

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

MAGISTRSKA NALOGA

JERNEJ JANČIČ

JERNEJ JANČIČ

KOPER, 2015



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga  
RAZVITOST MARKETINŠKE KULTURE ŠOLE:  
ŠTUDIJA PRIMERA

Jernej Jančič

Koper, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Dragan Kesič



## POVZETEK

V magistrski nalogi smo raziskovali kakovost storitev, medsebojne odnose in notranjo komuniciranje, zadovoljstvo, prodajne naloge in konkurenčnost, organiziranost ter na koncu še inovativnost na konkretnem primeru Srednje šole za kemijo, elektrotehniko in računalništvo v Celju. Skozi analizo dokumentov in s polstrukturiranimi intervjuji s tremi različnimi skupinami srednješolskih učiteljev smo ugotavljali, kakšna je skozi njene elemente razvitost marketinške kulture na proučevani šoli, kakšen je odnos zaposlenih do nje ter kako dolžina delovne dobe vpliva na to. Ugotovljeno je bilo, da je razvitost marketinške kulture na visoki ravni, vendar pa je na posameznih področjih delovanja še veliko možnosti za nadaljnje izboljšave.

*Ključne besede:* izobraževanje, organizacija, kultura, konkurenčnost, trženje.

## SUMMARY

In master thesis we were doing researches on quality of service, relationships among each other and inner communication, satisfaction, selling tasks and competition, organization and at the end also innovation at the specific example at Secondary school of chemistry, electrical engineering and computer engineering in Celje. Through the analysis of documents and semi-structured interviews with three different groups of Secondary school professors, we tried to find out the development of market culture at each school, the employee's attitude toward it and length of service influence. It was found out that the development of marketing culture is at high level, but there is still great potential in certain areas of activities for further improvements.

*Keywords:* education, organization, marketing, competitiveness, culture.

UDK: 339.138:37.013.43(043.2)



»Plemenito je učiti se, še bolj plemenito je učiti druge.«

*Mark Twain*

*Nalogo posvečam svoji družini.*





## Zahvala

*Zahvaljujem se mentorju izr. prof. dr. Draganu Kesiču za pomoč, strokovno vodenje,  
potrpežljivost in neizmerno odzivnost.*

*Hvala tudi Tosji, Zoji, Jaši, Sergeju in Dragici.*



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1	opredelitev področja in problema proučevanja .....	2
1.2	namen in cilj raziskave ter raziskovalna vprašanja .....	3
1.3	predvidene predpostavke pri obravnavanju problema .....	4
1.4	prispevek k znanosti .....	5
<b>2</b>	<b>Kultura organizacije .....</b>	<b>6</b>
2.1	pojem in vsebina organizacije .....	6
2.2	pojem in vsebina kulture .....	6
2.3	vloga in pomen kulture v organizaciji .....	8
<b>3</b>	<b>Marketinška kultura .....</b>	<b>10</b>
3.1	Pojem in vsebina marketinške kulture .....	10
3.2	Marketinška kultura v šoli .....	12
3.2.1	Kakovost storitve .....	14
3.2.2	Medsebojni odnosi in notranja komunikacija .....	15
3.2.3	Zadovoljstvo .....	16
3.2.4	Prodajne naloge in konkurenčnost .....	16
3.2.5	Organiziranost .....	18
3.2.6	Inovativnost .....	18
3.3	Razvijanje marketinške kulture v šoli .....	18
<b>4</b>	<b>Empirični del .....</b>	<b>20</b>
4.1	Paradigma .....	20
4.2	Raziskovalni pristop: Študija primera .....	21
4.3	Namen in cilj raziskave .....	21
4.4	Raziskovalna vprašanja .....	23
4.5	Raziskovalna metodologija .....	23
4.5.1	Analiza dokumentov .....	25
4.5.2	Polstrukturiran intervju .....	28
4.5.3	Analiza podatkov .....	31
4.6	Triangulacija .....	31
4.7	Etika .....	32
<b>5</b>	<b>Analiza in interpretacija .....</b>	<b>33</b>
5.1	Kakovost storitve .....	33
5.1.1	Dolžina ure .....	34
5.1.2	Izbirne vsebine .....	35
5.1.3	Urniki .....	35
5.1.4	Načrtovanje pouka .....	36
5.1.5	Nadzor .....	36
5.2	Medsebojni odnosi in notranja komunikacija .....	36
5.2.1	Odnosi .....	37

5.2.2	Sodelovanje .....	37
5.2.3	Svobodno izražanje .....	38
5.2.4	Komuniciranje .....	38
5.2.5	Upoštevanje pripomb .....	39
5.2.6	Kršitve .....	39
5.3	Zadovoljstvo .....	39
5.3.1	Pohvale .....	40
5.3.2	Pritožbe .....	40
5.3.3	Konflikti .....	41
5.3.4	Potrebe .....	41
5.4	Prodajne naloge in konkurenčnost .....	41
5.4.1	Program .....	42
5.4.2	Promocija .....	43
5.4.3	Mediji .....	44
5.4.4	Motiviranost .....	44
5.4.5	Zaposlovanje .....	45
5.5	Organiziranost .....	45
5.5.1	Učna obveznost .....	45
5.5.2	Obremenitev .....	46
5.5.3	Šolski center .....	46
5.5.4	Strokovni aktiv .....	48
5.6	Inovativnost .....	48
5.6.1	Tehnologija .....	49
5.6.2	Kurikul .....	49
5.6.3	E-komunikacija .....	50
5.6.4	Novosti .....	50
5.6.5	Motiviranost .....	51
<b>6</b>	<b>Ugotovitve in zaključki .....</b>	<b>52</b>
6.1	Priporočila za prakso .....	56
6.2	Možnost nadaljnjih raziskav .....	57
<b>7</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>58</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>61</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>65</b>

## PONAZORILA

Slika 1:	Razvoj marketinške kulture.....	11
Slika 2:	Raziskovalni načrt.....	24
Slika 3:	Učenci, ki so obiskovali 9. razred.....	26
Slika 4:	Vpisani dijaki v 1. letnik vseh programov SŠ KER.....	27
Slika 5:	Indeks števila učencev, ki so obiskovali 9. razred, ter števila vpisanih učencev na SŠ KER.....	28
Slika 6:	Tematska mreža – Kakovost storitve.....	34
Slika 7:	Tematska mreža – Medsebojni odnosi in notranja komunikacija.....	37
Slika 8:	Tematska mreža – Zadovoljstvo.....	40
Slika 9:	Tematska mreža – Prodajne naloge in konkurenčnost.....	42
Slika 10:	Tematska mreža – Organiziranost.....	45
Slika 11:	Tematska mreža – Inovativnost.....	49
Preglednica 1:	Opredelitev pojma kultura po različnih avtorjih.....	7
Preglednica 2:	Cammeronova in Quinnova razvrstitev kultur.....	8
Preglednica 3:	Učenci, ki so prvič obiskovali 9. razred v Sloveniji.....	25
Preglednica 4:	Vpisani dijaki v 1. letnik vseh programov Srednje šole za kemijo, elektrotehniko in računalništvo v Celju.....	26
Preglednica 5:	Indeks števila učencev, ki so obiskovali 9. razred, ter števila vpisanih učencev na Srednjo šolo za kemijo, elektrotehniko in računalništvo v Celju.....	27

## KRAJŠAVE

IE	izobraževalna enota
FOV	Fakulteta za organizacijske vede
LDN	letni delovni načrt
MoFAS	modernizacija finančnega in administrativnega sistema
RS	Republika Slovenija
SI STAT	podatkovni portal Statističnega urada Republike Slovenije
SŠ KER	Srednja šola za kemijo, elektrotehniko in računalništvo
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
ŠKL	Šolska košarkarska liga
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenija
ZDA	Združene države Amerike
ZOFVI	Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja
ZUJF	Zakon za uravnoteženje javnih financ

## 1 UVOD

Zmogljivosti javnega šolstva so bile v Sloveniji načrtovane za približno 30.000 rojstev letno, njihovo število pa se je v letu 2004 skoraj prepolovilo na 18.000. V zadnjih letih demografska krivulja sicer ponovno kaže rast, vendar bo trajalo še nekaj let, preden bodo nove generacije vstopile v srednje šole (Statistični urad RS b. l.). To pomeni, da morajo javne šole tekmovati za učence ter si prizadevati za njihov čim večji vpis, kajti če ni vpisa, potem tudi šole ostanejo brez dela. Cilj izvajanja marketinških dejavnosti šol je v tem, da bodoče učence pritegnejo k vpisu (Ferjan 2005, 300–301). Šole poskušajo privabiti čim več učencev, saj je število vpisanih učencev garancija za preživetje in kot ohranitev delovnih mest na šolah. V literaturi se za poimenovanje udeležencev izobraževanja uporabljajo različni izrazi, pri čemer se bo v nalogi uporabljal izraz učenec za vse udeležence izobraževanja na vseh stopnjah.

Sredstva za izobraževanje se v sekundarnem izobraževanju tudi v Sloveniji delijo glede na število učencev. V tem Clayson in Haley (2005) vidita enega od vzrokov za oblikovanje koncepta obravnavanja učencev kot potrošnikov. To pomeni, da se zaradi zagotavljanja zadostnih obratovalnih sredstev šole trudijo vzdrževati število udeležencev izobraževalnega procesa na določeni ravni. Tovrstno financiranje vidita ravno zaradi pretirano potrošniškega obravnavanja učencev v nekoliko negativni luči. Je pa res, da takšna metodologija financiranja služi kot metoda dodeljevanja sredstev izobraževalnim ustanovam, kamor se učenci vpisujejo ter se sredstva tako porabljajo bolj namensko. V nadaljevanju še pišeta, da je obravnavanje učencev kot potrošnikov izobraževalnega procesa v duhu aktualnega časa oziroma potrošniške družbe, ko so poslovni trženjski modeli potrošništva široko sprejeti in uspešni, ter da se šole tudi v javnem šolstvu obnašajo zelo tržno. Van Zanten (2009) namreč ugotavlja, da so zaradi omejene koncentracije učencev kot organizacijskih virov vseh šol dejavnosti za povečanje vpisa zelo pomembne na vseh šolah in v vseh lokalnih okoljih. Šole se v skladu z lokalnimi in demografskimi dejavniki ter socialno in etnično sestavo prebivalstva ukvarjajo z aktivnostmi za novačenje učencev, kajti število vpisanih učencev ima pglavitno vlogo pri načrtovanju proračuna šole.

Financiranje izobraževanja po sistemu glavarine oziroma kot predvideva MoFAS, po znesku na dijaka, v Sloveniji predstavlja predvsem težavo izobraževalnim ustanovam, ki se soočajo s pomanjkanjem vpisa in so zato primorane oblikovati manjše oddelke. S tovrstnimi problemi se v Celju srečuje Srednja šola za hortikulturo in vizualne umetnosti, ki po besedah v. d. ravnateljice Štefanije Kos Zidar: »... financiranje po dijaku pomeni veliko težavo pri manjših oddelkih, kot so programi vrtnar, cvetličar in hortikulturni tehnik in še zlasti pri strokovnih modulih, kjer je res malo dijakov, za izvedbo pouka pa so potrebni sorazmerno drag repromaterial in ostali materialni pogoji« (Stamejčič 2013, 43).

Odsotnost konkurence in alternativ na področju šolstva je pogosto vzrok za monopolno vedenje teh organizacij do učencev, pri čemer so na drugi strani šole zaradi upada števila rojstev pričele tekmovati med seboj za čim večje število učencev (Trnavčević in Zupanc

Grom 2000, 49). Trunk Širca in Tavčar (1998, 50) konkurenco nepridobitnim organizacijam, za katere v primeru izobraževalnih ustanov gre, vidita v drugih organizacijah, s katerimi nepridobitne organizacije tekmujejo na trgu. Pri tem pa ločita obstoječe konkurente, s katerimi se šola že srečuje, ter potencialne konkurente, s katerimi se organizacija sicer še ne srečuje, lahko pa se na trgu pojavijo in nastopijo z ekvivalentno ponudbo.

Marketinški procesi, kot so decentralizacija, deregulacija, sistem financiranja po številu dijakov ter ne nazadnje večja avtonomija šol, so tudi v Sloveniji spodbudili šole, da so izboljšale kakovost dela (Trnavčevič in drugi 2007, A91). Temu pritrjuje tudi Novak (2008, 2), ki pravi, da tržna naravnost šole ni pomembna le za njeno preživetje, temveč tudi za razvoj, katerega gonilo je tekmovalnost med šolami. Tekmovalnost oziroma konkurenca je interaktivni odnos med šolami, povezan z željo, da šole pridobijo čim več omejenih virov – v našem primeru učencev. Kot ugotavlja Logaj s soavtorji (Logaj in drugi 2006, 8), se v slovenskih šolah kažejo podobni premiki v smeri decentralizacije, deregulacije in spremenjenega financiranja kot v ZDA in Veliki Britaniji.

## **1.1 Opredelitev področja in problema proučevanja**

Osnova za doseganje dobrih rezultatov poslovanja sta ustvarjanje in vzdrževanje konkurenčnih prednosti. Snoj (2007a, 58–59) piše, da je eden od elementov, ki zagotavljajo konkurenčno prednost organizacije, tudi njena marketinška kultura. Zaradi tega je razumljivo, da se je v poslovanju organizacij povečal vpliv trženjske naravnosti, oziroma razmišljanja in ravnanja usmerjenega v okolje. Pomembno je zavedanje, da se trženjska naravnost razvija in oblikuje ne le pod vplivom zunanjih dejavnikov, temveč tudi pod vplivom notranjih dejavnikov organizacije na različnih ravneh, tj. na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije. Govorimo o normah, vrednotah, mentaliteti, načinu vodenja, procesu socializacije, sodelovanju med posamezniki, komuniciranju, organiziranosti, kadrovske politiki, ciljih, strategijah, motiviranju in drugih značilnostih posamezne organizacije.

Marketinška kultura je termin, ki se nanaša na celoto trženjskega vedenja in na način, na katerega se trženje izvaja (Singh 2007, 145). Webstrova (1995, po Snoj 2007b, 62) jo je opisala kot sestavino celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki pomagajo zaposlenim, da čim bolje razumejo marketinške funkcije. Opredeljena je s kakovostjo storitev, medsebojnimi odnosi, komuniciranjem, inovativnostjo, organiziranostjo in prodajnimi nalogami. Nadaljuje pa, da je skrb za marketinško kulturo izjemno pomembna predvsem v organizacijah, kjer je zelo veliko medčloveških stikov znotraj organizacije in z zunanjim okoljem.

O marketinški kulturi ne moremo govoriti kot o statični zadevi, saj se zaradi spreminjanja posameznih dejavnikov venomer spreminja oziroma jo je mogoče celo načrtno spreminjati. Težavo v obstoječih organizacijah pogosto predstavlja zatečeno stanje oziroma razmišljanje



ter delovanje po inerciji. Za gradnjo marketinške kulture je namreč potrebno veliko energije oziroma je ta sprememba v organizaciji ponavadi posledica soočenja z odprtim in konkurenčnim trgom (Snoj 2007b, 69). Sprememba marketinške kulture običajno zahteva spremembo vodstva, naložbe v usposabljanje človeških virov, motiviranost le-teh ter poistovetenje zaposlenih s spremenjenim načinom razmišljanja in drugačnimi vrednotami (Trnavčević in drugi 2007, A92).

Singh (2007, 146–147) loči tri skupine zaposlenih v neprofitnih organizacijah, pri čemer ima prva skupina moderna marketinška prepričanja, druga skupina so zaposleni, ki so zagovorniki tradicionalnih marketinških prijemov, v tretji skupini pa so zgolj opazovalci marketinškega procesa. Zaposleni iz prve skupine so močno usmerjeni v trženje, tukaj marketinška kultura dojema potrošnika kot center vseh aktivnosti. Druga skupina ima nižjo usmerjenost v trženje, s svojimi potrošniki skuša zgraditi uspešen odnos, vendar ob uporabi tradicionalnih trženjskih mehanizmov. Marketinška kultura tretje skupine pa deluje v smislu, da trženje nima velike povezave z njihovo organizacijo.

## **1.2 Namen in cilj raziskave ter raziskovalna vprašanja**

Namen magistrske naloge je raziskati in pridobiti poglobljen vpogled v marketinško kulturo na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo v Celju ter spoznati pomen le-te za zaposlene na šoli.

Srednja šola za kemijo, elektrotehniko in računalništvo deluje v okviru Šolskega Centra Celje, ki je v aktualni obliki nastal v šolskem letu 2007/2008. Šolski center Celje, kot je obstajal do šolskega leta 2007/2008, se je razvil iz Tehniške šole Celje, ki je bila ustanovljena 9. oktobra 1959. Takratna šola je bila registrirana za poučevanje tehnikov strojne, gradbene, kemijske, lesnoindustrijske in elektrotehniške stroke. Hkrati z redno šolo pa je že pričela delovati tudi šola za odrasle. V šolskem letu 1965/1966 so bile izgrajene strojne delavnice, v letu 1972/1973 pa še gradbene delavnice, v katerih je pričel pouk potekati v naslednjem šolskem letu. Zaradi prostorske stiske je bil 20. septembra 1976 položen temeljni kamen za novo šolsko poslopje, katerega otvoritev je bila 23. septembra 1976. V naslednjem šolskem letu je šola svoje izobraževanje, ki je do takrat potekalo na področjih strojništva, gradbeništva in kemije, razširila še z elektro oddelkom. Leta 1981 se je šola preimenovala v Srednjo tehniško šolo Celje, tri leta kasneje pa je dobila ime po maršalu Titu. Elektro delavnice so bile zgrajene leta 1991, istega leta pa so bile iz posameznih usmeritev oblikovane tudi izobraževalne enote (IE Strojništvo, IE Gradbeništvo, IE Elektrotehnika, kemija in IE Gimnazija Lava).

Srednja tehniška Šola Celje se je v šolskem letu 1995/1996 preimenovala v Šolski center Celje, nekdanje posamezne izobraževalne enote pa so postale šole kot organizacijske enote. V okviru Šolskega centra Celje so takrat tako pričele delovati: Poklicna in tehniška elektro in kemijska šola, Poklicna in tehniška gradbena šola, Poklicna in tehniška strojna šola, Splošna

in strokovna gimnazija Lava ter Višja strokovna šola, ki je bila takrat posebna novost (Šolski center Celje 1999, 12–20).

Kot zaposlen na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo aktivno spremljam nastopanje šole na trgu in vidim, kako so zaposleni in vodstvo vpeti v vrsto dejavnosti, povezanih z zagotavljanjem številčno potrebnega vpisa. V povezavi z elementi marketinške kulture šole pa velja izpostaviti štiri glavne značilnosti omenjene šole:

- visok vpis kljub demografskemu upadu generacij;
- nadpovprečna uspešnost dijakov na poklicni maturi;
- organizacija tematskih dni ter priprava tiskanega promocijskega gradiva za ciljno populacijo osnovnošolcev nekajkrat letno;
- sodobni učni pripomočki.

Glede na širok spekter dejavnosti ter oceno kakovosti, notranje organiziranosti in zadovoljstva, je omenjena šola primerna kot pilotska, da se na njej izvede kvalitativna raziskava marketinške kulture med zaposlenimi. Oblikovan model raziskave pa se nadalje lahko z večjimi ali manjšimi prilagoditvami prenese tudi na druge izobraževalne institucije.

Cilji raziskovanja so:

- podati pregled sodobne literature in raziskav s področja marketinga v izobraževanju;
- oblikovanje kvalitativnega modela za merjenje marketinške kulture v izobraževalnih organizacijah;
- ugotoviti, kaj zaposleni razumejo pod pojmom marketinška kultura;
- ugotoviti, kako je marketinška kultura razvita na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo v Celju;
- ugotoviti, kakšna je povezava med odnosom zaposlenih do marketinške kulture in delovno dobo zaposlenih oziroma starostjo zaposlenih;
- podati priporočila za vodstvo šole.

Zastavljamo si tri raziskovalna vprašanja:

1. Kakšna je marketinška kultura v proučevani šoli?
2. Kako dolžina delovne dobe v izobraževalni ustanovi vpliva na razvitost marketinške kulture v izobraževanju?
3. Kako starost učiteljev vpliva na odnos do marketinga v izobraževanju?

### **1.3 Predvidene predpostavke pri obravnavanju problema**

Glavno metodološko omejitev v kvalitativnem raziskovanju predstavlja omejena možnost posploševanja rezultatov, saj bo raziskava opravljena kot študija primera. Z vidika statistične verjetnosti je raziskavo tako nemogoče posplošiti. Poleg metodoloških pa bodo prisotne tudi

vsebinske omejitve. Glavno omejitev predstavlja majhno število aktualnih raziskav s področja marketinške kulture na srednjih šolah v Sloveniji.

#### **1.4 Prispevek k znanosti**

Znanstveni prispevek predstavlja oblikovanje kvalitativnega modela za merjenje marketinške kulture v izobraževalnih organizacijah. Uporabljena metodologija bo lahko služila kot osnova za nadaljnje raziskovanje marketinške kulture, na podlagi rezultatov pa bo mogoče lažje razumevanje marketinške kulture raziskovane šole. Marketinška kultura bo osvetljena skozi subjektivno videnje udeležencev, saj, kot je že bilo omenjeno, je kulturo organizacije mogoče opazovati samo posredno, skozi lastna izkustva udeležencev. Razvoj marketinške kulture ni pomemben samo za notranje delovanje organizacije, ampak je razvoj tovrstne kulture osnova za učinkovite odnose med samimi šolami, kot tudi med šolo, učenci ter starši. Predvsem zadnji odnos se kaže kot še posebej pomemben, saj se zdi, da se zaradi preoblikovanja vrednot, ki smo mu priča v zadnjih dvajsetih letih, prepad med izobraževalno ustanovo na eni strani ter učenci in njihovimi starši na drugi, vse bolj pogloblja.

## **2 KULTURA ORGANIZACIJE**

Kulturo organizacije predstavljajo vrednote, ki si jih delijo ljudje in skupine, ki živijo in delujejo v takšni organizaciji, in tudi njihova medsebojna razmerja. Kultura temelji na tistih vrednotah, ki so skupne večini ljudi in lahko zelo vplivajo na uspešnost organizacije v menjalnih razmerjih (Tavčar 2006, 41–43). Temu pritrjuje tudi Biloslavo (2007, 29), ki pravi, da v splošnem velja, da kultura odseva vrednote določene družbene skupine ter obsega materialne in duhovne dobrine te skupine, njeni predstavniki pa so nosilci te kulture. Logaj (Logaj in drugi 2006, 10) ugotavlja, da imajo prevladujoče vrednote v okolju velik vpliv na vrednote posameznikov oziroma skupin v posamezni organizaciji, kar pomeni, da se le-te spreminjajo sočasno s spremembami družbenih vrednot. Sicer pa lahko kultura organizacije podpira ali pa zavira uveljavljanje organizacijskih ciljev. Glede na moč kulture in njeno usklajenost z organizacijskimi cilji se vodstva organizacij lahko soočajo s štirimi možnimi načini obvladovanja kulture: jo ignorirajo, izkoriščajo, uporabljajo, ali pa spreminjajo. Če kulturo organizacije ignorirajo, to kratkoročno sicer lahko lajša posamezne težave, dolgoročno pa pomeni zmanjšanje uspešnosti organizacije. Če kulturo izkoriščajo, so lahko kratkoročne koristi, dolgoročno pa lahko pričnejo udeleženci nasprotovati. Pri uporabi kulture naj vodstvo spodbuja tiste vidike, ki so pomembni tako za sprotno kot tudi dolgoročno uspešnost organizacije (Tavčar 2006, 48–49).

### **2.1 Pojem in vsebina organizacije**

Dimovski (2002, 705) ugotavlja, da je temeljna vloga neprofitnih organizacij zapolnjevanje najvišjih načel sodobne družbe. Neprofitne organizacije izobražujejo, nudijo pomoč, pomagajo revnim in pomoči potrebnim. Te organizacije zaposlujejo ljudi z visokimi etičnimi in moralnimi načeli ter osebno močjo, zato jim pripisujemo poseben položaj v družbi. V nadaljevanju pa Dimovski (2002, 711) ugotavlja, da neprofitne organizacije potrebujejo odličen management ter da se vloga le-tega v neprofitnih organizacijah spreminja. Za razliko od preteklosti, ko so managerji prevzemali vloge vodij in so se osredotočali predvsem na motiviranje zaposlenih, se danes od vodstva pričakuje, da posveča več pozornosti vlogi managementu odnosov s skupnostmi, vlogi vodenja v obliki večjega nefinančnega motiviranja zaposlenih ter vlogi razporejevalca virov.

### **2.2 Pojem in vsebina kulture**

Kultura je v organizacijski teoriji postala predmet raziskav šele v 70. letih prejšnjega stoletja, pred tem je sicer imela dolgo zgodovino v sociologiji in antropologiji. Od vpeljave pojma kultura v teorijo organizacij pa se pojavljajo številne definicije, kaj kultura organizacije predstavlja (Biloslavo 2007, 29).

### Preglednica 1: Opredelitev pojma kultura po različnih avtorjih



Avtor (letnica)	Definicija
Schein (1985)	Kultura je vzorec temeljnih predpostavk, ki so jih člani skupnosti odkrili ali oblikovali v procesu razreševanja odprtih zadev, pomembnih za obstoj skupnosti, in so se pokazale za dovolj uspešne, da v skupnosti utemeljeno menijo, da jih je potrebno prenesti na nove člane, da bi ti lahko ustrezno dojemali in razmišljali o zadevah, povezanih s prilagajanjem zunanjemu okolju in notranjo integracijo.
Rousseau (1990)	Kultura je družbeni proces na ravni skupnosti, v kateri si člani delijo skupne predpostavke, vrednote, norme vedenja, vzorce dejavnosti in materialne artefakte).
Kotter in Heskett (1992)	Na globlji, manj vidni ravni, se kultura nanaša na tiste vrednote, ki si jih člani organizacije delijo in vztrajajo v času ne glede na spremembe med člani organizacije. Na vidnejši ravni je kultura vzorec vedenja, ki ga člani organizacije samoumevno prenašajo na nove člane.
Drennan (v Brown 1998)	Kultura organizacije je na nezavedni ravni sprejet način dojetanja organizacije in njenega zunanjega okolja (tj. paradigma organizacije), ki se je oblikovala skozi obstoj organizacije in se izraža v obliki sprejemljivega in pričakovanega vedenja v organizaciji ter kot prevladujoč vzorec medsebojnih razmerij med člani organizacije.
Cook in Yanov (1993)	Kultura organizacije je izbor vrednot, prepričanj in občutkov ter artefaktov, prek katerih se ti izražajo in prenašajo (na primer miti, simboli, metafore, rituali); oblikovala jih je določena skupina ljudi, prenašajo se iz roda v rod in skupino ločijo od drugih.
Hofstede (1993)	Kultura je proces programiranja kolektivne zavesti, ki določeno skupino ljudi loči od drugih skupin.
Peters (1993)	Kultura je način, kako v organizaciji delujemo, so nenapisana pravila o tem, kaj pomeni inteligentno vedenje v organizaciji, so vrednote, ki si jih člani organizacije delijo.
Tavčar (2000)	Kultura je skupnost materialnih in duhovnih vrednot, ki jih je ustvaril človek v svoji družbeno-zgodovinski praksi – za obvladovanje naravnih sil, za razvoj proizvodnje in za razreševanje nalog družbe sploh.

Vir: Biloslavo 2007, 31.

### 2.3 Vloga in pomen kulture v organizaciji

Cammeron in Quinn (Cammeron in Quinn 1999, po Tavčar 2006, 47) sta pri razvrstitvi kultur organizacije izhajala iz dveh razsežnosti. Prva ima razpon od prožnosti in samostojnosti do stabilnosti in obvladovanja, druga pa od notranjega okolja in integriranja do zunanjega okolja in diferenciranja.

**Preglednica 2: Cammeronova in Quinnova razvrstitev kultur**

	<b>Prožnost in samostojnost</b>	<b>Skupina</b> Organizacija je prijazno delovno okolje, kjer si zaposleni delijo dobro in zlo, povezuje jih pa pripadnost in tradicija. Poudarjena je dolgoročna koristnost osebnega razvoja ljudi. Največ velja timsko delo in sodelovanje, merilo uspeha pa je poslušnost za odjemalce in skrb za ljudi.	<b>Adhokracija</b> Vlada dinamično, podjetniško in ustvarjalno okolje, pri čemer se sodelavci izpostavljajo tveganju in ga sprejemajo. Organizacijo povezuje inovativnost, vendar pa je dolgoročna usmeritev povezana z rastjo in pridobivanje novih zmožnosti. Spodbujana pa je osebna pobuda in samostojnost.
	<b>Stabilnost in obvladovanje</b>	<b>Hierarhija</b> Okolje je formalizirano in strukturirano, postopki pa določajo delovanje ljudi, pri čemer je najpomembnejše, da organizacija deluje gladko. Zaposlene povezujejo formalni predpisi in pravila, dolgoročna usmerjenost pa je v stabilnost in uspešnost, pri čemer so merila zanesljive dobave, spoštovanje rokov in nizki stroški.	<b>Tržišče</b> Organizacija je naravnana na izide, tukaj ljudje tekmujejo in stremijo k ciljem, povezuje jih zavzetost in zmagovanje. Skupno je zavzemanje za ugled in uspeh organizacije, dolgoročno pa so usmerjeni v konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev, štejejo pa konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču.
		Notranje okolje – integriranje	Zunanje okolje – diferenciranje
			

Vir: Tavčar 2006, 48.

Organizacijska kultura je eden od dejavnikov, s katerim lahko pojasnimo, zakaj določena organizacija bolj ali manj uspešno dosega svoje cilje. Vodstva, oziroma v primeru vzgojno-izobraževalnih organizacij ravnatelji, se vse bolj zavedajo, da ljudje, ki vsakodnevno delijo skupne vrednote, skupaj dosegajo boljše rezultate, v kolikor se med sabo razumejo. Največji potencial organizacij predstavlja neizkoriščeno znanje, spretnosti ter sposobnosti zaposlenih, ki lahko s pravilno kombinacijo pripomorejo k večji učinkovitosti in

konkurenčnosti celotne organizacije. Zato se morajo vodstva zavedati, da je dosledno izvajanje raziskav o organizacijski kulturi ter primerjanje rezultatov s splošnim zadovoljstvom v organizaciji ključno za ugotavljanje ključnih šibkih točk v strukturah organizacij. Tako se lahko po sistemu povratne zanke izvedejo pravočasni ukrepi za zagotavljanje primerne kakovosti za vse odjemalce. Želene kulture pa ni mogoče ustvariti na hitro, saj se le-ta oblikuje skozi čas, za kar pa je potrebna povezanost zaposlenih, dobra organizacija procesov in učinkovito komuniciranje ter izobraževanje. Zaposleni se bodo poistovetili z organizacijsko kulturo in jo začeli udeleževati šele, ko bodo dobro razumeli vse njene vsebine (Klemenčič 2010, 380). Temu pritrjuje tudi Tavčar (2006, 49–50), ko pravi, da je spreminjanje kulture zahtevno, dolgotrajno in tvegano početje, se pa lahko obnese, predvsem z mehкими prijemi in s soočanjem z ugodnostmi, ki jih nova kultura v organizaciji prinaša.

### **3 MARKETINŠKA KULTURA**

Pojavljanje termina marketing v povezavi s šolstvom je neizpodbitno povezano s tržno naravnostjo šole, za katero Novak (2008, 2) meni, da ni ključna zgolj za samo preživetje šole, ampak tudi za razvoj, ki nastaja kot posledica tekmovalnosti med šolami. V nadaljevanju še piše, da je proces marketingzacije šolstva nekje med mitom in realnostjo, kar pomeni, da je delno že uresničen in delno še ni. To je dobro, saj bi popolna marketingzacija šole pomenila uničenje šole kot posebne izobraževalne ustanove.

#### **3.1 Pojem in vsebina marketinške kulture**

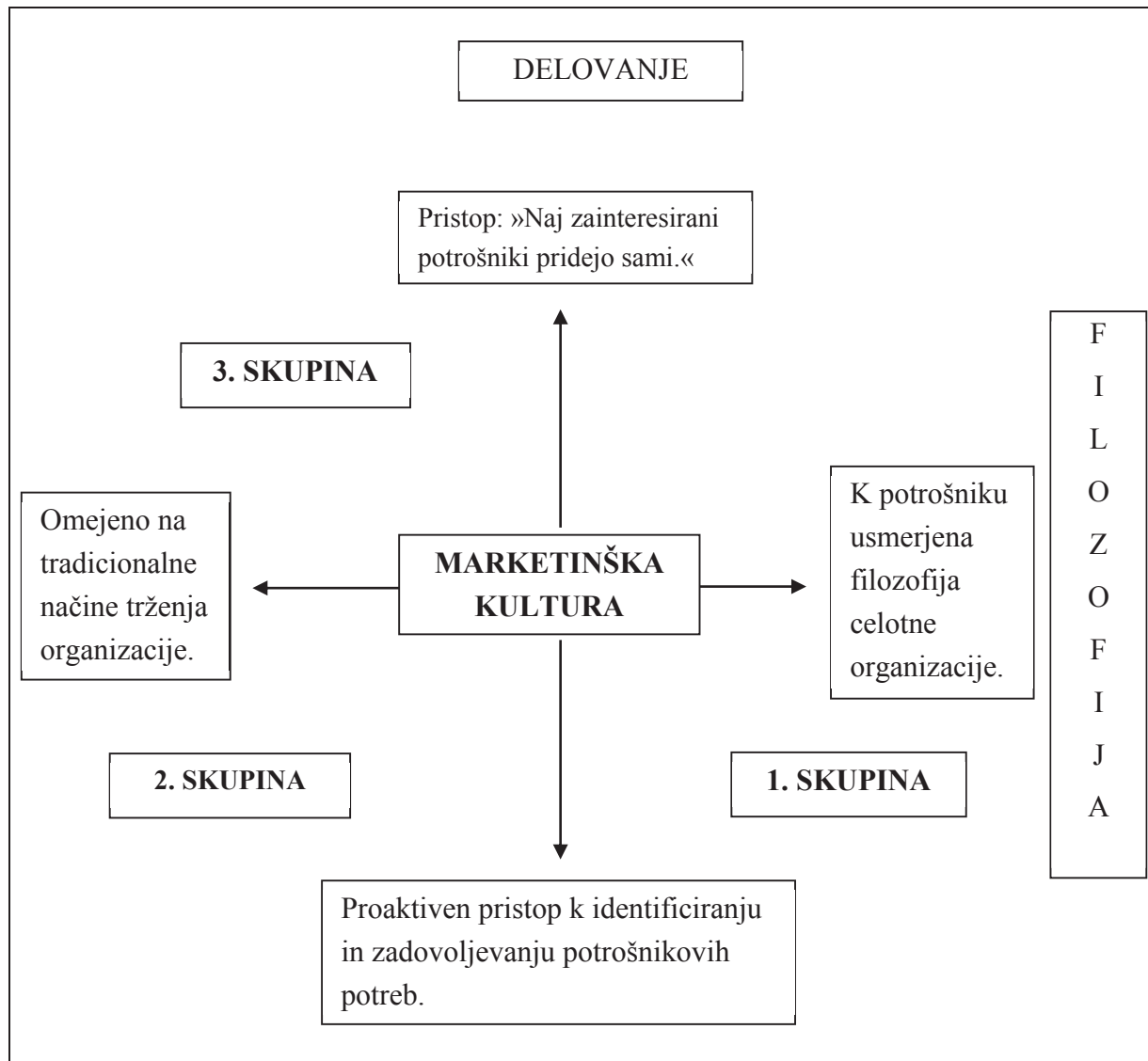
Osnova za doseganje dobrih rezultatov poslovanja sta ustvarjanje in vzdrževanje konkurenčnih prednosti. Snoj (2007a, 58–59) piše, da je eden od elementov, ki zagotavljajo konkurenčno prednost organizacije, tudi njena marketinška kultura. Zaradi tega je razumljivo, da se je v poslovanju organizacij povečal vpliv trženjske naravnosti oziroma razmišljanja in ravnanja, usmerjenega v okolje. Pomembno je zavedanje, da se trženjska naravnost razvija in oblikuje ne le pod vplivom zunanjih dejavnikov, temveč tudi pod vplivom notranjih dejavnikov organizacije na različnih ravneh; tj. na ravni posameznika, skupine in celotne organizacije. Govorimo o normah, vrednotah, mentaliteti, načinu vodenja, procesu socializacije, sodelovanju med posamezniki, komuniciranju, organiziranosti, kadrovske politiki, ciljih, strategijah, motiviranju in drugih značilnostih posamezne organizacije.

Marketinška kultura je termin, ki se nanaša na celoto trženjskega vedenja in na način, na katerega se trženje izvaja (Singh 2007, 145). Webstrova (1995, po Snoj 2007b, 62) jo je opisala kot sestavino celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki pomagajo zaposlenim, da čim boljše razumejo marketinške funkcije. Opredeljena je s kakovostjo storitev, medsebojnimi odnosi, komuniciranjem, inovativnostjo, organiziranostjo in prodajnimi nalogami. Nadaljuje pa, da je skrb za marketinško kulturo izjemno pomembna predvsem v organizacijah, kjer je zelo veliko medčloveških stikov znotraj organizacije in z zunanjim okoljem.

Vendar, ko je govora o marketinški kulturi, ne moremo govoriti o statični zadevi, saj se zaradi spreminjanja posameznih dejavnikov venomer spreminja oziroma jo je mogoče celo načrtno spreminjati. Težavo v obstoječih organizacijah pogosto predstavlja zatečeno stanje oziroma razmišljanje ter delovanje po inerciji. Za gradnjo marketinške kulture je namreč potrebno veliko energije oziroma je ta sprememba v organizaciji ponavadi posledica soočenja z odprtim in konkurenčnim trgom (Snoj 2007b, 69). Sprememba marketinške kulture običajno zahteva spremembo vodstva, naložbe v usposabljanje človeških virov, motiviranost le-teh ter poistovetenje zaposlenih s spremenjenim načinom razmišljanja in drugačnimi vrednotami (Trnavčević in drugi 2007, A92).



Singh (2007, 146–147) loči tri skupine zaposlenih v neprofitnih organizacijah, pri čemer ima prva skupina moderna marketinška prepričanja, druga skupina so zaposleni, ki so zagovorniki tradicionalnih marketinških prijemov, v tretji skupini pa so zgolj opazovalci marketinškega procesa. Zaposleni iz prve skupine so močno usmerjeni v trženje, tukaj marketinška kultura dojema potrošnika kot center vseh aktivnosti. Druga skupina ima nižjo usmerjenost v trženje, s svojimi potrošniki skuša zgraditi uspešen odnos, vendar ob uporabi tradicionalnih trženjskih mehanizmov. Marketinška kultura tretje skupine pa deluje v smislu, da trženje nima velike povezave z njihovo organizacijo.



**Slika 1: Razvoj marketinške kulture**

Vir: Singh 2007, 146.

### 3.2 Marketinška kultura v šoli

Posebna težava pri marketinškem usmerjanju so vodstva v nepridobitnih organizacijah. Kline in Velikonja (1995, 437–438) namreč ugotavljata, da: »Ravnatelji, učitelji in drugi, ki delujejo na širšem področju izobraževanja, pogosto nasprotujejo marketingu. Ta naj bi po njihovem mnenju vpeljal neetično in škodljivo tekmovalnost med šolami za isto skupino prihodnjih učencev.« Temu pritrjuje tudi Snoj (2007a, 72), ki pravi, da imajo učitelji o gradnji marketinške kulture precejšnje pomisleke. Tudi ob zaostrenih konkurenčnih pogojih in večanju možnosti izbire uporabo marketinga namreč razumejo kot nevarnost komercializacije ter ogrožanja osnovnega poslanstva, ki je izobraževanje.

Demografske spremembe in večanje možnosti izbire pa so povzročile, da se je na nekaterih slovenskih šolah zelo zmanjšala populacija učencev. V savinjski statistični regiji je tako leta 2005, tudi zaradi spremenjenih potreb gospodarstva – zmanjšanja potreb železarne v Štorah, zaprla vrata Srednja šola Štore oziroma se je združila z šolami Šolskega centra Celje. V svojem delu Trnavčevičeva (Trnavčevič in drugi 2007, A92) ugotavlja, da morajo šole povečati dovzetnost za potrebe okolja, konkretneje gospodarstva, ter se hkrati bolj osredotočati na učence in njihove potrebe. Ena od dobrih možnosti za ohranjanje in razvoj učinkovitih in uspešnih odnosov med šolami in učenci je ravno razvoj marketinške kulture.

Za marketinško kulturo se v okviru organizacijske kulture uporablja tudi izraz trženjska usmerjenost organizacije. Oplatka in Hemsley-Brownova (2007, 292–305) pišeta, da je tovrstna usmeritev izobraževalnih organizacij pozitivno povezana z inovacijami, poslovno uspešnostjo, visokim dojemanjem za kakovostne storitve, odličnostjo, visoko ravno zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstvom učencev ter lojalnostjo šoli. Poudarek v šolah s trženjsko usmerjeno kulturo organizacije je predvsem na visoki kakovosti storitev, prav tako pa je šola prednostno naravnana na procese in ne na rezultate. Sklop prepričanj in vrednot v marketinški kulturi šole gradijo elementi, kot so: ponos, storitve za učence, kakovost le-teh, odprtost duha, občutek poslanstva, podjetništva in konkurence ter težnja k odličnosti.

Marketinška kultura šole predstavlja skupek vrednot, ki omogočajo izpolnjevanje pričakovanj vseh vpletenih deležnikov: učencev, staršev, lokalnih skupnosti, interesnih skupin in ne nazadnje tudi države. Pomeni torej, da je šola usmerjena v zadovoljevanje potreb tako zunanjih odjemalcev kot tudi učencev, pri čemer mora biti to zadovoljevanje takšno, da so doseženi ali pa preseženi nacionalno določeni standardi kakovosti ter da je doseženo kar največje zadovoljstvo vseh vpletenih (Logaj in drugi 2006, 11). Težave, kar se tiče marketinškega usmerjanja šol, pa so vodstva v teh organizacijah. Kline in Velikonja (1995, 437–438) namreč ugotavljata, da zaposleni v izobraževanju običajno niso naklonjeni marketingu, saj naj bi uvajal škodljivo tekmovalnost med šolami.

Avtorji (Webster 1990; Sen 2006; Kodrič 2007; Snoj 2007b; Oplatka in Hemsley-Brown 2007) navajajo naslednje dimenzije oziroma elemente marketinške kulture:

- kakovost storitve,
- medsebojne odnose in notranjo komunikacijo,
- zadovoljstvo,
- prodajne naloge in konkurenčnost,
- organiziranost,
- inovativnost.

V raziskavi leta 1995 (Webster 1995, 6–21) je bila na podlagi teh dimenzij dokazana visoka povezanost učinkovitosti storitvenega podjetja z njegovo marketinško kulturo. V tej raziskavi je bil uporabljen instrument, ki je bil oblikovan že leta 1990, vendar je bil tokrat prvič implementiran v storitvenih organizacijah, kasneje (Kodrič 2007, 129–144) pa je bil prenesen tudi na slovenske šole. Tako vsaka zgoraj omenjena dimenzija marketinške kulture prispeva k razlagi večje učinkovitosti organizacije.

Kakovost storitev v izobraževanju ne smemo ločiti od splošno sprejetih vrednot, ki sestavljajo družbo, te pa so: enakost, odličnost, demokracija in pravičnost. Na osnovi teh vrednot pa morajo kakovostne šole posredovati temeljne civilizacijske vrednote, zadovoljiti potrebe učencev ter omogočiti, da postanejo učenci odgovorni za zadovoljevanje potreb družbe (Snoj 2007a, 113). V omenjenem instrumentariju pa se zbirajo informacije o predanosti zaposlenih k doseganju čim višje stopnje kakovosti storitev. V dimenziji medsebojnih odnosov je poudarek na motiviranju zaposlenih, njihovem počutju v organizaciji ter kadrovske politiki organizacije (Kodrič 2007, 133). Senova (2006, 26) ugotavlja, da so medsebojni odnosi temelj učinkovite marketinške kulture. Odražajo se v tem, kako dobro zaposleni poznajo svojo organizacijo in kako je koordinacija zaposlenih ter sredstev celotne organizacije pomembna za ustvarjanje dodatne vrednosti za učence. Notranja komunikacija v šoli zajema komuniciranje in odnos vodstva do zaposlenih ter oblike dialoga vseh zaposlenih z učenci, starši ter drugimi udeleženci (Kodrič 2007, 133). Prodajne naloge oziroma konkurenčnost je dimenzija, v kateri je zajeta seznanjenost zaposlenih s konkurenčnimi organizacijami ter kako prizadevni so zaposleni pri uvajanju novosti ter pridobivanju novih učencev (Kodrič 2007, 133). Prav tako je pomembno, kako zaposleni v šolstvu razumejo konkurenčno prednost drugih šol ter kako dojemajo njihova dejanja v stremljenju k čim večjemu odzivu učencev (Sen 2006, 26). Organiziranost je dimenzija, v kateri je poudarek na urejenosti delovnega procesa. Kategorija zadovoljstvo se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih oziroma povezanost le-tega z zadovoljstvom učencev in njihovih staršev. Inovativnost šole predstavlja stopnjo uvajanja novosti v vzgojno-izobraževalni proces (Kodrič 2007, 133).

Ob tem se marketinška kultura opisuje kot sestavni del splošne kulture organizacije. Ta zajema vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki pomagajo zaposlenim, da razumejo in občutijo marketinško delovanje ter si s tem oblikujejo norme in zavedanje v organizaciji.

Organizacija, ki razvija, vzdržuje in spodbuja močno marketinško kulturo, je tako učinkovitejša in lažje zadovoljuje potrebe tržišča kot tista, ki se na takšno kulturo ne ozira.

Na podlagi že omenjenega vprašalnika Webstrove (1990, 1995) so avtorji (Trnavčević in drugi 2007, A92) izvedli raziskavo marketinške kulture v slovenskih šolah. Vprašalnik je bil preveden in terminološko prilagojen slovenskemu izobraževalnemu okolju, saj so avtorji raziskave ugotovili, da učitelji tovrstne trženjske terminologije ne poznajo. Kvantitativna analiza odgovorov na anketni vprašalnik je pokazala, da so dojemanja in razvitost marketinške kulture v slovenskih šolah zelo različna. Glede na to, da se je raziskava opravljala na vseh stopnjah slovenskega izobraževalnega sistema, je bilo ugotovljeno, da je marketinška kultura najbolj razvita v vrtcih in gimnazijah, kar kaže na to, da so vrtci in gimnazije bolj tržno usmerjeni kot tehnično strokovne, poklicne in osnovne šole. Slednje pa avtorji interpretirajo kot posledico vpisnih politik, ki so gimnazije in vrtce prisilile k temu, da se je kultura organizacije preoblikovala v smeri marketinške kulture. Prav tako, na podlagi dimenzij Webstrove (1990, 1995), ugotavlja Kodrič (2007, 135), da je razvitost marketinške kulture v slovenskih šolah na visoki stopnji. Poleg tega se je na vzorcu slovenskih šol pokazalo, da je marketinška kultura večdimenzionalen pojav, pri čemer je nemogoče trditi, da gre za neodvisnost posameznih dimenzij. Dejstvo je, da so rezultati zelo dobri, za kar je vzrok na eni strani moč iskati v tem, da se prostovoljnemu anketiranju navadno odzovejo tisti zaposleni, ki čutijo večjo pripadnost organizaciji oziroma so na splošno bolj zadovoljni. Drug razlog za dobre rezultate pa avtor vidi v tem, da je trenutna ozaveščenost glede proučevanja marketinške kulture na slovenskih šolah manjša, kar lahko vodi do manj kritičnega ocenjevanja udeležencev v raziskavi.

Velik pomen merjenju marketinške kulture organizacije pripisujeta tudi Oplatka in Hemsley-Brown (2007, 292–305). Pišeta, da je trženjska usmerjenost ključni element marketinga v izobraževanju in kot del celotne kulture izobraževalne ustanove le-to presega zgolj usmerjenosti v zadovoljstvo učencev. V nadaljevanju govorita o treh komponentah, ki bi jih morali v okviru merjenja marketinške kulture zagotovo meriti: usmerjenost k učencem, usmerjenost k tekmelem in notranja koordinacija. V nadaljevanju pojasnjujeta, da je možno z organizacijsko kulturo tudi upravljati, kar pomeni, da jo je moč spremeniti. Načrt implementacije ali preoblikovanja šolske kulture v trženjsko usmerjeno pa je potrebno uresničiti postopoma. Vendar, kot piše Tavčar (2006, 49), je spreminjanje kulture organizacije poleg tega, da je to dolgotrajen in zahteven proces, tudi zelo tvegan, ker se lahko pojavi nasprotovanje novi kulturi.

### **3.2.1 Kakovost storitve**

Snoj (2007b, 108) je koncept kakovosti opredelil kot enega ključnih kazalnikov tržne uspešnosti vsake organizacije, kajti kakovost je tesno povezana z zadovoljstvom odjemalcev ter njihovo pripravljenostjo po ponovnem poseganju po storitvah, ki jih določena organizacija

nudi. »Po opredelitvi mednarodne organizacije za standardizacijo je kakovost skupek karakteristik predmeta obravnave, ki se nanašajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene in pričakovane potrebe« (Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje 1997, po Snoj 2007a, 109). Z marketinškega vidika je ključni pokazatelj kakovosti predvsem odjemalec. Ko implementiramo termin kakovosti v šolski prostor, se množica odjemalcev poveča, saj so poleg učencev, ki so neposredno povezani kot odjemalci, udeleženi tudi njihovi starši, lokalna skupnost in širša skupnost (Logaj in drugi 2006, 14). Kakovost storitev v izobraževanju pa smemo ločiti od splošno sprejetih vrednot, ki sestavljajo družbo, te pa so: enakost, odličnost, demokracija in pravičnost. Na osnovi teh vrednot pa morajo kakovostne šole posredovati temeljne civilizacijske vrednote, zadovoljiti potrebe učencev ter omogočiti, da postanejo učenci odgovorni za zadovoljevanje potreb družbe (Snoj 2007a, 113). Kriteriji, s katerimi ocenjujemo kakovost, se s časom spreminjajo, tako kot se povečuje konkurenca in konkurenčnost, posledično pa naraščajo pričakovanja odjemalcev. Kakovost našega vzgojno-izobraževalnega sistema oziroma posameznih institucij je zelo kompleksna, saj jo poleg izvajalcev tj. učiteljev in drugih zaposlenih usmerjajo tudi standardi in normativi, zakonski okvir, širši krog odjemalcev – poleg učencev tudi starši in okolica ter tudi dejavnost konkurenčnih šol. Javno šolstvo ima zasnovane in sprejete standarde, ki pa so še vedno subjektivni. Starše kot ene od odjemalcev v procesu izobraževanja zanima njihov otrok in doživljajo kurikulum tako, kot ga doživlja njihov otrok. To pomeni nihanje med subjektivnim doživljanjem izobraževalnega procesa ter objektivno postavljenimi standardi. Ravno mešanje subjektivnega doživljanja in objektivnih pravil pa šolam in drugim zainteresiranim povzroča težave pri opredeljevanju specifičnega koncepta kakovosti (Logaj in drugi 2006, 16).

### ***3.2.2 Medsebojni odnosi in notranja komunikacija***

V dimenziji medsebojnih odnosov je poudarek na motiviranju zaposlenih, njihovem počutju v organizaciji ter kadrovske politiki organizacije (Kodrič 2007, 133). Senova (2006, 26) ugotavlja, da so medsebojni odnosi temelj učinkovite marketinške kulture. Odražajo se v tem, kako dobro zaposleni poznajo svojo organizacijo in kako je koordinacija zaposlenih ter sredstev celotne organizacije pomembna za ustvarjanje dodatne vrednosti za učence. Notranja komunikacija v šoli zajema komuniciranje in odnos vodstva do zaposlenih ter oblike dialoga vseh zaposlenih z učenci, starši ter drugimi udeleženci (Kodrič 2007, 133). Logaj in drugi (2006, 31) nadaljujejo, da je učinkovita notranja komunikacija temelj za dobre medosebne odnose, da pa je le-ta res učinkovita, morajo biti izdelana interna pravila in postopki. Motivacija zaposlenih, prizadevanja za njihovo poklicno usposabljanje, strpen dialog, poudarjanje pripadnosti, spodbujanje medsebojnega zaupanja ter odkrit dialog o uspehih in težavah, so pokazatelj uspešnosti notranje komunikacije.

### **3.2.3 Zadovoljstvo**

Kategorija zadovoljstvo se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih oziroma povezanost le-tega z zadovoljstvom učencev in njihovih staršev (Kodrič 2007, 133). V šolah se najbolj izrazito kaže razlika med pričakovanim in izkazanim zadovoljstvom. Velikokrat otroci in starši presojujejo kakovost skozi dosežen uspeh. V takšnih primerih lahko govorimo o zadovoljstvu takrat, ko odjemalci zaznajo višjo kakovost storitev. Ko govorimo o zadovoljstvu v povezavi z organizacijskim smislom šole pa lahko izpostavimo takšno organiziranost in stopnjo individualizacije, da bodo zadovoljni vsi odjemalci izobraževalnih storitev, kar pa je vprašanje, če je, z vidika oblikovanja oddelkov in števila učencev v njem, sploh mogoče. Posebno problemsko področje je merjenje kakovosti ponudbe in zadovoljstva odjemalcev, pridobljene informacije pa morajo usmerjati vse procese v okviru celovitega oblikovanja ponudbe. Tako kakovost kot zadovoljstvo sta namreč temeljna gradnika marketinške kulture in uspešnega ter učinkovitega delovanja organizacij (Logaj in drugi 2006, 17–19).

### **3.2.4 Prodajne naloge in konkurenčnost**

Prodajne naloge oziroma konkurenčnost je dimenzija, v kateri je zajeta seznanjenost zaposlenih s konkurenčnimi organizacijami ter kako prizadevni so zaposleni pri uvajanju novosti ter pridobivanju novih učencev (Kodrič 2007, 133). Prav tako je pomembno, kako zaposleni v šolstvu razumejo konkurenčno prednost drugih šol ter kako dojemajo njihova dejanja v stremljenju k čim večjemu odzivu učencev (Sen 2006, 26).

Ferjan (2005, 306) piše, da je v izobraževalnih ustanovah promocija dejavnost, s katero lahko te ustanove najbolj učinkovito pritegnejo pozornost. Pri tem gre za različne oblike informiranja, ki ima za glavni cilj ustvarjanje pozitivnega mnenja o izobraževalni ustanovi. Poznamo več oblik promocije: predstavitev, informativni dnevi, tekmovanja, objavljanje v medijih, organizacija prireditev (Ferjan 2005, 306). Van Zanten (2009, 86) ugotavlja, da so zaradi omejene koncentracije učencev kot organizacijskih virov vseh šol, dejavnosti za povečanje vpisa zelo pomembne na vseh šolah in v vseh lokalnih okoljih. Šole se v skladu z lokalnimi in demografskimi dejavniki ter socialno in etnično sestavo prebivalstva ukvarjajo z aktivnostmi za novačenje dijakov, kajti število vpisanih dijakov ima poglobljeno vlogo pri sestavljanju proračuna šole. Promocija šole je namreč zelo povezana z novačenjem dijakov in pridobivanjem njihove pozornosti. Promocijske strategije pa imajo razumljivo večjo vlogo in so bolj razvite v okoljih, kjer imajo dijaki in njihovi starši možnost proste izbire šole in se šole financirajo po posameznem dijaku.

Po vsem tem sodeč sedaj ni več vprašanje, ali je razmišljanje o marketinškem komuniciranju v izobraževalnih ustanovah potrebno, temveč kako marketinška orodja najučinkoviteje izkoristiti. Ali slovenske šole elemente tovrstnega nagovarjanja javnosti kot vzvod za pridobivanjem novih dijakov in večanje razpoznavnosti uporabljajo v zadovoljivem obsegu



ter kateri elementi so najprimernejši za povečanje učinkovitosti. Osnovni namen magistrske naloge je tako raziskati, katere vsebine izobraževalna ustanova namenja marketinškim dogodkom, s katerimi nagovarja svojo ciljno publiko in kako je pri tem uspešna. Prav tako se postavlja vprašanje, kakšno mnenje in splošna klima vlada med zaposlenimi o promocijskih dogodkih ter v kolikšni meri se učitelji zavedajo njihovega pomena. Kline in Velikonja (1995, 437–438) namreč ugotavljata, da: »Ravnatelji, učitelji in drugi, ki delujejo na širšem področju izobraževanja, pogosto nasprotujejo marketingu. Ta naj bi po njihovem mnenju vpeljal neetično in škodljivo tekmovalnost med šolami za isto skupino prihodnjih učencev.«

Trnavčevič in Zupanc Gromova (2000, 90) pišeta o promocijskem dogodku kot o dogodku, katerega bistvena lastnost je v tem, da je oblikovan tako, da udeležence spodbuja k aktivnostim. Jasno morajo biti znani cilji in skupine, ki jim je dogodek namenjen, učinkovitejša pa je serija manjših dogodkov, ker je ta bolj ciljno naravnana. Z organizacijo in izvedbo promocijskega dogodka želi šola vplivati na uporabnike, da se odločijo za vpis na določeno šolo. Njihov namen je v ozaveščanju, svetovanju, spodbujanju razmišljanja ter ustvarjanju občutka o dodani vrednosti šole. Ena od značilnost promocijskega dogodka šole je tudi ta, da aktivnosti izvajajo zaposleni na šoli, kar pa pomeni, da mora biti prisotno zavedanje o dvigu ugleda šole, večjem vpisu ob posledičnem ohranjanju delovnih mest, ki jih uspešno izveden promocijski dogodek povzroči (Trnavčevič in drugi 2008, 39–40). Ne smemo pa pozabiti tudi notranjega komuniciranja šole, katerega učinkovitost je izjemno pomembna za uspeh trženja šole. Pomembno je, da so vsi, ki so povezani s šolo, pravočasno obveščeni o priložnostih v okolju in o razlogih za marketinške dejavnosti (Kline in Velikonja 1995, 433–434).

### *Promocija na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo*

Šole šolskega centra, kljub slabšanju demografskih podatkov, uspešno ohranjajo visoko raven vpisa in s tem zelo polne oddelke. Vse to lahko verjetno pripišemo tudi dobro organizirani in izpeljani promociji, katere glavnino predstavljajo trije promocijski dogodki in nato še vrsta manjših promocijskih dejavnosti.

Dan odprtih vrat je praviloma organiziran v jesenskem času, pri čemer se k sodelovanju povabi učence devetih razredov osnovnih šol Savinjske regije. V šolskem letu 2010/2011 se je povabilu odzvalo 783 učencev, ki so spoznavali šolo in delo v njej. Glavni del dogajanja je potekal v delavnicah, pri tem sta bili dve organizirani s področja kemije, tri s področja elektronike, dve s področja energetike in dve s področja računalništva (Šolski center Celje 2011, 30). Druga večja promocijska aktivnost je informativni dan, ki poteka na vseh srednjih šolah na isti dan in je namenjen vsem bodočim dijakom, ki se na ta način lahko seznanijo z delom in programom šole. Pri tem je največji poudarek ravno na predstavitvi programov, za katere se dijaki Srednje šole za kemijo, elektrotehniko in računalništvo izobražujejo. Kot navaja Letno poročilo 2010/2011 (Šolski center Celje 2011, 31), se je v šolskem letu

2010/2011 informativnega dne udeležilo 177 učencev, kar je kljub upadu generacije devetošolcev višja številka kot leto poprej. Tretja večja promocijska dejavnost Srednje šole za kemijo, elektrotehniko in računalništvo so delavnice za osnovnošolce. Namenjene so učencem osmih in delno sedmih razredov osnovnih šol Savinjske regije. V šolskem letu 2010/2011 je bilo organiziranih in izvedenih enajst delavnic, katerih se je udeležilo 246 učencev iz 19. osnovnih šol (Šolski center Celje 2011, 31). Poleg treh glavnih dejavnosti pa šola svojo dejavnost in programe predstavlja še na različnih sejemskih dejavnostih.

### **3.2.5 Organiziranost**

Organiziranost, ki je lahko dobra ali slaba, vpliva na vsa področja dela v vzgojno-izobraževalni organizaciji. Ravnatelj kot pedagoški vodja lahko z različnim vključevanjem zaposlenih in načrtovanjem pouka pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in racionalno izrabo prostorov in časa. Načrtovanje vnaprej in dosledno uresničevanje letnega delovnega načrta ter vnaprej določene prednostne naloge šole racionalizirajo uporabo časa ter prostora, ob tem pa povečujejo vsesplošno zadovoljstvo z organizacijo (Logaj in drugi 2006, 30).

### **3.2.6 Inovativnost**

Kodrič (2007, 133) je inovativnost opisal kot tisti element, ki predstavlja stopnjo uvajanja novosti v vzgojno-izobraževalni proces (Kodrič 2007, 133). Temu pritrjuje tudi Logaj (Logaj in drugi 2006, 32), ki pa za inovativnost ugotavlja, da je element marketinške kulture, ki predstavlja temelj za gradnjo prednosti pred konkurenco. To pomeni uvajanje novih programov ter pridobivanje novih projektov pred drugimi šolami. Inovativnost se kaže v spodbudah managementa zaposlenim, da uvajajo spremembe v vzgojno-izobraževalnem procesu, dajejo pobude zanje ter uporabljajo sodobno učno tehnologijo (Logaj in drugi 2006, 30).

## **3.3 Razvijanje marketinške kulture v šoli**

Razvoj marketinške kulture v šoli zahteva spremembe šolske kulture, za kar pa je potrebno rešiti značilne probleme šolske kulture. Splošni negativizem, nezadovoljstvo ter preziranje organizacije (šole) zmanjšujejo sposobnost zaposlenih, da se soočajo in ukvarjajo z njihovim temeljnim poslanstvom, to je z vzgojo in izobraževanjem ter zmanjšuje sposobnost šole kot organizacije, da je usmerjena v zadovoljevanje potreb svojih učencev. Celostno reševanje problemov, povezanih z negativizmom in nezadovoljstvom, ki so med seboj neločljivo prepleteni, vodi v večje zadovoljstvo učiteljev ter jim omogoča izpolnjevanje svojih potreb in posledično tudi potreb šole, na kateri so zaposleni. Izvajanje dejavnosti za razvoj marketinške kulture pa povečujejo možnosti ravnatelja pri večanju identifikacijske vezi učiteljev in



učencev s šolo. Poveča se tudi usmerjenost učiteljev v zadovoljevanje potreb vseh deležnikov, tako učencev kot tudi njihovih staršev in druge zainteresirane javnosti, vse to pa vodi v utrjevanje ugleda šole v okolju (Logaj in drugi 2006, 21).

## 4 EMPIRIČNI DEL

Kvalitativno raziskovanje ni enoten pojem, kajti znotraj tega se lahko pojavljajo drugačni ontološki epistemološki in metodološki pristopi, kot se tudi pojavljajo različne vrste raziskav tj. študija primera, življenjska zgodovina, akcijsko raziskovanje. Proučevanja pojava, marketinške kulture na šoli, se pri tem lotimo celovito ter brez vnaprej določenih trditev. Naloga raziskovalca v tovrstnem raziskovanju ni le navajanje dejstev, ampak predvsem odkrivanje, kako ljudje razumejo neko dejavnost in kakšen pomen ji pripisujejo. Raziskovalec mora, bolj kot razlagati in iskati zunanje vzroke pojava, razumeti in razložiti, zakaj imajo posamezniki različne izkušnje o tematiki. Vsled tega pa so tudi zbrani podatki za kvalitativno raziskavo drugačni kot za kvantitativno. Vogrinc (2008b, 110) ugotavlja, da je za kvalitativno raziskovanje značilno, da se podatki bolj kot v numerični zbirajo v besedni ali celi slikovni obliki. Kakor tudi v analizi se ne uporabljajo statistična orodja, ampak predvsem kvalitativna analiza, ki temelji na iskanju kot v analiziranem gradivu.

### 4.1 Paradigma

Paradigmo znanstvenega raziskovanja določajo izhodišča, ki temeljijo na gnoseologiji, epistemologiji in ontologiji. Na področju raziskovanja v vzgoji in izobraževanju se to kaže v izbiri metod modelov in drugih elementov znanstvenega raziskovanja. Kot piše Trnavčevičeva (2001, 27), je izbira med kvalitativno in kvantitativno raziskovalno paradigmo pogojena z raziskovalčevim pogledom na svet, njegovimi prepričanji ter stališči, pri čemer je dejstvo, da sta različni, a ni ena boljša ali slabša. Oziroma, kot piše Vogrinc (2008b, 109), imajo pripadniki določene paradigme v zvezi z raziskovanjem določene skupne vrednote, prepričanja ter verjamejo v skupne zakonitosti in predpostavke, na podlagi katerih oblikujejo svoj pristop k raziskovanju. Kvalitativno raziskovanje tako ontološko, epistemološko kot tudi metodološko ni enoten pojav, kajti v tem terminu se povezujejo različne vrste raziskav, kot so: študija primera, življenjska zgodovina, akcijsko raziskovanje in podobno. Večinoma pa kvalitativno raziskovanje poteka kot študija posameznega primera, zato so temu prilagojene tudi tehnike zbiranja podatkov. Tovrstno raziskovanje poteka v skladu z načeli interpretativne paradigme, kar pomeni, da je večji poudarek na subjektivnih doživetjih posameznika in ugotavljanju pomena, ki ga le-ta pripisuje posameznim dogodkom. Vključenost raziskovalca v raziskovano okolje pomeni tudi njegovo razumevanje tega, kar se izraža v obliki posrednega sporočanja. Namreč želje, pričakovanja, interesi in osebni pogledi ljudi, vključenih v raziskavo, lahko raziskovalcu omogočijo popolnejše spoznanje proučevanih pojavov (Vogrinc 2008b, 111). Jasno določeni kriteriji so tisti, ki raziskovanju dajejo atribut znanstvenosti in racionalno podlago, kajti tudi v okviru kvalitativnega raziskovanja je smiselno preveriti notranjo veljavnost (Vogrinc 2008b, 120). Sagadin (2001, 11) opozarja, da v kvalitativnem raziskovanju ne gre za paradigmatško enotnost, kljub temu pa je najbolj v ospredju interpretativna paradigma. Pri čemer je pri pedagoškem raziskovanju, ki temelji na interpretativni paradigmi, poudarek na razumevanju in interpretaciji raziskovalnih situacij in

procesov iz stališča, kot ga imajo akterji (udeleženci v raziskavi). Pomembno je, kako akterji vidijo in razumejo določeno situacijo ter kakšni so nameni, motivi in smisli njihovih reakcij. V nadaljevanju pa piše, da pravega razumevanja raziskovalnega problema v okviru interpretativne paradigme ne more biti, v kolikor ni poznavanja pravih vzrokov. V kolikor pa gre v kvalitativnem raziskovanju za iskanje vzročno posledičnih povezav, pa lahko govorimo tudi o kavzalni paradigmi. Kljub temu pa da tudi pri interpretativni paradigmi ne more biti pravega razumevanja brez poznavanja pravih vzrokov in na drugi strani tudi pri kavzalni paradigmi ne gre brez razumevanja motivov in smislov človeških reakcij.

## **4.2 Raziskovalni pristop: Študija primera**

Kvalitativno raziskovanje v vzgoji in izobraževanju ima največkrat obliko študij primerov, zaradi svoje značilnosti, da se osredotoča predvsem na manjše izseke, temelječe na manjših skupinah posameznikov. Pomeni, da poskuša zajeti probleme v najbolj naravnem času in kontekstu, predvsem pa v konkretnih okoliščinah (Sagadin 2001, 11–12). Študije primerov so temeljit opis in analiza posamezne enote ali pa nekega zaokroženega sistema, kot je v tem raziskovalnem primeru šola. Glede na število proučevanih primerov poznamo singularne, pluralne ter primerjalne študije primerov. Poglavitna razlika med posameznimi študijami primera je ta, da pri singularni proučujemo en pojav po eni organizaciji, pri pluralni študiji izvajamo proučevanje več organizacij in delamo primerjavo med njimi, pri primerjalni študiji pa proučujemo več pojavov znotraj ene organizacije. Glede na vsebino lahko ločimo preiskovalne, razlagalne in opisne študije. Preiskovalna študija primera je raziskovanje pojava, ki je malo oziroma popolnoma neraziskan, razlagalna študija primera razloži pojav in ugotavlja vzročno-posledične odnose med pojavi. Opisna študija primera pa pojav zgolj opisuje.

## **4.3 Namen in cilj raziskave**

Namen raziskave je raziskati in pridobiti poglobljen vpogled v marketinško kulturo na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo v Celju ter spoznati pomen le-te za zaposlene na šoli.

Srednja šola za kemijo, elektrotehniko in računalništvo deluje v okviru Šolskega centra Celje, ki je v aktualni obliki nastal v šolskem letu 2007/2008. Šolski center Celje, kot je obstajal do šolskega leta 2007/2008, se je razvil iz Tehniške šole Celje, ki je bila ustanovljena 9. oktobra 1959. Takratna šola je bila registrirana za poučevanje tehnikov strojne, gradbene, kemijske, lesnoindustrijske in elektrotehniške stroke. Hkrati z redno šolo pa je že pričela delovati tudi šola za odrasle. V šolskem letu 1965/1966 so bile izgrajene strojne delavnice, v letu 1972/1973 pa še gradbene delavnice, v katerih je pričel pouk potekati v naslednjem šolskem letu. Zaradi prostorske stiske je bil 20. septembra 1976 položen temeljni kamen za novo

šolsko poslopje, katerega otvoritev je bila 23. septembra 1976. V naslednjem šolskem letu je šola svoje izobraževanje, ki je do takrat potekalo na področjih strojništva, gradbeništva in kemije, razširila še z oddelkom za izobraževanje elektrotehničnega področja. Leta 1981 se je šola preimenovala v Srednjo tehniško šolo Celje, tri leta kasneje pa je dobila ime po maršalu Titu. Elektro delavnice so bile zgrajene leta 1991, istega leta pa so bile iz posameznih usmeritev oblikovane tudi izobraževalne enote (IE Strojništvo, IE Gradbeništvo, IE Elektrotehnika, kemija in IE Gimnazija Lava).

Srednja tehniška Šola Celje se je v šolskem letu 1995/1996 preimenovala v Šolski center Celje, nekdanje posamezne izobraževalne enote pa so postale šole kot organizacijske enote. V okviru Šolskega centra Celje so takrat tako pričele delovati: Poklicna in tehniška elektro in kemijska šola, Poklicna in tehniška gradbena šola, Poklicna in tehniška strojna šola, Splošna in strokovna gimnazija Lava ter Višja strokovna šola, ki je bila takrat posebna novost (Šolski center Celje 1999, 12–20).

Kot zaposlen na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo, aktivno spremljam nastopanje šole na trgu in vidim, kako so zaposleni in vodstvo vpeti v vrsto dejavnosti, povezanih z zagotavljanjem številčno potrebnega vpisa. V povezavi z elementi marketinške kulture šole pa velja izpostaviti štiri glavne značilnosti omenjene šole:

- visok vpis kljub demografskemu upadu generacij;
- nadpovprečno uspešnost dijakov na poklicni maturi;
- organizacijo tematskih dni ter pripravo tiskanega promocijskega gradiva za ciljno populacijo osnovnošolcev nekajkrat letno;
- sodobni učni pripomočki.

Glede na širok spekter dejavnosti ter oceno kakovosti, notranje organiziranosti in zadovoljstva je omenjena šola primerna kot pilotska, da se na njej izvede kvalitativna raziskava marketinške kulture med zaposlenimi. Oblikovan model raziskave pa se v prihodnje lahko z večjimi ali manjšimi prilagoditvami prenese tudi na druge izobraževalne institucije.

Cilji raziskovanja so:

- podati pregled sodobne literature in raziskav s področja marketinga v izobraževanju;
- oblikovanje kvalitativnega modela za merjenje marketinške kulture v izobraževalnih organizacijah;
- ugotoviti, kaj zaposleni razumejo pod pojmom marketinška kultura;
- ugotoviti, kako je marketinška kultura razvita na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo v Celju;
- ugotoviti, kakšna je povezava med odnosom zaposlenih do marketinške kulture in delovno dobo zaposlenih oziroma starostjo zaposlenih;
- podati priporočila za vodstvo šole.

#### **4.4 Raziskovalna vprašanja**

Osrednji korak, ki vpliva na kakovost in uspešnost kvalitativne raziskave, je oblikovanje kvalitativnih vprašanj. Manj natančno, kot so vprašanja oblikovana, večja je nevarnost, da se raziskovalec ob interpretaciji sreča z vrsto podatkov, ki jih je nemogoče interpretirati. Oblikovanje raziskovalnih vprašanj ni enostaven proces, ampak je njihova zasnova tesno povezana z raziskovalčevim socialnim kontekstom ter njegovim praktičnim interesom oziroma vpetostjo v zgodovinski in socialni kontekst raziskovalnega problema. Z oblikovanjem raziskovalnih vprašanj je, kot temeljno, določeno specifično območje nekega širšega in kompleksnejšega področja (Flick 1998, 47–49). V kompleksnem področju marketinga je bilo v raziskavi omejeno področje razvoja marketinške kulture na specifični srednji šoli.

Zastavljamo si tri raziskovalna vprašanja:

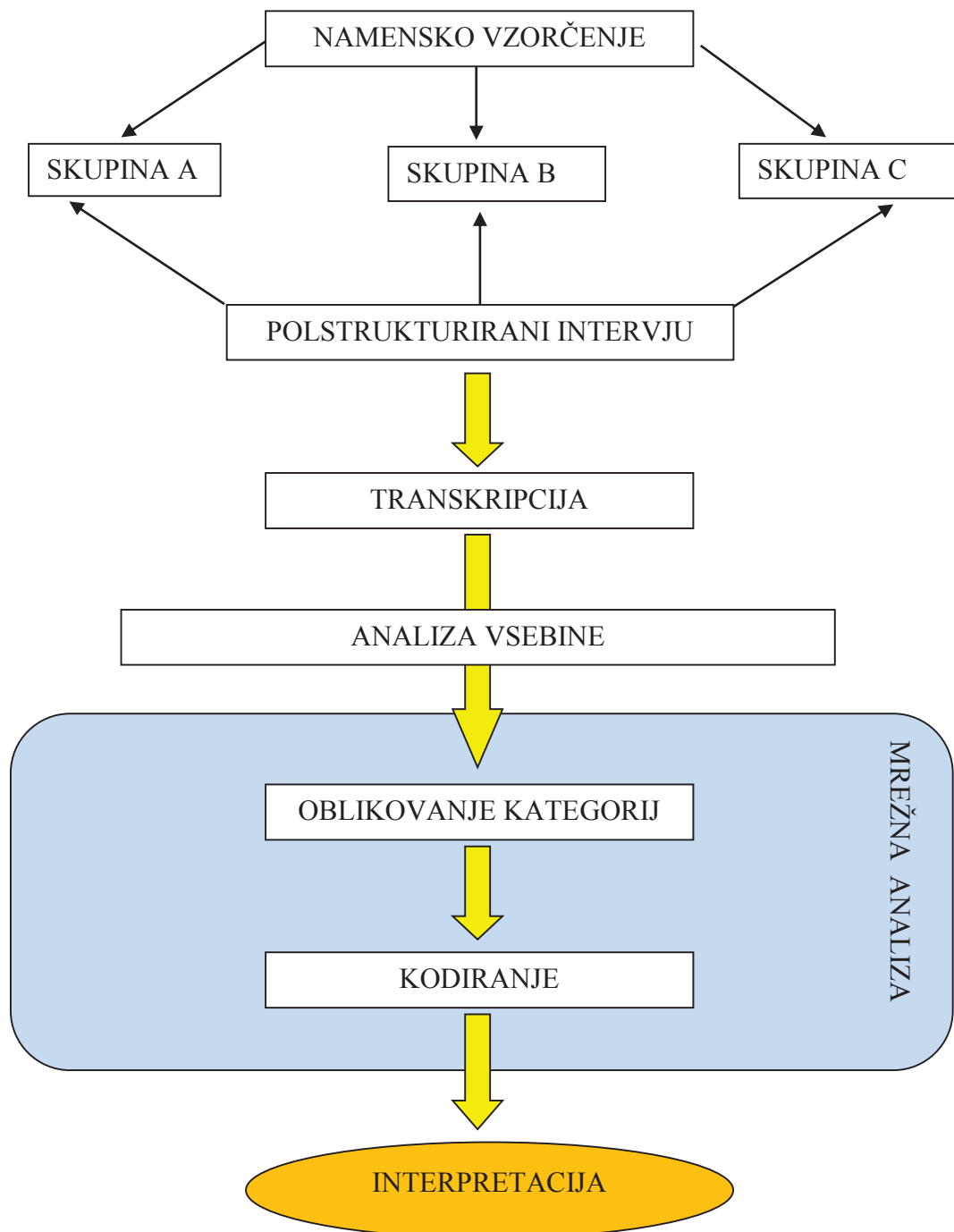
1. Kakšna je marketinška kultura v proučevani šoli?
2. Kako dolžina delovne dobe v izobraževalni ustanovi vpliva na razvitost marketinške kulture v izobraževanju?
3. Kako starost učiteljev vpliva na odnos do marketinga v izobraževanju?

Kot ugotavlja Roblek (2009, 54), so kvalitativne metode povezane s kvalitativnimi tehnikami, s katerimi raziskovalci zbirajo in analizirajo podatke. Določitev konkretne metode in tehnike v posamezni raziskavi je odvisna od raziskovanega problema in namena. Na podlagi analize zbranih kvalitativnih podatkov pa na koncu dobimo odgovore na raziskovalna vprašanja.

#### **4.5 Raziskovalna metodologija**

Vloga raziskovalca kot zaposlenega je zelo pozitivna, saj lahko raziskovalec, ki je neposredno vključen v raziskovano okolje, razume tudi tisto, kar je izrečeno v iracionalni govorici, oziroma kar v verbalni komunikaciji ostane neizrečeno (Vogrinc 2008a, 49). S tem se strinja tudi Roblek (2009, 68), saj dobljeni empirični rezultati temeljijo na subjektivni presoji raziskovalca. Vseprošno pa se na področju raziskav v managementu tudi v našem okolju vse bolj povečuje uporaba kvalitativnih metod.

Osnovo raziskavi predstavljajo polstrukturirani intervjuji, ki bodo kvalitativno analizirani. V analizi kvalitativni podatkov delamo s tekstom, pri tem pa gremo čez tri procese. Prva stopnja je kategoriziranje, kjer določimo kategorijo, sledi tematiziranje, oziroma določanje tem in podtem, zadnja v procesu pa je kodiranje oziroma določanje kod. Roblek (2009, 56) piše, da je glavna značilnost analize oblikovanje zbirke kategorij, v katere se v samem postopku razvrščajo pomeni dobljenih podatkov. Pri vsem pa je najbolj pomembno, da posamezna kategorija omogoča dovolj natančno uvrščanje analiziranih podatkov, glede na njihov pomen.



**Slika 2: Raziskovalni načrt**

Sagadin (2001, 16–17) v splošnem razlikuje štiri stopnje celotne analize podatkov po koncu njihovega zbiranja:

1. kompletiranje in redigiranje podatkovnega gradiva;
2. kategoriziranje in klasificiranje podatkov;
3. empirične ugotovitve oziroma verificiranje raziskovalnih hipotez;
4. izdelava končnega poročila o študiji.

Vsi postopki so med seboj povezani in prepleteni, saj se nastajanje empiričnih ugotovitev raziskave in generiranje raziskovalnih vprašanj neločljivo prepleta s kategoriziranjem in klasifikacijo podatkov. Takšne stopnje opisuje tudi Roblek (2009, 57–60), ki pravi, da je značilnost vseh stopenj, da je povsod vključena interpretacija, vsaka od stopenj pa vključuje bolj abstraktno analizo od prejšnje. Nato nadaljuje, da se rezultati v kvalitativnem raziskovanju sprva kažejo v kopici neurejenih podatkov, ki jih je potrebno poglobljeno analizirati in razložiti.

#### 4.5.1 Analiza dokumentov

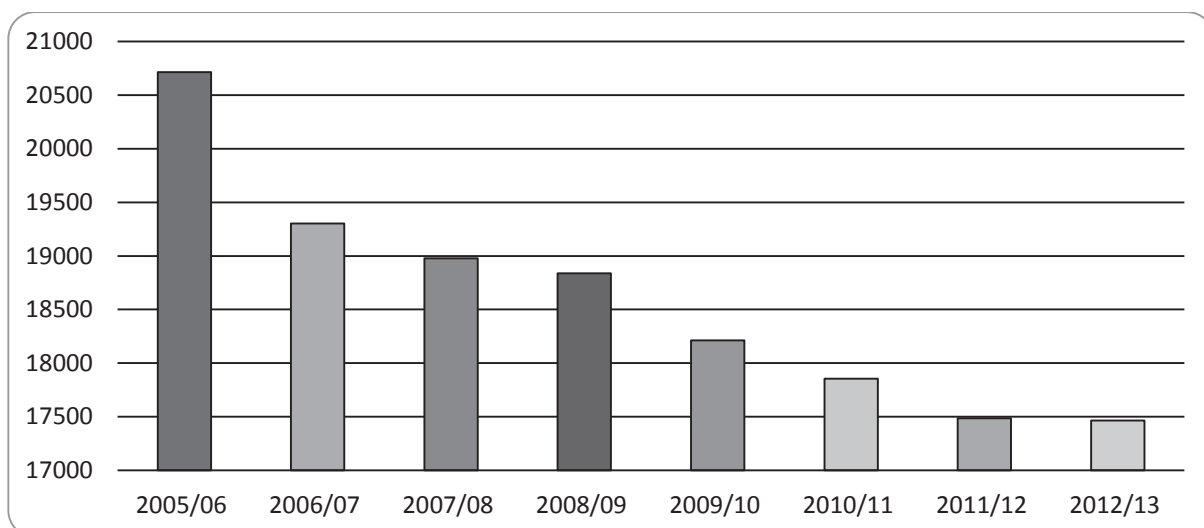
Pred desetletjem je veljalo, da je imelo sekundarno izobraževanje poddimezionirane prostorske pogoje. Šolski management je v tem obdobju prostorsko stisko poleg omejevanja vpisa reševal predvsem z dvoizmenskim poukom. Sledil je drastičen upad generacij, samo med letom 2005 in 2010 se je celotna populacija učencev, ki so zaključili osnovno šolanje, skrčila za 2459 otrok.

#### Preglednica 3: Učenci, ki so prvič obiskovali 9. razred v Sloveniji

Šolsko leto	Število učencev, ki so obiskovali 9. razred OŠ
2005/06	20716
2006/07	19302
2007/08	18977
2008/09	18839
2009/10	18211
2010/11	17854
2011/12	17484
2012/13	17464
2013/14	17096

Vir: Statistični urad RS b. l.

Največji upad generacije devetošolcev se je zgodil med šolskima letoma 2005/2006 in 2006/2007, ko se je celotna populacija skrčila kar za 1414 učencev. Ob predpostavki, da bi srednje šole takrat vpisovale polno normativne oddelke s po tridesetimi učenci, bi to v letu 2005/2006 v srednjih šolah pomenilo kar dobrih 47 oddelkov manj kot v šolskem letu 2006/2007. Negativni demografski trendi so se po letu 2006 upočasnili, vendar je bilo v povprečju še vedno približno 452 otrok manj v zaključnem razredu osnovnošolskega izobraževanja. V kolikor ta podatek pretvorimo v razrede prvih letnikov sekundarnega izobraževanja, to pomeni, da se je v povprečju populacija srednješolskih prvih letnikov skrčila za 15 oddelkov na leto po celotni državi.



**Slika 3: Učenci, ki so obiskovali 9. razred**

Vir: Statistični urad RS b. l.

Kot posledica zmanjšanega števila otrok se, za razliko od zgodovine izpred desetletja, sedaj pojavlja presežek prostora ter predvsem v zadnjih letih tudi presežek strokovnega kadra na nekaterih srednjih šolah. Vsekakor pa so nekatere izobraževalne ustanove s ponudbo zanimivih programov in uspešno marketinško podporo le-tem uspele obdržati vpis na visoki ravni. Oziroma so uspele z veliko truda v promocijske dejavnosti in prenove programov delno izničiti negativne demografske trende.

**Preglednica 4: Vpisani dijaki v 1. letnik vseh programov Srednje šole za kemijo, elektrotehniko in računalništvo v Celju**

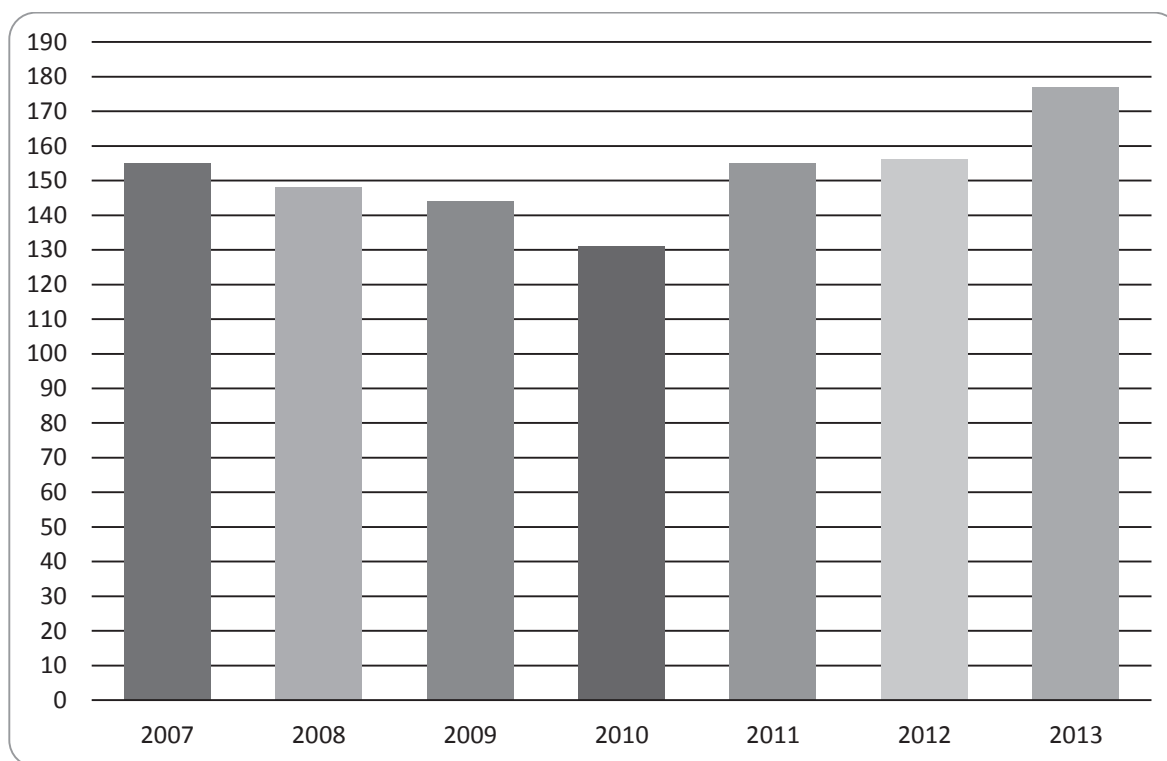
Leto	Število vpisanih dijakov	Delež vpisanih dijakov na SŠ KER izražen v odstotkih
2007	155	0,80
2008	148	0,78
2009	144	0,76
2010	131	0,72
2011	155	0,87
2012	156	0,89
2013	177	1,00

Vir: Statistični urad RS b. l. in Šolski center Celje 2013.

Leta 2007 se je na Srednjo šolo za kemijo, elektrotehniko in računalništvo vpisalo 155 dijakov, kar predstavlja 0,8 odstotka osnovnošolske populacije, leta 2008 je bil ta odstotek 0,77 in je padal vse do leta 2010, ko je znašal 0,72 odstotka. Po letu 2010 pa je odstotkov osnovnošolcev, ki so se vpisali v prvi letnik proučevane šole, začel naraščati. Leta 2011 se je



tako v prvi letnik vpisalo že 0,87 odstotka osnovnošolcev, leta 2012 0,89 odstotka ter leta 2013 že 1 odstotek vseh, ki so v Sloveniji obiskovali 9. razred osnovne šole.



**Slika 4: Vpisani dijaki v 1. letnik vseh programov SŠ KER.**

Vir: Šolski center Celje 2013.

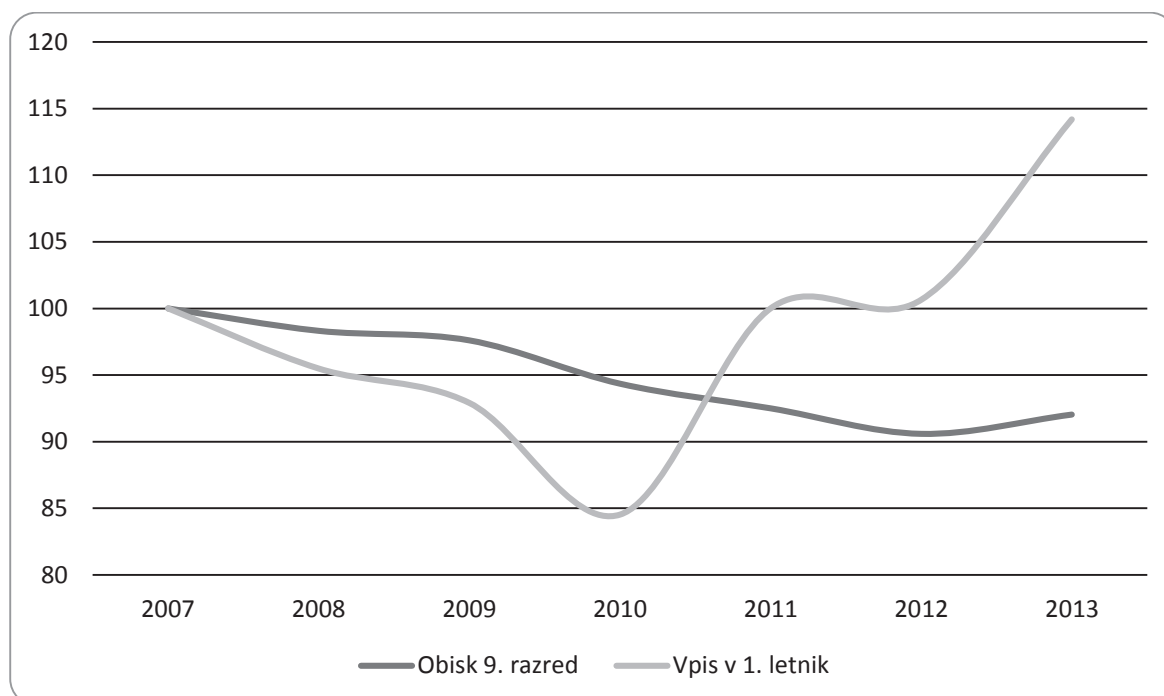
**Preglednica 5: Indeks števila učencev, ki so obiskovali 9. razred, ter števila vpisanih učencev na Srednjo šolo za kemijo, elektrotehniko in računalništvo v Celju**

Leto	Vpis v 1. letnik	Obisk 9. razred
2007	100,0	100,0
2008	95,5	98,3
2009	92,9	97,6
2010	84,5	94,3
2011	100,0	92,5
2012	100,7	90,6
2013	114,2	92,0

Vir: Statistični urad RS b. l. in Šolski center Celje 2013.

Vpis dijakov na Srednjo šolo za kemijo, elektrotehniko in računalništvo se je v obdobju med letoma 2007 in 2013 povečal za 14 odstotkov. V enakem časovnem obdobju se je število učencev v 9. razredu znižalo za 8 odstotkov. Trend padanja vpisa oziroma sledenja demografski sliki se je na proučevani šoli obrnil leta 2010, saj je bil vpis v letu 2011 na enaki ravni kot leta 2007, kljub 7,5 odstotnemu padcu generacije osnovnošolcev. V naslednjih dveh

letih se je vpis na šolo povečal za 14 odstotkov, medtem ko je bil padec generacije 8-odstoten glede na izhodiščno leto 2010.



**Slika 5: Indeks števila učencev, ki so obiskovali 9. razred, ter števila vpisanih učencev na SŠ KER**

Vir: Statistični urad RS B. l. in Šolski center Celje 2013.

#### **4.5.2 Polstrukturiran intervju**

Podatki, potrebni za izvedbo kvalitativne raziskave, se bodo zbirali z uporabo polstrukturiranega intervjuja. Veljavnost se bo preverjala s kontrolo konsistentnosti odgovorov, triangulacijo in kontrolo transkripcije. Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja definira polstrukturiran intervju kot intervju, ki: »se nahaja med dvema ekstremoma (to je strukturirani in nestrukturirani intervju)«. Pri omenjenem intervjuju si raziskovalec poleg splošne sestave intervjuja, v kateri postavi cilje, ki naj bi jih z intervjujem dosegel, vnaprej pripravi tudi nekaj bistvenih vprašanj, navadno odprtega tipa, ki jih postavi vsakemu vpraševancu, preostala vprašanja pa oblikuje sproti med potekom intervjuja. Polstrukturirani intervju je zelo prožna tehnika zbiranja podatkov: uporabi se lahko zaprti ali odprti tip vprašanj, odgovori vpraševanca so lahko kratki, lahko pa odgovarja v obliki pripovedi, uporaben je pri študiji primera in tudi na večjih vzorcih, uporabi se lahko kot samostojna tehnika zbiranja podatkov ali v kombinaciji z drugimi tehnikami (Termania 2009).

Vzorčenje bo namensko kvotno; oblikovane bodo tri skupine. Vogrinc (2008a, 55) navaja, da je pri kvotnem vzorčenju vsaka enota izbrana s točno določenim namenom in je pri vzorčenju

v ospredju informiranost posameznika o raziskovani temi. V skladu z oblikovanjem marketinške kulture in izkušnjami avtorja se bodo intervjuvanci razdelili v tri skupine:

- skupina A: vodstvo šole;
- skupina B: učitelji, katerih delovna doba v letih limitira proti nič in so posledično mlajši;
- skupina C: učitelji, katerih delovna doba v letih limitira proti številki, ki je potrebna za pridobitev pogojev za upokožitev ter so posledično starejši.

Newton (2010, 1–2) piše o konceptu intervjujev kot kontinuiteti, saj lahko prav vsak intervju umestimo nekje med popolnoma strukturiran pol intervjujev in nestrukturiran pol intervjujev. Pri čemer je slednji bolj podoben opazovanju debate kot intervjuvanju, popolnoma strukturiran intervju pa je podoben pridobivanju podatkov z anketnim vprašalnikom. V preteklosti je bilo v ZDA glavna metoda za zbiranje podatkov v kvalitativnih raziskava opazovanje, medtem ko je bil v nemško govorečih državah to odprti intervju, ki pa se v zadnjem času vse bolj uporablja tudi v anglo-saksonskih državah. Polstrukturiran intervju pa je kot metoda za pridobivanje podatkov široko razširjen, kar je povezano s tem, da je mnenje in pogled intervjuvanca bolj verjetno izražen v nekem relativno odprto oblikovanem intervjuju kot v standardnem intervjuju oziroma anketi (Flick 1998, 77). Potek polstrukturiranega intervjuja se oblikuje s ključnimi vprašanji, ki so oblikovani v tematske skupine in služijo za referenco. Dobro pripravljena ključna vprašanja veliko pripomorejo k sproščenosti intervjuja in ni potrebno, da le-ta poteka po točno določenem protokolu (Newton 2010, 2).

### *Vodstvo*

Vodstvo na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo predstavljata ravnatelj in njegov pomočnik. Vlogo ravnatelja opredeljuje slovenska zakonodaja v Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja /ZOFVI/ (Ur. l. RS, št. 12/1996 (23/1996 popr.)) ter v primeru konkretne šole, ker gre za strokovno in poklicno izobraževanje, tudi Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Ur. l. RS, št. 79/2006). Na eni strani je v omenjeni zakonodaji ravnatelj opredeljen kot pedagoški vodja, na drugi strani pa tudi kot poslovodni organ. V našem konkretnem primeru je vseeno nekoliko drugače, saj je šola del Šolskega centra Celje in je ravnatelj v večji meri pedagoški vodja, medtem ko za poslovanje centra in posledično tudi posamezne šole skrbi direktor zavoda.

Ravnatelj pri vodenju šole uporablja demokratični način vodenja. Demokratični način vodenja temelji na teoriji Y, za katero Koren (2007, 40) piše, da sta umsko in telesno delo enako naravna kot igra in počitek, da nadzor in kaznovanje nista edini spodbudi, da človek v primernem okolju ne samo da sprejema odgovornost, ampak si jo tudi želi, da je sposobnost ustvarjalnosti, iznajdljivosti in inovativnosti lastna vsem ter da industrijska proizvodnja le deloma izkorišča človeški potencial.

Kavčič (1991, 220) razlaga, da je ena skrajnost vodenja, kjer stoddstotno odloča nadrejeni in vpliva podrejenih sodelavcev na odločitve ni. Ta stil se označuje za avtoritativnega, na drugi strani pa je demokratični način vodenja, kjer skupina odloča avtonomno, predstojnik je le koordinator. Med tema dvema skrajnostma so še patriarhalni, informirajoči, svetovalni, kooperativni in participativni načini vodenja. Na drugi strani pa lahko kontinuum stilov vodenja preko demokratičnega podaljšamo še v t. i. razpuščeni oziroma laissez-faire stil, ki članom skupine oziroma zaposlenim dopušča, da delajo, kar hočejo, in formalnega vodenja sploh ni.

Dober učitelj, ki postane ravnatelj, se znajde v popolnoma novi vlogi. Težko je vnaprej napovedati, kako bo zmožel nove zahteve, saj se kot učitelj v tem ni mogel preizkusiti (Koren 1999, 150). Ravno v tem je težava, kot nam je pojasnil minuli ravnatelj, ki po izteku mandata ni več kandidiral, si je kot učitelj popolnoma drugače predstavljal ravnateljjevanje. Kot v nadaljevanju ugotavlja Koren (1999, 151), učitelji postanejo ravnatelji, ne da bi imeli priložnost preizkusiti svoje vodstvene sposobnosti oziroma brez predhodnega usposabljanja na področju vodenja.

Ravnatelju pomaga njegov pomočnik, za katere Koren (2007, 74) ugotavlja, da opravljajo pomembno nalogo, ob tem, da je njihovo mesto od vseh delovnih mest na šoli najslabše opredeljeno. Koren (1999, 147) je v raziskavi ugotovil, da ravnatelj naloge najpogosteje poverja pomočniku. V nadaljevanju pa povzema Jayne (1996), ki opredeljuje vloge pomočnikov kot: namestnika ravnatelja, bodočega ravnatelja in pomočnika šole.

Pomočnika ravnatelja bi lahko opredelil kot pomočnika šole, za katerega Koren (1999, 149–150) pravi, da je to še vsaj ena vodstvena vloga ob ravnatelju, ki lahko opravlja svoje naloge pri reševanju vsakdanjih problemov, lahko prevzema odgovorno nalogo vodje kurikulumu v šoli, primeren je za prevzemanje posameznih projektov in dejavnosti, ki mu jih ravnatelj popolnoma prepusti. Pomen takšnega pomočnika, ki ima na šoli poseben položaj, je, da ima uvid v vodenje ter specifične izkušnje, hkrati ob tem, pa še vedno dela kot učitelj. Pri reševanju težav tako opravlja dvojno vlogo, saj pozna in razume položaj učitelja, ob tem pa se tudi zaveda širšega interesa, katerega mora zastopati ravnatelj.

V kontekstu organizacije marketinga in dogodkov, povezanih z njim, pa lahko v management šole uvrstimo tudi svetovalno delavko.

### *Zaposleni*

V kolektivu Srednje šole za kemijo, elektrotehniko in računalništvo je osemindeset članov, ker pa je šola del Šolskega centra Celje, imajo vsi zaposleni sklenjeno pogodbo o zaposlitvi s Šolskim centrom Celje in ne s posamezno šolo. V skupinskem intervjuju so bili k sodelovanju v vsaki skupini povabljeni trije intervjuvanci, ki imajo 100 % pedagoško obvezo

na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo. V skupini, kjer je bil opravljen intervju z vodstvom šole, so se vabilu odzvali vsi trije udeleženci, prav tako so se vsi trije intervjuvanci odzvali v drugi skupini, kjer so bili mlajši sodelavci, medtem ko sta v tretji skupini dva od treh povabljenih sodelovanje zavrnila. Polstrukturiran intervju je bil tako opravljen s sedmimi zaposlenimi na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo. Vprašalnik vključno z upornimi točkami, ki so bile uporabljene v polstrukturiranem intervjuju je v prilogi.

#### **4.5.3 Analiza podatkov**

Vzorec, na katerem bo izvedena raziskava, bo opisan z deskriptivno statistiko, pridobljeni podatki se bodo analizirali z metodo kvalitativne analize vsebine. Pri vsebinski analizi bo oblikovan seznam kategorij, ki se bodo iskale v prepisih opravljenih polstrukturiranih intervjujev. Kot navaja Vogrinc (2008a, 57), se tovrstna analiza zaključi z oblikovanjem frekvenčne tabele, v katero se vpiše, kolikokrat se je posamezna beseda iz kategorije pojavila. V nekaterih kategorijah lahko že neposredno razberemo pomen in razlago raziskovalnega problema, medtem ko druge lahko zgolj opisujejo. Do odgovora na raziskovalna vprašanja pa največkrat prihajamo s soočenjem različnih kategorij in njihovih značilnosti (Sagadin 2001, 60). Veljavnost dobljenih kategorij se bo sproti preverjala z uporabo mrežne analize za generiranje kategorij. Po združevanju podatkov se bo naredila analiza ugotovitev v posamezni kategoriji, na podlagi katere bo opravljena interpretacija, ki je v analizi kvalitativnih podatkov najpomembnejša.

Kriterija za kredibilnost v kvalitativnem raziskovanju sta veljavnost in zanesljivost. Veljavnost celotne raziskave bo podkrepljena s triangulacijo virov podatkov. Raznolikost skupin bo izkoriščena za identifikacijo morebitnih razlik med njimi na obravnavanih področjih. Poleg tega bo literatura služila kot opora pri snovanju empiričnega dela ter za primerjavo ugotovitev tega dela. Na koncu bo uporabljena metoda sinteze za oblikovanje končne študije oziroma navajanje ključnih raziskovalnih ugotovitev magistrske naloge.

#### **4.6 Triangulacija**

Veljavnost raziskave bo podkrepljena s triangulacijo, ki jo Vogrinc (2008b, 120) opredeljuje kot: »kombiniranje različnih raziskovalnih pristopov, metod, tehnik, znanstvenih disciplin, virov podatkov, raziskovalcev in teorij v isti raziskavi, z namenom pridobiti čim bolj kompleksen vpogled v proučevani položaj.« V nalogi bo uporabljena triangulacija virov podatkov, pri čemer bo ena skupina, ki bo vključena v raziskavo, vodstvo šole, druga zaposleni s krajšo delovno dobo in tretja skupina zaposleni z daljšo delovno dobo. Raznolikost skupin bo izkoriščena za identifikacijo morebitnih razlik med njimi na obravnavanih področjih. Poleg tega bo literatura služila kot opora pri snovanju empiričnega

dela ter za primerjavo ugotovitev tega dela. Raziskovalec se v kvalitativni raziskavi prej ali slej sooči s problemom, katere vidike problema vključiti v raziskavo–pomembnejše in bolj relevantne in katere izključiti – sekundarne in manj pomembne. Triangulacija je kombinacija raziskovalnih pristopov, pogledov in metod, ki so primerne za pridobitev čim širšega vpogleda v raziskovalni problem. S tem omilimo škodo, ki bi nastala z vključevanje napačnih oziroma manj pomembnih vidikov ali izključevanjem pomembnejših vidikov. Primer takšne triangulacije je kombinacija pogledov na življenje, kot ga oseba vidi, s tistim življenjem, ki ga ista oseba živi (Flick 1998, 50–51). Triangulacija podatkov (Denzin 1989, po Flick 1998, 229) pomeni uporabo različnih virov podatkov, pri čemer se to ne sme enačiti z različnimi metodami za obdelavo podatkov. Kot podkategorija triangulacije podatkov pa Denzin omenja še razlikovanje med časom, prostorom in osebami ter predlaga proučevanja pojavov v raznih časovnih obdobjih, prostorih ter s strani različnih ljudi.

#### **4.7 Etika**

Pred pričetkom raziskave je bilo pridobljeno soglasje direktorja zavoda, prav tako pa so s sodelovanjem soglašali vsi udeleženci v raziskavi. Udeleženci so bili seznanjeni z vsebino, ciljem in namenom raziskave ter njenim potekom. Predstavljen jim je bil način zbiranja podatkov, njihova obdelava ter način poročanja o rezultatih raziskave. Obveščeni pa so bili tudi o načinu in trajanju hranjenja podatkov. V vsakem raziskovalnem procesu mora raziskovalec spoštovati osnovna etična načela. Pri kvalitativnem raziskovanju pa je to še toliko bolj pomembno, saj kot piše Newton (2010, 4), polstrukturirani intervju omogoča posamezniku, da razkrije občutke in doživljanja, ki so jasno zasebni. Metoda temelji na medosebnostnih spretnostih raziskovalca ter njegovih sposobnostih, da vzpostavi pristen odnos. Te značilnosti raziskovalca so zelo pomembne, vendar so lahko včasih etično sporne. Vrsta vprašanj, stopnja zaupnosti in anonimnosti mora biti ocenjena in dogovorjena. Zaupanje je namreč temeljno in mora biti vzdrževano in spoštovano za vsako osebo, katere perspektiva se skozi intervju uporablja kot vir raziskovalnih podatkov. Zagotavljanje anonimnosti pa je problematično predvsem v manjših sredinah, kjer se lahko kljub spremenjenim imenom posameznike spozna po nekaterih drugih značilnostih.

## **5 ANALIZA IN INTERPRETACIJA**

Pri transkripciji zvokovnega zapisa opravljenih intervjujev smo ohranili stilsko oblikovane in zaznamovane besede in besedne zveze, kot so jih izvorno uporabljali intervjuvanci v svojih odgovorih. Na podlagi analize teh transkripcij so bile oblikovane naslednje kategorije:

- kakovost storitve,
- medsebojne odnosi in notranja komunikacija,
- zadovoljstvo,
- prodajne naloge in konkurenčnost,
- organiziranost,
- inovativnost.

Vseh osem kategorij je neposredno povezanih z razvitostjo marketinške kulture, saj jih kot dimenzije le-te navaja več avtorjev (Webster 1990, Sen 2006, Kodrič 2007, Snoj 2007b, Oplatka in Hemsley-Brown 2007).

### **5.1 Kakovost storitve**

Ob oblikovanju frekvenčne tabele na podlagi transkriptov intervjujev so se s kakovostjo storitve povezali pojmi:

- dolžina ure,
- izbirne vsebine,
- urnik,
- nadzor,
- načrtovanje pouka.



**Slika 6: Tematska mreža – Kakovost storitve**

### **5.1.1 Dolžina ure**

*B1: »Kar se tiče same izvedbe pouka in glede na to, da se dogaja, da učitelji zamujajo, menim, da moramo učitelji najprej pomesti pred svojim pragom in če od dijakov zahtevamo točnost, potem se moramo tega držati tudi sami.«*

*B2: »Kar pa se tiče realizacija pouka, vidim problem v predčasnem odhajanju učiteljev od ur, kar pa se tiče dijakov, pa le-ti zelo radi zamujajo. Starši se večkrat obračajo na šolo s posameznimi vprašanji, ker določenih stvari pri posameznih predmetih in profesorjih ne razumejo, lahko pa bi tudi dejal, da imajo občasno pripombe glede posameznih profesorjev in dela pri urah.«*

*B3: »Zamujanje na ure in nato še predčasno odhajanje je dovoljeno nekaterim posameznikom, odgovorni pa si pred tem raje zatiskajo oči, ker se bodisi ne želijo nikomur zameriti, ne ločijo službe od prostega časa (prijateljstva), mislijo, da ne bodo dosegli nič in raje spregledajo.«*

*A1: »Ura po urniku traja 45 minut, točno prihajanje k pouku pri večini učiteljev ne povzroča težav, se pa pri nekaterih občasno pojavlja kasnejše prihajanje, ki pa ga je včasih zelo težko zaznati in posledično tudi omejiti. Največkrat je slišati govorice po hodnikih, da pri posameznih učiteljih ni problema, če učenci zamujajo, ker tudi učitelji zamujajo, ko pa zadeve preverjamo, pa večinoma ni tako in so učitelji točno v razredih.« ... »Nekateri učitelji so se pojavljali v negativni konotaciji, ne pa tako izrazito, da bi bilo potrebno ukrepati po zakonodaji.«*



C1: »Velika večina profesorjev ne zamuja in spoštuje dolžino ure, se pa tudi dogaja, da posamezniki, navadno vedno isti, zamujajo. Srečuješ jih lahko ob avtomatu za kavo, že globoko po zvonjenju, kar seveda ni prav, ampak kot je že bilo omenjeno, glavnina kadra spoštuje dolžino pedagoške ure. Seveda pa so lahko za zamujanje krive tudi kakšne nujne neodložljive obveznosti, ko se kakšen sestanek, ki je bil sklican v odmoru, nekoliko zavleče, ampak to so izjemni dogodki. Prav tako je s predčasnim spuščanjem dijakov od pouka. Glavnina učiteljev tega ne dela, se pa najdejo posamezniki, ki to ob zaključku pouka počno konstantno.«

A2: »Večina učiteljev spoštuje dolžino ure, so pa tudi takšni, ki je ne, prav tako dijaki, večinoma spoštujejo urnik, se pa najdejo tudi takšni, ki ga ne.«

A3: »Tako je tudi pravilo pri nekaterih osebah, da ne spoštujejo dolžine šolske ure in je to njihov način funkcioniranja.«

### **5.1.2 Izbirne vsebine**

C1: »Velika prednost pa je tudi množica interesnih dejavnosti, ki jih učencem ponudimo, nekatere v okviru šole, nekatere tudi v okviru šolskega centra.«

A3: »Se mi pa zdi, da bi lahko še več naredili, da bi bili bolj konkurenčni ne samo strokovnim šolam, ampak tudi gimnazijam. Tudi s dejavnostmi, ki jih do sedaj še nismo ponudili, predvsem z dodatnimi stvarmi.«

### **5.1.3 Urnik**

B1: »Urnik kot tak je dobro pripravljen, saj oseba, ki urnik pripravlja, to delo opravlja dobro. Menim, da je, kar se tiče učiteljev, urnik dobro zasnovan, kar pa se tiče dijakov, pa občasno pride do kakšnega nezadovoljstva, vendar je to v skladu z organizacijo pouka, kjer glavnega odmora nimamo in je potrebna izvedba malice v okviru ene šolske ure, zaradi česar se pouk malo podaljša in temu gre s strani dijakov največ očitkov.«

B2: »Glede kakovosti naj najprej začnem pri urnikih, ki jih sestavlja sodelavec, pri čemer upošteva čim več želja posameznikov, se trudi, da je čim manj prostih ur.«

B3: »Pri urniku mislim, da se tega (prijateljstva) ne kaže toliko in je sestavljen kar profesionalno in se tudi upošteva lanske urnike (kdo je bil kdaj prost in koliko blok ur je imel, da se ga malo razbremeni ali dodatno obremeni).«

A1: »Sestava urnika je na šoli izjemno pogojena z robnimi pogoji, katere predstavljajo prostorske zmogljivosti, ki so precej omejene in zaradi tega se ogromno zadev prilagaja temu. Drugi pogoj, ki se mu prilagajamo pri organizaciji urnikov, pa je čim manjša dnevna

*obremenitev dijakov.« ... »Občasno se sicer s strani dijakov pojavi kakšna pripomba oziroma vprašanje o organizaciji pouka in postavitvi urnika, vendar se o tem s starši pogovorimo in razčistimo nejasnosti.«*

*A2: »Urniki je sestavljen v dobro tako učiteljev kot dijakov.«*

*A3: »Urniki mislim, da je sestavljen optimalno, saj se vsem nikakor ne da ugoditi, menim, da je trenutni način, ko nimamo predpisane obvezne prisotni na delovnem mestu izven ur pouka, zelo v redu. Menim, da smo učitelji glede urnika na boljšem, saj imajo dijaki vseskozi pouk, kajti jaz prostih ur ne jemljem kot slabo, saj je za delo, ki od tebe zahteva maksimalno koncentracijo, dobro, da se včasih tudi odklopiš.«*

*C3: »Glede na različnost programov, souporabo telovadnice in velikost šole mislim, da se sestavlja urnikov zelo trudi in sestavlja kakovostne urnike.«*

#### **5.1.4 Načrtovanje pouka**

*B3: »Pouk se načrtuje nedovršeno in nedosledno, saj so sestanki hitri, ker se povečini vsem mudi na malico.«*

*A3: »Načrtovanje pouka poteka po strokovnih aktivih« ... »Letni delovni načrt pa zagotovo niso samo črke na papirju, saj kar damo v obvezni del, zagotovo izpeljemo, je pa res, da se je potrebno prilagajati, pri čemer pa je LDN neka rdeča nit.«*

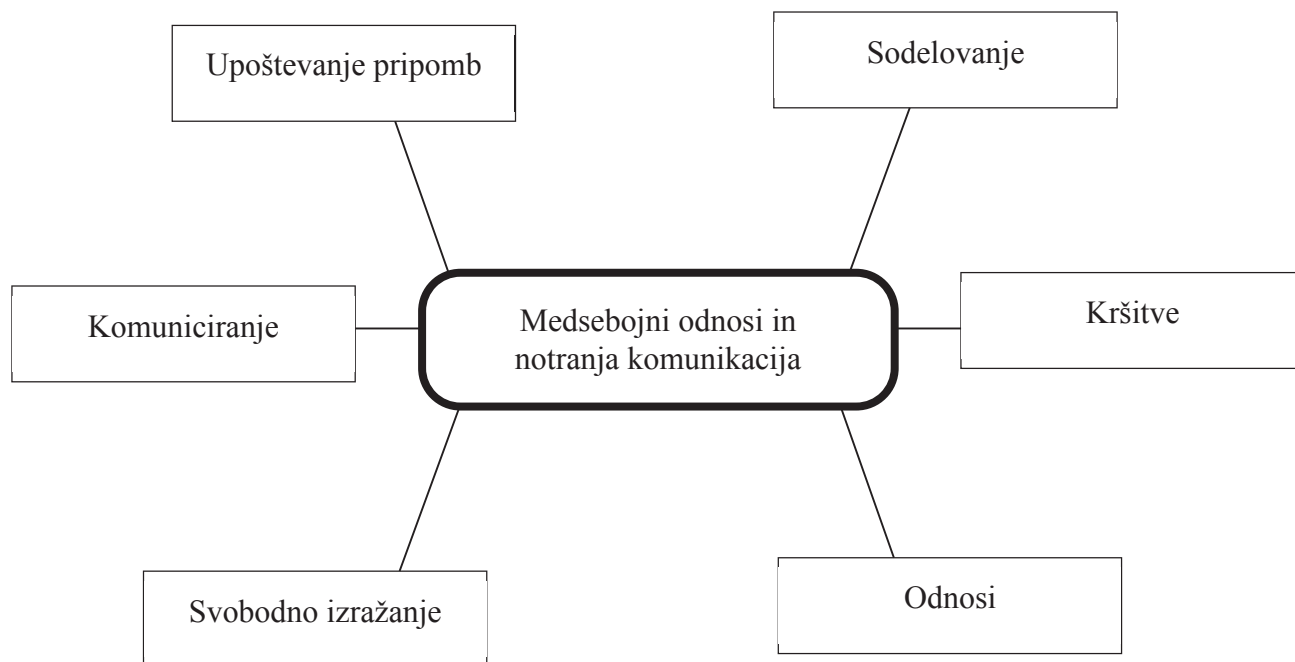
#### **5.1.5 Nadzor**

*B3: »... me pa občasno moti, da je premalo nadzora nad profesorjevim delom.«*

### **5.2 Medsebojni odnosi in notranja komunikacija**

Ob oblikovanju frekvenčne tabele na podlagi transkriptov intervjujev so se s kategorijo medsebojni odnosi in notranja komunikacija povezali pojmi:

- upoštevanje pripomb,
- sodelovanje,
- kršitve,
- odnosi,
- svobodno izražanje,
- komuniciranje.



**Slika 7: Tematska mreža – Medsebojni odnosi in notranja komunikacija**

### **5.2.1 Odnosi**

*B1: »Na splošno pa je kultura dialoga zelo v redu, kolikor poslušam in poznam razmere na drugih šolah.«*

*A1: »Odnosi so zelo fer in pošteni, med učitelji ni zapletov v komunikaciji, mislim, da so odnosi boljši kot na kakšni drugi šoli, ki jo poznam.«*

*A2: »... zaupanje je prisotno in se mi zdi, da so odnosi na naši šoli v redu.«*

*A3: »Na splošno gledano so odnosi dobri, vedno se pa najdejo ljudje, ki raje iščejo težave in probleme in ki rušijo nekatere tudi dobro zastavljene stvari.«*

*C1: »Odnosi so v red, ...«*

### **5.2.2 Sodelovanje**

*B1: »Sodelujemo dobro in vedno, ko potrebujem, dobim pomoč, prav tako ni težav pri pridobivanju sredstev za pouk.«*

### 5.2.3 Svobodno izražanje

B1: »Kar pa se tiče svobodnega izražanja mnenj, za katerega menim, da je zelo pomembno, je včasih bolje kakšno misel zadržati zase, predvsem zaradi subjektivnih odzivov ostalih sodelavcev ali konec koncev tudi dijakov.«

C1: »Mislim, da lahko učitelji svobodno izražajo svoja mnenja, včasih nekateri celo morda preveč grobo to storijo in pokažejo nestrinjanje, dijaki pa imajo pri tem zadržke. Ne sicer vsi, nekateri dijaki zelo odkrito, vljudno spregovorijo o napakah, kritikah in problemih v šoli, ampak večina jih ima glede tega zadržke.«

A2: »Dijakom se je zdelo fino, da so lahko povedali svoje mnenje.« (z izvedeno anketo op. a.).

A1: »Kar pa se tiče vertikalne komunikacije, pa tudi mislim, da je dobra, da nima nihče od učiteljev zadržkov, da pride do ravnatelja, se o težavah pogovori in jih na ta način reši.«

### 5.2.4 Komuniciranje

B1: »Prav tako je zelo pomembna primerna komunikacija z dijaki, saj je učitelj tisti vezni člen med dijaki in šolo pri reševanju težav. Redna formalna notranja komunikacija med pedagoškim zborom poteka preko elektronskih sporočil ter na rednih mesečnih konferencah pedagoškega zbora, kjer se tudi rešujejo večji problemi, ki se tičejo celotnega aktiva.«

A1: »Druga večja novost letos pa je, da smo začeli uvajati brezpapirno komuniciranje, kar pomeni tudi elektronske okrožnice in tovrstna komunikacija se je tudi zelo prijela.«

A2: »Mislim, da dobro komuniciramo kolegi med sabo ... Letos smo tudi uvedli elektronsko komuniciranje, kar se mi zdi v redu, ker informacije potujejo hitro in smo sproti obveščeni.«

A3: »Komunikacija med večino učiteljev je spoštljiva, upam pa, da je takšna tudi pri vseh učiteljih do dijakov. Imam željo, da bi se na konferencah več iskreno pogovarjali; seveda ne moremo o vsem diskutirati, kajti nekatere stvari so postavljene za diskusijo, druge pač ne.«

C1: »Strokovna in formalna komunikacija poteka v okviru strokovnih aktivov, neformalna pa med prostimi urami. Mislim, da je komunikacija odlična.« ... »... uvajanje popolnoma elektronskega poslovanja in komuniciranja.« ... »Na splošno pa je kultura komunikacije zelo v redu, kolikor poslušam in poznam razmere na drugih šolah. Je pa prav, da je na tem področju vzpostavljen red in se dosledno držimo pravilnikov, ki to področje urejajo.«

A2: »Pri nas je pa toliko enega usklajevanja in mislim, da je tudi komuniciranje vodstvenega kadra med šolami zelo izčrpavajoče za vse ravnatelje in šole. Na vrhu pa je direktor, ki odloča o finančnih in je ob vsem usklajevanju potrebno prepričati še njega, kaj je pomembno.

*Posledično odnosi med njimi ... terja delovanje v okviru centra zagotovo terja veliko prilagajanja.«*

### **5.2.5 Upoštevanje pripomb**

*A1: »Dobrodošle so tudi pripombe in ideje, prav tako pa vse reševanje konfliktov poteka sproti, kajti takšne zadeve ne smejo ostajati.«*

*C1: »... da starši nimajo nobenih pripomb na dalo šole, kvečjemu pohvalijo šolo in profesorje.«*

*A2: »... mislim, da njih premalokrat vprašamo in upoštevamo njihove želje po uvajanju novosti. Premalo naredimo na tem, da dijake pritegnemo k dajanju pobud, ker imajo veliko idej, kako in kaj spremeniti, in če bi jim dali več besede, bi zagotovo dobili veliko idej, kako prispevati k boljšemu počutju ...«*

*A3: »Pri upoštevanju želja in idej dijakov pa bi morala večjo vlogo prevzeti dijaška skupnost. Super bi bilo, da bi naredili nekaj na tem, da bi dijaška skupnost zorela in dozorela v enakovrednega partnerja v dialogu.«*

### **5.2.6 Kršitve**

*B3: »Tako se velikokrat tudi pri kršenju pravil in nespoštovanju le-teh učitelji obnašajo superiorno (kot da za njih pravila ne veljajo). Že samo, če pogledamo mobitele: v primeru, da zazvoni dijaku, ga učitelj sankcionira, medtem ko se isti profesor pet minut kasneje pogovarja po telefonu kar v razredu.«*

*A3: »Na uradni strani imamo do kršitev veliko toleranco, saj se ob kršitvah učiteljev ne zgodi nič, je žalostno, da ni nekih disciplinskih ukrepov, ki jih pravilniki predvidevajo in tukaj se mi zdi, da učitelji preveč toleriramo kršitve drugih učiteljev v smislu kolegialne solidarnosti in smo na drugi strani z reakcijami morda prehitri, ko gre za kršitve dijakov. Kar se meni zdi prav, da smo zelo dosledni pri kršitvah dijakov, pri kršitvah učiteljev pa malo manj.«*

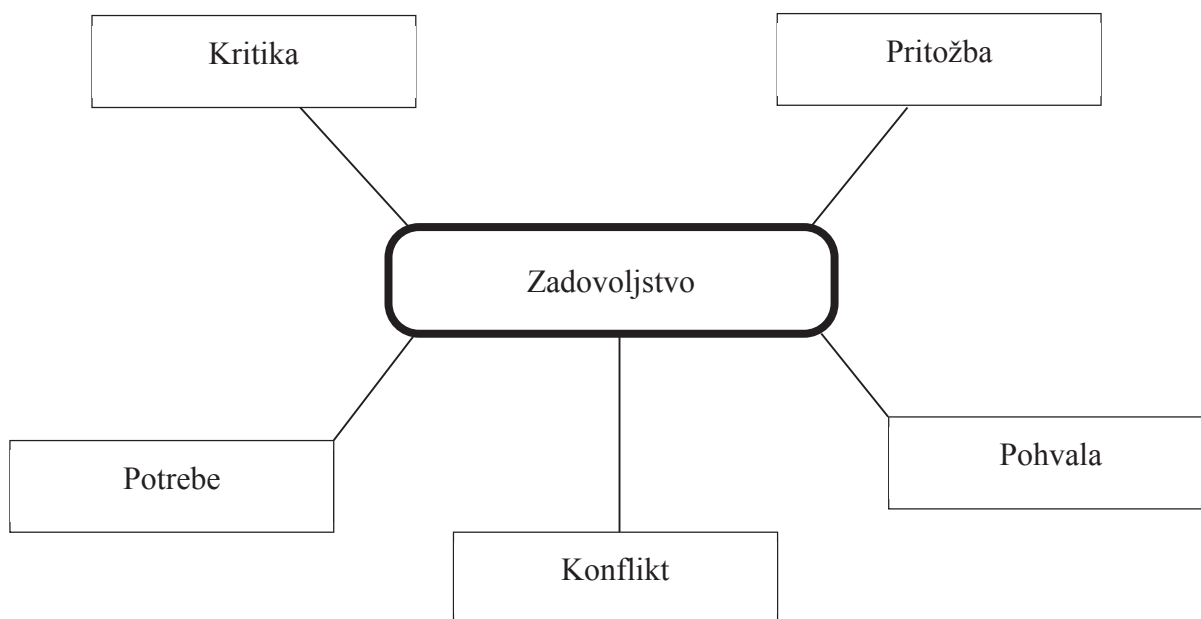
*C1: »S komunikacijo se rešujejo tudi kršitve učencev, v kolikor pa to ni mogoče, razrednik ali ravnatelj poseže po vzgojnih ukrepih.«*

## **5.3 Zadovoljstvo**

Ob oblikovanju frekvenčne tabele na podlagi transkriptov intervjujev so se z zadovoljstvom v organizaciji, pri čemer gre tako za učence, učitelje, kot tudi starše, povezali pojmi:

- kritika,
- pritožba,

- pohvala,
- konflikt,
- potrebe.



**Slika 8: Tematska mreža – Zadovoljstvo**

### 5.3.1 Pohvale

*A1 »... pohvaliti znajo starši in seveda se znajo tudi zahvaliti, predvsem ob zaključkih pouka in podelitvi maturitetnih spričeval se marsikateri starš pride tudi zahvalit in pohvalit izobraževalni proces.«*

*A2: »(starši op. a.)... posebej izpostavijo pohvalo, da se zelo trudimo in da zelo veliko naredimo za njihove otroke.«*

*C1: »... starši nimajo nobenih pripomb na delo šole, kvečjemu pohvalijo šolo in profesorje.«*

### 5.3.2 Pritožbe

*A1: »Konkretno pa je bila v letošnjem šolskem letu od 550 dijakov prejeta ena pritožba.«*

*A2: »Starši so večinoma zadovoljni, tu in tam se občasno čez koga pritožijo.«*

### **5.3.3 Konflikti**

*B1: »Vse konflikte, tako na ravni učitelja in učenca, kot med učenci samimi skušamo reševati sproti in takoj, ko pride do takšne situacije. V kolikor to ni možno, se vključi še razrednik in kasneje svetovalna delavka ter ravnatelj, da se konflikt reši v zadovoljstvo vseh.«*

*B2: »Konfliktne situacije se tudi pojavljajo, vendar prihaja do njih predvsem zaradi odklonskega vedenja posameznih dijakov in splošne razigranosti, nikakor pa ne gre pri konfliktih za posledico nekega nezadovoljstva.«*

*A2: »Konfliktne situacije poskušamo reševati v zadovoljstvo vseh vpletenih, kar mislim, da se da, ko pa se zadeve bolj zaostrijo, imamo pa tako ali tako nek skupen sestanek z vsemi vpletenimi.«*

*B1: »... na splošno pa se mi zdi, da je dialoga na šoli dovolj in da je kvaliteten, saj tudi reševanje konfliktov poteka sproti.«*

### **5.3.4 Potrebe**

*A2: »Mogoče posvečamo premalo pozornosti ugotavljanju dijakovih potreb, kaj si oni želijo. Že omenjena anketa je bila prva, da smo malo bolj sistematično in izčrpno dijake spraševali o njihovem zadovoljstvu in potrebah ter da samo dobili nazaj neko njihovo povratno informacijo in je bil ta vprašalnik pri dijakih zelo dobro sprejet.«*

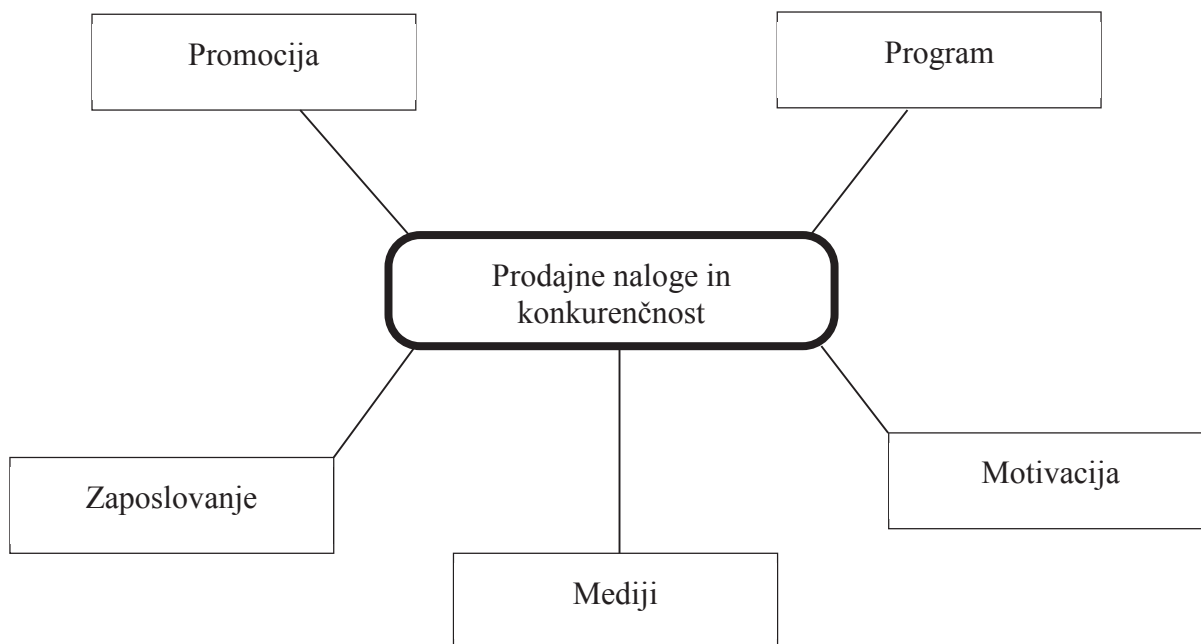
*B2: »... v kolektivu se trudimo, da bi bile potrebe dijakov in njihovih staršev zadovoljene, je pa spet odvisno od vsakega posameznika v kolektivu, saj nekateri bolje sodelujejo z dijaki, drugi pa malo manj.«*

*C1: »... večina se nas tudi zelo posveča temu, da ugotovimo njihove potrebe in nas izhaja iz njihovih potreb in vedno razmišlja, da ravna za dijaka dobro.«*

## **5.4 Prodajne naloge in konkurenčnost**

Ob oblikovanju frekvenčne tabele na podlagi transkriptov intervjujev so se s prodajnimi nalogami in konkurenčnostjo povezali pojmi:

- promocija,
- program,
- motivacija,
- mediji,
- zaposlovanje.



**Slika 9: Tematska mreža – Prodajne naloge in konkurenčnost**

#### **5.4.1 Program**

*A1: »Konkurenčnost šole ogromno določajo izobraževalni programi, to je za strokovne šole najmočnejši argument. Programi na naši šoli zagotovo so konkurenčni, kar velja tako za programe elektrotehnike kot računalništva.« ... »Če delodajalci ne ponudijo delovnih mest določenemu izobraževalnemu programu, se zanj ne odloči nihče, bistveno je, da otroci in starši vidijo, da se nek poklic kaže kot morebitna prihodnost.« ... »Ko pa govorimo o konkurenčni prednosti pred šolo, ki v Velenju izobražuje po podobnem programu kot mi, gre za drugo okolje in je meja geografsko zelo ločena, tako nekih »kraj« dijakov med nami ni. Pri vpisu dijakov na posamezno šolo s podobnim programom tako na našem območju odtehtajo dostop oziroma komunikacijske poti do same šole.«*

*A2: »V primerjavi s šolami, ki imajo iste programe, menim, da so oni, konkretno mislim šolo v Velenju, bolj konkurenčni, predvsem, ker se dosti povezujejo z okolico, imajo namreč Rudnik in Gorenje.« ... »Nam se je povečal vpis tudi na račun gimnazijskih programov, saj dobri dijaki prihajajo na tehnične šole.«*

*A3: »Rast vpisa povezujem v prvi vrsti s splošnim dogajanjem, kjer v ospredje prihajajo tehnični programi ...«*

*C1: »V Celju je to edina šola, ki izobražuje tovrstne programe in kot takšna nima konkurence. Edina primerljiva konkurenca se najde v Velenju, kjer pa se učenci bolj kot po ponudbi šole razdelijo po geografskem ključu in prometni dostopnosti.« ... »V primerjavi z drugimi šolami imamo prednost, da izobražujemo trenutno atraktivne programe.«*



B1: »Je pa res, da verjetno veliko k množičnem vpisu pripomore tudi sama usmeritev šole, saj izobražujemo programe, katerih poklici so trenutno zelo iskani. Že sama ponudba programov nam trenutno zagotavlja neko konkurenčno prednost in bolj pritegne dijake k vpisu.«

B3: »Na šoli izobražujemo mnogo različnih programov ter tako različne stroke, ki delijo ideje in pomagajo pri konkurenčnosti.«

#### **5.4.2 Promocija**

A1: »ima smisel sama promocija šole, vendar mora biti to poštena promocija, kar pomeni ne obljubljanje stvari, ki jih ne počneš ali zmoreš, in ne imeti samo aktivnosti za čas promocije, ampak je potrebno promovirati tisto, kar dijaki za časa šolanja resnično počno in dobijo. Vendar pa je potrebna pazljivost, saj se s pretirano promocijo oziroma predstavitvijo programov in poklicev lahko vsebina izgublja.«

B1: »Menim, da so promocijske aktivnosti pomembne, predvsem s stališča, da lahko dijaki in učitelji pokažejo svoje delo ne samo v smislu pouka, ampak tudi drugih dejavnosti, ki se odvijajo v šoli ob pouku. Seveda pa vidim v pretirani promocijski usmeritvi šole tudi nevarnost, saj v kolikor bi se šolo trudili zgolj »prodati« in bi stremeli zgolj k višjemu vpisu, lahko hitro pozabimo na našo osnovno dejavnost tj. vzgoja in izobraževanje.«

B2: »Opažam pa, da se promociji namenja vsako leto več pozornosti. Izvajamo promocijske aktivnosti tudi izven šole in če uspemo s tem prepričati vsaj enega učenca, da se vpiše k nam, je to pomembno in upravičeno, saj vsak dijak šteje in se je potrebno za vsakega potruditi, čeprav so te dejavnosti nekaterim sodelavcem odveč.«

B3: »Žal pa zaradi promocije in potrebe po vedno večjem vpisu in konkurenčnosti šola postaja vse bolj podjetje in ne izobraževalna ustanova.«

A2: »Se mi pa zdi, da smo z leti res zgradili dober sistem promocije samega centra in tudi naše šole. Glede promocije imam neko logiko, ki mi jo potrjuje tudi mož (manager v gospodarstvu), da gre za to, da moraš več čas dajati okolici, odjemalcem, oziroma potencialnim odjemalcem tj. staršem, učencem, delodajalcem in tržišču ene korektne informacije, o tem kaj počneš, a obstajaš oziroma na splošno, kaj se dogaja. Tista logika, ko ti gre slabo, se moramo promovirati, da dobimo učence, ko gre pa dobro, pa gledaš »z viška« na vse, je zgrešena in se lahko zelo hitro obrne. Pri nas imamo zdaj že 15 let konstantno promocijske dejavnosti in sodelovanje z osnovnimi šolami, ko zanje pripravimo, kot sta delavnice in dan odprtih vrat, kar se mi zdi prav, prav tako pa cenijo to tudi na šolah, da lahko naše dejavnosti vključijo v svoje poklicno usmerjanje učencev. Menim, da se kljub odličnemu vpisu, ki ga imamo tukaj, ne kaže pogospoditi, ker se lahko trend hitro obrne.«

A3: »... da zelo veliko in načrtno vlagamo v promocijo šole.« ... »Promocija je vsekakor smiselna in dosežemo nek cilj, še vedno pa sem mnenja, da so najboljša promocija zadovoljni in uspešni dijaki, ki zaključijo našo šolo. Kratkoročno s promocijskimi dejavnostmi sicer privabimo in pridobimo dijake, vendar je bolj pomembno, da potem ti dijaki zaključijo izobraževanje in zadovoljni zapustijo našo šolo.«

C1: »tudi smisel vseh promocijskih dejavnosti, ki jih imamo. Kajti na delavnicah, dnevih odprtih vrat, informativnih dnevih, predstavitev ..., lahko otroci slišijo in spoznajo iz »prve roke«, kaj jim šola lahko ponudi, kako se izobražuje, kakšne možnosti imajo za študij po šoli, koliko znanja bodo pridobili, kako si bodo širili neformalna znanja, tako da mislim, da ima promocija velik pomen in zelo vpliva na samo konkurenčnost.«

### **5.4.3 Mediji**

A1: »Največkrat me nasmejijo šole, ki se promovirajo po medijih in obljublajo vse mogoče, pa gre za zgolj plačane reklame. Bolj prav bi bilo, da bi šole v člankih predstavile svoje dosežke in dosežke dijakov v preteklosti.«

A3: »... pa se v zadnjih letih trudimo tudi čim več pojavljati v medijih in širšo javnost obveščati o dogajanju in dosežkih na šoli.«

### **5.4.4 Motiviranost**

B3: »Menim, da je premalo spodbude in motivacije za profesorje, da bi se trudili vnesti konkurenčnost in inovativnost.«

A3: »Te promocije, ki se izvajajo v stiku s potencialnimi dijaki, pa je pomembno, da delajo tisti, ki se zavedajo pomembnosti tega, sprejmejo odgovornost, so motivirani in jim je to nenazadnje tudi v veselje. Žal je pa tudi tukaj problem meril nagrajevanja teh, ki te promocije izvajajo. Ne moremo poslati nekoga na promocijo, ki se mu že na daleč vidi, da mu je težko to delati, saj bo kandidate kvečjemu odgnal. Nekateri učitelji se žal premalo zavedajo, da se promocija začne že v razredu.«

C1: »Pri tem mislim, da starejši, ki so že dolgo na šoli, živijo s šolo in jim ni vseeno, kako se bo šola razvijala, kaj bo z njo in želijo, da šola čim boljše funkcionira in mislim, da glede motivacije in pripravljenosti sodelovanja pri promociji ni razlike z mlajšimi, ki so zainteresirani za promocijo zaradi službe, uveljavljanja in gradnje kariere.«

A3: »Motiviranost za sodelovanje na promocijskih aktivnostih zagotovo ni enako prisotna pri vseh učiteljih, kajti to pomeni dodatno delo in se mi zdi, da še vedno premalo zavedamo, da moramo pri pouku delati maksimalno.«

#### 5.4.5 Zaposlovanje

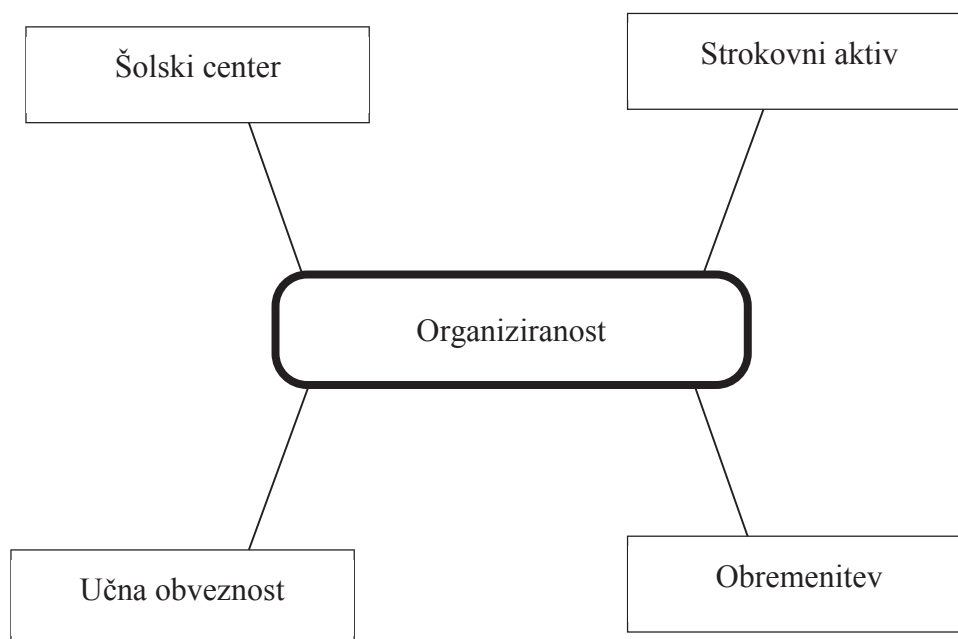
A2: »Mladih pa ne zaposlujemo in jih, kot kaže, še nekaj let ne bomo. Varčevati na nezaposlovanju mladih, da mladi, ki imajo novejša znanja in energijo, ne grejo v razred, je naravnost katastrofalno.«

A3: »So pa učitelji preobremenjeni, kar pa je splošni trend zaradi prepovedi zaposlovanja novih učiteljev.«

### 5.5 Organiziranost

Ob oblikovanju frekvenčne tabele na podlagi transkriptov intervjujev so se z organiziranostjo povezali pojmi:

- šolski center,
- strokovni aktiv,
- učna obveznost,
- obremenitev.



Slika 10: Tematska mreža – Organiziranost

#### 5.5.1 Učna obveznost

C1: »Je pa učna obveza dokaj primerno razporejena med posamezne učitelje, je pa seveda res, da učitelji, za katere vodstvo meni, da so sposobnejši, dobijo večje obremenitve. Tisti, ki pa za delo niso tako motivirani, pa imajo nižje obremenitve.«

B3: »Mogoče tudi zaradi tega, ker nekateri delajo preveč, drugi pa nič. In tako je potem malo nepravilno razdeljena učna obveznost, prav tista, ki odloča med tem, ali bodo dijaki deležni kvalitetnega pouka, dobrega ali morebiti odličnega pouka in celotnega šolanja nasploh.«

### 5.5.2 Obremenitev

B1: »Ure v okviru posameznih predmetov nam posameznikom določi ravnatelj, pri čemer smo s številom ur učitelji enakomerno obremenjeni, kar pa se tiče preostalih aktivnosti pa veliko vpliva interes učiteljev.« ... »V kolikor je učitelj nezainteresiran za dodatno delo in obšolske dejavnosti, se potem delo ne bi opravilo dobro in je boljše, da to prevzame nekdo, ki je za dodatno delo motiviran, pri čemer tudi vodstvo sledi tem željam, pri čemer konec koncev to pripelje do tega, da so tisti, ki so bolj delavni, tudi bolj obremenjeni na vseh vidikih.«

B2: »Kar pa se tiče obremenitve, smo učitelji praktičnega pouka zelo obremenjeni, saj imamo vsi povečan obseg dela, prav tako mislim, da so učitelji teoretičnih predmetov na povečanem obsegu dela, tako da mislim, da smo preobremenjeni.« ... »Organiziranost šole je dobra, smo sicer vsi učitelji enakomerno preobremenjeni, vendar se mi zdi, da je to posledica splošne ekonomske klime.«

B3: »Učitelji so občasno obremenjeni preveč, na trenutke pa tudi premalo. Po mojem mnenju se v javnem zavodu učitelji premalo zavedajo, kako lepo jim je in ne izpolnjujejo vseh svojih obveznosti. Spet po drugi strani pa se nekatere neprestano izkorišča (velja načelo, kdor reče enkrat ne, ga vedno pustimo pri miru in mu dajemo vedno manj dela, ostale, ki pa pokažejo vsaj malo volje, obremenjujemo vedno bolj).«

A1: »Vse učitelje se poskuša obremeniti enakomerno, zaradi posameznega predmetnega področja pa lahko pride tudi do povečanja obremenitve, praviloma pa so učitelji zelo obremenjeni.«

A3: »V vsaki organizaciji imaš pridne in malo manj pridne, zato pravim, da je včasih res, da tisti, ki dela, je priden in zanesljiv, je še dodatno obremenjen ...«

C1: »So pa tovrstne promocijske aktivnosti velika obremenitev za pedagoški kader, zato ker smo ob promocijskih aktivnostih cele dneve v šoli, ni pa to primerno finančno vrednoteno.«

### 5.5.3 Šolski center

B1: »... je nabava materiala na takšnih večjih šolah lažja, ker je več šol in je tudi uporaba učnega materiala in pripomočkov bolj smotrna in tudi denar za nakup le teh se znotraj centra lažje razporeja, kot pridobiva na posamezni šoli.« ... »Smo kot Šolski center Celje, v okvir katerega spadamo, velika šola in nam to omogoča boljše prostorske pogoje, hkrati lažje

dostopamo do sodobnih učnih pripomočkov, prav tako pa je lahko tudi organizacija dela optimalnejša.«

B3: »... smo velik center in imamo na razpolago zelo veliko opreme. Vendar pa še vedno nikjer ne ostaja seznam ali celoten popis opreme, da bi zaposleni lahko izkoristili vsa sredstva.«

A1: »Vsi zaposleni imamo pogodbo sklenjeno s šolskim centrom in je posamezna šola v okviru centra zgolj organizacijska enota, na kateri posameznik izvaja pouk, kar pomeni, da ob pomanjkanju pedagoških ur na eni šoli učitelj lahko uči na drugi in je s tem socialna varnost zaposlenih na zelo visoki ravni.« ... »Delovanje šole v okviru centra ima tudi to prednost, da se lahko nekatere dobrine delijo med posameznimi šolami, to so učilnice, učitelji, deloma pa tudi učna oprema. To je velika prednost, saj imajo naši dijaki tako dostop do opreme, ki ga sicer ne bi imeli, imajo tudi dijaki znotraj centra zdravo konkurenco. Slabosti je prostorska stiska zaradi velikega števila dijakov, saj je na matični lokaciji skoraj 2000 dijakov, da pa ni pretiranega mešanja dijakov med šolami, imamo dodeljene ločene prostore. Kljub temu pri sami postavitvi pouka in organizaciji urnika veliko sodelujemo z drugimi šolami znotraj centra in se dogovarjamo, saj so kljub nekaterim dodeljenim prostorom še vedno skupne učilnice za glasbo, telovadnica pa tudi nekatere splošne učilnice.«

A2: »To, da smo pod okriljem centra, ima zagotovo svoje pluse, tako kadrovske, kot z opremo. Ima pa svoje minuse, kajti šole, ki delujejo samostojno, se lahko glede posameznih projektov lažje odločajo.«

A3: »Z vidika zaposljivosti je zelo dobro, da delujemo v okviru centra, saj če je na matični šoli manjko ur, se lažje poiščejo na drugi šoli v okviru centra. S stališča dijakov pa smo po samih hodnikih z učilnicami tako zgoščene posamezne šole, da sem mnenja, da še vedno lahko čutijo in gojijo neko pripadnost šoli. Po drugi strani je pa res, da večja, kot je masa ljudi, hitreje pride do kakšnih odklonov. Druga prednost je dostop do učne tehnologije, sicer je to odvisno od direktorja, kako razporeja sredstva, vendar je vseeno lažje, saj v kolikor neka vlaganja niso potrebna na eni šoli, se lahko sredstva prenesejo v nakup tehnologije za drugo šolo.«

C1: »Prednost je tudi dostop do sodobne učne tehnologije, do katere lahko dostopamo v okviru centra.« ... »To, da šola deluje v okviru centra, ima prednosti in slabosti, vendar menim, da je prednosti več. Prva prednost je glede kadrovanja, saj je možno prehajanje iz šole na šolo in s tem lažje zagotavljanje optimalne pokritosti pouka, saj imamo na celem centru dovolj usposobljenega kadra, kar je pomembno za dijake. Na drugi strani pa zaposlenost na centru in prehajanje med šolami pomeni lažje zagotavljanje dovolj velike učne obveze, kar je pomembno za učitelje in njihovo službo.« ... »Druga prednost organiziranosti v okviru centra pa je izvajanje nekaterih interesnih dejavnosti, kot so ŠKL, akrobatske skupine, plesne skupine v okviru centra. Slabosti pa vidim predvsem v zelo velikem številu dijakov,

*nekateri dijaki pa se občasno potožijo na preveliko raznolikostjo populacije, saj izobražujemo na centru od nižjih poklicnih programov do gimnazije oziroma celo terciarnega izobraževanja z višjo strokovno šolo.«*

#### **5.5.4 Strokovni aktiv**

*B1: »... je delo organizirano tako, da se na nivoju strokovnih aktivov določajo aktivnosti.«*

*B2: »... ko govorimo o delu strokovnih aktivov, organiziranost ni več tako učinkovita. Sicer se strokovni aktivni redno sestajamo, vendar pa prisotnost ni stoodstotna in to me moti, dogovori na aktivih se sicer implementirajo v pouk in se realizirajo, ampak načeloma je udeležba nekako tričetrtska.«*

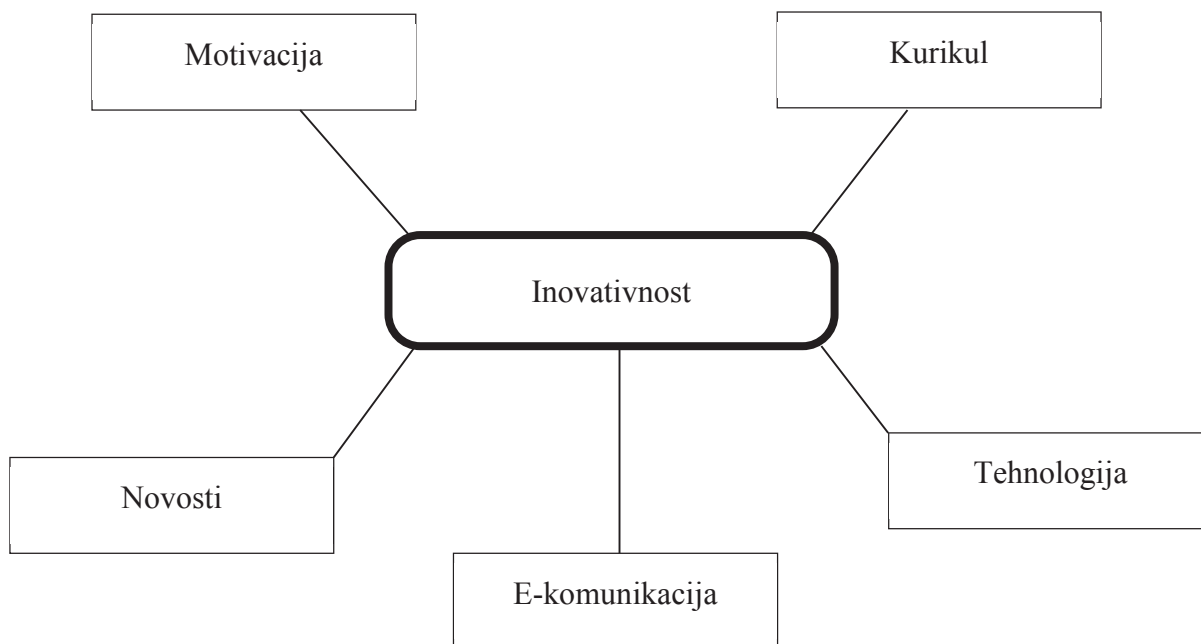
*B3: »V okviru strokovnih aktivov se vsako leto in tudi ob konferencah opravljajo evalvacije, kako se rezultati vpeljejo v nadaljnje delo, pa je odvisno od kolektiva. Nekateri se na evalvacije ozirajo in upoštevajo, spet drugi ne čutijo motivacije oz. nimajo želje po spremembi.«*

*A3: »... vendar nekateri aktivni to delajo zelo v redu, v nekaterih aktivih pa je to bolj na deklarativni ravni, da zadostimo nekim zakonskim okvirom, da so zapisniki napisani in pospravljeni v predal, ni pa potem vse napisano tudi realizirano.«*

#### **5.6 Inovativnost**

Ob oblikovanju frekvenčne tabele na podlagi transkriptov intervjujev so se s področjem inovativnosti povezali pojmi:

- motivacija,
- kurikulum,
- novosti,
- e-komunikacija,
- tehnologija.



**Slika 11: Tematska mreža – Inovativnost**

### **5.6.1 Tehnologija**

*BI: »Inovativnost se navzven najbolj kaže tako, da sledimo tehnološkim trendom, kar se za šolo, ki izobražuje tovrstne programe, tudi spodobi.« ... »Dijaki pa inovativnost najbolj občutijo v smislu tehnološke podpore, je pa res, da dijaki velikokrat potožijo glede kakšnega starejšega učitelja, ki se jim morda premalo prilagodi.«*

*AI: »Uvajamo tudi nove tehnologije v sam učni proces, nekatere celo morda prehitro. Tipičen je primer masovnega uvajanja, sicer na začetku zelo obetavnega, kasneje pa po izkušnjah ne več tako navdušujočega pripomočka – interaktivnih tabel.«*

*CI: »Menim, da je šola zelo inovativna, saj sledimo trendom tako v izvajanju pouka kot tudi pri sodobni tehnologiji.«*

### **5.6.2 Kurikul**

*BI: »Vsi učitelji bi morali slediti novostim, predvsem na tehnološkem področju, pa smo učitelji strokovnih predmetov včasih skoraj preveč omejeni s kurikulumom. Se pa trudimo tudi v okviru obstoječega kurikula snov podajati na inovativen način in tudi stvari, ki morda niso več aktualne, aplicirati na sodobne trende.«*



### **5.6.3 E-komunikacija**

B2: »Meni se zdi, da smo zelo inovativna šola, sploh kar se tiče elektronske birokracije in oddaljenega dostopa, pri čemer je glavna prednost hiter dostop do informacij, ko informacije potrebuješ.« ... »Hkrati pa je slaba stran tovrstne komunikacije, poplava elektronskih sporočil in hitro se zgodi, da kaj pomembnega spregledaš.«

A1: »Trenutno je največja inovativnost na šoli uvajanje elektronskega dnevnika, kjer omogočamo staršem dostop do podatkov o njihovih otrocih.« ... »Nekaj zapletov je bilo pri elektronskih okrožnicah tudi pri prenosu do dijakov, vendar mislim, da smo pomanjkljivosti do konca šolskega leta uspeli odpraviti. Opažam pa, da so učitelji že sprejeli in spremljajo redno okrožnice, medtem ko dijaki občasno še kaj zgrešijo in bo potrebno na tem področju sistem še malo nadgraditi.«

A2: »... problem pa je, da prihaja do zasičenosti z elektronskimi sporočili in jih zelo hitro spregledamo.«

A3: »Trenutno največja novost je popolna elektronka komunikacija, ki tako kot vsaka sprememba zahteva neko uvajalno obdobje. Meni je to velik plus, ker se mi zdi hitreje, bolj dostopno, bolj učinkovito, tudi za arhiviranje. Za starše je tudi plus, da imajo vpogled.« ... »Negativna plat je mogoče le v pomanjkanju osebnega stika, ampak čas je tako hiter, da staršem veliko pomeni vpogled v ocene od doma. Sem pa prepričana, da kljub elektronski komunikaciji med nami in med starši mora osebni stik vseeno ostati.«

C1: »Seveda je bilo v začetku nekaj kritik, predvsem starejše populacije, ki jim računalništvo ni blizu, nad elektronskim dnevnikom, sedaj pa mislim, da smo bolj ali manj vsi z odobravanjem sprejeli to novost. Prav tako so novost navdušeno sprejeli tudi starši.« ... »Se mi pa zdi, da se včasih inovativnost kaže tudi v preuranjenih spremembah, ki pa niso samo odvisne od šole, še vedno se mi zdi, da je bil sistem s splošno maturo in zaključnim izpitom ob koncu tehničnega izobraževanja primernejši, kot je zdajšnji s poklicno maturo in petim predmetom.«

B1: »... e-dnevnik, ki pa je bolje sprejet pri mlajši kot starejši učiteljski populaciji, ob veliki prednosti in manj birokracije za učitelje, smo s tem tudi izboljšali obveščenost staršev.«

### **5.6.4 Novosti**

B2: »... pri praktičnem pouku se mi zdi, da se zelo trudimo slediti sodobnim trendom, so sicer stare zakonitosti, ki jih morajo dijaki tudi osvojiti, hkrati pa ob tem vključujemo novosti, ki se pojavljajo, pri čemer imamo tudi podporo vodstva...«



A1: »Vsekakor pa je iluzija pričakovati, da bi vsi te novosti z veseljem sprejeli, glede na povratne informacije je večina kolektiva sprejela tovrstni način dela. (elektronsko komuniciranje op. a.)«

A2: »... uvajanja nekih nepreizkušenih novosti hitro vrne nazaj in je potrebno biti zelo previden. So že bile stvari, ki so se zelo dobro obnesle, pa se je zamenjal minister in so zadevo ukinili.«

### **5.6.5 Motiviranost**

B3: »Motiviranost je ponovno problem, ker je uvajanje novosti vse prevečkrat prepuščena osebni ravni.«

A2: »Starejši sodelavci, kar vidim tudi pri sebi, oblikujejo z leti veliko pogledov, še imaš nekaj idej, ne samo idej, ampak tudi način, kako nekaj izpeljati. Mladi sicer imajo ideje, vendar se zalomi pri izvedbi. Po drugi strani pa je zelo pomembno, kako se vodstvo na to odziva, če te upoštevajo in cenijo, si kljub starosti še pripravljen veliko narediti, drugače pa te malo mine.«

A3: »Motiviranost za spremembe pa je odvisna od posameznih učiteljev, pri čemer mislim, da so mlajši bolj motivirani in bolj pripravljeni za spremembe, konec koncev, pa si tudi več upajo. Starejši vidijo v spremembah več negativnih stvari in so posledično tudi manj pripravljeni, da se kakšne stvari spremenijo.«

## 6 UGOTOVITVE IN ZAKLJUČKI

Raziskava je bila zasnovana kot študija primera, v kateri se je, s pomočjo analize podatkov o vpisu ter polstrukturiranih intervjujev s tremi različnimi skupinami zaposlenih, poskušalo pridobiti poglobljen vpogled v razvitost marketinške kulture na šoli ter odgovoriti na raziskovalna vprašanja.

Odgovor na prvo raziskovalno vprašanje, *kakšna je marketinška kultura v proučevani šoli*, nam razkrije razvitost marketinške kulture na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo. Visoko raven marketinške kulture kažejo pozitivna naravnost intervjuvancev pri vseh elementih kulture. Pri kakovosti storitve se, kljub temu da velika večina učiteljev spoštuje dolžino šolske ure, pojavlja problem predčasnega odhajanja od pouka ter zamujanja k šolskim uram. Da se to dogaja, priznava tudi vodstvo, vendar problem naj ne bi bil tako izrazit, da bi bilo potrebno proti posameznim učiteljem ukrepati. O kakovosti veliko pove tudi sestava urnika, ki je na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo pogojen s souporabo nekaterih skupnih prostorov, ki si jih šola deli z drugimi šolami Šolskega centra Celje. Intervjuvanci ugotavljajo, da je urnik sestavljen zelo profesionalno in ustreza učiteljem. Ustreza jim, da na šoli ni predpisane prisotnosti izven ur, ki jih ima posameznik v dnevni obvezi, zadovoljni pa so tudi, da sestavljalec v okviru možnosti upošteva želje in pripombe. Kljub temu da se vodstvo z različnimi prilagoditvami trudi sestaviti urnik s čim krajšo dnevno obremenitvijo dijakov, se pojavlja mnenje, da so dijaki preobremenjeni s številom ur in dolžino dnevne obveze, kar pa je pogojeno s samim kurikulumom, organizacijo prehrane ter souporabo nekaterih prostorov na šoli. Prevladuje pa mnenje, da je urnik sestavljen dobro in v korist obojih, tako učiteljev in dijakov.

Na visoki ravni so tudi medsebojni odnosi. Učitelji se v kolektivu dobro počutijo, vendar pa, kot priznava oseba A3, se: »žal tudi najdejo sodelavci, ki raje iščejo težave in probleme in rušijo nekatere tudi dobro zastavljene stvari«. Tudi svobodno izražanje mnenj je zaželeno, pri čemer je vodstvo zadovoljno s komunikacijo in oseba A1 je mnenja, da: »nima nihče od učiteljev zadržkov, da gre do ravnatelja in se o težavah pogovori ter jih na ta način reši«. Zelo je prisotno tudi zavedanje o primernosti komunikacije z dijaki, saj so učitelji vezni člen med dijaki in šolo pri reševanju zapletov. Vodstvo pa ob zavedanju, da je komunikacija med zaposlenimi na spoštljivi ravni, upa, da je takšna tudi med učitelji in dijaki. Se pa pojavlja pomislek, da se dijake premalokrat vpraša za mnenje in se upošteva njihove želje. Premalo se tudi naredi na področju spodbujanja dijakov k dajanju pobud in pripomb. Pri tem pa se vodstvo zaveda, da bi morala večjo vlogo prevzeti dijaška skupnost, ki bi jo bilo dobro preoblikovati in spodbuditi, da postane enakovreden partner v dialogu s šolo. Dejstvo je, da je učiteljski kader občasno nedosleden, kar se kaže pri že prej omenjenem nespoštovanju dolžine učne ure kot tudi pri sankcioniranju kršitev. Ob nespoštovanju pravil se učitelji obnašajo superiorno, kot da določena pravila zanje ne veljajo, omenjen je bil konkreten primer uporabe mobilnih telefonov, tega pa se zaveda tudi del vodstva, ki ugotavlja, da obstaja do kršitev

učiteljev prevelika toleranca v smislu »kolegialne« solidarnosti, medtem ko se na drugi strani ob kršitvah dijakov občasno izvede tudi kakšna prehitra in preostra reakcija.

Raven zadovoljstva vseh treh deležnikov v izobraževalnem procesu na Srednji šoli za kemijo, elektrotehniko in računalništvo, to je učiteljev, staršev in učencev, kaže v prvi vrsti že nizek odstotek pritožb dijakov in njihovih staršev. V minulem letu je bila s strani vseh 550 dijakov obravnavana le ena pritožba. So pa na drugi strani večkrat prisotne pohvale, saj starši pogosto izpostavijo, da se kader na šoli zelo trudi ter da zelo veliko naredi za otroke. Glede na malo konfliktov med dijaki in učitelji lahko sklepamo na visoko raven zadovoljstva, v kolikor pa se konflikti pojavljajo, gre prej za odklonsko vedenje posameznikov kot pa izražanje nekega splošnega nezadovoljstva. Vse konflikte se skuša najprej rešiti na relaciji učitelj – učenec, v kolikor pa je to nemogoče, se organizira širši sestanek, na katerem se poišče rešitev v zadovoljstvo vpletenih. V delu vodstva obstaja mnenje, da se premalo pozornosti posveča sistematičnemu ugotavljanju potreb učencev, da se jih premalokrat vpraša, kaj si oni želijo. S široko anketo, ki je bila minulo leto izvedena med celotno populacijo in je postavila neke okvire potreb učencev, se tudi te prakse spreminjajo. Na drugi strani pa kljub vsemu učitelji zagotavljajo, da se kolektiv trudi zadovoljiti potrebe tako dijakov kot njihovih staršev, vendar, kot je na koncu dodala oseba B2: »Je odvisno od vsakega posameznika v kolektivu, saj nekateri boljše sodelujejo dijaki, nekateri pa malo manj dobro«.

Od vseh elementov marketinške kulture je najmanj pomanjkljivosti pri prodajnih nalogah in konkurenčnosti. Vodstvo šole ugotavlja, da samo konkurenčnost šole na trgu določajo izobraževalni programi, ki jih šola ponuja. Vpis na Srednjo šolo za kemijo, elektrotehniko in računalništvo, ki kljub slabšim demografskim trendom raste, je povezan tudi s splošnim dogajanjem, kjer v ospredje prihajajo tehnični poklici, kar je privedlo do tega, da se povečuje število vpisanih dijakov na račun gimnazijskih programov. Kot ugotavlja intervjuvanec A1, je pri tem bistveno, da otroci in njihovi starši vidijo, da se nek poklic kaže kot morebitna prihodnost. Pri tem ima veliko vlogo promocija in aktivnosti, povezane z njo. Vendar intervjuvanec A1 opozarja: »Promocija mora biti poštena. Ne smemo obljubljati stvari, ki jih nimaš ali jih ne moreš izvesti. Potrebno je promovirati tisto, kar učenci resnično počno in dobijo. Potrebna pa je pazljivost, da se ob tem ne izgublja sama vsebina«. S tem se strinjajo tudi zaposleni, saj promocijskim aktivnostim pripisujejo veliko pomena in prav tako opozarjajo, da se šola ne sme samo prodati zaradi višjega vpisa, ampak mora ob tem imeti tudi osnovno vizijo vzgoje in izobraževanja. Oseba A2 se zaveda, da je bilo na šoli v minulih letih vloženega izjemno veliko truda v izgradnjo odličnega sistema promocije celotnega Šolskega centra Celje, enako tudi na določenih ločenih aktivnostih same Srednje šole za kemijo, elektrotehniko in računalništvo. Ugotavlja, da gre pri promociji za to, da: »dajemo okolici, odjemalcem, oziroma potencialnim odjemalcem ves čas korektno informacije o tem, kaj se dogaja«. Na šoli obstaja sistematično sodelovanje z osnovnimi šolami in promocijske dejavnosti že približno petnajst let. Pri tem je pomembno, da znajo to ceniti tudi na osnovnih šolah, saj lahko naše dejavnosti vključijo v svoje poklicno usmerjanje učencev, mi pa tako

vzdržujemo stik s potencialnimi uporabniki. Vse bolj pa se v vodstvu šole zavedajo tudi pomena medijskega obveščanja širše okolice z uspehih šole. Pri tem A1 pravi: »Največkrat me nasmejejo šole, ki v medijih obljublajo vse mogoče, kasneje pa se izkaže, da gre zgolj za plačane reklame. Bolj prav je, da šola v člankih predstavi svoje dosežke in dosežke dijakov v preteklosti«. Temu pritrjuje tudi A3: »V zadnjih letih se trudimo čim več pojavljati v medijih in tudi širšo javnost obveščati o dogajanju in dosežkih na šoli«.

Specifika organizacije proučevane srednje šole je v tem, da deluje v okviru Šolskega centra Celje, pri čemer tako zaposleni kot vodstvo v tem vidijo več prednosti kot slabosti. Učitelji vidijo največjo prednost delovanja šole v okviru centra v tem, da je lažja nabava in uporaba učnega materiala, da imajo na razpolago zelo veliko tehnične opreme ter da imajo odlične prostorske pogoje. Se pa za razliko od vodstva ne zavedajo prednosti zaposlitve in varnosti, povezane z njo. Vodstvo šole, kot glavno prednost delovanja šole v okviru centra, vidi v tem, da so pogodbe o zaposlitvi učiteljev sklenjene s Šolskim centrom Celje. To pomeni lažje zagotavljanje primerne učne obveznosti. V kolikor posameznik na šoli, ki je organizacijska enota v okviru centra, nima dovolj ur za polno učno obveznost, se manjkajoče ure poiščejo znotraj centra, kar zagotavlja visoko socialno varnost. Dejstvo pa je, ki ga potrjujejo tako učitelji kot vodstvo, da so vsi učitelji na šoli zelo obremenjeni z delovnimi obveznostmi. Zaposleni ugotavljajo, da je obremenitev, kar se tiče učne obveznosti, enakomerno razporejena med učitelji. Razlike se pojavljajo pri dodatnem delu in zadolžitvah, saj se bolj delovne bolj obremenjuje. Oziroma kot ugotavlja B3: »Nekatere se neprestano izkorišča. Velja načelo, da kdor enkrat reče ne, se ga pusti pri miru in se mu daje vedno manj dela, ostale, ki pa pokažejo malo volje, pa se obremenjuje vedno bolj.« Tega se zaveda tudi del vodstva, ki priznava, da so tisti, ki so pridni, delavni in zanesljivi, večkrat še dodatno obremenjeni. Kljub mnogim prednostim pa je zaznati tudi negativne plati tovrstne organizacijske oblike šole. Ena od njih je zagotovo avtonomnost posamezne šole oziroma kot ugotavlja A3: »Šole, ki delujejo samostojno, se lažje odločajo glede izvajanja posameznih aktivnosti in projektov.« V nadaljevanju pa ugotavlja, da je usklajevanje vodstvenega kadra posameznih šol med sabo zelo izčrpavajoče in posledično terja od njih delovanje v takšnem centru izjemno mero prilagodljivosti. Drugi pomisleki, ki se pojavljajo, pa so povezani z izjemno velikim številom dijakov, ki obiskujejo celoten center. Ob takšni masi ljudi namreč prej pride do odklonskega vedenja posameznikov in incidentov, povezanih s tem. Oziroma kot ugotavlja C1: »Nekateri dijaki občasno potožijo nad preveliko raznolikostjo populacije, saj izobražujemo na centru od nižjih poklicnih programov do gimnazije oziroma celo terciarnega izobraževanja z višjo strokovno šolo.« Zaposleni so z organizacijo šole zadovoljni, vendar pa vidijo pomanjkljivosti v organizaciji dela strokovnih aktivov, v katere se učitelji združujejo. Moti jih, da se nekateri sodelavci ne udeležujejo rednih sestankov aktivov, da se evalvacije dela ne upoštevajo in implementirajo v pouk ter da so zapisniki nekaterih aktivov bolj na deklarativni ravni, da se zadosti zakonskim predpisom, ne pa, da se dogovorjene stvari realizirajo.

Šola, ki izobražuje za poklice, ki so neločljivo povezani s tehnološkim razvojem, mora biti že v osnovi inovativno naravnana. Učitelji ugotavljajo, da se inovativnost najbolj kaže v smislu tehnološke podpore oziroma da se ob starih zakonitostih, ki jih morajo učenci v okviru kurikula osvojiti, uvajajo in vključujejo tudi novosti. Vodstvo je temu naklonjeno in podpira učitelje. Pri uvajanju nekaterih učnih tehnologij pa A1 opozarja na previdnost, saj se nekatere uvajajo prehitro. Konkreten primer je pred leti opremljanje šole z interaktivnimi tablamami, ki so delovale zelo obetavno, pa temu ni sledila programska podpora in so jih posledično učitelji začeli opuščati kot pripomoček. Trenutno največja novost je prehod na popolno elektronsko komunikacijo, ki vključuje dodelitev šolskih elektronskih naslovov vsem dijakom. Z začetkom uporabe elektronske redovalnice in dnevnika, ki sta plod lastnega razvoja in ne komercialna izdelka, je staršem omogočeno spremljanje ocen v redovalnici tudi od doma. Ob uvajanju so se pojavljale kritike predvsem s strani starejše populacije učiteljev, ki jim računalništvo ni blizu, vendar pa so do konca minulega leta novost že vsi sprejeli z odobravanjem.

Na podlagi raziskovanja in proučevanja lahko ugotovljamo, da je marketinška kultura na omenjeni šoli na visoki ravni, vendar pa je pri posameznih elementih in vsebinah le-te še dovolj maneverskega prostora za izboljšave.

Pri odgovoru na drugo raziskovalno vprašanje, *kako dolžina delovne dobe v izobraževalni ustanovi vpliva na razvitost marketinške kulture v izobraževanju*, dobimo vpogled v odnos mlajše in starejše generacije učiteljev do celotne marketinške kulture. Starostna struktura intervjuvancev je bila mešana, razdeljeni pa so bili v kategorije po delovni dobi. Odnos izkušenejših učiteljev, oziroma tistih z daljšo delovno dobo, je v nekem smislu viden že v odzivu na intervju. Da je odnos vse prej kot pozitiven, je razvidno iz tega, da so z različnimi izgovori o nepoznavanju teme, neprimernosti izbora sogovornika in pomanjkanju časa, trije izmed najbolj izkušenih učiteljev na šoli zavrnilo sodelovanje pri intervjuju. Struktura sodelujočih je bila po opravljenih intervjujih sledeča: oseba B1, delovna doba 3 leta, oseba B2, delovna doba 5 let, oseba B3, delovna doba 6 let, oseba A1, delovna doba 25 let, oseba A2: delovna doba 32 let, oseba A3: delovna doba 10 let in oseba C1, delovna doba 40 let. Razlika se pojavlja v elementu prodajnih nalog in konkurenčnosti, kjer imajo po mnenju C1 starejši večjo motivacijo za sodelovanje pri promocijskih aktivnostih, ker že dolgo časa živijo in delajo s šolo in jim je zaradi tega manj vseeno, kako se bo šola razvila v prihodnje.

V negativnem vidiku pa se učitelji z daljšo delovno dobo pojavljajo pri inovativnosti, kjer se ob uvajanju novosti po besedah B1, dijaki velikokrat potožijo čez kakšnega učitelja, ki se tem novostim prepočasi prilagaja. Tako je bilo tudi ob uvajanju elektronskega dnevnika. Intervjuvanec C1 o tem pove: »Je bilo v začetku nekaj kritik, predvsem starejše populacije.« Tudi del vodstva priznava, da je motiviranost za spremembe sicer odvisna od vsakega posameznika, pri čemer misli, da so mlajši bolj motivirani in bolj pripravljeni za spremembe, medtem ko starejši v spremembah vidijo več negativnih stvari in so posledično manj

pripravljeni nanje. Temu mnenju se pridružuje tudi B1, ki ugotavlja, da je bil elektronski dnevnik bolje sprejet pri mlajši kot starejši učiteljski populaciji. Največje razlike med tistimi s krajšo in tistimi z daljšo delovno dobo so tako v elementu inovativnost, kjer je bilo ugotovljeno, da učiteljem z daljšo delovno dobo večkrat zmanjka motivacije za spremembe oziroma so do njih negativno razpoloženi.

Marketing v izobraževanje prodira počasi, a vendarle zanesljivo. Z odgovorom na tretje raziskovalno vprašanje, *kako starost učiteljev vpliva na odnos do marketinga v izobraževanju*, pojasnjujemo, kako marketing dojemajo starejši, ki so pričeli poučevati takrat, ko šole še niso bile tako neposredno izpostavljene tržnim zakonitostim. Oseba A1, ki ima 25 let delovne dobe v vzgoji in izobraževanju, se zaveda pomena marketinga, vendar pri tem opozarja, da se lahko ob pretirani uporabi promocijskih dejavnosti v namene predstavljati šolo potencialnim odjemalcem kaj hitro izgubi bistvo oziroma sama vsebina izobraževanja. Njegovo mnenje je, da je potrebna konstantna prisotnost, ne samo za čas vpisov in promocij, ter da je potrebno bodočim dijakom jasno prikazati, kaj bodo v obdobju izobraževanja pridobili in kaj bodo počeli. A2 ob tem dodaja, da niso leta oziroma delovna doba tista, ki vplivajo na odnos do marketinga, ampak motiviranost in ideje. Kot pravi: »Starejši sodelavci, kar vidim tudi pri sebi, oblikujejo z leti veliko pogledov, še vedno imaš nekaj idej, ne samo idej, ampak tudi način, kako nekaj izpeljati«. Nadaljuje pa, da je ob tem pomembno tudi, kako se vodstvo odziva na to, kajti: »če te upoštevajo in cenijo, si kljub starosti še pripravljen veliko narediti, drugače pa te malo mine«. Za mlade pa ob tem dodaja, da imajo sicer veliko idej, vendar se vse prevečkrat potem zalomi pri njihovi realizaciji. Velik pomen promociji pripisuje tudi C1, ki ima 40 let delovne dobe, saj: »na delavnicah, dnevih odprtih vrat, informativnih dnevih, predstavitev ... lahko otroci slišijo in spoznajo iz prve roke, kaj jim šola lahko ponudi«. Motivacijo za promocijske dejavnosti po mnenju C1, starejši, za razliko od mlajših, ki jim je to pomembno zaradi osebnega uveljavljanja ter gradnjo kariere, črpajo iz tega, da jim ni vseeno, kako se bo šola razvijala v prihodnosti. Motivacija pri promocijskih dejavnostih je sploh zelo pomemben faktor, saj kot ugotavlja A2, je ob promocijskih dogodkih, kjer imajo zaposleni stik z učenci, izjemno pomembno, da to počno tisti, ki so visoko motivirani in se zavedajo pomembnosti tovrstnih aktivnosti. Žal pa se nato pojavlja problem nagrajevanja teh zaposlenih oziroma kot A2 zaključuje pogovor: »Nekateri učitelji pa se žal premalo zavedajo, da se promocija začne že v razredu«. Ob tem lahko zaključim, da imajo učitelji visoko mnenje o marketingu v izobraževanju kljub pastem, ki so prisotne. Vendar pa učitelje pri tem žene različna motivacija. Medtem ko se starejši zavedajo pomembnosti marketinga za obstoj in razvoj šole, je pri mlajših to bolj pogojeno z željo po dokazovanju in gradnji kariere, obe skupini pa izpostavljata problem nagrajevanja tovrstnega udejstvovanja.

## 6.1 Priporočila za prakso

V raziskavi je bila s pomočjo kvalitativne analize v obliki izvedenih polstrukturiranih intervjujev raziskovana, proučevana in ugotovljena razvitost marketinške kulture na Srednji



šoli za kemijo elektrotehniko in računalništvo v Celju. Ugotovili smo, da je marketinška kultura na visoki ravni, kar kaže tudi vpis novih dijakov, je pa res, da je možen tudi še večji napredek na posameznih področjih. Tako je mogoče kakovost storitve izboljšati z doslednejšim nadzorom, saj kot je bilo ugotovljeno, da določeni profesorji ne spoštujejo dosledno dolžine ure, sploh ker je problem poznan in ga priznava tudi vodstvo šole. Korake naprej je smiselno narediti v doslednosti pri sankcioniranju dijakov oziroma spoštovanja pravil s strani učiteljev, ne samo spoštovanja dolžine šolske ure. Glede na pomisleke o upoštevanju mnenja učencev bi bilo smiselno preoblikovati dijaško skupnost v smeri posvetovalnega telesa, ki bi v pogovorih z vodstvom šole, učitelji in nenazadnje tudi starši predstavljajo enakovrednega partnerja. Kljub zelo organizirani in uspešni promocijski dejavnosti šole bi bilo smiselno urediti nagrajevanje, ki bi tudi samo motivacijo zaposlenih za sodelovanje za promocijskih aktivnosti dvignilo na višjo raven. Seveda pa se ve, da je vodstvo šole pri nagrajevanju omejeno z Zakonom za uravnoteženje javnih financ (ZUJF), ki je močno omejil možnost nagrajevanja dodatnega dela učiteljev. Izpostavljeno pa je bilo tudi, da ni vedno nujno, da je nagrada finančna, zaposlenim zadošča tudi, da je njihovo delo cenjeno in spoštovano, mlajši pa si s tem pridobivajo tudi pomembne izkušnje, ki jim bodo koristile pri gradnji kariere.

Ob koncu je smiselno, da se v okviru letnih razgovorov, ki jih morajo vodstva izobraževalnih ustanov opraviti s svojimi zaposlenimi, vpelje tudi intervjuvanje zaposlenih o marketinški kulturi. Pri pogovorih bi lahko uporabili šest osnovnih vprašanj, ki so bila uporabljena v polstrukturinih intervjujih, opravljenih v pričujoči raziskavi. V tem kontekstu bi ob analizi, ki je bila uporabljena v raziskavi, dobili zelo poglobljen vpogled v razvitost marketinške kulture v posamezni šoli.

## **6.2 Možnost nadaljnjih raziskav**

Tako kot marketing prodira v izobraževalno sfero, se tudi vse več raziskav opravlja s tega področja, vendar pa se vse prevečkrat raziskuje marketing izven celotnega konteksta marketinške kulture. Kvalitativno raziskovanje marketinške kulture bi bilo po uporabljenem modelu smiselno razširiti tudi na šole, kjer se srečujejo s pomanjkanjem vpisa, saj bi lahko tako prišli do spoznanj, kje so še možnosti za izboljšave. Smiselno bi bilo nadaljnje raziskovanje korelacije med razvitostjo marketinške kulture posamezne šole ter vpisa učencev na to šolo in tudi korelacije marketinške kulture in uspeha dijakov potem po prehodu na fakulteto. Vsekakor pa je smotno, da se v nadaljnje raziskovanje vključi tudi dijake in njihove starše kot deležnike in enakovredne partnerje v sistemu vzgoje in izobraževanja. Z opisano in uporabljeno metodologijo v magistrski nalogi bi ob vključitvi dodatnih skupin lahko dobili zelo natančne informacije, podatke, mnenja in stališča o razvitosti marketinške kulture na posamezni vzgojno-izobraževalni ustanovi, na podlagi tega pa bi se lahko naredil podroben načrt nadaljnje delovanja in razvoja šole in tudi ostalih vzgojno-izobraževalnih ustanov.

## 7 SKLEP

V magistrski nalogi smo v obliki kvalitativne analize izvedenih polstrukturiranih intervjujev raziskovali, proučevali in ugotavljali razvitost marketinške kulture na Srednji šoli za kemijo elektrotehniko in računalništvo v Celju. Ugotovili smo, da je marketinška kultura na visoki ravni, kar kaže tudi vpis novih dijakov. Ugotavljamo pa tudi, da je z določenimi ukrepi in izboljšavami možen tudi še večji napredek na posameznih področjih.

Skozi raziskavo se je pokazala razvitost marketinške kulture, kot jo vidijo in občutijo zaposleni, ki vseh elementov le-te ne povezujejo neposredno z marketingom.

Zaradi globljega vpogleda posameznikov, ki sestavljajo kolektiv je bila raziskava zastavljena kot študija primera, kjer se je poskušalo pridobiti poglobljen vpogled v razmišljanja zaposlenih o elementih marketinške kulture.

Kljub različnim pogledom posameznikov in njihovemu različnemu odnosu do kakovosti storitve je razvidno, da je le-ta na visoki ravni. Se pa zaposleni zavedajo, da še vedno obstajajo možnosti za izboljšave, predvsem pri doslednem spoštovanju dolžine šolske ure. Hkrati pa je to element, kjer morajo pedagoški delavci najprej »pomesti pred svojim pragom«.

Notranja komunikacija je na šoli dobra, prav tako tudi medsebojni odnosi. Ob tem pa se ob pomanjkanju povratnih informacij s strani učencev poraja vprašanje, ali tudi oni, kot glavni odjemalci storitev izobraževanja, delijo te občutke. Vsekakor bi bilo v nadaljnjih raziskavah smiselno vključiti med intervjuvance tudi dijake, po čemer bi dobili še boljši vpogled v marketinško kulturo.

Zadovoljstvo med zaposlenimi na šoli je dobro in to posledično vpliva na celotno klimo v razredu. Ob izhajanju iz majhnega števila pritožb, ki pridejo na šolo, pa je vodstvo tudi mnenja, da so zadovoljni tudi ostali deležniki izobraževalnega procesa – starši in učenci. Ob zavedanju v pedagoškem kadru, da se na šoli premalo posveča ugotavljanju potreb učencev, se postavlja vprašanje, če so res vsi deležniki izobraževalnega procesa, tako starši, kot učenci in ne nazadnje učitelji, zadovoljni oziroma ali je zgolj odsotnost pritožb dovolj realen pokazatelj resničnega zadovoljstva.

Konkurenčnost in prodajne naloge so bile v raziskavi področje, kjer se je šola izkazala kot zelo močna. Sama konkurenčnost je sicer že v osnovi pogojena z atraktivnimi izobraževalnimi programi, ki jih šola ponuja, se pa s prodajnimi nalogami poskuša te programe še bolj približati ciljni publiki. Pri tem gre za zelo sistematičen in dovršen pristop, ki je uveljavljen že več let in pri čemer se šola predstavi ne samo učencem zaključnih razredov, ampak tudi mlajšim, sedmo- in osmošolcem. Ti vsako leto pridejo v zelo velikem številu na dan odprtih vrat ter delavnice, v okviru katerih se spoznavajo predvsem s



praktičnim delom pouka. Mnogi od teh, ki pridejo na dan odprtih vrat, delavnice in kasneje na informativni dan, kasneje postanejo tudi učenci šole.

Sama šola ima specifiko, da deluje v okviru zelo velikega centra, kjer se kažejo tako prednosti kot slabosti. Največja prednost je predvsem dostop do finančnih in materialnih sredstev, do katerih bi šola kot posameznica prišla težje. Se pa kot slaba stran delovanja šole pojavlja množica učencev, med katerimi zaradi števila in pa tudi različnih socialnih okolij, pride hitreje do odklonskega vedenja posameznikov.

Predvsem pa zaposleni trdijo, da je možnosti za izboljšave v sami organiziranosti veliko že na ravni strokovnih aktivov, ki bi morali bolje opravljati svoje funkcije. Inovativnost zaposleni podpirajo, vendar pa se je ob prehodu na popolnoma elektronsko redovalnico in dnevnik izkazalo, da je prisoten tudi strah pred neznanim in predvsem pri starejšem kadru je vse prevečkrat opaziti pomanjkanje motivacije za posamezne spremembe in novosti.



## LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2007. Kultura organizacije. V *Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli*, ur. Anita Trnavčević, 29–56. Koper: Fakulteta za management.
- Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Clayson, Dennis E. in Debra A. Haley. 2005. Marketing models in education: students as customers, product, or partners. *Marketing Education Review* 15 (1): 1–10.
- Denzin, Norman K. 1989. *The research act*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dimovski, Vlado. 2002. Management spreminjanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Možina Stane, 694–737. Radovljica: Didakta.
- Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Flick, Uwe. 1998. *An introduction to qualitative research*. London: SAGE.
- Jayne, Edith. 1996. Developing more effective primary deputy (or associate) heads: enhancing partnership. V *Educational Management and Administration* 24 (3): 317–326.
- Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Klemenčič, Marko. 2010. Vloga organizacijske kulture na uspešnost podjetja. V *Znanje: teorija in praksa*, 375–382. Koper: Fakulteta za management.
- Kline, Miro in Jure Velikonja. 1995. Trženje: nujna podpora za učinkovitejše upravljanje šole. V *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*, ur. Marija Velikonja, 423–438. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Kodrič, Borut. 2007. Marketinška kultura v slovenskih srednjih šolah. V *Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli*, ur. Anita Trnavčević, 129–144. Koper: Fakulteta za management.
- Koren Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Koren, Andrej. 2007. *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Logaj, Vinko, Anita Trnavčević, Boris Snoj, Roberto Biloslavo in Meta Kamenšek. 2006. *Spreminjanje šolske kulture za povečanje identifikacije učiteljev in učencev s šolo*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Newton, Nigel. 2010. *The use of semi-structured interviews*. [https://www.academia.edu/1561689/The\\_use\\_of\\_semi-structured\\_interviews\\_in\\_qualitative\\_research\\_strengths\\_and\\_weaknesses](https://www.academia.edu/1561689/The_use_of_semi-structured_interviews_in_qualitative_research_strengths_and_weaknesses) (21. 1. 2014).
- Novak, Bogomir. 2008. *Razlogi za in proti marketinški kulturi*. [http://www.geocities.ws/nlpmojster/trg\\_sola.rtf](http://www.geocities.ws/nlpmojster/trg_sola.rtf) (12. 1. 2013).
- Oplatka, Izhar in Jane Hemsley-Brown. 2007. The incorporation of market orientation in the school culture. *The International Journal of Educational Management* 21 (4): 292–305.
- Roblek, Vasja. 2009. Primer izpeljave analize besedila v kvalitativni raziskavi. *Management* 4 (1): 53–69.
- Sagadin, Janez. 2001. Pregledno o kvalitativnem empiričnem pedagoškem raziskovanju. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 10–25.

- Sen, Barbara. 2006. Market orientation: a concept for health libraries. *Health Information and Libraries Journal* 23 (1): 23–31.
- Singh, Rajesh. 2007. Developing a marketing culture. *Felictor* 53 (3): 145–147.
- Snoj, Boris. 2007a. Kakovost in zadovoljstvo kot posledici delovanja marketinške kulture. V *Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli*, ur. Anita Trnavčević, 107–128. Koper: Fakulteta za management.
- Snoj, Boris. 2007b. Marketinška kultura. V *Ko država šepeta: marketinška kultura v šoli*, ur. Anita Trnavčević, 57–56. Koper: Fakulteta za management.
- Stamejčič, Ivana. 2013. Srednje šole na trgu. *Novi tednik* 68 (43): 26.
- Statistični urad Republike Slovenije. B. I. *Podatkovna baza SI STAT*. [Http:// pxweb.stat.si/pxweb /Dialog/Saveshow.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp) (10. 10. 2013).
- Šolski center Celje. 1999. *Šolski center Celje: 40 let*. Celje: Šolski center Celje.
- Šolski center Celje. 2011. *Srednja šola za kemijo, elektrotehniko in računalništvo Letno poročilo 2010/2011*. Interno gradivo, Šolski center Celje.
- Šolski center Celje. 2013. *EviWEB – informacijski sistem Šolskega centra Celje*. Interno gradivo, Šolski center Celje.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Fakulteta za management.
- Termania (Terminološki slovar vzgoje in izobraževanja). 2009. Ljubljana: Agencija za raziskovanje RS. [Http://www.termania.net](http://www.termania.net) (16. 1. 2014).
- Trnavčević, Anita in Renata Zupanc Grom. 2000. *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Trnavčević, Anita. 2001. Kvalitativna in kvantitativna paradigma pedagoškega raziskovanja: izhodišča in dileme. *Sodobna pedagogika* 52 (2): 26–34.
- Trnavčević, Anita, Roberto Biloslavo, Vinko Logaj, Boris Snoj in Borut Kodrič. 2007. Marketinška kultura v vzgojno-izobraževalnih organizacijah. *Organizacija* 40 (4): A90–A97.
- Trnavčević, Anita, Aleš Tankosić, Borut Kodrič, Dejan Hozjan, Vinko Logaj in Roberto Biloslavo. 2008. *O šoli skozi pisna gradiva: marketinško komuniciranje šole*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
- Trunk Širca, Nada in Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje. 1997. *Slovenski standard. SIST EN ISO 8402: vodenje in zagotavljanje kakovosti. Slovar: istoveten ISO 8402:1994; EN ISO 8402:1995*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje.
- Van Zanten, Agnes. 2009. Competitive arenas and schools' logics of action: a European comparison. *Journal of Comparative Education* 39 (1): 85–98.
- Vogrinc, Janez. 2008a. *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Vogrinc, Janez. 2008b. Pomen triangulacije za zagotavljanje kakovosti. *Sodobna pedagogika* 59 (5): 108–122.
- Webster, Cynthia. 1990. Toward the measurement of the marketing culture of a service firm. *Journal of Business Research* 21 (4): 345–362.

Webster, Cynthia. 1995. Marketing culture and marketing effectiveness in service firms. *The Journal of Services Marketing* 9 (2): 6–21.

Zakonu o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOVFI). *Uradni list RS*, št. 12/96, 23/96.

Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju. *Uradni list RS*, št. 79/06.



## **PRILOGE**

Priloga 1      Vprašanja za polstrukturiran intervju





## Polstrukturiran intervju

### 1. Kakšna je kakovost šole?

Oporne točke za podvprašanja:

- sestava urnika za zaposlene in dijake,
- obremenitev učiteljev in dijakov,
- spoštovanje dolžine šolske ure (brez zamujanja in predčasnega konca),
- načrtovanje pouka,
- pripombe učencev ali staršev na delo posameznikov in ukrepanje v primeru pripomb na delo posameznikov.

### 2. Kakšni notranji odnosi vladajo v šoli ter kakšna je komunikacija in kako poteka?

Oporne točke za podvprašanja:

- komunikacija na ravni učiteljev, kot tudi med učitelji in dijaki,
- diskusija o napakah in težavah,
- svoboda pri izražanju mnenj,
- poznavanje vizije šole,
- medsebojno zaupanje med učitelji in učenci,
- kršitve pravil učiteljev in učencev,
- spodbujanje kulture dialoga in zaupanja.

### 3. Kakšno je zadovoljstvo zaposlenih in dijakov v šoli?

Oporne točke za podvprašanja:

- pregled nad delom učiteljev pri zagotavljanju potreb učencev pri pouku,
- ugotavljanje potreb učencev,
- zadovoljstvo dijakov,
- obveščanje staršev,
- reševanje konfliktnih situacij pri pouku,
- red pri pouku za učitelje in učence,
- disciplinski problemi dijakov.

### 4. Menite, da je šola dovolj konkurenčna oziroma, kakšna orodja ima na voljo, da prikaže to konkurenčno prednost zainteresiranim odjemalcem?

Oporne točke za podvprašanja:

- uvajanje oblik in metod dela, ki so konkurenčne sosednjim šolam,
- spremljanje informacij o poteku pouka na sosednjih šolah,
- prizadevanja za izboljšanje pouka,
- merila za nagrajevanje ustvarjalnosti pri pouku,
- pridobivanje konkurenčne prednosti pri pouku,
- promocija šole – smisel

## *Priloga 1*

- vpliv promocijskih aktivnosti na konkurenčnost.

5. Kako organiziranost in načrtovanje vpliva na področje dela ter kakšna je vloga vodstva pri tem?

Oporne točke za podvprašanja:

- analiziranje pouka v okviru strokovnih aktivov,
- uresničevanje načrtovanih dejavnosti pri pouku,
- razdelitev učne obveznosti posameznikom,
- obremenjenost posameznikov z učno obveznostjo.

6. Koliko je šola inovativna ter kako se to kaže?

Oporne točke za podvprašanja:

- naklonjenost spremembam pri pouku,
- motiviranost za spremembe pri pouku,
- upoštevanje želja učiteljev in dijakov,
- uvajanje sprememb v pouk.