

# Przemysław Żebrok

---

## Marketing w publicznych placówkach oświatowych

---

Edukacja Humanistyczna nr 2 (33), 107-121

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Przemysław Żebrok  
Gimnazjum nr 2  
w Skoczowie

## MARKETING W PUBLICZNYCH PLACÓWKACH OŚWIATOWYCH<sup>1</sup>

### Wstęp

Nadrzędny akt prawny Rzeczypospolitej Polskiej stanowi, iż każdy ma prawo do nauki, a przywilej ten jest obowiązkowy do osiemnastego roku życia. Ponadto konstytucja zapewnia bezpłatny, powszechny i równy dostęp do wykształcenia. Te zapisy w zasadzie powinny zakończyć dywagacje na temat marketingu w szkołach publicznych jako bezprzedmiotowe. Specyfika samorządowych placówek edukacyjnych i świadczonych przez nie usług rodzi pytania o celowość podstawowego elementu działań marketingowych, jakim jest generowanie zysku. Po co bowiem jakiegokolwiek zabiegi marketingowe w szkole publicznej, nienastawionej na zarobek? I co sprawia, że coraz powszechniejsze staje się zjawisko promocji placówek świadczących usługi edukacyjne?

Pierwszym powodem są z pewnością uwarunkowania demograficzne. Funkcjonowanie oświaty w głównej mierze zależy od liczby „klientów”; bez ucznia nie ma bowiem szkoły.

Drugi motyw to okoliczności ekonomiczne. Publiczne placówki oświatowe z założenia są niedochodowe, jednak z racji obecnej sytuacji ekonomicznej szkoły samorządowe zmuszane są do działania tak, by stały się konkurencyjnymi na rynku usług, a przez to zagwarantowały swoje dalsze funkcjonowanie. Samorządy pozostają w systemowym niedoborze środków, stąd też coraz częściej podejmują działania nazywane ekonomizacją lub racjonalizacją oświaty. Polega to w głównej mierze na ograniczaniu kosztów, co wymusza na szkołach dodatkowe zabiegi w pozyskiwaniu funduszy.

Za trzecią przesłankę trzeba uznać uwarunkowania społeczne. Aby społeczeństwo miało szansę na rozwój cywilizacyjny, potrzebna jest edukacja na możliwie najwyższym poziomie. W dobie gwałtownych przemian społecznych przewartościowaniu ulega podejście do wiedzy i wykształcenia. Pomimo niskiej oceny jakości usług edukacyjnych coraz

---

<sup>1</sup> Rozprawa doktorska przygotowywana pod opieką dr hab. Eugenii Smyrnowej-Trybulskiej, Uniwersytet Śląski.

część wykształcenie traktuje się w kategoriach inwestycji w człowieka. Dotyczy to praktycznie wszystkich grup społecznych i wiekowych.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie przesłanek działań marketingowych w samorządowych placówkach oświatowych oraz zaprezentowanie charakterystycznych poczynań szkół w tym zakresie. Z założenia pominięte zostały tu szkoły prywatne, w których ustawodawca dopuścił odpłatność za usługi edukacyjne, w związku z czym nstawione są one na osiągnięcie określonych profitów.

Dla potrzeb opracowania przyjęto, że problem badawczy to takie pytanie, które w miarę precyzyjnie określa cel zamierzonych badań<sup>2</sup>. Zgodnie z tą definicją główny problem badawczy został zawarty w pytaniu: jaki jest cel oraz skala świadomych działań marketingowych prowadzonych przez szkoły publiczne?

Na podstawie obserwacji autora, popartych wieloletnim doświadczeniem pracy w szkole, można postawić tezę, że we współczesnej organizacji szkolnej coraz częściej spotyka się zabiegi marketingowe mające na celu promowanie szkoły w lokalnym środowisku. Dotyczy to praktycznie większości szkół, a w głównej mierze spowodowane jest sygnalizowanymi wcześniej czynnikami. Aby pozyskać ucznia, dyrektorzy oraz nauczyciele zmuszeni zostali do podejmowania określonych czynności marketingowych. Z reguły są to kroki intuicyjne, mało usystematyzowane, często chaotyczne i pozbawione naukowych podstaw. Szkoły próbują w jakimś stopniu wypracować własną tożsamość, polegającą na krystalizowaniu własnej odrębności – przestrzeni tego, co „moje, nasze, właściwe” (budowanie granic)<sup>3</sup>.

Artykuł składa się z dwóch części: pierwsza to analiza literatury przedmiotu, druga, empirycznej, to prezentacja wyników badań własnych. W głównej mierze opierają się one na obserwacji uczestniczącej jako nauczyciela oraz dyrektora jednego z gimnazjów. Diagnoza uzupełniona została o wywiady z dyrektorami innych szkół oraz analizę konkretnych działań i wytworów poszczególnych placówek (stron internetowych, artykułów prasowych, ulotek).

### **Zróżnicowanie placówek oświatowych i jego skutki**

Działalność instytucji oświatowych w Polsce reguluje ustawa o systemie oświaty z dnia 07 września 1991 roku (Dz. U. 1991 Nr 95 poz. 425). Najistotniejsze zapisy z punktu widzenia niniejszego opracowania to:

„Art. 5.

1. Szkoła i placówka może być szkołą i placówką publiczną albo niepubliczną.
2. Szkoła i placówka, z zastrzeżeniem ust. 3a–3e, może być zakładana i prowadzona przez:
  - 1) jednostkę samorządu terytorialnego;

<sup>2</sup> M. Łobocki, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Kraków 2010, s. 23.

<sup>3</sup> K. Denek, *Ku tożsamości edukacji*, [w:] *Kreowanie tożsamości szkoły*, red. K. Chałas, Lublin 2009, s. 63.

- 2) inną osobę prawną;
  - 3) osobę fizyczną.
3. Jednostki samorządu terytorialnego mogą zakładać i prowadzić jedynie szkoły i placówki publiczne.
  4. Zakładanie i prowadzenie publicznych przedszkoli, [...] szkół podstawowych oraz gimnazjów [...] należy do zadań własnych gmin.

#### Art. 7.

1. Szkołą publiczną jest szkoła, która:
  - 1) zapewnia bezpłatne nauczanie w zakresie ramowych planów nauczania;
  - 2) przeprowadza rekrutację uczniów w oparciu o zasadę powszechnej dostępności;
  - 3) zatrudnia nauczycieli posiadających kwalifikacje określone w odrębnych przepisach, z zastrzeżeniem ust. 1a;
  - 4) realizuje:
    - a) programy nauczania uwzględniające podstawę programową kształcenia ogólnego, a w przypadku szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe – również podstawę programową kształcenia w zawodach;
    - b) ramowy plan nauczania;
  - 5) realizuje ustalone przez ministra właściwego do spraw oświaty i wychowania zasady oceniania, klasyfikowania i promowania uczniów oraz przeprowadzania egzaminów i sprawdzianów<sup>4</sup>.

Powyższe uwarunkowania nakładają (wymuszają) konkretne zachowania. Każda szkoła publiczna poprzez administracyjnie wytyczone obwody szkolne (tzw. rejonizację) ma ściśle określonych interesariuszy. Determinuje to następujące prawidłowości:

- 1) szkoły (zwłaszcza w małych miejscowościach) są skazane na uczniów ze swoich obwodów;
- 2) tylko niewielki odsetek uczniów decyduje się na przeniesienie poza swój obwód szkolny;
- 3) uczniowie, którzy decydują się na edukację poza swoim obwodem szkolnym, wybierają niepubliczne placówki (przede wszystkim prywatne);
- 4) działania zmierzające do zwiększonego naboru mogą odnieść pożądany skutek tylko w dużych aglomeracjach;
- 5) starania wiejskich szkół o zwiększenie liczby uczniów z reguły nie mają szans na powodzenie;
- 6) w większości szkół nie ma pozytywnej selekcji – każdy się nada, byleby zechciał się zapisać do szkoły;

---

<sup>4</sup> Zob. Internetowy System Aktów Prawnych, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19910950425>, dostęp: 1.06.2016.

- 7) tylko najlepsze, największe, najlepiej zlokalizowane szkoły mogą pozwolić sobie na swobodny wybór uczniów;
- 8) zasada naboru na ilość jest sprzeczna z interesem szkoły, która powinna przyjmować najlepszych uczniów;
- 9) jedynie gimnazja (w pewnym zakresie) mogą i muszą walczyć o ucznia (klienta).

W ostatnim okresie następuje proces likwidacji szkół, zwłaszcza w małych miejscowościach. Wynika to z faktu, że każdy uczeń jest przeliczany na określoną kwotę subwencji oświatowej. Mała szkoła generuje koszty, które subwencja oświatowa pokrywa w coraz mniejszym stopniu. Należy dodać, że zgodnie z obowiązującymi przepisami, bez większych formalnych zabiegów można zamknąć szkołę liczącą do siedemdziesięciorga uczniów.

### **Szkoła na rynku usług**

Usługa to niematerialny aspekt dobra. Nie można jej nabyć na własność ani zobaczyć przed zakupem. Często podkreśla się wyjątkową rolę ludzi w procesie świadczenia usług, problemy z pomiarem wymagań konsumentów oraz problemy z kontrolą jakości procesów usługowych. Usługi mogą być usystematyzowane według wielu kryteriów. Europejska Klasyfikacja Działalności wyróżnia usługi dla konsumentów, usługi dla producentów i biznesu oraz usługi ogólnospołeczne. Usługi dla konsumentów dzieli na materialne i niematerialne. Edukację zalicza się do usług niematerialnych.

Rynek usług oświatowych jest bardzo specyficzny, nieporównywalny z rynkiem towarów czy innych usług. Pod względem prowadzenia kompleksowych działań marketingowych sektor ten pozostaje ciągle niedoceniany. Opiera się przede wszystkim na przekazywaniu informacji o usłudze, natomiast sprawdzenie rzetelności i wiarygodności jest stonkowo trudne. Dlatego też bardzo istotne stają się zagadnienia etyki osób zajmujących się marketingiem w edukacji. Właśnie akcent na wartości kładzie J. Penc, który podkreśla, że sposób zdobywania rynku i życia z rynku powinien odbywać się zgodnie z wymaganiami etyki i moralności<sup>5</sup>.

Z marketingowego punktu widzenia najistotniejsza wydaje się świadomość, że klient i jego oczekiwania to najważniejszy element każdego biznesu – również edukacji (jeśli nie ma klientów, organizacja w sensie ekonomicznym traci rację bytu). W Polsce działania marketingowe znane i stosowane są przede wszystkim w odniesieniu do niepublicznych szkół wyższych. To właśnie uczelnie rozpoczęły intensywną „nastawioną na pozyskanie klientów kampanię reklamową. Za nimi podążyły niepubliczne placówki oświatowe. Ze względu na oszczędności i niż demograficzny w ostatnim czasie coraz częściej podobna inicjatywa dotyczy także publicznych szkół wszystkich szczebli.

---

<sup>5</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997, s. 236.

Coraz częściej podnosi się znaczenie profesjonalnego zarządzania i działań marketingowych w oświacie. Dotyczy to także szkół publicznych, które do tej pory nie były traktowane w kategoriach sprawnego zarządzania menedżerskiego. Wszystkie współczesne projekty reformy oświaty koncentrują się na zasadniczej poprawie metod zarządzania szkołami. Współczesna szkoła nie może być tylko administrowana, musi być zarządzana marketingowo — w duchu ery postindustrialnej<sup>6</sup>. Funkcjonowanie szkół publicznych wymuszane jest przez charakter relacji z otoczeniem oraz efekty działalności, które przekazywane są konsumentom.

Wraz z rozwojem tej – jak twierdzą niektórzy – sztuki współczesne definicje stają się coraz bardziej rozbudowane i złożone. Ich wspólną cechą jest traktowanie marketingu jako twórczego procesu społecznego oraz zarządczego, który polega na identyfikowaniu potrzeb nabywców i ich korzystnym zaspokajaniu. Marketing powinien przenikać wszystkie dziedziny i obszary działalności organizacji, która wytwarza dobra i usługi<sup>7</sup>. Z kolei T. Sztucki uważa, że marketing nie ogranicza się do sfery gospodarki i powinien kształtować postępowanie lekarzy, prawników, pracowników naukowych, pisarzy, pracowników kultury, a także działalność jednostek administracji i organizacji społecznych. Również zdaniem Philipa Kotlera promować można wszystko: ludzi, pomysły, miejsca, doświadczenia i organizacje<sup>8</sup>.

Marketing określa styl zaspokajania potrzeb i wpływa na styl życia. Klient, nabywając produkt, kupuje w istocie satysfakcję<sup>9</sup>. To właśnie satysfakcja uczniów i ich rodziców (może przede wszystkim rodziców) odgrywa coraz większą rolę w funkcjonowaniu placówek oświatowych. Sprostanie tym oczekiwaniom nie jest łatwe, gdyż dynamicznie zmieniające się otoczenie stawia system oświatowy przed nowymi problemami i wyzwaniem (coraz częściej też szkoły stają przed widmem likwidacji). Dlatego marketing nie jest tylko zbiorem praktycznych działań polegających na stosowaniu odpowiednich metod i technik, lecz przede wszystkim sposobem myślenia o organizacji, jej roli oraz zadaniach zapewniających przetrwanie i rozwój<sup>10</sup>. W tym świetle coraz większego znaczenia nabierają zagadnienia skutecznego zarządzania placówkami oświatowymi, w tym zarządzania marketingowego. Kierowanie szkołą to zarządzanie procesami świadczenia usług. Usługi te są co prawda „przymusowe”, ale kształtowanie dobrego postrzegania obowiązku szkolnego w społeczeństwie ma znacznie bardziej pozytywne konotacje<sup>11</sup>.

Do specyfiki szkolnej najbardziej pasuje określenie, że jest to sposób zarządzania ukierunkowany na zaspokajanie potrzeb i dawanie korzyści edukacyjnych w sposób satysfakcjonujący usługodawcę i usługobiorcę. Inaczej rzecz ujmując – jest to dążenie do realizacji wewnętrznych i zewnętrznych celów organizacji szkolnej przez jak najlepsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań wszystkich interesariuszy szkoły (pracowników, uczniów, rodzi-

<sup>6</sup> A.J. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, CODN, Warszawa 2003, s. 10.

<sup>7</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, przeł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Kraków 1998, s. 54.

<sup>8</sup> *Encyklopedia Biznesu*, red. W. Pomykało, Warszawa 1997.

<sup>9</sup> T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Warszawa 1997, s. 43.

<sup>10</sup> *Ibidem*, s. 39.

<sup>11</sup> A.J. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie...*, op. cit., s. 17.

ców i innych podmiotów). Akcent na cele kładą też O.C. Ferrell i W. Pride, którzy twierdzą, że marketing to aktywność zmierzająca do osiągnięcia własnych celów instytucji<sup>12</sup>. Co jest zatem głównym celem działalności szkół? Zgodnie z wytycznymi ministerstwa, nadrzędnym celem działań edukacyjnych szkoły jest wszechstronny rozwój ucznia<sup>13</sup>. W związku z tym wszystkie działania muszą zostać podporządkowane temu zadaniu. Należy tutaj nadmienić, że oprócz działalności edukacyjnej szkoła gra szereg innych ról w środowisku (wychowawcze, opiekuńcze).

### Marketing w organizacjach niekomercyjnych

Marketing odgrywa kluczową rolę przede wszystkim w szkołach niepublicznych, gdzie jednym z celów działalności (choć nie pierwszoplanowym) jest zysk ekonomiczny. Szkoły społeczne (prowadzone przez stowarzyszenia bądź fundacje) rezygnują z ekonomicznych motywów funkcjonowania na rzecz nadrzędnych zadań społecznych. Nie muszą osiągać zysków, ale muszą zarobić na swoje utrzymanie. Zagadnienia te nie są jednakże przedmiotem niniejszego opracowania.

Mianem organizacji niekomercyjnych określa się podmioty, które prowadzą niezarobkową działalność służącą urzeczywistnianiu celów społecznie użytecznych, a ich realizacja odbywa się poprzez świadczenie usług nienastawionych na zysk ekonomiczny.

Główne cechy organizacji niekomercyjnej to:

- 1) nadrzędny charakter zadań społecznych;
- 2) niezależnianie prowadzenia działalności od korzyści o charakterze ekonomicznym;
- 3) prowadzenie działalności głównie o charakterze usługowym;
- 4) wysoki stopień uzależnienia od finansowania zewnętrznego<sup>14</sup>.

We współczesnej terminologii pojawił się termin *non-profit marketing*, czyli marketing w organizacjach niedochodowych. Oznacza to poszerzenie działań marketingowych poza obszar reklamy i włącza inne podmioty życia społecznego, niewytwarzające dóbr materialnych przeznaczonych na sprzedaż i nienastawionych na zysk finansowy. Takim przykładem są placówki oświatowe, które świadczą usługi w zakresie edukacji.

Współczesna orientacja marketingowa zakłada zbadanie potrzeb i preferencji klienta, a następnie takie ukształtowanie produktu lub usługi, które w najwyższym stopniu usatysfakcjonuje użytkownika. Przedsiębiorstwa, instytucje państwowe, tzw. konsumenci zbiorowi oraz organizacje non profit, działające zgodnie z koncepcją marketingową, muszą uzyskać odpowiedź na następujące pytania:

<sup>12</sup> W. Pride, O.C. Ferrell, *Marketing*, New York 2008.

<sup>13</sup> Załącznik do rozporządzenia MENiS z dnia 6 listopada 2003r. (poz. 2041) w sprawie podstawy programowej w poszczególnych typach szkół.

<sup>14</sup> M. Krzyżanowska, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Warszawa 2000, s. 11.

1. Jakie są potrzeby konsumentów i które z nich mogą być zaspokojone przez organizację?
2. Jakie produkty zaspokoją potrzeby konsumentów i czy dana organizacja może zaoferować oczekiwane produkty?
3. W jaki sposób należy dostarczyć nabywcy produkty i w jakich warunkach powinno się świadczyć usługi?
4. Jakie powinny być koszty wytwarzanych produktów organizacji?
5. W jaki sposób organizacja powinna informować o oferowanych przez siebie produktach?<sup>15</sup>

Obowiązujące rozwiązania prawnofinansowe zdejmują ze szkół publicznych zadanie rozpatrywania zagadnień ceny produktu (usługi edukacyjnej). Co nie oznacza, że podmioty te zwolnione są z konieczności dbania o koszt wytworzonej usługi.

Marketing jest koncepcją uniwersalną, która może być stosowana zarówno w biznesie, jak i w organizacjach działających w sferze usług społecznych i publicznych. W swoim początkowym rozwoju miał charakter typowo ekonomiczny, skoncentrowany głównie wokół reklamy. Marketingiem usług zainteresowano się dopiero pod koniec XX wieku, natomiast potrzebą stosowania podobnych narzędzi i metod w edukacji – stosunkowo niedawno. Chociaż marketing nie jest traktowany jako dziedzina nauki, ciągle poszerza swój zakres badań i analiz. Według współczesnych poglądów nie można ograniczać się jedynie do pierwotnych definicji, które traktowały to pojęcie bardzo ogólnikowo – między innymi jako prowadzenie działalności gospodarczej, odnoszącej się do przepływu towarów i usług od producenta do konsumenta lub użytkownika<sup>16</sup>.

Działania marketingowe mogą być wsparte przez gotowe, sprawdzone instrumenty, na przykład marketing relacyjny, *Customer Experience*, *marketing mix*.

Marketing relacyjny (*relationship marketing*) można zdefiniować jako kompleks działań marketingowych mających na celu ustanowienie, utrzymanie oraz wzmacnianie relacji szkoły z jej interesariuszami. Z kolei *Customer Experience* (CX) to wszystkie doświadczenia, jakie klient wynosi z wszelkich możliwych kanałów kontaktu i punktów styku ze szkołą przez cały okres trwania komunikacji. To także ogół przeżyć, które w jakiś sposób zrobiły na kliencie na tyle silne wrażenie, że je zapamiętał. W polskim systemie oświatowym mamy do czynienia ze względnie stałą liczbą klientów w określonym czasie (sześć lat szkoły podstawowej, trzy lata gimnazjum, trzy lata szkoły średniej).

Klasyczny *marketing mix* w odniesieniu do placówek edukacyjnych można by zastąpić zespołem elementów składających się (oddziałujących) na rynek, mianowicie 6xP:

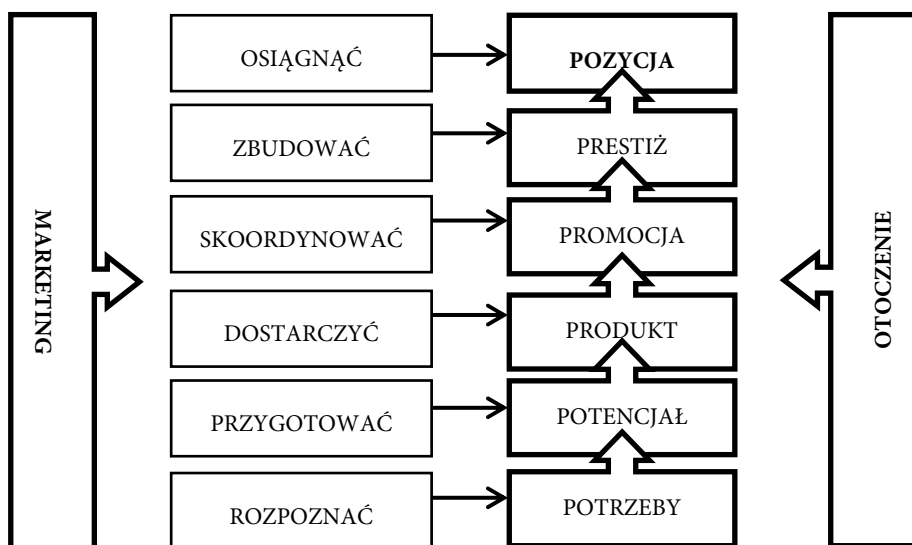
1. **Potrzeby** – wymuszone przez obowiązek szkolny i obowiązek nauki, a także rosnącą świadomością inwestycji w przyszłość.
2. **Potencjał** – zaplecze kadrowe (kapitał ludzki) i techniczne, możliwości rozwoju, usytuowanie / umiejscowienie na rynku, tradycje, tożsamość, wyposażenie.

<sup>15</sup> J. Musiałkiewicz, *Marketing*, Warszawa 1998, s. 13.

<sup>16</sup> M. Chmaj, M. Zmigrodzki, *Wprowadzenie do teorii polityki*, Lublin 1996, s. 58.



3. **Produkt** – oferta edukacyjna, jakość usług (kształcenia, opieki, wychowania), marka szkoły, potrzeby klientów i sposób ich zaspokajania.
4. **Promocja** – działania zmierzające do ugruntowania pozycji na rynku, komunikacja z otoczeniem, reklama, dobry PR.
5. **Prestiż** – budowanie prestiżu ma przełożenie na zysk w postaci większej liczby uczniów. Prestiż to nastroje odbiorców, które wyrażają się w interpersonalnej interakcji (może to nastąpić tylko wtedy, gdy istnieją wartości uznawane przez obie strony).
6. **Pozycja** – miejsce wśród innych podmiotów na rynku edukacyjnym.



**Rys. 1. Schemat elementów mających wpływ na budowanie pozycji szkoły. Istota marketingu w placówkach oświatowych.**

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Wiśniewski, *Marketing*, Warszawa 1995, str. 15.

W promocji szkoły można jeszcze wykorzystać inne sprawdzone koncepcje współczesnego marketingu:

- 1) marketing ukierunkowany na wartość;
- 2) skuteczna komunikacja;
- 3) rozwój TIK;
- 4) wykorzystanie kapitału szkoły;
- 5) reinżyniering.

Istotą funkcjonowania oświaty jest zorientowanie na wiedzę i wartości. W ramach marketingu ukierunkowanego na wartość można wyróżnić marketing partnerski, polegający na tworzeniu trwałych powiązań z interesariuszami szkoły, co prowadzi do wzajemnych korzyści. Zadaniem tego rodzaju marketingu jest zdobycie i utrzymanie wysokiej po-

zycji rynkowej znajdującej odzwierciedlenie w odpowiednim wizerunku, reputacji oraz udziale w rynku, kształtowanie korzystnych, partnerskich stosunków z klientami oraz systematyczne powiększanie grupy stałych i lojalnych nabywców<sup>17</sup>.

Bardzo istotnym elementem marketingu szkół jest komunikacja. Chodzi między innymi o działania związane z ideą szkoły otwartej. Równie ważne wydają się zagadnienia komunikacji wewnątrz organizacji, jak też komunikacji z otoczeniem (środowiskiem szkoły). Odbiorcy działań promocyjnych należą do otoczenia wewnętrznego (uczniowie, rodzice, nauczyciele, pracownicy, kierownictwo) oraz zewnętrznego (lokalna społeczność, organ prowadzący, kuratorium, instytucje). Chodzi o zbudowanie kanałów informacyjnych i stosowanie odpowiednich narzędzi komunikacji, w tym języka. Elementami dobrego porozumiewania się są: właściwy komunikat, medium, czas, miejsce i odbiorca. Współczesne formy komunikacji w oświacie to przede wszystkim komunikacja bezpośrednia, ale coraz częściej także strony internetowe, e-maile, e-wywiadówki, e-dzienniki, komunikacja szemrana. Rozwój technologii informacyjnej i komunikacyjnej daje nowe możliwości oddziaływania na rynek. Internet oraz telefonia komórkowa to narzędzia, które umożliwiają indywidualizowanie środków przekazu oraz ułatwiają klientom dostęp do informacji i kanałów dystrybucji.

Istotnym czynnikiem wpływającym na postrzeganie szkoły w środowisku jest wykorzystanie jej kapitału. Można tu wskazać zarówno kapitał rzeczowy, finansowy, jak też kapitał ludzki, w tym intelektualny oraz społeczny. Wszystko, co tworzy szkołę, na przykład tradycja, motywacja nauczycieli, reputacja w lokalnej społeczności, kompetencje nauczycieli czy kontakty dyrektora szkoły, ma wielką wartość — to właśnie kapitał intelektualny szkoły<sup>18</sup>.

Reinżyniering (ang. *reengineering*) polega na wprowadzaniu gruntownych zmian w procesach organizacji. Celem zmian jest osiągnięcie maksymalnej efektywności przy redukcji kosztów. Koncepcja ta ma na celu całkowite przeprojektowanie procesów, prowadzące do radykalnej poprawy wyników. W oświacie samorządowej jest to obecnie dość powszechne zjawisko, chociaż nie używa się tego pojęcia.

### **Działania marketingowe w szkole na przykładzie Gimnazjum nr 2 w Skoczowie**

Działania marketingowe z założenia ukierunkowane są na jakiś zysk. Jakże zatem korzyści z tego typu przedsięwzięć mają szkoły publiczne? Zastosowanie marketingu w organizacjach non profit wynika z następujących przesłanek:

- 1) organizacje mają swoich odbiorców;
- 2) są zainteresowane określoną reakcją swoich odbiorców (sankcjonują zasadność istnienia);

---

<sup>17</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Materiały konferencji naukowej Wydziału Zarządzania*, Kraków 2002, s. 176.

<sup>18</sup> A.J. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie...*, op. cit., s. 25.

3) osiągnięcie pożądanej reakcji wymaga zaprezentowania stosownej oferty<sup>19</sup>.

Funkcjonowanie danej szkoły (co zasygnalizowano już wcześniej) w coraz większym stopniu uzależnione jest od liczby uczniów. Ma to bezpośredni związek z zatrudnieniem nauczycieli, stąd też wśród pracowników narasta świadomość konieczności podejmowania konkretnych działań promujących szkołę. Zbyt mała liczba „klientów” skutkuje zmniejszeniem liczby oddziałów, a co za tym idzie – redukcją etatów, ograniczeniem liczby godzin, zwolnieniami nauczycieli. Potrzebę podejmowania działań marketingowych dostrzeżono w gronie pedagogicznym analizowanej szkoły. Podjęto szereg działań promujących placówkę w środowisku, a jedno ze szkoleń rady pedagogicznej poświęcone zostało budowaniu wizerunku w lokalnej społeczności.

Gimnazjum nr 2 w Skoczowie jest jednym z sześciu tego typu w gminie. Zlokalizowane jest w centrum Skoczowa w niedalekiej odległości od dwóch innych. Pozostałe trzy umiejscowione są w okolicznych wioskach. Lokalizacja placówki warunkuje określone skutki, a mianowicie łatwość zmiany szkoły. Pomimo ściśle wytyczonych obwodów szkolnych, uczniowie nie mają problemów z zapisaniem się do szkoły spoza swojego rejonu.

Szkoła liczy sto czterdzieścioro uczniów zgromadzonych w sześciu oddziałach. Średnio są to klasy dwudziestotrzysobowe. Wytyczne organu prowadzącego sugerują tworzenie klas o wiele liczniejszych, co wymusza na szkole stałe zabiegi o pozyskiwanie uczniów. Stosunkowo mała liczebność klas jest wykorzystywana jako atut placówki – szkoła promuje się w środowisku jako mała, bezpieczna, przyjazna.

Na podstawie przeprowadzonych badań wyodrębniono charakterystyczne obszary zachowań promocyjnych w placówkach oświatowych. Usystematyzowano je w następujących grupach:

#### *Komunikacja bezpośrednia, komunikacja ustana, wywiadówki*

W analizowanym okresie do najważniejszych poczynań należały bezpośrednie kontakty z rodzicami. W szkole uznano, że metody promocji bezpośredniej są skuteczne i tanie. Były to wystąpienia publiczne nauczycieli oraz dyrektora, zebrania z rodzicami, wywiadówki. Należy też dodać, że wywiadówki są wpisane w specyfikę pracy każdej szkoły – to wymóg ustawy. Komunikacja nauczyciela z rodzicami przebiegała też za pomocą rozmów telefonicznych, poczty elektronicznej, e-dziennika. W szkole odbyły się cztery zebrania ogólne oraz kilka w gronie przedstawicieli rady rodziców. Tematyka spotkań dotyczyła realizacji podstawowych zadań szkoły, spraw organizacyjnych i dydaktycznych. Na zebraniach zapoznawano rodziców z działalnością szkoły, osiągnięciami, wynikami egzaminów. Były to prezentacje multimedialne, filmy promocyjne, analizy. Założono, że nagłaśnianie informacji o tym, co się dzieje dobrego w szkole oraz upowszechnianie jej sukcesów może przynieść wiele pożytku.

---

<sup>19</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing*, Warszawa 1997, s. 23.

*Strony internetowe, portale społecznościowe*

Strony internetowe to we współczesnym świecie chyba najistotniejszy element promocji szkoły (teksty, zdjęcia, filmy). W szkole prowadzona jest strona [www.g2skoczow.pl](http://www.g2skoczow.pl). W powszechnej opinii jest ona przejrzysta, nowoczesna, w miarę regularnie aktualizowana. Na stronie głównej widnieje wpis, który ma eksponować atuty placówki: „Nasza szkoła to jedyne w Skoczowie samodzielne gimnazjum, które mieści się w zabytkowym budynku dawnej SP 2 w samym centrum miasta. Jesteśmy niewielką szkołą, więc wszyscy się znają i nikt nie pozostaje anonimowy. Uczniowie czują się dobrze i bezpiecznie w swojej szkole, rodzice są traktowani jako równoprawni partnerzy, wysoko oceniają swoje kontakty z wychowawcą i innymi nauczycielami.

W Gimnazjum nr 2 uczniowie mają możliwość zjedzenia pysznego obiadu, kupienia świeżego pieczywa w sklepiku prowadzonym przez uczniów, a do śniadania mogą dostać herbatę lub mleko smakowe.

Wszystkie klasy wyposażone są w nowe meble, telewizory i odtwarzacze DVD i CD. Szkoła posiada również tablice interaktywne i rzutniki multimedialne. Między innymi dzięki takiej bazie lekcje są atrakcyjne i spędzanie czasu w szkole przyjemniejsze<sup>20</sup>.

Niewątpliwie najpowszechniejszym, najtańszym i obejmującym największą populację narzędziem promocji stały się portale społecznościowe. Do niedawna była to Nasza Klasa, obecnie Facebook, Twitter. Informacja o danym wydarzeniu pojawia się błyskawicznie i ma bardzo szeroki zasięg. Jest to z pewnością rewolucja w komunikacji. Uczniowie wymieniają się uwagami o szkole, nauczycielach, poziomie nauczania (pojęcie względne), własnych odczuciach, zapleczu szkoły, organizowanych konkursach itd. Gimnazjum ma swój profil na Facebooku oraz kanał na YouTube.

*ICT w edukacji i zarządzaniu, e-wywiadówki, poczta elektroniczna*

W Gimnazjum nr 2 ważną rolę przywiązuje się do informatyzacji. Ma to na celu kreowanie wizerunku szkoły nowoczesnej. Podjęto działania usprawniające procesy komunikacji. Do zarządzania organizacyjnego włączono nowoczesne narzędzia informatyczne (arkusz organizacyjny, plan lekcji, e-sekretariat). Wprowadzono dziennik elektroniczny, mający usprawnić komunikację, poprawić kontakty z rodzicami, skutkować regularnym podglądem ocen i frekwencji. Poczyniono starania poprawiające działalność organizacyjną oraz dydaktyczną: dzierżawa kserokopiarek, instalacja sieci Wi-Fi, zakup laptopów dla nauczycieli. Ujednolicono nazewnictwo poczty elektronicznej w domenie [mzo.skoczow.pl](http://mzo.skoczow.pl).

*Uroczystości szkolne, akademie, występy, prelekcje*

Stałym elementem naszej pracy są szkolne akademie. Informacja o tych wydarzeniach na bieżąco pojawia się na stronie internetowej szkoły oraz w mediach. Odbyły się też

---

<sup>20</sup> Gimnazjum nr 2 w Skoczowie, <http://www.g2skoczow.pl/>, dostęp 1.06.2016.

przedstawienia teatralne dla całej społeczności Skoczowa w Teatrze Elektrycznym. Inicjatywa spotkała się z szerokim zainteresowaniem mieszkańców (plakaty, artykuły prasowe, strony www). Zorganizowano kilka prelekcji, między innymi „Szlakami Jana Pawła II”, oraz spotkań z policjantami i ciekawymi ludźmi. Wszystkie te inicjatywy kreują pozytywny obraz szkoły w środowisku.

#### *Udział w zawodach, konkursach, pozaszkolnych inicjatywach*

Nauczyciele na bieżąco starają się wykorzystywać sukcesy swoich uczniów w najróżniejszych konkursach. Wynikają z tego obopólne korzyści. Szkoła aktywnie włączyła się w obchody XX rocznicy pobytu Jana Pawła II w Skoczowie. Zorganizowano szereg przedsięwzięć z tej okazji. Informacje o wszystkich inicjatywach były podawane w lokalnej prasie, na stronach internetowych oraz na portalu www.ox.pl. Okazją do autoreklamy był udział w Dniach Skoczowa – prezentacja pod namiotem ekspozycyjnym oraz uczestnictwo w korowodzie przebierańców.

#### *Publikacja informatorów, folderów, gazetek, kroniki*

W szkole kilka lat wcześniej wydrukowano foldery promocyjne, które rozdawane są przy różnych okazjach. Sporadycznie wydawane są gazetki szkolne służące upowszechnianiu sukcesów uczniów i nauczycieli, dokumentowaniu wydarzeń szkolnych, ciekawych inicjatyw samorządu szkolnego, zapraszaniu na imprezy szkolne.

#### *Festyny, pikniki, dni otwarte, lekcje otwarte*

W ubiegłych latach festyny odbywały się regularne. W roku szkolnym 2014/2015 nie organizowano festynów ani pikników, głównie z powodów proceduralnych. Odbyły się natomiast dni otwarte dla potencjalnych uczniów. Wydarzenie to od lat nosi nazwę „Dzień z eksperymentem” i wpisane jest w stały kalendarz imprez szkolnych. Dowieziono uczniów z kilku szkół, zaprezentowano atuty placówki, przeprowadzono zajęcia przedmiotowe, sportowe. W szkole odbyła się lekcja otwarta z języka angielskiego dla nauczycieli oraz rodziców.

#### *Współpraca z organem prowadzącym, lokalnymi organizacjami i instytucjami oraz lokalną społecznością*

Szkoła stale współpracuje z wieloma organizacjami i instytucjami. Można je podzielić na te, z którymi szkoła chce i na te, z którymi musi współdziałać. Relacje z reguły są bardzo dobre. Jakość kontaktów ze wszystkimi członkami społeczności szkolnej, a przede wszystkim z dyrektorem, ma istotne znaczenie dla postrzegania szkoły wśród interesariuszy.

### *Współpraca z mediami, prasą, lokalną telewizją*

Istnieje ścisła współpraca z wieloma mediami masowymi, głównie z portalem [www.ox.pl](http://www.ox.pl), który stał się najpopularniejszym lokalnym medium. Do promocji szkoły wykorzystano przede wszystkim wyniki przeprowadzonej przez Kuratorium Oświaty ewaluacji zewnętrznej.

### *Dodatkowe inicjatywy nauczycieli oraz ich sukcesy i zainteresowania pozaszkolne*

Do promocji szkoły stale wykorzystuje się unikatowe przedsięwzięcia, jak choćby udział w projekcie „Klasy frankofońskie na Śląsku”. Na uwagę zasługują też wspomniane spektakle teatralne, akcje charytatywne, prowadzenie własnych stron internetowych.

Powyżej przedstawione zostały najczęściej stosowane działania promocyjne w Gimnazjum nr 2 w Skoczowie. Analizując (w oparciu o wywiady z dyrektorami) przedsięwzięcia innych szkół, można uogólnić, że przykład Gimnazjum nr 2 jest typowy dla większości z nich. Dyrektorzy wskazywali także, że budowanie wizerunku szkoły ma ogromne znaczenie poprzez klimat panujący w jej otoczeniu. Chodzi tutaj zarówno o atmosferę w pokoju nauczycielskim i relacje pomiędzy nauczycielami, jak też o informacje wychodzące na zewnątrz organizacji. Jeśli jest zbyt głośno o szkole – wybryki uczniów, problemy z narkotykami, konflikty – nie służy to placówce.

Ponadto w wywiadach można było usłyszeć następujące konkluzje: podstawowym celem promocji jest budowanie trwałych zależności, więzi, układów. Promocja szkoły następuje poprzez relacje wewnętrzne – z uczniami i nauczycielami – oraz zewnętrzne – z rodzicami, przedstawicielami organu prowadzącego, mediami, lokalną wspólnotą.

Ukazywanie osiągnięć i potencjału społeczności szkolnej, eksponowanie odrębności szkoły, pozyskiwanie funduszy, nawiązanie współpracy międzynarodowej, nadanie imienia szkole – to pomysły, które (oprócz wymienionych wcześniej) najczęściej pojawiały się wśród respondentów. Jako najistotniejsze zadanie i wyzwanie dyrektorzy uznali budowanie mocnej pozycji w szeroko pojętym środowisku lokalnym.

### **Podsumowanie**

Współczesne szkoły coraz częściej funkcjonują w konkurencyjnym otoczeniu zewnętrznym. W Polsce rozwija się przemysł usług edukacyjnych, a wśród kadr zarządzających oświatą coraz większą popularnością cieszą się koncepcje zarządzania marketingowego. Pomimo finansowych gwarancji państwa w postaci subwencji szkoły zmuszone zostały do walki o przetrwanie. Przekazywanie przez samorządy placówek oświatowych podmiotom w rodzaju stowarzyszeń i fundacji stało się powszechnie zauważalnym (czy akceptowalnym?) faktem. Dlatego w coraz większym stopniu szkoły powinny angażować się w działania promujące usługi edukacyjne – zarówno te oferowane na rynku, jak i te, które są typowymi usługami publicznymi. Dla utrzymania pozycji w środowisku konieczne okaże się wykorzystywanie narzędzi marketingowych. Może to mieć swoje dobre strony: spo-

woduje rywalizację i podniesienie poziomu świadczonej usługi; może też jednak skutkować negatywnym przełożeniem się na jakość kształcenia: zamiast uczyć, szkoła będzie się promować.

## Bibliografia

- Chmaj M., Żmigrodzki M., *Wprowadzenie do teorii polityki*, Lublin 1996.
- Denek K., *Ku tożsamości edukacji*, [w:] *Kreowanie tożsamości szkoły*, red. K. Chałas, Lublin 2009.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, przeł. T. Basiuk, Z. Broniarek, J. Gołębiowski, Kraków 1998
- Encyklopedia Biznesu*, red. W. Pomykało Warszawa 1997.
- Fazlagić A.J., *Marketingowe zarządzanie szkołą*, CODN, Warszawa 2003.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing*, Warszawa 1997.
- Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Warszawa 2000.
- Łobocki M., *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Kraków 2010.
- Musiałkiewicz J., *Marketing*, Warszawa 1998.
- Niestrój R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Materiały konferencji naukowej Wydziału Zarządzania*, Kraków 2002.
- Penc J., *Leksykon biznesu*, Warszawa 1997.
- Pride W., Ferrell O.C., *Marketing*, New York 2008.
- Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Warszawa 1995.
- Wiśniewski A., *Marketing*, Warszawa 1995.
- Załącznik do rozporządzenia MENiS z dnia 6 listopada 2003r. w sprawie podstawy programowej w poszczególnych typach szkół.

## Strony internetowe

- Gimnazjum nr 2 w Skoczowie, <http://www.g2skoczow.pl/>, dostęp 1.06.2016.
- Internetowy System Aktów Prawnych, <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19910950425>, dostęp: 1.06.2016.

Przemysław Żebrok

### **Marketing w publicznych placówkach oświatowych**

Tematyka artykułu koncentruje się na działaniach marketingowych w publicznych placówkach oświatowych. W ostatnich latach rynek usług edukacyjnych stale się rozwija, staje się coraz bardziej zróżnicowany, a szkoły coraz częściej funkcjonują w konkurencyjnym otoczeniu. Uwarunkowania te wymuszają na szkołach określone zachowania, na przykład promocję własnych usług edukacyjnych. W tym celu placówki oświatowe muszą wykorzystywać narzędzia marketingowe, by utrzymać swoją pozycję na rynku. Może to rodzić pozytywne skutki, powodując rywalizację i podniesienie poziomu świadczonych usług, ale może też mieć negatywne przełożenie na jakość kształcenia.

**Słowa kluczowe:** szkoła, oświata, marketing, usługi, rynek usług, zarządzanie.

### **Marketing in public education institutions**

The article focuses on marketing activities in public education institutions. The educational services market has been constantly evolving in recent years. It is becoming more diverse, while schools increasingly operate in a competitive environment. These conditions force schools into certain behaviors such as promoting their educational services. To this end, educational institutions must use marketing tools in order to maintain their market position. This can give rise to positive effects such as sound competition and an overall improvement of the level of services provided. However, it may also have a negative impact on the quality of education.

**Keywords:** school, education, marketing, services, market of services, management.

*Translated by Przemysław Żebrok*