

# **Marketingowe zarządzanie w oświacie**

**Dr Jan A. FAZLAGIĆ**

# Tematyka prezentacji:

1. Dla kogo współczesna szkoła? - pokolenie Y.
2. Cechy specyficzne marketingu w oświacie.
3. Marka w oświacie.
4. Strategia konkurowania w oświacie.
5. Promocja w oświacie.
6. Jakość w oświacie – perspektywa marketingowa.

- 80 milionów młodych ludzi w wieku 8-29 lat urodzonych pomiędzy rokiem 1978 a 1999 (dotyczy USA)
- Są pierwszym pokoleniem, które wychowywało się wykorzystując e-maile, komunikatory internetowe i telefony komórkowe od najmłodszych lat.



- Pokolenie Y nie poznało świata bez Internetu.
- Spędza nawet do 72 godzin tygodniowo na forach internetowych, rozmawiając przez telefon, poszukując porad i informacji dotyczących najbardziej banalnych decyzji życiowych.



# Przedstawiciele pokolenia Y kształtują swoje umysły korzystając z nowych technologii.

Niedawno odkryto, że partie mózgu odpowiedzialne za podejmowanie decyzji i planowanie kształtują się do 20 roku życia a nawet później.



# Dobre wiadomości

- Znają się na komputerach.
- Są przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową,
- Są zorientowani na pracę zespołową. Oceniają się w stosunku do swoich rówieśników, tworzą społeczności i dużo się ze sobą komunikują.

# Dobre wiadomości

- Potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie (90% badanych osób w wieku 18-24 lat uważa, że słuchanie iPod'a w czasie pracy zwiększa ich produktywność. Młodzież **odczuwa nudę**, jeśli brakuje im ciągłego strumienia bodźców w postaci muzyki i obrazu

## ... i złe wiadomości.

- Nie mają szacunku dla prywatności. Zostali wychowani w świecie programów typu *reality show*, Uważają, że prywatność to zbędna fanaberia.
- Brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pracodawca powinien, więc przejąć „rolę mamy” okazując troskę wyznaczając cele i pomagając z rozwoju zawodowym.



## **... i złe wiadomości.**

- Mają nierealistyczne oczekiwania: sądzą, że „mogą zmienić cały świat w ciągu pierwszego dnia pracy”.
- Zostali wychowani na narcyzów a konfrontacja z rzeczywistością była dla nich wielkim przeżyciem.
- Brakuje im cierpliwości.

## **... i złe wiadomości.**

- Charakteryzuje ich niższa etyka pracy.
- Czasami brakuje im umiejętności interpersonalnych, popełniają błędy gramatyczne,
- Nie wiedzą jak prowadzić konwersację -  
- trudniej im rozwiązywać codzienne konflikty.

## **Pracodawcy narzekają na oświatę ...**

1. Nie posiadają podstawowych umiejętności takich jak umiejętność prowadzenia korespondencji, korzystania ze źródeł książkowych.
2. Gorzej sobie radzą z rozwiązywaniem nietypowych, niestandardowych problemów w miejscu pracy.

# Jak przygotować się na nadejście pokolenia Y?

3. Wykorzystywać do komunikacji z młodymi pracownikami media elektroniczne (komunikatory internetowe, sms-y itd.)
4. Wprowadzić częstsze ewaluacje. To pokolenie wychowało się na grach komputerowych gdzie na ekranie gracz przez cały czas widzi, jakie wyniki osiąga. Młodzi ludzie także oczekują szybkiej informacji zwrotnej na temat ich pracy.

## **Jakie wartości wyznają ...**

1. Nastawieni na wyniki.
2. Potrzebują nieustannej stymulacji.  
W miejscu pracy zawsze powinno się coś dziać.
3. Chcą równowagi pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym.

# Marketingowe cechy usług edukacyjnych (1)

Cechy usług	Implikacje	Sposoby przewycięzania trudności
Niematerialność	Trudność w wypróbowaniu. Brak możliwości opatentowania	Koncentracja na korzyściach, targi edukacyjne, wystawy, przedstawieni, nadanie szkole cech osobistych
Nierozdzielność	Wymagana obecność producenta, sprzedaż bezpośrednia, ograniczenia skali i działań	Uczenie się w pracy w większych grupach, szkolenie nauczycieli, dzielenie się wiedzą, Rada Rodziców.

# Marketingowe cechy usług edukacyjnych (2)

Cechy usług	Implikacje	Sposoby przewycięzania trudności
Heterogeniczność	Uzależnienie standardu usługi od jej wykonawcy, trudność w zapewnieniu jakości	Staranna selekcja oraz szkolenie nauczycieli, uwydatnienie indywidualnych cech usług
Nietrwałość	Brak możliwości składowania, trudności wynikające z fluktuacji popytu	Lepsze dostosowanie podaży do popytu
Własność	Klient ma dostęp do usługi, lecz nie ją samą	Angażowania rodziców w życie szkoły

## Cechy specyficzne marketingu usług oświatowych (1):



- Kupujący nabywa obiekt niematerialny
- Decyzja o zakupie może być podjęta wyłącznie w oparciu o reputację szkoły lub pojedynczej osoby - np. Dyrektora.
- Rodzicom i uczniom trudno dokonać porównania z ofertami konkurencyjnych szkół.



## Cechy specyficzne marketingu usług oświatowych (2):

- Kupujący nie może „zwrócić” usługi po zakupie
- Usługi są ulotne – nie można ich magazynować – *„nigdy nie można wejść do tej samej rzeki”*



## Cechy specyficzne marketingu usług oświatowych (2):

Marka w reklamie usług edukacyjnych służy  
(bardziej niż w przypadku produktów  
materialnych) **identyfikacji,**

ponieważ często jest

**JEDYNYM namacalnym wyróżnikiem**

# Po co marka w oświacie?

- ułatwia wybór,
- zmniejsza ryzyko,
- zapewnia korzyści emocjonalne,
- oferuje poczucie przynależności.

**Posiadanie cennej marki jest celem wielu managerów.**

- Praca nad wizerunkiem szkoły w społeczności lokalnej jest coraz ważniejszym zadaniem dyrektora szkoły.  
**Żyjemy w świecie mediów a wizerunek instytucji staje się (niestety?) równie ważny jak ich oferta.**

# Reputacja (to więcej niż wizerunek)

- Nie jest kwestią próżności czy popularności
- Cieszyć się dobrą reputacją oznacza być godnym zaufania, spełniać oczekiwania i wyróżniać się z otoczenia
- Jest istotna w chwilach prób, gdy odbiorcy brak innych punktów odniesienia
- Im bardziej autentyczny wizerunek tym lepsza reputacja
- Otwiera lub zamyka drzwi do sukcesu

# Strategie **konkurowania** w oświacie



# Konkurenci szkoły

- 1. Wiedza merytoryczna (w tym oferta wychowawcza).**
- 2. Wiedza dydaktyczna.**
- 3. Wiedza organizacyjna.**

- Discovery, Animal Planet, Wikipedia, [sciaga.pl](http://sciaga.pl)
- Discovery, Brainiac, Connections, National Geographic, British Museum
- Bank, Ryan Air



Konkurowanie oznacza zdobywanie  
pozytywnej opinii w oczach klienta  
w stosunku do konkurentów

- Szkoła powinna oferować wartość dodaną  
w zakresie każdej z 3 kategorii

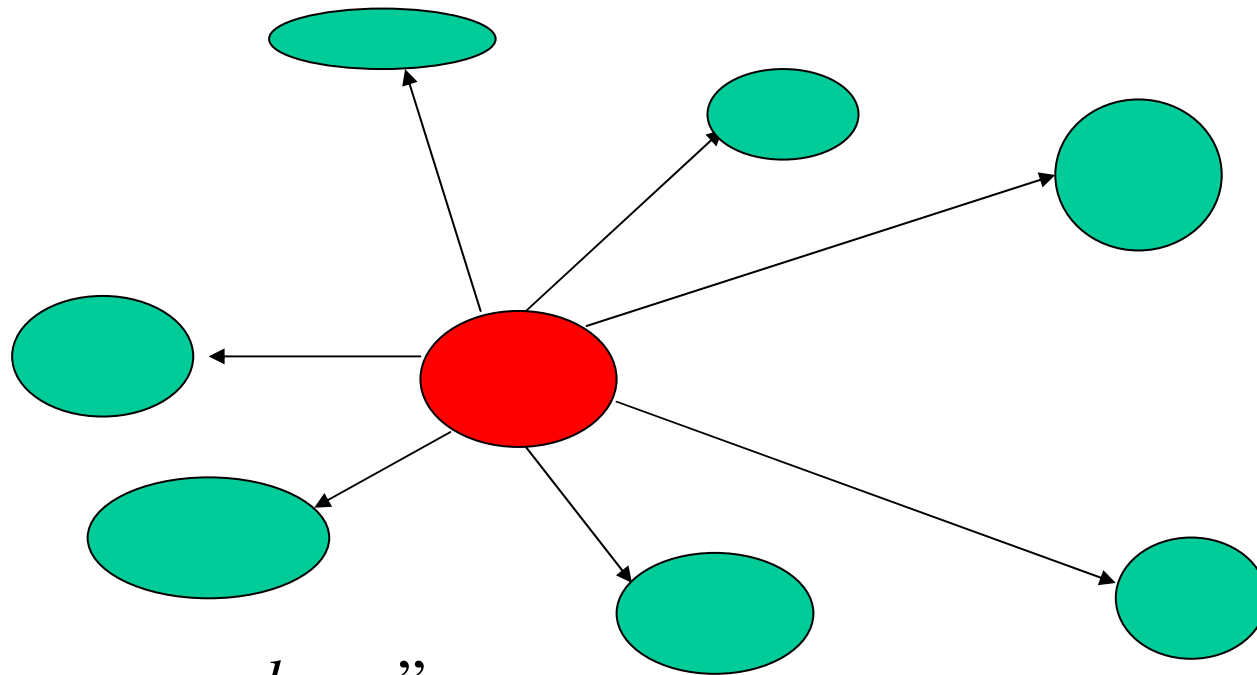
„Prawdziwa **bitwa o rynek** polega na tym, aby się na tym rynku znaleźć”.



# Rynki na jakich działa szkoła

- Aktualnych uczniów
- Przyszłych uczniów
- Wpływowym instytucji (np. Kościół, media)
- Dostawców
- Rodziców
- Decydentów (np. rodzice w szkołach, Ministerstwa)
- Aliansów strategicznych

# Dyrektor szkoły to menedżer relacji z rynkami docelowymi



*„...be many people ...”*  
Peter Drucker, 2001.

# Trzy **strategie** **konkurowania:**

1. Bądź najtańszy.
2. Bądź wyjątkowy.
3. Bądź tam, gdzie twoi konkurenci są nieobecni.



# Strategia zróżnicowania – „Bądź wyjątkowy”.

- Projektować atrakcyjne programy nauczania,
- Zatrudniać kreatywnych nauczycieli
- Budować relacje (np. e-Twinning)
- Ciągłe generować innowacje dydaktyczne i organizacyjne
- Tworzyć społeczność rodziców i absolwentów ( Harleya-Davidson, Red Bull);
- Sprawić aby szkoła oferowała niezapomniane wrażenia i doznania.
- Dywersyfikacja branżowa (np. fitness club + gimnazjum o profilu sportowym).

## Strategia koncentracji –

„Bądź tam, gdzie twoi konkurenci są nieobecni”.

- Rynek geograficzny (np. odległe od centrum miasta osiedle).
- Profil oczekiwań rodziców (np. artystyczny)
- Zamożni rodzice.
- Profil nauczania.

# USP – *unique sales position* w oświacie

*„Marketing jest zbyt ważną rzeczą, by pozostawić go ekspertom do spraw marketingu”.*

- Postaw się całkowicie na pozycji klienta, kieruj się zdrowym rozsądkiem.
- Sprawdź, czy sam byś odpowiedział na własne reklamy i promocje.
- Odpowiedź brzmi: ”Prawdopodobnie nie” (?).



# USP w oświacie

## **Video Ezy**

- *„Nie znalazłeś filmu? Następnym razem wypożycz go za darmo!”*

## **Fedex:**

- Zła USP: *„Korzystamy z naszych własnych samolotów”*
- Dobra - po modyfikacji: *„Absolutnie Pozytywne w Jedną Noc”*.

## **Domino's Pizza:**

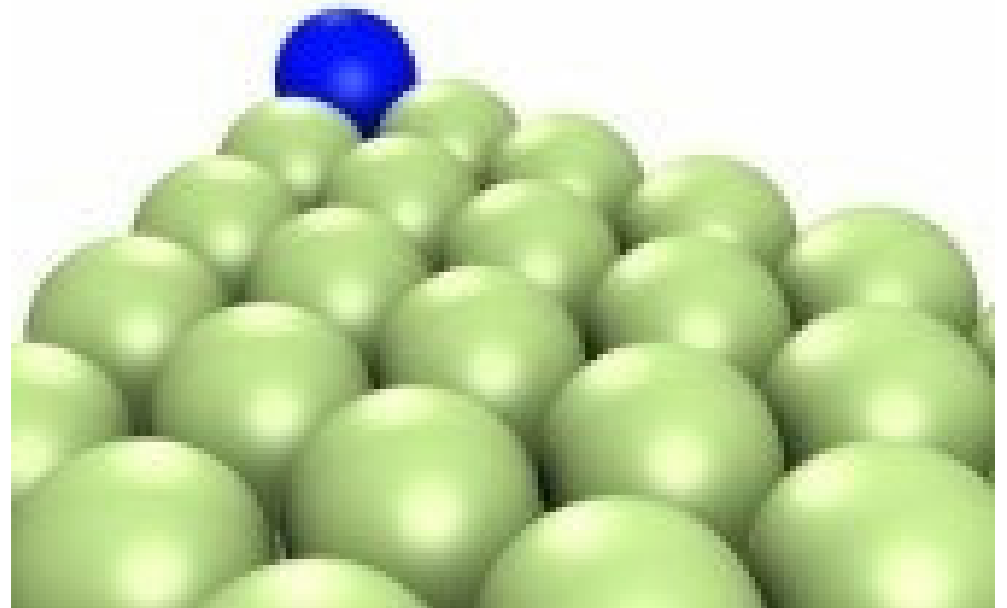
- *„Daj nam 30 minut. W przypadku spóźnienia pizza za darmo”*.

A TY jak sprawisz,  
aby

Twoja  
placówka  
oświatowa

była

wyjatkowa???

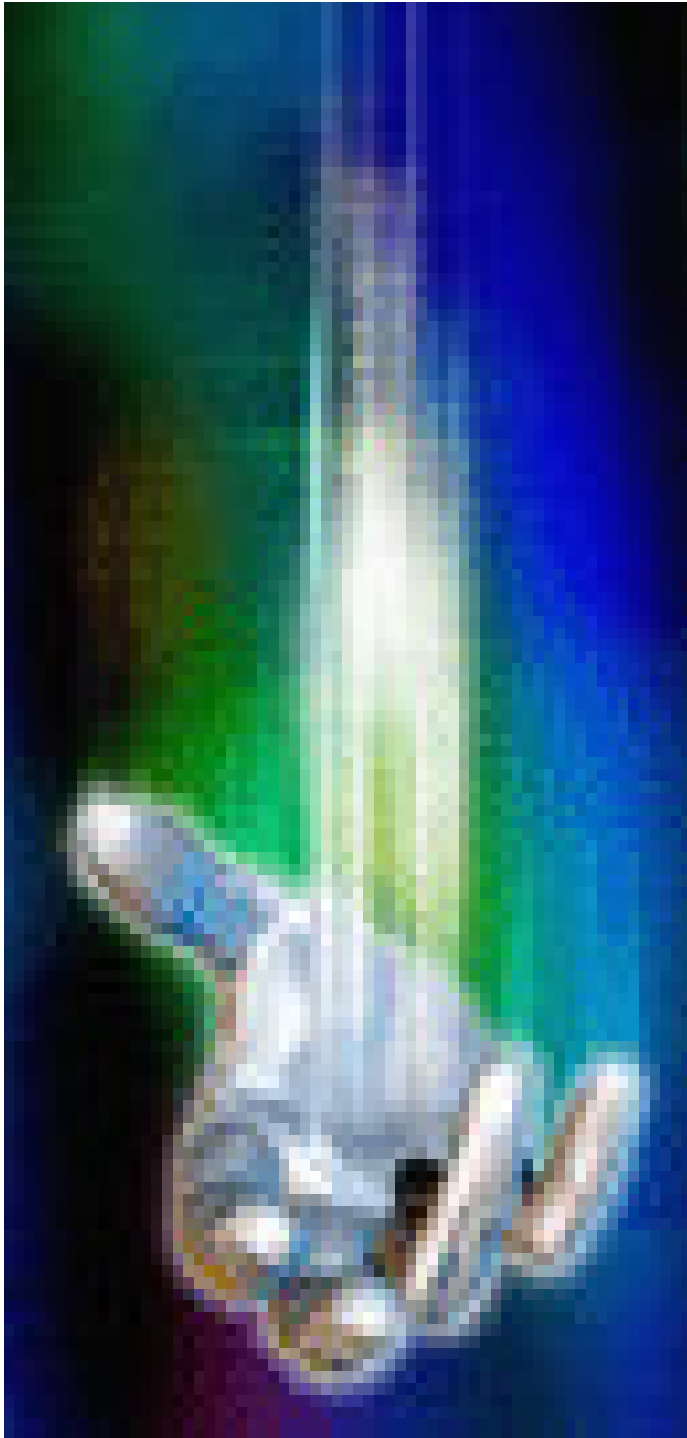


# Reklama produktów

- **Kombinacja cech fizycznych → doświadczenie**
- Charles Revson, dyrektor firmy Revlon Inc. powiedział:  
*„W fabryce produkujemy kosmetyki. W sklepie sprzedajemy nadzieję ...”*

# Reklama w oświacie

Reklama usług boryka się  
dokładnie z odwrotnym  
problemem: **jak**  
**nadzieję zamienić w**  
**namacalne korzyści....**



Jak zamienić oczekiwania na  
namacalne korzyści?

**Obietnica → namacalne korzyści**



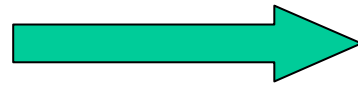
# Promocja

to sztuka zamiany atrybutów  
na korzyści ...



# Jak zamienić atrybuty na korzyści?

**Atrybuty**



**Korzyści**

1. **Basen**
2. **Monitoring**
3. **Dobrze  
wykształcony  
dyrektor**



1. **Nauka pływania**
2. **Szkoła bez  
narkotyków**
3. **Wyższa jakość  
nauczania (poprzez  
jego/jej pozytywny  
wpływ na nauczycieli)**

**... a marketingowe zarządzanie  
szkołą,  
to sztuka dotrzymywania słowa.**





# Jakość w oświacie



# W świadczeniu usług najbardziej liczy się doświadczenie

## Historyczna ewolucja ofert rynkowych:

1. Towar.
2. Produkt
3. Usługa.
4. Doświadczenie – transformacja.



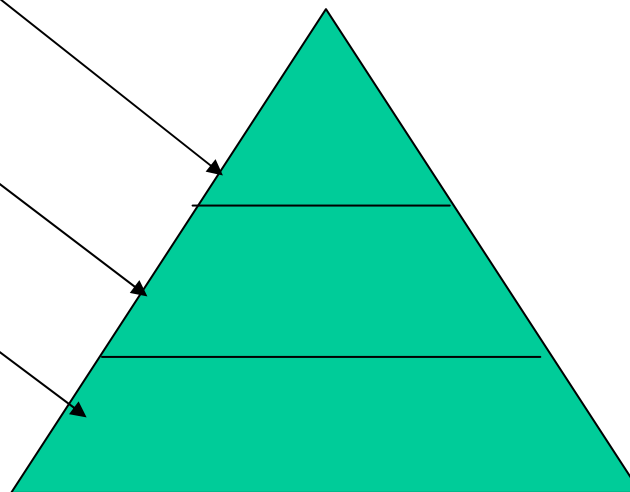
# Zarządzanie doświadczeniem

Ludzie zawsze chcą usług dostarczanych szybciej, łatwiej i lepiej.

- **Szybciej:** *bo ludzie chcą wszystko mieć natychmiast!*
- **Łatwiej:** *bo ludzie generalnie są leniwi!*
- **Lepiej:** *bo ludzie uważają, że mają prawo mieć to, co najlepsze!*

# Model 3-S

- Oczarowanie
- Poświęcenie
- Satysfakcja



- Satysfakcja to to, na co się godzimy
- Dyrektor szkoły powinien się interesować tym, jaki jest stopień „poświęcenia”
- Celem powinno być zadziwienie

# Model Servqual



# Dziesięć wymiarów jakości usług (na przykładzie szkoły)

<b>Nazwa składnika</b>	<b>Jak klienci postrzegają ten wymiar jakości?</b>
<b>Materialność:</b> wygląd budynku i wystrój wnętrza, wyposażenie, ubiór pracowników, estetyka materiałów reklamowych	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy wygląd budynku przyciąga uwagę?</li><li>• Czy dyrektor szkoły jest elegancko ubrany?</li><li>• Czy w szkole są komputery?</li></ul>
<b>Rzetelność (<i>reliability</i>):</b> zdolność do wykonania usługi zgodnie z obietnicą i dokładnie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy moje dziecko uzyskuje dobre wyniki na egzaminach?</li><li>• Czy lekcje odbywają się zgodnie z planem??</li></ul>

## Dziesięć wymiarów jakości usług (na przykładzie szkoły)

<b>Zdolność reagowania</b> ( <i>responsivness</i> ): chęć pomocy w sytuacjach, gdy klienci mają problem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jeżeli są problemy z dyscypliną wśród nauczycieli, czy dyrektor reaguje na czas?</li><li>• Czy dyrektywy i zalecenia Kuratorium Oświaty są</li></ul>
<b>Kompetencje:</b> wiedza i umiejętności pracowników oraz zdolność do realizacji zadań	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy nauczyciel potrafi przekazywać wiedzę uczniom?</li><li>• Czy potrafi zaskarbić sobie szacunek?</li><li>• Czy jego wiedza jest na bieżąco doskonała?</li></ul>
<b>Uprzejmość:</b> szacunek dla rozmówcy, przyjazne nastawienie, takt.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy jest uprzejmy?</li><li>• Czy okazuje zniecierpliwienie?</li><li>• Czy rodzice są traktowani jako partnerzy w procesie wychowawczym dziecka?</li></ul>



## Dziesięć wymiarów jakości usług

<p><b>Wiarygodność:</b> uczciwość, zaufanie</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy szkoła ma dobrą reputację?</li><li>• Czy nauczyciele podejmują decyzje zgodne z zasadami etyki?</li><li>• Czy gospodarowanie środkami finansowymi nie budzi zastrzeżeń?</li></ul>
<p><b>Bezpieczeństwo:</b> zabezpieczenie przed wypadkami, ryzykiem.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy w szkole jest gabinet lekarski?</li><li>• Czy nauczyciele są przeszkoleni w zakresie pierwszej pomocy?</li><li>• Czy w szkole zdarzają się wypadki?</li></ul>

## Dziesięć wymiarów jakości usług (na przykładzie szkoły)

<b>Dostępność:</b> łatwość w skontaktowaniu się, dostępność geograficzna	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jak skontaktować się z dyrektorem szkoły?</li><li>• Czy szkoła jest dostępna w dla rodziców w czasie przerwy wakacyjnej?</li><li>• Czy przed szkoła znajduje się parking?</li></ul>
<b>Komunikatywność:</b> przekazywanie właściwych informacji we właściwym czasie zrozumiałym językiem	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy w razie zmian w planie lekcji rodzice dowiadują się o tym z wyprzedzeniem??</li></ul>
<b>Zrozumienie:</b> znajomość problemów, chęć poznania potrzeb odbiorcy usługi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Czy ktoś z pracowników w szkole rozpoznaje moją twarz?</li><li>• Czy nauczyciele chcą poznać sytuację rodzinną ucznia?</li></ul>

# Podsumowanie

Polscy menedżerowie oświaty powinni zintensyfikować wysiłki zmierzające do wdrożenia zasad marketingowego zarządzania ponieważ:

1. Wymaga tego od nich nowe pokolenie młodych uczniów i rodziców.
2. System zarządzania państwem stopniowo ewoluuje i wprowadzane są zasady konkurencji oraz zarządzania opartego na dowodach (evidence-based management).
3. Istnieje duża pula wiedzy z zakresu marketingu lecz tylko niewielka jej część zaadaptowana została na potrzeby polskiej oświaty.

Nowy portal poświęcony  
zarządzaniu w oświacie

Headmaster.pl

MARKETINGOWE  
ZARZĄDZANIE SZKOŁĄ

ZARZĄDZANIE  
WIEDZĄ

LUDZIE

AKTUALNOŚCI

DOSKONALENIE  
ZAWODOWE

O PORTALU

**HEADMASTER**

LEPSZA OŚWIATA  
DZIĘKI **LEPSZEMU ZARZĄDZANIU**

SZUKAJ W SERWISIE

## HeadMaster

- » Aktualności
  - » Konferencje
  - » Opinie i komentarze
  - » Wydarzenia
- » Ankiety
- » Doskonalenie zawodowe
  - » Biblioteka DZ
  - » Kursy
  - » Studia podyplomowe
- » Ludzie
  - » Opinie
  - » Wywiady
- » Marketingowe zarządzanie szkołą

## »» AKTUALNOŚCI

### Żłobki złapane w sieć

Jak podaje dziennik "Metro" (29.08.2007) Kraków chce połączyć miejskie żłobki siecią internetową. Obecnie na 22 żłobki, własne strony internetowe mają trzy. Informatyzacja pozwoliłaby na racjonalizację rekrutacji w Krakowie. W jednych żłobkach są miejsca, inne są przepełnione. Planuje się udostępnienie w sieci dodatkowych informacji o programach wychowawczych.

więcej aktualności >

## »» WYPEŁNIJ ANKIETĘ

Dowiedz się więcej o projekcie badawczym **Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie**.

100% pracowników ODM u2

## »» WITAMY

Witamy na stronie [headmaster.pl](http://headmaster.pl). Strona zawiera informacje dla dyrektorów szkół, nauczycieli oraz innych pracowników oświaty, którzy chcą rozwijać się w dziedzinie zarządzania wiedzą w oświacie.

## »» OSTATNIE ARTYKUŁY

Spotkanie Dyrektorów szkół Education 2.0 w CODN, 25 września 2005  
Młodzież "Made in Poland"  
Prof. Andrzej Blikle, "Doktryna Jakości"  
Wybory do sejmu testem polskiej oświaty  
Szkoła - przestrzeń publiczna  
Wywiad z Renatą Gut

# Zarządzanie wiedzą w szkole

Jan A. Fazlagić



Wydawnictwa CODN

**Headmaster.pl**

*Dziękuję za uwagę...*

**KONTAKT:**

Jan A. Fazlagić,

e-mail: [amirf@egov.pl](mailto:amirf@egov.pl)