

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN IN RAZVOJ TRŽENJA ŠPORTNIH ODDELKOV
NA ŠOLSLEM CENTRU ZA POŠTO, EKONOMIJO IN
TELEKOMUNIKACIJE (ŠC PET)**

Ljubljana, julij 2010

ELIZABETA HERNAUS BERLEC

IZJAVA

Študentka Elizabeta Hernaus Berlec izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko prof. dr. Majo Makovec Brenčič, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 9.7. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE ŠC PET	5
1.1 Poslanstvo in vizija	6
1.2 Cilji poslovanja	6
1.2.1 Cilji športne usmeritve	7
1.3 Ciljne skupine	8
1.4 Dejavnosti za doseganje ciljev	8
1.5 Delovna področja	9
1.6 Izhodišča za uresničevanje zastavljenih ciljev	10
2 TRŽENJE NA PODROČJU SREDNJEŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA	10
2.1 Opredelitve storitev	10
2.1.1 Opredelitev izobraževalnih storitev	11
2.1.2 Značilnosti izobraževalnih storitev	12
2.1.3 Sestavine in vsebinske značilnosti izobraževalnih storitev	15
2.1.4 Uporabniki izobraževalnih storitev	15
2.2 Kakovost izobraževalnih storitev	17
2.2.1 Standardi kakovosti storitev	18
2.2.2 Zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah	19
2.3 Izobraževalna organizacija	20
2.3.1 Poslanstvo in cilji izobraževalne organizacije	21
2.3.2 Sestavine izobraževalne organizacije	21
2.3.3 Organizacijska struktura	21
2.4 Izobraževalni sistem v Sloveniji	22
2.5 Vloga menedžmenta v športni organizaciji	24
2.6 Zakonodajni vidik trženja športa v srednješolskem izobraževanju	26
2.6.1 Slovenski dokumenti na področju športa	26
2.6.2 Vloga lokalnih skupnosti pri razvoju športa	27
2.6.3 Evropski dokumenti o športu in lokalnih skupnostih	27
2.6.4 Viri financiranja športa v Sloveniji	30
2.7 Trženje izobraževalnih storitev	32
2.8 Trženje športa in trženje preko športa	33
3 STRATEŠKI PRISTOP K STRATEGIJI TRŽENJA ŠPORTNIH ODDELKOV NA ŠC PET	34
3.1 Metodološka izhodišča raziskave	35
3.2 Trženjska miselnost v izobraževalnih organizacijah	36
3.3 Trženjsko načrtovanje v izobraževalnih organizacijah	37
3.4 Notranje in zunanje trženje izobraževalne organizacije	40
3.5 Analiza izobraževalne organizacije in njenega okolja	40
3.6 Analiza zunanjega okolja izobraževalne organizacije	41
3.6.1 Analiza makrookolja	42
3.6.2 Analiza ciljnih javnosti	43
3.6.3 Analiza konkurentov izobraževalne organizacije	44

3.7	Analiza notranjega okolja izobraževalne organizacije	45
3.8	Celovita analiza ŠC PET	46
3.8.1	Uvedba projekta športnih oddelkov	46
3.8.2	Vsebinska zasnova projekta.....	47
3.8.3	Analiza okolja ŠC PET.....	48
3.8.4	SWOT-analiza športnih oddelkov na ŠC PET.....	51
4	KONCEPTI IN SESTAVINE TRŽENJA ŠPORTNIH ODDELKOV NA ŠC PET	52
4.1	Pomen in oblikovanje trženjske strategije izobraževalne organizacije.....	52
4.2	Segmentiranje trga.....	53
4.3	Ciljni trgi	54
4.4	Pozicioniranje športnih oddelkov	54
5	TRŽENJSKI SPLET ŠPORTNIH ODDELKOV NA ŠC PET	56
5.1	Izdelek – športni oddelek	57
5.1.1	Življenjski cikel športnih oddelkov.....	61
5.2	Cena	63
5.3	Prostor	65
5.4	Tržno komuniciranje.....	66
5.4.1	Vloga komunikatorja v procesu tržnega komuniciranja.....	68
5.4.2	Dejavniki tržnega komuniciranja na ŠC PET	68
5.4.3	Oglaševanje.....	71
5.4.4	Pospeševanje prodaje	72
5.4.5	Odnosi z javnostmi.....	72
5.4.6	Celostna podoba.....	73
5.5	Ljudje.....	73
5.5.1	Kadrovanje in vodenje tima profesorjev v športnih oddelkih	75
5.5.2	Sodelovanje s trenerji športnih klubov	75
5.6	Fizični dokazi.....	76
5.7	Procesi.....	77
5.8	Produktivnost in kakovost	78
	SKLEP	78
	LITERATURA IN VIRI	82
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Uporabniki izobraževalnih storitev	16
Tabela 2: Sredstva državnega proračuna, namenjena NPŠ v letih 2004, 2005, 2006 in 2007	31
Tabela 3: SWOT-analiza športnih oddelkov na ŠC PET	52
Tabela 4: Ravni izdelka športnih oddelkov na ŠC PET	58
Tabela 5: Fizična podpora ŠC PET	77

KAZALO SLIK

Slika 1: Usklajenost dejavnosti menedžmenta.....	25
Slika 2: Temeljni viri financiranja športa v RS.....	31
Slika 3: Elementi na trgu izobraževalnih storitev, s katerimi se srečuje javno šolstvo.....	37
Slika 4: Proces strateškega trženjskega načrtovanja	39
Slika 5: Strateški proces trženja v športu.....	41
Slika 6: Ciljne javnosti športnih oddelkov na ŠC PET.....	43
Slika 7: Model socializacije posameznika v športu	44
Slika 8: Komunikacijska mreža UČITELJ – OTROK – starši – zdravnik – trener	59
Slika 9: Življenjski cikel športnih oddelkov na ŠC PET	62
Slika 10: Cenovna strategija, prikazana kot stol s tremi nogami	64

UVOD

Po besedah Gerloviča (2008) imamo Slovenci šport preprosto radi, ne glede na to, ali gre za tekmovanja oziroma vrhunsko in ekstremno športno ustvarjalnost, množično športno-rekreativno udejstvovanje ali samo navijaško aktivnost, ko čustveno navijamo za »naše športne junake«. Tudi Luketina (2008) meni, da lahko našo neprestano težnjo po tem, da smo v dobri telesni pripravljenosti, izpostavimo kot enega največjih dosežkov vstopa v 21. stoletje. Globalna ekonomska kriza, slovenska družbeno-ekonomska tranzicija in trenutno stanje športa v Sloveniji ter svetu po mnenju Gerloviča (2008) zahtevajo, da moramo trezno in strokovno analizirati slovensko športno dogajanje in športu v spremenjenih ekonomsko-družbenih pogojih zagotoviti nadaljnji vsestranski kvalitetni razvoj. Podvojitvev debelosti med slovensko mladino v letih 2000–2008, negativni trendi na področju motoričnih sposobnosti mladih, neizpolnjevanje določb iz Nacionalnega programa športa (v nadaljevanju NPŠ), nujnost revitalizacije Zakona o društvih in ostale športne zakonodaje ter klavarno stanje slovenske civilne športne sfere zahtevajo takojšnje ustrezno politično, ekonomsko in strokovno ukrepanje, še dodaja Gerlovič.

V Sokolski zvezi Slovenije so že po letu 2000 pričeli zaznavati, da v slovenskem športu prihaja do večjih premikov in sprememb v segmentih šolskega športa, tekmovalnega športa, športne infrastrukture in civilno-društvenega delovanja. Skupaj s partnerji iz civilne športne sfere, vrhunškega športa in lokalnih skupnosti so želeli izvedeti, kaj se v resnici dogaja in kakšno je dejansko stanje v slovenskem športu. Tako so v letu 2008 v Celju, Izoli, Ljubljani in Mariboru organizirali javne tribune na temo Šport v Sloveniji – možnosti in priložnosti. Na njih je sodelovalo več kot dvesto predstavnikov z različnih področij, med drugim tudi športni pedagogi, ki so opozorili na problematiko šolskega športa. Športni pedagogi osnovnih in srednjih šol ter univerze in predstavniki Fakultete za šport Univerze v Ljubljani so na tribunah opozorili na pomembne negativne trende, ki se pojavljajo v prostoru šolskega športa. Po letu 2000 se je podvojilo število debelih otrok, viden je upad splošnih motoričnih sposobnosti ob hkratnem upadanju nadpovprečno motorično sposobnih otrok, ki predstavljajo osnovni bazen, iz katerega črpa slovenski vrhunski šport. Ti negativni premiki in dejstvo, da se je zmanjšal fond ur za športno vzgojo in javna sredstva za izvedbo šolskih športnih programov, so povzročili padec števila aktivnih otrok v programih šolskih športnih aktivnosti in posledično zmanjšan vpis v društvene športne aktivnosti (Gerlovič, 2008, str. 6–8).

Za izboljšanje ugotovljenega stanja bi po mnenju Gerloviča (2008) bilo potrebno naslednje:

- povečati javna sredstva za šolski šport in šolska športna tekmovanja (NPŠ: od le delno porabljenih 40 odstotkov sredstev v letu 2007 naj se do leta 2010 poraba sredstev realizira 100-odstotno),
- povečati programsko ponudbo občolskih športnih dejavnosti,
- zagotoviti izvajanje treh ur športne vzgoje na teden v osnovnih in srednjih šolah,
- uvesti strokovno delovanje športnih pedagogov na vseh stopnjah osnovne šole,

- modernizirati športne programe, obšolske in obštudijske športne aktivnosti na univerzah in srednjih šolah.

Devetak in Vukovič (2002, str. 9) menita, da veliko govorimo o znanju in izobraževanju, nekoliko manj pa smo aktivni pri konkretnih vlaganjih ter izkoriščanju že pridobljenega znanja. Slednje prihaja vse bolj do izraza in je ključni dejavnik gospodarskega razvoja, tako v majhnih kakor tudi velikih državah. V industrijsko razvitih državah posvečajo temu veliko pozornosti in vlagajo v izobraževalne programe na najrazličnejših ravneh in v različnih oblikah.

Na Šolskem centru za pošto, ekonomijo in telekomunikacije (v nadaljevanju ŠC PET) se zavedamo, da za preživetje v konkurenčnem okolju, v katerega je zakorakalo tudi šolstvo, ni dovolj imeti le infrastrukturo za izobraževanje, zakonodajo in izvajalce izobraževalnih storitev. Na področju vzgoje in izobraževanja se v zadnjih letih srečujemo z relativno velikimi spremembami. Tako se je povečal trend vpisa na splošne gimnazije in s tem posledično zmanjšal vpis na strokovne šole, kot je ŠC PET. Ne samo spremenjen trend vpisa, ampak tudi zmanjševanje populacije otrok, vse večja konkurenca med šolami, odpiranje novih šol z novimi programi so nas prisilili, da iščemo nove rešitve, ki nam bodo omogočile, da preživimo kot samostojna šola. Zavedamo se nevarnosti, da nas bo ob trendu zmanjševanja vpisa Ministrstvo za šolstvo in šport, kot eden od ustanoviteljev šole, združilo z drugo ekonomsko šolo ali pa nekatere programe oziroma šolo preprosto ukinilo. Prav zaradi takšnih nevarnosti se moramo začeti obnašati bolj strateško in predvsem najti svoje alternativne trženjske priložnosti. Ker sodimo med javne izobraževalne institucije, je naše okolje regulirano s strogo zakonodajo, ki se ji moramo prilagajati in jo upoštevati. Po predvidevanjih, kot so potrebe gospodarstva, zanimivost programov, želje osnovnošolcev, staršev, družbe idr., v Ljubljani zadostuje ena ekonomska šola s približno 1.000 do 1.500 dijaki. Rednim programom ekonomskih šol pa predstavljajo močno konkurenco tudi t. i. večerne šole, ki v večini ponujajo program ekonomski tehnik. Omenjene šole nam vsako leto »odvzamejo« vse več rednih dijakov.

Negotovostim, ki jih v obstoječe poslovanje vnašajo spremembe, se vzgojno-izobraževalne organizacije ne morejo v celoti izogniti, lahko pa jo s pomočjo strateškega upravljanja in poslovanja zmanjšajo (Kotler, 1998, str. 36–39).

Oblikovanja strategij pa se ne moremo lotiti brez podrobne analize obstoječega stanja. Zato je v magistrskem delu poudarek na pomenu in vlogi trženja športnih oddelkov na ŠC PET kot ene izmed posebnosti in konkurenčne prednosti na srednji strokovni šoli.

Potrebno se je zavedati, da šola kot organizacija stopa v menjalne odnose s številnimi uporabniki izobraževalnih storitev: z dijaki, starši, zaposlenimi, udeleženci izobraževanja odraslih, študenti in ostalo javnostjo. Zato je potrebno strateško in trženjsko načrtovati ter dolgoročno v slovenskem izobraževalnem prostoru tržiti tisto, kar je »resnično«, in tisto, kar je »dobro« oziroma v čemer ima konkurenčno prednost. Prav s posebnostmi oziroma drugačnimi prijemi in ponudbami mora pritegniti dijake in starše. Pri tem je treba dejavnosti

podpreti s promocijo, jih stroškovno opredeliti in končno oceniti dosežen rezultat (Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 33–35).

Šolstvo in šport si morata začeti podajati roko v strateškem smislu tako, da tudi preko Ministrstva za šolstvo in šport dobimo ustrezne smernice in pomoč pri spodbujanju mladih k ukvarjanju s športom. Tistim mladim športnikom, ki se intenzivno ukvarjajo z izbranim športom, moramo ponuditi pomoč in jih stimulirati k še boljšim rezultatom. Prepričati jih je potrebno, da se znanje, pridobljeno v šoli, uporablja tudi v športu. Mladostniki oziroma dijaki so namreč mnenja, da zaenkrat lahko vsak »preživi«, če je dober v posamezni športni disciplini. Nekateri so namreč precej neuspešni v šoli in zelo uspešni v svoji športni disciplini. Nemalokdaj se tudi zgodi, da se dijaki športniki znajdejo na razpotju – ali šola ali šport. Nekateri se odločijo za športno kariero že v rani mladosti in pustijo šolo na stranskem tiru.

Menim, da ni potrebno, da so vsi dijaki vrhunski športniki, vsekakor pa je potrebno dijake čim bolj spodbujati k intenzivnemu in športno aktivnemu življenju. Mislim, da je samo predmet športna vzgoja v šoli premalo in da bi morali imeti možnost medpredmetnega sodelovanja preko športa tudi z drugimi predmeti. Dijake je potrebno seznanjati s prednostmi, ki jih prinaša zdrav način življenja, ki vključuje tudi športne aktivnosti. Ocenjujem, da velika večina dijakov porabi svoj prosti čas pred TV-ekrani in računalniki, le malo pa v naravi in ob izvajanju rekreacijskih aktivnosti. Zato velja, da naj šola stimulira in motivira dijake k aktivnemu preživljanju prostega časa in nagrajevanju zdravega načina življenja. Vzor takšnim dijakom torej naj bodo dijaki športniki. Zato naj se šola prilagodi njihovemu tempu in urniku dela. Vsak trud se kasneje izplača, tako za izvajalce izobraževalnih storitev kot tudi za uporabnike le-teh.

Šport je pomembna dejavnost družbe, izraz njene dinamike in del splošne kulture, ki bogati kakovost življenja posameznika. Ljudje se ukvarjajo s športom na osnovi interesa prostovoljno. Z njim se lahko ukvarjajo neorganizirano, lahko pa se združujejo v društvih ali drugih športnih organizacijah. Z NPS (Ur. l. RS, št. 24-1065/2000) država soustvarja pogoje za razvoj športa, kajti NPS zajema celostno organizirano dejavnost športa, to je športno vzgojo, športno rekreacijo, kakovostni in vrhunski šport ter šport invalidov, ki je v javnem interesu in se sofinancira iz javnih sredstev. V športne dejavnosti se lahko vključijo prebivalci v vseh obdobjih življenja, vendar imajo športne aktivnosti otrok in mladine zaradi vpliva na razvoj mladega človeka prednost v nacionalnem programu športa (www.zavod-cankar.si, 2008).

Kot je razvidno iz zgoraj opredeljene problematike, je namen magistrskega dela s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučiti nov pristop k razumevanju pomena in vloge trženja športnih oddelkov v srednješolskem strokovnem izobraževanju, konkretno na ŠC PET. Raziskati želim, kakšne koristi prinaša trženje športnih oddelkov za izvajalce izobraževalnih storitev in kakšne za dijake srednjih strokovnih šol na ŠC PET. Pri tem želim še posebej poudariti pomen športa za mlade v času odraščanja ter pomenu športnega in zdravega načina življenja med mladimi. Konkreten primer oblikovanja športnih oddelkov na ŠC PET ne pomeni samo zapolnitev tržne niše, pač pa mnogo več. Pomeni zavedanje zdravega načina življenja, za katerega je še kako pomembno, da se začne v mladosti.

Cilj magistrskega dela je potrditi ali ovreči postavljeno tezo, da je trženje športnih oddelkov na ŠC PET potrebno razvoja za vse deležnike – tako za uporabnike kot izvajalce storitev. Za doseg tega cilja je potrebna analiza stanja trženja in razvoj trženjske strategije programa športnih oddelkov, ki naj izhaja iz proučitve okolja ter obstoječih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti sedanjega delovanja šole z namenom, da se ustrezno pripravimo na prihodnost.

Vizija in cilji ŠC PET so nas pripeljali do tega, da smo začeli razmišljati širše in iskati svoje tržne prednosti, ki jih imamo in jih lahko uporabimo na trgu. Korak za korakom smo počasi uvajali športni program in stremeli h glavnemu cilju – postati prva srednja strokovna šola v Sloveniji, ki je sposobna vpeljati heterogene športne oddelke, ki pa zahtevajo fleksibilnost in prilagodljivost vodstva šole in strokovnega kadra. V redne šolske programe so se namreč vključevali tudi dijaki, ki so se aktivno ukvarjali s športom. Največja populacija dijakov se je ukvarjala z nogometom, sledila pa sta košarka in roket. Te dijake smo imeli vključene v redni pedagoški proces z običajnimi, vsakodnevnimi metodami dela. Zaradi dovolj velikega obstoječega ciljnega segmenta smo v šolskih letih 2006/2007 in 2007/2008 uvedli po en športni oddelek na vsaki srednji šoli, na ekonomski in telekomunikacijski smeri, v šolskem letu 2008/2009 smo vpisali dva športna oddelka na smeri ekonomski tehnik in en oddelek na smeri tehnik elektronskih komunikacij, ki je prenovljen telekomunikacijski program, v šolskem letu 2009/2010 pa imamo na smeri ekonomski tehnik že tri športne oddelke in enega na smeri tehnik elektronskih komunikacij. V tem času je stekla tudi prenova šolskega programa na obeh smereh, kjer ponujamo dijakom različne vrste modulov. V četrtem letniku nameravamo dijakom športnikom ponuditi modul športni menedžment. S tem je postal ŠC PET na trgu bolj prepoznaven tudi kot športna organizacija.

Pri pisanju magistrskega dela se opiram predvsem na strokovno in znanstveno literaturo domačih in tujih avtorjev s področja trženja, še posebej nepridobitnih organizacij in storitev kot tudi trženja v športu. Uporabljam vse znanje, pridobljeno v okviru podiplomskega študija Menedžment v športu, in znanje, ki sem ga pridobila s praktičnimi izkušnjami pri delu v šolstvu, predvsem pa z dijaki športniki. Za doseg zastavljenega cilja uporabim metodo kombiniranega teoretično-empiričnega raziskovanja. S pomočjo anketiranja petdesetih sedanjih dijakov obeh srednjih šol ter metodo osebnega intervjuja raziskujem prepoznavnost ŠC PET v očeh anketirancev, pri čemer je velik poudarek na pomenu, smiselnosti in vlogi trženja športnih oddelkov. Osebni intervju je izveden z dvema bivšima dijakoma športnikoma naše šole, ki nista bila vključena v športne oddelke, in z enim dijakom športnikom, ki se je izobraževal v tujini, a mu zaradi drugačnega sistema izobrazba ni bila priznana. Zato se je letos vpisal v 4. letnik na smer elektrotehnik telekomunikacij.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij, tematika pa je dodatno razdelana v podpoglavjih. V uvodnem poglavju se osredotočim na oris problematike, namena in glavnega cilja magistrskega dela ter na postavitev osnovne teze. Opisujem trenutno stanje vpisa srednješolcev na srednje strokovne šole in gimnazije s poudarkom na zmanjšanem vpisu predvsem v srednje strokovne šole. V prvem poglavju predstavljam organizacijo ŠC PET s poudarkom na poslanstvu, viziji in strateških ciljeh poslovanja ter potrebne dejavnosti in

izhodišča za doseg le-teh. Sledi poglavje o trženju na področju srednješolskega izobraževanja s poudarkom na značilnostih in kakovosti izobraževalnih storitev ter pomenu trženja v športni organizaciji. Vključen je tudi zakonodajni vidik trženja v takšni nepridobitni organizaciji, kot je srednja šola. V tretjem poglavju je zajet strateški pristop k strategiji trženja. Poudarjam, kako pomembno je dolgoročno planiranje trženja s poudarkom na celoviti analizi ŠC PET. Sledi izdelana SWOT-analiza športnih oddelkov. V četrtem poglavju je razdelana strategija trženja po posameznih ključnih konceptih in sestavinah, in sicer segmentiranje, ciljanje in pozicioniranje s poudarkom na športnih oddelkih in njegovih vsebinah. Peto poglavje je namenjeno razdelavi trženjskega spleta s podrobnim opisom vseh 7 P-jev, kateremu je dodan še 8. P. Magistrsko delo zaključujem s sklepnimi ugotovitvami.

1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE ŠC PET

Za strokovno, učinkovito, racionalno in usklajeno izvajanje nalog ter za učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog na posameznih področjih vzgoje in izobraževanja, ki so glede na naravo, vrsto in način opravljanja medsebojno povezane, so na ŠC PET organizirane tri organizacijske enote, in sicer:

- srednja tehniška in srednja strokovna šola (programa tehnik elektronskih komunikacij in ekonomski tehnik),
- višja strokovna šola (telekomunikacije in ekonomija),
- enota za izobraževanje odraslih.

Udeležencev procesa izobraževanja je vsako šolsko leto preko 1600. Leta 2008 smo praznovali 60-letnico ustanovitve ŠC PET. Leta 1948 ga je ustanovilo tedanje PTT-podjetje, leta 1993 pa je bila podpisana nova ustanovitvena pogodba med PTT-podjetjem in Ministrstvom za šolstvo in šport (v nadaljevanju MŠŠ). Ustanovitelji ŠC PET so od leta 1998 MŠŠ, Pošta Slovenije, d.o.o., in Telekom Slovenije, d.d. Ustanovitelji in soustanovitelji zagotavljajo ŠC PET osnovne in tudi nadstandardne pogoje za delo. Čas nenehnih sprememb, tako na področju zakonodaje kot tudi na področju naravnih demografskih dejavnikov, nas dnevno sili k drugačnemu razmišljanju, in kar je najbolj pomembno, k promociji centra kot celote. Biti srednja strokovna šola ni nič novega in nič posebnega, še manj pa konkurenčnega v danih razmerah. Ampak biti prva srednja strokovna šola v Sloveniji, ki ji je uspelo združiti šport in šolo, to pa je konkurenčno in napredno. Začetki trženjskega razmišljanja segajo v šolsko leto 2006/2007, ko smo prvič vpisali po en športni oddelek na vsaki srednji šoli. Praksa je pokazala, da se je splačalo, in sedaj je tukaj pričujoče magistrsko delo, ki temelji na praktičnem primeru vpeljave športnih oddelkov na ŠC PET.

1.1 Poslanstvo in vizija

Kotler (1998, str. 68) pravi, da mora poslanstvo organizacije poudariti glavno poslovno politiko, ki jo organizacija želi voditi. Ponuditi mora vizijo in nakazati smer delovanja organizacije za naslednjih deset do dvajset let. Poslanstvo pa je najboljše takrat, kadar ga vodi vizija, skoraj »neuresničljive sanje«.

Poslanstvo ŠC PET: Poslanstvo ŠC PET je izobraževati dobre strokovne kadre za gospodarstvo. Svoje delo utemeljujemo s štirimi stebri izobraževanja:

»Učiti se vedeti, učiti se delati, učiti se biti in učiti se živeti skupaj.« (Poslanstvo ŠC PET, 2006)

Vizija ŠC PET: *»Še vnaprej se želimo uveljavljati kot sodobna tehniška in strokovna šola s programi izobraževanja na srednji in višji strokovni ravni.«* (Vizija ŠC PET, 2006)

»Spremembam se ne prilagajamo, ustvarjamo jih!« (Letni delovni načrt Šolskega centra, 2008)

Vizija športnih oddelkov: Verjamemo, da gresta šola in šport z roko v roki, kar pomeni, da šolske obveznosti mladega človeka ne odvrnejo od športa na eni strani in da udejstvovanje v športu ni razlog za slabši učni uspeh na drugi strani. Na tej poti želimo mladim športnikom omogočiti hkratno pridobitev srednješolske izobrazbe in uspešen napredek v športu s pomočjo optimalne organizacije dela v športnih oddelkih.

1.2 Cilji poslovanja

Usmeritve in razmere v slovenskem prostoru so bile v zadnjem obdobju vse prej kot naklonjene poklicnemu in strokovnemu izobraževanju. V prihodnje se nam obetajo spremembe, ki bodo v veliki meri odvisne tudi od naših programskih in razvojnih usmeritev, pravilne ocene tveganj pri nekaterih odločitvah, za kar je pogoj dobra organiziranost in vodenje centra, predvsem pa sodelovanje med organizacijskimi enotami in vsemi, ki smo tako ali drugače vpeti v izvedbo vzgojno-izobraževalnega dela na ŠC PET. Zato je zelo pomembna strateška usmeritev organizacije na trgu in strateško določanje ciljev. Cilji, ki vključujejo odličnost, kakovost in ustvarjalnost, zahtevajo dolgotrajno in trdo delo, predvsem pa preobrat v načinu razmišljanja in delovanja. Tega pa ni mogoče doseči čez noč, še posebej, če to ni v skladu z vizijo in usmeritvami v organizaciji. Usmerjanje mladih v tehniške poklice in storitveno dejavnost je bilo doslej bolj ali manj neuspešno, zato bomo celotni trženjski usmerjenosti šole in naših programov v prihodnosti posvetili še več pozornosti. Cilji, ki smo si jih zadali in izhajajo iz poslanstva in strateškega načrta ŠC PET, so naslednji (Letni delovni načrt ŠC PET, 2008):

- kakovostno pedagoškega delo in visok učni uspeh;
- izboljšanje pogojev za delo pedagoškega zbora;
- poglobiti in osvežiti znanje učiteljev;

- izobraževanje učiteljev ter sodelovanje v programih za povečanje kakovosti izobraževalnega dela;
- najvišji možni uspeh na poklicni maturi;
- obdržati in razširiti ciljne skupine dijakov, študentov in odraslih;
- najti druge oblike izobraževanja in uporabnike takih storitev;
- poiskati nove programe izobraževanja na srednji in višji stopnji;
- vključevati se v različne projekte;
- opremljanje šole s sodobnimi učili in pripomočki;
- skrbno upravljanje s premoženjem šole;
- izboljšanje učnih pogojev udeležencem izobraževanja;
- poskrbeti za visoko kakovost znanja dijakov srednje in študentov višje šole in jih usposobiti za njihovo samostojno delo oziroma nadaljnje šolanje;
- večja vključenost staršev v različne oblike sodelovanja (svet šole, svet staršev, izobraževanje za starše ...);
- tesno sodelovanje s soustanovitelji;
- iskanje novih povezav z gospodarstvom;
- sodelovanje v mednarodnih projektih.

Vizija in cilji ŠC PET so nas pripeljali do tega, da smo začeli razmišljati širše in iskati svoje tržne prednosti, ki jih imamo in jih lahko uporabimo na trgu, v šolskem prostoru. Prvi koraki niso bili lahki, kajti zavedali smo se, da je potrebno prepričati najprej svoje sodelavce in strokovni kader, potem pa še širšo javnost. Korak za korakom smo uvajali program in strmeli h glavnemu cilju – postati prva srednja strokovna šola v Sloveniji, ki je sposobna vpeljati heterogene športne oddelke. Kaj to sploh pomeni? Fleksibilnost in prilagodljivost vodstva šole in večine strokovnega kadra je narekovala spremembe. Vrsto let se nam je že dogajalo, da so k nam prihajali tudi tisti dijaki, ki so se aktivno ukvarjali s športom. Največja populacija dijakov se je ukvarjala z nogometom, veliko pa tudi s košarko in rokometom. Te dijake smo imeli sicer vključene v redni pedagoški proces z običajnimi, vsakodnevnimi metodami dela. Naši dijaki so bili med drugimi tudi atletinja Alenka Bikar, rokometas Matjaž Brumen, nogometaša Dalibor Stevanović in Boštjan Cesar. Pa smo razmišljali naprej in se odločili, da bi uvedli in formirali oddelke, v katerih bi bili samo športniki. Tako smo v šolskem letu 2006/2007 prvič uvedli po en športni oddelek na vsaki srednji šoli – na ekonomski in telekomunikacijski smeri.

1.2.1 Cilji športne usmeritve

S fleksibilnim izobraževanjem in poudarkom na individualizaciji pouka omogočimo mladim športnikom enakopravne možnosti izobraževanja in jim omogočamo, da bodo po končani športni karieri imeli tudi svoj poklic in svojo existenco. Športni oddelki so posebna organizacijska oblika, ki dijakom, ki so zainteresirani za šport, preko statusa perspektivnega ali vrhunškega športnika opredeljujejo ugodnosti, ki omogočajo usklajevanje športnih in šolskih obveznosti. Tistim mladim športnikom, ki se intenzivno ukvarjajo z izbranim športom, moramo ponuditi pomoč in jih stimulirati k še boljšim rezultatom. Prepričati jih je potrebno,

da se znanje, pridobljeno v šoli, uporablja tudi v športu. Mladostniki oziroma dijaki so namreč mnenja, da zaenkrat lahko vsak »preživi«, če je dober v posamezni športni disciplini. Nekateri so namreč precej neuspešni v šoli in zelo uspešni v svoji športni disciplini. Nemalokdaj se tudi zgodi, da se dijaki športniki znajdejo na razpotju – ali šola ali šport. Nekateri se odločijo za športno kariero že v rani mladosti in pustijo šolo na stranskem tiru. Zato je poglobitni cilj športne usmeritve na ŠC PET mlade športnike ne odvrniti od športa ali šole, pač pa jim pokazati pot, po kateri je zagotovljen uspeh združitve šolskih obveznosti s športno aktivnostjo.

Za neuspešne dijake oziroma za tiste, ki trenutno težje usklajujejo šolske in športne obveznosti, najdemo posluh in jim priskočimo na pomoč v enoti za izobraževanje odraslih. Ker pouk tam poteka v tečajni obliki in prisotnost na predavanjih ni obvezna, večina dijakov v daljšem časovnem obdobju le pridobi končano formalno izobrazbo. S tem pa smo dosegli zastavljeni cilj mi in dijak športnik.

1.3 Ciljne skupine

V ciljno skupino uporabnikov naših izobraževalnih storitev uvrščamo (Letni delovni načrt ŠC PET, 2008):

- učence z uspešno končano devetletno šolo, ki jih zanima usmeritev v poklic,
- dijake s statusom športnika,
- dijake z uspešno končano srednjo šolo, ki jih zanima nadaljevanje študija na višji strokovni šoli,
- zaposlene, ki jih v šolanje usmerjajo delodajalci,
- nezaposlene, brezposelne, ki jih v šolanje usmerja Zavod za zaposlovanje,
- ljudi s formalno nepriznanimi poklicnimi izkušnjami za usmerjanje v nacionalne poklicne kvalifikacije in
- ljudi s posebnimi potrebami, ki bi se želeli vključiti v srednje- ali višješolsko redno ali izredno izobraževanje.

1.4 Dejavnosti za doseganje ciljev

Za doseganje zastavljenih ciljev je nujno poznavanje in izvajanje naslednjih dejavnosti (Letni delovni načrt ŠC PET, 2008):

- sodelovanje, povezovanje, informiranost (vodstvo – učitelji – uporabniki),
- učinkovito delo komisij, aktivov in projektnih skupin,
- dosledno uresničevanje dogovorjenih nalog in ciljev,
- načrtno izobraževanje učiteljev, strokovnih delavcev, dijakov, staršev,
- mreženje in sodelovanje s šolami, delodajalci, ustanovami in institucijami, ki so povezane z vzgojo in izobraževanjem,

- določene spremembe v organiziranosti dela v šoli, ki bodo omogočile še večjo učinkovitost, racionalizacijo in kakovostno delo ter
- podpora ustvarjalnemu, kreativnemu delu, novim idejam in iniciativam med zaposlenimi in udeleženci izobraževanja.

1.5 Delovna področja

Izvajanje del in nalog je na ŠC PET organizirano v posameznih vsebinsko in organizacijsko zaokroženih celotah po naslednjih ravneh in vsebinah:

- poslovođenje,
- vzgojno-izobraževalno delo,
- svetovalno delo,
- knjižničarsko delo,
- organizacijsko delo pri izobraževanju odraslih,
- organizacijsko delo pri izvajanju praktičnega izobraževanja,
- koordinacijsko in projektno delo,
- informacijsko-komunikacijsko delo,
- administrativno-organizacijsko in tajniško delo,
- računovodsko in knjigovodsko delo,
- kadrovsko delo,
- tehničnovzdrževalno delo,
- čiščenje,
- drugo pomožno delo.

Za uspešno in ustrezno izvajanje nalog morajo organizacijske enote in posamezni delavci med seboj sodelovati v vseh zadevah, ki so zanje skupnega pomena. V ta namen usklajujejo programe dela, izmenjujejo mnenja in izkušnje, podatke, informacije ter sodelujejo v raznih oblikah in v okviru svojih pristojnosti pri pripravi in izvedbi delovnih nalog in obveznosti.

Skupna dela in naloge, ki so nujne za usklajeno, uspešno in racionalno delo organizacijskih enot ŠC PET, izvajajo skupne službe. Vodenje in organizacija dela skupnih služb je v pristojnosti direktorja zavoda. Pri določanju nalog, ki se nanašajo na specifičnost področja dela posameznih organizacijskih enot, se delo usklajuje z ravnatelji oziroma vodji organizacijskih enot. Skupne službe ŠC PET sestavljajo:

- tajništvo,
- računovodstvo,
- tehnične službe,
- knjižnica,
- informativno-svetovalno središče ŠC PET.

Zavod kot organizacijsko celoto vodi direktorica zavoda. Organ upravljanja zavoda je Svet zavoda. Za vodenje organizacijskih enot so imenovani ravnatelji in pomočniki.

1.6 Izhodišča za uresničevanje zastavljenih ciljev

Za kakovostno in tržno usmerjeno delovanje organizacije ŠC PET je ključnega pomena postavitve izhodišč, ki so nam v pomoč pri uresničevanju zastavljenih ciljev in zagotavljanju pozitivne podobe v očeh ciljnih javnosti. Izhodišča, izpostavljena v letnem delovnem načrtu ŠC PET (2008) so:

- zagotoviti materialne, kadrovske in finančne pogoje za delo,
- sodelovalno in ciljno vodenje,
- izobraževanje zaposlenih,
- načrtno delo z učenci, ki potrebujejo individualno obravnavo (manj uspešni, nadarjeni, s posebnimi potrebami, s statusom športnika ...),
- pozitivna klima, dobra organizacijska kultura in motivacija zaposlenih,
- učinkovito interno in eksterno informiranje,
- uvajanje in spremljanje kakovosti – samoevalvacija vzgojno-izobraževalnega dela in samokritično vrednotenje dosežkov,
- usmeritve v razvoj, projektno delo in sodelovanje,
- skrb za pravično in enakovredno nagrajevanje in stimulacijo zaposlenih po dosežkih,
- usmeritve v svetovalno in mentorsko delo (učitelj – učitelj; učitelj – učenec; svetovalni delavec, referent, organizator – dijak, študent, udeleženec) in
- učenje učenja (učiteljev in učencev).

2 TRŽENJE NA PODROČJU SREDNJEŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA

2.1 Opredelitve storitev

Gospodarstva razvitih držav čedalje bolj temeljijo na uspešnosti storitvenih dejavnostih. Storitveni sektor predstavlja že najpomembnejše področje pri ustvarjanju domačega proizvoda, zaposluje največji delež prebivalstva, delež vlaganj v storitveni sektor narašča, prav tako pa tudi delež storitev v mednarodni menjavi (Kodrin, 2007, str. 10).

Storitve v posameznih državah obravnavajo precej različno, kar je predvsem posledica razlik v vrstah in stopnjah razvoja storitvenega sektorja (Potočnik, 2000, str. 421), po specifični metodologiji pa razvršča izdelke in storitve državna statistika.

Pregled literature s področja trženja in upravljanja storitev kaže, da obstajajo precejšnja razhajanja med avtorji o tem, kaj je storitev. Večina opredelitev storitev se nanaša na opredeljevanje storitev v odnosu do izdelkov z navajanjem najrazličnejših lastnosti storitev (Kotler, 1996; Lovelock, 1999).

Ameriško združenje za marketing (AMA) opredeljuje storitve kot aktivnosti, koristi ali zadovoljstva, ki jih ponujajo na prodaj same ali zagotavljajo v povezavi s fizičnimi izdelki (Snoj, 1998, str. 32).

Še podrobnejšo opredelitev storitev predstavlja Kotler (2004, str. 444), ki pravi, da je storitev dejanje ali delovanje, ki ga ena stran ponudi drugi in je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Storitvena komponenta lahko predstavlja manjši ali večji del ponudbe organizacije, ki lahko obsega:

- zgolj opredmetene izdelke,
- opredmetene izdelke s spremljajočimi storitvami, ki naredijo izdelek bolj privlačen,
- hibride, za katere je značilno, da sta izdelek in storitev zastopana v enaki meri,
- storitve, ki jih spremljajo manj pomembni izdelki in
- samo storitev.

Lovelock in Wrightova (1999, str. 31) opredeljujeta storitve kot proces, ki vključujejo preoblikovanje inputov v outpute. Inputi so lahko stvari oziroma lastnina uporabnikov storitev (prevoz blaga, skladiščenje) ali sami uporabniki storitev (prevoz potnikov, zdravstvo, izobraževanje). Storitve razvrščata v štiri kategorije, in sicer:

- storitve, usmerjene na človekovo telo,
- storitve, usmerjene na fizično lastnino,
- storitve, usmerjene na človekov razum in
- storitve, usmerjene na neotipljivo lastnino.

Potočnik (2002, str. 421) opredeljuje storitve kot posebno dejanje ali delovanje, ki ga izvajalec storitve ponudi uporabniku. Zeithamlova in Bitnerjeva (2003, str. 3) pa pravita, da lahko storitve opišemo kar z naslednjimi izrazi: dejanje, procesi in predstavitev.

2.1.1 Opredelitev izobraževalnih storitev

Pardey (v Kodrin, 2007, str. 11) opredeli izdelek izobraževanja kot izkušnjo učenja, pridobljeno znanje in spretnosti pa kot koristi, ki jih dobimo z izobraževanjem.

Lovelock in Wrightova (1999, str. 31) uvrščata izobraževalne storitve v kategorijo storitev, usmerjenih na človekov razum. Ker gre za storitve, ki vplivajo na oblikovanje stališča in vedenje uporabnikov, uporabniki pa so velikokrat odvisni od izvajalca storitev oziroma lahko ta z njimi manipulira, je nujno upoštevanje ustaljenih etičnih norm.

Kotler in Foxova (1995, str. 277) pravita, da ponujajo izobraževalne organizacije cel spekter storitev in ne samo ene. Pri tem dodajata, da večina izobraževalnih organizacij ponuja nekaj programov in veliko storitev. Programsko storitveni splet izobraževalnih organizacij sestavljajo vsi programi in storitve, ki jih izobraževalne organizacije ponujajo.

Različne izobraževalne organizacije ponujajo različne izobraževalne storitve. Medtem ko se storitve predvsem zasebnih izobraževalnih organizacij, ki izvajajo izobraževanje in

usposabljanje, ki ne daje javnoveljavne izobrazbe, močno razlikujejo, so storitve izobraževalnih organizacij, ki ponujajo javnoveljavno izobrazbo po javnoveljavnih izobraževalnih programih in se izvajajo tako v javnih kot v zasebnih šolah, podobne, vsaj kar zadeva kurikulum, ki ga morajo izvesti (Kodrin, 2007, str. 11).

Pri tem se pojavlja vprašanje, ali lahko tudi javne šole same definirajo svojo ponudbo ali pa je ta v celoti narekovana s strani pristojnega ministrstva. Javne šole kot neprofitne organizacije po mnenju Trnavčevićeve in Zupanc Gromove (2000, str. 49) določata dva dejavnika:

- vzdrževanje z javnimi finančnimi viri in skladi, ki se zagotavljajo preko prispevkov občanov in proračuna in (prav zato)
- neplačevanje šolnin.

Javna šola naj bi vsem udeležencem izobraževanja (učencem, dijakom, študentom) zagotavljala splošno izobrazbo in jim ponudila še primeren del izbirlivosti, tj. predmetov, ki bi jih lahko izbirali po svojih interesih in pričakovanjih. Ob tem pa naj bi javna šola poskrbela tudi za varno in dejavno preživljanje preostalega časa, ki ga udeleženci izobraževanja prebijejo v njej, in sicer z organizacijo različnih oblik varstva, sprostitev, športnih in kulturnih dejavnosti. Izobraževanje je proces, ki se izvaja v dobrobit uporabnika, pri tem pa izobraževalne organizacije kot izvajalke izobraževalnega procesa ponujajo cel spekter storitev, ki ga sestavljajo tako storitve, povezane z izvajanjem kurikuluma šole, kot najrazličnejše dopolnilne storitve (Kodrin, 2007, str. 12).

2.1.2 Značilnosti izobraževalnih storitev

Potočnik (2004, str. 35) izpostavlja naslednje značilnosti, po katerih se storitve ločijo od izdelkov:

- neopredmetenost – storitve so praviloma neotipljive,
- neločljivost – navzoča morata biti tako izvajalec kot uporabnik storitve,
- minljivost – storitve ni mogoče skladiščiti,
- spremenljivost – kakovost storitev se spreminja glede na to, kdo, kje in kdaj jih izvaja,
- težavnost merjenja in nadziranja kakovosti – ugotavlja se predvsem zadovoljstvo uporabnikov s storitvijo,
- visoka stopnja tveganja – stroški napak so lahko zelo visoki, saj storitve ob pritožbi ni mogoče zamenjati,
- prilagodljivost ponudbe – izvedba po meri uporabnika povečuje uporabnikovo zaznavanje kakovosti in njegovo zadovoljstvo s storitvijo,
- vzpostavljanje osebnih stikov – osebni stiki so pogosto izjemno pomembni.

Lovelock in Wrightova (1999, str. 31) poudarjata, da je osnovna značilnost storitev njihova **procesnost**, kar pomeni, da nastajajo storitve v procesu izvajanja, in sicer po posameznih stopnjah, ki so enkratne in si vedno sledijo v določenem zaporedju. Kodrinova (2007, str. 12)

trdi, da tudi za izobraževalne storitve velja, da so procesi, ki se odvijajo z neko stopnjo sodelovanja med izvajalci storitev, izobraževalnimi organizacijami in uporabniki storitev.

Naslednja značilnost storitev je **neotipljivost** oziroma **neopredmetenost**. Kotler (1996, str. 466) pravi, da jih za razliko od izdelkov ne moremo videti, okusiti, občutiti, slišati ali vonjati, preden jih kupimo. Lovelock in Wrightova (1999, str. 28) še dodajata, da jih po tem, ko so se dogodile, ne moremo prijeti, zaviti v embalažo in odnesti. Zeithamlova in Bitnerjeva (2003, str. 5) pa poudarjata, da je čistih izdelkov oziroma čistih storitev malo, saj imajo tudi nekateri izdelki neotipljive elemente, mnoge storitve pa elemente oprijemljivosti.

Prav neotipljivost storitev povečuje negotovost uporabnikov storitev in hkrati povzroča občutek tveganja pred nakupom. Izvajalci storitev lahko negotovost pred nakupom storitve omilijo z dodajanjem fizičnih dokazov storitvam. Snaj (1998, str. 38) pravi, da nastajajo fizični dokazi v procesu izvajanja storitve, in sicer potencialni, preden se storitve zgodijo, dejanski dokazi pa med samim izvajanjem storitve. V procesu izvajanja s tem postanejo storitve »otipljive« tako, da jih lahko zaznamo vsaj z enim čutilom.

Tudi Kotler in Foxova (1995, str. 278) ugotavljata, da ima večina izobraževalnih storitev otipljive in neotipljive sestavine. Dejstvo je, da večina storitev, tudi izobraževalnih, vključuje vsaj nekatere fizične sestavine. Izobraževalni proces poteka v ustrezno opremljenih učilnicah, dijaki uporabljajo zvezke, knjige, učitelji pa potrebujejo ustrezno opremo.

Kodrinova (2007, str. 13) poudarja, da prav neotipljivost izobraževalnih storitev uporabnikom otežuje ocenjevanje kakovosti izobraževalnih storitev. Zato meni, da je naloga ponudnika izobraževalnih storitev, da doda neotipljivemu še otipljivo oziroma fizično podobo. To so lahko: fizično okolje izobraževalne organizacije, v katerem poteka izvajanje storitev (zgradba, igrišča, prostori, specialne učilnice, oprema), izvajalci izobraževalnih storitev (učitelji, strokovni delavci in administrativni delavci izobraževalne organizacije, drugi zaposleni), tiskane in elektronske publikacije, gradiva udeležencem, projekti idr. Zato uporabniki o kakovosti izobraževalnih storitev pogosto sklepajo po fizičnih dokazih.

Jančič (1990, str. 49) meni, da **zaupanje** v neko izobraževalno organizacijo temelji na lastnih izkušnjah ali pa se vzpostavi na osnovi dobrega imena oziroma ugleda, ki ga ima posamezna izobraževalna organizacija.

Naslednja značilnost storitev je **neobstočnost** oziroma **minljivost**. Hkratno nastajanje in izginjanje storitev ali njihova neobstočnost onemogoča ponudnikom, da bi jih skladiščili. Prav zato je pri ponudbi storitev zelo pomembna časovna uskladitev obsega ponudbe in povpraševanja (Lovelock & Wright, 1999, str. 29). Če ponudba storitev preseže povpraševanje, je vrednost storitve za vedno izgubljena. Če je povpraševanje po določeni storitvi večje, kot je njena ponudba, poskušajo ponudniki storitve prepričati uporabnike, naj počakajo. Vendar pa je minljivost povezana tudi z občutljivostjo za čas, saj so uporabniki za želene storitve pripravljene čakati le določen čas.

Harvey in Busher (1996, str. 26) poudarjata, da ponujajo izobraževalne organizacije storitve, ki so minljive, hkrati pa prihaja do interakcije med učiteljem/izvajalcem storitve in dijakom/uporabnikom storitve. Izobraževalne storitve so neobstoje, saj jih uporabniki, vsaj delno, »porabijo« ob samem posredovanju storitve. Same izobraževalne storitve so neobstoje, čeprav so njihovi učinki običajno dolgotrajni.

Kodrinova (2007, str. 14) poudarja, da imajo storitve visoko stopnjo **spremenljivosti**, kar izhaja iz dejstva, da storitve večinoma izvajajo ljudje in da jih večinoma drugi ljudje hkrati koristijo. Zaradi tega se zaznana kakovost storitev pogosto spreminja. Zeithamlova in Bitnerjeva (2003, str. 20) prav tako menita, da pri procesu izvajanja storitev lahko pride do spremenljivosti storitve, saj je samo izvajanje odvisno od časa, kraja izvajanja, izvajalca, uporabnika in drugih uporabnikov, ki istočasno sprejemajo storitev. Doyle (1998, str. 364) pa dodaja, da je prav zaradi sočasnega izvajanja in porabe storitve ter neposredne udeležnosti uporabnika pri izvajanju storitve praktično nemogoče popolno avtomatiziranje izvajanja storitev. Prav zaradi tega razloga je vsaka izkušnja, ki jo ima uporabnik z nakupom enake storitve, drugačna.

Izobraževanje je prav gotovo storitev, ki temelji na ljudeh. To pomeni, da lahko rezultati izobraževalnih storitev varirajo veliko bolj. Vzroke za spremenljivost izobraževalnih storitev lahko iščemo v razlikah med izvajalci izobraževalnih storitev, njihovem odnosu do udeležencev izobraževanja, sposobnostih poučevanja, izkušnjah, poznavanju področja poučevanja, osebnosti in, nenazadnje, odnosu do dela (Kodrin, 2007, str. 14).

Trnavčevičeva in Zupanc Gromova (2000, str. 48) posebej izpostavljata dejavnik zanesljivosti in konstantnosti učiteljevega dela, na katerega vpliva njegovo psihofizično počutje, interakcija z učenci, prejšnje in sedanje izkušnje, pričakovanja, motiviranost. Pri tem trdita, da isti učitelj ne more vedno ohraniti enake kakovosti svojega dela.

Proces izvajanja storitve in storitev sama sta **neločljivo** povezana. Storitve praviloma ustvarimo in porabimo sočasno. Sočasnost je značilna za storitve, katerih delovanje je usmerjeno neposredno v ljudi. Uporabniki so lahko v različni meri vključeni v proces storitve. Izobraževalne storitve potekajo takrat, ko sta navzoča oba: izvajalec storitve in uporabnik. Če so izvajalci izobraževalnih storitev ljudje, je tisti, ki izobraževalno storitev posreduje, del storitve (Kodrin, 2007, str. 15).

Za izobraževalne storitve je ključni element vzpostavitve dolgoročnega **odnosa** z uporabnikom izobraževalnih storitev. Zelo pomembno je razumevanje uporabnikove želje in potrebe ter prilagodljivost izobraževalne organizacije in storitve tem potrebam in željam uporabnikov. Pri tem se med ponudniki izobraževalnih storitev in udeleženci izobraževanja vzpostavi določen odnos, ki se kaže v interakciji med njimi. Ta odnos vpliva na pozitivno ali negativno doživljanje storitve (Kodrin, 2007, str. 16).

2.1.3 Sestavine in vsebinske značilnosti izobraževalnih storitev

Potočnik (2002, str. 430) uvršča med glavne sestavine storitev storitveno organizacijo, ki izvaja storitve s svojim kontaktnim osebjem, fizično podporo in notranjo organizacijo, vsebinske značilnosti storitev ter uporabnike storitev.

Številni avtorji strokovnih del s področja trženja so si edini, da so storitve sestavljene iz osnovne storitve in pomožnih storitev.

Kotler in Foxova (1995, str. 278) poudarjata, da lahko analiziramo storitev na treh ravneh: jedro storitve, ki zadovoljuje osnovno potrebo, zaradi katere se uporabnik za storitev odloči, otipljivi del, ki neotipljivemu jedru storitve daje elemente otipljivosti, in del, ki povečuje vrednost storitvi.

Kodrinova (2007, str. 22) pravi, da predstavlja osnovni paket storitve sveženj storitev, ki na ciljnem trgu pokrivajo določeno potrebo uporabnikov storitve. Medtem ko je osnovna storitev storitvene organizacije razlog za obstoj organizacije na trgu, pomožne storitve prispevajo k večji kakovosti osnovne storitve. Pri tem jih Kodrinova (2007, str. 22) deli na tiste, ki so nujne za izvedbo osnovne storitve, in tiste, ki povečujejo atraktivnost osnovne storitve.

Pardey (1991, str. 126–134), ki definira proizvod izobraževanje kot izkušnjo učenja, meni, da predstavljajo znanje in izkušnje, ki jih pridobimo, del koristi glavnega proizvoda. Jedro proizvoda izobraževanja predstavlja kurikulum, ki ga šola izvaja. V razširjeni proizvod pa vključuje občolske dejavnosti, običaje šole, delovne zvezke in druga pisna gradiva, ki jih izdaja šola, šolske majice, mape, torbe ipd., ceno in dobro ime.

Jedro storitve je za uporabnike storitve najbolj relevanten del storitve. Izobraževalne organizacije, ki skrbijo za dobro počutje udeležencev izobraževanja, prav temu delu storitve – procesom učenja in poučevanja – posvečajo največ pozornosti (Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 74).

2.1.4 Uporabniki izobraževalnih storitev

Populacija udeležencev izobraževanja v izobraževalnih organizacijah je heterogena, ugotavlja Ferjan (1996, str. 33), ne glede na to, ali gre za javno ali zasebno izobraževalno organizacijo. Udeleženci se ločujejo po starosti, intelektualnih sposobnostih, motivaciji za izobraževanje, vedenju, kupni moči ipd.

Kodrinova (2007, str. 27) razvršča uporabnike izobraževalnih storitev v tri skupine, in sicer v primarne, sekundarne in terciarne uporabnike (Tabela 1).

Tabela 1: Uporabniki izobraževalnih storitev

Primarni uporabniki	Zaposleni: učitelji, strokovno, vodstveno in pomožno osebje
	Udeleženci: učenci, dijaki, študenti, odrasli udeleženci
	Starši
Sekundarni uporabniki	Delodajalci, izobraževalne organizacije, podjetja
Terciarni uporabniki	Trg delovne sile, država, družba

Vir: L. Kodrin, *Trženjsko zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev: model za presojo kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah*, 2007, str. 27.

Med **primarne uporabnike** izobraževalnih storitev uvrščamo tiste, ki neposredno sodelujejo pri izvedbi izobraževalne storitve in s svojo prisotnostjo omogočijo, da je storitev sploh opravljena.

Naša zakonodaja s področja izobraževanja pripisuje posebno vlogo staršem, ki jih pojmuje kot odločujočega partnerja šolam, vsaj v določenem delu šolanja. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 115/2003, čl. 46–48 in čl. 66) (v nadaljevanju ZOFVI) jim omogoča, da kot uporabniki izobraževalnih storitev vplivajo na njihov potek preko sveta staršev in sveta zavoda. Vloga staršev se pri izbiri izobraževalne storitve oziroma konkretne izobraževalne organizacije s starostjo otroka oziroma mladostnika spreminja, s preходом na terciarno izobraževanje pa se po mnenju Kodrinove (2007, str. 29) zmanjša oziroma usahne zaradi polnoletnosti udeležencev izobraževanja.

Trnavčevičeva in Zupanc Gromova (2000, str. 41) pa poudarjata, da so starši poleg dijakov najpomembnejši partnerji šole. Oni so tisti, ki običajno glede na informacije, ki jih imajo na voljo, izberejo izobraževalno organizacijo.

Na ŠC PET uvrščamo v skupino primarnih uporabnikov učence osnovnih šol širše ljubljanske regije, odrasle zaposlene na Pošti Slovenije, Telekomu Slovenije in v drugih podjetjih, ki želijo dopolniti ali zvišati stopnjo izobrazbe, udeležence, ki jih napoti Zavod za zaposlovanje, in druge.

V skupino **sekundarnih uporabnikov** izobraževalnih storitev spadajo delodajalci, izobraževalne organizacije s področja terciarnega izobraževanja in organizacije, ki povprašujejo po izobraževalnih storitvah.

Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Ur. l. RS, št. 12/1996, 44/2000, čl. 14) pravi, da zbornice predlagajo poklice, za katere se pripravijo programi poklicnega in strokovnega izobraževanja, in skrbijo za praktično izobraževanje za poklice v dejavnostih, za katere so ustanovljene.

Delodajalci se pojavljajo tudi v vlogi kupcev izobraževalnih storitev. Kadar se v organizacijah pojavijo potrebe po novih oziroma dodatnih znanjih in jih v organizaciji sami ne morejo

pokriti, se obrnejo na izobraževalne organizacije in naročijo prilagoditev obstoječih ali oblikovanje primernih izobraževalnih programov (Kodrin, 2007, str. 31).

Na ŠC PET štejemo med sekundarne uporabnike Pošto Slovenije, Ministrstvo za šolstvo in šport, Telekom Slovenije, Smart Com, RTV, Sinfoniko, Slovenske železnice, Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije, zavode v sestavi MŠŠ – Andragoški center Republike Slovenije (v nadaljevanju ACS), Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje (v nadaljevanju CPI), Zavod za šolstvo, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.

Med **terciarne uporabnike** izobraževalnih storitev Kodrinova (2007, str. 31) uvršča trg delovne sile, državo in družbo kot celoto. Soočanje z evropskim trgom dela in izobraževalnim prostorom postavlja pred poklicno in strokovno izobraževanje nove izzive, kot je povečanje fleksibilnosti, dvig kakovosti izobraževanja in krepitev socialnega partnerstva med državo, delodajalci in delojemalci. Pomembno vlogo na tem področju ima CPI, javni zavod, ki ga je leta 1995 ustanovila vlada in soustanovile Gospodarska zbornica Slovenije in Obrtna zbornica Slovenije. CPI proučuje razvojne trende na trgu dela in pripravlja profile poklicev in kompetenčno zasnovane poklicne standarde, ki so podlaga za pripravo izobraževalnih programov poklicnega in strokovnega izobraževanja in potrjevanje nacionalnih poklicnih kvalifikacij.

2.2 Kakovost izobraževalnih storitev

Snoj (1998, str. 157) ugotavlja, da sodi skrb za kakovost med najpomembnejše strateške naloge v organizacijah.

Kotler in Andreasen (1996, str. 37) pravita, da je trženjsko zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev proces načrtovanja in izvedbe programov, izdelanih za oblikovanje, izgrajevanje in ohranjanje menjalnih odnosov s ciljnim javnostmi z namenom, da kar najboljše zadovoljijo cilje posameznikov in organizacij.

Ameriško združenje za nadzor kakovosti (Kotler, 1996, str. 56) definira kakovost kot skupek lastnosti in značilnosti izdelka oziroma storitve, ki vplivajo na njegovo sposobnost, da zadovolji izražene potrebe. Številni avtorji (Zeithaml & Bitner, 2003; Grönroos, 2000; Potočnik, 2002) pa menijo, da je kakovost storitve rezultat procesa ocenjevanja, v katerem uporabniki primerjajo svoje zaznavanje storitev in rezultat storitev s svojimi pričakovanji.

Medtem ko Lovelock in Wrightova (1999, str. 88) navajata, da definicija kakovosti storitve, ki vključuje pričakovanja in zaznave, izenačuje kakovost storitve z zadovoljstvom uporabnika storitev, ki je toliko večje, kolikor večja je razlika med zaznano in pričakovano storitvijo, pa Kotler (1996) meni, da sta koncept zadovoljstva uporabnika in koncept kakovosti sicer povezana, nikakor pa ju ne moremo enačiti.

Različni koncepti kakovosti so vplivali tudi na področje izobraževalnih storitev. Koncept kakovosti izobraževalnih storitev, kot jo doživljajo uporabniki izobraževalnih storitev, je v

teoretičnem proučevanju na področju izobraževanja precej zanemarjeno področje, ugotavlja Kodrinova (2007, str. 81).

Ferjan (1999, str. 141) pravi, da je kakovost v izobraževalni dejavnosti zelo težko natančno opredeliti in navaja razloge za to, ki jih vidi predvsem v različnosti izobraževalnih organizacij (javne in zasebne šole, službe za izobraževanje v organizacijah, društva, ki izobražujejo svoje člane ipd.) in v različnih pričakovanjih in interesih različnih javnosti izobraževalnih organizacij.

Čeprav Kotler in Foxova (1995, str. 35–41) govorita o pomembnosti odzivnosti izobraževalne organizacije, ki se kaže v nenehnem in sprotne ugotavljanju potreb in želja uporabnikov ter v visoki stopnji njihovega zadovoljevanja, poudarjata, da se izobraževalne organizacije ne morejo vedno ozirati na kratkoročne, trenutne želje svojih uporabnikov, temveč morajo nenehno tehtati med potrebami in željami udeležencev izobraževanja ter zaščito akademskega ugleda organizacije na eni ter uresničitvijo določenih ciljev in obveznosti do družbe na drugi strani.

Kakovostno izobraževalno organizacijo bi lahko po mnenju Kodrinove (2007, str. 84) opredelili kot tisto, ki ponuja take izobraževalne storitve, da z njimi v največji možni meri izpolnjuje potrebe in pričakovanja uporabnikov (učencev, dijakov, študentov in staršev, zaposlenih in drugih udeležencev). Kakovostno izobraževalno storitev, kot jo zaznavajo uporabniki storitev, pa nadalje Kodrinova opredeljuje kot velikost neskladja med uporabnikovimi pričakovanji in zaznavami kakovosti, in to fizičnega okolja storitev, interakcije z izvajalci storitev in izvedbo storitve.

Kodrinova (2007, str. 84) poudarja, da je kakovost v izobraževanju mnogo bolj zapleten pojem, kot je to na drugih področjih. Ker je večji del šolskega programa (kurikuluma) za vse šole enak, je kakovost šole res odvisna od njegove izvedbe, predvsem pa od tistega dela programa, ki je v celoti prepuščen šoli.

2.2.1 Standardi kakovosti storitev

Po mnenju Kodrinove (2007, str. 105) se v zadnjem desetletju številne slovenske organizacije odločajo za urejanje poslovanja v skladu s standardi kakovosti skupine ISO ali drugimi primerljivimi standardi. Standardi ISO sodijo med najbolj znane in mednarodno uveljavljene standarde kakovosti, zanje se zanimajo in jih vpeljujejo tudi izobraževalne organizacije.

Mnenja o pomenu standardov ISO za izobraževalne organizacije pa so različna, opozarja Kodrinova (2007, str. 106). Medtem ko zagovorniki standardov ISO poudarjajo, da prinašajo le-ti v izobraževalne organizacije večji red, preglednost in s tem večjo kakovost, trdijo nasprotniki standardov, da izobraževanja ni mogoče standardizirati. Izobraževanje je storitev, ki je, predvsem zaradi močne vpletenosti udeležencev v sam proces izvedbe storitve in izrazite interakcije med udeleženci in učitelji, ni mogoče vnaprej opredeliti in dokumentirati.

Usposobljeno osebje postaja vedno večja strateška prednost organizacij zaradi izredno hitrega razvoja tehnologije in potreb po novem znanju. Čeprav so se te prednosti po mnenju

Kodrinove (2007, str. 106) zaradi ostrega konkurenčnega boja v gospodarskih organizacijah, zavedali veliko prej, postaja v zadnjem času vlaganje v ljudi prioriteta naloga tudi v izobraževalnih organizacijah. Tudi v izobraževanju je usposobljenost zaposlenih bistvena za zagotavljanje kakovostnih izobraževalnih storitev. Pridobivanje standarda SIST ISO 9001:2000 je zapleten in dolgotrajen postopek, povezan z relativno visokimi stroški, ki si jih večina izobraževalnih organizacij pri nas ne more privoščiti, še opozarja Kodrinova.

Trnavčevičeva (2000, str. 17) ugotavlja, da razumevanje kakovosti kot nenehnega procesa izboljševanja in preverjanja stanja v smislu odzivnosti na spremenjene okoliščine pravzaprav spominja na proces uvajanja sprememb oziroma nenehnega spreminjanja. Znotraj tovrstnega razumevanja srečamo TQM ali model celovitega upravljanja kakovosti.

Na ŠC PET si za razvoj kakovosti prizadevamo že od nekdaj. Vključili smo se v projekt Ponudimo odraslim kakovostno izobraževanje (v nadaljevanju POKI), ki ga je razvil Andragoški center Slovenije kot enega od vzvodov za razvijanje kakovosti v izobraževanju odraslih zato, da bi različnim izobraževalnim organizacijam svetovali pri samoevalvaciji lastne kakovosti in iskanju poti k nadaljnjemu razvoju. Leta 2001 smo tako prvič izpeljali samoevalvacijo po navedenem modelu.

2.2.2 Zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah

Po letu 1991 je doživelo izobraževanje v Sloveniji velike spremembe. Za izobraževalne organizacije, ne glede na to, ali gre za javne ali zasebne izobraževalne organizacije in ne glede na stopnjo izobraževanja ali program, ki ga ponujajo, je nujno, pravi Kodrinova (2007, str. 112–113), da se zavedo, da so na trgu. Število izobraževalnih organizacij se povečuje, uporabniki izobraževalnih storitev pa so iz leta v leto bolj kritični pri presojanju kakovosti izobraževalnih storitev. Izobraževalna organizacija, ki želi v konkurenčnem boju ostati na trgu, mora upoštevati potrebe svojih uporabnikov in ne samo izvajati tisto, kar se njej zdi pomembno, še poudarja Kodrinova. Nadalje tudi meni, da je najboljši način, s katerim lahko diferenciramo izobraževalno organizacijo, nenehno posredovanje kakovostnejših izobraževalnih storitev, kot jih ponuja konkurenca. Izpostavlja tudi, da vidi ključ uspeha v tem, da vedno dosežemo ali pa celo presežemo pričakovanja uporabnikov.

Pričakovanja uporabnikov izobraževalnih storitev se oblikujejo na podlagi eksplicitnih in implicitnih obljub organizacije, komunikacije od ust do ust in preteklih izkušenj uporabnika izobraževalnih storitev. Da bi lahko aktivno in pravočasno ukrepale, je za izobraževalne organizacije izredno pomembno nenehno ugotavljati, kaj povzroča razkorak med pričakovanji uporabnikov izobraževalnih storitev in njihovim dejanskim zaznavanjem ravni izobraževalnih storitev. Če želi torej izobraževalna organizacija izboljšati kakovost izobraževalnih storitev, mora zmanjšati oziroma odpraviti razhajanja med pričakovanji in zaznavami uporabnikov v zvezi s storitvijo (Kodrin, 2007, str. 113–115).

Za izobraževalne organizacije je značilno, ugotavlja Kodrinova (2007, str. 116), da ne izvajajo tržnih raziskav. Zato ne vedo natančno, kdo so njihovi ciljni uporabniki in kakšna so njihova pričakovanja. Vsaka izobraževalna organizacija zadovoljuje potrebe in pričakovanja

različnih uporabnikov (primarni, sekundarni, terciarni), katerih interesi in pričakovanja se razlikujejo, včasih si celo nasprotujejo. Ugotavljanje, kdo so ciljni uporabniki, kakšne so njihove potrebe in pričakovanja, je za izobraževalne organizacije nujna, saj morajo storitve prilagoditi ne le udeležencem izobraževanja in njihovim staršem oziroma organizacijam, za katere izvajajo izobraževalne storitve, temveč tudi organizacijam, ki v nadaljevanju izobražujejo njihove udeležence oziroma jih zaposlujejo. Delodajalci, ki zaposlujejo npr. dijake neke srednje poklicne šole, pogostokrat kritizirajo znanje in spretnosti, ki so jih dijaki pridobili v času šolanja. Šola bi morala, namesto da samo ugiba o tem, kakšna so pričakovanja uporabnikov storitev (v tem primeru delodajalcev), z ustrezno tržno raziskavo ta pričakovanja ugotoviti in jih tudi upoštevati. Vzroke za nepoznavanje uporabnikovih pričakovanj s strani vodstva izobraževalne organizacije lahko iščemo tudi v nezadostni vertikalni komunikaciji od uporabnikov do vodstva. Večja je organizacija, težje je običajno vodstvu komunicirati neposredno z vsemi svojimi uporabniki.

2.3 Izobraževalna organizacija

Za izobraževalno organizacijo je značilno, da se v njej izvajajo izobraževalne storitve za uporabnike. Kodrinova (2007, str. 51) ugotavlja, da so izobraževalne organizacije danes vse bolj na očeh javnosti, ki je vse bolj kritična do dejavnosti izobraževanja in tudi vse manj zaupa izobraževalni organizaciji kot instituciji (zanemarjanje kakovosti pedagoškega in vzgojnega dela, nepravilnosti v ravnanju z denarjem, neprimernost programov, vpisnin idr.). V novih razmerah delovanja se morajo izobraževalne organizacije, da preživijo in se razvijajo, vse bolj obnašati kot gospodarske organizacije. To lahko počno tako, da o svojih prizadevanjih smotrno komunicirajo s svojimi uporabniki.

Ferjan (1999, str. 71–72) izpostavlja tri skupne značilnosti izobraževalnih organizacij, in sicer:

- **izvajalci izobraževalnih storitev** imajo relativno visoko stopnjo formalne izobrazbe,
- **narava dela** se pri izvajanju posameznih oblik izobraževalnih storitev zelo razlikuje, saj je npr. potek poučevanja tujega jezika popolnoma drugačen kot potek pridobivanja ročnih spretnosti pri vrtnarjenju,
- **delovni procesi** se sicer ponavljajo, a v spreminjajočih se okoliščinah.

Kotler in Foxova (1995, str. 244) razvrščata izobraževalne organizacije na tiste, ki ponujajo izobraževalne storitve:

- vsem, ki se jih želijo udeležiti (šola za starše),
- vsem, ki so jih pripravljene plačati (jezikovni, računalniški tečaji idr.),
- vsem, ki izpolnjujejo določene pogoje (nadaljevalni tečaji),
- samo delu tistih, ki so se prijavili in izpolnjujejo določene pogoje (srednje šole, fakultete, visoke strokovne šole idr.).

2.3.1 Poslanstvo in cilji izobraževalne organizacije

Potočnik (2002, str. 43) opredeljuje poslanstvo organizacije kot formalno izjavo, s katero organizacija opiše svoj namen in kako ga lahko doseže. Poslanstvo organizacije vsebuje odgovore na vprašanja: s čim se ukvarjamo, kdo je naš kupec, kaj je tisto, kar pomeni vrednost v očeh kupca, s čim se bomo ukvarjali in s čim naj bi se ukvarjali (Drucker v Kotler, 1996, str. 66).

Poslanstvo izobraževalne organizacije je določeno z njeno ustanovitvijo, kako pa bodo udeleženci uresničevali poslanstvo izobraževalne organizacije, je prepuščeno njim samim (Šobar v Erčulj & Trunk Širca, 2000, str. 119).

Kotler (1998, str. 68) pravi, da je poslanstvo najboljšo takrat, kadar ga vodi vizija, skoraj neuresničljive sanje. Z opredelitvijo poslanstva mora izobraževalna organizacija opredeliti tudi vizijo in nakazati smeri svojega delovanja za daljše obdobje.

Druga stopnja strateškega načrtovanja je določitev ciljev organizacije. Cilji organizacije, ki temeljijo na poslanstvu, določajo, kaj želi organizacija doseči. Vsak cilj vsebuje odgovore na vprašanja: kaj želimo doseči, koliko moramo doseči in kdaj moramo doseči (Potočnik, 2002, str. 44). Cilji in nameni vsake organizacije pa morajo biti po mnenju Tavčarja (2000, str. 82) merljivi, dosegljivi, spodbudni in skladni.

2.3.2 Sestavine izobraževalne organizacije

Sestavine izobraževalne organizacije so (Kodrin, 2007, str. 17):

- **fizična podpora**, ki zajema okolje, v katerem poteka izvajanje storitev (zgradba, prostori, specialne učilnice, knjižnica, igrišča, delavnice, dvorane, telovadnice idr.) in sredstva, ki so potrebna za izvajanje izobraževalnih storitev (šolska oprema, avdiovizualna sredstva, informacijska tehnologija, oprema specialnih učilnic ipd.),
- **ljudje**: učitelji, laboranti, psihologi, pedagogi, andragogi, socialni delavci, vodstveno osebje, zaposleni v računovodstvu, šolski kuhinji idr.,
- **notranja organiziranost**, ki vpliva na učinkovitost fizične podpore in ljudi, ki sodelujejo v procesu izvajanja izobraževalnih storitev.

2.3.3 Organizacijska struktura

Ferjan (1999, str. 72–78) navaja najpomembnejše dimenzije organizacijske strukture izobraževalne organizacije, in sicer kompleksnost organizacije, centralizacija in formalizacija.

Kompleksnost organizacije pomeni vertikalno in horizontalno diferenciacijo. Preočitna vertikalna diferenciacija, ki je posledica hierarhije, zelo slabo vpliva na izvajalce izobraževalnih storitev, saj imajo večinoma enako stopnjo formalne izobrazbe kot vodstvo. Med izvajalci in udeleženci izobraževanja pa ni zaželeno, saj stroka zagovarja demokratične stile vzgoje in izobraževanja. Preočitna horizontalna diferenciacija, ki se kaže v delitvi dela,

lahko omogoči dajanje prednosti posameznim strokovnim področjem ali pa lahko vzpodbudi delitev med izvajalci na dobre in slabe, delitev med izvajalci, ki opravljajo posamezne funkcije (npr. med administrativnimi delavci in učitelji) ali celo med skupinami učiteljev na različnih strokovnih področjih (npr. učitelji maturitetnih predmetov in ostalih predmetov).

Centralizacija pove, kje v organizaciji je skoncentrirana moč odločanja npr. o snovanju učnih vsebin kot ciljev izobraževanja, o pristojnosti za sprejemanje odločitev, o participaciji zainteresiranih v procesu odločanja idr. Gre torej za vprašanje centralizacije oziroma decentralizacije sistema izobraževanja tako na makroravni kot na ravni posameznih izobraževalnih organizacij. V decentraliziranem šolskem sistemu naj bi prišlo do veljave timsko delo tako izvajalcev izobraževanja kot udeležencev izobraževanja in profesionalen odnos izvajalcev izobraževanja.

Formalizacija se kaže v enotnem sistemu pravil in procedur, potrebnih za delovanje sistema. Viri formalizacije v sistemu izobraževanja so država, načela teorije izobraževanja in vodstvo posameznih izobraževalnih organizacij.

Sistem javnega šolstva v Sloveniji je z vidika proučevanja formalizacije in centralizacije tipična birokratska organizacija (Ferjan, 1999, str. 77). Alternativa je profesionalna organizacija, v kateri je avtoriteta utemeljena s strokovnostjo izvajalcev in ne s pravili. Strokovnost je tudi zagotovilo, da bodo izvajalci pravočasno in ustrezno opravili aktivnosti, ki bodo v končni posledici pripeljale do uspeha izobraževanja.

Kodrinova (2007, str. 18) pravi, da je za izobraževalno organizacijo oziroma njeno vodstvo nujno, da oblikuje tako organizacijsko strukturo, ki bo zagotavljala doseganje ciljev, zaradi katerih izobraževalna organizacija obstaja. Pri tem pa mora upoštevati, da gre pri snovanju organizacijske strukture za snovanje razmerij in odnosov med ljudmi zelo različnih osebnostno strokovnih profilov in interesov.

2.4 Izobraževalni sistem v Sloveniji

Jereb (1998, str. 17) opredeljuje vzgojo in izobraževanje kot posebno družbeno dejavnost, usmerjeno k doseganju določenega vzgojno-izobraževalnega smotra. Pri tem je vzgoja celovit in dolgotrajen proces razvoja in oblikovanja človekove osebnosti, izobraževanje pa dolgotrajen in načrten proces razvijanja znanja posameznika, njegovih sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet. Vzgoja in izobraževanje sta torej medsebojno povezani in prepleteni dejavnosti, ki ju med seboj ne moremo ločevati.

Vzgoja in izobraževanje je v Sloveniji razvit sistem, ki se začne s predšolsko vzgojo v javnih in zasebnih vrtcih, na vrhu pa sta univerzi z doktorskim študijem (URL: <http://www.mss.gov.si>, 2010).

Pristojnosti in odgovornosti za razvoj in delovanje sistema vzgoje in izobraževanja so razporejene med Ministrstvom za šolstvo in šport, Ministrstvom za visoko šolstvo, znanost in

tehnologijo, lokalnimi skupnostmi (občinami), strokovnimi sveti, ki jih imenuje Vlada Republike Slovenije, in zavodi, ki so ustanovljeni za razvoj in svetovanje na področju vzgoje in izobraževanja (Zavod RS za šolstvo, Center RS za poklicno izobraževanje, Andragoški center Republike Slovenije, Državni izpitni center).

Na področju vzgoje in izobraževanja je organizirana javna mreža šol. Javne šole so tiste, ki jih ustanovi država in/ali lokalna skupnost in se v največji meri financirajo iz javnih sredstev. Vrtci oziroma šole, vključene v javno mrežo šol, so organizirani kot javni zavodi. Vrtci in šole pa smejo biti organizirani tudi kot gospodarske družbe.

Javnoveljavna izobrazba se pridobi po javnoveljavnih izobraževalnih programih, ki jih izvajajo javne ali zasebne izobraževalne organizacije, ki morajo izpolnjevati kadrovske in materialne pogoje in se morajo vpisati v razvid izobraževalnih organizacij pri ministrstvu (Kodrin, 2007, str. 19).

Poleg zasebnih šol zakonodaja dopušča tudi zasebnega učitelja in zasebnega vzgojitelja (ZOFVI, Ur. l. RS, št. 16/2007, čl. 36, 37). Za opravljanje javne službe se lahko zasebni izobraževalni organizaciji (vrtcu, šoli, domu za učence, dijaškemu domu) dodeli koncesija (ZOFVI, Ur. l. RS, št. 16/2007, čl. 10). Koncesijo dodeli minister na podlagi javnega razpisa. S pogodbo o koncesiji koncedent in koncesionar uredita medsebojne pravice in obveznosti ter pogoje, pod katerimi mora koncesionar opravljati dejavnost.

Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/2007, čl. 6) opredeljuje naslednje izvajalce izobraževalnih storitev:

- predšolsko vzgojo opravljajo **vrtci in zasebniki**;
- predšolska vzgoja se lahko v primeru, določenim z zakonom, opravlja tudi **na domu**;
- osnovnošolsko izobraževanje opravljajo **osnovne šole**;
- osnovnošolsko izobraževanje se lahko na način in po postopku, določenem z zakonom, opravlja tudi kot **izobraževanje na domu**;
- poklicno izobraževanje opravljajo **nižje in srednje poklicne šole**; kadar poklicno izobraževanje poteka v dualnem sistemu, ga opravljajo nižje in srednje poklicne šole skupaj z delodajalci;
- predšolsko vzgojo, osnovnošolsko izobraževanje in poklicno izobraževanje opravljajo tudi **zavodi za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami**;
- osnovno glasbeno izobraževanje opravljajo **glasbene šole in zasebniki**;
- srednje tehniško in strokovno izobraževanje opravljajo **srednje tehniške in srednje strokovne šole**;
- splošno srednje izobraževanje, ki omogoča nadaljevanje izobraževanja v visokem šolstvu, opravljajo **splošne in strokovne gimnazije**;
- višje strokovno izobraževanje opravljajo **višje strokovne šole**;
- pogoje za bivanje in učenje zagotavljajo učencem, vajencem, dijakom in študentom višjih šol, ki se šolajo zunaj kraja bivanja, **domovi za učence in dijaški domovi**;

- izobraževanje odraslih opravljajo **organizacije za izobraževanje odraslih, šole in zasebniki**.

2.5 Vloga menedžmenta v športni organizaciji

Masteralexis, Barr in Hums (1998, str.15) navajajo, da je z rastjo in razmahom športnega menedžmenta postalo očitno, da kljub podobnostim med splošnim vodenjem podjetja ter vodenjem športne organizacije obstajajo posebnosti, ki bi jih športni menedžerji morali poznati. Na začetku so se športni menedžerji opirali na izkušnje, pridobljene v industriji. Športna industrija pa je postajala vedno bolj kompleksna in pojavila se je potreba tudi po formalnem izobraževanju športnih menedžerjev. Iz tega se je razvilo znanstveno in strokovno področje športni menedžment. Rast in razvoj tega področja je spodbujala tudi sama športna industrija, ki je potrebovala in še potrebuje dobro izobražene menedžerje. Shank (2005, str. 30) nadaljuje, da športna industrija doživlja velik razmah in športno trženje ima pri tem veliko vlogo. Pomen športnega trženja bo v prihodnje samo še naraščal. Izjemen porast športne industrije lahko opazimo z večanjem števila gledalcev športnih prireditev, z večjo medijsko pokritostjo športnih dogodkov, s povečanjem števila udeležencev v športnih aktivnostih, z odpiranjem novih delovnih mest na področju športa itd.

Na ŠC PET se zavedamo, da potrebujejo dijaki športniki tudi znanje s področja športnega menedžmenta, zato bomo v 4. letniku izobraževanja vpeljali kot modul športni menedžment. Ta modul bo obvezen za dijake športnike in izbirni za ostale dijake.

Nepridobitne organizacije imajo pomembno vlogo v vseh razvitih družbah. V njih potekajo dejavnosti, ki zavzemajo po času pomemben delež v vseh koristnih dejavnostih v družbi.

Tudi nepridobitne organizacije vodijo menedžerji, ki načrtujejo, organizirajo, usmerjajo in nadzirajo dejavnosti ter uživajo zaupanje pomembnih udeležencev le, če so strokovno usposobljeni, če znajo voditi ljudi, če odločajo etično in delujejo moralno. Znanja in veščine menedžmenta v pridobitnih organizacijah je mogoče uspešno prenašati v nepridobitne organizacije le, če razumemo različnost in značilnosti teh organizacij. Tako na primer Chelladurai (2001, str. 93) menedžment neprofitnih organizacij pojasnjuje kot proces doseganja organizacijskih ciljev s pomočjo ljudi, ki ga omejujejo omejeni viri.

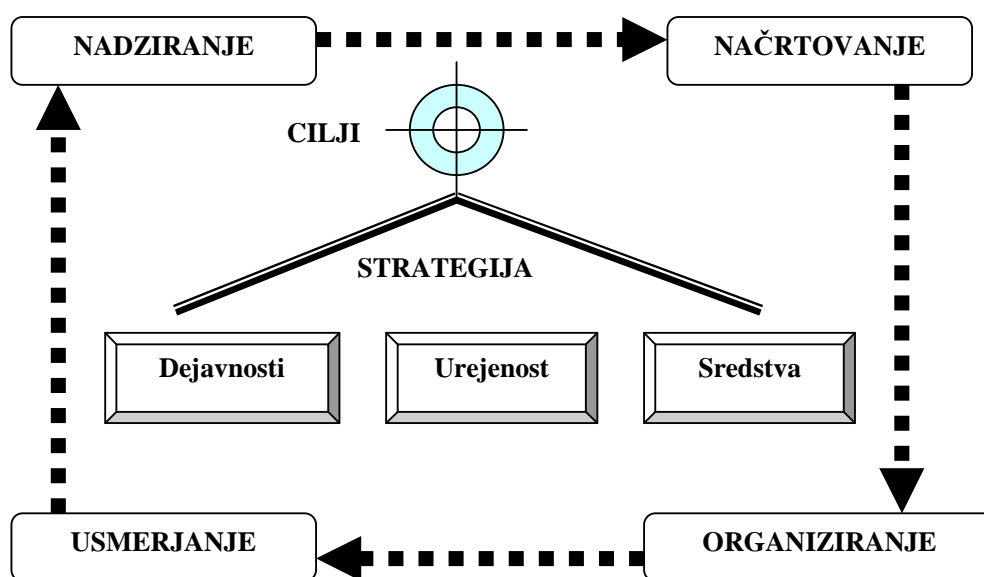
Vrste pridobitnih organizacij so podjetja (privatna, javna, mešana – osebne in kapitalske družbe), ki jim je cilj na trgu ustvariti dobiček. Na drugi strani pa so po navadi javni zavodi, ustanove in društva tipični predstavniki nepridobitnih organizacij, ki jim ni poglavitni cilj ustvarjanje dobička, temveč delujejo v vsesplošno javno korist. Morebitne pozitivne prilive pa kanalizirajo v obnavljanje programov in razvoj kadrov ter nove tehnologije. Dejavnost nepridobitnih organizacij največkrat obsega področja, kot so: kultura, šport, zdravstvo in socialno skrbstvo, reševalne dejavnosti, politične stranke, verske in interesne dejavnosti itn.

Nepridobitne organizacije se od pridobitnih razlikujejo predvsem po ciljih, saj njihov temeljni cilj ni pridobivanje dobička in povečevanje premoženja (Trunk Širca & Tavčar, 2000, str. 37).

Štiri temeljne dejavnosti menedžmenta, in sicer načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje, imajo smisel le, če so med seboj usklajene (Slika 1).

Snovanje uporabnega strateškega načrta nepridobitne organizacije mora upoštevati interese, ki se nenehno spreminjajo, s tem pa tudi razmerja med udeleženci organizacije oz. udeleženci v menjalnih procesih organizacije. Ti udeleženci so v zunanjem in notranjem okolju nepridobitne organizacije ali drugače, v makrookolju in mikrookolju. Poenostavljeno jih delimo na uporabnike in partnerje, čeprav so marsikdaj oboje hkrati. V nepridobitnih organizacijah je odpor do strateškega načrtovanja in strateškega menedžmenta mnogokrat večji kot v pridobitnih organizacijah. V kompleksnih okoliščinah številnih in raznolikih interesov in pritiskov udeležencev pa prav v nepridobitnih organizacijah vodenje samo po občutku vodi v nižjo učinkovitost in uspešnost delovanja (Trunk Širca & Tavčar, 2000, str. 110).

Slika 1: Usklajenost dejavnosti menedžmenta



Vir: N. Trunk Širca in M. Tavčar, *Management nepridobitnih organizacij*, 2000, str. 110.

Na ŠC PET smo pripravili podroben plan aktivnosti, ki so bile potrebne za vpeljavo športnih oddelkov. V sodelovanju z vodstvom srednjih šol, torej ravnateljem šole, smo določili ožji učiteljski zbor, ki je poučeval prvo šolsko leto na vsaki smeri. Za te profesorje smo pripravili razne oblike seminarjev, ki so obravnavali najnovejše učne metode – metode globalnega učenja ter izobraževanje na temo dijak – športnik – njegove vrednote ter pričakovanja. Dejstvo je namreč, da so dijaki športniki pri šolskih urah velikokrat bolj zahtevni kot ostali dijaki. Na to so se morali profesorji dobro pripraviti in pridobiti ustrezno znanje.

Strateški načrt je bil predpogoj za dobro postavljeni operativni plan. V osnovi je zajemal analizi mikro- in makrookolja ter pripravo podrobne SWOT-analize. To nam je pomagalo pri nadaljnjem delu.

2.6 Zakonodajni vidik trženja športa v srednješolskem izobraževanju

Šport navdušuje evropske državljane, saj se večina ljudi redno udejstvuje v športnih aktivnostih. Združuje pomembne vrednote, kot so moštveni duh, solidarnost, strpnost in poštena igra, ki prispevajo k osebnemu razvoju in izpolnitvi. Šport je sestavni del splošne kulture, ki ga imamo za vrednoto (Hren, 2008, str. 77).

Za svoj obstoj šport potrebuje naklonjenost države in lokalnih skupnosti predvsem za zagotavljanje osnovnega materialnega temelja – športne infrastrukture. Javna športna infrastruktura so vsakovrstni športni objekti, ki so pod splošno znanimi pravili in pogoji namenjeni javni uporabi in katerih lastniki so javnopravne osebe. Lastniki (lokalne skupnosti, država) zagotavljajo pogoje za šport tudi z načrtovanjem, gradnjo in vzdrževanjem javnih športnih objektov (Nacionalni program športa, Ur. l. RS, št. 24/2000; v nadaljevanju NPŠ).

2.6.1 Slovenski dokumenti na področju športa

V politiki javnega sektorja ima športna dejavnost pomembno mesto. Temelji današnje ureditve športa in športne infrastrukture predstavljajo naslednji zakoni, ki jim je podlaga Ustava Republike Slovenije (v nadaljevanju: Ustava RS):

- Zakon o športu (Ur. l. RS, št. 22/1998),
- Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji (Ur. l. RS, št. 24/2000),
- Zakon o lokalni samoupravi (Ur. l. RS, št. 72/1993, 57/1994, 14/1995, 63/1995, 26/1997, 70/1997, 10/1998, 74/1998, 70/2000),
- Zakon o zavodih (Ur. l. RS, št. 12/1991),
- Zakon o gospodarskih javnih službah (Ur. l. RS, št. 32/1993),
- Zakon o javno-zasebnem partnerstvu (Ur. l. RS, št. 127/2006).

Ustava RS sicer športa v posebnih členih ne omenja, pač pa osnove za usmeritev športa lahko po mnenju Hrenove (2008, str. 81) najdemo v uresničevanju načela socialne države. V 2. členu je navedeno, da je Slovenija pravna in socialna država. Pod pojmom socialna država je mišljeno načelo socialne države, ki je povezano z razvojem temeljnih socialnih pravic kot dela človekovih pravic. Človekove pravice pa poleg civilnih in političnih obsegajo tudi temeljne socialne, ekonomske in kulturne pravice. Načelo socialne države s tem vzpostavlja med drugimi temeljnimi načeli tudi podlago za razvijanje aktivnosti s področja športa. Pri urejanju pravnega reda in s tem tudi zakonodaje na področju športa zakonodajalec upošteva načela socialne države tako, da ustvarja enake možnosti za dostop do športnega izobraževanja in udejstvovanja na osnovni ravni. Kot temeljno človekovo pravico in svoboščino opredeljuje Ustava RS v 42. členu tudi pravico, da se posamezniki združujejo v različna združenja, med njimi tudi v različna športna društva, kar pomeni izhodišče za zakon o društvih in z njim udeležbo civilne sfere v športu.

V skladu s prilagajanjem javne sfere evropski zakonodaji ter trendom razvoja javnega sektorja se pojavljata dve ključni razvojni usmeritvi (Hren, 2008, str. 78): boljša razdelitev finančnih

sredstev v javni sferi s porazdelitvijo financiranja tudi na zasebno sfero ter izboljšanje v demokratičnem in učinkovitem opravljanju javnih storitev, ki naj bodo bližji in ustrežnejši uporabniku storitev.

2.6.2 Vloga lokalnih skupnosti pri razvoju športa

Mauko (2008, str. 101) pravi, da je šport pomembna dejavnost vsake družbe, ki je zaradi svoje interdisciplinarnosti prepletena s številnimi družbenimi področji: z vzgojo in izobraževanjem, zdravstvom, kulturo, znanostjo, gospodarstvom, turizmom, okoljem idr. Kot sestavni del celovitosti družbenih odnosov je z navedenimi segmenti neločljivo povezan.

Mauko (2008, str. 101) izpostavlja, da predstavlja temelj demokratizacije športa **Evropska listina o športu za vse** iz leta 1975, sprejeta na 7. konferenci evropskih ministrov, odgovornih za šport na Rodosu 15. maja 1992, ki ima na področju športa izjemno težo. Vlada Republike Slovenije je navedeno listino podpisala 4. februarja 1994 s priporočilom, da se pri uvajanju zakonodaje in drugih predpisov s področja športa upoštevajo smernice in določila, zajeta v listini. Pri tem izvajanju nima pomembne vloge samo država, pač pa tudi lokalne skupnosti, ki morajo upoštevati naslednje smernice iz listine:

- vsakdo ima pravico do ukvarjanja s športom,
- šport predstavlja v človeškem razvoju enega izmed zelo pomembnih dejavnikov, zato je za športno udejstvovanje ljudi potrebno zagotoviti ustrezno podporo s strani javnih sredstev,
- šport je na lokalni ravni kot tvorec družbeno kulturnega razvoja, tesno povezan z ostalimi področji političnega odločanja in planiranja,
- stalno in tvorno sodelovanje državnih in organov lokalne samouprave s prostovoljnimi organizacijami,
- v vsakem programu razvoja športa mora biti izražena tudi potreba po ustrezno športno kvalificiranem kadru.

2.6.3 Evropski dokumenti o športu in lokalnih skupnostih

Šport ima že od nekdaj pomembno vlogo v razvoju kulture vsakega naroda in ravno zaradi tega so različne mednarodne vladne in nevladne organizacije sprejele razne dogovore, listine, konvencije in resolucije. Med njimi so najpomembnejše **Evropska listina o športu** (1975), **Kodeks etike o športu** (1992), **Mednarodna listina o telesni vzgoji in športu** (1978) in **Evropski manifest o mladini in športu** (1995). S temi dokumenti želijo opredeliti temeljna pravila, po katerih se je potrebno ravnati, da bo šport še naprej ostajal neodvisni del družbenega življenja.

Kodeks etike o športu, ki dopolnjuje Evropsko listino o športu in je njen sestavni del, je namenjen pošteni igri v športu. Mauko (2008, str. 104) poudarja, da je navedeni kodeks odgovor na pretirano komercializacijo v športu, ki se v njem vse bolj pojavlja, na pretirane želje po doseganju vrhunskih rezultatov za vsako ceno in škodljive vplive denarja na

ohranjanje pozitivnih vrednot športa. Osnovno načelo se odraža v etičnih vrednotah, ki so posvečene pošteni igri in morajo biti upoštewane tako v rekreacijskem kot tudi v tekmovalnem športu. Namenjen je odraslim, otrokom in mladini, katerim načela kodeksa nalagajo odgovornost, da se vključujejo v športne aktivnosti, obenem pa razvijajo tudi poštenost v igri. Mauko namreč pravi, da poštena igra ni le igranje v okviru pravil, pač pa pomeni tudi element prijateljstva, spoštovanje do drugih in igranje v okviru pravega športnega duha.

Mednarodni odbor za telesno vzgojo in šport UNESCO (angl. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) in nevladne organizacije so že leta 1978 pripravile Mednarodno listino o telesni vzgoji in športu, s katero so želeli zagotoviti večjo udeležbo javnosti v športnih aktivnostih, poudariti vlogo športa v globalnem izobraževalnem sistemu, poudariti povezanost med telesno aktivnostjo in zdravjem, poudariti pomembnost športne opreme in materialov, poudariti pomen raziskav in vrednotenja, poudariti pomen dokumentacije, medijev, organizacij na nacionalni ravni in pomen mednarodnega sodelovanja (Mauko, 2008, str. 104). Osrednja lastnost navedene listine je, da jasno poudarja osnovno človekovo pravico do telesne aktivnosti oziroma do ukvarjanja s športom. Mauko (2008, str. 105) povzema ključne naloge listine, ki veljajo za vladne in nevladne organizacije, športne delavce, družine in posameznike in med drugim zadevajo:

- izobraževanje,
- športne programe,
- zaščito etičnih in moralnih vrednot.

Možnost udeležbe v športnih aktivnostih mora biti zagotovljena skozi celo življenje človeka preko globalnega, vseživljenjskega in demokratičnega izobraževalnega sistema. Vsak izobraževalni sistem naj športu nameni ustrezno vlogo in teži k ravnotežju med telesno aktivnostjo in drugimi sestavinami izobraževanja. Pomembno je tudi, da se na lokalni ravni bogatijo medsebojni odnosi v družbi, da se razvija smisel za pošteno igro, ki ni pomembna samo za šport, ampak tudi za življenje v družbi nasploh.

Športni program morajo biti zasnovani tako, da ustrezajo zahtevam in osebnim značilnostim tistih, ki se z njimi ukvarjajo, kot tudi kulturnim, družbeno-ekonomskim in klimatskim pogojem posamezne dežele. Natančno je opredeljeno tudi, kdo lahko izvaja poučevanje, treniranje in administrativno vodenje športne vzgoje in športa.

V učnih načrtih mora posebno mesto zasedati izobraževanje o vrednotah v športu in o medsebojni povezanosti med športom, kulturo in družbo. Vrhunski šport in šport za vse morata biti zaščiteni pred vsako zlorabo in nevarnostmi, kot so doping, nasilje, komercializacija idr.

Evropski manifest o mladini in športu, sprejet v Lizboni leta 1995 na 8. konferenci evropskih ministrov, odgovornih za šport, je listina, ki govori o športu otrok in mladine z vidika športne vzgoje v okviru šolskih sistemov ter z vidika pomena, ki ga ima šport za mladino. Dokument vsebuje naslednje zaključke in spoznanja (Mauko, 2008, str. 110):

- šport je pomemben za celosten razvoj mladih ljudi, za oblikovanje njihovih osebnostnih lastnosti ter za lažjo integracijo v družbo;
- šport mladim služi kot najboljša šola za učenje in ohranjanje pozitivnih moralnih vrednot;
- vsi mladi morajo imeti enake možnosti za uresničevanje svoje pravice do ukvarjanja s športom;
- šole morajo zagotoviti varno in zdravo okolje za športno vzgojo, prav tako pa morajo zagotoviti tudi možnost redne izvenšolske športne aktivnosti otrok in mladine;
- pomembno vlogo imajo tudi športni klubi in športne organizacije, ki s treningi in tekmovanji mladim športnikom ponujajo možnost za izboljšanje njihovih dosežkov;
- spodbujati je potrebno uporabo naravnega okolja in odprtih objektov, vsem mladim pa omogočiti tudi lahek dostop do teh objektov.

Bela knjiga o športu (angl. *White paper of sport*) je bila sprejeta s strani Evropske komisije leta 2007 v Bruslju. Njen namen je zagotoviti strateške usmeritve športa v EU in je rezultat obširnih posvetovanj s športnimi organizacijami. Pomaga utreti pot do prihodnjih podpornih ukrepov EU v sektorju športa. Vsebuje naslednje zaključke in spoznanja (Mauko, 2008, str. 116):

- priznava bistveno vlogo športa v družbi in gospodarstvu;
- poudarja pomen dejavnega pristopa za zaustavitev upadanja fizičnih aktivnosti prebivalstva ter ukrepov, ki bi jih bilo treba izvesti na področju fizične aktivnosti;
- predlaga konkretne ukrepe v podrobnem akcijskem načrtu, imenovanem po Pierreu de Coubertinu, pedagogu, zgodovinarju, športnemu navdušencu, začetniku in utemeljitelju modernih olimpijskih iger.

Ta načrt obravnava družbene in gospodarske vidike športa (javno zdravje, izobraževanje, socialno vključenost, prostovoljno delo, zunanje odnose in financiranje športa), ki med drugim opredeljujejo:

- združitev moči v boju proti dopingu,
- uvedbo evropske nagrade za šole, ki dejavno spodbujajo telesne dejavnosti,
- spodbujanje vloge športa na področju izobraževanja in usposabljanja,
- boljše zaščito in učinkovitejši boj proti rasizmu in nasilju,
- boljše zagotovitev javne podpore za šport,
- zaščito mladih športnikov,
- izkoriščanje potenciala športa za socialno vključenost, integracijo in enake možnosti.

Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji vsebuje določbe, ki zadevajo pomembnost športa za dejavnost celotne družbe (Mauko, 2008, str. 117). Navedena je tudi določba o športnih prostorih v šolah, ki morajo biti kar najbolj izkoriščeni za potrebe učencev, staršev in društev tudi izven šolskih dni (ob sobotah, nedeljah in med počitnicami).

Zelo pomembna določba za razumevanje profesionalnega športa je, da je temelj vrhunškega športa kakovostna športna vzgoja v šolah. Priporočljiva določba za povečanje zdravja celotne populacije pa pravi, da je potrebno do leta 2011 povečati število redno športno aktivnih prebivalcev vsaj za 5 % in vseh športno aktivnih prebivalcev vsaj za 2 %.

2.6.4 Viri financiranja športa v Sloveniji

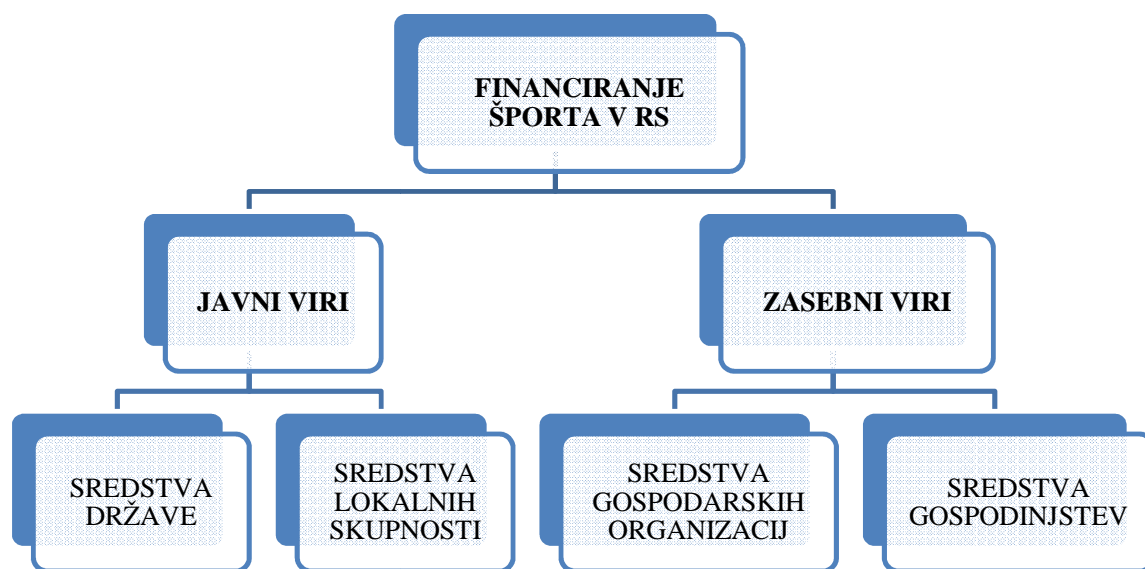
Javne finance (sredstva državnega proračuna, lokalnih skupnosti in Fundacije za šport) so kljub temu, da predstavljajo le 25 % sredstev, pomemben vir denarja v športu (Mauko, 2008, str. 136). Namenjena so predvsem uresničevanju nalog in ciljev, zapisanih v NPŠ, ki je bil pripravljen za 10 let in se bo predvidoma v celoti uresničil leta 2010. Upravljanje in izpeljava nacionalnega programa športa v Sloveniji temelji na racionalni obliki povezovanja upravnih, strokovnih, organizacijskih in izvajalskih nalog, pri čemer je za njegovo izvedbo odgovorno pristojno ministrstvo in lokalne skupnosti. Po NPŠ so na državnem nivoju v model upravljanja športa vključeni:

- Ministrstvo za šolstvo in šport,
- Inštitut za šport,
- Inšpektorat za šolstvo in šport (predstavniki javnega sektorja),
- Olimpijski komite Slovenije (zasebne športne organizacije),
- Strokovni svet za šport ter Fundacija za financiranje športnih organizacij v RS (predstavniki mešanih organizacij).

Na Sliki 2 so prikazani javni in zasebni viri financiranja športa v Sloveniji. Pod javne vire sodijo sredstva iz državnega proračuna in sredstva lokalnih skupnosti. Zasebni viri pa so dobljeni s strani gospodarskih organizacij in gospodinjstev.

Bistveni javni sofinancerji NPŠ so država in lokalne skupnosti. V Tabeli 2 so navedena državna sredstva, ki so bila namenjena NPŠ po posameznih programih v letih 2004, 2005, 2006 in 2007. Razvidno je, da ima v NPŠ največji delež vrhunski šport, ki mu sledi športna vzgoja otrok, mladine in študentov.

Slika 2: Temeljni viri financiranja športa v RS



Vir: V. Mauko, Vloga lokalnih skupnosti v državah EU pri razvoju športa, 2008, str. 136.

Na ŠC PET smo za delo v športnih oddelkih dobili od MŠŠ leta 2006 4.320 evrov, leta 2007 8.350 evrov, leta 2008 8.350 evrov in leta 2009 12.320 evrov.

Tabela 2: Sredstva državnega proračuna, namenjena NPŠ v letih 2004, 2005, 2006 in 2007

	Sredstva državnega proračuna za izvedbo LPŠ 2004 (v 10 ³ EUR)	Sredstva državnega proračuna za izvedbo LPŠ 2005 (v 10 ³ EUR)	Sredstva državnega proračuna za izvedbo LPŠ 2006 (v 10 ³ EUR)	Sredstva državnega proračuna za izvedbo LPŠ 2007 (v 10 ³ EUR)
Športna vzgoja otrok, mladine in študentov	2.913	3.026	3.043	3.144
Športna rekreacija	313	313	375	363
Vrhunski šport	3.510	3.555	3.524	3.468
Šport invalidov	103	41	41	41
Razvojne in strokovne naloge v športu	947	960	1.083	1.585

se nadaljuje

nadaljevanje

	Sredstva državnega proračuna za izvedbo LPŠ 2004 (v 10 ³ EUR)	Sredstva državnega proračuna za izvedbo LPŠ 2005 (v 10 ³ EUR)	Sredstva državnega proračuna za izvedbo LPŠ 2006 (v 10 ³ EUR)	Sredstva državnega proračuna za izvedbo LPŠ 2007 (v 10 ³ EUR)
Velike mednarodne športne prireditve	14.7	0	54	13
Športni objekti	3.800	5.465	4.573	14.064
Delovanje športnih zvez, zavodov, OKS	1.331	1.377	1.292	1.205
Skupaj	12.932	14.739	13.985	23.882

Legenda: LPŠ = letni program športa

Vir: V. Mauko, *Vloga lokalnih skupnosti v državah EU pri razvoju športa, 2008, str. 141; LPŠ v RS (2004–2007)*

2.7 Trženje izobraževalnih storitev

Na trgu izobraževalnih storitev obstaja vse večja konkurenca. Zato morajo ponudniki omenjenih storitev trženjske aktivnosti planirati tako, da upoštevajo potrebe in želje uporabnikov (naročnikov), interese družbe in dolgoročne trende razvoja znanosti in tehnike za prilagajanje ponudbe plačilno sposobnemu povpraševanju. V boju s konkurenco se morajo izobraževalne organizacije prilagajati okoliščinam na trgu in upoštevati potrebe oziroma povpraševanje, oblikovati ustrezne izobraževalne programe in težiti k temu, da postanejo najboljša izobraževalna organizacija na določenem kraju ali območju (Devetak & Vukovič, 2002, str. 39–40).

Z upoštevanjem trženjskih načel imajo po mnenju Kotlerja (1998, str. 24–32) izobraževalne organizacije pred konkurenti, ki teh znanj nimajo in jih ne uporabljajo, številne prednosti.

- Trženje nudi orodja za primerjavo med tem, kar pravzaprav organizacija dela in določenim poslanstvom ter cilji izobraževalne organizacije. S previdnim analiziranjem oblikuje ustrezne rešitve za reševanje določenih problemov. S trženjsko filozofijo in prakso opredeli probleme, planira odzive, ki pomagajo k izpolnitvi poslanstva institucije in doseganju večjega uspeha.
- Da bi bile izobraževalne organizacije uspešne, se morajo potruditi za zadovoljitev povpraševanja uporabnikov (dijakov, študentov ...). V primeru, da jim to ne uspe, se beseda o neuspešnih programih hitro razširi med bodoče potencialne uporabnike, donatorje in sponzorje. Prav zaradi tega zagotavlja trženjska usmerjenost izobraževalne

organizacije stalne izboljšave izobraževalnih storitev in teži k povečanju zadovoljstva svojih strank.

- Za pridobivanje potrebnih virov za normalno delovanje izobraževalne organizacije morajo strokovnjaki za trženje uporabljati ustrezne veščine. Izobraževalne organizacije morajo stalno težiti k zadovoljstvu svojih strank, obenem pa morajo pravočasno poskrbeti za ustrezne prilive sredstev za normalno poslovanje.
- Trženje združuje racionalizacijo menedžmenta in koordinacijo razvojnih programov, konkurenčnost, informiranost in ustrezno razporeditev virov, dobrin, sredstev, kadrov itd. Veliko izobraževalnih organizacij sprejema omenjene odločitve brez upoštevanja medsebojne povezave teh elementov, kar se posledično odraža v višjih stroških poslovanja in s tem v zmanjševanju morebitne izgube. Še slabša posledica pa je, da trženje brez usmerjenosti in prepletenosti vseh elementov odbija zainteresirane stranke, ki bi jih načeloma moralo privabiti. Ker si zelo malo izobraževalnih organizacij lahko privoščijo izgubo sredstev, morajo doseči najvišjo stopnjo učinkovitosti in uspešnosti s trženjskimi aktivnostmi.
- Uvajanje trženjskega pristopa do uporabnikov izobraževalnih storitev je vsakdanja nuja in obveza izobraževalnih organizacij.

Devetak in Vukovič (2002, str. 41) poudarjata, da predstavlja trženje v izobraževalnih organizacijah več kot le sredstvo prodaje in promocije. Je sredstvo planiranja in upravljanja izobraževalnih odnosov in izmenjav med različnimi javnostmi.

2.8 Trženje športa in trženje preko športa

Koncept trženja pravi, da je ključ do uspeha organizacije v sposobnosti opredelitve potreb in želja ciljnih skupin uporabnikov ter v posredovanju želenega zadovoljstva, ki mora biti uspešnejše in učinkovitejše od tekmecev. Tudi definicije različnih avtorjev trženja športa potrjujejo pomen zagotavljanja potreb in želja uporabnikov (Škorc, 2005, str. 21). Retar (1992, str. 13) definira trženje športa kot izvajanje tržnih aktivnosti na športnem trgu s ciljem, da se zagotovijo pogoji za uresničevanje poslanstva podjetja. Bartoluci (2003, str. 241) zagovarja trženje športa kot družbeni proces, preko katerega ob sprejemanju koncepta trženja na vseh področjih športa posamezniki in družba dobivajo vse, kar potrebujejo in želijo. Mullin, Hardy in Sutton (2000, str. 9) pa menijo, da je trženje športa sestavljeno iz aktivnosti, ki so oblikovane tako, da zadovoljijo potrebe in želje uporabnikov športa v procesu izmenjave. Hkrati poudarjajo, da je izredno pomembno ločiti med trženjem športnih izdelkov do uporabnikov športa in trženjem ostalih porabniških in industrijskih izdelkov ali storitev z uporabo športnega tržnega komuniciranja. Obstaja torej razlika med trženjem športa in trženjem preko športa.

Na ŠC PET lahko govorimo, da gre pri trženju športnih oddelkov za trženje obojega – to je športa in preko športa.

Trženje športa je kompleksno zaradi specifičnih značilnosti športa (Trobec, 2005, str. 19):

- šport je **neotipljiv** in **subjektiven**: interpretacije, doživljanje in občutki ob športnem dogodku se pri posameznikih razlikujejo;
- **nenapovedljivost** izida športnega dogodka pomeni za ljubitelje posebno privlačnost;
- športni dogodek je **trenuten**, saj si le redki posamezniki želijo ogledati včerajšnjo tekmo, zato morajo biti tržniki že usmerjeni v prodajo naslednjega športnega dogodka;
- izrazito pomemben element športa so **čustva**; številni privrženci športa so emocionalno vezani na posameznega vrhunskega športnika ali ekipo.

Na ŠC PET se dijaki športniki udeležujejo v različnih športnih disciplinah. Najpogostejši je nogomet, sledita mu košarka in rokomet, naslednje mesto zaseda odbojka, v manjši meri pa se dijaki ukvarjajo s plesom, atletiko, smučanjem, konjeništvom in šahom. Vsak dijak si znotraj svoje športne discipline postavi nekega idola, ki mu sledi. Sledenje ni vedno samo pozitivno, pač pa tudi negativno. Le-to zajema obnašanje, način govora, podobo oblačenja, spremembo pričeske in drugo.

Trženje športa in trženje preko športa predstavljata posebno obliko trženja, ki zahteva zelo dodelan strateški pristop. V naslednjem poglavju prikazujem izdelavo strateškega pristopa k strategiji trženja športnih oddelkov na ŠC PET.

3 STRATEŠKI PRISTOP K STRATEGIJI TRŽENJA ŠPORTNIH ODDELKOV NA ŠC PET

Trženje je poseben način razmišljanja, ki ga moramo sprejeti za svojega. Danes, ko je Slovenija članica Evropske unije, je sodobno poslovanje, temelječe na trženjskem znanju, nujno za vsako podjetje in izobraževalno organizacijo, če se hoče uveljaviti in sploh obstati v novih razmerah.

Če bi vprašali različne ljudi, kaj je trženje, bi najbrž dobili vrsto različnih odgovorov. Mnogi napačno menijo, da je trženje le drugi izraz za prodajo in oglaševanje; v resnici zajema veliko več sestavin, kot si marsikdo misli. Podjetje si v skladu s konceptom trženja prizadeva zadovoljevati potrebe svojih odjemalcev z vrsto koordiniranih aktivnosti, kar mu hkrati omogoča dosegati zastavljene poslovne cilje. Vse se začne na trgu, in sicer z natančno opredelitvijo trga, izbiro ciljnih trgov in osredotočanjem na potrebe odjemalcev na njih. Izhajamo iz družbenih potreb, kar pomeni, da se proces trženja prične s spoznavanjem želja in potreb kupcev, sledi planiranje, proizvodnja, prodaja in z njo povezane številne funkcije, prilagojene značilnosti proizvoda oz. trga. Zadovoljstvo potrošnikov je bistvo koncepta trženja, njegov končni cilj pa je doseganje dobička, preživetje, doseganje nekega tržnega deleža, obsega prodaje ali kombinacija navedenega. Sam proces trženja pa se zaključuje z zadovoljevanjem ugotovljenih potreb na tržišču in poprodajnimi storitvami (Potočnik, 2002, str. 27–30).

Trženjska strategija je načrt akcij, ki so potrebne, da se dosežejo določeni cilji. V podjetjih se cilji večinoma nanašajo na obseg prodaje, stopnjo rasti, tržni delež, odstotek uspešnosti,

možnost vračila investicije ... Ključna strategija v poslovnem načrtu je trženjska strategija oziroma strategija trženja. Ostale komponente v poslovnem načrtu, kot so finance, proizvodnja ..., morajo podpirati omenjeno strategijo (Raymond Corey, 2003, str. 1).

Tržni koncept poslovanja poudarja, da podjetje na dolgi rok najbolje uresničuje svoje cilje, če uspe zadovoljevati potrošnike. V novejšem času poudarek ni le na kratkoročnem, pač pa na dolgoročnem zadovoljstvu potrošnikov.

3.1 Metodološka izhodišča raziskave

Raziskava o pomenu, smiselnosti in vlogi trženja športnih oddelkov na ŠC PET je bila izvedena marca in aprila 2010. Vanjo je bilo vključenih 50 dijakov športnikov obeh srednjih šol. Prejeli so vprašalnike z 8 sklopi vprašanj, na katere so odgovarjali v času razrednih ur (Priloga 2).

V raziskavi je sodelovalo 38 dijakov in 12 dijakinj, od tega jih je bilo anketiranih v prvem letniku skupaj 15, v drugem 10, v tretjem 10 in v četrtem letniku 15. Demografske podatke in rezultate raziskave podrobno prikazujem v Prilogi 3, izsledke raziskave pa sprti vsebinsko povzemam v nadaljevanju naloge.

Z raziskavo želim doseči zastavljeni cilj magistrskega dela, to je potrditi ali ovreči postavljeno tezo, da je trženje športnih oddelkov na ŠC PET potrebno za vse deležnike – tako uporabnike kot izvajalce storitev. Za doseg tega cilja je potrebna analiza stanja trženja in razvoj trženjske strategije programa športnih oddelkov, ki izhaja iz proučitve okolja ter obstoječih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti sedanjega delovanja šole, z namenom ustrezne priprave na prihodnost.

Poleg te raziskave sem izvedla tudi intervju s tremi intervjuvanci. Prvi je bivši dijak športnik Uroš Bundalo, rokometas, ki ni bil vključen v športni oddelek, je pa letos uspešno opravil poklicno maturo in dokazal, da se šola in šport lahko združita in da je možno doseči uspeh na obeh področjih (Priloga 5). Maja Zrnec, rokometasica, še vedno obiskuje ŠC PET v enoti za izobraževanje odraslih. Tudi ona je dokaj uspešna pri opravljanju šolskih obveznosti, ker pa je vrhunska športnica, ji gredo le-te bolj počasi. Z vztrajnostjo bo dosegla zastavljeni cilj (Priloga 7). Tretji intervjuvanec pa je Žiga Pance, hokejist na ledu, ki je vrsto let treniral v Kanadi in tam dokončal srednjo šolo za računalništvo. Pridobljena izobrazba v našem šolskem sistemu, zaradi drugačnega sistema točkovanja, ni veljavna v celoti, zato se je v tem šolskem letu vpisal v 4. letnik srednje šole za telekomunikacije (Priloga 6).

Vsi trije intervjuji so bili izvedeni v mesecu maju 2010.

3.2 Trženjska miselnost v izobraževalnih organizacijah

Po mnenju Kodrinove (2007, str. 41) še vedno najdemo v sistemu javnega šolstva zmotno prepričanje, da javnih šol zaradi tako rekoč obveznega šolanja populacije in zagotavljanja potrebnih sredstev za delovanje s strani države ne more nič ogroziti. Medtem ko so se predvsem organizacije za izobraževanje odraslih, v zadnjih letih pa tudi nekateri visokošolski zavodi in fakultete, soočali s problemom pridobivanja zadostnega števila udeležencev, se danes s tem srečujejo prav vse izobraževalne organizacije, tudi srednje in celo osnovne šole.

Zagovorniki trženja v izobraževanju ugotavljajo (Chubb & Moe v Kodrin, 2007, str. 41), da so postale šole veliki birokratski, togi sistemi, ki so sami sebi namen. Ko pa so izobraževalne organizacije izpostavljene mehanizmu trga, se veliko hitreje in odgovorneje odzivajo na spremembe v okolju.

V analizi evropskih izobraževalnih sistemov Hirvenoja (v Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 17) poudarja, da so evropske države zajele bistvene spremembe. Reforme izobraževalnih sistemov, ki jih spremljajo demografska in ekonomska gibanja, so pomembno vplivale na spremembe v organizacijski strukturi in obnašanju izobraževalnih organizacij.

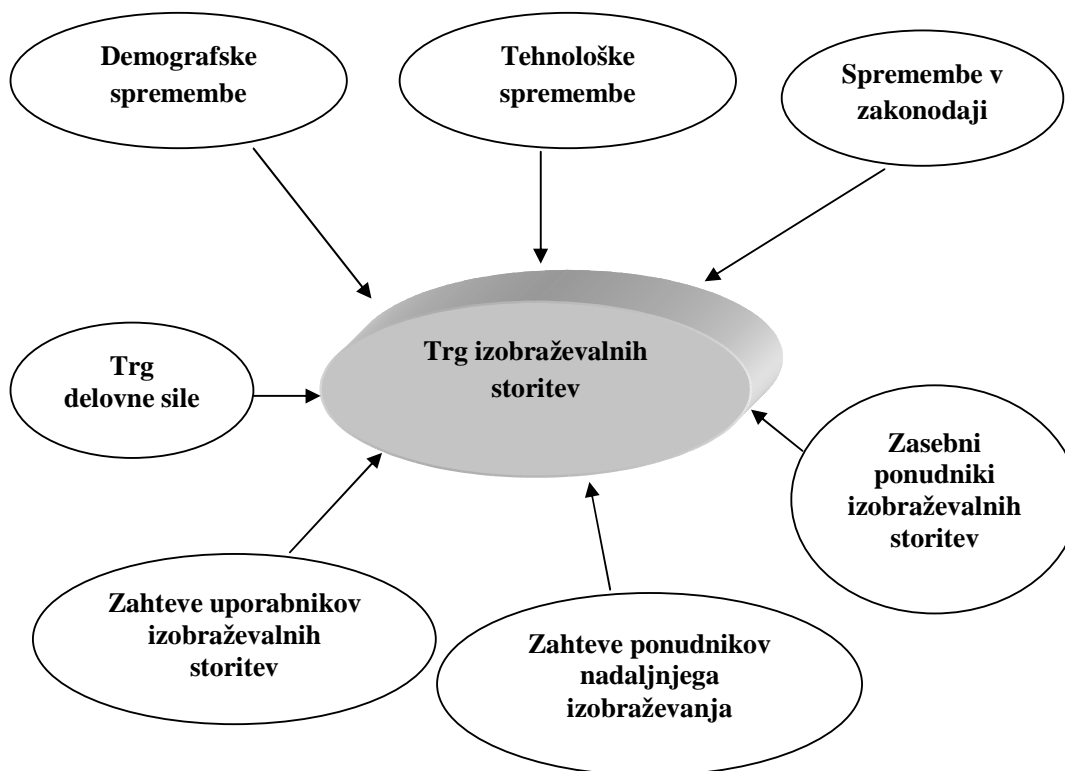
Po mnenju Kotlerja in Foxove (1995, str. 6) se v tržno usmerjenih izobraževalnih organizacijah zavedajo odgovornosti do potreb in želja uporabnikov, do dolgoročnih interesov uporabnikov in družbe. V takih izobraževalnih organizacijah zaposleni delujejo kot tim v smeri zadovoljevanja potreb določenega, specifičnega ciljnega trga tako, da se usmerijo k oblikovanju take organizacijske klime, ki zagotavlja napredek in kakovost storitev.

Ferjan (1998, str. 16) pravi, da trženjski koncept delovanja katerekoli šole kot javne ustanove pomeni delovati tako, da bodo zadovoljene potrebe in pričakovanja javnosti. Cilji trženjskega koncepta v delovanju izobraževalne organizacije po njegovem mnenju so: oblikovati take izobraževalne programe, ki bodo prilagojeni potrebam javnosti, pritegniti k vpisu ciljne skupine udeležencev izobraževanja, za izvajanje izobraževalnega procesa pritegniti kakovostne kadre in zagotoviti dodatne finančne vire za doseganje specifičnih ciljev izobraževalne organizacije. Šole, tudi javne, ne ponujajo namreč zgolj izobraževalnih programov, za katere so verificirane, ampak tudi razširjeni kurikulum, ki ga sestavljajo cela paleta izbirnih predmetov, številne obšolske dejavnosti, sodelovanje pri nacionalnih in mednarodnih projektih in drugo.

Izsledki raziskave, ki jo je v slovenskem prostoru opravila Trnavčevićeva (2000, str. 17), so pokazali, da večina ravnateljev, ki so bili zajeti v vzorcu raziskave, razumejo trženje kot prodajanje in promocijo. Taka opredelitev trženja je seveda preozka in opozarja na to, da je za vodstveno osebje izobraževalnih organizacij pri nas nujno, da si pridobijo ustrezno znanje s področja upravljanja in trženja.

Na Sliki 3 so prikazani elementi na trgu izobraževalnih storitev, s katerimi se srečuje javno šolstvo.

Slika 3: Elementi na trgu izobraževalnih storitev, s katerimi se srečuje javno šolstvo



Vir: L. Kodrin, *Trženjsko zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev: model za presojo kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah*, 2007, str. 42.

3.3 Trženjsko načrtovanje v izobraževalnih organizacijah

Potočnik (2002, str. 42) meni, da si uspešne organizacije prizadevajo ustvariti zadovoljne kupce, medtem ko se odlične organizacije nenehno prilagajajo spreminjajočemu se trgu predvsem na podlagi trženjsko usmerjenega strateškega načrtovanja. Pri trženjskem načrtovanju izobraževalnih organizacij je zelo pomembno poznavanje posebnosti izobraževalne organizacije, uporabnikov izobraževalnih storitev in trga izobraževalnih storitev. Trnavčevičeva in Zupanc Gromova (2000, str. 64) menita, da je izobraževanje zelo občutljivo področje, pri katerem se večina učinkov pokaže šele v daljšem obdobju, pa še takrat je težko ugotoviti, kaj je dodana vrednost izobraževalne organizacije in kaj so učinki okolja, družine, dela ipd. Tudi Kotler in Andreasen (1996) menita, da je trženje ustvarjalni proces in zato tudi trženjsko načrtovanje ne more biti togo. Po mnenju Kodrinove (2007, str. 43) so cilji strateškega trženjskega načrtovanja izobraževalnih organizacij naslednji:

- oblikovati tak splet storitev, osnovnih in pomožnih, ki bo prilagojen potrebam ciljnih uporabnikov izobraževalnih storitev;
- pritegniti k vpisu ciljne skupine udeležencev izobraževanja;
- pritegniti kakovostne kadre za izvajanje izobraževalnega procesa;

- zagotoviti dodatne finančne vire za doseganje specifičnih ciljev izobraževalne organizacije; to velja tako za zasebne kot javne izobraževalne organizacije, saj tudi druge ne ponujajo zgolj izobraževalnih programov, za katere so verificirane, marveč številne obšolske dejavnosti, sodelovanje pri nacionalnih in mednarodnih projektih in drugo.

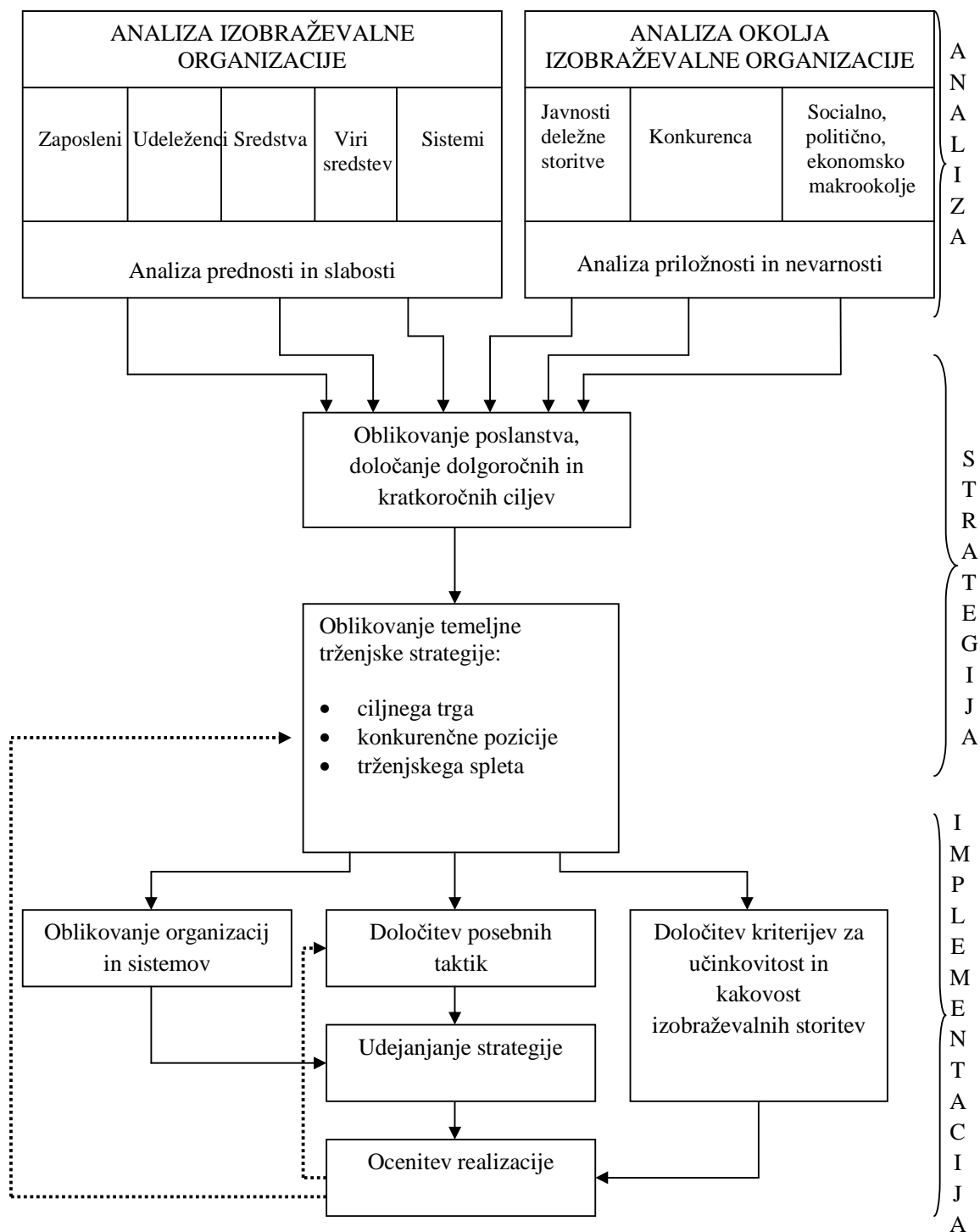
Makovec Brenčičeva (2008, str. 17) meni, da morajo športni klubi, zveze, krovne športne organizacije, še posebej pa podjetja ali organizacije, ki se ukvarjajo s profesionalno ponudbo športa in športnih aktivnosti, izvajati ključne trženjske procese trženjskega raziskovanja, ki vključujejo pridobivanje trženjskih informacij, načrtovanje trženja, organizacijo in izvajanje trženja ter nadzor trženja. Navedene procese izvajamo med ciljnim trženjskimi udeleženci (proizvajalci, ponudniki, posredniki, javnostmi, dobavitelji, lastniki, konkurenti) in ciljnim porabniki – kupci (gledalci, navijači, udeleženci, športniki – amaterji, profesionalci ...). Pri tem moramo zelo dobro poznati lastno notranje in zunanje okolje, v katerem delujemo. Za te procese moramo imeti ob ustreznih finančnih virih tudi znanje in strokovnjake, ki lahko takšne procese sistematično organizirajo in izvajajo, na njihovi osnovi pa sprejemajo ključne strateške in trženjske odločitve razvoja.

V okviru analize (Slika 4) mora izobraževalna organizacija z analizo zaposlenih, sredstev, ki jih ima na razpolago, virov in sistemov ugotoviti svoje prednosti in slabosti. Z analizo zunanjega okolja, ki obsega analizo javnosti, ki so jim storitve izobraževalne organizacije namenjene, analizo konkurence in analizo socialnega, političnega in makroekonomskega okolja, pa ugotovi priložnosti in nevarnosti. Na podlagi analize notranjega in zunanjega okolja opredeli izobraževalna organizacija svoje poslanstvo ter določi dolgoročne in kratkoročne cilje. V naslednjem koraku oblikuje trženjsko strategijo in v okviru le-te določi ciljne trge, konkurenčne pozicije in trženjski splet.

Bryson (1995, str. 6) definira strateško planiranje kot disciplinski napor, ki je usmerjen v nastanek bistvenih odločitev in dejanj, ki oblikujejo in vodijo, kaj organizacija je, kaj počne in zakaj to počne. Je skupek konceptov, postopkov in orodij, ki pomagajo menedžmentu pri vodenju organizacije.

Zaključna stopnja procesa strateškega načrtovanja je implementacija, v kateri izobraževalna organizacija vzpostavi organizacijo in oblikuje sisteme, določi kriterije za kakovost storitev, realizira postavljene strategije in oceni realizacijo (Kodrin, 2007, str. 43).

Slika 4: Proces strateškega trženjskega načrtovanja



Vir: Prirjeno po P. Kotler & A. R. Andreasen, *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 1996, str. 65.

3.4 Notranje in zunanje trženje izobraževalne organizacije

Trženje storitvene organizacije mora biti usmerjeno tako v zunanje kot tudi notranje okolje. Grönroos (2000, str. 53) poudarja, da zahteva trženje storitev ne le zunanje, ampak tudi notranje in odzivno (interaktivno) trženje. Z vidika izvajanja storitev pomeni zunanje trženje dajanje obljub, notranje trženje omogočanje obljub, odzivno trženje pa držanje obljub (Zeithaml & Bitner, 2000, str. 16). S prikazom trženjskega trikotnika storitev lahko nazorno prikažemo povezavo vseh treh vrst trženja v storitveni organizaciji (Priloga 1). Zunanje trženje storitvenih organizacij se nanaša na pripravo trženjskih aktivnosti, oblikovanje storitve, določitev cene, izvedbo tržnega komuniciranja in posredovanje storitve. Odzivno trženje pa se nanaša na sposobnost zaposlenih, da posredujejo uporabnikom storitev tako, da so zadovoljni s storitvijo ne samo glede njene tehnične, ampak tudi funkcionalne kakovosti. V trenutku soočenja s storitvijo se morajo uresničiti obljube, ki jih je dala storitvena organizacija z zunanjim trženjem (Kodrin, 2007, str. 71). Notranje trženje izvaja organizacija, ko usposablja in motivira svoje zaposlene, da se obnašajo trženjsko in so sposobni izvesti storitve v skladu z obljubami (Kotler, 1996, str. 469; Zeithaml & Bitner, 2000, str. 610). Za notranje trženje je odgovorno vodstvo organizacije, ki upravlja celoten proces ravnanja s človeškimi viri.

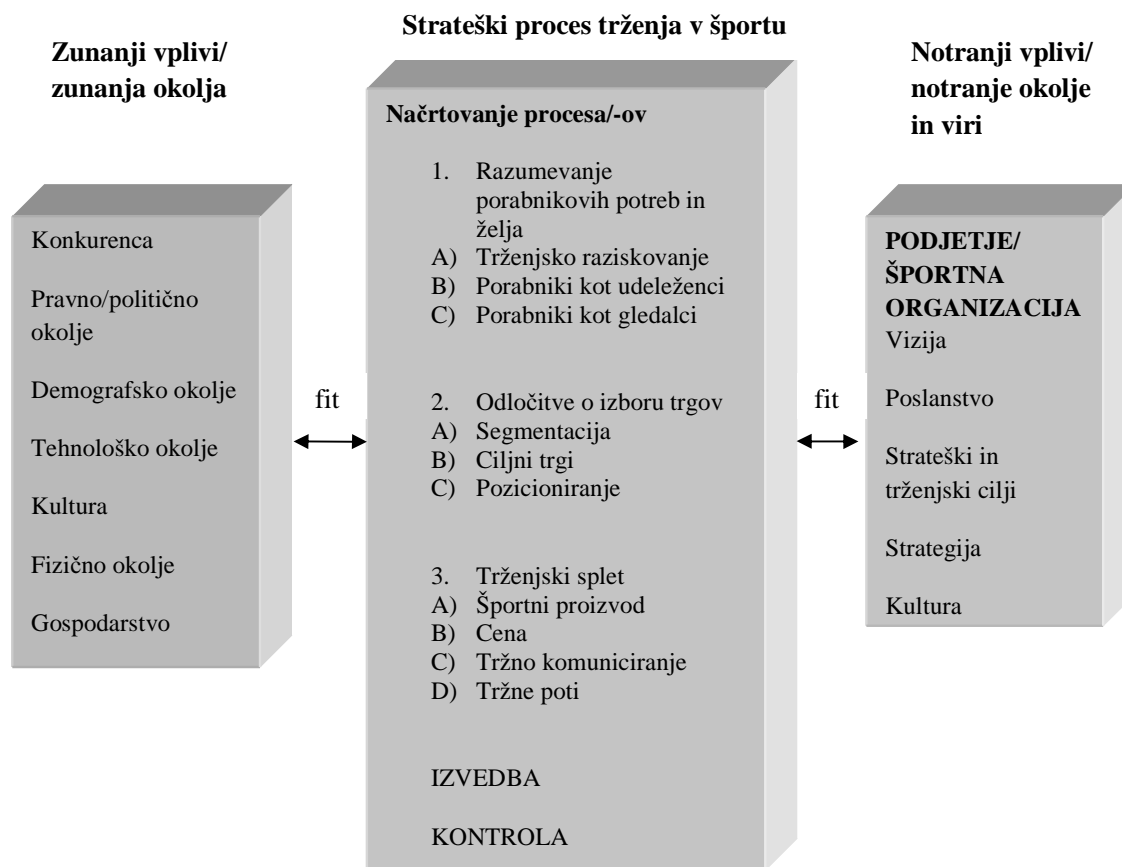
Grönroos (2000, str. 335) poudarja, da je naloga notranjega trženja oblikovanje, ohranjanje in izboljševanje odnosov med zaposlenimi v organizaciji, ne glede na njihov položaj, tako da se bodo počutili motivirane za izvajanje storitev tako za zunanje kot notranje uporabnike, da bodo imeli za to tudi potrebno znanje, spretnosti in podporo s strani zaposlenih. Storitve izobraževanja temeljijo na ljudeh, zato notranje trženje pomaga izobraževalni organizaciji oblikovati notranje okolje, ki temelji na takih odnosih med zaposlenimi, da se ti počutijo motivirane za svoje delo. Učitelj, ki ima poleg formalne strokovne izobrazbe, ki je potrebna za poučevanje določenega predmeta, tudi znanje s področja pedagogike, andragogike, didaktike in metodike pouka, hkrati pa je ustrezno praktično usposobljen, bo imel po mnenju Kodrinove (2007, str. 73) pozitivna stališča in bo bolje motiviran. Na strokovno usposobljenost zaposlenih lahko vplivamo s primerno izbiro zaposlenih, izboljšamo pa jo z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem, še dodaja Kodrinova. Potočnik (2000, str. 91) pa pravi, da morajo imeti zaposleni poleg strokovnega znanja tudi interaktivne sposobnosti, kot so vljudnost, skrbnost, odzivnost, sposobnost vživljanja, saj se tako zaposleni naučijo poslušati, reševati probleme in komunicirati.

3.5 Analiza izobraževalne organizacije in njenega okolja

Vsaka dejavnost, tudi izobraževanje, mora občasno oceniti svoje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. Gre za tako imenovano SWOT-analizo, ki je pri strateškem planiranju ključna. Prednosti izobraževalne organizacije so po mnenju Kodrinove (2007, str. 45) tiste lastnosti, ki so zaslužne za uspešno delovanje organizacije ali omogočajo relativno uspešnejše odgovarjanje na izzive okolja glede na konkurenco. Slabosti izobraževalne organizacije pa so tiste lastnosti, zaradi katerih delovanje organizacije ni uspešno oziroma zaradi katerih se organizacija ni sposobna ustrezno odzvati na izzive okolja. Priložnosti okolja

so dejavniki okolja, ki če se pojavijo, pripomorejo k uresničevanju zastavljenih ciljev izobraževalne organizacije oziroma lahko pripomorejo k boljšemu delovanju organizacije. Nevarnosti okolja pa so tisti dejavniki okolja, ki v primeru, da se pojavijo, zavirajo ali onemogočajo doseganje zastavljenih ciljev izobraževalne organizacije oziroma pripomorejo k slabšemu delovanju organizacije. Na Sliki 5 je prikazan strateški pristop k trženju v športu, ki nam je lahko v pomoč pri izdelavi trženjske strategije na ŠC PET.

Slika 5: Strateški proces trženja v športu



Vir: M. Shank, *Sports marketing: A Strategic Prospective*, 1999, str. 43.

3.6 Analiza zunanjega okolja izobraževalne organizacije

Kodrinova (2007, str. 47) poudarja, da mora vodstvo izobraževalne organizacije pravočasno identificirati priložnosti in nevarnosti, ki pretijo organizaciji v prihodnosti iz okolja. Pri tem je pomembno opazovati in oceniti širše zunanje okolje organizacije. Šele potem lahko prične z oblikovanjem trženjske strategije. Opazovanje in ocenjevanje okolja je orodje, s katerim se izobraževalna organizacija izogne morebitnim presenečenjem in si zagotovi uspešno dolgoročno poslovanje. Obsega analizo ciljne javnosti, analizo konkurentov in analizo makrookolja.

3.6.1 Analiza makrookolja

Pučko (1999, str. 9) pravi, da vsaka organizacija deluje v določenem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja, med katere spadajo politično-pravno, kulturno, naravno, gospodarsko in tehnično-tehnološko okolje. Nadalje poudarja, da morajo tudi izobraževalne organizacije za svoj obstoj in rast odkrivati in predvidevati spremembe v širšem okolju, saj te spremembe posredno in neposredno vplivajo na delovanje organizacije.

V **politično-pravnem okolju** se nenehno povečuje število zakonov, predpisov in odredb, ki urejajo področje izobraževanja. Pristojnosti in odgovornosti za razvoj in delovanje sistema vzgoje in izobraževanja so pri nas razporejene med MŠŠ, lokalnimi skupnostmi (občinami), strokovnimi sveti, ki jih imenuje Vlada Republike Slovenije, in zavodi, ki so ustanovljeni za razvoj in svetovanje na področju vzgoje in izobraževanja (Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Center Republike Slovenije za poklicno izobraževanje, Andragoški center Republike Slovenije, Državni izpitni center). Splošna pravica do izobraževanja, ki je svobodno, je opredeljena v ustavi; v skladu s tem je osnovnošolsko izobraževanje obvezno in se financira iz javnih sredstev (Kodrin, 2007, str. 47).

Demografske spremembe močno vlivajo na področje izobraževanja. Število prebivalcev, starostna, izobrazbena in socialna struktura ter mobilnost prebivalstva določajo dejansko in potencialno povpraševanje po izobraževalnih storitvah. Tudi v našem okolju, kot pravi Kodrinova (2007, str. 47), to je na področju izobraževalnih organizacij, se srečujemo s problemom upadanja števila otrok. Stopnja natalitete se je v Sloveniji v zadnjih letih znižala s 15,7 % leta 1980 na 10,8 % v letu 1990 in na vsega 8,7 % leta 2003 (URL: <http://www.stat.si/novice>, 2004). Konec leta 2006 je v Sloveniji živelo 2.010.377 prebivalcev, kar je 0,4 % več kot konec leta 2005. V letu 2006 se je število moških povečalo za 5.517 ali za 0,6 %, število žensk pa za 1.502 ali za 0,1 %. Prvič po letu 1996 rast prebivalstva ni bila le posledica selitvenega, ampak tudi naravnega prirasta. V letu 2006 se je namreč v Sloveniji rodilo 752 oseb več, kot jih je umrlo (URL: <http://www.stat.si>, 2010). Ob koncu septembra 2009 pa je imela Slovenija 2.045.901 prebivalca.

Gospodarsko okolje je eno pomembnejših okolij organizacije, saj napovedi gospodarskih gibanj močno vplivajo na poslovanje izobraževalnih organizacij, ki te napovedi upoštevajo (Kodrin, 2007, str. 48).

V **kulturnem okolju** se izražajo težnje po lagodnem življenju, neformalnih odnosih in vse bolj globalnem povezovanju prebivalstva. Spreminjajo se poglobitve kulturne vrednote družbe in se odražajo v gledanju ljudi na same sebe, na druge, na družbo in navsezadnje na izobrazbo in izobraževanje. Značilne so težnje po samopotrjevanju ljudi (Potočnik, 2002, str. 52).

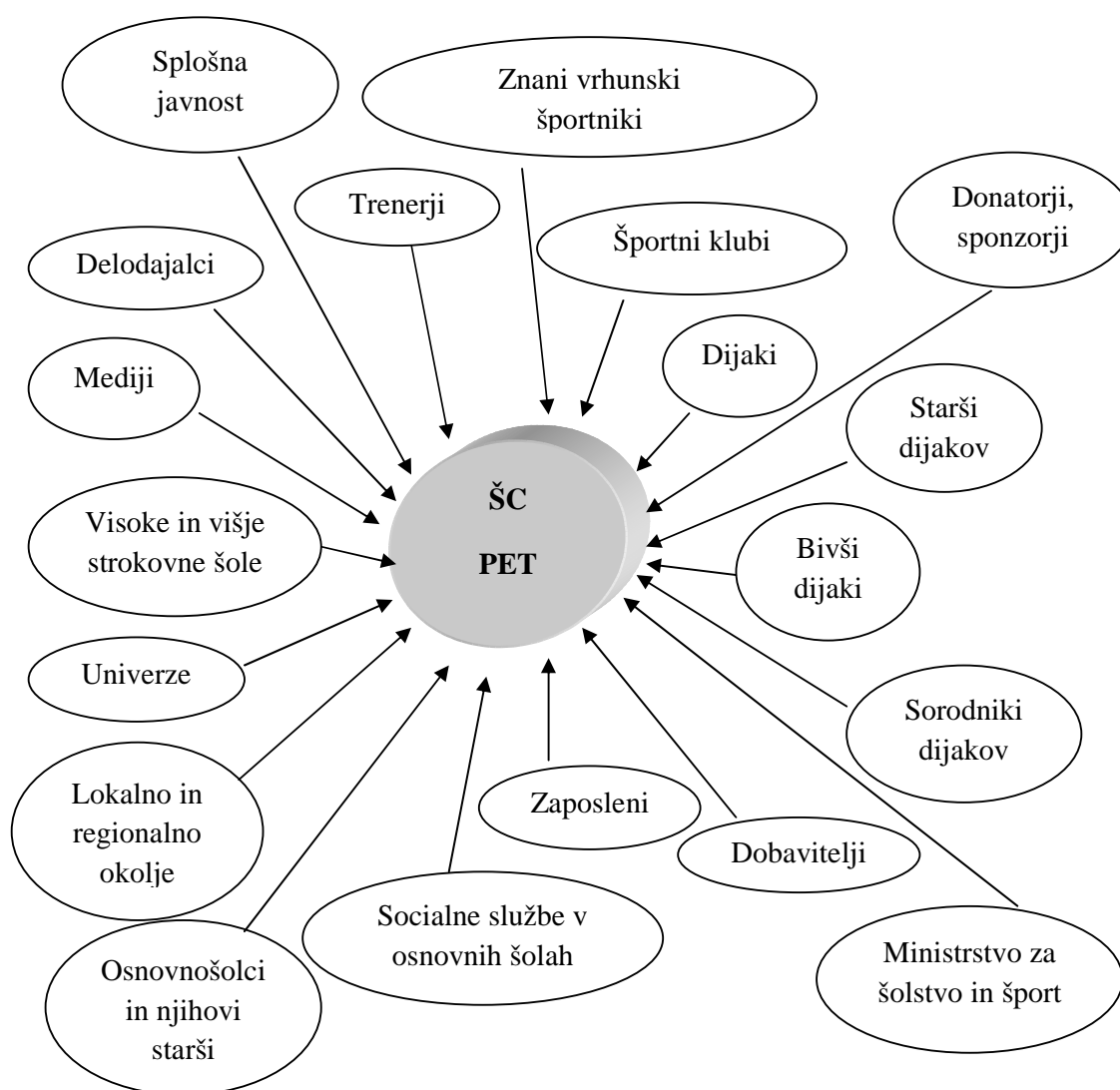
Tehnologija in njene novosti vse hitreje prodirajo v naše življenje. Delodajalci dajejo vedno večji poudarek učenju in vseživljenjskemu učenju, s poudarkom na hitrem pridobivanju novih spretnosti in prilagajanju novim izzivom in situacijam.

3.6.2 Analiza ciljnih javnosti

Kotler (2004, str. 616) opredeli javnosti kot skupine, ki imajo dejanski ali potencialni interes ali vpliv na sposobnost organizacije, da doseže svoje cilje. Tudi Kodrinova (2007, str. 49) javnosti opredeljuje kot pomembne skupine ljudi, ki vplivajo na delovanje organizacij. Vsaka organizacija, tudi izobraževalna, na nek način komunicira s številnimi zunanjimi in notranjimi javnostmi, zato mora vedeti, katere so njene ključne javnosti in kakšne so značilnosti posamezne javnosti. Izobraževalne organizacije morajo spremljati svojo podobo v javnosti. Zato je nujno, da analizirajo svoje ključne javnosti in spremljajo njihov odnos do izobraževalne organizacije, poznavanje in zanimanje za izobraževalno organizacijo.

Med ciljne javnosti športnih oddelkov na ŠC PET uvrščamo tiste, ki jih prikazuje Slika 6.

Slika 6: Ciljne javnosti športnih oddelkov na ŠC PET



Vir: Prirejeno po L. Kodrin, Trženjsko zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev: model za presojo kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah, 2007, str. 49.

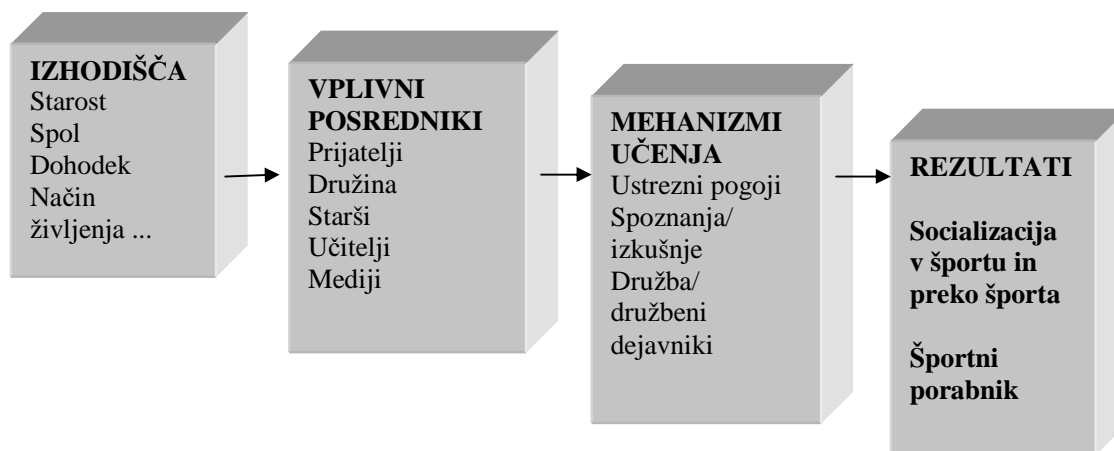
Poglavitni namen vseh organizacij pri komuniciranju s ciljnim javnostmi je obveščanje o svojem delovanju, ciljih in ponudbi ter vzbuditi zanimanje za organizacijo. Izobraževalne organizacije želijo tako vsem relevantnim javnostim posredovati vrednote, ki so ključne za njihovo poslanstvo (Kodrin, 2007, str. 50).

3.6.3 Analiza konkurentov izobraževalne organizacije

Kotler in Foxova (1995, str. 172) pravita, da so konkurenti izobraževalne organizacije vse tiste izobraževalne organizacije, ki lahko pritegnejo pozornost potencialnega uporabnika izobraževalnih storitev. Izobraževalne organizacije si lahko konkurirajo pri pridobivanju sredstev, novih zaposlenih, udeležencih, naklonjenosti širše javnosti ipd.

Kotler (1996, str. 98) trdi, da se neposredno konkuriranje organizacij izvaja preko sestavin trženjskega spleta, tj niza trženjskih instrumentov, ki jih organizacija uporablja, da sledi svojim trženjskim ciljem na trgu.

Slika 7: Model socializacije posameznika v športu



Vir: Prirejeno po M. Shank, *Sports marketing: A Strategic Prospective*, 2005, str. 32.

S Slike 7 je razvidno, da morajo ponudniki športnih produktov kar se da dobro poznati svojega porabnika. Zato je sistematičen in dolgoročen pristop k poznavanju dogajanja na trgih nujen (Makovec Brenčič, 2008, str. 34).

Rezultati anketiranih dijakov športnikov na ŠC PET so pokazali, da imajo prijatelji odločilni vpliv, da se posamezniki odločijo za šport. Na prvo mesto vplivnosti je prijatelje postavilo kar 18 vprašanih od 50-tih (Priloga 3). Na drugem mestu vplivnih posrednikov je družina, tretje mesto pripada učiteljem, sledijo trenerji in zadnje mesto zasedejo mediji.

Tudi naš bivši dijak, vrhunski športnik rokometaš Uroš Bundalo, postavlja prijatelje na prvo mesto vplivnežev. Meni, da je prijateljstvo tisto, ki veže mlade športnike skupaj tako na treningih kot tudi v prostem času. Na drugo mesto pa je postavil trenerja, v katerem je videl zaupnika in motivatorja (Priloga 5).

Žiga Pance, hokejist na ledu, pa postavlja na prvo mesto vplivnežev družino, saj sta oba z mlajšim bratom Ericom skupaj začela trenirati hokej in sta danes vrhunska športnika. K lažji odločitvi postati športnik je pripomogel tudi trener (Priloga 6).

Maja Zrnec, rokometašica, pa pravi, da nanjo ni imel nihče prav posebnega vpliva. Odločitev postati športnica je bila čisto njena, družina, prijatelji, trener, učitelji in mediji pa so ji bili v veliko oporo in spodbudo (Priloga 7).

Ponudnik storitev je v konkurenčnem okolju lahko uspešen samo, če oblikuje storitev na poseben način, ki jo uporabnik zazna kot vrednost (Luketina, 2008, str. 39).

Shank (2005, str. 31) definira trženje v športu kot specifičen prenos trženjskih načel in procesov na športne izdelke ter od njega ločuje trženje nešportnih izdelkov preko športa. Pri slednjem gre za trženje preko športa, saj je v tem primeru šport le pripomoček oziroma medij za trženje izdelka, ki bi ga lahko tržili tudi brez kakršnihkoli povezav s športom.

Bednarik (1999, str. 45) pravi, da si uspešna podjetja prizadevajo spodbujati in ustvarjati povpraševanje po svojih izdelkih oziroma storitvah tudi z oglaševanjem na televiziji med športnimi prenosi in z oglaševanjem na športnih dogodkih. Pravi, da gre v tem primeru za trženje preko športa.

Bednarik, Simoneti in Kline (1998, str. 6) poudarjajo, da ima menjalna vrednost športnega rezultata duhovne in finančne vidike. K duhovnemu vidiku sodi zadovoljstvo, ki ga občutijo vsi, ki sodelujejo pri doseganju športnih rezultatov. Poudariti je potrebno tudi pripadnost športu ali navijaški skupini, ki sodi med posameznikove družbene potrebe. Teorija motivacije namreč poudarja prav to, da je zadovoljevanje teh potreb za posamezne ljudi bolj, za druge pa manj pomembno, odvisno od stanja njihovih potreb v določenem trenutku. Finančni vidik predstavlja ponudbo in zajema odzivnost gledalcev.

Anketirani dijaki športniki so v veliki večini poudarili, da na vseh šolskih tekmovanjih, ko zastopajo barve ŠC PET v svoji športni disciplini, čutijo veliko pripadnost (Priloga 3). Tako pripadnost čuti 33 dijakov športnikov od 50-tih vprašanih. Spodbuden rezultat je tudi ta, da jih bo kar 37 vprašanih šolanje na ŠC PET priporočilo znancem, ki se odločajo za vpis v srednjo šolo.

Zadovoljstvo sedanjih dijakov in dijakov, ki so v preteklosti obiskovali naši srednji šoli, je ključna konkurenčna prednost, na katero smo zelo ponosni.

3.7 Analiza notranjega okolja izobraževalne organizacije

Da bi izobraževalna organizacija ugotovila, katera so tista področja, kjer ima prednosti in katera tista, kjer obstajajo slabosti, mora analizirati svoje notranje okolje. Analiziranje notranjega okolja izobraževalne organizacije obsega analizo sredstev, ki jih ima izobraževalna organizacija na voljo. Najpomembnejša predstavljajo zaposleni, udeleženci, osnovna in obratna sredstva, viri sredstev in sistemi (Kodrin, 2007, str. 45).

Izobraževalne storitve temeljijo na **ljudeh**, zato morajo biti izobraževalne organizacije pri analizi zaposlenih, njihove strokovne usposobljenosti, motiviranosti, odnosa do dela, sodelavcev in udeležencev izobraževanja ipd. še posebej pozorne. Kodrinova (2007, str. 45) zato predlaga, naj si vodstvo zastavi vprašanja glede teh elementov, ki jim bodo v pomoč pri ugotavljanju prednosti in slabosti zaposlenih. Prav tako poudarja, da mora izobraževalna organizacija pretehtati prednosti in slabosti pri svojih **udeležencih** izobraževanja; to so tisti, ki jim je storitev dejansko namenjena: učenci, dijaki, študenti, odrasli udeleženci izobraževanja in izpopolnjevanja. Izobraževalna organizacija potrebuje za izvajanje izobraževalnih storitev fizično podporo, ki obsega okolje, v katerem poteka izvajanje storitev. Sem uvrščamo zgradbe, prostore, šolsko opremo, učilnice, knjižnice, igrišča, delavnice, dvorane idr. To so **sredstva**, ki jih izobraževalna organizacija nujno potrebuje, zato je njihova analiza prednosti in slabosti obvezna. Predstavljajo konkurenčno prednost posamezne izobraževalne organizacije pred drugimi.

Izobraževalni programi in obšolske dejavnosti, ki jih izvajajo šole danes, zahtevajo vse večja **denarna sredstva**. Ker so ta sredstva, prejeta iz državnega proračuna, od koder se financirajo javne šole, omejena, se šole usmerjajo v zbiranje dodatnih sredstev. Možni darovalci sredstev so starši udeležencev izobraževanja, bivši udeleženci, dobavitelji izobraževalne organizacije, zaposleni in bivši zaposleni. V šolah so v ta namen, ustanovljeni skladi, ki dobljena sredstva namenjajo za izboljšanje prostorov, učilnic, avdiovizualnih sredstev, skratka za nakup sredstev, ki pripomorejo k bolj kakovostnemu pouku.

Sistemi, ki morajo biti vzpostavljeni in so potrebni za normalno delovanje izobraževalne organizacije, so informacijski sistem, sistem preverjanja in ocenjevanja znanja, sistem priznavanja že pridobljenega znanja, sistem financiranja idr. Vsaka javna šola pripravi hišni red, ki je zasnovan ob upoštevanju veljavne zakonodaje.

3.8 Celovita analiza ŠC PET

Celovita analiza je sistematična strateška analiza organizacije in njenega okolja, ki jo uporabljamo kot vložek pri razvijanju strategij (Čater, 2008, str. 23). Zajema analizo notranjega oziroma ožjega ter zunanjega oziroma širšega okolja organizacije, ki sta ustrezni podlagi za izdelavo SWOT-analize.

3.8.1 Uvedba projekta športnih oddelkov

Uvedba projekta športnih oddelkov na ŠC PET je bila posledica spoznanja, da se moramo tudi šole kot neprofitne organizacije pričeti tržno obnašati. Na ŠC PET smo se razveselili pobude nekaterih profesorjev, ki so predlagali, da se na šoli uvedejo športni oddelki, ter ponudbe MŠŠ, da se sofinancirajo športni oddelki v srednjih strokovnih in poklicnih šolah, in sicer iz več razlogov. Najpomembnejši je vsekakor ta, da so v zadnjih nekaj letih športni pedagogi na naši šoli uspeli, v sodelovanju s psihologinjo in nekaterimi razredniki, razviti model pomoči dijaku športniku. Naš osnovni namen in vodilo pri izgradnji modela je bila želja, da šola mladega človeka ne odvrne od športa na eni strani in da udejstvovanje v športu ni razlog za

slabši učni uspeh na drugi strani. Pomembno pa je tudi dejstvo, da v Sloveniji šport ustvarja 2,33 % BDP (Bednarik, Kolenc & Močnik, 2001, str. 86) in da vsi mladi, ki se ukvarjajo s športom, nikoli ne bodo postali profesionalni športniki. Imeli pa bodo veliko strokovnih kompetenc, ki jim bodo omogočale zaposlovanje na področju športa ali športnih storitev. Vzrokov za vpeljavo športnih oddelkov je bilo torej več, med najpomembnejšimi pa so vsekakor naslednji:

- zmanjšanje števila novih generacij otrok, kar vpliva na večjo konkurenco med šolami; v Ljubljani je pet ekonomskih šol, ki se med seboj razlikujejo le po enem smernem predmetu (pri nas je to poštni promet), ter tri srednje elektro šole – pri nas je usmerjena v telekomunikacije, na višji šoli pa smo edini, ki šolamo tehnologe poštnega prometa in inženirje telekomunikacij;
- spreminjanje politike šolskega ministrstva glede vpisa učencev; MŠŠ daje prednost vpisu na gimnazije, tako se posledično zmanjšuje vpis učencev na poklicne in strokovne šole;
- pridobivanje boljših dijakov po učnem uspehu;
- povečanje prepoznavnosti šole kot dobre ekonomske in elektro šole ter višje šole za pošto in telekomunikacije;
- projekt izhaja iz sprejetega in dogovorjenega poslanstva ter vizije šole in je del strateških ciljev in strateškega plana šole; bistvena povezanost je v dejstvu, da vizija poudarja kakovost opravljanja storitev, kar je tudi glavni namen uvedbe športnih oddelkov.

Projekt ni profitno naravnan, saj gre za neprofitno organizacijo. Učinki tudi niso neposredno merljivi, nasprotno – merjenje učinkov projekta je zelo zapleteno in odvisno od postavljenih kriterijev.

3.8.2 Vsebinska zasnova projekta

Analiza konkurence: ugotoviti je bilo potrebno naše prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti v primerjavi z drugimi šolami (izdelava SWOT-analize), pridobiti realne ocene o doživljanju vseh uporabnikov naše šole, koliko nas poznajo in v kakšni meri so nam naklonjeni. Ti podatki so zelo pomembni pri utrjevanju in ohranjanju celostne podobe. Namen pa je zasesti jasno in koristno mesto v zavesti ciljnih uporabnikov. To nam je še kako pomagalo pri uvajanju športnih oddelkov.

SWOT-analiza: je strateška analiza, predstavlja namreč osnovo za strateško odločanje (najbolj celovit pristop k ocenjevanju podjetja). Proces strateškega planiranja začnemo s celovito analizo trenutnega stanja, v katerem se organizacija nahaja. Ocenimo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti za organizacijo. Bistvo takšne ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in v prihodnost usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede (Možina, 2002, str. 306). Abell (1997, str. 22) pa jo definira kot strateška okna, ki predstavljajo tržne vrzeli ali niše.

SWOT-analiza je koristen pripomoček za proučevanje celovitega položaja organizacije in položaja njenih strateških enot. Njena uporabnost je razvidna že iz samega naziva SWOT, ki je kratica prvih črk naslednjih pomembnih parametrov analize:

- moči oz. **prednosti** (angl. *strength*)
- **slabosti** (angl. *weaknesses*)
- **priložnosti** (angl. *opportunities*)
- **nevarnosti** (angl. *treats*)

Je tisto strateško orodje, ki podjetjem pomaga oblikovati celovito strategijo nadaljnega poslovanja (Dimovski & Penger, 2008, str. 53). Šole se med seboj razlikujejo tudi, če izvajajo enake programe. Razlike izhajajo iz strokovnosti, izkušenosti, sposobnosti in motiviranosti profesorjev neke šole, da dosežejo visoko kakovost programa (Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 22).

Tržno okolje: analiza mikro- in makrookolja je predpogoj za SWOT-analizo. V pomoč pri uvajanju športnih oddelkov nam je služila izdelana SWOT-analiza za celoten ŠC PET (Priloga 9).

3.8.3 Analiza okolja ŠC PET

Analiza okolja zajema dve plasti okolja, in sicer širše in ožje okolje. **Pri širšem okolju** je poudarek na silah, ki se pojavljajo v družbi in vplivajo na panogo in organizacije v njej. Sestavlja ga pet podokolij (Čater, 2008, str. 4), in sicer:

- gospodarsko,
- tehnološko,
- politično-pravno,
- kulturno in
- demografsko.

Gospodarsko podokolje: ker se mora Evropska unija spričo globalizacije neprestano soočati z novimi izzivi, bo vsak državljan potreboval vrsto ključnih kompetenc, da se bo lahko prožno prilagajal hitro spreminjajočemu in medsebojno zelo povezanemu svetu. Izobraževanje ima s svojo dvojno vlogo, v socialnem in ekonomskem smislu, ključni pomen pri zagotavljanju, da državljani Evrope pridobijo ključne kompetence, ki jih potrebujejo, da se na prožen način prilagodijo takšnim spremembam. Šport, kot pomemben faktor družbe v smislu spodbujanja zdravega načina življenja, ki kompenzira vsakdanje negativne učinke na človekovo zdravje, ter šport, kot pomembna industrijska panoga, vsekakor zahteva vključevanje v izobraževalne programe tudi tiste kompetence, ki so pomembne za udejstvovanje dijakov in kasneje odraslega človeka v vsakdanjem življenju. Uvajanje športnih oddelkov in modula Športni menedžment je vsekakor odziv na klic okolja, da družba in gospodarstvo takšne dejavnosti in kompetence potrebujeta (Uradni list Evropske Unije, 30. 12. 2006).

Tehnološko podokolje: tehnološko je šola relativno dobro pripravljena na izzive, ki jih prinašajo novi programi in delo v športnih oddelkih. Šola je opremljena z najmodernejšimi pripomočki za izvajanje sodobnega pedagoškega procesa (avdiovizualna sredstva, računalniške učilnice, LCD-projekcije, interaktivna tabla ...), športna dvorana, fitness in

zunanje igrišče pa omogočajo dobre pogoje za treniranje in izvedbo vsebin pri urah športne vzgoje. Obnovljena šolska kuhinja pa omogoča samostojno pripravo malic in kosil za dijake športnike.

Politično-pravno podokolje: zaenkrat zakonodaja omogoča športne oddelke samo na nekaterih športnih gimnazijah. Na srednjih strokovnih in poklicnih šolah pa zakonodaja športnih oddelkov ne predvideva, temveč nudi posameznemu dijaku športniku zgolj t. i. status športnika, ki je opredeljen v Šolskem pravilniku. V zadnjem času (v letih 2006 in 2007) pa je MŠŠ razpisalo t. i. projekte »Športni oddelki na srednjih strokovnih šolah«, kjer dovoljuje šolam tvorbo t. i. skupin športnikov znotraj enega oddelka, ki smo ga na naši šoli poimenovali športni oddelek, saj so v takšnem razredu vsi dijaki s statusom športnika. MŠŠ nam kljub temu ne prizna normativa 22 dijakov športnikov v razredu, temveč imamo v razredu tudi po 33 športnikov, kar bistveno otežuje naše delo ter negativno vpliva na samo kvaliteto pedagoškega procesa. V prihodnosti pričakujemo postopno zmanjševanje normativov in povečanje sredstev za delo z dijaki športniki.

Kulturno podokolje: če lahko definiramo šport kot del kulture vsakega naroda (Tomc, 1999) in je šport tudi pomemben indikator naše nacionalne identitete in boja slovenskega naroda za svobodo (Stepišnik, 1968), potem lahko upravičeno trdimo, da ima šport na Slovenskem izjemno pomembno vlogo na področju narodove samobitnosti, prepoznavnosti v svetu (odlični dosežki slovenskih športnikov, vrhunska organizacija nekaterih športnih prireditev, simbolni športni objekti, kot je planiška velikanka ...), ohranjanja zdravega načina življenjskega sloga in socializacije med ljudmi. Iz tega vidika je potrebno razvijati kulturno-športne vrednote tudi, in predvsem, v vzgoji in izobraževanju mladih (Plesec, 2007).

Demografsko podokolje: trend demografskih podatkov v Evropski uniji je izrazito padanje števila novorojencev v zadnjih 25 letih, čemur vlade evropskih držav v zadnjem obdobju namenjajo veliko pozornosti in strategij. Podobna zgodba je tudi v Sloveniji. Tako smo imeli leta 1980 29.902 rojstev, leta 1990 22.368, leta 2000 pa se je v Sloveniji rodilo le še 18.180 novorojencev. Najnižjo letno raven novorojencev je doseglo leto 2003, zgolj 17.321. Nato pa je zaznati trend povečane rodnosti (2004 – 17.961, 2005 – 18.157, 2006 – 18.932, 2007 – 19.823 in 2008 – 21.817 rojstev) (<http://www.stat.si>, 2004). Iz podatkov je razvidno, da bodo generacije, ki se bodo v naslednjih letih vpisovale na srednje šole, manj številne in da bodo morale šole zaradi negativnih demografskih trendov iskati bodisi nove alternative, kako privabiti dijake, bodisi se soočiti z odpuščanjem delavcev ali celo z ukinitvijo programov in šol.

Ožje okolje se osredotoča na dejavnike in pogoje iz panoge, ki neposredno vplivajo na obnašanje organizacije v panogi. Sestavlja ga pet podokolij (Čater, 2008, str. 10):

- pogajalska moč dobaviteljev,
- pogajalska moč kupcev,
- nevarnost substitucije,
- rivalstvo med obstoječimi konkurenti in
- nevarnost vstopa novih konkurentov.

Pogajalska moč dobaviteljev: dobavitelji, ki sodelujejo v našem komunikacijskem, tehnološkem in poslovnem procesu, pomembno vplivajo na naše strategije in usmeritve pedagoškega in delovnega procesa na šoli. Pogajalsko moč naših dobaviteljev (opremljevalci, dobavitelji opreme, hrane, trenerji, MŠŠ ...) uspešno izkoristimo za naše racionalnejše in kakovostnejše pristopanje k organizaciji dela, iskanju novosti in medsebojni poglobljeni komunikaciji. Z vsemi subjekti imamo profesionalen in partnerski odnos in moč dobaviteljev koristimo za svoj profesionalni in strokovni razvoj ter napredek na vseh področjih sodelovanja z njimi. Njihova moč je obenem tudi naša priložnost.

Pogajalska moč kupcev: naši kupci v vzgojno-izobraževalnem procesu so uporabniki naših programov, storitev. To so primarni uporabniki, starši in dijaki, ki se vpišejo na našo šolo in se izobražujejo v občutljivem srednješolskem obdobju, ki mu pravimo mladostništvo oziroma adolescenca. V tem vihnem obdobju je še kako pomembno sodelovanje in komunikacija tako za starše in dijake kot tudi za učitelje. Starši so tako prisotni kot člani Sveta šole, ki je najvišji organ odločanja na ŠC PET. Prav tako pa so organizirani v Svet staršev, kjer zastopajo interese svojih otrok, pa tudi interese civilne družbe. V tem kontekstu tudi poteka komuniciranje med šolo in starši, ki lahko s svojo pogajalsko močjo pomembno sooblikujejo takšen družbeni podsistem, kot je šolski prostor. Tudi dijaki imajo svojo pogajalsko moč in so najštevilnejša skupina pogajalcev. Organizirani so v dijaško skupnost, ki lahko s svojimi pogledi, pobudami, dejavnostmi in pripombami soustvarja prijetno in učinkovito socialno klimo na šoli. Vsekakor je pogajalska moč naših kupcev pomemben element kontrolne in razvojne komponente našega delovanja.

Nevarnost substitucije: v športnih oddelkih obstaja prikrita nevarnost substitucije, ki prihaja do izraza predvsem v višjih letnikih izobraževanja. Po naravi je namreč selektivni šport izrazito tekmovalno naravnano in pri prehodu v mladinsko ali člansko kategorijo se velikokrat zgodi, da zaradi selekcioniranega pristopa samega sistema v različnih športnih panogah veliko dijakov predčasno opusti tekmovalni šport. Razočaranja so velika in dijaki se po večletnem odreknanju in garanju znajdejo žalostni ter razočarani v nekakšni praznini. Razblinile so se jim iluzije, da bodo postali uspešni in priznani športniki. Ker je bila njihova identifikacija s športom tista, ki jim je dajala smisel obiskovanja športnih oddelkov, se naenkrat postavi dilema, kaj pa sedaj. Tukaj obstaja velika nevarnost, da dijak nadomesti šport z vsebinami, ki so nasprotje športnega in zdravega življenjskega stila. Po izkušnjah sodeče lahko ugotovimo, da dijak zaradi prenehanja udejstvovanja v športu ni uspešnejši v šoli, temveč mu v večini primerov učni uspeh celo pade. Zato smo v športnih oddelkih načrtovali posebne vsebine in delavnice za dijake ter starše, ki bi v takšnih situacijah dijaka še vedno obdržale motiviranega za delo v športu in seveda tudi v šoli (Plešec, 2007).

Rivalstvo med obstoječimi konkurenti: kapitalistično-potrošniška družba seveda že v svojem bistvu spodbuja tekmovalnost in rivalstvo med posameznimi konkurenti ter borbo za prerez svojega kolača na trgu in preživetje. Čeprav je za javni sektor, kamor sodi šolstvo, dolga leta veljalo, da se s konkurenco ne sooča, ker je monopolist in ima sam po sebi zagotovljen vpis dijakov, temu ni več tako. Na eni strani demografski podatki jasno kažejo na padanje števila rojstev otrok, na drugi strani pa se pojavljajo nove zasebne šole, ki si prav tako

želijo napolniti svoje učilnice (katoliške gimnazije, Waldorfska šola, Euro šola ...). Torej bo na trgu uspelo preživeti zgolj tistim šolam, ki imajo jasno izraženo kakovost dela, tradicijo, programe, ki pritegnejo mlade in ki omogočajo, da bodo dijaki po končani šoli enakopravno in kompetentno nadaljevali študijske programe ali s svojim znanjem uspešno vstopili na trg delovne sile. Ker smo prva šola na področju ljubljanskih srednjih šol, ki ima organizirane športne oddelke, s tega vidika še nimamo neposredne konkurence. Vendar pa obstaja velika posredna konkurenca s športnimi gimnazijami (Gimnazija Ljubljana Šiška in Gimnazija Šentvid) in tudi drugimi strokovnimi šolami, saj dijak in njegovi starši vedno izbirajo šolo med programi, tradicijo in možnostmi nadaljnega izobraževanja. Tukaj pa lahko govorimo o močni konkurenci preostalih približno tridesetih srednjih šol v Ljubljani.

Nevarnost vstopa novih konkurentov: nevarnost vstopa novih konkurentov seveda vedno obstaja in jo tudi pričakujemo. Pomembno je, da se zavedamo svojih prednosti in slabosti ter na podlagi teh parametrov oblikujemo nove programe ter izboljšujemo in odpravljamo naše slabosti. Pri tem je konkurenca vedno dobrodošla, saj se na starih lovorikah ne da živeti. Pomembna je izgradnja stabilnega sistema, tako z vidika financ kot z vidika kadrov ter tehnično-tehnoloških možnosti, ki bo omogočal nadgrajevanje dela in strokovno izpopolnjeval potrebne kadre za uspešno izvajanje projekta. Pučko, Čater in Rejec Buhovac (2006, str. 133) menijo, da je za dobro strateško planiranje zelo pomembno dobro preučiti, kaj delajo konkurenčne organizacije in kakšne razvojne namere imajo, kakšni so njihovi tržni deleži v primerjavi z našimi, kakšne so težnje v teh deležih, kje so glavne prednosti in kje slabosti konkurenčnih organizacij ter kakšne so njihove povezave z drugimi ustanovami. Tudi Kotler in Armstrong (2008, str. 517) opozarjata, da mora organizacija za izdelavo učinkovite tržne strategije izvedeti vse o svojih konkurentih. Nепrestano mora primerjati svoje tržne strategije, izdelke, cene, distribucijske poti ter promocijske aktivnosti s tistim, kar počne konkurenca.

3.8.4 SWOT-analiza športnih oddelkov na ŠC PET

Shank (2005, str. 84) trdi, da lahko s SWOT-analizo spoznamo in razvijemo močne strani organizacije in smo tako sposobni izkoriščati priložnosti, na katere naletimo v poslovnem okolju. Ko športni tržniki opazijo poslovne priložnosti, ki ustrezajo določenim prednostim, se odpre strateško okno. Strateška okna so pravzaprav omejeni časovni intervali, znotraj katerih se prekrivajo značilnosti trga in posebne zmožnosti neke organizacije ter se tako zmanjšuje tveganje prisvojitve določene tržne priložnosti. Doyle (1998, str. 97) navaja, da lahko strateška okna sprožijo pojavi, kot so: nove tehnologije, novi tržni segmenti, novi distribucijski kanali, sprememba povpraševanja na trgu, sprememba zakonodaje ter vplivi zunanjega okolja.

V slovenščino prevedemo SWOT-analizo kot SPIN-analiza (slabosti, prednosti, izzivi in nevarnosti). Glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti športnih oddelkov na ŠC PET so povzete in prikazane v Tabeli 3.

Tabela 3: SWOT-analiza športnih oddelkov na ŠC PET

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • športna dvorana • pouk športne vzgoje v sklopu rednega pouka • opremljenost učilnic • izobražen kader • pripravljenost na dodatno individualno delo z dijaki • šolska kuhinja • sodelovanje s trenerji • solidna finančna podpora 	<ul style="list-style-type: none"> • premalo dodatnih dejavnosti • premalo dodatnih učnih ur • preveliko število nezadostnih dijakov na koncu šolskega leta • slaba klima med dijaki in učitelji • nedisciplina v razredu • nezadostno sodelovanje med različnimi predmetnimi aktivni
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> • uvajanje novih programov • uvajanje novih oblik pouka • sodelovanje s podjetji in športnimi klubi • športni menedžment • uvedba sistematičnega trženja in predstavitev šole 	<ul style="list-style-type: none"> • padec populacije otrok • trend vpisa na gimnazije • močne konkurenčne šole • zmanjšanje potrebe gospodarstva po profilu ekonomski tehnik • nov sistem financiranja šol

Uroš Bundalo, bivši dijak športnik, ki ni bil vključen v športni oddelek, navaja kot veliko prednost športno igrišče na prostem. Izpostavil je tudi to, da so ure športne vzgoje vključene v urnik in ne izven njega, kar bi lahko dijakom povzročalo logistične težave (Priloga 5). Navedel je še sodobno opremljene učilnice, s čimer se je strinjala v intervjuju tudi Maja Zrnc (Priloga 7). Maja je še dodala, da je velika prednost tudi ta, da je skoraj vsaka učilnica računalniško podprta. Vsi intervjujanci pa so izpostavili, da je naša ključna prednost pred ostalimi šolami prilagodljivost, fleksibilnost in občutek za delo s športniki. Kajti posluh profesorjev oziroma večine profesorjev za delo z dijaki športniki jim je pomagal, da so bili in so še uspešni tako v športu kot tudi pri opravljanju šolskih obveznosti.

4 KONCEPTI IN SESTAVINE TRŽENJA ŠPORTNIH ODDELKOV NA ŠC PET

4.1 Pomen in oblikovanje trženjske strategije izobraževalne organizacije

Trženjska strategija obsega izbiranje in proučevanje ciljnega trga organizacije, določanje konkurenčne pozicije organizacije in oblikovanje trženjskega spleta za ciljni trg. Potočnik (2002, str. 51) meni, da je trženjska strategija kritični dejavnik konkurenčne prednosti. Pri njenem oblikovanju mora organizacija upoštevati analizo mikro- in makrookolja, ugotovljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti na ciljnim trgu. Kotler in Foxova (1995, str. 163) opredeljujeta trženjsko strategijo kot selekcijo ciljnega trga, izbor konkurenčnega položaja in razvoj učinkovitega tržnega spleta z namenom, da se doseže in oskrbi izbrani trg.

Makovec Brenčičeva (2008, str. 16) trdi, da morajo ponudniki športnih produktov ugotoviti, komu sploh kaj ponujati in kako, poznati morajo svoje porabnike, prav tako tudi svoje tekmece, dobavitelje, torej celotno zunanje in notranje okolje poslovanja. Zato morajo dobro razumeti in izvajati ključne koncepte trženja, to je segmentiranje, ciljanje, pozicioniranje in oblikovanje trženjskega spleta. Ponudniki trženja v športu in preko športa morajo torej pristopati k svojim aktivnostim sistematično in strateško. Strateški pristop trženja ne zajema le analize notranjega in zunanjega okolja, ampak tudi (Makovec Brenčič, 2008, str. 16):

- **segmentacijo** porabnikov (udeležencev, gledalcev, športnikov ...);
- izbiro ustreznih **ciljnih trgov** (z vidika zvrsti športa, dogodke ...);
- **pozicioniranje** vrednosti ponudbe v očeh porabnikov (ustvarjanje prepoznavnih koristi v očeh porabnikov).

Pri tem Makovec Brenčičeva (2008) tudi opozarja na to, da moramo biti različni od ostalih ponudnikov, še posebej v isti dejavnosti oziroma na istem športnem področju. Zato moramo ciljati na tisti del trga, ki ga želimo oskrbovati s svojo razlikujočo se ponudbo in trženjskim spletom. Pomembne so takšne konkurenčne prednosti, ki prepričajo športnega porabnika.

4.2 Segmentiranje trga

Segmentiranje izvajamo z namenom prilagoditve ponudbe izdelkov (storitev, dogodkov ...) zahtevam in pričakovanjem določene skupine kupcev – trg razčlenimo na različne skupine kupcev, za katere potrebujemo posebne izdelke/storitev/dogodke (Makovec Brenčič, 2008, str. 18).

Makovec Brenčičeva (2008, str. 18) navaja najpogostejša merila segmentiranja uporabnikov oziroma kupcev, ki se izvajajo v praksi, in sicer:

- **geografska** merila (območje bivanja, velikost kraja, gostota prebivalstva, podnebje ...);
- **demografska** merila (starost, spol, velikost družine, dohodek, poklic, vera, rasa, družbeni razred ...);
- **psihografska** merila (družbeni sloj, način življenja, osebnost, aktivnosti, interesi, mnenja);
- **ekonomska** merila (dohodek, izobrazba, poklic ...);
- **vedenjska** merila (pogostost nakupa, obseg nakupa, zvestoba, pripravljenost za nakup, odnos do ponudbe ...).

Makovec Brenčičeva (2008, str. 18) pravi, da v zadnjem času večina segmentiranja temelji na nadgrajenem načinu segmentiranja, to je segmentacija na osnovi koristi v očeh uporabnika (angl. *benefit segmentation*). V (value) = B (benefit)/ P (product) – vrednost nakupa v očeh porabnika se ustvari kot razmerje med zaznano dobrobitjo nakupa in produktom.

Gray (1991, str. 64) navaja številne kriterije, po katerih lahko izobraževalne organizacije segmentirajo svoj trg: spol, starost, kraj bivanja, velikost družine, dohodek družine, vrednote, osebnost, vzorci obnašanja idr. Trnavčević in Zupanc Gromova (2000, str. 67) dodajata še:

izobrazbo staršev, uspeh na nižji ravni izobraževanja, pričakovanja udeležencev, nagnjenost k posameznim predmetnim področjem, življenjski stil udeleženca in njegove družine, udejstvovanje v športnih, kulturnih in drugih dejavnostih. Kodrinova (2007, str. 56) pa predlaga še naslednje kriterije: izobraževalni program na nižji ravni izobraževanja, dosežke na raznih šolskih tekmovanjih (športnih in v znanju posameznih predmetov), prejemanje štipendije, dogovorjeno mesto za opravljanje delovne prakse idr.

Segmentacija zunanjih uporabnikov izobraževalnih storitev je za izobraževalne organizacije nujna, saj morajo storitve prilagoditi ne le udeležencem izobraževanja in njihovim staršem, temveč tudi organizacijam, ki v nadaljevanju izobražujejo njihove udeležence oziroma jih zaposlujejo (Kodrin, 2007, str. 56).

Na ŠC PET segmentiramo dijake športnike po vseh navedenih kriterijih, dodajamo pa tudi kriterij statusov. Dijaki športniki imajo lahko status A, B ali C. Potrdilo o statusu morajo oddati na začetku vsakega šolskega leta (Priloga 8).

4.3 Ciljni trgi

Izbor ciljnega trga je postopek izbiranja enega ali več tržnih segmentov, na katere namerava organizacija vstopiti. Pri tem se oceni privlačnost posameznega segmenta (Makovec Brenčič, 2008, str. 18).

Ciljni trg izobraževalne organizacije je tista skupina uporabnikov izobraževalnih storitev, za katere oblikuje trženjski splet. Ker izobraževalna organizacija komunicira s številnimi zunanjimi in notranjimi javnostmi, mora vedeti, katere so njene ključne javnosti in kakšne so njihove značilnosti, poudarja Kodrinova (2007, str. 56). Vsaka izobraževalna organizacija zadovoljuje potrebe različnih javnosti, katerih interesi se razlikujejo, včasih celo nasprotujejo. Kotler in Foxova (1995, str. 106) pravita, da je izobraževalni trg heterogen, zato priporočata, naj izobraževalna organizacija oblikuje kriterije, s pomočjo katerih bo ugotovila najprivlačnejše cilje udeležencev izobraževanja.

Naši ciljni trgi so različni športni klubi, s katerimi se povezujemo. Odrasla dela se kaže v tem, da smo v šolskem letu 2009/2010 vpisali v prvi letnik smeri ekonomski tehnik cel razred nogometašev nogometnega kluba Interblock. V prihodnjem letu pa nameravamo vpisati še razred nogometašev nogometnega kluba Bravo.

4.4 Pozicioniranje športnih oddelkov

Pozicioniranje je postopek ugotavljanja glavnih prednosti športnega izdelka in komuniciranja o njem. Gre za ustvarjanje zaželenega slovesa (prepoznavnosti) v glavah potencialnih porabnikov (kupcev, navijačev ...). S pozicijo izdelka opredelimo, kako si porabniki zamišljajo najpomembnejše lastnosti izdelka (izdelka, storitve, dogodka). Osnova za pozicioniranje v športu je razlikovanje športnega izdelka, zato moramo oblikovati niz razlik, s katerimi postane naša ponudba drugačna od ponudbe konkurentov (Makovec Brenčič, 2008, str. 18).

Pitts in Stotar (2007, str. 86) definirata pozicioniranje kot način, kako podjetje uporabi trženjski splet, da vpliva na uporabnikovo zaznavanje izdelka. Pozicioniranje vpliva na uporabnikovo mnenje o kakovosti izdelka, o tem, kaj dobi za svoj denar, o odlikah, ki jih ne najde pri drugih podobnih izdelkih, statusu, prikladnosti ter mnogih drugih dejavnikih.

Parks in Quaterman (2002, str. 195) pravita, da je pozicioniranje športnega izdelka zmožnost ustvariti od drugih izdelkov različno sliko v uporabnikovem umu, ki temelji na:

- tipu uporabnikov, ki kupujejo ta izdelek;
- obliki ter prednostih, ki jih izdelek ponuja;
- ceni izdelka;
- prostoru, kjer se odvija uporaba izdelka.

Kotler (1998, str. 313) definira konkurenčno pozicioniranje kot »umetnost oblikovanja predstave o organizaciji in vrednosti, ki jo ponuja, da bi segment potrošnikov razumel in cenil prizadevanja organizacije glede na njegove konkurente«, Devetak (2000, str. 81) pa meni, da pomeni pozicioniranje obravnavo mišljenja uporabnikov. Kodrinova (2007, str. 58) izpostavlja, da je konkurenčno pozicioniranje umetnost oblikovanja predstave o razlikah med izobraževalno organizacijo in njenimi konkurenti. Po Kotlerju (1996, str. 306) je vredno razviti konkurenčno razliko do te mere, da bo ustrezala merilom pomembnosti, prepoznavnosti, nadpovprečnosti, izključne prednosti, komunikativnosti, dosegljivi ceni in donosnosti.

Trnavčević in Zupanc Gromova (2000) pa pravita, da izobraževalna organizacija, ki segmentira svoj trg, hkrati določi tudi svojo strategijo konkurenčnega položaja glede na konkurenčne izobraževalne organizacije.

Na podobo organizacije vplivajo obljube organizacije in govornice od ust do ust. Če ima organizacija v uporabnikovih očeh dobro podobo, ena slaba izkušnja ne more biti usodna, zatrjujeja Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 110).

Najbolj spodbuden za nas je rezultat ankete z informativnega dne februarja 2010, ko smo potencialne dijake športnike, ki so nas obiskali, vprašali, kje so izvedeli za ŠC PET. 40 % anketiranih je dobilo to informacijo od prijateljev, 28 % od soigralcev v klubu in 24 % od sedanjih dijakov športnikov (Priloga 4). S tem smo uresničili svoj namen, da se pozitivna podoba šole širi naprej.

Rezultati analize vprašalnikov dijakov športnikov pa so prav tako pokazali, da so v veliki večini izvedeli za ŠC PET od prijateljev (30 %), sledili pa so naslednji odgovori: od sedanjih dijakov (18 %), od soigralcev v klubu (15 %), od znancev (9 %), na Informativi (7 %), od staršev (6 %), program je bil predstavljen na njihovi osnovni šoli (5 %), iz razpisa (4 %), od vodstva kluba (3 %) in v šolski svetovalni službi (3 %). Podrobnejše rezultate vprašalnika prikazujem v prilogi 3.

Kar 52 % dijakov športnikov je izjavilo, da so se na ŠC PET vpisali zato, ker smo edina strokovna šola s športnimi oddelki, 22 % pa se jih je vpisalo zaradi zadovoljstva dijakov, ki že obiskujejo našo šolo ali so jo obiskovali.

5 TRŽENJSKI SPLET ŠPORTNIH ODDELKOV NA ŠC PET

Trženjski splet po obrazcu 4 x P oziroma 7 x P je pomemben in praktičen tako za pridobitne kot tudi za nepridobitne organizacije. Nepridobitne organizacije se od pridobitnih razlikujejo predvsem po ciljih, saj njihov temeljni cilj ni pridobivanje dobička in povečevanje premoženja. (Trunk Širca & Tavčar, 2000, str. 37).

Šola mora dolgoročno tržiti tisto, kar je »resnično«, in tisto, kar je »dobro« oziroma v čemer se kaže kakovost ali posebnost šole ali oboje. Šola mora z različnimi trženjskimi orodji vplivati na potencialne dijake, starše, zainteresirane tako, da bodo vpisali otroka v to šolo, študente, udeležence izobraževanja odraslih ali da se odrasli vpišejo v določen tečaj in izobraževalni program. Zato se je potrebno zavedati, da šola kot organizacija stopa v menjalne odnose s številnimi uporabniki: dijaki, starši, zaposlenimi, udeleženci izobraževanja odraslih, študenti in ostalo javnostjo.

Pri trženju je potrebno načrtovati vsako dejavnost, jo podpreti s promocijo, stroškovno opredeliti in končno oceniti dosežen rezultat (Trnavčevič & Zupanc Grom, 2000, str. 33–35).

Parks in Quaterman (2002, str. 191) definirata naslednje sestavine trženjskega spleta (4 P):

- **izdelek** (angl. *product*),
- **cena** (angl. *price*),
- **tržne poti** (angl. *place*) in
- **tržno komuniciranje** (angl. *promotion*).

Izdelek je oprijemljiva dobrina (stvar), storitev ali neoprijemljiva lastnost, ki zadovolji uporabnikove potrebe. Cena je vrednost izdelka in strošek, ki ga mora uporabnik sprejeti, da si pridobi izdelek. Uporabnik določi vrednost izdelka s tehtanjem pričakovanih koristi, ki jih dobi z nakupom izdelka proti pričakovanim stroškom, ki jih povzroči nakup izdelka. Če koristi, ki izhajajo iz izdelka, presegajo stroške, povezane z izdelkom, uporabnik meni, da ima izdelek zanj določeno vrednost. Tržne poti omogočijo uporabniku nakup ali dostop do izdelka. Tržno komuniciranje pomeni integrirano komunikacijo in aktivnosti v odnosu do javnosti, ki komunicirajo, obveščajo, prepričujejo in motivirajo uporabnike, da kupijo izdelek.

Vendar Pitts in Stotar (2007, str. 182) opozarjata, da so sestavine trženjskega spleta medsebojno zelo močno povezane in da ima vsaka sestavina vpliv na drugo sestavino. Športni tržniki morajo zato razviti kar se da optimalno in uravnoteženo kombinacijo trženjskih sestavin, tudi na podlagi podatkov iz analize trga. Zeithaml in Bitner (2003, str. 24) tem štirim sestavinam, ki obravnavajo predvsem vidik izdelka, za storitve dodajata še dodatne tri sestavine trženjskega spleta (3 P), in sicer:

- **ljudi** (angl. *people*),
- **fizične dokaze** (angl. *physical evidence*) in
- **processe** (angl. *process*).

Ljudje prihajajo v stik z naročniki storitev, zato morajo imeti primeren videz in predvsem znanje glede opravljanja storitve. Po osebu, s katerim komunicirajo, uporabniki ocenjujejo, kakšno kakovost storitev lahko pričakujejo. Med fizične dokaze vključujemo poslovne prostore organizacije, opremo, s katero izvajalec izvaja storitve, ter komunikacijski sistem, ki z različnimi potmi predstavlja položaj ponudnika storitev na trgu. Procesi pri izvajanju storitve pomenijo organizirane korake in potek aktivnosti, ki pripeljejo do izvedbe storitve. V proces izvajanja storitve so vključeni: oprema, zaposleni pri naročniku in izvajalci sami. Lovelock in Wirtz (2007, str. 25) zgoraj naštetim 7 P dodajata še osmo sestavino trženjskega spleta, ki jo definirata kot **produktivnost in kakovost** (angl. *productivity and quality*). Trdita, da si noben ponudnik storitev ne more privoščiti, da ju ne bi upošteval pri izvajanju svojih storitev. Ključno za organizacijo pri strategiji zniževanja stroškov je izboljšanje produktivnosti oziroma povečanje le-te. Vendar pri tem ne smemo delati preostrih potez, saj lahko to negativno vpliva na uporabnike storitev in zaposlene. Prav tako mora biti izvajalec storitev zavezan h kakovosti, ki je definirana z vidika uporabnika storitev, saj lahko le tako doseže boljše razlikovanje izdelka ter zadovoljstvo in lojalnost uporabnika storitev.

5.1 Izdelek – športni oddelek

Pitts in Stotar (2007, str. 86) vidita izdelek kot središče trženjskega spleta. Športni izdelek je vsaka dobrina, storitev, oseba, vsak prostor ali vsaka zamisel z oprijemljivimi ali neoprijemljivimi atributi, ki zadovoljujejo uporabnikove potrebe ali želje. Tudi Makovec Brenčičeva (2008, str. 19) meni, da je izdelek med vsemi elementi trženjskega spleta najpomembnejši, saj ima dober izdelek oziroma storitev med posameznimi elementi največjo zmožnost, da zadovolji uporabnike. Med izdelčni element trženjskega spleta ne štejemo samo fizičnih izdelkov, ampak tudi storitve, za katere Kotler (2003, str. 443) navaja, da je njihovo izvajanje povezano pretežno z zaposlenimi, pogodbenimi delavci in podizvajalci, torej z zmožnostmi ljudi. Stroji in druga oprema so samo pripomočki, ki lahko močno povečajo storilnost fizičnih izvajalcev storitev.

Lovelock in Wirtz (2007, str. 15) definirata storitve kot ekonomske aktivnosti, ki jih ponuja en udeleženec drugemu, najpogosteje z dejanskim delom, s ciljem doseganja želenih rezultatov na samih prejemnikih storitev ali na stvareh in objektih v lastništvu prejemnika storitev. Izdelek je nedvomno osrednji element trženja. V sodobni trženjski literaturi najdemo zelo široko opredelitev: izdelki so lahko fizični, v obliki storitev, krajev, idej, organizacij in celo oseb, skratka, to je tisto, kar lahko ena stran ponudi drugi v menjavo, pravi Kotler (1998, str. 432). Smiselno je njegovo pojmovanje petih ravni izdelka:

- **jedro izdelka**, ki je najosnovnejša raven in predstavlja osnovno storitev ali korist, ki jo kupec resnično kupi;
- **osnovni (generični) izdelek**, ki je temeljna različica izdelka;

- **pričakovani izdelek**, ki je sestavljen iz niza lastnosti in pogojev, ki jih po navadi kupci pri nakupu pričakujejo in z njimi soglašajo;
- **razširjen izdelek**, ki vsebuje dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se ponudba organizacij razlikuje od konkurenčnih ponudb;
- **potencialni izdelek**, ki vsebuje vse razširitve in spremembe, ki bi jim bil lahko izdelek izpostavljen v prihodnosti.

Naš osnovni namen in vodilo pri izgradnji modela »športnih oddelkov na ŠC PET« oziroma naši storitvi je želja, da šola mladega človeka ne odvrne od športa na eni strani in da udejstvovanje v športu ni razlog za slabši učni uspeh na drugi strani. Mladim športnikom želimo omogočiti hkratno pridobitev srednješolske izobrazbe in uspešen napredek v športu s pomočjo optimalne organizacije dela v športnih oddelkih.

V Tabeli 4 prikazujem vseh pet ravni športnih oddelkov na ŠC PET kot naših izdelkov.

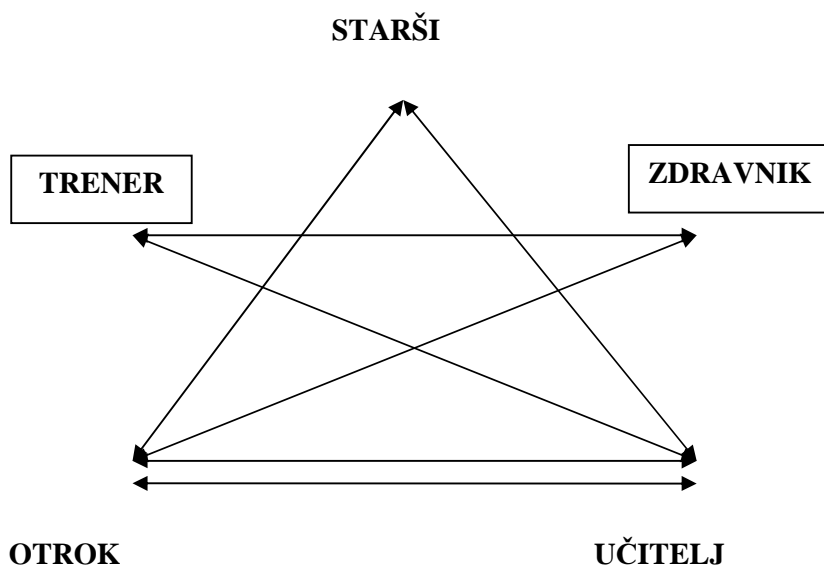
Tabela 4: Ravni izdelka športnih oddelkov na ŠC PET

Raven izdelka/storitve	Športni oddelek
Jedro izdelka	<ul style="list-style-type: none"> • Vpis v športni oddelek na srednji strokovni in tehnični šoli ŠC PET
Osnovni izdelek	<ul style="list-style-type: none"> • Športni oddelek
Pričakovani izdelek	<ul style="list-style-type: none"> • Ugodnosti dela v športnem oddelku • Napovedano spraševanje • Novejše metode dela • E-izobraževanje preko spletnih učilnic • Omogočeno dopoldansko in popoldansko treniranje športne discipline • Dodatne govorilne ure za dijake športnike
Razširjeni izdelek	<ul style="list-style-type: none"> • Razrednik, pedagoški koordinator, športni koordinator, svetovalna služba • Sodelovanje trenerja z razrednikom in koordinatorjema • Povezava učnih vsebin s športnimi temami • Prilagojen pouk športnemu urniku • Individualizacija pri pouku športne vzgoje
Potencialni izdelek	<ul style="list-style-type: none"> • Spletna učilnica (študij na daljavo) • Športni oddelki glede na posamezno športno disciplino • Športni menedžment

Storitev zajema **redno spremljanje učno-vzgojnega in športnega procesa dijaka** skozi celoten potek šolanja in ob morebitnih težavah predvideva konkretne rešitve. Bistvo delovanja

je odprta komunikacija med vsemi subjekti, vključenimi v proces izobraževanja. To pa so dijak, starši, trener, športni/pedagoški coordinator, razrednik, svetovalna služba in profesorski zbor. Ob tako številni vpletenosti vseh sodelujočih pri izobraževanju dijaka športnika je bilo seveda potrebno natančno določiti kompetence in vloge posameznikov. Osnovni mikrotim tvorijo športni in pedagoški coordinator ter razrednik, ki največkrat prvi zaznajo težave in probleme dijaka. Sledi pogovor z dijakom in iskanje konkretne rešitve. Če je problem kompleksnejši, se v proces vključi šolska svetovalna služba (psiholog/pedagog) in morebiti še trener oziroma starši, odvisno od zahtevnosti in vzroka, ki je sprožil problem. Konkretna rešitev vsebuje časovni plan npr. popravljanja negativnih ocen, način pridobivanja znanja, morebitno dodatno učno pomoč, prilagojen urnik, iskanje in odpravljanje vzrokov težav ipd. S tem želimo dijakom športnikom v danih šolskih okvirih omogočiti optimalno izobraževalno in športno pot, ki se vse prevečkrat prekine zaradi neuskkljenosti med šolo in športnimi klubi. Nevarnosti, da mladostnik na koncu občutljivega srednješolskega obdobja ostane brez izobrazbe in tudi brez športa, nikakor ne smemo podcenjevati.

Slika 8: Komunikacijska mreža UČITELJ – OTROK – starši – zdravnik – trener



Vir: M. Plesec, *Komunikacija športni pedagog – starši – zdravnik – trener - otrok*, 2007, str. 37.

Na Sliki 8 je prikazan t. i. zvezdni model komuniciranja, ki že sam po sebi ponazarja zelo kompleksno in zapleteno komunikacijo. Takšne vrste komunikacija zahteva od športnega koordinatorja dobro organiziranost, veliko naporov in izostren občutek za pravočasno in pravilno aktiviranje ustreznih mrežnih kanalov.

Staršem, trenerjem in dijakom športnikom so na volje **dodatne govorilne ure razrednika, športnega in pedagoškega koordinatorja**. Dijak športnik lahko pri športnih pedagogih v času govorilnih ur ali pri urah športne vzgoje pridobiva različne strokovne informacije in nasvete glede prehrane, procesa treninga, počitka, organizacije prostega časa, športnega načina obnašanja, psihološke priprave, pa vse do poljubnih tem, ki zanimajo mladega človeka.

V šolski knjižnici pa so dijaku na voljo najnovejše publikacije s področja športa in tudi širše. Na začetku vsakega šolskega leta si športnik zastavi učne cilje, skupaj s trenerjem pa tudi športne cilje. Ti se skozi šolsko leto preverjajo in ob morebitnih odstopanjih se v pogovoru s športniki (trenerji, starši) ugotavlja, kje so vzroki za morebiten neuspeh. V sodelovanju s trenerjem je možna **individualizacija pri pouku športne vzgoje** (delo po programu trenerja, ki ga nadzoruje profesor) in dodatno delo oziroma opravljanje treningov v šolskem fitnessu. V vsakem šolskem letu organiziramo **predavanje za dijake športnike in njihove starše**, ki vsebuje tudi aktivno sodelovanje vseh akterjev v okviru delavnic. S pomočjo Zavoda za fair play in strpnost v športu organiziramo predavanje in delavnico na temo Šport, šola in doping. V okviru notranjega izobraževanja športnike seznanjamo s šolskim pravilnikom s poudarkom na pravicah in dolžnostih dijakov s statusom športnika ter z ustrezno komunikacijo med učenci in profesorskim zborom. Vsaj enkrat letno je predviden tudi skupen ogled vrhunske športne prireditve ter pogovor o strpnosti v športu in športnem navijanju. Tako smo si v šolskem letu 2007/2008 že ogledali ženski WTA teniški turnir Slovenija Open – Banka Koper v Portorožu in tekmo lige prvakov v odbojki med ekipoma AC Walley Bled in Paris Walley.

Pri rednih šolskih urah je pri posameznih predmetih za dijake športnike možen **študij športnih vsebin**, ki se navezujejo na predmet in njihovo športno panogo (fizika, sociologija, psihologija, angleščina, gospodarsko poslovanje, nemščina, biologija). Tako je na primer pri fiziki smiselno, da spoznajo fizikalne zakonitosti športa, ki ga trenirajo, z namenom, da bodo na treningih in nastopih uspešnejši in da bodo uvideli, kako pomembno vlogo ima fizika v športu. Napore pri razumevanju fizikalnega ozadja športa, ki mu posvečajo svoj čas, lahko kronajo z lepo oceno pri fiziki, potem ko nalogo uspešno zagovarjajo pred razredom. Podobno je tudi pri drugih predmetih.

V četrtem letniku izobraževanja omogočimo dijakom športnikom v okviru celoletnega projektne dela ali v okviru raziskovalnega projekta »Gibanje, znanost mladini« izdelavo **interdisciplinarne projektne oziroma raziskovalne naloge** s področja športa in sorodnih tem. Pri tem dijake skozi proces dela vodita dva mentorja (profesor športne vzgoje in profesor izbranega predmeta). Končni izdelek in ocena se priznata na poklicni maturi kot četrti predmet.

Dijake športnike predstavljamo v šolskem **letnem biltenu ŠC PET**, na **športni oglasni deski** ter na **spletnem portalu** www.scpet.net.sport. Na teh naslovih lahko tudi dijaki predstavijo svoje športne panoge, največje uspehe, cilje in pričakovanja, svoje motive, slikovne materiale in podobno. Dijaki nastopajo za ŠC PET in branijo barve šole na šolskih športnih tekmovanjih in so tako **športni ambasadorji naše šole**. Pri tem imajo odgovorno nalogo, da v duhu športnega obnašanja in poštene igre predstavljajo našo organizacijo v širši javnosti.

Dijakom, ki so odsotni zaradi tekem, priprav in treningov, zagotavljanje **dodatno učno pomoč** ter izobraževanje na daljavo – e-izobraževanje (tako se izobražujeta dva dijaka, od katerih trenira eden nogomet v Nemčiji in eden hokej na Češkem). Poslužujemo se tudi t. i. fleksibilnega izobraževanja. Tako sem v šolskem letu 2007/2008 hodila poučevat predmet gospodarsko poslovanje v Dijaški dom Šiška. Učne ure smo imeli v večernem času, ko so

dijaki opravili že vse športne obveznosti. S tem sem jim omogočila, da so bili deležni razlage, kljub temu da jih pri njihovih rednih urah ni bilo.

Športni oddelki bodo imeli v naslednjih letih štiri ure športne vzgoje na teden in možnost izbire modula **Športni menedžment** v četrtem letniku, ki ga šola ponuja pod okriljem »odprtega kurikuluma«. Prav tako je predvidena organizacija treh športnih dni v vsakem šolskem letu od prvega do četrtega letnika. Za športne oddelke je organizirana »športna malica«, ki upošteva uravnoteženo prehrano, ki jo mladostniki potrebujejo v tej občutljivi fazi razvoja.

Glede na navedeno Uroš Bundalo meni, da je danes dijakom športnikom veliko lažje kot včasih, ko še nismo imeli športnih oddelkov. Po njegovih besedah je zelo pomemben stik trenerja z razrednikom oziroma s šolsko svetovalno službo. Trenerji bi morali biti veliko bolj vključeni v šolski proces, saj bi bili lahko ob morebitnem neuspehu prav oni tisti, ki bi prvi zaznali problem. Trenerji bi tako lahko prilagodili treninge ali pa celo kakšnega izpustili in tako dijakom omogočili boljši uspeh v šoli (Priloga 5). Tudi Žigi Pancetu veliko pomeni, da sodeluje s športnim in pedagoškim koordinatorjem, ki sta mu v veliko pomoč pri opravljanju šolskih obveznosti. Kot vrhunski športnik se ne more udeleževati rednega pouka (Priloga 6). Maja Zrnc pravi, da bi ji v času pouka veliko pomenilo, če bi jo na kakšnem tekmovanju spremljal razrednik ali predstavnik šole. S tem bi bilo športniku izkazano neke vrste priznanje, da je prav, da je športnik in dijak obenem. Zato vidi veliko korist v uvedbi športnih oddelkov, saj so tako pomembni tudi rezultati športnikov (Priloga 7). Dodaja še, da je sama videla največjo prednost športnih oddelkov ravno v posluhu za športnike, prijaznosti profesorjev in spodbujanju mladih k ukvarjanju s športom. Ker je sama izkusila grenkobo nerazumevanja in neposluha na bivši srednji šoli, se ji je izobraževanje zavleklo kar za dve leti. Šele ko je prišla na ŠC PET, so se ji, po njenih besedah, odprla vrata razumevanja, spodbud in veljave, kar je bil razlog tudi za večji elan za učenje.

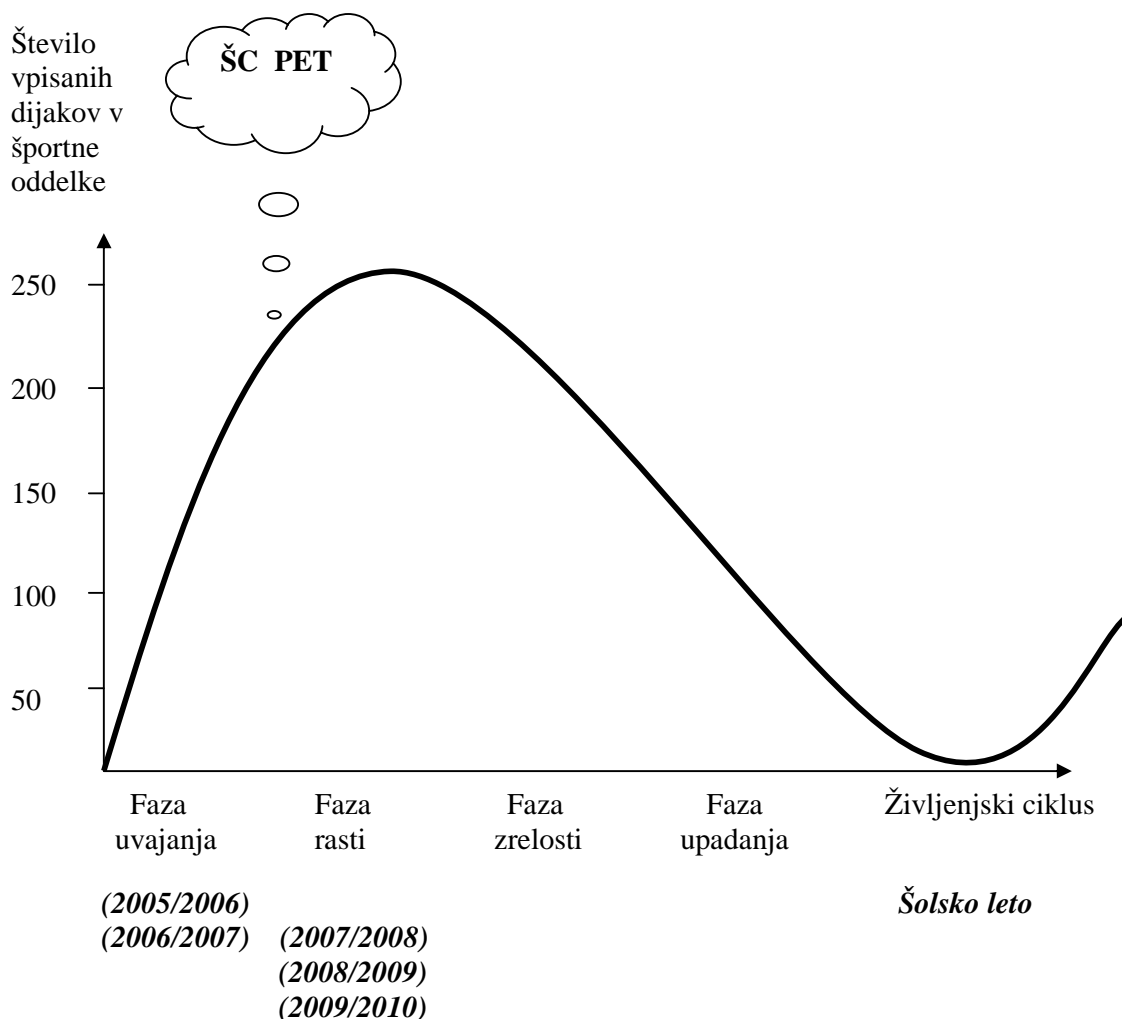
5.1.1 Življenjski cikel športnih oddelkov

Kotler in Armstrong (2008, str. 263) poudarjata, da mora biti razvoj novega izdelka usmerjen predvsem k uporabniku. Ko razmišljajo o razvoju novega izdelka, se podjetja pogosto opirajo na tehnične, ne pa tudi na trženjske raziskave svojih raziskovalnih in razvojnih laboratorijev. Vendar se, kot vse ostalo v trženju, razvoj uspešnega novega izdelka začne z razumevanjem, kaj uporabniki želijo in cenijo. Poznavanje življenjskega ciklusa izdelka je pomembno zato, da lahko načrtujemo ustrezne trženjske strategije, s katerimi dosežemo cilje trženja, ki so običajno različni na posameznih stopnjah, pravi Kotler (1998, str. 356–357) in navaja štiri stopnje, in sicer: **stopnja uvajanja** (doseči zavedanje o obstoju izdelka), **stopnja rasti** (maksimirati tržni delež), **stopnja zrelosti** (maksimirati dobiček ob hkratnem ohranjanju tržnega deleža), **stopnja upadanja** (zmanjšati izdatke v zvezi z izdelkom in iztisniti iz njega, kar se še da).

Preden smo v šolskem letu 2006/2007 uradno vpeljali športne oddelke, je bilo opravljenega veliko organizacijskega dela. Potrebno je bilo postaviti vizijo športnih oddelkov in cilje ter

poti za doseganje le-teh, analizirati širše in ožje okolje, postaviti organizacijsko strukturo in določiti natančne in jasne kompetence subjektov, ki sodelujejo pri tem procesu. Istočasno pa je potekal proces komunikacije z mladimi športniki, njihovimi starši, trenerji, klubi, nacionalnimi panožnimi zvezami in MŠŠ, saj smo želeli doseči maksimalen učinek o zavedanju obstoja naše storitve oziroma izdelka. Z različnimi akcijami smo poskušali opozoriti okolje na naše storitve, ideje in zmožnosti. Glede na življenjski cikel športnih oddelkov na ŠC PET se trenutno nahajamo v fazi stopnje rasti, kot kaže slika 9. V šolskem letu 2005/2006 smo bili v fazi uvajanja in smo imeli na šoli 124 dijakov športnikov (od tega 48 športnikov v prvem letniku). Ti dijaki so bili vključeni v razrede z drugimi dijaki, ki niso imeli statusa športnika. V šolskem letu 2006/2007 smo se odločili za formalni vpis dijakov športnikov v športne razrede in smo imeli v prvem letu vpisa 137 dijakov športnikov (od tega 53 v prvem letniku). V šolskem letu 2007/2008 smo imeli skupaj na šoli že 141 dijakov športnikov (od tega 60 v prvem letniku). V šolskem letu 2008/2009 se je število dijakov športnikov povečalo na 189 (od tega 61 v prvem letniku) in v šolskem letu 2009/2010 imamo skupaj 236 dijakov športnikov (od tega 93 v prvem letniku).

Slika 9: Življenjski cikel športnih oddelkov na ŠC PET



5.2 Cena

Zasebne izobraževalne organizacije so odvisne predvsem od šolnin, ki jih zaračunavajo udeležencem izobraževalnih storitev.

Kodrinova (2007, sr. 62) poudarja, da izobraževanje v javnih šolah ni brezplačno. Tudi sicer cena, ki jo izobraževalne organizacije zaračunajo uporabnikom izobraževalnih storitev, ne zajema in pokriva vseh stroškov, ki jih imajo uporabniki z izobraževanjem. Cena, ki jo uporabniki izobraževalnih storitev plačujejo v javnih šolah, se izraža v stroških za nabavo ali uporabo učbenikov, delovnih zvezkov, delovne obleke (poklicne šole) in druge učne opreme, stroških prevoza v šolo, stroških prehrane v šoli, bivanja v dijaških ali študentskih domovih, stroških ekskurzij idr. Nekatere izobraževalne organizacije, tudi javne šole, zaračunavajo uporabnikom stroške nadstandardnih storitev. S tako zbranimi prispevki šole pokrivajo del stroškov za nakup dodatne opreme, stroške izvajanja obšolskih dejavnosti ipd. Del stroškov težko ovrednotimo v denarju, vendar nedvomno nastajajo: npr. čas in napor, ki ga udeleženci izobraževanja vlagajo v delo, pogoji, ki jih morajo izpolnjevati, in s tem povezan napor (število potrebnih točk za vpis, uspeh na predhodni stopnji izobraževanja idr.). Vendar pa to še ni vse, upoštevati moramo tudi oportunitetne stroške uporabnikov izobraževalnih storitev.

Kotler in Foxova (1995, str. 311–315) poudarjata, da uporabniki izobraževalnih storitev pričakovane koristi izobraževanja primerjajo z vsemi zaznanimi stroški. Uporabniki seveda pričakujejo, da bodo koristi, pridobljene z izobraževanjem, sorazmerne s stroški izobraževanja.

Kotler (1998, str. 488) navaja, da je cena edina prvina trženjskega spleta, ki prinaša dohodek, vse ostale prvine ustvarjajo stroške.

Po Pittsu in Stotaru (2007, str. 86) je cena menjava nečesa za nekaj – nekaj, kar ima za uporabnika določeno vrednost, z nečim drugim, kar ima enako vrednost.

Dejstvo je, da izobraževanje tudi v javnih šolah ni brezplačno. Cena, ki jo starši in skrbniki plačujejo za izobraževanje svojih otrok, se izraža v stroških za prevoz v šolo, v ceni bivanja v dijaškem domu, ceni organizirane in neorganizirane prehrane med poukom, v ceni, ki jo je potrebno plačati za nove učbenike in drugo učno opremo ali nadstandardno storitev, ki jo šole oziroma programi zahtevajo (Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 75).

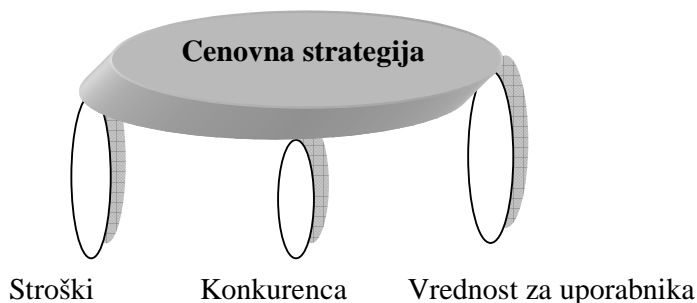
Ker gre pri organizaciji športnih oddelkov na srednjih strokovnih in poklicnih šolah za dejavnost, ki ni predvidena v specifikaciji stroškov srednješolskega izobraževanja (MŠŠ financira zgolj športne oddelke na gimnazijah) in nam MŠŠ na podlagi tega naslova ne priznava dodatnih stroškov, si moramo sami zagotoviti potrebna sredstva za izpeljavo programov v športnih oddelkih. Pri tem smo se primorani obnašati tržno in racionalno ter si zagotoviti finančna sredstva na trgu (lastna dejavnost, sponzorstvo, donatorstvo) ali pa kandidirati na javnih razpisih v okviru razpisanih sredstev na področju športa in izobraževanja. V dosedanji praksi smo si 50 % potrebnih sredstev uspeli pridobiti z uspešno kandidaturo na javnih razpisih, 50 % sredstev pa smo pridobili z lastno dejavnostjo. Glavnina stroškov se nanaša predvsem na pedagoško delo (dodatne individualne ure, prilagojeni urniki,

fleksibilno poučevanje, dodatna učna pomoč ...), veliko sredstev pa porabimo za izobraževanje učiteljskega zbora, za predavanja za dijake, trenerje in starše, za obiske športnih prireditev, za nakup moderne opreme in tehnologije, za šolska športna tekmovanja ... Starši dijakov, ki so v športnih oddelkih, teh dejavnosti ne financirajo in torej finančno niso nič bolj obremenjeni kot starši dijakov v običajnih oddelkih.

Osnovna dejavnost ŠC PET, to je organizirano izvajanje javnoveljavnih vzgojno-izobraževalnih programov formalnega izobraževanja, je financirana iz državnega proračuna RS na podlagi ZOFVI. Na srednji in višji šoli smo vključeni v projekt MoFAS, ki določa, na osnovi normativov in standardov, financiranje za posameznega dijaka oziroma študenta. Tako je obseg financiranja v največji meri odvisen od števila vpisanih dijakov na srednji in študentov na višji strokovni šoli. Ostala dejavnost na ŠC PET je financirana od nejavno pridobljenih sredstev v izrednem izobraževanju na srednji in višji šoli. Ustvarjeni prihodek smiselno uporabljamo za vlaganje v investicije in opremo, ki pripomorejo k boljšim pogojem za življenje in delo na šoli. Upamo, da bodo nove uredbe, ki določajo načine ocenjevanja in nagrajevanje uspešnega dela zaposlenih, omogočile tudi bolj učinkovito nagrajevanje delovne uspešnosti (LDN, 2008).

Temelj osnovne cenovne strategije Lovelock in Wirtz (2007, str. 127) opisujeta kot stol s tremi nogami, s stroški proizvodnje oziroma izvajanja storitev, konkurenco in vrednostjo v očeh uporabnika (Slika 10).

Slika 10: Cenovna strategija, prikazana kot stol s tremi nogami



Vir: C. Lovelock & J. Wirtz, Services marketing: people, technology, strategy, 2007, str. 127.

Makovec Brenčičeva (2008, str. 20) predvideva, da je v primeru športnega izdelka cena morda manj kritičen element kot v okvirih »klasičnega« izdelka oziroma končnega porabniškega izdelka. Pri športnem izdelku je namreč pogosto vezana na porabnikovo čustveno komponento, zaradi česar je le-ta cenovno manj občutljiv.

V primeru izobraževalnih storitev je cena prav tako pomemben dejavnik. V javnem šolstvu je razmišljanje večine populacije, da je šolstvo »brezplačno«, tako samoumevno, da v primerih dodatnih storitev zasledimo celo velik odpor uporabnikov do plačevanja storitev. Na ŠC PET imamo ustanovljen šolski sklad, v katerega lahko starši dijakov mesečno namenijo nekaj denarnih sredstev za nadstandardne storitve in boljšo opremljenost učilnic. S pridobljenimi

sredstvi ravnamo skrbno in racionalno ter enkrat letno predstavimo izvedbeni načrt porabe teh sredstev.

Od 50-tih vprašanih dijakov športnikov 35-tim obiskovanje pouka ne predstavlja velikih stroškov. Za delo v športnem oddelku bi bilo pripravljenih dodatno plačevati (za višjo kakovost, za pripravljenost profesorjev za dodatne razlage) samo 7 dijakov. Kar 44 vprašanih dijakov vidi vpis v športne oddelke kot veliko korist, prednost za športnike (Priloga 3).

5.3 Prostor

Prostor izvajanja izobraževalnih storitev in posredniki, preko katerih lahko pride izobraževalna storitev do uporabnikov, sta dve ključni področji trženjskega spleta za izobraževalne storitve. Kotler in Foxova (1995, str. 333) navajata, da lokacija izobraževalne organizacije ni le prostor, kjer se nahaja, temveč tudi okolje, v katerem deluje in iz katerega prihajajo dejanski in potencialni uporabniki. Način posredovanja izobraževalnih storitev pa označuje lokacijo, vključno z dostopnostjo, atmosfero, učno tehnologijo in metodami poučevanja.

Kodrinova (2007, str. 62) opozarja, da za dobro počutje in zadovoljstvo uporabnikov izobraževalnih storitev niso pomembne samo zasnova zgradbe, kakovost prostorov, opreme ipd., ampak tudi dostopnost storitev. Izobraževalna storitev mora biti ponujena na pravem mestu, ob pravem času in na način, ki ustreza uporabnikom. Veliko izobraževalnih organizacij spreminja in prilagaja tradicionalne urnike, da bi naredile storitev dostopno (npr. premik začetka pouka od 8 na 8.30, podaljšan pouk oziroma bivanje v šoli, bivanje v dijaškem domu), ali pa zaradi slabih prometnih povezav same organizirajo prevoz udeležencev izobraževanja in zaposlenih v šolo.

Na ŠC PET se zavedamo, da je prilagodljivost pouka dijakom športnikom naša ključna konkurenčna prednost. V preteklih šolskih letih smo imeli dvoizmenski pouk. Tako so imeli dijaki približno dvakrat na teden pouk v popoldanskem času. Djakom športnikom smo že pri formiranju športnih oddelkov prilagodili pouk samo v dopoldanskem času. Za tiste dijake športnike, ki pa so imeli treninge tudi v dopoldanskem času, smo imeli dodatne učne ure zvečer ali pa smo se povezali z njimi preko spletnih učilnic. Tudi sama sem se posluževala načina poučevanja v večernih urah, in sicer dijakov, ki so bivali v Dijaškem domu Šiška.

Kotler (2003, str. 508) pravi, da je dolžina tržne poti določena s številom posrednikov, ki določajo število ravni na posamezni poti. Ničelna raven je tista, pri kateri med prodajalcem in končnim uporabnikom ni nobenega posrednika. Razvoj elektronske tehnologije, predvsem internetne, je močno vplival na spremembe tržnih poti.

Bistvo tržnih poti je najti najbolj učinkovite načine, kako porabniku približati izdelek. V okviru trženja v športu je pomemben merchandising, ki zajema vse izdelke, kot je športna oprema, prostočasni tekstilni izdelki in dodatki, ki so označeni s simbolom (logotipom) športnega subjekta (Makovec Brenčič, 2008, str. 21).

Če je storitev že sama po sebi neoprijemljiva, potem jo je potrebno narediti oprijemljivo. Obiskovalcem je potrebno omogočiti, da se storitve »dotaknejo in jo poduhajo«. Prostor je potrebno oblikovati tako, da pride do izraza njegova privlačnost; že vstop v prostor mora jasno sporočiti, kaj se v njem dogaja (Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 76).

Na ŠC PET imamo relativno dobre pogoje za delovanje športnih oddelkov. Pri tem je zelo pomembno, da šola nudi ustrezne pogoje za izvedbo pedagoškega procesa, športnega treninga in šolskega prehranjevanja. Šola je opremljena z najmodernejšimi pripomočki za izvajanje sodobnega pedagoškega procesa po metodi globalnega učenja (avdiovizualna sredstva, računalniške učilnice, LCD-projekcije, interaktivna tabla ...). Obnovljena šolska kuhinja omogoča samostojno pripravo malic in kosil za dijake športnike. Šolski hodniki so opremljeni z brezplačnimi avtomati za vodo. Tudi športna infrastruktura ponuja športnikom zaenkrat dovolj dobre pogoje za trening in delo v okviru športne vzgoje. Športna dvorana in šolski fitness omogočata kondicijsko in specialno vadbo v vseh športnih panogah, preventivno vadbo športnikov ali možnost rehabilitacije po poškodbi. Galerija je opremljena z gimnastičnim orodjem, ki je lahko dobra osnova za splošno motorično pripravo športnikov. Tudi zunanje igrišče (za roket, odbojko, mali nogomet, košarko, atletiko ...) omogoča dobre pogoje za treniranje in izvedbo vsebin pouka športne vzgoje.

5.4 Tržno komuniciranje

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994) definira pojem *komunicirati* kot »izmenjavati misli, informacije, sporazumevati se«, *komunikacija* pa je »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij«.

V procesu komuniciranja gre za prenos sporočila potencialnemu porabniku, s katerim želi podjetje sporočiti ciljni skupini porabnikov, zakaj naj kupijo njihovo blagovno znamko (Makovec Brenčič & Hrastelj, 2003, str. 234). V praksi je tržno komuniciranje pogosto enačeno z trženjem nasploh, kar je seveda narobe. Sestavljajo ga elementi oziroma orodja, s katerimi podjetje obvešča javnost o svojih izdelkih oziroma storitvah. Zelo pomembna pa je integracija teh orodij z ostalimi instrumenti trženjskega spleta.

Makovec Brenčičeva in Hrastelj (2003, str. 233) menita, da je komunikacijski splet sestavina trženjskega spleta, ki je najbolj izpostavljena kritični javnosti, prav tako pa spremembam in novostim. Cilj komuniciranja je slej ko prej uporabnike prepričati o prednostih izdelkov in storitev, ki si jih želijo, potrebujejo ali po njih povprašujejo. To je prenos obvestila kupcu, uporabniku ali prodajni poti, s katerim si podjetje prizadeva sporočiti navedenim prejemnikom, zakaj naj kupijo izdelek.

Masteralexis, Barr in Hums (1998, str. 52) poudarjajo, da cena samega izdelka velikokrat narekuje vrsto medija, ki ga uporabimo za promocijo izdelka. Ker cena narekuje maržo in ker je cena oglaševanja seveda vključena v ceno izdelka, je nekatere vrste izdelkov nemogoče oglaševati z mediji, kot je na primer televizija. Stroškovno učinkovit način oglaševanja s spletno stranjo pa ponuja internet.

Kotler (2003, str. 563) definira tržno komuniciranje kot proces, s katerim storitveno podjetje prenaša informacije o značilnostih svojih storitev, stranke pa se na osnovi teh informacij odločajo in izbirajo podjetja, s katerimi bodo poslovale. Pri storitvenem podjetju zato ni vprašanje, ali naj komunicira, ampak s kom naj komunicira in kako pogosto. Orodja tržnega komuniciranja so oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, osebna prodaja in neposredna prodaja.

Shank (2005, str. 277–327) se navezuje na zgornjo delitev tržnega komuniciranja in nadaljuje, da za veliko podjetij šport hitro postaja najbolj učinkovit in zmožljiv način komunikacije z obstoječimi in z možnimi ciljnim trgi. Izpostavlja, da je oglaševanje vsekakor najbolj viden in tudi najbolj ključen element tržnega komuniciranja. V športu pa tem kategorijam dodajamo še sponzorstvo in donatorstvo.

Elementi tržnega komuniciranja (Kotler, 1996, str. 98) so oglaševanje, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi, prodajno osebje in neposredno trženje. Številni avtorji pa kot poseben element tržnega komuniciranja navajajo tudi sponzorstvo (Škorc, 2005, str. 25).

Lovelock in Wirtz (2007, str. 165) tržnokomunikacijski splet za storitve prikazujeta v obliki tabele v Prilogi 10.

Šport ima sam po sebi pridih zabave in dramatičnosti. V zadnjih dveh desetletjih je postal glavna zabava v prostem času, najzanimivejši medij za oglaševanje ter dejavnost, ki športnikom in ostalim s športom povezanim posameznikom oziroma podjetjem omogoča visoke zaslužke (Škorc, 2005, str. 32). Športni trg je zapleten in večplasten. Bruhn (1991, str. 29) ga predstavlja v obliki štirih podtrgov (Priloga 11).

Na ŠC PET se nekateri profesorji zelo trudimo povezovati vsebine predmeta z vsebinami športa. Pri vseh žal to ni mogoče, pri nekaterih pa je. Tudi rezultati ankete so pokazali, da samo 8 vprašanih dijakov od 50-tih meni, da so učne vsebine pri posameznih predmetih prilagojene športnim temam. Dijakom športnikom je tako snov bližja, pomnjenje pa večje. Zelo pomembna komponenta je tem dijakom vzornik, ki si ga izberejo vsak v svoji športni disciplini. Na podlagi tega lahko tudi sama pri predmetu gospodarsko poslovanje povežem smisel in pomen pozitivne podobe športnika v javnosti in njegov vpliv na mlajši rod.

Šport je odličen promotor države, s čimer se strinja 86 % odraslih državljanov Slovenije (Šugman et al, 2002, str. 37). Prav tako je šport uspešen dejavnik promocije sponzorjev in podjetij, ki vlagajo v športno dejavnost. Vrhunski športni dosežki so dejavniki promocije, identifikacije športnika in identitete vsakega naroda, države. Praviloma imajo vsi večji športni dogodki veliko gledanost, kar k sodelovanju privablja sponzorje, ki jim pot preko športa predstavlja izjemno možnost komunikacije s ciljnim skupinami na trgu (Bednarik, 1999, str. 11).

Velik del slovenske javnosti bolj ali manj redno spremlja dosežke vrhunskih športnikov. Po podatkih IRM Mediana, ki izhajajo iz raziskave leta 2005, se 65 % Slovencev ukvarja s športom (61 % rekreativno in 4 % tekmovalno), medtem ko šport redno oziroma pogosto

spremlja 46 % anketiranih. Če k temu dodamo še delež tistih, ki občasno spremljajo šport, delež ljudi, povezanih s športom, naraste na 82 %, kar vsekakor dokazuje priljubljenost športa med Slovenci (Škorc, 2005, str. 34).

Tržno komuniciranje predstavlja ključni element ustvarjanja prepoznavnosti. Podjetja, neprofitne organizacije, lokalne ustanove uporabljajo orodja tržnega komuniciranja, ki podpirajo pozicioniranje in krepijo podobo blagovne znamke (Makovec Brenčič, 2008, str. 22).

Dijaki športniki so naši ambasadorji, ki predstavljajo ŠC PET na vseh ravneh šolskih tekmovanj, obenem pa tudi na tekmovanjih v svojih športnih klubih.

5.4.1 Vloga komunikatorja v procesu tržnega komuniciranja

Ule in Kline (1996, str. 89) pravita, da je komunikator oseba, skupina oziroma organizacija, ki izvaja komunikacijski vpliv na prejemnike informacije. Podjetja v vlogo komunikatorja pogosto postavljajo osebe, ki so v širši javnosti priljubljene, prepoznane, opažene, osebe, ki imajo status zvezdnika. Marshall (1997, str. 16) dodaja, da je zvezdnik navadno nekdo, ki ga ne bomo nikoli osebno spoznali, a se med njim in občinstvom oblikuje navidezna intimnost, ki ima močan vpliv na posameznika, saj je zanj resnična. V tem smislu so zvezdniki javne identitete, ki so odgovorne za strukturiranje pomena, kristalizacije ideologij in ponujanje rešitev v različnih življenjskih situacijah. Zvezdnikova moč ni posledica le njegove individualne identitete in karizme, temveč tudi občudovanja občinstva. Fenomen zvezdnitva lahko proučujemo z dveh vidikov, nadaljuje Marshall (1997, str. 49), in sicer z ekonomskega in kulturnega. Z ekonomskega vidika je vsaka zvezda blagovna znamka, ki oglašuje nek kulturni produkt, v katerem nastopa ali ga zastopa.

Pogoj za uresničitev ekonomskega vidika zvezdnitva je njen kulturni vidik. S slednjega je zvezda nekaj, kar ponuja konstrukcijo osebnosti, s tem ko ponuja vrednote, ki jih posamezniki projicirajo nase (Dyer, 1986, str.2).

Pogost model, ki obsega kompleksnost komuniciranja z uporabniki in strankami, je AIDA. Le ta obsega različne procese, povezane s štirimi tehnikami. Te tehnike so oglaševanje, osebna prodaja, pisna gradiva in promocijski dogodki. Končni namen pa je »prodaja« (Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 82). AIDA je model, ki temelji na zavedanju koristi (pozornost), razumevanju koristi (interes), hotenju po koristi (želja) in pridobivanju koristi (akcija). Na področju izobraževanja in šolstva igrajo zelo pomembno vlogo priporočila in informacije ter govornice o šoli (Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 82–83).

5.4.2 Dejavniki tržnega komuniciranja na ŠC PET

Na ŠC PET se zavedamo pomembnosti tržnega komuniciranja z našimi ciljnimi skupinami. Zato smo pred leti na mojo pobudo in pod mojim vodstvom ustanovili skupino, ki bo skrbela za trženjski pristop in povečanje raznih trženjskih akcij centra kot celote. Pripravila sem podroben elaborat trženjskih aktivnosti, ki sem ga javno tudi predstavila vodstvu in vsem

zaposlenim. V okviru materialnih in kadrovskih zmožnosti smo sestavili realen trženjski načrt, ki je predvideval naše trženjsko komuniciranje s ciljnimi skupinami in javnostmi. Ker smo predvidevali, da bo v naslednjih letih prišlo do trenda upadanja vpisa otrok v srednje strokovne in poklicne šole, smo postavili naslednji slogan: »Nič nas ne stane, če poskusimo; mogoče nas bo veliko stalo, če ne poskusimo!« (Hernaus, 2003, str. 1).

S ciljnimi skupinami komuniciramo z uporabo in pripravo dejavnosti, ki jih opisujem v nadaljevanju.

Informativni dnevi: Vsakoletni informativni dnevi v mesecu februarju so dobro načrtovani in temeljito vsebinsko pripravljene. Osnovnošolcem, staršem in trenerjem pripravimo ogled športnih prostorov, razstavo športnega utripa na šoli in jih pogostimo v posebni učilnici, kjer se seznanijo z organiziranostjo pedagoškega procesa v športnih oddelkih. Po uradnem delu jih povabimo še na posamične razgovore, če si seveda želijo kakšno individualno informacijo in nasvet. Na informativnem dnevu se pojavljamo tudi na športni gimnaziji v Šiški, kjer želimo opozoriti na naše športne oddelke predvsem tiste ciljne skupine osnovnošolcev, ki se jim zaradi nekoliko slabšega učnega uspeha ne bo uspelo vpisati v gimnazijo.

Dnevi odprtih vrat: Bodočim dijakom in njihovim staršem ob dnevu odprtih vrat ponujamo možnost neposrednega sodelovanja ter prisostvovanja na urah športne vzgoje in pri drugih predmetih. Želimo, da občutijo neposreden utrip šolskega dela ter da se seznanijo z načini izvajanja pedagoškega procesa.

Obiski osnovnih šol: Ker so učenci iz oddaljenejših krajev slabo seznanjeni s programi, ki jih ponuja naša šola, in ker se zaradi oddaljenosti po navadi ne udeležujejo informativnih dni, že več let izvajamo prakso, da ob predhodnem dovoljenju vodstva šole obiščemo večje osnovne šole v okolici Ljubljane (Ribnica, Grosuplje, Škofja Loka, Ivančna Gorica, Velike Lašče ...). Praksa je pokazala, da se trud izplača, saj je opazen trend povečanja vpisa dijakov tistih šol, ki smo jih obiskali, animirali in jim predstavili svoje programe.

Priprava promocijskega gradiva: V okviru promocijske skupine na koncu šolskega leta izdelamo prijazno in zanimivo publikacijo, ki predstavlja utrip naše šole in nas vodi skozi programe, projekte, ekskurzije, tekmovanja, dosežke, aktivnosti dijaške skupnosti, preventivne dejavnosti ... Namenjena je osnovnošolcem, staršem, trenerjem, svetovalnim delavcem. Predstavljeni so športni oddelki, najuspešnejši športniki, kulturniki, mladi raziskovalci ...

Sodelovanje s klubi in zvezami: Zelo dobro sodelujemo z nacionalnimi panožnimi zvezami in klubi. Trenerji, selektorji, klubski delavci in starši so zaznali potrebo po tesnem sodelovanju s šolami, saj imamo od tega korist vsi, največ pa seveda dijaki športniki. Mladi ljudje se po navadi polni optimizma in velikih pričakovanj vključujejo v športne klube. Seveda je sam sistem tekmovalnega športa naravnan v smer selektivnosti in večina mladostnikov – športnikov se nikoli ne prebije v sam tekmovalni vrh, še manj pa jih lahko v športu doseže življenjsko eksistenco. Tako jim ostane kot edina alternativa šola, ki pa jo v času aktivnega treniranja večkrat zavestno postavijo na stranski tir. Ker imajo po navadi mladi

športniki izredno močno izraženo »športno identiteto« in veliko zaupanje v trenerja, je izjemnega pomena trenerjevo dobro sodelovanje s šolo. In sicer ne zgolj zaradi organizacije treningov in usklajevanja urnikov tekmovanj, temveč zaradi vzpodbujanja dijaka športnika tudi in predvsem za uspešno šolsko delo. Pri našem sodelovanju s trenerji je čutiti obojestransko zadovoljstvo, saj je le uspešen dijak lahko maksimalno skoncentriran na treninge in tekmovanja. In prav na podlagi trenerjevih priporočil dobimo na šolo marsikaterega mladega športnika.

Pojavljanje na šolskih športnih tekmovanjih: Kot šola se udeležujemo vseh športnih tekmovanj, ki jih razpiše MŠŠ in za katere pokažejo dijaki interes. S pojavljanjem na šolskih športnih tekmovanjih uspešno promoviramo ŠC PET na športnem področju tudi izven zavoda in pri dijakih krepimo pripadnost šoli in druženje izven pouka. Ker smo tudi rezultatsko zelo uspešni, nas prepoznavajo tudi v širšem slovenskem prostoru in spoštujejo naša prizadevanja po uveljavljanju športnih oddelkov v srednjih strokovnih in poklicnih šolah. Z dobrimi rezultati se nam uspe prebiti tudi v športni medijski prostor. Šolska športna tekmovanja obiskujejo tudi ostali profesorji, ki imajo tako priložnost spoznati dijake športnike tudi s športne plati.

Raziskovalne naloge s področja športa: Smo ena najuspešnejših šol v Sloveniji, ki z dijaki športniki deluje tudi na raziskovalnem področju, in sicer v projektu »Gibanje, znanost, mladini«, ter povezuje šport tudi z drugimi predmeti, kot so gospodarsko poslovanje, ekonomija, fizika, biologija, psihologija, sociologija ... V zadnjih sedmih letih so dijaki športniki s svojimi raziskovalnimi nalogami v konkurenci srednjih šol ljubljanske regije štirikrat zmagali.

Predstavitve na strokovnih srečanjih, kongresih: Športni pedagogi se vsakoletno aktivno udeležujejo kongresa športnih pedagogov Slovenije in predstavljajo svoje raziskovalne izsledke in praktično delo na področju športa. Svoje članke objavljajo v domačih in tujih strokovnih revijah, sodelujejo pri prenovi programov in se borijo za ohranitev ur športne vzgoje v sedanjem obsegu. Iščejo nove možnosti in poti izobraževanja mladih športnikov in sad tega dela so športni oddelki.

Pojavljanje v medijih: S pomočjo dobre organiziranosti športnega aktiva, kakovostnega in strokovnega dela, ob inovacijah pri športni vzgoji in športnih uspehih naših športnikov nam večkrat uspe prodreti v različne medije, kjer lahko predstavimo svoje delo in športne oddelke. Nazadnje smo bili prisotni v oddaji Rad igram nogomet, kjer smo javnosti s pomočjo naših uspešnih nogometašev predstavili delo v športnih oddelkih.

Spletna športna stran: V sklopu šolske spletne strani www.scpet.net imamo posebno športno stran, na kateri objavljamo vse, kar se dogaja na področju športa na ŠC PET. Vsako tekmovanje dokumentiramo, fotografiramo, napišemo zgodbo, ki se je odvijala na tekmovanju, ter tako predstavimo naše delo staršem, trenerjem, prijateljem, profesorjem in drugim. Športne reportaže o naših športnikih pišemo tudi v šolski časopis Tednik, kjer se lahko športniki tudi osebno predstavijo sošolcem in širši javnosti.

Lovelock in Wirtz (2004, str. 148) poudarjata, da imata spletna stran in internet pomembno vlogo pri izobraževanju kupcev. Razvoj in tehnologija, posebej internet, spreminjata obraz, podobo tržnega komuniciranja.

»**Od ust do ust**« – **zadovoljstvo dijakov športnikov:** Dobro delo in ves vložen trud se najbolj obrestujeta takrat, ko so naši dijaki, starši, trenerji in ostali udeleženci izobraževanja zadovoljni z našim delom. In prav sporočilo, ki ga dijak športnik posreduje svojemu prijatelju v klubu, da se na naši šoli dobro počuti, da je uspešen v šoli in v športu in da tudi njemu priporoča vpis v športne oddelke, nas najbolj promovira, ki najmanj stane, njen učinek pa je izjemen. Informacije od ust do ust ter priporočila so se izkazala za pozitivna tudi v primeru raziskave, ki je pokazala, da so se dijaki vpisali na našo šolo ravno zaradi govoric, ki so jih slišali od prijateljev, soigralcev, staršev, znancev in drugih. To so potrdili tudi potencialni dijaki, ki so nas letos obiskali na informativnem dnevu (Prilogi 3 in 4).

Tudi Lovelock in Wirtz (2004, str. 77 in 401) poudarjata, da pritožbe, pohvale in predlogi povečujejo kupčevo zadovoljstvo. S tem dobi organizacija priložnost preiti v srce in spomin kupcev. Pomembno je dobro ime. To je ključ za dolgoročni uspeh.

Na trditev v vprašalniku, da dijaki pogrešajo knjigo pohval in pritožb, v katero bi lahko zapisali svoje razmišljanje, mnenje, pohvale, pritožbe, se je pozitivno odzvalo kar 29 vprašanih (Priloga 3). Vsi trije intervjuvanci, Uroš, Žiga in Maja, pa menijo, da je navedena knjiga nepotrebna, saj smo profesorji in vodstvo šole dovolj dostopni za vsakega dijaka, ki lahko izrazi svoje mnenje (Priloge 5, 6 in 7).

5.4.3 Oglaševanje

American Marketing Association opredeljuje oglaševanje (angl. *advertising*) kot vsako plačano obliko neosebne predstavitve ali promocije idej, izdelkov, storitev oziroma blagovnih znamk za znanega naročnika. Mullin, Hardy in Sutton (2000, str. 185) k temu dodajajo, da gre za enosmerno sporočilo, podano preko medijev. Oglaševanje ima zelo pomembno vlogo, zlasti pri uvajanju novega izdelka na trg.

Mnenja o pomembnosti oziroma nepomembnosti oglaševanja so zelo različna. Lokalne tržnoraziskovalne hiše iz mreže GfK, v Sloveniji Gral-Iteo, so izvedle na to temo raziskavo v 21-tih evropskih državah, v kateri je v vsaki državi reprezentativni vzorec zajemal okoli 1.000 anketirancev. Skupno je bilo anketiranih 21.178 prebivalcev evropskih držav (Škorc, 2005, str. 26; Glas Gospodarstva, 4. 11. 2003). Po podatkih omenjene raziskave večina Evropejcev meni, da je oglaševanja preveč in da je dolgočasno. Raziskava hkrati pokaže, da smo Slovenci oglaševanju nekoliko bolj naklonjeni. Podatki tudi kažejo, da zvezdniki in vrhunski športniki, naredijo oglase privlačnejše. Da oglasi z zvezdniki privlačijo pozornost, zatrjuje kar 75 % vprašanih Slovencev, ki so sodelovali v raziskavi. Dober način, da podjetje s tržnokomunikacijskimi aktivnostmi doseže pozornost, je torej vključevanje vrhunskih športnikov v oglaševanje. Tudi druge raziskave kažejo, da športnik v oglasu privlači pozornost, poveča stopnjo priklica oglasa in prenaša ugodne občutke na oglaševano blagovno znamko (Erdogan & Barker, 1999, str. 38).

Medtem ko je za zasebne izobraževalne organizacije oglaševanje najpomembnejša komunikacijska dejavnost, se javne šole pri nas redko odločajo za oglaševanje, ugotavlja Kodrinova (2007, str. 67). Proračunsko financiranje javnih šol ne predvideva posebnih sredstev, namenjenih oglaševanju oziroma kakršnikoli promociji šole. Številni avtorji s področja trženja izobraževalnih storitev (Gray, 1991; Pardey, 1991; Kotler & Fox, 1995) soglašajo, da bo oglaševanje javnih šol sicer pritegnilo pozornost javnosti in povzročilo zavedanje o obstoju kake šole ali programa, manj verjetno pa je, da bo prineslo neposredne učinke za izobraževalne organizacije.

Na ŠC PET se oglaševanja v različnih medijih poslužujemo zelo malo. V večini je razlog povezan z velikim finančnim vložkom, ki bi ga morali dati, rezultat pa mogoče ne bi bil občuten. Prepoznavnost v širši javnosti po mnenju vprašanih ni zadostna, saj jih le 15 vprašanih meni, da smo prepoznavni (Priloga 3). Tudi Uroš Bundalo pravi, da kot ŠC PET nismo dovolj prepoznavni, ko pa omeni PTT srednjo šolo, je prepoznavnost takoj večja (Priloga 5). Seveda je glavni razlog v dolgoletni tradiciji srednje šole za pošto, telegraf, telefon.

5.4.4 Pospeševanje prodaje

Kotler (1998, str. 664) pravi, da pospeševanje prodaje sestoji iz zbirke orodij, ki jih potrebujemo za spodbujanje, zlasti kratkoročno, da s strani porabnikov izzovemo hitrejše nakupe določenega izdelka oziroma storitve.

Pospeševanje prodaje vsekakor pripomore k ustvarjanju podobe in ugleda podjetja v očeh porabnikov. V primeru vrhunškega športa je športnik tisti, ki predstavlja proizvod, poveča njegov pomen in ugled v očeh javnosti, hkrati pa omogoča višjo stopnjo identifikacije z idolom, vrhunskim športnikom (Škorc, 2005).

Tudi v primeru vpisa dijakov športnikov na ŠC PET igrajo bivši dijaki športniki, ki so obiskovali našo šolo, pomembno vlogo. Tako se lahko spomnimo dijakinje Alenke Bikar, dijakov Matjaža Brumna, Boštjana Cesarja, Daliborja Stevanoviča in drugih mlajših, ki danes še niso medijsko tako prepoznavni, smo pa na njih prav tako ponosni.

Vprašanim dijakom športnikom zelo veliko pomeni pozitiven vzor športnika, ki je uspešno združil šolske in športne obveznosti. S to trditvijo se strinja 42 vprašanih (Priloga 3).

5.4.5 Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so skupek dejavnosti podjetja, ki so usmerjene k zaposlenim, porabnikom, kupcem, dobaviteljem, ekološkim skupinam, delničarjem in drugim javnostim, da bi dosegli zaupanje, ustvarili dobro in ugodno mnenje o delu podjetja kot člana skupnosti (Meler, 1997, str. 186).

Kotler in Foxova (1995, str. 356–357) poudarjata, da so za izobraževalno organizacijo odnosi z javnostmi pomembni, ker omogočajo boljše predvidevanje in upravljanje uspeha organizacije, usklajenost ciljev in strategij, usmerjenih v javnosti, in bolj profesionalno oblikovanje pisnih in ustnih sporočil javnostim. Ukrepi, s katerimi organizacija ustvarja

pozitivno mnenje o sebi, so po mnenju Potočnika (2000, str. 141–142) naslednji: lobiranje, sklicevanje tiskovnih konferenc, plačane in neplačane reportaže v sredstvih javnega obveščanja, vesti, govori, oblikovanje poslovnih poročil in drugih publikacij, organiziranje dneva odprtih vrat organizacije, informativnih dni, raznih dogodkov, prireditev, podpiranje in spodbujanje znanstvenih, kulturnih, športnih in drugih projektov, sponzoriranje tekmovanj, donacije dobrodelnim ustanovam.

Tudi na ŠC PET komuniciramo z javnostmi na različne načine. Orodja, ki jih pri tem uporabljamo in se z njimi izražamo, prikazujem v prilogi 12. Pomembno pa je vedeti, katera orodja komuniciranja so v čigavi pristojnosti.

Uspešnost in učinkovitost stikov z javnostmi sta težko merljivi, ugotavlja Potočnik (2000, str. 142) in poudarja, da storitvena organizacija najlažje spremlja, kolikokrat in kako jo omenjajo sredstva javnega obveščanja.

Med najpomembnejše oblike stikov z javnostmi v izobraževalnih organizacijah prištevamo komuniciranje »od ust do ust«, zatrjuje Kodrinova (2007, str. 69). Uporabniki izobraževalnih storitev, udeleženci in njihovi starši ter zaposleni o svojih izkušnjah in doživljanju izobraževalne organizacije in njenih storitev pripovedujejo drugim potencialnim uporabnikom. Zeithamlova in Bitnerjeva (1996, str. 457–458) pravita, da dober glas, ki se širi o izobraževalni organizaciji, lahko celo preseže učinke drugih tržnokomunikacijskih orodij.

Na naši spletni strani smo 19. 11. 2009 objavili naslednje: »ŠC PET čestita našima bivšima dijakoma Daliborju Stevanoviču in Boštjanu Cesarju za uspešno sodelovanje v nogometni tekmi, ki nas je uvrstila na svetovno nogometno prvenstvo v Južni Afriki leta 2010.« (<http://www.scpet.net>, 2010)

5.4.6 Celostna podoba

Celostna podoba ali identiteta organizacije je dopolnilna vizualna stran podobe (imidža) organizacije. Predstavlja jo simbol (logo), ki odraža zaželeno podobo. Lovelock in Wrightova (1999, str. 257) definirata celostno podobo organizacije kot »konsistentno uporabo značilnih barv, simbol in pisave, kar da organizaciji prepoznavno identiteto. Olins (v Kodrin, 2007, str. 69) poudarja, da vsebujejo uspešne celostne podobe organizacije simbol, ki vodi do preprostih asociacij, saj je njegova moč v sprožitvi reakcije – povezave med simbolom, izdelkom oziroma storitvijo in organizacijo. Če je simbol dober, bo uporabniku že sama misel na izdelek ali storitev priklicala v spomin identifikacijski simbol.

Logotip ŠC PET je 5-ka. S trditvijo, da je ta logotip tisti, ki kaže na odličnost ŠC PET, se strinja 20 vprašanih, 18 vprašanih pa se s to trditvijo ne strinja. 12 vprašanih se ni opredelilo (Priloga 3).

5.5 Ljudje

Storitvena organizacija mora natančno opredeliti, kaj od zaposlenih pričakuje, opozarja Potočnik (2004, str. 273) in poudarja, da pridobivanje, usposabljanje, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih ni le področje kadrovanja, ampak izjemno pomemben del trženjskega

spleta. Ob spoznanju, da zaposleni največ prispevajo k privabljanju in ohranjanju strank (porabnikov storitev), nadaljuje, da s tem zagotavljajo trajno konkurenčno prednost storitvene organizacije.

Pomen zaposlenih v izobraževalnih organizacijah je velik predvsem zaradi medsebojne interakcije z uporabniki v procesu izvajanja izobraževalnih storitev, meni Kodrinova (2007, str. 30). Poudarja pa še, da so pomemben dejavnik diferenciacije tržne ponudbe izobraževalnih storitev v primerjavi s konkurenčnimi izobraževalnimi organizacijami.

Zeithaml in Bitner (2003, str. 326–353) pravita, da so zaposleni izvajalci storitev, zato je zelo pomemben njihov izbor, izobraževanje in motivacija. Za zaposlovanje najboljših ljudi morajo organizacije tekmovati s konkurenti, zato se morajo obnašati kot dobri tržniki. Vsa njihova prizadevanja morajo biti usmerjena v uporabnike, kajti oni so ključni elementi trženjskega spleta. Ponudniki storitev morajo poznati njihovo nakupno vedenje, pomembna pa je tudi vpetost uporabnika v proces izvedbe storitve, kar pa je seveda odvisno od narave storitve, usposobljenosti uporabnika storitve, razvitosti opreme ter komunikacijskih možnosti. Z večjo vpletenostjo uporabnika v izvajanje storitve le-ta pridobi občutek večjega nadzora nad izvajanjem storitve, izvajalec pa lahko izvaja storitev bolj učinkovito. Uporabniki, ki so vključeni v izvajanje storitve, le-to bolj cenijo, saj jo bolje poznajo kot tisti, ki jo opazujejo samo od daleč.

Ljudje so temeljni del storitve. Ko govorimo o ljudeh, govorimo o notranjem trženju, ki v izobraževalni ustanovi zajema ne le zaposlene, marveč tudi dijake in starše. Udeležba ljudi, ki dajejo končno obliko storitvi, je zelo pomembna, predvsem zaradi medsebojne interakcije z uporabniki pri ustvarjanju storitve. Vsi zaposleni v šoli morajo spoznati, da so individualno odgovorni za trženje (Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 77).

Kakovost storitvenih organizacij je ključni element uspeha na trgu. Lovelock in Wirtz (2007, str. 338) pravita, da so ljudje zelo pomemben element v 8 P-jih, ki predstavljajo direkten kontakt z uporabniki. Ravnanje s človeškimi viri zato zaseda posebno mesto v storitvenih organizacijah in pripomore k doseganju skupnih ciljev. Prepoznavanje vrednosti investiranja v človeške vire in razumeti te stroške kot investicijo je na dolgi rok zelo pomembno za vodilni kader. Zavedati se je potrebno, da zaposleni pomenijo prav tako konkurenčno prednost podjetja na trgu.

Zaradi izredne fleksibilnosti in specifičnosti ter pogosto individualnega dela z dijaki športniki je nujno, da v športnih oddelkih poučuje stalna skupina učiteljev, ki je tudi v neprestani povezavi z obema koordinatorjema, vodstvom šole ter šolsko svetovalno službo. Za učitelje je lahko delo z mladimi športniki precej stresno, četudi ga lahko imajo za izziv. Dijaki športniki veliko manjkajo, so večkrat premalo koncentrirani pri pouku, po navadi utrujeni ali pa povzročajo nemir.

Zaželeno je, da oba koordinatorja poučujeta v razredih, ki jih koordinirata. Delo razrednika, pedagoškega in športnega koordinatorja opisujem v Prilogi 13. Razrednik, pedagoški in športni koordinator so temeljna os dela v športnih oddelkih. Vsaj enkrat tedensko imajo redne

koordinacije, kjer se seznanjajo z vsemi dogodki v razredu in načrtujejo aktivnosti za prihodnji teden. Zelo je pomembno, da so odprti, komunikativni, pripravljeni na timsko delo in da so si tudi značajsko podobni. Le v takšni atmosferi se lahko nadejajo uspešnega dela. S tem se strinja tudi Uroš Bundalo, ki dodaja, da če bi njega v času šolanja spremljali trije koordinatorji, bi zagotovo šolanje zaključil prej (Priloga 5). Delo s koordinatorji pohvali tudi Žiga Pance, ki sodeluje z njimi tudi preko elektronske pošte (Priloga 6). Maja Zrnec postavlja na prvo mesto prav ta odnos razrednika in koordinatorjev do dijakov športnikov. Pomembno je, da športnika spremljajo takrat, ko zmaguje, in tudi takrat, ko doživlja poraze. Pravi, da na naši šoli športni koordinatorji res spremljajo športnike ves čas (Priloga 7). Tudi 44-tim vprašanim dijakom športnikom veliko pomeni, da za njih skrbijo razrednik ter športni in pedagoški koordinator. Obenem pa jih 40 vprašanih meni, da je trener športne discipline premalo vključen v šolski učni proces.

5.5.1 Kadrovanje in vodenje tima profesorjev v športnih oddelkih

Oblikovanje in izbira profesorskega zbora, ki učijo in sodelujejo v pedagoškem procesu z dijaki športniki, se opravi pred začetkom vsakega šolskega leta. Prednost pri izboru imajo predvsem tisti profesorji, ki imajo afiniteto in občutek za delo z mladimi športniki ter tudi tisti, ki si želijo sodelovati v tem projektu in ga dojemajo predvsem kot priložnost in strokovni izziv. Obstaja pa tudi skupina profesorjev, ki so manj motivirani za delo s športniki, vendar so zaradi pomanjkanja pedagoških ur nekako primorani učiti v športnih oddelkih.

Pri tem ima vodja športnih oddelkov zelo pomembno in zahtevno nalogo, da z različni metodami vodenja, komuniciranja in ustreznimi motivacijskimi prijemi uspe vplivati na sodelavce, da so le-ti optimalno motivirani za svoje delo ter da sledijo želenim smerem in ciljem. Eden ključnih segmentov za uspešnost pri delu je ustrezna komunikacija med subjekti ter pretok informacij. Enkrat tedensko se sestanejo pedagoški koordinator, športni koordinator in razrednik, ki imajo pregled nad potekom pedagoškega in športnega procesa ter so v celoti seznanjeni z vsemi informacijami glede dela v razredu. Enkrat mesečno se sestane celoten učiteljski zbor športnih oddelkov in analizira potek dela, si izmenja izkušnje, predlaga spremembe, izboljšave ... Vodja športnih oddelkov budno spremlja delo, analizira informacije, svetuje in predlaga morebitne izboljšave ter skrbi, da s svojim optimalnim vodenjem in organizacijo pozitivno vpliva na delo vseh subjektov pri izobraževanju športnih oddelkov.

Sicer pa model vodenja procesa dela v športnih oddelkih vsebuje redno spremljanje učno-vzgojnega in športnega procesa dijaka skozi celoten potek šolanja in ob morebitnih težavah predvideva konkretne rešitve. Bistvo delovanja je odprta komunikacija vseh subjektov, vključenih v proces izobraževanja.

5.5.2 Sodelovanje s trenerji športnih klubov

Mladi ljudje se po navadi polni optimizma in velikih pričakovanj vključujejo v športne klube. Seveda je sam sistem tekmovalnega športa naravnani v smer selektivnosti in večina

mladostnikov – športnikov se nikoli ne prebije v sam tekmovalni vrh, še manj pa jih lahko v športu doseže življenjsko eksistenco. Tako jim ostane kot edina alternativa šola, ki pa jo v času aktivnega treniranja večkrat zavestno postavijo na stranski tir. Tukaj nastopi velika odgovornost trenerja (kluba), da svoje mlade varovance in njihove starše korektno informira o športni nadarjenosti in vseh možnih tveganjih na poti do zastavljenih športnih ciljev ali tudi morebitnih nerealnih pričakovanj. Ker imajo po navadi mladi športniki izredno močno izraženo »športno identiteto« in veliko zaupanje v trenerja, je izjemnega pomena trenerjevo dobro sodelovanje s šolo, in sicer ne zgolj zaradi organizacije treningov in usklajevanja urnikov tekmovalj, temveč zaradi vzpodbujanja dijaka športnika tudi in predvsem za uspešno šolsko delo. Prava pot do uspeha je skupno delo šole in klubov ob močni podpori nacionalnih panožnih zvez in države. Kapelj Gorenčeva (1998) s pomočjo lastnih izkušenj prikazuje možnost sodelovanja šole s športnimi klubi. Njen model prikazujem v Prilogi 14.

5.6 Fizični dokazi

Ponudniki storitev si pridobijo večje zaupanje naročnikov v kakovost ponujenih storitev, če jim ponudijo fizične dokaze, da so zaupanja vreden partner. Sem štejemo poslovne prostore, zaposlene, ki prihajajo v stik s strankami, opremo, uporabljeno pri izvedbi storitve, ter celotem komunikacijski sistem med stranko in izvajalcem storitve (Luketina, 2008, str. 55).

Uporabniki in kupci vrednotijo storitve skozi fizične dokaze, ki so pogosto edine vidne prvine kakovosti ponujenega. Fizični dokazi predstavljajo okolje in prostor, v katerem dejavnost poteka, in dobrine, ki storitev opremljajo. To je dodana vrednost storitve. Med fizične dokaze izobraževalne storitve sodi videz in urejenost prostorov, opremljenost učilnic, kabinetov, knjižnice, barvna skladnost, čistost, arhitektura in ohranjenost stavbe. Celostna podoba organizacije je splet fizičnih dokazov, ki ponazarja storitev (Trnavčević & Zupanc Grom, 2000, str. 78). Prostor, v katerih se izvaja program športnih oddelkov, so urejeni, pred začetkom vsakega šolskega leta jih prebelimo (barvno uskladimo hodnike, garderobe ...), v športni dvorani obnovimo manjše poškodbe naprav, na zunanjem igrišču pregledamo in zarišemo črte, pregledamo tehnično pravilnost golov in košev ter uredimo okolico igrišča. Šolska knjižnica pred začetkom šolskega leta nabavi novo literaturo s športnega področja, ki je izšla v tekočem letu. Poskrbimo tudi za obnovo rekvizitov in tehnične opreme ter z nabavo moderne opreme poskušamo slediti razvojnim trendom na področju športa. Uporabniki storitev na podlagi fizične podpore in videza okolja, kjer se storitve izvajajo, dobivajo, po mnenju Kodrinove (2007, str. 64), pomemben del tržnih komunikacij. Fizično podporo in okolje izvajanja storitev kot posledico neotipljivosti storitev ustvarjajo organizacija in zaposleni (Zeithaml & Bitner, 2003, str. 283).

V Tabeli 5 prikazujem fizično podporo ŠC PET, ki zajema zunanje in notranje okolje.

Tabela 5: Fizična podpora ŠC PET

Okolje	Zunanje okolje	Notranje okolje
	<ul style="list-style-type: none"> • zgradbe, parkirišča • stojala za kolesa in motorna kolesa • športna igrišča, oprema igrišč • poti, klopi 	<ul style="list-style-type: none"> • učilnice, specializirane učilnice • zbornica, pisarne, kabineti • knjižnica, delavnice • telovadnica, jedilnica, hodniki • šolska oprema, avdiovizualna sredstva • omarice za dijake, vitrine, oglasne deske, panoji, plakati • dekorativni elementi, osvetlitev • barvna podoba
Drugi otipljivi elementi	<ul style="list-style-type: none"> • pisarniški material, letna poročila, vizitke, brošure, letaki, obvestila, dokumenti, listine, spletna stran, oglasi in objave v časopisu, sodelovanje z donatorji različnih tekmovanj, sodelovanje z delodajalci pri praktičnem usposabljanju dijakov 	

5.7 Procesi

Zeithaml in Bitner (2003, str. 371) ugotavljata, da je izvajanje storitve neločljivo povezano z njeno uporabo. V proces izvedbe storitve je običajno vključen tudi uporabnik storitve. Velikokrat je prav od sodelovanja uporabnika v procesu izvajanja storitve odvisna tudi njena kakovost, zato morajo biti procesi pri taki ponudbi storitev organizirani tako, da uporabniku olajšajo sodelovanje. Ponudnik mora jasno predstaviti koristi, ki jih imajo od svojega sodelovanja pri izvajanju storitev.

Proces izvedbe storitve se imenuje procesiranje. Pri tem so zelo pomembne tehnike in način izvajanja storitve. Pri delu vzgojno-izobraževalnega zavoda je zelo pomembna diskretnost izvajalcev storitev oziroma vseh vključenih v delo z učenci in starši. Za dobro procesiranje izobraževalne storitve so pomembni še izvedba predmetnika in učnih vsebin, oblikovanje šolskega koledarja in urnika ob upoštevanju obremenjenosti dijakov in učiteljev, organizacija in izvedba pouka ter organizacija in izvedba roditeljskih sestankov.

V športnih oddelkih je izvedbena vsebina predmetnika in učnih vsebin natančno predvidena v letnem delovnem in učnem načrtu, prav tako kot organizacija in izvedba pouka ter oblikovanje šolskega koledarja in urnika ob upoštevanju obremenjenosti dijakov in učiteljev (Priloga 15). Pouk se poskuša organizirati na način, ki upošteva načelo enakomerne obremenitve dijakov skozi cel teden. Dijaki športniki imajo pouk med 8. in 15. uro. Pouk se izvaja po metodi globalnega učenja, ki upošteva različne tipe ljudi, vzpodbuja aktivno sodelovanje pri pouku in si prizadeva, da uspejo dijaki povezati znanje v neko smiselno razumljivo celoto. Roditeljski sestanki so predvideni na začetku šolskega leta in ob koncu prvega ocenjevalnega obdobja oz. na začetku drugega ter po potrebi skozi celo šolsko leto. Odločitev o roditeljskem sestanku poda razrednik ali pedagoški koordinator. Skozi celo šolsko leto potekajo vsaj enkrat tedensko individualne govorilne ure za dijake, starše in

trenerje. Tudi trenerji imajo letne sestanke na šoli, in sicer dvakrat v šolskem letu, po potrebi pa tudi večkrat.

5.8 Produktivnost in kakovost

Ključno za organizacijo pri strategiji zniževanja stroškov je izboljšanje produktivnosti oziroma povečanje le-te. Vendar pri tem ne smemo delati preostrih potez, saj lahko to negativno vpliva na uporabnike storitev in zaposlene. Izvajalec storitev mora biti zavezan h kakovosti, ki je definirana z vidika uporabnika storitev, saj lahko le tako doseže boljše razlikovanje izdelka ter zadovoljstvo in lojalnost uporabnika storitev (Lovelock & Wirtz 2007, str. 25).

Analiza rezultatov vprašalnika je pokazala, da se večina vprašanih dijakov športnikov glede ocene kakovosti ne more oziroma ne zna opredeliti. O trditvi, da ŠC PET v javnosti deluje kot kakovostna in verodostojna organizacija, je neopredeljenih 22 dijakov, 20 vprašanih pa se s to trditvijo strinja. Kar 30 dijakov športnikov pa se ne zna opredeliti do izjave o kakovosti, o kateri naj bi se z razredniki pogovarjali na razrednih urah. Večina dijakov se ne more opredeliti tudi glede kakovosti dela profesorjev v razredu (tako meni 29 vprašanih) in glede kakovosti uporabljenega gradiva pri posameznem predmetu (tako meni 27 dijakov športnikov) (Priloga 3). Navedena ocena nam mora služiti za razmislek o nadaljnjem delu in je obenem konstruktivna kritika, da premalo opazno skrbimo za kakovost. Kot sem že napisala, si za razvoj kakovosti prizadevamo že od nekdaj. Zato smo se vključili v projekt POKI, ki ga je razvil Andragoški center Slovenije, da bi različnim izobraževalnim organizacijam svetovali pri samoevalvaciji lastne kakovosti in iskanju poti za nadaljnji razvoj.

SKLEP

Še pred nekaj leti si je bilo skoraj nemogoče predstavljati, da bo tudi v sektorju šolstva prišlo do odpuščanja odvečnih delavcev. Posledica presežka delovne sile je predvsem dejstvo, da se je v zadnjih letih drastično zmanjšalo število novorojencev, medtem ko je po drugi strani število šol ostalo skoraj enako, kar velja tudi za normative. In tako so šole (predvsem velja to za srednje strokovne šole) čez noč ostale brez dijakov. Kljub temu so nekatere šole uspele ponuditi nove programe in zamisli in tako uspele privabiti na šolo zadostno število dijakov. Nam je to uspelo z uvedbo športnih oddelkov v šolskem letu 2006/2007. Vendar se pravo delo tukaj šele začne, saj je potrebno obstoječ model nenehno nadgrajevati in izboljševati ter tako učence, starše, trenerje in ostale subjekte, ki sodelujejo v procesu, prepričati, da je program kakovosten in vreden zaupanja.

To pa zahteva, da v skladu s strateškim pristopom k strategiji trženja športnih oddelkov na ŠC PET ter temeljnimi elementi menedžmenta, kamor sodijo ustrezno načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, uspemo slediti naši viziji in ciljem, ki smo si jih zastavili. V okviru športnih oddelkov moramo doseči glavni zastavljeni cilj, ki je, da šola mladega človeka ne odvrne od športa in da udejstvovanje v športu ni razlog za slabši učni uspeh.

Športne oddelke vidim predvsem kot priložnost, da naredimo korak naprej v smislu organizacije pedagoškega procesa ter pri tem nudimo mladim perspektivnim športnikom možnost, da ob dobri organizaciji uspešno usklajujejo šolo in šport. Z novostjo športnih oddelkov smo prehiteli konkurenčne šole in v praksi ponujamo na tem področju več kot drugi in lahko zaradi tega realno računamo na večji vpis dijakov, kljub manjšemu številu rojstev. S tem smo nekako v isti sapi »ubili dve muhi na en mah« – obdržali dovolj velik vpis ter istočasno vpisali učno uspešnejše osnovnošolce. Nikakor ne gre zanemarjati vidika, da smo prva strokovna srednja šola, ki ima športne oddelke in se lahko kot vzorčni primer predstavljamo v javnosti (starši, dijaki, mediji, športna javnost ...). Naša primerjalna prednost je sodelovanje s športno gimnazijo iz Šiške in Nogometno zvezo Slovenije, kar v prihodnje ponuja nove izzive in razširjeno sodelovanje. Ob tem se je ekipa, ki sodeluje pri pedagoškem in izobraževalnem procesu v športnih oddelkih, primorana vseskozi strokovno izpopolnjevati, medsebojno sodelovati, kar naj bi imelo pozitivne učinke tudi na kakovost dela in rezultate izven športnih oddelkov. Posebej velik izziv predstavlja delo z mladimi športniki tudi za vse športne pedagoge, hkrati pa se soočajo tudi s povečano komunikacijo s trenerji in starši.

Obstaja pa seveda tudi nevarnost in nanjo je potrebno resno računati, da takšen način dela nekaterim profesorjem, ki so vajeni rutinskega dela in »linije najmanjšega odpora«, ni všeč in so do novosti skeptični ali celo odklonilni. V tem trenutku se sicer ne oglašajo, kajti argument »nevarnosti premajhnega vpisa« je vsekakor močnejši od njihove nepripravljenosti za profesionalno in osebno rast. Zato je zelo pomembno, da tudi profesorji spremenijo način razmišljanja in metode dela v razredu. Pomemben je trženjski vidik razmišljanja, ki mora zajemati prav vse zaposlene. Opravljena raziskava med 50-imi dijaki športniki je pokazala spodbudne rezultate in dala odgovore na marsikatero vprašanje. Ključni element uspeha je ravno v pripadnosti šoli in navezanosti dijakov športnikov na ŠC PET. Zaposlenim je potrebno predstaviti vidik trženjskega razmišljanja in jih prepričati, da trženje ne pomeni samo oglaševanje, pač pa mnogo več. Tudi odgovori intervjuvancev kažejo na dobro poznavanje našega dela in dobro oceno le-tega. Glede na to, da besede prijateljev, soigralcev, staršev, znancev pomenijo izvor poznavanja ŠC PET, moramo še povečati zavedanje pri ciljnih javnostih. Glavna razloga vpisa anketiranih dijakov v športne oddelke na ŠC PET sta bila, da smo edina strokovna šola s športnimi oddelki in zadovoljstvo sedanjih ter nekdanjih dijakov. Zadovoljstvo pa je ključna tržna prednost pred konkurenčnimi šolami, ki imajo vsako leto manj vpisa. Tudi v tem šolskem letu smo lahko zadovoljni z vpisom na smeri ekonomski tehnik, nikakor pa ne na smeri tehnik elektronskih komunikacij. Gre namreč za zelo zanimiv in v prihodnosti obetajoči poklic, zato mora biti naša prioriteta naloga in cilj povečati vpis na srednjo tehniško šolo za telekomunikacije.

S tem lahko postavljeno tezo o smiselnosti trženja športnih oddelkov na ŠC PET potrdim, saj je potrebno tako za izvajalce kot tudi za uporabnike izobraževalnih storitev.

Žal ali pa na srečo se v tem starostnem obdobju otroci še ne odločajo za svojo dokončno poklicno pot, ampak je srednja šola predvsem nekakšno prehodno obdobje v pot odraslosti in jim je pri vpisu verjetno bolj kot sama »stroka« oziroma poklicna usmerjenost pomembna prijetna in prijazna šolska atmosfera, prijatelji ter možnost ukvarjanja s športom ... Za kakovostno izobraževanje in počutje dijakov v šolskem sistemu sta torej najpomembnejša dva temeljna pogoja: dobro počutje in kakovostno pedagoško delo. Prav kakovostno pedagoško

delo, ki ga lahko enačimo tudi s količino uporabnega znanja, s katerim dijak suvereno razpolaga, je pogojeno z nenehnim iskanjem ravnotežja med količinskim izborom optimalnih informacij, načini podajanja snovi in znanj z učinkovitimi učnimi metodami ter sposobnostjo prisluhniti interesom mladih športnikov, da lahko poleg šole počnejo tisto, kar imajo radi.

Ravno v času pisanja magistrskega dela se sprejema novi Pravilnik o normativih in standardih v srednješolskem izobraževanju, ki pa ne predvideva športnih oddelkov v srednjih strokovnih šolah. Kljub temu, da imamo v štirih letih izobraževanja vpisanih že preko 250 dijakov športnikov na obeh srednjih šolah nam MŠŠ teh oddelkov ne prizna. Naša usmerjenost je osredotočena na predloge in argumente, s katerimi se pisno in ustno obračamo na MŠŠ, vendar zaenkrat žal brez uspeha. To je problem, ki ga vidim in zaradi katerega je še težje delovati na trgu, saj smo zaradi tega prikrajšani tako pri delitvi finančnih sredstev kot pri javni objavi športnih oddelkov v Razpisu za vpis v srednje šole.

V bližnji prihodnosti vidim prioriteto nalogo v večji prepoznavnosti športnih oddelkov s pomočjo sodelovanja s športnimi klubi, kjer so naši sedanji dijaki največji promotorji. Ker gre za generacijo mladih z drugačnimi vrednotami, potrebami in željami, je potrebno zaposlene soočiti z drugačnim načinom in drugačnimi metodami dela v učilnici. Povečati je potrebno sodelovanje z dijaki športniki preko spletnih učilnic. Profesorje je potrebno usposobiti za delo preko spleta in jim nuditi stalno podporo in pomoč pri delu. Večkrat letno je potrebno na skupnih zborih oziroma na konferencah predstaviti primere dobre prakse in pri tem povečevati kakovost dela v razredu.

Velik problem je osip dijakov zaradi neuspešnosti in nezmožnosti povezovanja šolskih obveznosti s športnimi, zato je nujno povečati sodelovanje s trenerji in starši ter pravočasno zaznati določen problem. Vsak dijak športnik bi moral imeti možnost posebnega psihološkega pristopa s strani športnega psihologa, ki bi bil dostopen tako za dijake kot tudi za profesorje.

Ugotavljam, da smo zaenkrat premalo vključeni v medije in širšo javnost. Povečati je potrebno obiske na osnovnih šolah, pred informativnimi dnevi pa povečati pojavljanje v medijih. Pojavljati se je potrebno po radiu, televiziji, v športnih časopisih, izdelati plakate Dijake športnike bi bilo potrebno spodbujati k dobrim športnim in šolskim rezultatom in jih povezati s podjetji, ki bi jim lahko postali sponzorji. Vse napore in dosežke bi morali začeti predstavljati na tiskovnih konferencah.

Trenutno se na krivulji življenjskega ciklusa nahajamo v fazi rasti, kar pomeni, da se moramo neprestano učiti, prilagajati spremembam na trgu in obenem skrbeti, da bomo korak pred konkurenčnimi šolami. Ves čas moramo skrbeti za izboljševanje vseh osmih sestavin trženjskega spleta ter večkrat s pomočjo anketiranja dijakov športnikov dobivati resnično sliko oziroma opis stanja. Velika pomanjkljivost, ki jo trenutno vidim, je ravno ta, da ne izvajamo anketiranja dijakov v smislu iskanja izboljšav in interesa njih samih. Povratne informacije nam bodo dale smernice, kako naprej, ter potrdile, ali smo na pravi poti in kaj lahko še izboljšamo. Več truda je potrebno vložiti v delo za večjo prepoznavnost, da smo šolski center, ki zajema dve srednji šoli, ne pa srednja PTT šola. Ta sloves se nas namreč drži že od nekdaj, kar je dokaz, da premalo delamo na prepoznavnosti in pravilnem poimenovanju. Žal te doslednosti ni niti med zaposlenimi. Zato predlagam, da se dosledno uporablja pravilen naziv tako med zaposlenimi kot med dijaki.

Večje zanimanje za dijake športnike glede uspešnosti v šoli bi moralo prihajati tudi s strani trenerjev. V času adolescence se dijaki športniki znajdejo na razpotju, ko jim je potrebno priskočiti na pomoč tako pri šolskih obveznostih kot tudi pri športu. Povezovanje s trenerji bi lahko izboljšalo rezultat, zato vidim možnost, da bi za trenerje pripravljali delavnice in seminarje, kako pomagati dijaku športniku, ko zaide v težave in mu šolske obveznosti postanejo pretežke in težko obvladljive. Ukvarjanje z vsemi sodelujočimi v učnem procesu predstavlja ključ do večje kakovosti in produktivnosti. Cilj nam ne sme postati samo redno obiskovanje pouka dijakov športnikov, pač pa tudi uspešno opravljanje vsakega letnika posebej in poklicne mature.

Lepo je prebrati kakšen članek o naših uspešnih dijakih in njihovih zavidljivih športnih rezultatih, lepo je spremljati njihove tekme preko televizijskih zaslonov, še lepše pa je, če smo delček k uspehu mladega športnika pripomogli tudi mi z razumevanjem, potrpežljivostjo in profesionalnostjo. Pozitiven zgled je naše največje jamstvo za prihodnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Abell, D. F. (1997). *Strategic Market Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
2. Bartoluci, M. (2003). *Ekonomika i menedžment sporta*. (2. dopunjeno i izmijenjeno izd.). Zagreb, Inforr: Kineziološki fakultet.
3. Bednarik, J., Simoneti, M., & Kline, M. (1998). *Ekonomski pomen slovenskega športa: sponzorski potenciali slovenskega športa*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
4. Bednarik, J. (1999). *Nekateri vidiki financiranja in organiziranosti športa v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
5. Bednarik, J., Kolenc, M., & Močnik R. (2001). *Analysis of expenditures in sport in Slovenia*. Some economic aspects of sport in Slovenia. Ljubljana: Fakulteta za šport, str. 83–89.
6. Bruhn, M. (1991). *Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponsore*. Wiesbaden: Gabler.
7. Bryson, M. J. (1995). *A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations*. Long Range Planning, 21(1), 74–75.
8. Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations for Sport and Physical Activity*. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publications.
9. Čater, T. (2008). *Strateški management v šport – PowerPoint diapozitivi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Devetak, G. (2000). *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Devetak, G., & Vukovič, G. (2002). *Marketing izobraževalnih storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
12. Devetak, G. (2007). *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.
13. Dimovski V., & Penger S. (2008). *Temelji managementa* (1st published). London: Pearson Education Limited.
14. Doyle, P. (1998). *Marketing Management and Strategy* (2nd ed.) London: Prentice Hall.
15. Drucker P. (1990). *Managing the non – profit organization*. Harper-Collins.
16. Dyer, R. (1986). *Heavenly Bodies: Film Stars and Society*. London: British Film Institute.
17. Erčulj, J., & Trunk Širca, N. (2000). *S sodelovanjem do kakovosti: mreže učečih se šol*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
18. Erdogan, B. Z., & Baker, M. J. (2000). Towards a Practitioner-based Model of Selecting Celebrity Endorsers. *International Journal of Advertising*, 19, 25–43.
19. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
20. Gerlovič, D. (2008). V Makovec Brenčič, M. *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu* (str. 6–8). Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
21. Gray, L. (1991). *Marketing Education*. Buckingham: Open University Press.
22. Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. New York: J. Wiley.
23. Harvey, J. A. & Busher, H. (1996). Marketing Schools and Customers Choice. *International Journal of Educational Management*, 10(4), 26–32.

24. Hernaus, E. (2003). *Elaborat marketinških aktivnosti na ŠC PET* (interno gradivo). Ljubljana: Šolski center za pošto, ekonomijo in telekomunikacije.
25. Hren, T. (2008). Upravljanje, vzdrževanje športne infrastrukture, investicije v športno infrastrukturo. V Makovec Brenčič, M. *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu* (str. 77–100). Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
26. Intervju z rokometašem Urošem Bundalo, bivšim dijakom športnikom ŠC PET.
27. Intervju s hokejstom na ledu Žigom Pancetom, dijakom športnikom ŠC PET.
28. Intervju z rokometašico Majo Zrnec, bivšo dijakinjo športnico ŠC PET.
29. IRM Mediana (2005). *Percepcija olimpijskih iger in sponzorstva: delovno poročilo o raziskavi*. Ljubljana, januar 2005.
30. Jančič, Z. (1990). *Marketing – strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio marketing.
31. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
33. Karpelj Gorenc, D., & Slobodnik, I. (1998). Model sodelovanja Gimnazije Ljubljana Šiška s športnimi klubi. V B. Škof (ur.). *Športni pedagog v kakovostni športni vzgoji. Zbornik 12. strokovnega posveta športnih pedagogov Slovenije*. Rogaška Slatina, 6.–8. 5. 1998. Ljubljana: Zveza društev športnih pedagogov Slovenije.
34. Kodrin, L. (2007). *Trženjsko zagotavljanje kakovosti izobraževalnih storitev: model za presojo kakovosti izobraževalnih storitev v srednjih šolah* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Kotler, P. (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
36. Kotler, P. (1998). *Marketing management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
37. Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education International.
38. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
39. Kotler, P., & Fox, K. A. (1995). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice Hall.
40. Kotler, P., & Andreasen, A. R. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
41. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing* (12th ed.) New Jersey: Pearson Education International.
42. Lovelock, C., & Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
43. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2004). *Services marketing: people, technology, strategy* (5th ed.). Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
44. Lovelock, C., & Wirtz, J. (2007). *Services marketing: people, technology, strategy* (6th ed.). Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
45. Luketina, N. (2008). *Analiza možnosti trženja Freestyler naprave in Freestyler vadbenega koncepta na slovenskem trgu* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

46. Makovec Brenčič, M., & Hrastelj, T. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
47. Makovec Brenčič, M. (2008). *Trženje v športu – Power Point diapozitivi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Makovec Brenčič, M. (2008). *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu*. Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
49. Marshall, P. D. (1997). *Celebrity and Power: Fame in Contemporary Culture*. Minneapolis: University of Minnesota. Press.
50. Masteralexis, L. P., Barr, C. A., & Hums, M. A. (1998). *Principles and practice of sport management*. Gaithersburgh: Aspen Publishers Inc.
51. Mauko, V. (2008). Vloga lokalnih skupnosti v državah EU pri razvoju športa. V Makovec Brenčič, M. *Šport: trženje športa, podjetništvo v športu, športna infrastruktura, kadri v športu, šport v lokalni skupnosti, zavarovanje v športu* (str. 101–170). Ljubljana: Sokolska zveza Slovenije.
52. McDonald, M. A. (1999). *Cases in sport marketing*. Sudbury: Jones and Bartlett.
53. Meler, M. (1997). *Promocija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
54. Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. 1. natis. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
55. Ministstvo za šolstvo in šport (2010). *Izobraževanje v Sloveniji* (b. l.). Najdeno 26. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.mss.gov.si/si/delovna_podrocja/izobrazevanje_v_sloveniji/
56. Mintzberg, H. (1973). Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2).
57. Možina, S. (2002). *Managament*. Radovljica: Didaktika.
58. Mullin, J. B., Hardy, S., & Sutton, A. W. (2000). *Sport Marketing* (2nd ed.). USA: Human Kinetics.
59. Mullin, B. (2007). *Sport marketing* (3rd ed.). Champaign: Human Kinetics.
60. Ograjenšek, I. (1998). *Strateško poslovanje izobraževalnega zavoda*. Neprofitni management 1. Ljubljana: Educa, str. 17–21.
61. Pardey, D. (1991). *Marketing for Schools*. London: Kogan Page.
62. Parks, J. B., & Quaterman, J. (2002). *Contemporary sport management* (2nd ed.). Campaign: Human Kinetics.
63. Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2007). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown: Fitnes International Technology.
64. Plesec, M. (2007). Komunikacija športni pedagog – starši – zdravnik – trener – otrok. V: M Kovač (ur.), *Zbornik referatov*. 20. strokovni posvet. Murska Sobota, 15.–17. 11. 2007. Ljubljana: Zveza društev športnih pedagogov Slovenije.
65. Potočnik, V. (2000). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
66. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba.
67. Potočnik, V. (2004). *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba.
68. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Pučko, D., & Čater. T. (2005). *Strateško poslovanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta.

70. Pučko, D., Čater, T., & Rejec Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Raymond Corey, E. (2003). *Marketing Strategy*. Harvard Business School. Rev. March 7.
72. Retar, I. (1992). *Športni marketing ali ... kako tržiti šport*. Koper. Polo libris.
73. Rozman R., Kovač J., & Koletnik F. (1993). *Management* (1. natis). Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
74. Shank, M. (1999). *Sports marketing. A Strategic Prospective*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
75. Shank, M. (2005). *Sports marketing: A Strategic Prospective* (3rd ed.). Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall.
76. Shilbury, D., Westwrbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2009). *Strategic sport marketing* (3rd ed.). Craws Nest, N. S. W.: Allen & Unwin.
77. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994). Ljubljana: SAZU in ZRC SAZU.
78. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
79. Statistični urad Republike Slovenije (2010). *Prebivalstvo Slovenije 2006*. Najdeno 26. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/pub/05-RR-007-0801.pdf>.
80. Statistični urad Republike Slovenije (2010). Statistični letopis RS. Najdeno 22. februarja 2010 na spletnem naslovu http://www.stat.si/letopis/2009/04_09/04-05-09.htm
81. Statistični urad Republike Slovenije (2004). Stopnja natalitete v Republiki Sloveniji. Najdeno 3. julija 2004 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=255.
82. Stepišnik, D. (1968). *Telovadba na Slovenskem*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
83. Športna zveza Ljubljane (2008). *Ljubljana, mesto športa*. Najdeno 9. avgusta 2008 na spletnem naslovu: <http://www.szlj.si/uploaded/1201772859Ljubljana,mestosporta.doc>
84. ŠC PET (2008). *Načrt preverjanja in ocenjevanja znanja programa ekonomski tehnik in tehnik elektronskih komunikacij na Šolskem centru za pošto, ekonomijo in telekomunikacije, Ljubljana, 2008*.
85. ŠC PET (2010). *Poslanstvo ŠC PET*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu: <http://www.sk-pttsc.lj.edus.si/scpet/splosno/html/frameset.htm>
86. ŠC PET (2007). *Letni delovni načrt Šolskega centra za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana 2006/2007: ŠC PET*.
87. ŠC PET (2008). *Letni delovni načrt Šolskega centra za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana 2007/2008: ŠC PET*.
88. ŠC PET (2009). *Letni delovni načrt Šolskega centra za pošto, ekonomijo in telekomunikacije Ljubljana 2008/2009: ŠC PET*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.sk-pttsc.lj.edus.si/scpet/splosno/html/frameset.htm>
89. ŠC PET čestita svojim bivšima dijakoma (2010). Najdeno 21. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.scpet.net/scpet/splosno/html/frameset.htm>
90. Škorc, N. (2005). *Vpliv podobe vrhunskega športnika na blagovno znamko*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
91. Šugman, R. (1995). *Športna prireditve*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

92. Šugman, R., Bednarik, J., & Kolarič, B. (2002). *Športni menedžment*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
93. Tavčar, M. (2000). *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
94. Tavčar, M. (2002). *Strateški management: učbenik za podiplomski študij* (2. natis). Maribor: EPF.
95. Tomc, G., Stankovič, P., & Velikonja, M. (1999). *Subkulture v Sloveniji v devetdesetih*. Ljubljana: ŠOU, Študentska založba.
96. Trnavčevič, A. (2000). *Raznolikost kakovosti*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
97. Trnavčevič, A., & Zupanc Grom, R. (2000). *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
98. Trobec, I. (2005). *Trženjski vidiki globalizacije športa* (diplomsko delo). Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
99. Trunk Širca, N., & Tavčar, M. (2000). *Management nepridobitnih organizacij* (2. natis). Koper: Visoka šola za Management v Kopru.
100. Ule, M., & Kline, M. (1996). *Psihologija tržnega komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
101. Uradni list Republike Slovenije, št. 24-1065/2000, 17. 3. 2000.
102. Uradni list Evropske unije, L 394/13, 30. 12. 2006.
103. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur.l.RS, št. 16/2007).
104. Zakon o poklicnem in strokovnem izobraževanju (Ur.l.RS, št. 12/1996, 44/2000, 86/2004).
105. Zavod Ivana Cankarja za kulturo, šport in turizem (2008). *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji* (NPŠ). Ljubljana. Najdeno 9. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.zavod-cankar.si/getbindata.php>
106. Zeithaml, V. A., & Bitner, J. M: (1996). *Services Marketing*. New York: McGraw-Hill International Editions.
107. Zeithaml, V. A., & Bitner, J. M: (2003). *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Trženjski trikotnik	1
Priloga 2: Vprašalnik za dijake športnike	2
Priloga 3: Rezultati analize vprašalnikov dijakov športnikov na ŠC PET	6
Priloga 4: Potencialni dijaki športniki, ki so nas obiskali na informativnih dnevih 2010.....	14
Priloga 5: Intervju z bivšim dijakom Urošem Bundalo, rokometašem, ki ni bil vključen v športni oddelek	15
Priloga 6: Intervju z dijakom Žigom Pancetom, hokejistom na ledu, ki ni vključen v športni oddelek.....	17
Priloga 7: Intervju z bivšo dijakinjo Majo Zrnec, rokometašico, ki ni bila vključena v športni oddelek.....	19
Priloga 8: Potrdilo o statusu.....	21
Priloga 9: SWOT-analiza ŠC PET	23
Priloga 10: Tržnokomunikacijski splet za storitve.....	25
Priloga 11: Športni trg	26
Priloga 12: Orodja odnosov z javnostmi na ŠC PET	27
Priloga 13: Delo razrednika, pedagoškega in športnega koordinatorja.....	28
Priloga 14: Sodelovanje šola – šport	30
Priloga 15: Letni program dela v športnih oddelkih na ŠC PET –šolsko leto 2008/2009.....	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol anketiranih dijakov	6
Tabela 2: Starost anketiranih dijakov	6
Tabela 3: Smer izobrazbe anketiranih dijakov	6
Tabela 4: Letnik izobraževanja anketiranih dijakov	6
Tabela 5: Kje so anketirani dijaki izvedeli za ŠC PET?.....	7
Tabela 6: Glavni razlog vpisa anketirancev na ŠC PET.....	8
Tabela 7: Prepoznavnost športnih oddelkov ŠC PET v javnosti	8
Tabela 8: Ocene navedenih trditev anketirancev.....	9
Tabela 9: Športne panoge anketirancev.....	12
Tabela 10: Vplivneži anketirancev, da so postali športniki.....	13
Tabela 11: Prednost dijakov športnikov pred drugimi dijaki	13
Tabela 12: Obiskanost potencialnih dijakov športnikov na informativnih dnevih.....	14
Tabela 13: Kje so obiskovalci na informativnih dnevih izvedeli za ŠC PET?.....	14
Tabela 14: SWOT-analiza ŠC PET	23
Tabela 15: Tržno komunikacijski splet za storitve.....	25
Tabela 16: Orodja odnosov z javnostmi na ŠC PET	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Trženjski trikotnik storitvene organizacije.....	1
Slika 2: Grafični prikaz odgovorov dijakov, kje so izvedeli za ŠC PET.....	7
Slika 3: Grafični prikaz razlogov vpisa anketirancev na ŠC PET	8
Slika 4: Grafični prikaz športnih panog anketirancev	12
Slika 5: Športni trg	26
Slika 6: Shema sodelovanja šola – šport	30

Priloga 1: Trženjski trikotnik

Slika 1: Trženjski trikotnik storitvene organizacije



Vir: Prirejeno po C. Grönroos, Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach, 2000, str. 53.

Priloga 2: Vprašalnik za dijake športnike

VPRAŠALNIK

Spoštovana dijakinja, spoštovani dijak,

pred teboj je vprašalnik na temo pomena in vloge trženja športnih oddelkov na ŠC PET. Prosim te za iskrene odgovore. Vprašalnik je anonimen, odgovori bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene.

1) Kje si izvedel za ŠC PET? (Možnih je več odgovorov.)

- povedali so mi prijatelji
- povedali so mi starši
- v šolski svetovalni službi
- na spletni strani šole
- povedali so mi dijaki ŠC PET
- program je bil predstavljen na naši OŠ
- povedali so mi znanci
- povedal mi je soigralec v našem klubu
- povedali so mi v vodstvu kluba
- izvedel sem na Informativi
- videl sem v razpisu
- bral sem na forumu
- drugo

2) Kaj je bil glavni razlog vpisa na ŠC PET? (Obkroži en odgovor.)

- edina strokovna šola s športnimi oddelki
- zadovoljstvo dijakov, ki že obiskujejo ali so obiskovali ŠC PET
- priporočilo trenerja v klubu
- šola slovi kot prijazna šola
- drugo: _____

3) Ali meniš, da je ŠC PET dovolj prepoznaven v javnosti glede vpisa dijakov v športne oddelke?

- da
- ne; _____
(Navedi, kaj bi po tvojem mnenju morali storiti za večjo prepoznavnost.)

4) Z ocenami od 1 do 5 oceni trditve v naslednji tabeli. Označi s križcem.

Legenda ocen:

- | | |
|---|--------------------------------|
| 1 | sploh se ne strinjam |
| 2 | se ne strinjam |
| 3 | ne vem, ne morem se opredeliti |
| 4 | se strinjam |
| 5 | se zelo strinjam |

Zap. št.	Trditev	Ocena				
		1	2	3	4	5
1.	Lokacija ŠC PET je dobra in dostopna za vsakogar.					
2.	ŠC PET ponuja pestro izbiro občolskih dejavnosti.					
3.	Govorilne ure za dijake športnike so zelo potrebne.					
4.	ŠC PET mi omogoča prilagajanje učnih obveznosti športnim aktivnostim.					
5.	Veliko mi pomeni, če me profesorji spremljajo pri mojih športnih dosežkih in obiskujejo tekme, na katerih tekmujem.					
6.	Dijaki imamo možnost e-izobraževanja preko spletne učilnice (moodle).					
7.	Obiskovanje pouka mi predstavlja velike stroške.					
8.	Za delo v športnem oddelku bi bil pripravljen še dodatno plačevati za boljšo kakovost in pripravljenost profesorjev za dodatne razlage, če ne bi mogel biti pri pouku.					
9.	Vpis v športni oddelek vidim kot veliko korist za športnike.					
10.	Čistoča šolskih prostorov mi je zelo pomembna.					
11.	Razporeditev prostorov (zbornica, učilnice, knjižnica, laboratoriji, telovadnica, računalnice, toaletni prostori) je dobra in praktična.					
12.	Športno igrišče predstavlja veliko konkurenčno prednost pred drugimi strokovnimi šolami.					
13.	Na ŠC PET se počutim varnega.					
14.	Rad prihajam v šolo in k pouku, ker je naša šola prijazna.					
15.	Logotip 5-ka mi je všeč in predstavlja odličnost, kar tudi ŠC PET je.					
16.	Na informativnem dnevu pred vpisom so bile predstavljene vse potrebne informacije za vpis na ŠC PET.					
17.	ŠC PET hitro obvešča dijake o spremembah in novostih.					
18.	Veliko mi pomeni pozitiven vzor športnika, ki je uspešno združil šolske in športne obveznosti.					
19.	Poznam vodstvene delavce ŠC PET.					
20.	ŠC PET ima privlačno in zanimivo informacijsko gradivo (brošure, predstavitvene mape, spletna stran).					
21.	Spletna stran ŠC PET je dobro pripravljena.					
22.	Spletna stran ŠC PET je vedno dostopna.					
23.	Obljube, ki so nam bile dane na informativnem dnevu, so se večinoma uresničile.					
24.	Pogrešam knjigo pohval in pritožb, v katero bi lahko zapisal svoje razmišljanje, mnenje, pohvalo, pritožbo ...					
25.	ŠC PET je v javnosti zelo prepoznaven.					
26.	Zaposleni v upravi ŠC PET so prijazni in vljudni.					
27.	Zelo pomembno se mi zdi, da se razumem z vsemi zaposlenimi v šoli (vodstvo, računovodska služba, računalničarji, hišnik, vzdrževalec, čistilke, kuharice, varnostnik).					
28.	Socialna delavka obravnava dijake športnike vsakega posebej.					
29.	Socialna delavka mi je v veliko pomoč, kadar imam težave pri učenju.					
30.	Veliko mi pomeni, da za nas športnike skrbita poleg razrednika tudi športni in pedagoški koordinator.					
31.	Profesorji so razumevajoči in naklonjeni dijakom.					
32.	Profesorjem lahko zaupam svoje osebne stiske.					
33.	Profesorji vedno prisluhnejo našim težavam.					
34.	Profesorji namenjajo pozornost vsakemu dijaku posebej.					
35.	Profesorji se držijo napovedanega ocenjevanja znanja.					
36.	Profesorji imajo dovolj strokovnega znanja o snovi, ki jo poučujejo.					
37.	Profesorji vedno prihajajo k pouku pripravljeni.					
38.	Profesorji nas spodbujajo k rednemu prihajanju k pouku in sprotnemu učenju.					

se nadaljuje

nadaljevanje

39.	Športni pedagog je moj motivator tako v šoli kot tudi pri športu.						
40.	Trener športne discipline je premalo vključen v šolski učni proces.						
41.	ŠC PET se nahaja v prijetnem okolju za Bežigradom.						
42.	Na obisku ob informativnem dnevu je odločilno vplivala name opremljenost in velikost športnih objektov.						
43.	Oprema učilnic je sodobna.						
44.	Učni pripomočki v učilnicah (računalniki, TV, video ...) so sodobni in vedno delujejo.						
45.	Šolski prostori (učilnice, laboratoriji, jedilnica, hodniki...) so urejeni in privlačni.						
46.	Telovadnica in galerija sta dobro opremljeni in dovolj veliki.						
47.	Športno igrišče je zadovoljivo.						
48.	Šolski koledar in urnik sta prilagojena dijakom športnikom.						
49.	Manjkajoče ure pouka zaradi tekem in drugih športnih obveznosti bi lahko imeli ob sobotah.						
50.	Učne vsebine pri posameznih predmetih so prilagojene športnim temam.						
51.	Pouk športne vzgoje je zelo profesionalno pripravljen in me spodbuja in seznanja z znanji, potrebnimi za mojo športno disciplino.						
52.	Pouk športne vzgoje je prilagojen športnikom.						
53.	ŠC PET deluje v javnosti kot kakovostna in verodostojna organizacija.						
54.	Izjavo o kakovosti si lahko dijaki preberemo in se o njej pogovorimo na razrednih urah z razrednikom.						
55.	Večina profesorjev opravlja svoje delo kakovostno in so nam za zgled.						
56.	Kakovost uporabljenega gradiva pri posameznem predmetu je zadovoljiva.						
57.	ŠC PET bom priporočil tudi znancem, ki se odločajo za vpis v srednjo šolo.						
58.	Na vseh šolskih tekmovanjih, ko zastopam barve ŠC PET, čutim veliko pripadnost šoli.						

5) S katero panogo športa se ukvarjaš? (Napiši.)

6) Kdo je odločilno vplival na tvojo odločitev, da postaneš športnik? Razvrsti po pomembnosti vpliva, pri čemer 1 pomeni najmanjši vpliv, 5 pa največjega.

- prijatelji _____
- družina _____
- učitelji _____
- mediji _____
- trener _____
- nihče od navedenih, ampak _____

(Napiši.)

7) Ali meniš, da imate dijaki športniki kakšno prednost pred ostalimi dijaki?

- da _____

(Navedi vsaj eno.)

- ne

8) Napiši, kaj pogrešaš na ŠC PET.

Demografski podatki:

Spol: a) moški
 b) ženski

Smer: a) ekonomska
 b) telekomunikacijska (elektronske komunikacije)

Letnik: a) 1. letnik
 b) 2. letnik
 c) 3. letnik
 č) 4. letnik

Starost (v dopoljenih letih): 14 15 16 17 18 19

Zahvaljujem se ti za sodelovanje!

Priloga 3: Rezultati analize vprašalnikov dijakov športnikov na ŠC PET

Demografski podatki anketirancev

Tabela 1: Spol anketiranih dijakov

Spol	Frekvenca	Odstotek
Moški	38	76
Ženski	12	24
Skupaj	50	100

Tabela 2: Starost anketiranih dijakov

Starost	Frekvenca	Odstotek
15 let	12	24
16 let	13	26
17 let	7	14
18 let	10	20
19 let	8	16
Skupaj	50	100

Tabela 3: Smer izobrazbe anketiranih dijakov

Smer	Frekvenca	Odstotek
EKO*	30	60
TEK*	20	40
Skupaj	50	100

Legenda: EKO* = ekonomski tehnik; TEK* = tehnik elektronskih komunikacij

Tabela 4: Letnik izobraževanja anketiranih dijakov

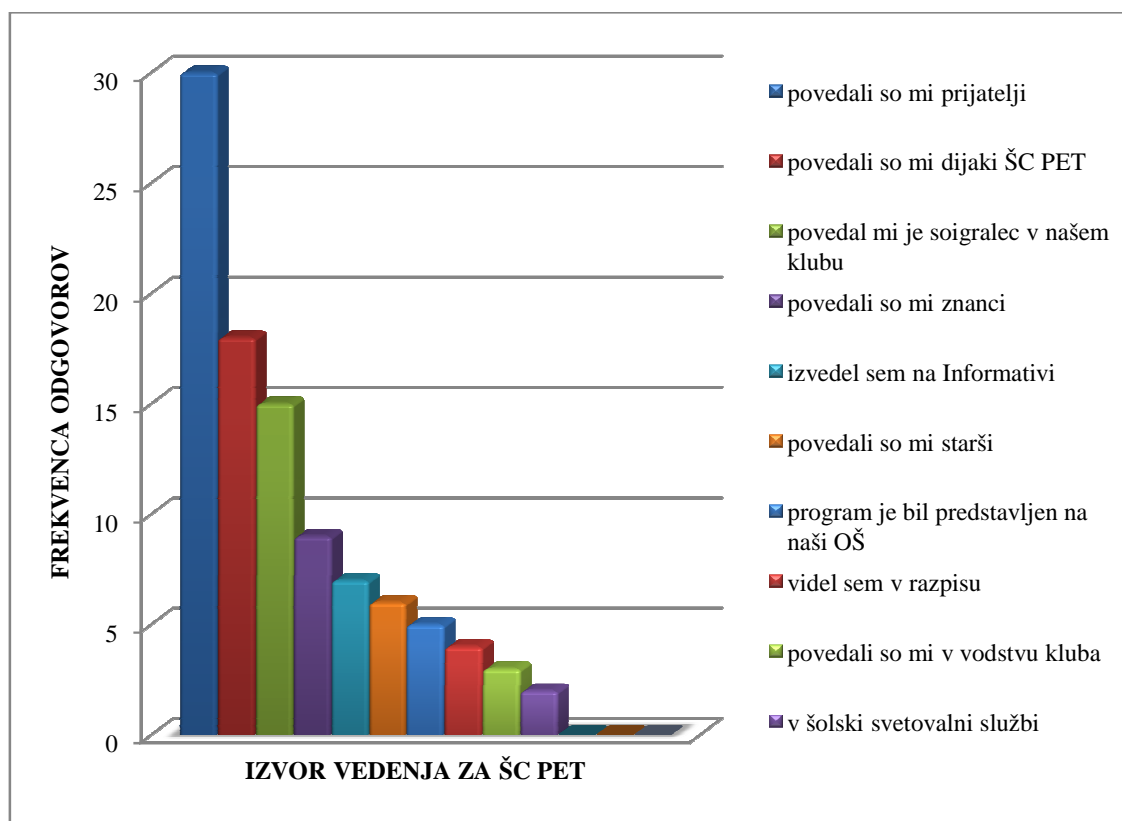
Letnik	Frekvenca	Odstotek
1. letnik	15	30
2. letnik	10	20
3. letnik	10	20
4. letnik	15	30
Skupaj	50	100

1) Kje si izvedel za ŠC PET? (Možnih je več odgovorov.)

Tabela 5: Kje so anketirani dijaki izvedeli za ŠC PET?

	Frekvenca	Odstotek
Povedali so mi prijatelji	30	30
Povedali so mi dijaki ŠC PET	18	18
Povedal mi je soigralec v našem klubu	15	15
Povedali so mi znanci	9	9
Izvedel sem na Informativi	7	7
Povedali so mi starši	6	6
Program je bil predstavljen na naši OŠ	5	5
Videl sem v razpisu	4	4
Povedali so mi v vodstvu kluba	3	3
V šolski svetovalni službi	3	3
Na spletni strani šole	0	0
Drugo	0	0
Bral sem na forumu	0	0
Skupaj	100	100

Slika 2: Grafični prikaz odgovorov dijakov, kje so izvedeli za ŠC PET

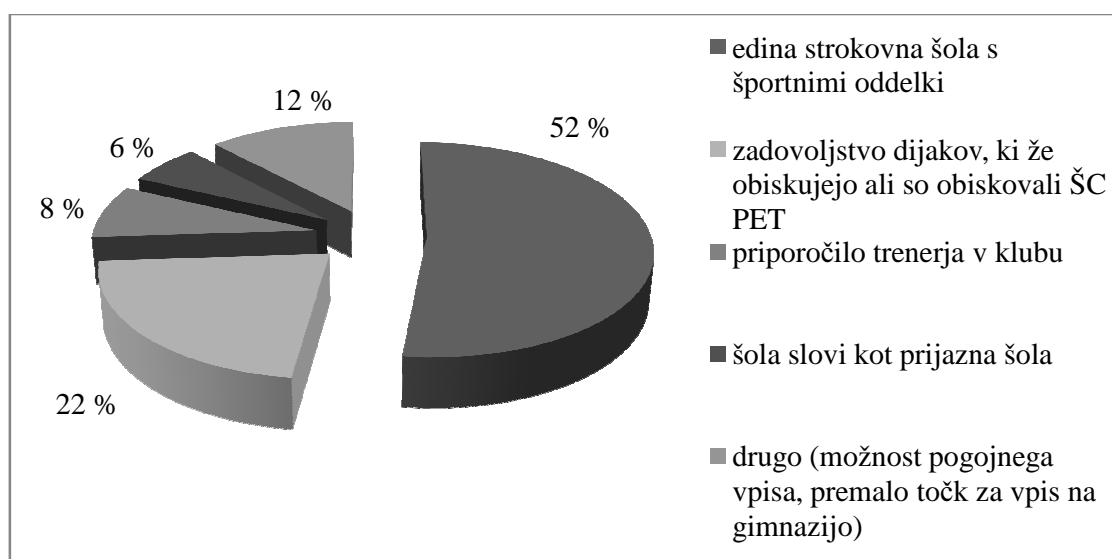


2) **Kaj je bil glavni razlog vpisa na ŠC PET?** (Možen je en odgovor.)

Tabela 6: Glavni razlog vpisa anketirancev na ŠC PET

Glavni razlog vpisa na ŠC PET	Frekvenca	Odstotek
Edina strokovna šola s športnimi oddelki	26	52
Zadovoljstvo dijakov, ki že obiskujejo ali so obiskovali ŠC PET	11	22
Priporočilo trenerja v klubu	4	8
Šola slovi kot prijazna šola	3	6
Drugo (možnost pogojnega vpisa, premalo točk za vpis na gimnazijo)	6	12
Skupaj	50	100

Slika 3: Grafični prikaz razlogov vpisa anketirancev na ŠC PET



3) **Ali meniš, da je ŠC PET dovolj prepoznaven v javnosti glede vpisa dijakov v športne oddelke?**

Tabela 7: Prepoznavnost športnih oddelkov ŠC PET v javnosti

Prepoznavnost	Frekvenca	Odstotek
Da	31	62
Ne	19	38
Skupaj	50	100

4) Z ocenami od 1 do 5 oceni trditve v naslednji tabeli, pri čemer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjaš, 5 pa zelo. Označi s križcem.

Legenda ocen: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – ne vem, ne morem se opredeliti; 4 – se strinjam; 5 – se zelo strinjam

Tabela 8: Ocene navedenih trditev anketirancev

Trditev	Ocena (frekvenca)					Skupaj
	1	2	3	4	5	
Izdelek						
Lokacija ŠC PET je dobra in dostopna za vsakogar.	1	0	12	23	14	50
ŠC PET ponuja pestro izbiro obšolskih dejavnosti.	3	8	28	10	1	50
Govorilne ure za dijake športnike so zelo potrebne.	6	3	7	20	14	50
ŠC PET mi omogoča prilagajanje učnih obveznosti športnim aktivnostim.	4	6	12	18	10	50
Veliko mi pomeni, če me profesorji spremljajo pri mojih športnih dosežkih in obiskujejo tekme, na katerih tekmujem.	4	6	14	18	8	50
Dijaki imamo možnost e-izobraževanja preko spletne učilnice (moodle).	0	7	12	23	8	50
Cena						
Obiskovanje pouka mi predstavlja velike stroške.	16	19	6	7	2	50
Za delo v športnem oddelku bi bil pripravljen še dodatno plačevati za boljšo kakovost in pripravljenost profesorjev za dodatne razlage, če ne bi mogel biti pri pouku.	18	4	21	4	3	50
Vpis v športni oddelek vidim kot veliko korist za športnike.	0	2	4	17	27	50
Prostor						
Čistoča šolskih prostorov mi je zelo pomembna.	0	0	6	20	24	50
Razporeditev prostorov (zbornica, učilnice, knjižnica, laboratoriji, telovadnica, računalnice, toaletni prostori) je dobra in praktična.	3	8	11	19	9	50
Športno igrišče predstavlja veliko konkurenčno prednost pred drugimi strokovnimi šolami.	4	4	17	17	8	50
Na ŠC PET se počutim varnega.	6	2	19	18	5	50
Rad prihajam v šolo in k pouku, ker je naša šola prijazna.	8	14	15	11	2	50
Komunikacija						
Logotip 5-ka mi je všeč in predstavlja odličnost, kar tudi ŠC PET je.	6	12	12	15	5	50
Na informativnem dnevu pred vpisom so bile predstavljene vse potrebne informacije za vpis na ŠC PET.	6	8	14	17	5	50
ŠC PET hitro obvešča dijake o spremembah in novostih.	4	13	11	20	2	50
Veliko mi pomeni pozitiven vzor športnika, ki je uspešno združil šolske in športne obveznosti.	0	1	7	18	24	50
Poznam vodstvene delavce ŠC PET.	5	6	8	28	3	50

se nadaljuje

nadaljevanje

Trditev	Ocena (frekvenca)					Skupaj
	1	2	3	4	5	
ŠC PET ima privlačno in zanimivo informacijsko gradivo (brošure, predstavitvene mape, spletna stran).	4	5	29	11	1	50
Spletna stran ŠC PET je dobro pripravljena.	4	7	12	14	13	50
Spletna stran ŠC PET je vedno dostopna.	2	3	7	31	7	50
Obljube, ki so nam bile dane na informativnem dnevu, so se večinoma uresničile.	3	6	31	8	2	50
Pogrešam knjigo pohval in pritožb, v katero bi lahko zapisal svoje razmišljanje, mnenje, pohvalo, pritožbo, ...	8	5	8	15	14	50
ŠC PET je v javnosti zelo prepoznaven.	9	7	19	13	2	50

Ljudje

Zaposleni v upravi ŠC PET so prijazni in vljudni.	1	12	13	20	4	50
Zelo pomembno se mi zdi, da se razumem z vsemi zaposlenimi v šoli (vodstvo, računovodska služba, računalničarji, hišnik, vzdrževalec, čistilke, kuharice, varnostnik).	0	2	10	22	16	50
Socialna delavka obravnava dijake športnike vsakega posebej.	12	11	18	6	3	50
Socialna delavka mi je v veliko pomoč, kadar imam težave pri učenju.	13	15	15	7	0	50
Veliko mi pomeni, da za nas športnike skrbita poleg razrednika tudi športni in pedagoški koordinator.	1	2	6	19	22	50
Profesorji so razumevajoči in naklonjeni dijakom.	5	8	20	14	3	50
Profesorjem lahko zaupam svoje osebne stiske.	11	9	14	8	8	50
Profesorji vedno prisluhnejo našim težavam.	7	12	25	6	0	50
Profesorji namenjajo pozornost vsakemu dijaku posebej.	9	14	16	9	2	50
Profesorji se držijo napovedanega ocenjevanja znanja.	3	3	10	23	11	50
Profesorji imajo dovolj strokovnega znanja o snovi, ki jo poučujejo.	4	4	9	21	12	50
Profesorji vedno prihajajo k pouku pripravljene.	4	4	10	19	13	50
Profesorji nas spodbujajo k rednemu prihajanju k pouku in sprotne učenju.	5	1	7	22	15	50
Športni pedagog je moj motivator tako v šoli kot tudi pri športu.	6	5	30	7	2	50
Trener športne discipline je premalo vključen v šolski učni proces.	1	2	5	40	2	50

Fizični dokazi

ŠC PET se nahaja v prijetnem okolju za Bežigradom.	1	2	14	18	15	50
Na obisku ob informativnem dnevu je odločilno vplivala name opremljenost in velikost športnih objektov.	2	6	15	9	18	50
Oprema učilnic je sodobna.	3	3	7	22	15	50

se nadaljuje

nadaljevanje

Trditev	Ocena (frekvenca)					Skupaj
	1	2	3	4	5	
Učni pripomočki v učilnicah (računalniki, TV, video ...) so sodobni in vedno delujejo.	5	8	9	25	3	50
Šolski prostori (učilnice, laboratoriji, jedilnica, hodniki ...) so urejeni in privlačni.	2	7	8	28	5	50
Telovadnica in galerija sta dobro opremljeni in dovolj veliki.	2	11	8	20	9	50
Športno igrišče je zadovoljivo.	1	5	5	34	5	50

Procesiranje/Izvajanje

Šolski koledar in urnik sta prilagojena dijakom športnikom.	6	9	7	20	8	50
Manjkajoče ure pouka zaradi tekem in drugih športnih obveznosti, bi lahko imeli ob sobotah.	42	4	0	0	4	50
Učne vsebine pri posameznih predmetih so prilagojene športnim temam.	4	20	18	6	2	50
Pouk športne vzgoje je zelo profesionalno pripravljen in me spodbuja in seznanja z znanji, potrebnimi za mojo športno disciplino.	4	11	12	8	15	50
Pouk športne vzgoje je prilagojen športnikom.	5	5	12	20	8	50

Kakovost

ŠC PET deluje v javnosti kot kakovostna in verodostojna organizacija.	1	5	22	20	2	50
Izjavo o kakovosti si lahko dijaki preberemo in se o njej pogovorimo na razrednih urah z razrednikom.	3	5	30	10	2	50
Večina profesorjev opravlja svoje delo kakovostno in so nam za zgled.	3	3	29	8	7	50
Kakovost uporabljenega gradiva pri posameznem predmetu je zadovoljiva.	1	3	27	18	1	50

Pozicioniranje

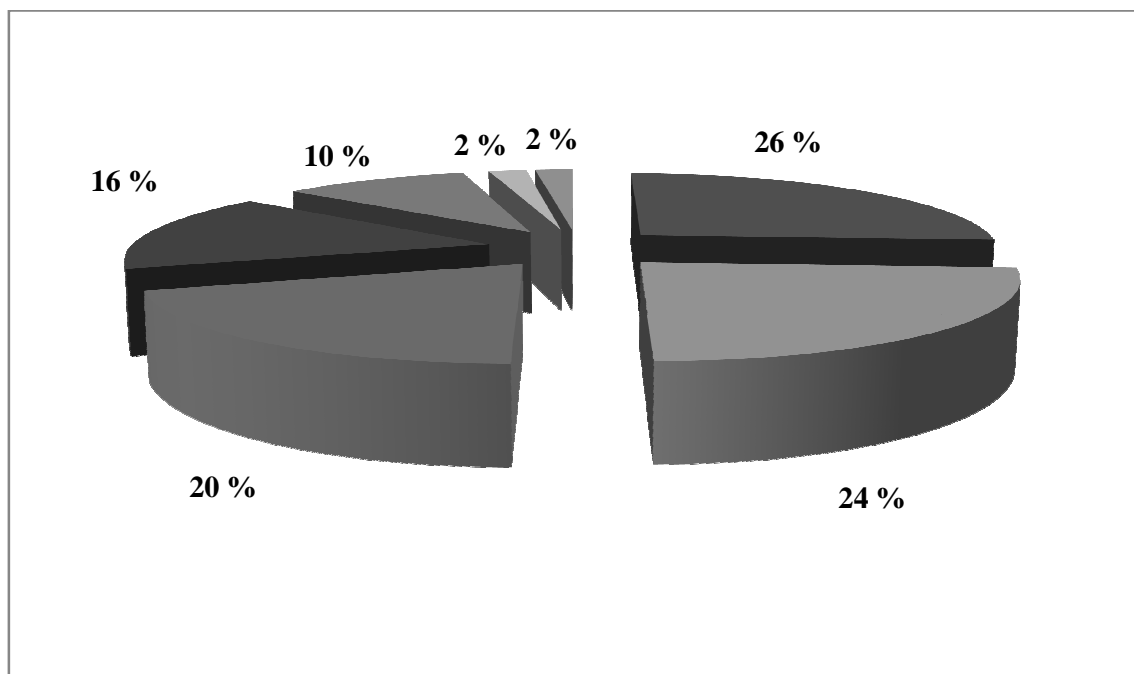
ŠC PET bom priporočil tudi znancem, ki se odločajo za vpis v srednjo šolo.	3	3	7	24	13	50
Na vseh šolskih tekmovanjih, ko zastopam barve ŠC PET, čutim veliko pripadnost šoli.	4	7	6	14	19	50

5) S katero panogo športa se ukvarjaš?

Tabela 9: Športne panoge anketirancev

Športna panoga	Frekvenca	Odstotek
Nogomet	13	26
Košarka	12	24
Rokomet	10	20
Odbojka	8	16
Tenis	5	10
Tek na smučeh	1	2
Kolesarstvo	1	2
Skupaj	50	100

Slika 4: Grafični prikaz športnih panog anketirancev



- 6) **Kdo je odločilno vplival na tvojo odločitev, da postaneš športnik? Razvrsti po pomembnosti vpliva, pri čemer 1 pomeni najmanjši vpliv, 5 pa največjega.**

Tabela 10: Vplivneži anketirancev, da so postali športniki

Odločilni vpliv	Pomembnost	Frekvenca	Odstotek
Prijatelji	5	18	36
Družina	4	15	30
Učitelji	3	10	20
Trener	2	5	10
Mediji	1	2	4
Skupaj		50	100

- 7) **Ali meniš, da imate dijaki športniki kakšno prednost pred ostalimi dijaki?**

Tabela 11: Prednost dijakov športnikov pred drugimi dijaki

Prednost	Frekvenca	Odstotek
Da	26	52
Ne	24	48
Skupaj	50	100

Prednosti, ki so jih dijaki navedli:

- napovedano spraševanje po točno določenih datumih
- manjše preverjanje odsotnosti
- večkratno popravljanje ocen
- ni popoldanskega pouka
- obiskovanje tekem med poukom (tenis, hokej ...)

- 8) **Napiši, kaj pogrešaš na ŠC PET.**

Dijaki pogrešajo:

- bolj prilagojen pouk
- odstranitev problematičnih dijakov od pouka
- večjo jedilnico in športno dvorano
- ure učne pomoči
- individualne ure za športnike
- več športnih dejavnosti in tekmovanj
- šolska oblačila, ki bi bila enaka za vse dijake športnike
- več humorja med profesorji

Priloga 4: Potencialni dijaki športniki, ki so nas obiskali na informativnih dnevih 12. in 13. 2. 2010

Tabela 12: Obiskanost potencialnih dijakov športnikov na informativnih dnevih

Smer/spol	Moški (frekvenca)	Ženski (frekvenca)	Skupaj (odstotek)
Tehnik elektronskih komunikacij	24	4	28 (33 %)
Ekonomski tehnik	47	10	57 (67 %)
Skupaj	71	14	85 (100 %)

Kje si izvedel za ŠC PET?

Tabela 13: Kje so obiskovalci na informativnih dnevih izvedeli za ŠC PET?

Informacija o šoli	Frekvenca	Odstotek
Povedali so mi prijatelji	34	40
Povedali so mi starši	5	6
Povedali so mi sedanji dijaki športniki ŠC PET	20	24
Povedal mi je soigralec v našem klubu	24	28
Povedali so mi v vodstvu klubu	2	2
Skupaj	85	100

Priloga 5: Intervju z bivšim dijakom Urošem Bundalo, rokometašem, ki ni bil vključen v športni oddelek

Uroš, pozdravljen. Zahvaljujem se ti, da si se odzval mojemu povabilu na intervjuju glede pomena in smiselnosti trženja športnih oddelkov na ŠC PET. Sam si bil naš dijak na srednji ekonomski šoli in nisi bil vključen v poseben športni oddelek, pač pa si bil kot dijak s statusom vrhunskega športnika vključen v razred, v katerem ni bilo veliko športnikov. Se ti je zdelo to prav ali ne? *»Meni se ni zdelo nič narobe. Kot dijak s statusom vrhunskega športnika sem bil zelo malo časa pri pouku, tako da me to ni nič oviralo.«*

Si priznani rokometaš v 1. slovenski rokometni ligi. Kako ste se letos uvrstili na svetovnem prvenstvu? *»Na svetovnem mladinskem prvenstvu, ki se je odvijalo v Egiptu, smo letos zasedli 3. mesto, ki je tudi naše najboljšo mesto in uspeh do sedaj.«*

Koliko časa že treniraš roket? *»Uh, zelo dolgo. Mislim, da okrog 13 let.«*

Kdo je odločilno vplival na tvojo odločitev, da postaneš športnik? Si imel kakšnega vzornika v tej športni panogi? *»Name ni imel nihče prav posebno velikega vpliva. Mogoče so imeli prijatelji velik vpliv, ker smo se veliko družili in skupaj trenirali. Tako smo postali res dobri prijatelji in smo še danes. Trener pa je bil tisti, s katerim sem se dobro razumel in me je motiviral in stimuliral za treninge. Leta so tako tekla in jaz sem se ves čas dobro počutil na treningih in zato sem bil tudi uspešen. In sem še danes. Vzornika pa nisem imel.«*

Letos si tudi uspešno maturiral na naši šoli. Ali si bil vsa štiri leta izobraževanja tudi v šoli tako uspešen kot v roketu? *»Ne, to pa žal ne drži. Športno življenje je zelo stresno življenje. Sploh če si vrhunski športnik s statusom A, imaš veliko obveznosti in dvakrat dnevno treninge. Dopoldan in popoldan. Šolske obveznosti tako v mladosti postaviš ob stran, na stranski tir, česar danes s tem razmišljanjem ne bi ponovil. Jaz sem med šolanjem izgubil dve leti zato, ker nisem znal niti mogel uskladiti šolskih in športnih obveznosti. Za dijaka športnika je zelo pomembna samodisciplina. Sam si moraš znati organizirati čas za učenje, treniranje, prijatelje, družino ..., pritiski so kar veliki. Vsak pričakuje od tebe samo najboljšo.«*

Ali te je trener spremljal tudi v šoli oziroma je bil na tekočem s tvojimi šolskimi obveznostmi? *»Ne, meni se zdi, da je ravno to bil mogoče tudi razlog za moje dvoletno prepozno maturiranje. Trener se ni kaj dosti zanimal za moje šolanje. Pomembno mu je bilo samo igranje rokmeta na igrišču. Je pa res, da sem imel že kar veliko trenerjev in z nobenim nisem kaj dosti komuniciral glede šolskih obveznosti.«*

Ali meniš, da bi morali trenerji bolj spremljati dijake in njihov učni uspeh v šoli? *»Seveda, to bi bilo nujno potrebno. Potem bi morali prilagoditi treninge in mogoče pomagati kakšnemu dijaku pri pouku, mislim na kakšne inštrukcije. Nič hudega ne bi bilo, če bi slabšemu dijaku kakšen trening odpadel in bi bil zato v šoli bolj uspešen.«*

Kakšna pa je vloga družine po tvojem mnenju? »Družina ti mora stati ob strani. Tako takrat, ko si uspešen, kot tudi takrat, ko nisi. Šolske obveznosti moraš znati izpolnjevati sproti, starše poslušati ... Kot sem že rekel, danes bi ravnal drugače.«

Sedaj imamo športne oddelke na ŠC PET. To je novost, v razredih so samo dijaki športniki, ki jih poleg razrednika spremljata še športni in pedagoški koordinator. Ali meniš, da je to korak naprej? »Ja, in to velik korak. Če bi mene spremljali takrat trije tako imenovani koordinatorji oziroma razredniki, zagotovo ne bi šele letos zaključil s šolanjem.«

Česa se najbolj spominjaš kot dijak športnik na ŠC PET? »Najbolj se spominjam tega, da se je dalo z vsemi profesorji vse dogovoriti. Glede spraševanja in pisanja testov. Profesorji na naši šoli so bili res razumevajoči. Če sem se držal vsega dogovorjenega, ni bilo nobenega problema.«

Ali se morda še spomniš, kje si izvedel za ŠC PET? »Povedali so mi prijatelji in dijaki, ki so bili zadovoljni s šolanjem na tej šoli.«

Ali meniš, da smo v javnosti prepoznavni dovolj ali ne? »Glede prepoznavnosti mislim, da se te šole še vedno bolj drži ime srednja PTT šola kot pa ŠC PET. Če komu rečem, da sem obiskoval ŠC PET, me vsak debelo pogleda, kje je to. Potem pa rečem bivša PTT šola, jim je pa jasno, katera šola je to.«

Katere prednosti bi izpostavil za naš center? »Športno igrišče je vsekakor velika prednost pred ostalimi šolami. Naslednja je ta, da poteka pouk športne vzgoje v sklopu urnika in ne izven ter da so vse učilnice opremljene sodobno in z ustrezno tehnologijo.«

Se ti zdi, da bi bilo potrebno imeti na šoli knjigo, kamor bi lahko dijaki vpisali svoje mnenje, predloge, pripombe, kritike...? »Ne vem. Mislim, da lahko dijaki vse to povedo kar razrednikom in vodstvu, ki dijakom vedno prisluhnejo.«

Ali boš ŠC PET priporočil tudi kakšnemu znancu, ki se odloča za vpis v srednjo šolo? »Da, in to z veseljem. Jaz sem se tukaj dobro počutil in zato bom to šolo res priporočil naprej.«

Kje se vidiš v prihodnosti? »Vpisal sem se kot izredni študent na študij podjetništva in upam, da bom kar se da sproti študiral. V prihodnosti pa se vidim kot športni menedžer.«

Uroš, hvala lepa za vse iskrene odgovore in želim ti vso srečo tako v športni kot privatni karieri. Srečno.

Priloga 6: Intervju z dijakom Žigom Pancetom, hokejistom na ledu, ki ni vključen v športni oddelek

Žiga, pozdravljen. Zahvaljujem se ti, da si se odzval mojemu povabilu na intervju glede pomena in smiselnosti trženja športnih oddelkov na ŠC PET. Sam si naš dijak 4. letnika na srednji šoli za telekomunikacije in nisi vključen v poseben športni oddelek, pač pa opravljaš izpite posamezno. Zakaj? *»Lansko leto sem prišel iz Amerike, kjer sem študiral računalništvo, v Slovenijo in mi izobrazba zaradi drugačnega sistema točkovanja ni priznana. Treniram hokej na ledu v avstrijski ligi EBEL. Ker imam brata na vaši šoli v tretjem letniku ekonomske smeri in ker zelo pohvali sistem dela na tej šoli, sem se tudi sam vpisal. Želim končati 4. letnik in si pridobiti izobrazbo elektrotehnik telekomunikacij.«*

Torej, kaj je bil tvoj glavni razlog za vpis na našo šolo? *»V prvi vrsti zadovoljstvo brata Erica, ki obiskuje to šolo, in pa sodelovanje s profesorji, še posebej s športnim koordinatorjem. Zelo pomembno se mi zdi, da mi šola nudi podporo v povezavi s športom.«*

Ali meniš tudi sicer, da smo dovolj prepoznavni v javnosti glede vpisa dijakov v športne oddelke? *»Da, kar nekaj dijakov poznam, ki so na vaši šoli in v krogu športnikov skrbijo za to, da ste prepoznavni. Na različnih šolskih tekmovanjih so dijaki uspešni, kar pripomore k prepoznavnosti.«*

Kako ocenjuješ naše šolske prostore in opremljenost učilnic? *»Ker nisem prisoten pri rednem pouku, to zelo težko ocenim. Lahko pa rečem, da z nekaterimi profesorji dobro sodelujem prekrospletne učilnice, kjer sprti objavljajo gradiva, ki mi pri učenju veliko pomagajo.«*

Ali se ti zdi naša spletna stran zanimiva, atraktivna? Ali dobiš vse potrebne informacije sproti? *»Da, v veliki večini. Spletna stran se mi zdi dobro pripravljena. Trenutno je v izdelavi nova stran, zato stara ni na razpolago. Ko pa bo, sem prepričan, da bo še boljša. S profesorji, pri katerih moram še opraviti izpite komuniciram prek elektronske pošte.«*

Kdo je odločilno vplival na tvojo odločitev, da postaneš hokejist na ledu? *»Družina, oba z mlajšim bratom sva se odločila za isto disciplino. K lažji odločitvi pa je pripomogel tudi trener.«*

Ali meniš, da imate dijaki športniki kakšno prednost pred ostalimi dijaki ali ne? *»Ne, jaz ne vidim nobene prednosti. Vsi moramo znati enako. Ni nobenega popuščanja ali delanja razlik. To je tudi prav.«*

Kako ocenjuješ sodelovanje s športnim in pedagoškim koordinatorjem? *»Oba koordinatorja sta mi v veliko pomoč. Veliko mi pomeni, da skrbita za nas športnike, ki ne moremo redno obiskovati pouka. Po potrebi si napišemo e-pošto in vse uredimo.«*

Katere prednosti bi izpostavil za naš center? *»Največja prednost pred drugimi šolami je prilagodljivost in fleksibilnost. Vse se da dogovoriti, kar je danes na marsikateri šoli zelo težko. Vaš odnos je velika konkurenčna prednost, imate posluš za športnike.«*

Se ti zdi, da bi bilo potrebno imeti na šoli knjigo, kamor bi lahko dijaki vpisali svoje mnenje, predloge, pripombe, kritike...? »Ne.«

Ali boš ŠC PET priporočil tudi kakšnemu znancu, ki se odloča za vpis v srednjo šolo? »Da.«

Kje se vidiš v prihodnosti? »Zaenkrat želim pridobiti strokovno izobrazbo in zaključiti šolanje. Potem pa se bom verjetno usmeril v kakšne računalniške vode.«

Žiga, hvala lepa za vse iskrene odgovore in želim ti vso srečo tako v športni kot privatni karieri. Srečno.

Priloga 7: Intervju z bivšo dijakinjo Majo Zrnec, rokometašico, ki ni bila vključena v športni oddelek

Maja, pozdravljena. Zahvaljujem se ti, da si se odzvala mojemu povabilu na intervju glede pomena in smiselnosti trženja športnih oddelkov na ŠC PET. Sama si bila naša dijakinja na srednji ekonomski šoli in nisi bila vključena v poseben športni oddelek, pač pa si bila kot dijakinja s statusom vrhunske športnice vključena v razred, v katerem je bilo kar nekaj športnikov. Se ti je zdelo to prav ali ne? *»Meni se je zdelo to prav. Glede na to, da sem imela status A v roketu, nisem bila prav veliko v šoli. Sem pa imela k sreči dobre sošolke, ki so me oskrbovale z zapiski.«*

Maja, ti si še vedno povezana z našo šolo. Kako? *»Ja, vpisana sem v enoto za izobraževanje odraslih, ker moram opraviti še nekaj izpitov za 4. letnik in poklicno maturo.«*

Zakaj se ti je šolanje zavleklo? *»Največji greh v svojem šolanju vidim v prvem letniku, ko sem bila vpisana na eno drugo srednjo šolo, kjer niso imeli prav nobenega posluha za nas športnike. Meni šport res veliko pomeni in zato se nisem mogla udeleževati pouka, v roketu pa sem bila zelo uspešna. Ampak to jih ni nič zanimalo, zato sem izgubila kar dve leti. Potem sem prišla na ŠC PET in so se mi vrata kar odpirala.«*

Kje si izvedela za ŠC PET? *»Povedali so mi prijatelji in znanci ter soigralci v klubu.«*

In kaj je bil glavni razlog prepisa na našo šolo? *»Zadovoljstvo dijakov, ki so obiskovali to šolo že takrat, in bivši dijaki, ki so jo samo hvalili.«*

Katero prednost vidiš tudi danes, ki velja za našo šolo? *»Največja prednost je posluh za športnike, prijaznost profesorjev in spodbujanje mladih k ukvarjanju s športom. Mislim, da je to zelo pomembno, da te profesorji spodbujajo in spremljajo. To ti daje tako v športu kot tudi v šoli večjo veljavo in obenem večji elan za učenje.«*

Ali se ti zdi pomembno, da razrednik obiskuje in spremlja uspehe dijakov športnikov? *»Da, to je priznanje za športnika. Pa ne samo takrat, ko zmaguje, ampak tudi takrat, ko ne. To je res sreča na naši šoli, saj te športni koordinatorji spremljajo povsod.«*

Ali meniš, da imate dijaki športniki kakšno prednost pred ostalimi dijaki? *»Da, več življenjskih izkušenj imamo, ki ti jih lahko da samo šport. Mislim, da smo športniki primorani prej odrasti, pomembna je odgovornost tako do sebe kot do kluba. V šoli te prednosti ne vidim, razen napovedanega spraševanja.«*

Kdo je odločilno vplival na to, da si postala športnica? Prijatelji, družina, trener, učitelji, mediji ... *»Nobeden od naštetih. Odločitev je bila čisto moja, je pa res, da so me vsi ti, ki ste jih našli, podpirali pri tej odločitvi, mi pomagali in me še danes spodbujajo.«*

Ali meniš, da je ŠC PET dovolj prepoznaven v javnosti glede vpisa dijakov v športne oddelke? *»Da, in to čedalje bolj. Zdaj imate že celo generacijo, ki je vpisana v športni oddelek na obeh srednjih šolah. To so štiri leta. In to je dober glas, ki se širi, in postajate čedalje bolj prepoznavni.«*

Koliko časa že treniraš roket in v katerem klubu si sedaj? »Treniram ga že 12 let in sem v klubu Krim Mercator.«

Torej bi lahko rekla, da je vpis v športni oddelek velika korist, prednost za športnike. »Seveda, pouk je prilagojen njim, treningom, to je dobro.«

Se ti zdi, da imamo tudi dobro spletno stran, prepoznavno, atraktivno...? »Spletne strani niti toliko ne spremljam, priznam. S profesorji komuniciram osebno ali preko e-pošte, tako da spletne strani ne poznam prav dosti.«

Kako ocenjuješ šolske prostore, telovadnico, galerijo, športno igrišče? »Po pogovorih z dijaki drugih šol lahko rečem, da je na tej šoli res vse opremljeno kar dobro. Glede na to, da je računalniško opremljena skoraj vsaka učilnica, da imate veliko jedilnico z lastno kuhinjo, kamor hodimo na kosilo, veliko knjižnico, in še kaj, lahko rečem, da se nihče ne more pritoževati. Vse je dobro in sodobno opremljeno.«

Kaj pa odnos profesorjev do dijakov športnikov? »Tisti, ki se na tej šoli pritožujejo, ne vedo, kako je drugje. Bilo bi dobro narediti "kakšno ekskurzijo", da vidijo in občutijo odnos drugje. Jaz sem ga in zato zapravila dve leti. Tukaj je res vse na nivoju, prijazno in profesionalno.«

Se ti zdi, da bi bilo potrebno imeti na šoli knjigo, kamor bi lahko dijaki vpisali svoje mnenje, predloge, pripombe, kritike...? »Ne vem. Mogoče zato, da bi bili še boljši.«

Ali boš ŠC PET priporočila tudi kakšnemu znancu, ki se odloča za vpis v srednjo šolo? »Da.«

Kje se vidiš v prihodnosti? »Zaenkrat želim opraviti še manjkajoče izpite in uspešno opraviti poklicno maturo. Potem pa se vidim na fakulteti za šport.«

Maja, hvala lepa za vse iskrene odgovore in želim ti vso srečo tako v športni kot privatni karieri. Srečno.

Priloga 8: Potrdilo o statusu

POTRDILO O STATUSU

Osnovni podatki prosilca (izpolni prosilec)

Ime in priimek _____ Datum rojstva _____

Naslov bivanja _____ Tel. _____

Podpis prosilca – učenca, dijaka:

Podpis zakonitega zastopnika (staršev ...):

Podatki o statusu (izpolni nacionalna panožna zveza)

Na podlagi meril za izbiro kandidatov v primeru omejitve vpisa v športne oddelke kandidatu potrjujemo naslednji status (ustrezni status obkrožite):

STATUS A

Opis meril:

- vsi **kategorizirani** športniki **OKS** – ZŠZ oz. tisti, ki v času do izvedbe prvega kroga izbirnega postopka dosežejo rezultat, ki je skladno s kriteriji OKS pogoj za pridobitev naziva kategoriziranega športnika;
- **individualni športi** – športniki, ki v **olimpijskih** športih na uradnih državnih prvenstvih nacionalnih panožnih športnih zvez dosegajo uvrstitve od **1.** do **5.** mesta v svoji disciplini in svoji starostni kategoriji, ter rekorderji ali športniki, ki dosegajo uvrstitve od **1.** do **5.** mesta na razvrstitveni lestvici nacionalnih panožnih športnih zvez ali mednarodno priznane športne dosežke, ki jih ovrednoti nacionalna panožna športna zveza;
- **ekipni športi** – športniki, ki so člani državnih reprezentanc v **olimpijskih** športih oz. jih nacionalna panožna športna zveza razglasi za zelo perspektivne mlade igralce.

STATUS B

Opis meril:

- **individualni športi**
 - športniki, ki v **neolimpijskih** športih na uradnih državnih prvenstvih nacionalnih panožnih športnih zvez dosegajo uvrstitve od **1.** do **3.** mesta v svoji disciplini in svoji starostni kategoriji, ter rekorderji ali športniki, ki dosegajo uvrstitve od **1.** do **3.** mesta na razvrstitveni lestvici nacionalnih panožnih športnih zvez ali mednarodno priznane športne dosežke, ki jih ovrednoti nacionalna panožna športna zveza;
 - športniki, ki v **olimpijskih** športih na uradnih državnih prvenstvih nacionalnih panožnih športnih zvez dosegajo uvrstitve od **6.** do **10.** mesta v svoji disciplini in svoji starostni kategoriji, ter rekorderji ali športniki, ki dosegajo uvrstitve od **6.** do **10.** mesta na razvrstitveni lestvici nacionalnih panožnih športnih zvez ali mednarodno priznane športne dosežke, ki jih ovrednoti nacionalna športna panožna zveza;

- **ekipni športi**
 - športniki, ki so člani državnih reprezentanc v **neolimpijskih** športih oziroma jih nacionalna panožna športna zveza razglasi za zelo perspektivne mlade športnike;
 - športniki, ki so v **olimpijskih** športih na uradnih državnih prvenstvih nacionalnih panožnih športnih zvez državni prvaki.

STATUS C

Opis meril:

- **individualni športi, ekipni športi** – športniki, ki so v rednem procesu treniranja in tekmujejo v ligaškem sistemu uradnih tekmovalnih sistemov nacionalne panožne športne zveze za naslov državnega prvaka v svoji starostni kategoriji; prednost imajo kandidati iz športov, uvrščenih v prve štiri razrede **kriterijev** Ministrstva za šolstvo in šport – Direktorata za šport.

Podatke o statusu posredoval in za njihovo verodostojnost jamči:

Nacionalna panožna zveza _____

Ime in priimek odgovorne osebe _____

Naslov _____ Tel. _____

Potrdilo velja za šolsko leto 2010/2011.

Datum:

Žig:

Podpis:

Priloga 9: SWOT-analiza ŠC PET

Tabela 14: SWOT-analiza ŠC PET

PREDNOSTI:	SLABOSTI:
<ul style="list-style-type: none">• lokacija (bližina centra, prometna lega, lahka dostopnost)• ugled in dolgoročna tradicija ustanove• izkušnje z organizacijo izobraževanja• urejenost in opremljenost učilnic (učna tehnologija)• prijaznost, strokovnost in izkušnost profesorjev in predavateljev• vpis dijakov s slabšim učenim uspehom v OŠ in uspeh na maturi• možnost nadaljevanja študija na VI. stopnji• individualno ukvarjanje z vsakim udeležencem• udeleženci iz cele Slovenije• edini ponudnik programov poštna in telekomunikacijske smeri• sodelovanje strokovnih delavcev Pošte Slovenije in Telekom Slovenije pri vsebini in izvedbi programa• predavanja v tečajni obliki ob koncu tedna• plačilo šolnine na obroke• sodobna knjižnica• učna družba• telovadnica in pouk športne vzgoje v sklopu rednega urnika• jedilnica (organizirana prehrana)• fotokopirnica v prostorih šole	<ul style="list-style-type: none">• vpis dijakov s slabšim učenim uspehom v OŠ• premajhno poznavanje šole širše javnosti• nekateri strokovni predavatelji nimajo pedagoško-andragoške izobrazbe• neurejen status izobraževanja na srednji šoli• udeleženci iz cele Slovenije• oddaljenost, nedostopnost udeležencev iz drugih krajev Slovenije• bojazen za vpis na vseh programih• visoki stroški izobraževanja

se nadaljuje

nadaljevanje

NEVARNOSTI: <ul style="list-style-type: none">• premajhen vpis udeležencev v vseh programih• premajhno zanimanje za programe• ponudba je večja od povpraševanja (konkurenčne šole)• neplačevanje stroškov šolnin• nezadostna podpora Pošte in Telekoma• zahteve stroke, ki se stalno razvija in spreminja• visoki stroški šolanja	PRILOŽNOSTI: <ul style="list-style-type: none">• ureditev vseh učilnic z računalniško opremo• govorilne ure po internetu• govorilne ure v dopoldanskem in popoldanskem času• večja kakovost znanja• prenova programov ekonomije in telekomunikacij• izbirni moduli v odprtem kurikulumu• uvedba krožkov in dodatnega pouka• pomoč slabšim dijakom (dopolnilni pouk)• večje sodelovanje s podjetji• sponzorstvo, donatorstvo• povečati sodelovanje na različnih tekmovanjih• plačilo šolnine na obroke• tradicija in ugled ustanove• razvoj in širitev dejavnosti izobraževanja odraslih s ponujanjem novih programov• povečanje zanimanja za vpis• uvedba športnih oddelkov
--	---

Priloga 10: Tržnokomunikacijski splet za storitve

Tabela 15: Tržno komunikacijski splet za storitve

Osebnostno komuniciranje	Oglaševanje	Pospeševanje prodaje	Obveščanje in odnosi z javnostmi	Gradiva z navodili	Celostna podoba
Prodaja	Televizija	Vzorci	Sporočila za javnost	Spletne strani	Signalizacije
Servisiranje strank	Tiskani oglasi	Kuponi	Tiskovne konference	Poročila	Notranja oprema
Izobraževanje	Internet	Darila	Posebni dogodki	Brošure	Vozila
Telemarketing	Na prostem (panoji)	Popusti	Sponzoriranje	Interaktivna programska oprema	Oprema
Od ust do ust (drugih strank)	Direktna pošta	Nagradne akcije	Prodajne predstavitve, razstave	Glasovna pošta	Dopisi
			Medijska pokritost vseh aktivnosti		Uniforme

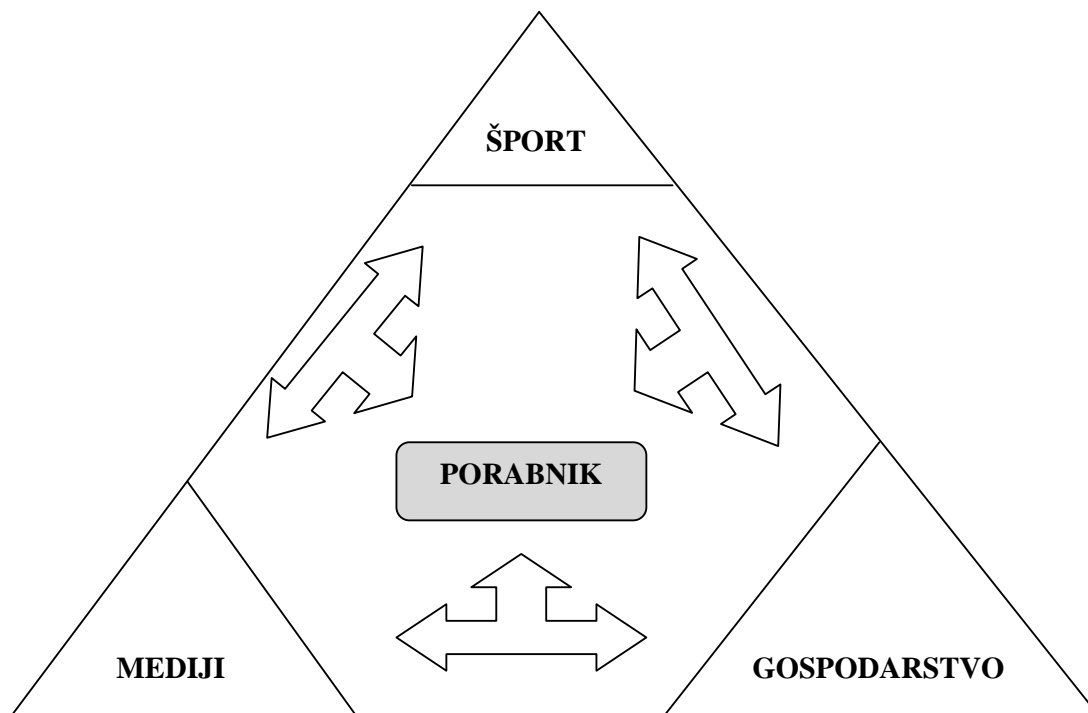
Vir: C. Lovelock in J. Wirtz, *Services marketing: people, technology, strategy*, 2007, str. 165.

Priloga 11: Športni trg

Športni trg je zapleten in večplasten. Bruhn (1991, str. 29) ga predstavlja v obliki štirih podtrgov:

- **športni subjekti ali ožji športni trg:** športniki, lastniki moštev in organizatorji športnih prireditev, torej ponudniki dogodkov, osebnosti, podob in tržnih priložnosti;
- **trg medijev:** kupci pravic prenosov in pomembna podpora pri trženju;
- **gospodarstvo:** kupci medijskega prostora, časa, logotipov in drugih znakov, povezanih s športom, ponudniki opreme in storitev, ki so povezane z ožjim športnim trgom;
- **javnost in porabniki:** segment, za katerega se potegujejo vse zgoraj naštete skupine športnega trga.

Slika 5: Športni trg



Vir: M. Bruhn, *Sponsoring. Unternehmen als Mäzene und Sponzore*, 1991, str. 29.

Priloga 12: Orodja odnosov z javnostmi na ŠC PET

Tabela 16: Orodja odnosov z javnostmi na ŠC PET

Orodje odnosov z javnostmi	Način izražanja	V pristojnosti
Dogodki	<ul style="list-style-type: none"> • Informativni dnevi, dnevi odprtih vrat • Konference • Programski učiteljski zbori (PUZ) • Okrogle mize, predavanja za starše • Projektni teden • Sejmi • Maturantski plesi, podelitev spričeval • Šolska tekmovanja v znanju s posameznega predmetnega področja • Športna tekmovanja • Obletnice matur, jubilejna srečanja • Pogostitev upokojencev 	Vodstvo in celotni učiteljski zbor
Osebni stiki z dijaki in starši	<ul style="list-style-type: none"> • Roditeljski sestanki • Govorilne ure 	Učiteljski zbor, socialna služba
Osebni stiki s potencialnimi dijaki	<ul style="list-style-type: none"> • Predstavitev ŠC PET na osnovnih šolah 	Učitelji in dijaki
Informacije po telefonu in elektronski pošti	<ul style="list-style-type: none"> • Splošno o ŠC PET 	Tajništvo, učitelji, vodstvo
Novice o dogodkih	<ul style="list-style-type: none"> • Programi ŠC PET • Intervjuji z mediji 	Vodstvo
Pisna gradiva	<ul style="list-style-type: none"> • Obvezna letna publikacija • Letno poročilo • Informativne zloženke • Poročila posameznih dejavnosti • Okrožnice, plakati, letaki 	Vodstvo, vodje aktivov
Celostna podoba ŠC PET	<ul style="list-style-type: none"> • Delovanje in predstavljanje navzven • Čut pripadnosti 	Vsi zaposleni
Spletna stran	<ul style="list-style-type: none"> • Predstavitev ŠC PET 	Informatiki na šoli

Priloga 13: Delo razrednika, pedagoškega in športnega koordinatorskega

Razrednik

Na šoli se pojavlja klima na dveh ravneh, in sicer gre za raven šolske klime in raven razredne klime. Obe ravni se med seboj prepletata in sta logično povezani. Šolska klima vključuje širok spekter odnosov med vodstvom šole, učitelji, dijaki in drugimi zaposlenimi v šoli. Razredna klima zajema proces v ožjem okolju. Vključuje odnose med posamezniki v razredu, upošteva osebni razvoj posameznikov in elemente sistema. Stopnja usklajenosti razredne in šolske klime ter pozitivna razredna klima sta predpogoj za uspešno delo celega kolektiva. Zaradi tega je zelo pomembna pravilna izbira razrednika iz skupine izbranega učiteljskega zbora.

Pedagoški koordinator

Pripravi pedagoški načrt dela na začetku šolskega leta. V tem načrtu skupaj z vodstvom šole planira organizacijo pouka in določa kriterije za izbiro razrednega učiteljskega zbora ter razrednika. Planira vsebino prve razredne in predmetne ure, načrtuje medpredmetno sodelovanje ter skupaj s športnim koordinatorjem načrtuje sodelovanje šole s starši, trenerji in vzgojitelji. V primeru slabega učnega uspeha, slabe razredne klime, nespoštovanja pravil dela s strani profesorjev ali dijakov, organizira in vodi skupne sestanke ter odloča o ukrepih za izboljšanje stanja. Pedagoški koordinator ima zelo pomembno vlogo, saj je močna vez med profesorji in dijaki in je odgovoren za pedagoški proces ter učni uspeh. Poleg navedenega opravlja še druga dela, ki zajemajo:

- sodelovanje pri pripravi pedagoškega načrta za športne oddelke,
- pripravljanje OIN – osebne izobraževalne načrte za dijake športnike,
- skrb za ustreznost pedagoškega procesa v športnih oddelkih,
- predlaganje in določanje individualne oblike dela za dijake športnike,
- sodelovanje na tedenskih koordinacijah in roditeljskih sestankih,
- opravljanje pedagoškega mentorskega dela dijakom športnikom,
- sodelovanje pri e-izobraževanju dijakov športnikov,
- vodstvu šole predlaga vsebine izobraževanja za pedagoški zbor.

Športni koordinator

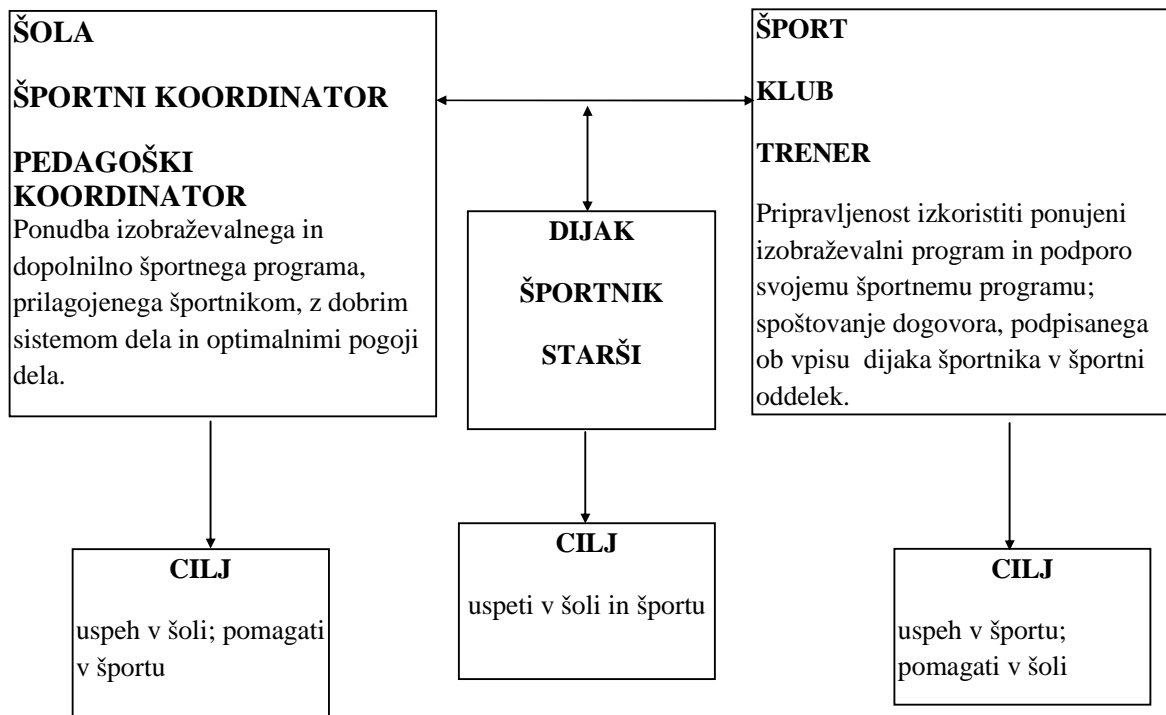
Skrbi za športni del izobraževalnega procesa in je v stalnem stiku s trenerji, nacionalnimi panožnimi zvezami ter spremlja športnikovo športno in učno pot. S trenerji usklajuje treninge in tekmovanja s šolskimi obveznostmi ter skrbi, da sta šolsko delo in športa aktivnost usklajeni. Profesorje na šoli obvešča o morebitni daljši odsotnosti dijaka, dijakom športnikom svetuje glede športne vadbe, organizira delavnice za starše, trenerje in športnike ter po potrebi izvaja individualizacijo pri pouku ŠVZ. Skupaj s trenerji spremlja športni in učni uspeh dijakov.

Opravlja tudi naslednje naloge:

- sodeluje in komunicira s trenerji, klubi, starši in zdravniki,
- usklajuje športne obveznosti dijakov v primeru priprav, treningov, poškodb ...,
- opravičuje in koordinira športne izostanke,
- v okviru športne vzgoje individualizira delo športnikov,
- spremlja in vodi športnike na šolskih športnih tekmovanjih,
- sodeluje na tedenskih koordinacijah in roditeljskih sestankih,
- sodeluje pri pripravi tretjega športnega dne za športne oddelke,
- sodeluje pri promocijskih dejavnostih šole v športnih oddelkih,
- opravlja uvodne individualne razgovore z dijaki športniki,
- sodeluje na informativnem dnevu in pri vpisu dijakov v športne oddelke,
- usklajuje urnik treningov dijakov nogometnega oddelka v Šiški s pedagoškim procesom na ŠC PET.

Priloga 14: Sodelovanje šola – šport

Slika 6: Shema sodelovanja šola – šport



Vir: D. Kapelj Gorenc, Model sodelovanja Gimnazije Ljubljana Šiška s športnimi klubi, 1998.

Priloga 15: Letni program dela v športnih oddelkih na ŠC PET – letni delovni načrt za šolsko leto 2008/2009

LETNI PROGRAM DELA V ŠPORTNIH ODDELKIH NA ŠC PET – LETNI DELOVNI NAČRT ZA ŠOLSKO LETO 2008/2009

September 2008: Zbiranje dokumentacije in potrdil za kategorizacijo – dodelitev statusov. Podpis pogodb in dodelitev statusov. Spoznavni izlet in strokovna ekskurzija za športnike. Roditeljski sestanek za starše športnikov prvega letnika. Organizacija športno-kulturnega dne.

Oktober 2008: Učna delavnica na temo “Komunikacija dijaka športnika v šolskem okolju” ter obravnavanje dijakov (učno-vzgojna ter športna obravnava dijakov športnikov). Prvi sestanek trenerjev s športnim koordinatorjem.

November 2008: Predavanje za starše, profesorje in športnike na temo Predstavitev pedagoškega procesa v športnih oddelkih ŠC PET v okviru Tedna za starše. Učno-vzgojna ter športna obravnava dijakov športnikov. Izdelava OIN za dijake z negativnimi ocenami.

December 2008: Strokovna ekskurzija dijakov 3. letnikov v München (Allianz Arena, olimpijski muzej). Nenasilna komunikacija – predavanje za dijake. Učno-vzgojna ter športna obravnava dijakov športnikov. Športno-kulturni dan za zamudnike.

Januar 2009: Učno-vzgojna ter športna obravnava dijakov športnikov. Ogled športne prireditve – liga prvakov v odbojki. Priprava dokumentacije za prijavo na razpis Nacionalnega programa športa v Sloveniji.

Februar 2009: Delavnica za športnike in starše z naslovom “Športna prehrana in pomen pravilne prehrane za športnika”. Učno-vzgojna ter športna obravnava dijakov športnikov. Izobraževanje za profesorje.

Marec 2009: Evalvacija učnega uspeha. Izdelava OIN za dijake z negativnimi ocenami. Pogovori z (ne)uspešnimi dijaki in načrtovanje popravljanja ocen. Roditeljski sestanek za starše in trenerje. Preventiva mladostnikov – predavanje šolske svetovalne službe.

April 2009: Meritve in testiranje ter spremljava gibalnih in funkcionalnih sposobnosti dijakov. Učno-vzgojna ter športna obravnava dijakov športnikov. Delavnica “Fair play v športu” in obisk slovenskega vrhunskega športnika. Izvedba projektnega tedna za dijake 1. letnika.

Maj 2009: Zaključna prireditev za dijake športnike in podelitev priznanj. Učno-vzgojna ter športna obravnava dijakov športnikov.

Junij 2009: Evalvacija rezultatov ob koncu šolskega leta. Izdelava OIN za dijake z negativnimi ocenami. Organizacija 3. športnega dne.

Julij 2009: Evalvacija celotnega dela ob koncu pouka in priprava smernic za novo šolsko leto.

Avgust 2009: Izdelava osebnih listov za športnike novince – portfolio. Izdelava letnega delovnega načrta za športne oddelke. Priprava na sprejem novincev in njihovih staršev.

Opomba 1: Skozi celo šolsko leto potekajo enkrat tedensko individualne govorilne ure za dijake športnike, starše in trenerje.

Opomba 2: Enkrat mesečno (glede na potrebe pa lahko tudi večkrat) se obvezno sestane strokovni tim, ki ga sestavljajo športni koordinatorji, razredniki in svetovalna delavka.

Opomba 3: Tedensko ali na štirinajst dni (odvisno od potreb) se sestane PUZ – programski učiteljski zbor, ki ga sestavljajo vsi profesorji in strokovni delavci, ki učijo v športnih oddelkih.

Opomba 4: Skozi celo šolsko leto poteka e-izobraževanje za dijake športnike.

Opomba 5: Skozi celo šolsko leto profesorji obiskujejo športna tekmovanja dijakov športnikov.