

# Marketingowe zarządzanie szkołą

Amir J. Fazlagić





Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli  
00-478 Warszawa  
Al. Ujazdowskie 28  
tel. (0-22) 621-30-31  
fax (0-22) 621-48-00  
e-mail: [codn@codn.edu.pl](mailto:codn@codn.edu.pl)  
Internet: [www.codn.edu.pl](http://www.codn.edu.pl)

Opracowanie merytoryczne: Jolanta Kubacka-Mróż, Marzenna Owczarz  
Redakcja językowa: Tamara Książczak-Przybysz  
Opracowanie graficzne: Krzysztof Kiełbasiński

© Copyright by Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, 2003

Wydanie I

**ISBN 83-87958-60-3**

Skład: Jan Jacek Swianiewicz  
Druk: „Orthdruk”, Białystok, ul. Składowa 9

# Spis treści

|                                     |    |                                      |     |
|-------------------------------------|----|--------------------------------------|-----|
| <b>Wstęp</b> . . . . .              | 5  | 4.9. Standardy jakości . . . . .     | 81  |
| <b>Rozdział I</b>                   |    | <b>Rozdział V</b>                    |     |
| Polska szkoła                       |    | Podstawy marketingu szkoły . . .     | 89  |
| w gospodarce opartej na wiedzy      | 9  | 5.1. Marketing szkoły                |     |
| 1.1. Gospodarka oparta na wiedzy    |    | — fakty i mity . . . . .             | 89  |
| (GOW) . . . . .                     | 9  | 5.2. Od marketingu transakcyjnego    |     |
| 1.2. O potrzebie                    |    | do marketingu relacyjnego . .        | 91  |
| reformy edukacji . . . . .          | 13 | 5.3. Otoczenie marketingowe szkoły   | 92  |
|                                     |    | 5.4. Lojalność . . . . .             | 99  |
|                                     |    | 5.5. Planowanie marketingu szkoły    | 100 |
| <b>Rozdział II</b>                  |    | <b>Rozdział VI</b>                   |     |
| Szkoła jako organizacja             |    | Promocja szkoły . . . . .            | 105 |
| świadcząca usługi . . . . .         | 17 | 6.1. Cele promocji szkoły . . . . .  | 105 |
| 2.1. Usługi świadczone przez szkołę | 17 | 6.2. Podstawy komunikacji            |     |
| 2.2. Wiedza jako składnik usług     |    | marketingowej . . . . .              | 107 |
| świadczonych przez szkołę . .       | 20 | 6.3. Komunikacja pośrednia           |     |
| 2.3. Kapitał szkoły . . . . .       | 25 | (jednokierunkowa) . . . . .          | 112 |
|                                     |    | 6.4. Komunikacja bezpośrednia . .    | 124 |
| <b>Rozdział III</b>                 |    | 6.5. Jak zaprojektować ulotkę        |     |
| Zarządzanie personelem w szkole     | 33 | reklamową dla szkoły? . . . . .      | 130 |
| 3.1. Osobowość pracownika . . . .   | 34 | <b>Rozdział VII</b>                  |     |
| 3.2. Satysfakcja                    |    | Marketing w szkole . . . . .         | 135 |
| i motywowanie personelu . . .       | 37 | 7.1. Działalność komercyjna          |     |
| 3.3. Organizacja pracy zespołowej   | 44 | na terenie szkoły . . . . .          | 136 |
|                                     |    | 7.2. Marketing skierowany            |     |
| <b>Rozdział IV</b>                  |    | do dyrektora i nauczycieli . . .     | 140 |
| Zarządzanie jakością w szkole . .   | 51 | <b>Rozdział VIII</b>                 |     |
| 4.1. Specyfika zarządzania jakością |    | Studia przypadków . . . . .          | 143 |
| w szkole na tle innych              |    | 8.1. Programy partycypacyjne . . .   | 143 |
| organizacji usługowych . . . .      | 51 | 8.2. Marketing szkół katolickich . . | 149 |
| 4.2. Czym jest jakość w szkole? . . | 53 | 8.3. Szkolna strona internetowa . .  | 156 |
| 4.3. Od atrybutów do korzyści . . . | 59 | <b>Zakończenie</b> . . . . .         | 159 |
| 4.4. Momenty prawdy . . . . .       | 62 | <b>Literatura</b> . . . . .          | 162 |
| 4.5. Reklamacje . . . . .           | 64 |                                      |     |
| 4.6. Psychologia                    |    |                                      |     |
| w zarządzaniu jakością . . . .      | 66 |                                      |     |
| 4.7. Zarządzanie jakością           |    |                                      |     |
| według filozofii TQM . . . . .      | 70 |                                      |     |
| 4.8. Modele jakości usług . . . . . | 74 |                                      |     |

## Podziękowania

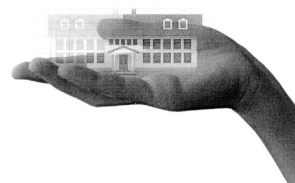
Dziękuję Marzennie Owczarz i Jolancie Kubackiej-Mróz z Centralnego Ośrodka Doskonalenia Nauczycieli za cenne uwagi, które pozwoliły mi napisać tę książkę w języku zrozumiałym dla praktyków edukacji oraz za to, że niestrudzenie kibicowały mi we wszystkich fazach jej powstawania.

Dziękuję profesorowi Kazimierzowi Rogozińskiemu za to, że pewnego czerwcowego dnia 1999 roku zadał mi pytanie: „Czy interesuje Pana praca na uczelni?”.

Dziękuję Josefowi Hochgernerowi i Klausowi Schuchowi za pomoc w rozwoju naukowym oraz Gemeinde Christi z Wiednia za pomoc w rozwoju duchowym.

*Amir Jan Fazlagić*

## Wstęp



Stosunek społeczeństwa do edukacji powoli się zmienia. Wiara w kompetencje nauczyciela i skuteczność systemu kształcenia jest dzisiaj znacznie słabsza niż przed laty. Rodzice podchodzą bardziej sceptycznie do deklarowanego przez środowisko nauczycieli profesjonalizmu. Żądają „dowodów” na to, że ich dzieci otrzymają właściwe wykształcenie. Postrzegają szkołę jako element inwestycji w przyszłość dzieci.

Skutki niżu demograficznego odczuwa już dotkliwie wiele szkół w Polsce. Do niedawna istnienie gospodarki rynkowej w otoczeniu szkoły nie miało przełożenia na jej codzienne funkcjonowanie. Dzisiaj niedobór uczniów, jeszcze bardziej niż gospodarka rynkowa, uwidocznił fakt, że szkoły funkcjonują w konkurencyjnym otoczeniu. Pełne wsparcie ze strony funduszy publicznych nie jest zagwarantowane. Korzystanie z „usług szkolnych” jest przymusowe dla młodzieży, a charakter i sposób świadczenia tych usług został opisany w prawie oświatowym. Mobilność klientów, tak akcentowana w innych branżach, w przypadku oświaty jest ograniczona przez rejonizację uczniów i brak miejsc w „lepszycy szkołach”. Choć możliwości stosowania zasad marketingowego zarządzania szkołą nie są duże, dyrektor szkoły nadal ma pole do działania. Można wiele zrobić, jeżeli do entuzjazmu i determinacji doda się nieco praktycznej wiedzy.

Praktycy zarządzania — a do nich zaliczyć należy dyrektorów szkół — zadają sobie często pytanie: czy warto zgłębiać tajniki wiedzy teoretycznej? Czy skomplikowaną rzeczywistość można opisać w postaci zasad i zaleceń, jakie podają podręczniki zarządzania? Profesor Charles Handy, światowej sławy autorytet z zakresu zarządzania, podaje przykład studenta, który w wieku 32 lat zapisał się na kurs zarządzania MBA. Handy spytał, owego studenta dlaczego rozwijając własną firmę i mając już na koncie znaczną fortunę, zapisuje się na taki kurs. Ten bez wahania odparł: „Po to, abym mógł zrozumieć przyczyny mojego sukcesu i powtórzyć go w przyszłości”. Wiedza o tym, jak zarządzać szkołą, jest budowana na podstawie doświadczeń z przeszłości. Dzięki zrozumieniu i wyjaśnieniu przeszłości możemy lepiej zrozumieć teraźniejszość. Zrozumienie teraźniejszości z kolei pozwala na skuteczne postępowanie i przewidywanie przyszłości. Dyrektor szkoły wyposażony w wiedzę zawartą w tej książce będzie mógł lepiej przewidywać przyszłość, mieć większy

wpływ na wydarzenia, które nastąpią. A to oznacza, że napotka mniej zakłóceń, zaskakujących zdarzeń, przeszkód — czyli jego praca będzie bardziej efektywna. Przekształcenia dokonujące się w gospodarce światowej przełomu stuleci określane są mianem transformacji w kierunku **gospodarki opartej na wiedzy**. Nowe technologie sprawiają, że zmienia się także percepcja świata, rodzą się nowe subkultury, zmianie ulega tryb życia, sposoby kształcenia, pojawiają się nowe systemy wartości. W wielu krajach poszukuje się sposobów usprawnienia działania szkolnictwa. Pod koniec XIX wieku oznaką wykształcenia była umiejętność czytania i pisania, pod koniec lat 30. XX wieku — matura. Obecnie jest to wyższe wykształcenie, a w niedalekiej przyszłości — doktorat (lub jego odpowiednik polegający na opanowaniu pewnych umiejętności praktycznych, wymagających wiedzy, doświadczenia i kwalifikacji<sup>1</sup>).

Szkoła XXI wieku będzie musiała odnaleźć się w nowej roli. W dobie internetu nie będzie w stanie utrzymać swej pozycji „skarbnicy wiedzy”. Szkoła stanie się przede wszystkim miejscem uczenia się.

Dotychczasowe próby zmiany systemów edukacji na świecie nie przyniosły radykalnej poprawy, a oto powody<sup>2</sup>:

- reformy wdrażano stopniowo, etapami;
- nie udało się zintegrować rozwiązań (książka niniejsza łączy wiele rozwiązań, które dotychczas omawiane były osobno);
- brak interdyscyplinarnych studiów nad edukacją. Dotychczasowe badania prowadzone przez socjologów, teoretyków edukacji, psychologów i przedstawicieli innych nauk społecznych nie były koordynowane. Najlepszym tego przykładem jest różne rozumienie pojęcia „jakości pracy szkoły” przez nauczycieli i specjalistów od zarządzania;
- silnie zakorzeniona w mentalności nauczycieli orientacja redukcjonistyczna (np. model 6-4-2<sup>3</sup>);
- pozostawanie w schemacie myślowym systemu (brak podejścia całościowego) — np. decydenci nie widzą wyraźnego<sup>4</sup> przełożenia pomiędzy jakością nauczania w szkołach a wzrostem gospodarczym i pomyślnością społeczeństwa.

**Marketingowe zarządzanie szkołą daje koncepcję zarządzania, która łączy tradycyjne wartości i zasady administrowania szkołą z innowacyjnym podejściem do kwestii zarządzania personelem, jakości usług oraz marketingu. Marketingowe zarządzanie to propozycja dla dyrektorów polskich szkół, jak przycią-**

<sup>1</sup> J. Kozłowski, *Problem popularyzacji nauki*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2001, nr 2(148).

<sup>2</sup> B. H. Banathy, *Systems Design of Education: A Journey to Create the Future*, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, NJ 1991.

<sup>3</sup> Sześć dni w tygodniu (6), w czterech ścianach (4), pomiędzy dwiema okładkami w książce (2).

<sup>4</sup> Jeśli za wyznacznik takiego zainteresowania uznamy priorytety budżetowe.

## **gnąć uczniów w warunkach niżu demograficznego i jak nowatorsko zarządzać placówką.**

Szkoła nie służy tylko uczniom, chociaż to oni są głównymi jej beneficjentami, lecz także całemu gronu interesantów: rodzicom, nauczycielom, środowisku lokalnemu itd. Każda z tych grup ma swoje priorytety. Marketingowe zarządzanie szkołą ma na celu pogodzenie ich interesów.

Marketingowe zarządzanie szkołą to synteza kilku nurtów myślenia o sposobach zarządzania organizacjami oraz dziedzin wiedzy, spośród których warto wymienić:

- teorię organizacji i zarządzania,
- marketing,
- zarządzanie organizacjami usługowymi,
- zarządzanie personelem,
- zarządzanie kapitałem intelektualnym.

**Celem tej książki jest zainspirowanie dyrektorów polskich szkół, menedżerów oświaty i nauczycieli do twórczej pracy. Daje ona wskazówki, na co zwrócić szczególną uwagę przy zarządzaniu szkołą.**

Czytelnik znajdzie tutaj pomysły, które pomogą mu rozwiązać takie problemy, jak:

- malejący nabór uczniów,
- brak entuzjazmu ze strony kadry nauczycielskiej,
- małe zaangażowanie rodziców w pracę szkoły,
- brak funduszy (pozyskiwanie sponsorów).

Książka może także służyć jako podręcznik dla studentów studiujących marketing i zarządzanie przedsiębiorstwami usługowymi oraz organizacjami niedochodowymi.



## Układ książki

Niniejsza publikacja została podzielona na osiem rozdziałów.

Pierwsze dwa rozdziały przedstawiają kontekst funkcjonowania współczesnej szkoły oraz uzasadniają konieczność wdrażania nowoczesnych systemów zarządzania w niej. Główną konkluzją wypływającą z tych rozważań jest to, że marketingowe zarządzanie szkołą dotyczy trzech składników: personelu szkoły, zarządzania jakością jej pracy oraz marketingu. Dopiero gdy zastosowane zostaną jednocześnie wszystkie trzy elementy, zarządzanie szkołą może przybrać formę kompleksowego systemu.

Dalsze dwa rozdziały poświęcone zostały: personelowi oraz zarządzaniu jakością pracy szkoły. Zarządzanie personelem jest w przypadku szkoły zadaniem o tyle trudnym, że obowiązujące ramy prawne narzucają dyrektorowi wiele ograniczeń w zakresie elastyczności zarządzania kadrą nauczycielską.

Zarządzanie jakością pracy szkoły obejmuje nie tylko jakość nauczania, lecz także aspekty związane z postrzeganiem jakości pracy szkoły. Ostateczny rezultat, czyli poziom wykształcenia ucznia nie jest determinowany wyłącznie przez profesjonalizm pracy nauczyciela w klasie.

W rozdziałach piątym i szóstym omówione zostały zagadnienia marketingu. Przedstawiono tam wiele praktycznych sposobów promocji szkoły w lokalnym środowisku.

W rozdziale siódmym omówiono zagadnienia działalności komercyjnej prowadzonej przez podmioty zewnętrzne na terenie szkoły, adresowane do środowiska uczniów i nauczycieli.

W rozdziale ósmym przedstawiono trzy interesujące studia przypadków, ilustrujące zagadnienia poruszane w książce.



# Polska szkoła w gospodarce opartej na wiedzy

## 1.1 Gospodarka oparta na wiedzy (GOW)

W XVII wieku K. Keller, profesor uniwersytetu w Halle, zaproponował podział dziejów na epokę starożytną (do wstąpienia na tron Konstantyna Wielkiego w 306 r.), epokę średniowiecza (do upadku Konstantynopola w 1453 r.) i epokę nowożytną (od upadku Konstantynopola). Zmiany obserwowane obecnie prawdopodobnie uzasadniają poszukiwania punktu przełomowego dla kolejnej, czwartej epoki. Punktem takim mógłby być rok 1991, kiedy to inwestycje globalne w technologię informatyczną przekroczyły inwestycje w majątek produkcyjny. Innymi słowy, zakupy komputerów, telefonów, wydatki na sieci komputerowe, internet itp. przewyższyły po raz pierwszy w dziejach świata wysokość wydatków na maszyny i urządzenia produkcyjne.

W okresie oświecenia (XVIII wiek), gdy miała swój początek rewolucja przemysłowa, ludzie uwierzyli, że można opanować siły natury dzięki potędze rozumu. Zaczęły się pojawiać różnego rodzaju wynalazki techniczne z maszyną parową na czele. Społeczeństwa najbardziej rozwiniętych gospodarczo krajów świata znajdują się obecnie w okresie transformacji podobnej do tej, jaka dokonała się ponad 200 lat temu, tzn. rewolucji przemysłowej.

Ruch wynalazczości zapoczątkowany w epoce przemysłowej przeniósł się także w dziedzinę organizacji. Ludzie zaczęli się zastanawiać nie tylko nad tym, jak usprawnić techniczne parametry urządzeń, lecz także nad tym, jak lepiej zarządzać. Fascynacja techniką udzieliła się wszystkim tym, którzy byli odpowiedzialni za organizację systemów społecznych. Uznano, że ludzie w organizacji powinni funkcjonować tak, jak elementy maszyny. Elementy wadliwe lub niedopasowane należało „doszlifować” bądź się ich pozbyć. Tak powstał mechanistyczny system zarządzania.

Społeczeństwo industrialne stworzyło wiele różnego rodzaju organizacji. Poczynając od regularnej armii, rządzie centralnym, a kończąc na organizacjach charytatywnych. W przemyśle wydajność maszyn można łatwo określić, mierząc ilość wytworzonych jednostek w zestawieniu ze zużyciem energii i materiałów. Popu-

larność zaczęły więc zyskiwać ilościowe metody pomiaru. „Cywilizacja ilościowa” sprawiła, że metody, stosowane pierwotnie do pomiaru pracy maszyn, zaczęto wykorzystywać do mierzenia efektywności ludzi.

Tak oto, dzięki rozwojowi przemysłu i prymatowi „produkcji”, jako antidotum na wszystkie bolączki cywilizacyjne, utrwalił się także pewien porządek społeczny, normy myślenia i sposoby organizacji życia społecznego. Szkoły zostały włączone do tego systemu. Obecnie większość reform i programów usprawniających funkcjonowanie oświaty mniej lub bardziej radykalnie zrywa z powyższą tradycją.

Wszystkie współczesne projekty reformy oświaty koncentrują się na zasadniczej poprawie metod zarządzania szkołami. **Współczesna szkoła nie może być tylko administrowana, musi być zarządzana marketingowo** — w duchu ery postindustrialnej.

## Sektor usług

Ekonomiści rozróżniają w gospodarce każdego kraju trzy podstawowe sektory gospodarki: sektor rolniczy, sektor przemysłowy (wytwórczy) oraz sektor usług. U progu rewolucji przemysłowej w rolnictwie zatrudnionych było 80% pracowników, a w przemyśle i w sektorze usług po 10% ogółu zatrudnionych. Obecnie, po upływie dwustu lat, proporcje te zmieniły się diametralnie. W Stanach Zjednoczonych w sektorze usług jest zatrudnionych 75% wszystkich pracujących, a sektor ten wytwarza 80% PKB Stanów Zjednoczonych. Do tego sektora zalicza się, oprócz szkolnictwa i oświaty, także m.in. administrację publiczną, turystykę, sektor finansowy, transport, usługi dla przedsiębiorstw (*business-to-business*). W Polsce udział sektora usług w zatrudnieniu także systematycznie wzrasta — z 48% w 1997 roku do 51% w roku 2001. Sektor usług jest także najbardziej „odporny” na recesję w Polsce. O ile zatrudnienie w przemyśle w Polsce spadło w roku 2001 o 14,6%, to w sektorze usług tylko o 2,6%.

Oto jak Amerykanie (w książce *Delivering Quality Service*, V. A. Zeithamb, A. Parasuraman, L. L. Berry) spoglądają na ostatnie 200 lat rozkwitu swojej gospodarki i zmiany w strukturze zatrudnienia: „Kiedyś byliśmy dobrzy w uprawianiu ziemi... i nadal jesteśmy. Lecz zatrudnienie w rolnictwie spadło do 2%. Kiedyś byliśmy dobrzy w wytwarzaniu produktów... i nadal jesteśmy. Lecz zatrudnienie w przemyśle spadło do 9%. Dzisiaj większość pracowników zajmuje się wytwarzaniem usług.”

Obserwowany dziś dynamiczny rozwój sektora usług jest spowodowany wieloma czynnikami. Można wśród nich wymienić (A. Payne, 1993):

- wydłużenie się średniej długości życia na świecie — wzrost liczby osób w wieku emerytalnym. Powoduje to wzrost zapotrzebowania np. na usługi medyczne

czy turystyczne (związane z zagospodarowywaniem czasu wolnego przez ludzi starszych);

- wzrost liczby mieszkańców miast — ma to wpływ na rozwój takich usług, jak usługi komunikacji miejskiej czy usługi kulturalne (kina, teatry itd.);
- wzrost liczby kobiet aktywnych zawodowo — ma to wpływ szczególnie na rozwój sektora usług gastronomicznych i zapotrzebowanie na usługi typu opieka nad dzieckiem;
- poprawa jakości życia — zwiększenie dochodów gospodarstw domowych, m.in. z powodu wzmożonej aktywności zawodowej kobiet, co oznacza dodatkowy dochód dla gospodarstwa domowego. Zwiększony fundusz do swobodnej decyzji może być przeznaczany na edukację, sport czy podróże;
- postęp technologiczny w zakresie komunikacji i przemieszczania się — szczególnie silny wpływ tego czynnika można zaobserwować na przykładzie rozwoju sektora usług turystycznych.

## Spółeczeństwo oparte na wiedzy

Przed omówieniem terminu „gospodarka oparta na wiedzy” (GOW) warto parę słów poświęcić innemu pokrewnemu, bardziej ogólnemu określeniu — „społeczeństwo oparte na wiedzy”.

Niektórzy naukowcy, szczególnie ci związani z informatyką i badaniami nad rozwojem technologii, preferują termin „społeczeństwo informacyjne” dla podkreślenia roli komputerów i internetu: w społeczeństwie informacyjnym łatwo dostępna i tania informacja jest w powszechnym użyciu. Aby te informacje zinterpretować i zastosować, potrzebne są kwalifikacje i wykształcenie. Właśnie dlatego, że wiedza jest najważniejszym zasobem społeczeństw i poszczególnych obywateli, posługiwanie się terminem „społeczeństwo oparte na wiedzy” jest jednak bardziej uzasadnione. Inwestycje w ludzi i kapitał społeczny (zaufanie w społeczeństwie) powinny stanowić priorytety strategiczne rządów.

Jedną z ważnych cech społeczeństwa opartego na wiedzy jest podkreślenie roli systemu edukacji. W społeczeństwie rolniczym (agrarnym) proces nauki trwał od 5 do 14 roku życia i był głównie organizowany przez kościół. W społeczeństwie industrialnym jest on organizowany przez państwo i trwa od 7 do 23 roku życia. W społeczeństwie opartym na wiedzy proces uczenia się rozciągnięty jest na całe życie. Pracownicy uczą się nieustannie w miejscu pracy, a wielu z nich powraca na kursy doskonalenia zawodowego oraz zasilą szeregi studentów szkół wyższych. Rosnie także popularność studiów doktoranckich, które powoli przestają być domeną tylko naukowców. Przed wyłonieniem się „społeczeństwa opartego na wiedzy” muszą powstać ekonomiczne podwaliny dla takiego systemu społecznego, a mianowicie „gospodarka oparta na wiedzy”.

## Rola szkoły w budowie gospodarki opartej na wiedzy

Niektórzy nazywają naszą przyszłość gospodarką usługową, lecz samo rozróżnienie między „produkcją” a „usługami” wydaje się przestarzałe<sup>5</sup>. W ostatnich latach rośnie popularność nowego terminu: „gospodarka oparta na wiedzy”, który jest ściśle powiązany z rozwojem ekonomicznym danego kraju. Kraje Unii Europejskiej zadeklarowały w marcu 2000 roku w Lizbonie (tzw. Strategia Lizbońska), że do roku 2010 stworzą w Europie „najbardziej konkurencyjną w świecie gospodarkę opartą na wiedzy”. Istotę zachodzących w gospodarce zmian dobrze przedstawił J. Naisbitt: „[...] nasza gospodarka po raz pierwszy opiera się na bogactwie, które nie tylko jest odnawialne, ale samo się wytwarza”<sup>6</sup> — bogactwem tym jest wiedza.

Bank Światowy, jedna z wiodących instytucji finansowych na świecie, wyróżnił cztery filary gospodarki — obszary strategiczne, od których zależy rozwój gospodarki opartej na wiedzy.

**Tabela 1. Cztery filary gospodarki opartej na wiedzy**

### **1. Edukacja i szkolenia**

Wykształcone i wykwalifikowane społeczeństwo jest potrzebne do tego, aby tworzyć, przekazywać i wykorzystywać wiedzę.

### **2. Infrastruktura informatyczna**

Radio, telewizja, internet i inne media są niezbędne do szybkiej komunikacji i przetwarzania informacji.

### **3. Bodźce ekonomiczne i warunki instytucjonalne**

Środowisko przyjazne wobec swobodnego przepływu wiedzy, wspieranie inwestycji w technologie komunikacyjne oraz przedsiębiorczość.

### **4. Systemy innowacji**

Sieć ośrodków badawczych, uniwersytetów, zespołów eksperckich, przedsiębiorstw prywatnych i społeczności jest konieczna dla wykorzystania zasobów wiedzy i jej dostosowania do potrzeb lokalnych, a także tworzenia nowej wiedzy.

Źródło: Bank Światowy [online], dostępny w World Wide Web: <http://www.worldbank.org>.

Inwestycje w sektor edukacji są więc jednym ze strategicznych priorytetów, który powinien wyznaczać najważniejsze cele dla rządu. **Reforma szkolnictwa i wszelkie działania zmierzające do poprawy zarządzania szkołami bezpośrednio wpływają na konkurencyjność międzynarodową Polski.**

Zdolność uczenia się stała się dziś warunkiem sukcesu zarówno poszczególnych ludzi, jak i organizacji. Uczenie się to nie przekazywanie, lecz tworzenie wiedzy:

<sup>5</sup> G. Dryen, J. Vos, *Rewolucja w uczeniu*, M. Moderski i S-ka, tłum. B. Józwiak, Poznań 2000, s. 61.

<sup>6</sup> J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.

„Uczeń to współtwórca wiedzy. Od niego i od rodzaju środowiska, w jakim żyje, od wartości i form myślenia grup, w jakich uczestniczy, zależy kształt zdobywanej przez niego wiedzy”<sup>7</sup>.

## 1.2. O potrzebie reformy edukacji

Reformy systemu edukacji w krajach byłego bloku socjalistycznego napotykają na pięć istotnych, wspólnych dla wszystkich problemów<sup>8</sup>:

- dostosowanie programu nauczania do nowych warunków — programy nauczania, które odpowiadały realiom gospodarki centralnie sterowanej nie odpowiadają nowemu kontekstowi. W związku z tym następuje spadek jakości nauczania, wynikający z nowych, zmienionych wymagań;
- wyrównywanie szans — edukacja jest ważnym czynnikiem wyrównywania szans na start życiowy i walki z ubóstwem;
- finansowanie — należy zracjonalizować systemy finansowania szkolnictwa;
- efektywność — większość krajów nieefektywnie wykorzystuje nakłady, jakimi dysponują. Przyczyną jest dziedzictwo systemu gospodarki centralnie sterowanej, gdzie zamiast cen i budżetów posługiwano się jednostkami naturalnymi;
- zarządzanie i odpowiedzialność publiczna — obecnie systemy edukacji nie odpowiadają standardom przejrzystości, nie ma też mechanizmów umożliwiających wgląd w procedury postępowania.

W okresie poprzedzającym rozpad Związku Radzieckiego systemy szkolnictwa wszystkich krajów bloku wschodniego, także Polski, cieszyły się dobrą opinią. Nakłady budżetowe były zadowalające, a poziom zatrudnienia nauczycieli wystarczający. Gdy kraje te po 1989 roku weszły na ścieżkę rozwoju gospodarki rynkowej, szybko okazało się, że ich systemy edukacji są znacznie mniej efektywne niż powszechnie sądzono. Jeszcze na początku lat 90. wiele w polskich mediach mówiono o tym, że atutem Polski są wykształceni pracownicy. Dzisiaj te głosy zweryfikowała rzeczywistość: generalnie niski poziom wykształcenia społeczeństwa jest uważany za istotną przeszkodę w rozwoju gospodarczym i nadrabianiu tzw. luki cywilizacyjnej wobec Zachodu. Nowoczesna gospodarka wymaga od pracowników specjalistycznych umiejętności oraz gotowości i zdolności do doskonalenia swojej wiedzy zawodowej. Takich zdolności nie potrafiły wykształcić polskie szkoły.

---

<sup>7</sup> J. Kozłowski, *Problem popularyzacji nauki*, s. 228.

<sup>8</sup> IPTS/ESTO *Studies on Reforms of Agriculture, Education and Social Systems within the Context of Enlargement and Demographic Change in the EU*, „European Science and Technology Observatory” 2000, czerwiec.

W raporcie, jaki powstał w roku 2000 w Banku Światowym opisano siedem głównych słabości systemów edukacji w krajach postsocjalistycznych. Warto zauważyć, że tylko dwa spośród nich nie odnoszą się bezpośrednio do zagadnień związanych z zarządzaniem szkołami<sup>9</sup>:

- nacisk na wiedzę proceduralną wyrażoną w postaci faktów. Podejście to miało swoje uzasadnienie w gospodarce centralnie sterowanej, lecz nie sprawdza się w gospodarce rynkowej;
- systemy edukacji narzucały zbyt wczesną specjalizację zawodową, podczas gdy współczesna gospodarka wymaga elastyczności siły roboczej w podejmowaniu nowych wyzwań;
- niewiele robiono w zakresie pomiaru jakości usług edukacyjnych;
- źle zarządzano zasobami, szczególnie budżetami;
- systemy edukacji odziedziczone po gospodarce centralnie planowanej mają tendencję do konsumowania większej ilości zasobów niż w rzeczywistości potrzebują. Dotyczy to w równym stopniu płac nauczycieli, kosztów ogrzewania, usług pomocniczych (niezwiązanych bezpośrednio z nauczaniem), kosztów utrzymania budynków i wyposażenia;
- relatywnie duża liczba nauczycieli w stosunku do liczby uczniów. Jednak płace nauczycieli są niskie. W konsekwencji najlepsi porzucają pracę w zawodzie, a kariera w szkole nie jest atrakcyjna dla zdolnych absolwentów uniwersytetów. Sytuację pogarsza brak funduszy na szkolenia dla nauczycieli;
- systemy zarządzania i ewaluacji są słabo rozwinięte.

Jak widać, ostatnie pięć postulatów usprawnienia systemów oświaty dotyczy działań związanych z szeroko rozumianym poprawianiem zarządzania szkołami. Koncepcja marketingowego zarządzania szkołą prezentowana w tej książce ma na celu dostarczenie nowoczesnych narzędzi zarządzania.

---

<sup>9</sup> Tamże.

## Streszczenie rozdziału I

Konieczność poprawy zarządzania szkołami w Polsce wynika nie tylko z potrzeby nadrobienia zaległości z epoki realnego socjalizmu. Reformy oświaty są wdrażane także w krajach zachodnich. U podłoża tych zmian leży w pierwszej kolejności chęć dostosowania współczesnej szkoły do realiów gospodarki postindustrialnej — gospodarki, w której dominują pracodawcy z sektora usług.

Jednocześnie są oni głównymi odbiorcami usług świadczonych przez szkołę. Absolwenci szkół muszą być przygotowani do pracy w zmieniającym się otoczeniu, a w konsekwencji do podejmowania wyzwań związanych z rozwiązywaniem problemów, w których umiejętności społeczne są ważniejsze niż wiedza techniczna.

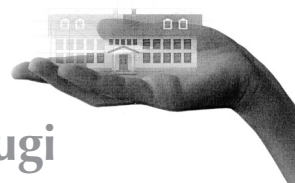
Spółeczeństwa krajów rozwiniętych określa się mianem społeczeństw opartych na wiedzy. Wykształcenie obywateli jest postrzegane jako niezbędny element rozwoju gospodarczego kraju i jego pomyślności.

Gospodarka oparta na wiedzy (GOW) to nowa koncepcja rozwoju gospodarczego, wiedza traktowana jest tutaj jako najcenniejszy „surowiec strategiczny”. System edukacji, w którym główną rolę odgrywają szkoły, a także uniwersytety to jeden z czterech filarów wspierających rozwój GOW-u. Reforma szkolnictwa i wszelkie działania zmierzające do poprawy zarządzania szkołami mają bezpośredni wpływ na konkurencyjność międzynarodową Polski.

Upadek socjalizmu w Polsce obnażył wszystkie słabości poprzedniego systemu oświaty. Spośród siedmiu zaproponowanych przez Bank Światowy kategorii działań, jakie należy podjąć w celu podniesienia efektywności szkolnictwa, aż pięć jest związanych z usprawnieniem jakości zarządzania szkołami, a tylko dwa dotyczą zawartości programów nauczania. Jest to bardzo ważny argument przemawiający za promowaniem nowoczesnych metod zarządzania szkołami w Polsce.







# Szkoła jako organizacja świadcząca usługi

Szkoła, podobnie jak wiele innych organizacji, np.: szpitale, kancelarie prawne, biura turystyczne, agencje matrymonialne czy banki, jest organizacją świadcząca usługi. **Zarządzanie szkołą to zarządzanie procesami świadczenia usług.**

Usługi te są co prawda „przymusowe”, ale postrzeganie obowiązku szkolnego w społeczeństwie ma znacznie bardziej pozytywne konotacje niż choćby obowiązek płacenia podatków czy obowiązek służby wojskowej. To prawda, że każdy Polak do 18 roku życia musi, zgodnie z literą prawa, kształcić się. Uczniowie w przeważającej większości w zasadzie akceptują rolę, jaką im wyznaczyło społeczeństwo — „dorośli”.

Przyczyną istnienia organizacji usługowych jest fakt, że klienci mają zazwyczaj jakiś problem i nie są w stanie rozwiązać go samodzielnie. Więzy emocjonalne mają charakter dwustronny — rodzi się dialog, uczucia i relacje. Niezależnie od tego, czy jest to usługa turystyczna, medyczna czy edukacyjna chodzi w niej o to, aby człowiek spełnił potrzeby i oczekiwania innego człowieka. Usługa często przypomina dzieło sztuki, a klienci uczestniczą w „spektaklu” usługowym.

## 2.1. Usługi świadczone przez szkołę

### Czym różnią się towary od usług?

Usługi, podobnie jak produkty materialne (towary) są obiektem transakcji rynkowych. Jednak sposoby wytwarzania usług i korzystania z nich różnią się zasadniczo od wytwarzania i korzystania z towarów.

Zrozumienie tych istotnych różnic pomiędzy usługami a produktami materialnymi pomoże z kolei zrozumieć cechy specyficzne i niuanse marketingu usług oraz marketingowego zarządzania szkołą, które zostaną przedstawione w następnych rozdziałach.

**Tabela 2. Różnice pomiędzy towarami a usługami niematerialnymi<sup>10</sup>**

| Towary  | Usługi   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Są produkowane.</li> <li>• Wykonywane w pomieszczeniach, do których klienci nie mają dostępu.</li> <li>• Towary są dostarczane do miejsca zamieszkania klienta.</li> <li>• Nabycie jest równoznaczne z przeniesieniem prawa własności do użytkowania według własnej woli.</li> <li>• Towary mają namacalną formę, mogą być sprawdzone.</li> <li>• Mogą być fizycznie magazynowane.</li> <li>• Faza produkcji poprzedza konsumpcję.</li> <li>• Oddzielenie produkcji od nabywcy.</li> <li>• Dominuje technologia.</li> <li>• Produkt udostępniany do sprzedaży jest przedmiotem, rzeczą, bytem nieożywionym.</li> <li>• Pomiędzy odbiorcą a kupowanym produktem zachodzi tylko jednostronna relacja („można polubić swój samochód, lecz będzie to miłość nieodwzajemniona”).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Są świadczone.</li> <li>• Klienci przemieszczają się do miejsc, gdzie usługi są świadczone.</li> <li>• Nabywca usługi zazwyczaj nie staje się właścicielem żadnego przedmiotu.</li> <li>• Usługi nie mogą być sprawdzone przed oceną ich efektu.</li> <li>• Usługi są nietrwałe, nie mogą być magazynowane.</li> <li>• Produkcja i konsumpcja występują jednocześnie (np. nie można najpierw wygłosić wykładu w pustej sali, a później zaprosić do niej studentów).</li> <li>• Konsument uczestniczy w usłudze. Zazwyczaj fizyczna obecność klienta nie wystarcza, aby usługa się powiodła. Oczekuje się od niego choćby minimum zaangażowania (np. stopień zaangażowania ucznia często decyduje o sukcesie nauczania).</li> <li>• Często świadczone są poza kontrolą kierownictwa.</li> <li>• Wymagania konsumenta są trudne do zidentyfikowania.</li> <li>• W usługach dominują ludzie — organizacje świadczące usługi opierają się na zatrudnieniu. Niewiele usług można w pełni zmechanizować.</li> </ul> |

## Cechy usług

Wynikiem działalności organizacji usługowej są niematerialne i nienamacalne efekty. Wbrew niektórym krzywdzącym opiniom „produktem” działania szkoły nie jest uczeń a usługi świadczone na rzecz uczniów, ich rodziców i lokalnej społeczności.

Warto zwrócić uwagę na następujące specyficzne cechy usług i ich odniesienie do realiów szkolnych:

<sup>10</sup> Jedną z istotnych cech różnicujących usługi jest stopień ich niematerialności. Innymi słowy, usługi możemy klasyfikować ze względu na to, jaki jest w nich udział elementów materialnych, a jaki niematerialnych. Usługi budowlane, naprawcze, transportowe to usługi o dużym udziale elementów materialnych. Z kolei np. usługi edukacyjne, doradcze, prawnicze to usługi, w których dominują elementy niematerialne.

Więcej na temat teorii usług czytelnik znajdzie w: K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wyd. AE, Poznań 1998; K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wyd. AE, Poznań 2000.

1. **Sprzedaż usług podlega okresowym wahaniom.** Zarządzanie organizacją narażoną na wahania popytu stwarza dodatkowe utrudnienia. W szkole mamy do czynienia z wahaniami popytu, gdy zgłasza się więcej lub mniej kandydatów niż jest miejsc w klasach. Wahania popytu mają głównie przyczyny demograficzne, ale nie tylko. Na zainteresowanie wycieczkami szkolnymi, uczestnictwem w kółkach zainteresowań itp. wpływają: moda i preferencje dzieci i rodziców, pogoda, pora roku.
2. **Wysokie koszty stałe w niektórych branżach.** Niektóre branże usługowe charakteryzują niskie koszty stałe prowadzenia działalności. Prowadzenie kancelarii prawnej, biura pośrednictwa sprzedaży nieruchomości, małego zakładu remontowo-budowlanego nie wymaga utrzymywania kosztownej infrastruktury: koszty pojawiają się wtedy, gdy zjawia się klient. Jednak w działalności edukacyjnej (a także w wielu innych, np. w transporcie lotniczym) konieczne jest utrzymywanie tzw. potencjału do wykonania usług. Pensje dla nauczycieli i innych pracowników szkoły, koszty remontów i ogrzewania muszą być ponoszone przez dyrektora szkoły bez względu na liczbę uczniów, chyba że spadnie ona do tak niskiego poziomu, że zagrazi likwidacją szkoły lub wymusi redukcję zatrudnienia.

W tabeli 3. przedstawiono przykład zaczerpnięty z kalkulacji wykonanej dla pewnej linii lotniczej. Ilustruje on, jak wysokie koszty stałe działalności organizacji usługowej (w tym przypadku jest nią linia lotnicza) wpływają na jej rentowność. Oczywiście dla szkoły kryterium zysku nie jest właściwą kategorią opisową. Należy się odwołać do minimalnej wielkości klasy. Jednak niedobór uczniów jest dla szkoły tym samym, czym dla organizacji nastawionej na zysk niedobór klientów.

**Tabela 3. Przykład analizy kosztów stałych w organizacji usługowej**

Jeden z pilotów linii lotniczych Southwest Airlines przeprowadził analizę kosztów i doszedł do następujących wniosków (dane za 1994 r.):

- Lot samolotu przynosi zysk w przypadku, gdy zostanie sprzedanych 74,5 biletów; oznacza to, że gdy na pokładzie znajdzie się co najmniej 75 pasażerów, firma może liczyć na zysk.
- Zysk z jednego lotu (obliczony poprzez podzielenie zysku całkowitego firmy przez liczbę lotów w roku) wyniósł 287 dolarów.
- Dzieląc zysk z jednego lotu przez średnią cenę biletu w jedną stronę — 287 dol. przez 58 dol. — otrzymujemy 5. Pięciu klientów w czasie jednego lotu stanowi o zysku danego przelotu.
- Firma sprzedaje 40 mln biletów rocznie. Gdyby firma sprzedała zaledwie o jeden bilet mniej na każdy z lotów, oznaczałoby to spadek zysków o 20% w skali globalnej.

Źródło: K. Irons, *The World of Superservice*, Addison-Wesley, Harlow 1997, s. 160.

3. **Usługi są nabywane przez uczestnictwo.** Każdy pracownik świadczący usługę jest, bez względu na stanowisko, jej sprzedawcą. Nauczyciel nie jest więc od-

biorcą efektów marketingowego zarządzania szkołą a jego częścią! Istnienie obowiązku szkolnego nie gwarantuje samo w sobie, że uczeń będzie zaangażowany w proces nauczania. Fizyczna obecność ucznia nie wystarczy do osiągnięcia sukcesu. Potrzebna jest jego współpraca, a także współdziałanie ze strony rodziców.

4. **Usługi są nietrwale** — nie można ich magazynować. Dlatego tak ważne są metody przewidywania popytu w przyszłości. Przewidując kierunki demograficzne w otoczeniu, dyrektor może się przygotować do zmian popytu. Z wahaniem popytu można radzić sobie następująco<sup>11</sup>:
  - nie dokonywać żadnych działań;
  - ograniczać popyt w fazie szczytowego spiętrzenia, np. ograniczyć liczbę uczniów, którzy mogą być przyjęci do szkoły lub klasy w danym roku;
  - pobudzać popyt w fazie spadku: stosować bodźce zachęcające (przez promocję szkoły — o tym będzie mowa w dalszych rozdziałach);
  - sterować popytem: proponować alternatywne możliwości nauki, np. zamiast klasy z językiem niemieckim, klasa z angielskim;
  - wprowadzić rezerwacje: zachęcać rodziców do wczesnego zgłaszania uczniów, oferując w zamian jakieś korzyści, np. pierwszeństwo w rozpatrywaniu podań;
  - stworzyć kolejkę oczekujących.
5. **Usługi nie są przywłaszczane** — usługobiorca, chociaż korzysta z pracy usługodawcy, nie staje się ich właścicielem w sensie prawnym. Rodzice, zapisując swoje dzieci do szkoły, zgłaszają chęć korzystania z jej usług, lecz nie stają się prawnymi właścicielami ani szkoły, ani pomocy naukowych.
6. **Heterogeniczność**. Ponieważ usługi są wykonywane przez ludzi, z natury rzeczy są niepowtarzalne. Każda lekcja jest inna, nawet gdy jest prowadzona według jakiegoś scenariusza.
7. **Niematerialność** jest podstawową cechą usług. Można ją scharakteryzować za pomocą pięciu cech (tabela 4.).

## 2.2. Wiedza jako składnik usług świadczonych przez szkołę

Szkoła jest specyficznym rodzajem organizacji, ponieważ wiedza jest w szkole obecna pod dwiema lub trzema postaciami (rysunek 1.).

1. Wiedza profesjonalna (odnosi się do profesji nauczyciela) stanowi rdzeń usługi i jest zawarta w programie nauczania; wiedza przedmiotowa, np. geografia Polski, gramatyka języka niemieckiego itp. **Szkoła, która oferuje uczniom kiep-**

---

<sup>11</sup> K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, s. 130.

**Tabela 4. Istota niematerialności usług**

**Niematerialność** usług charakteryzuje się pięcioma cechami. Są nimi: bezcielesność, abstrakcyjność, generalność, niesprawdzalność i nieoczywistość (trudność w objęciu rozumem).

**1. Bezcielesność** usług oznacza, że usługi są czynnością, w przeciwieństwie do produktów, które są rzeczami. Produkty usługowe nie posiadają formy fizycznej, choć mogą mieć wiele materialnych przejawów. Nauczanie jest procesem, ciągiem wielu zdarzeń.

**2. Abstrakcyjność** usług dotyczy trudności, jakie sprawia wyobrażenie sobie usługi. Trudno sobie wyobrazić takie pojęcia, jak „bezpieczeństwo”, „wygoda”, „kultura”. Można co najwyżej wyobrazić sobie konkretne przejawy. Abstrakcyjność usług utrudnia ich opisywanie. Dyrektor szkoły styka się z problemem abstrakcyjności usług, gdy próbuje wytłumaczyć rodzicom zalety swojej szkoły.

**3. Generalność** usług (jej przeciwieństwem jest specyficzność) to inaczej ogólność i związane z nią trudności w precyzyjnym opisanu znaczenia. Zarówno generalność, jak i wcześniej wymieniona abstrakcyjność powodują, że opis usługi może być niejasny dla odbiorcy. Są określenia, które są zarówno abstrakcyjne, jak i generalne, np. „bezpieczeństwo”, „spokój”. Jednak nie wszystkie określenia generalne są jednocześnie abstrakcyjne. I tak np. „opieka medyczna”, „wysoki poziom nauczania języków obcych” są generalne (odbiorca nie rozumie precyzyjnie, co się kryje za tymi określeniami), lecz nie są abstrakcyjne (funkcjonują one w języku potocznym i wywołują u odbiorcy pewne określone skojarzenia).

**4. Niesprawdzalność** usług oznacza, że nie można ocenić usługi przed jej świadczeniem. Mówimy więc, że usługę należy „poznać”, „doświadczyć jej” i że trzeba „wierzyć” w jej efekty. Rodzice zapisujący swoje dzieci do szkoły nie są w stanie „wypробować” szkoły przed decyzją o jej wyborze. Obdarzają szkołę i jej dyrektora kredytem zaufania.

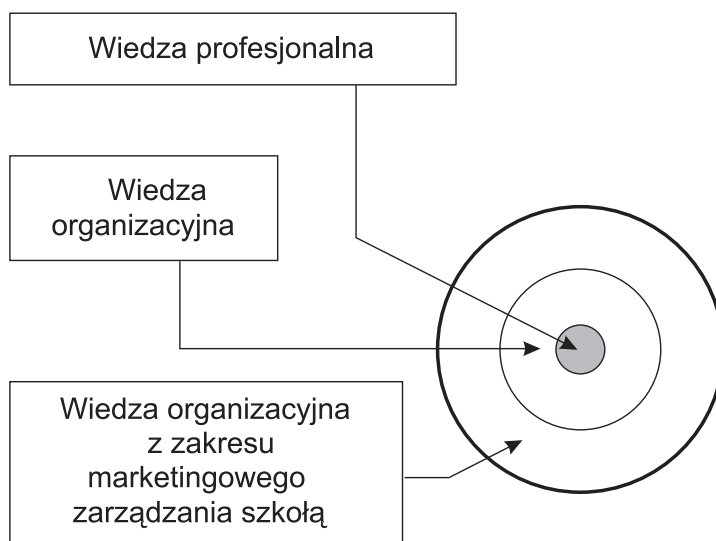
**5. Nieoczywistość** usług (usługi są „niezmysłowe”, „nienaoczne”) odnosi się do tych usług, które są złożone, kompleksowe, wielowymiarowe lub nowe. W konsekwencji objęcie ich umysłem przez klienta jest utrudnione tym bardziej, im mniejsze jest wcześniejsze doświadczenie, znajomość tematu lub wiedza potrzebna do zrozumienia wykorzystywanych podczas realizacji usługi procesów i zależności. Dla niektórych rodziców nauka języka obcego lub zajęcia z informatyki są nieoczywiste, ponieważ rodzice ci nigdy nie uczyli się języków obcych ani nie korzystali z komputera.

Źródło: opracowano na podstawie: A. Paluchowski, *Niematerialność usług i jej psychologiczne implikacje*, Wydawnictwo AE, Poznań 2001, s. 71.

**skiej jakości wiedzę merytoryczną jest źle zarządzana.** U podstaw egzystencji szkoły leży przekazywanie wiedzy.

2. Wiedza organizacyjna to otoczka dla wiedzy profesjonalnej; dotyczy podstawowych umiejętności administrowania szkołą, znajomości podstawowych przepisów prawnych itp. Bez choćby minimum nadzoru i koordynacji w szkole zapanowałby chaos. Jednak umiejętność dyrektora zapanowania nad tym chaosem nie zagwarantuje mu, że jego szkoła będzie prosperować. Do tego potrzebne są działania niekonwencjonalne i nieszablonowe.
3. Na obrzeżach rdzenia usługi — czyli wiedzy profesjonalnej — znajdziemy obszar, który jest rozwinięciem wiedzy organizacyjnej. Został jednak celowo wydzielony, i funkcjonuje pod hasłem marketing, aby podkreślić unikatowość tej wiedzy. Wielkość tego zewnętrznego okręgu zależy od inwencji dyrektora i zespołu nauczycieli, ich motywacji do podejmowania innowacyjnych, niekonwencjonalnych działań w szkole. Marketingowe zarządzanie szkołą to nic

innego, jak wiedza o tym, jak być innym, bardziej atrakcyjnym dla potencjalnych odbiorców, jak „sprzedawać” usługi szkoły, jak odejść od szablonowych działań i rutynowych procesów. Szkoły, w których zapanował marazm i rutyna, nie korzystają z tego rodzaju wiedzy.



Rys. 1. Rdzeń oraz otoczka usługi oferowanej przez szkołę.

Także wiedza poszczególnych nauczycieli podlega podziałowi na wiedzę zawartą w rdzeniu i taką, która dotyczy umiejętności przekazania wiedzy profesjonalnej. Szkoła może dysponować wspaniałym zespołem pedagogów — przyjaciół dzieci, którzy nie mają rozległej wiedzy z zakresu nauczanych przedmiotów. Są też szkoły zdominowane przez technokratów — fachowców odnoszących się z pogardą i wyższością wobec niewiedzy uczniów. Jak więc widać, zachowanie równowagi między tymi dwoma rodzajami wiedzy posiadanych przez nauczyciela jest bardzo ważne.

### Jak definiujemy wiedzę?

Fakt, że wiedza stanowi zarówno rdzeń, jak i otoczkę usług edukacyjnych sprawia, że należy się przyjrzeć bliżej „anatomii wiedzy”. Marketing szkoły to notabene marketing wiedzy. Każdy dyrektor szkoły powinien poznać „anatomię” tego, co próbuje sprzedać.

Wiedza to „informacja przyjęta świadomie przez człowieka i przechowywana w jego umyśle. Wiedza to ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się, znajomość czegoś, uświadomienie sobie czegoś”<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Zob. hasło: *wiedza* w: *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1981, s. 700.

Ważną rolę w definiowaniu wiedzy odgrywa język opisu: ten sam stan rzeczywistości może być inaczej nazwany i interpretowany przez różnych obserwatorów. Liczba definicji danego terminu obecnych w języku wskazuje na jego znaczenie np. w języku Eskimosów znajduje się 40 określeń śniegu. W swoim czasie w amerykańskim Ministerstwie Transportu obowiązywało co najmniej kilkanaście definicji słowa „pociąg”.

## Czym się różni wiedza i informacja?

Wiedzy nie należy mylić z informacją zawartą w książkach i innych źródłach pisanych. Informacja (fakty) to jedna z czterech kategorii wiedzy, które rozróżnił już w starożytności Arystoteles:

- wiedza typu *know-what* — to wiedza, którą łatwo wyrazić w słowach: fakty, informacje, wiadomości. Może być przesyłana za pomocą komputerów. Łatwo ją zweryfikować. Często jest określana jako wiedza encyklopedyczna;
- wiedza typu *know-why* — wyjaśnia rzeczywistość, odnosi się do zasad i praw ruchu. Niezwykle istotna w pewnych obszarach nauki, na przykład w przemyśle chemicznym i elektronicznym. Dostęp do tego rodzaju wiedzy przyspiesza postępek i pozwala unikać błędów;
- wiedza typu *know-how* — odnosi się do umiejętności ludzi i zespołów, do zdolności robienia czegoś;
- wiedza typu *know-who* — określa posiadaczy wiedzy i opisuje wiedzę, którą mają, dotyczy także społecznych zdolności współpracy i komunikacji z ekspertami zewnętrznymi.

## Cechy charakterystyczne wiedzy

Oprócz definicji wiedzy i jej czterech kategorii, trzeba poznać też główne cechy charakterystyczne wiedzy.

1. Nie całą wiedzę człowieka można przedstawić w postaci tekstu lub rysunku. Wiedza występuje też w formie ukrytej: wiemy o jej istnieniu, ale nie możemy wyrazić jej słowami. Jak wyjaśnić kelnerowi, w jaki sposób z dystynkcją serwować wino? Na pewno nie wystarczy do tego podręcznik. (Patrz: tabela 5.)
2. Wiedza jest zorientowana na działanie. Takie słowa, jak: uczyć się, zapominać, pamiętać i rozumieć odzwierciedlają procesy umysłowe. Z najnowszych badań wynika, że ludzki umysł pracujący w trybie świadomości może przetwarzać 16–40 bitów informacji na sekundę. Możemy więc czytać do kilkunastu słów na sekundę, jeżeli będziemy analizowali każdy znak z osobna. Jeżeli jednak nasz umysł przestawimy na tryb podświadomości, możemy przetwarzać do 11 milionów bitów informacji na sekundę! Innymi słowy, jesteśmy świadomi



tylko jednej milionowej informacji, jaką przetwarza nasz umysł. Możemy np. rozmawiać przez telefon komórkowy i jednocześnie prowadzić samochód.

3. Wiedza funkcjonuje wraz z z a s a d a m i p o s t ę p o w a n i a — przez lata budujemy w naszych mózgach setki procedur, dzięki którym nie musimy analizować wszystkich sytuacji. Możemy działać automatycznie. Zasady postępowania są powiązane z wynikami pracy.

**Tabela 5. Istota wiedzy ukrytej**

James Brindley (1716–1772) całe życie poświęcił budowie kanałów, zmieniając tym oblicze Anglii. Nie miał wykształcenia; gdy musiał przemyśleć jakiś problem, kładł się do łóżka, a potem budował — bez narysowanych planów. Jego rozwiązania techniczne były niezwykle proste. Gdy w końcu z przepracowania zachorował i był bliski śmierci, inni budowniczywie kanałów stali przy jego łożu, prosząc o ostatnie rady<sup>13</sup>.

Węgierski naukowiec pracujący w Stanach Zjednoczonych — Michael Polanyi — w latach 40. i 50. XX wieku rozwinął teorię wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*).

Ludzie, o których mówimy, że są fachowcami czy ekspertami zgromadzili w swoich umysłach olbrzymi potencjał wiedzy. Tylko część z tej wiedzy może być przekazana innym. Każda jednostka ludzka posiada potencjał wiedzy, który nazywamy wiedzą ukrytą (cichą). Gdyby Adam Małysz napisał podręcznik skoków narciarskich, to trudno oczekiwać, że po jego lekturze każdy będzie mógł rozpocząć samodzielne loty narciarskie.

F. Hayek (laureat nagrody Nobla) mówił, że „praktycznie każda jednostka posiada unikatową wiedzę, która może być użyta tylko przy współpracy tej jednostki”.

Spora część wiedzy nauczyciela opiera się na umiejętnościach trudnych do wyrażenia w słowach; ujawniają się one w trakcie działania — w sali lekcyjnej. Ludzki umysł mieści zawsze większy zasób wiedzy niż jest w stanie wyrazić za pomocą słów. Wartość wiedzy ukrytej można zweryfikować poprzez ocenę skuteczności działań jej posiadacza. Ponieważ część wiedzy zawartej w umyśle można zapisać w formie dokumentu, warto zastanowić się nad tym, czy w szkole nie znajdują się obszary wiedzy, które należy zachować na przyszłość.

Erich Fromm przedstawił bardzo interesujący przykład, który pokazuje funkcję, jaką pełni ukryty wymiar wiedzy.

„Skrzypek Sadolph Busch opowiadał mi, że grał kiedyś w Zurichu koncert skrzypcowy Beethovena, a po występie podszedł do niego skrzypek Huberman i zapytał, w jaki sposób zagrał pewien fragment utworu. Busch odrzekł, że to bardzo proste — a następnie odparł, że nie potrafi go już zagrać. Próba zagrania owego fragmentu świadomie spowodowała zaburzenia w pracy rąk wirtuoza<sup>14</sup>.”

<sup>13</sup> Jak budowano świat — 2. Kanały, „Gazeta Wyborcza” 2001, 15 kwietnia.

<sup>14</sup> E. Fromm, *O sztuce istnienia*, tłum. R. Saciuk, PWN, Warszawa–Wrocław 2000, s. 158.

## 2.3. Kapitał szkoły

### Dokumenty księgowe nie ukazują całości kapitału szkoły

Szkoła, tak jak każda organizacja, posiada swój majątek. Zasady rachunkowości, które powstały w epoce industrialnej (patrz: rozdział I) koncentrują się przede wszystkim na majątku trwałym. Głównymi składnikami majątku fabryk były maszyny, a działalność tych organizacji polegała na przetwarzaniu surowców i półproduktów w wyroby gotowe. Obowiązujący obecnie system rachunkowości sięga swymi korzeniami epoki industrialnej, a jego przydatność do potrzeb współczesnych organizacji jest niewielka. Szkoła nie jest fabryką, lecz organizacją usługową opartą na wiedzy. Z tego powodu na całym świecie prowadzone są badania, mające na celu stworzenie nowych zasad rachunkowości, które ułatwiłyby zarządzanie majątkiem intelektualnym (niematerialnym) organizacji. Znaczącą część kapitału szkoły stanowi kapitał intelektualny (niematerialny), który nie jest widoczny w arkuszu bilansu. Wszystko co tworzy szkołę, np.: tradycja, motywacja nauczycieli, reputacja w lokalnej społeczności, kompetencje nauczycieli, kontakty dyrektora szkoły; ma wielką wartość — to właśnie kapitał intelektualny szkoły.

Poniżej przedstawiono schemat opisujący kapitał szkoły w sposób całościowy. Poszczególne składniki kapitału intelektualnego pogrupowane zostały w trzy kategorie.

### Struktura kapitału intelektualnego szkoły<sup>15</sup>

1. Kapitał ludzki — związany z nauczycielami, kierownictwem oraz pracownikami administracyjnymi.
2. Kapitał organizacyjny<sup>16</sup> — związany z niematerialnymi atrybutami funkcjonowania szkoły, np. strukturą, kulturą organizacyjną, procesami, systemami oceny — czyli wszystkim tym, co łączy się z zarządzaniem.
3. Kapitał rynkowy — związany z otoczeniem i relacjami, zaufaniem, jakim obdarzają szkołę uczniowie, rodzice, sponsorzy, władze i środowisko lokalne.

W potocznym rozumieniu „kapitał intelektualny” utożsamiany jest z „kapitałem ludzkim”. **W niniejszej książce kapitał intelektualny jest rozumiany szerzej: jako kapitał niematerialny, pozabilansowy — czyli obejmujący wszystko to, co należy do szkoły, lecz nie jest zaksięgowane w jej bilansie.**

Kolejność wymienianych kategorii nie jest przypadkowa: kapitał ludzki (wiedza dyrektora i nauczycieli) stanowi bardzo istotne podwaliny do budowy kapitału orga-

<sup>15</sup> Wartość kapitału materialnego i jego strukturę dyrektor szkoły odnajdzie w dokumentach księgowych.

<sup>16</sup> Aby uniknąć nieporozumień, należy wyjaśnić, że wiedza organizacyjna (rysunek 1.) w przeciwieństwie do kapitału organizacyjnego dotyczy kompetencji indywidualnych dyrektora szkoły.

nizacyjnego. Konsolidacja zespołu i ustalenie zasad pracy umożliwia budowę relacji z otoczeniem — tak tworzy się kapitał rynkowy (relacyjny).

Część kapitału organizacyjnego powstaje według gotowych wzorców i na podstawie wytycznych z kuratoriów oświaty i z ministerstwa edukacji. Także normy prawne mają duży wpływ na rodzaj procesów i procedur obowiązujących w szkole. Życie szkoły nie polega jednak tylko na rygorystycznym przestrzeganiu regulaminów ministerstwa. Z czasem w szkole wyłania się unikatowa kultura pracy, rozwija się tradycja, utrwala pewne zwyczaje itp. Kapitał organizacyjny odzwierciedla takie aspekty funkcjonowania szkoły, jak:

- regulaminy wewnętrzne;
- procesy, czyli sposoby organizacji (np. apele, zebrania rodziców, postępowanie w przypadku kradzieży, włamania, bójk, ochrona budynku itp.);
- procedury rekrutacji i oceny pracowników;
- infrastrukturę informatyczną nie przeznaczoną dla celów dydaktycznych.

Kapitał organizacyjny jest trwalszy niż kapitał ludzki — gdy nauczyciel rezygnuje z pracy w szkole, utracona zostaje jego wiedza, często bezpowrotnie. Kapitał organizacyjny czyli m.in. tradycja szkoły, procedury wewnętrzne jest znacznie bardziej odporny na zmiany kadrowe. Nowo przyjęty do pracy nauczyciel z czasem „wchłania” miejscowe zwyczaje i procedury, przyjmuje je jako własne.

Kapitał relacyjny (rynkowy) jest związany z otoczeniem szkoły. Dzięki wyężonej pracy kierownictwa szkoły i wszystkich pozostałych pracowników w otoczeniu szkoły utrwała się pewien jej wizerunek. Rozwijają się relacje z władzami lokalnymi, dostawcami produktów (np. artykuły biurowe, komputery) i usług (np. telekomunikacja, usługi remontowe, szkoleniowe). Marketingowe zarządzanie szkołą nie ogranicza się tylko do kapitału rynkowego, lecz dotyczy także kapitału organizacyjnego oraz ludzkiego.

## Pomiar kapitału intelektualnego

Albert Einstein zauważył, że: „To, co można mierzyć nie zawsze jest istotne, a to, co jest istotne nie zawsze da się zmierzyć”, a zatem najważniejsze składniki kapitału szkoły nie są wyszczególnione w jej bilansie. „Dobra” szkoła to nie tylko szkoła, która jest wyposażona w pomoce dydaktyczne i mieści się w nowoczesnym budynku. „Dobra” szkoła to taka, która cieszy się renomą, zaufaniem, zatrudnia wartościowych nauczycieli, posiada przemyślaną strategię zarządzania. Pomiar kapitału intelektualnego nie jest łatwy i jak dotąd nie powstał na świecie obowiązujący standard w tym zakresie.

Pomiaru kapitału intelektualnego dokonuje się za pomocą trzech podstawowych rodzajów jednostek:

- liczby naturalnej [N]: np. liczba nauczycieli zatrudnionych w szkole;

- wskaźników procentowych [%]: np. liczba uczniów w klasie w chwili obecnej/liczba uczniów w klasie w dniu rekrutacji;
- wartości pieniężnych [PLN]: np. wartość dotacji od sponsorów.

System pomiaru kapitału intelektualnego powinien służyć przede wszystkim potrzebom wewnętrznym dyrektora, a dopiero w drugiej kolejności celom sprawozdawczym. Dyrektor szkoły dokonuje wewnętrznej oceny (monitoringu) i przedstawia wyniki pomiaru w karcie wyników (tabela 6.). Kluczową kwestią pozostaje dobór wskaźników. Stworzenie wielkiej liczby mało istotnych wskaźników pomiarowych nie jest trudne. Znacznie trudniejsze jest opracowanie takich wskaźników, które byłyby obiektywne.

Dokonując pomiarów, trzeba pamiętać, że:

- mierzyć należy to, na co chce się mieć wpływ. Pracownicy będą dostosowywać swoje zachowania i efekty pracy po to, aby jak najlepiej „wypaść” w tych obszarach, które podlegają pomiarowi;
- opracowując wskaźniki dotyczące rezultatów (wyników), należy pamiętać, że wynik można przypisać:
  - usługodawcy–szkole (np. liczba absolwentów),
  - usługobiorcy–uczniowi (np. uzyskany dyplom, średnia ocen);
- należy się liczyć z opóźnieniami (wyniki, które widzimy dzisiaj, są rezultatem działań podjętych w przeszłości);
- dyrektor szkoły powinien uzupełnić dane ilościowe zebrane dzięki karcie wyników o dane jakościowe (rozmowy z nauczycielami i rodzicami, wizytacje). Spora część wiedzy pozyskiwana jest w kontaktach nieformalnych. Nie można zarządzać szkołą (i mierzyć jej działania) zza biurka.

W tabeli 6. przedstawiono przykładową kartę wyników, która może stać się przydatnym narzędziem wspomagającym marketingowe zarządzanie szkołą. Dyrektor szkoły powinien na podstawie podanych wskazówek stworzyć własny system pomiaru, wykorzystujący nie więcej niż 20–25 wskaźników. Pomiarów należy dokonywać co najmniej raz w roku. Warto także pomyśleć o możliwościach współpracy z dyrektorami sąsiednich szkół w celu wymiany doświadczeń i opracowywania wspólnych kart wyników. Dzięki nim będą możliwe porównania, co ułatwi wymianę doświadczeń.

**Tabela 6. Przykładowa karta wyników pomiarów kapitału intelektualnego szkoły**

| Kapitał ludzki  | Kapitał organizacyjny   | Kapitał rynkowy (relacji)  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba nauczycieli ogółem</li> <li>• Rotacja personelu (liczba nowych pracowników/liczba pracowników ogółem)</li> <li>• Przeciętny czas pracy</li> <li>• Koszt szkolenia jednego pracownika</li> <li>• Liczba pracowników z wykształceniem specjalistycznym</li> <li>• Liczba lat przepracowanych (średni staż pracy)</li> <li>• Wskaźnik „nowicjuszy” (odsetek pracowników z doświadczeniem mniejszym niż dwuletnie)</li> <li>• Satysfakcja pracowników<sup>17</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liczba komputerów/liczba uczniów</li> <li>• Liczba certyfikatów</li> <li>• Jakość osiągnięta/jakość planowana (np. na podstawie modelu luk — patrz: rozdział V)</li> <li>• Wydatki na remonty</li> <li>• Liczba stanowisk komputerowych</li> <li>• Liczba wycieczek szkolnych</li> <li>• Przeciętna liczba uczniów w klasie</li> <li>• Liczba podań o przyjęcie/liczba przyjętych uczniów</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w rynku (jaki odsetek uczniów z danego rocznika z okolic uczęszcza do szkoły)</li> <li>• Liczba uczniów, których rodzice uczęszcza do szkoły</li> <li>• Liczba wizyt rodziców</li> <li>• Liczba uczniów/liczba nauczycieli</li> <li>• Liczba kontaktów ze sponsorami</li> <li>• Udział w dotacjach</li> <li>• Wartość przychodów od sponsorów</li> <li>• Liczba sponsorów</li> <li>• Liczba informacji prasowych o szkole</li> <li>• Liczba odwiedzin na stronie internetowej szkoły</li> <li>• Liczba kontaktów ze szkołami za granicą</li> </ul> |

Źródło: opracowano na podstawie: L. Edvinsson, M. S. Malone, *Intellectual Capital*, Judy Piatkus Limited, London 1997; R. Dzikowski, *The Value of Intellectual Capital*, „Journal of Business Strategy” 2000, nr 7–9, s. 3.

## Kapitał szkoły a marketingowe zarządzanie szkołą

Aby sprawnie i innowacyjnie zarządzać szkołą, dyrektor powinien mieć na uwadze fakt, że o wartości szkoły decyduje przede wszystkim jej kapitał intelektualny. Każdemu z trzech składników kapitału intelektualnego, tzn.:

- kapitałowi ludzkiemu (kompetencjom indywidualnym nauczycieli),
- kapitałowi organizacyjnemu (zarządzaniu jakością),
- kapitałowi rynkowemu (marketingowi),

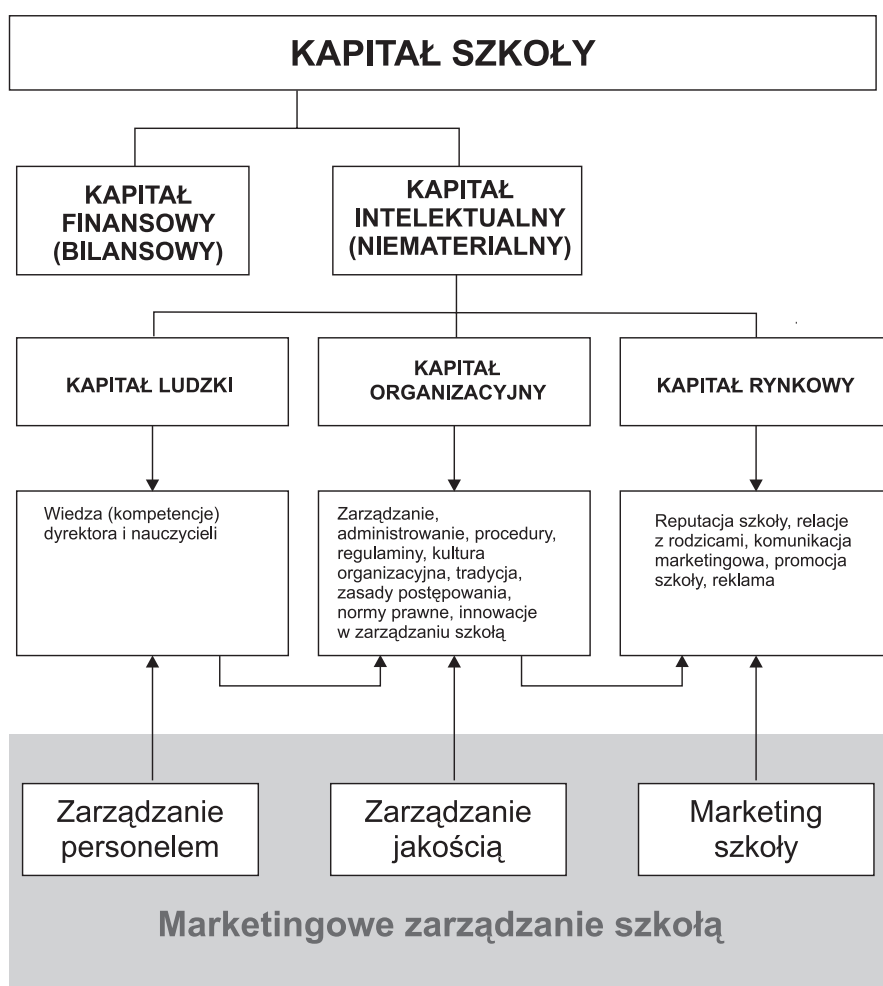
należy poświęcić równie dużo uwagi i czasu w zarządzaniu szkołą.

W następnych rozdziałach zostaną szczegółowo opisane działania odnoszące się do każdego z trzech elementów kapitału intelektualnego szkoły, a mianowicie:

<sup>17</sup> Wartość tego wskaźnika może być obliczana na podstawie wewnętrznego badania ankietowego przeprowadzanego corocznie lub co pół roku przez dyrektora. W badaniu takim ankietowani nauczyciele oceniają w skali 0–5 satysfakcję z pracy, a wartość wskaźnika jest średnią wszystkich odpowiedzi.

- sposoby zarządzania kapitałem ludzkim (który w organizacjach usługowych jest podstawą ich funkcjonowania) zostaną opisane jako zarządzanie personelem,
- sposoby zarządzania kapitałem organizacyjnym zostaną opisane jako zarządzanie jakością,
- sposoby zarządzania kapitałem rynkowym zostaną opisane jako marketing szkoły.

Na rysunku 2. przedstawiono schemat pozwalający zorientować się w zależnościach pomiędzy poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego szkoły. Trzy główne, „styczne” elementy kapitału intelektualnego to punkt wyjścia do „dynamicznego”, marketingowego zarządzania szkołą poprzez zarządzanie personelem, zarządzanie jakością oraz marketing szkoły.



Rys. 2. Kapitał szkoły a marketingowe zarządzanie szkołą.

Jak widać zatem, **marketingowe zarządzanie szkołą obejmuje nie tylko promocję szkoły, lecz także jest zorientowane na otoczenie (rynek!), zaplecze szkoły, jej pracowników i strukturę.**

## Streszczenie rozdziału II

W rozdziale tym przedstawiono informacje stanowiące niezbędne kompendium wiedzy z zakresu teorii usług (usługoznawstwa). Wiedza ta jest potrzebna do zgłębiania marketingu usług. Szkoła jest organizacją świadczącą usługi. Zarządzanie szkołą to zarządzanie procesami świadczenia usług.

Usługi odróżnia od produktów materialnych między innymi to, że usługi są świadczone, nabywca usługi zazwyczaj nie staje się właścicielem żadnego przedmiotu; usługi nie mogą być sprawdzone przed użyciem; usługi są nietrwałe, nie mogą być magazynowane; wymagane jest uczestnictwo–zaangażowanie usługobiorcy.

Sprzedaż usług podlega okresowym wahaniom. Zarządzanie organizacją narażoną na wahania popytu na jej usługi stwarza dodatkowe utrudnienia.

Niematerialność usług posiada pięć aspektów — są nimi: bezcielesność, abstrakcyjność, generalność, niesprawdzalność i nieoczywistość (trudność w objęciu rozumem).

Wiedza jest w szkole obecna pod dwiema lub trzema postaciami: wiedzy profesjonalnej, wiedzy organizacyjnej (otoczki dla wiedzy profesjonalnej); na obrzeżach rdzenia usługi znajduje się wiedza o zarządzaniu marketingowym szkołą.

**Marketingowe zarządzanie szkołą to koncepcja zarządzania, która łączy tradycyjne wartości i zasady administrowania szkołą z innowacyjnym podejściem do kwestii zarządzania personelem, jakości usług oraz marketingu. Marketingowe zarządzanie to propozycja dla dyrektorów polskich szkół podpowiadająca, jak przyciągnąć uczniów w warunkach niżu demograficznego i jak innowacyjnie zarządzać.**

Marketing szkoły to marketing wiedzy. Wiedza to „informacja przyjęta świadomie przez człowieka i przechowywana w jego umyśle”.

Wiedzy nie należy mylić z informacją zawartą w książkach i innych źródłach pisanych. Wiedza posiada cztery formy, są to: wiedza o faktach, wiedza wyjaśniająca zasady, wiedza o tym, jak postępować, wiedza o posiadaczach wiedzy. Tylko część z tej wiedzy może być przekazana innym. Każda jednostka ludzka posiada potencjał wiedzy, który nazywamy wiedzą ukrytą (cichą).

**Dyrektor szkoły zarządza organizacją, w której wiedza stanowi rdzeń oferty usługowej.** Jeśli o tym zapomni i skoncentruje się wyłącznie na marketingu szkoły, prędzej czy później szkoła może stracić reputację placówki, która dobrze

kształci młodzież. Nawet najbardziej zaawansowane techniki marketingowe nie są w stanie ukryć przed lokalną społecznością faktu, że szkoła po prostu kiepsko uczy.

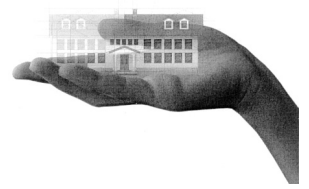
Pomiaru kapitału intelektualnego dokonujemy za pomocą trzech podstawowych rodzajów jednostek: liczby naturalnej [N], wskaźników procentowych [%] oraz wartości pieniężnych [PLN]. System pomiaru kapitału intelektualnego ma służyć przede wszystkim potrzebom wewnętrznym dyrektora. Wskaźniki pomiarowe umieszczamy na tablicy wyników.

Znaczącą część kapitału szkoły stanowi kapitał intelektualny (niematerialny), który dzielimy na trzy kategorie: kapitał ludzki, organizacyjny i rynkowy (relacji).

Marketingowe zarządzanie szkołą obejmuje swym zasięgiem wszystkie trzy kategorie kapitału szkoły. Zostaną one szczegółowo omówione w następnych rozdziałach.







# Zarządzanie personelem w szkole

Nauczyciel jest integralną częścią „produktu usługowego”, jaki oferuje szkoła. Nie można zaplanować promocji szkoły, nie znając stanu jej podstawowego zasobu, jakim są nauczyciele. Nie można planować rozwoju szkoły, nie biorąc pod uwagę wieku, kompetencji, cech osobowości oraz aspiracji zatrudnionych w szkole nauczycieli.

W rozdziale niniejszym zostaną poruszone pewne zagadnienia dotyczące problematyki psychologii zarządzania i zarządzania personelem. Mają one pomóc dyrektorowi szkoły w ocenie wartości potencjału ludzkiego, jakim dysponuje, w kontekście marketingowego zarządzania szkołą.

**O profesjonalizmie dyrektora szkoły decydują nie tyle kompetencje, lecz jego stosunek do własnej niekompetencji! Nie ma ludzi idealnych. Sukcesy w zarządzaniu odnoszą ci, którzy uczą się na swoich błędach.**

Aby zastanowić się nad własnym postępowaniem, trzeba sporo odwagi i silnej woli. Obowiązki codzienne zniechęcają do szczegółowych analiz i ewaluacji zakończonych rozmów, projektów, kontraktów i prezentacji. Warto jednak poświęcić kilka godzin w miesiącu na zastanowienie się, skoncentrowanie się na tym, co najważniejsze.

Faktem jest, że wpływ dyrektora na kadre jest ograniczony — największy przy przyjmowaniu nowych pracowników. Możliwości zwolnienia nauczyciela, szczególnie z długim stażem, są niewielkie. Swoboda w wymianie personelu (nauczycieli) regulowana jest przez prawo oświatowe (Karta Nauczyciela).

Nie oznacza to, że dyrektor nie wpływa aktywnie na jakość pracy nauczycieli. Może tego dokonać poprzez:

- dobór właściwych pracowników (rekrutacja);
- dobór zadań najbardziej odpowiednich dla konkretnego nauczyciela;
- motywowanie płacowe (w bardzo ograniczonym zakresie) i pozapłacowe;
- eksponowanie silnych stron swojej kadry w kontaktach z otoczeniem;
- demonstrowanie własnych kompetencji w zakresie zarządzania ludźmi. Kompetentny dyrektor, umiejętnie zarządzający zespołem, zyskuje autorytet podległych mu nauczycieli;

- umiejętną organizację pracy zespołowej, która, oprócz innych korzyści, podnosi także satysfakcję z pracy u pracowników.

W sierpniu 1999 r. firma CISCO kupiła przedsiębiorstwo Cerent Corporation, zatrudniające 287 pracowników, za cenę 6,9 mld dolarów. Kapitał materialny (bilansowy) tej firmy był znikomy. CISCO zapłaciło przede wszystkim za możliwość wykorzystania talentów pracowników przejmowanego przedsiębiorstwa. Statystycznie rzecz biorąc, każdy pracownik firmy Cerent był wart 24 mln dolarów!

### 3.1. Osobowość pracownika

Ludzie różnią się między sobą zdolnościami, które z kolei determinują ich predyspozycje do tej czy innej pracy; różnią ich też zainteresowania i motywacje. Inaczej zachowują się w sytuacjach społecznych, mają odmienne temperamenty, nastroje, energię, inaczej reagują na stres.

Nie należy się spodziewać, że dyrektor szkoły dokładnie pozna osobowości podwładnych, ale wystarczy, żeby miał 90% słuszności w stosunku do 90% ludzi, z którymi ma do czynienia. Ta sama osoba może zachowywać się różnie w domu i w pracy. Nie istnieje zestaw cech uniwersalnych idealnego pracownika, a wiele atrybutów pracowników nie jest, wbrew potocznemu mniemaniu, cechami osobowości (np. dominacja, samodzielność/zależność, przywództwo, konformizm, umiejętność perswazji, uczciwość, sympatia).

**Osobowość nauczyciela jest w stosunku do jego wiedzy tym, czym opakowanie w stosunku do produktu i powinna być traktowana jako jeden z najistotniejszych czynników budowania wizerunku szkoły.** Troskliwość, poczucie humoru, wielkoduszność, zaangażowanie nauczycieli to jedne z najważniejszych cech charakteryzujących dobrą szkołę.

**Testy na rozpoznanie osobowości pracownika mówią jedynie o prawdopodobieństwie, z jakim określona osoba zachowa się w danej sytuacji.** Wyniki testu nie dają 100% gwarancji na to, jak badana osoba postąpi w przyszłości. Z punktu widzenia dyrektora szkoły utalentowani nauczyciele powinni wykonywać najtrudniejsze prace. Natomiast z punktu widzenia poszczególnych nauczycieli powinni oni wykonywać taką pracę, w której najlepiej wykorzystaliby swoje zdolności.

Osobowość człowieka stanowi przedmiot badań psychologii. Nie można jej obserwować bezpośrednio. Do jej określenia wykorzystuje się wnioskowanie na podstawie obserwacji zachowań bądź ankiety. Dzięki takim badaniom możemy posługiwać się kategorią „wymiarów osobowości”. Najbardziej popularne w psychologii są teorie typów i cech osobowości. W języku angielskim istnieje 18 tysięcy przy-

miotników opisujących „cechy” osobowości (melancholiczny, nonszalancki, otwarty itd). Bliższe rzeczywistości niż określenie *cecha osobowości* jest *predyspozycja do zachowania się w pewien sposób*.

Spośród najistotniejszych cech osobowości, które mają praktyczne znaczenie w zarządzaniu personelem w szkole należy wymienić:

- ekstrawertyzm:
  - behawioralny — impulsywność i skłonność do działania przeciwstawione refleksji nad działaniem,
  - społeczny — oznacza preferowanie sytuacji społecznych.Nauczyciele ekstrawertycy w sposób bardziej naturalny potrafią przyciągnąć uwagę uczniów. Dużo mówią, gestykują, są bardziej zadowoleni z pracy niż introwertycy, lecz szybciej wykazują znudzenie wykonywaną pracą;
- neurotyzm — niezdolność do tolerowania stresu; niepokój; podatność na bóle głowy; bezsenność (około 5–10% populacji to neurotycy);
- autorytaryzm (kierownik powinien znaleźć równowagę pomiędzy zarządzaniem autorytarnym i demokratycznym);
- zdolność do poddawania się ocenie (kontrola wewnętrzna — zewnętrzna).

Niektórzy ludzie sądzą, że nagrody i satysfakcję zawdzięczają sobie, a drudzy uważają, że jest to zasługa innych ludzi lub szczęścia. Ci pierwsi pracują wydajniej w sytuacjach, które dają szansę na wykazanie się inicjatywą i autonomią. Tacy ludzie odnoszą większe sukcesy w pracy, są szczęśliwsi i bardziej zadowoleni z pracy, również w mniejszym stopniu podlegają stresowi.

Oprócz cech osobowości należy rozróżnić zdolności wrodzone<sup>18</sup>:

- inteligencja — zdolność do rozwiązywania problemów, stosowania zasad różnicowania relacji. Istnieją również bardziej szczegółowe zdolności umysłowe, powiązane z inteligencją ogólną: zdolności językowe, matematyczne, mechaniczne;
- osąd — zdolność do realistycznej oceny praktycznych sytuacji i tworzenia rozwiązań. Osąd może być oceniany w czasie wywiadów, gdy zadaje się pytania dotyczące rozwiązań skomplikowanych problemów;
- kreatywność — zdolność spoglądania na sytuację z nowego punktu widzenia i proponowanie nowych rozwiązań. Jednym ze sposobów badania kreatywności jest test sprawdzający, jaką liczbę zastosowań osoba badana przypisze zwykłemu obiektowi;
- zdolności motoryczne — niezbędne u nauczycieli wychowania fizycznego, lecz także ułatwiające kontakt z uczniem (koordynacja: ciało — umysł);

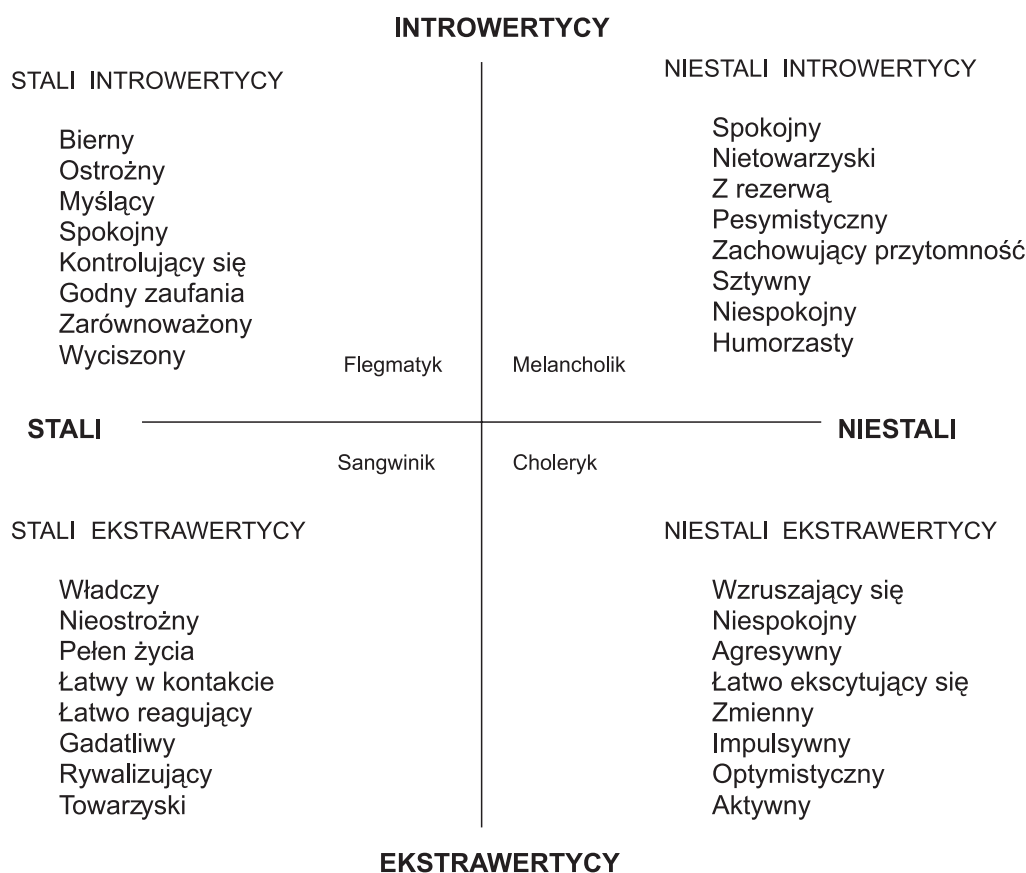
---

<sup>18</sup> M. Argyle, *The Social Psychology of Work*, Penguin Books, London 1989, s. 235–239.

- umiejętności społeczne — między innymi umiejętność perswazji, ekspresyjność, komunikacja niewerbalna, wrażliwość na potrzeby innych, zdolność do prowadzenia dialogu, podtrzymywania relacji.

## Typy osobowości

Dzięki wynikom wielu badań naukowych możemy obecnie stworzyć stosunkowo proste schematy opisu typów osobowości. Jednym z takich bardzo popularnych schematów jest dwuwymiarowa mapa osobowości (rysunek 3.).



Rys. 3. Mapa osobowości.

Źródło: P. Makin, G. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, tłum. G. Karnas, PWN, Warszawa 2000, s. 67.

## 3.2. Satysfakcja i motywowanie personelu

*Przekleństwem jest nie praca, tylko harówka.*

H. W. Beecher

Satysfakcja z pracy to „przyjemny i pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą”. Kierownik zespołu powinien pamiętać, że zwiększenie satysfakcji z pracy nie ma bezpośredniego przełożenia na poprawę wyników pracy. Można spotkać osoby zadowolone z pracy nie wykonujące dobrze swoich zadań oraz osoby dobrze je wykonujące, lecz niezadowolone z pracy. Najbardziej wiarygodnym wyjaśnieniem faktu, dlaczego pracownicy są sumienni jest to, że czują taką wewnętrzną potrzebę (tzw. obywatelskie zachowania organizacyjne). Ludzie dążą do bezkolizyjnego funkcjonowania organizacji, nawet kosztem samoograniczania swoich ambicji.

**Satysfakcja z pracy to nie to samo, co satysfakcja w pracy.** Tworzenie miłej atmosfery, odnoszenie się z szacunkiem do nauczycieli, mało „inwazyjny” styl motywowania mogą przynieść dużą satysfakcję z przebywania w miejscu pracy (tj. w szkole), lecz nie wpłyną na satysfakcję z wykonywanej pracy.

Można wyróżnić następujące powody satysfakcji z pracy (wymienione w kolejności od najważniejszych do najmniej istotnych)<sup>19</sup>:

- charakter wykonywanej pracy (zawód). Z niektórych amerykańskich badań wynika, że najbardziej zadowoleni z pracy są nauczyciele uniwersyteccy, naukowcy, duchowni i pracownicy społeczni. Dzieje się tak prawdopodobnie dlatego, że są to zawody wymagające, ciekawe i stawiające wyzwania;
- satysfakcja z kierownictwa. Dyrektor szkoły swoim stylem pracy i swoją osobowością wpływa na satysfakcję z pracy podległych mu nauczycieli;
- bezpieczeństwo zatrudnienia;
- status społeczny wykonywanego zawodu. W Polsce status społeczny nauczyciela jest niestety niższy niż w krajach Europy Zachodniej. Przyczyną tego nie są wyłącznie niskie wynagrodzenia. Nauczyciele za granicą nie są przecież szanowani za to, że dużo zarabiają;
- perspektywy awansu. Z badań amerykańskich wynika, że perspektywa awansu pojawia się na pierwszym lub drugim miejscu w hierarchii satysfakcji z pracy. Z drugiej strony, jeżeli ludzie oczekujący awansu nie otrzymują go, są niezadowoleni;
- możliwość pracy zespołowej. Praca w grupie daje satysfakcję, jeśli spełnione będą następujące warunki:
  - grupa jest spójna — satysfakcja jest wówczas największa (częste kontakty, demokracja, wspólnie wyznawane wartości),

<sup>19</sup> M. Argyle, *The Social Psychology of Work*, s. 235–239.

- dana osoba jest popularna i lubiana w grupie, w której pracuje,
- grupa jest niewielka — większa satysfakcja z pracy pojawia się najczęściej w małych grupach,
- grupa ma możliwość organizowania częstych spotkań, co daje członkom szansę na interakcje — trudności w aranżowaniu spotkań zmniejszają satysfakcję;
- cechy indywidualne danej osoby. Ekstrawertycy są zazwyczaj bardziej zadowoleni z pracy. Satysfakcja z pracy zależy również od wzajemnego dopasowania osobowości i pracy, np. jeśli wiedza pracownika odpowiada wymaganiom stanowiska pracy. Wykształceni pracownicy nie wykonujący pracy zgodnie z ich kwalifikacjami są mniej zadowoleni;
- wiek i płeć. Starsze osoby są bardziej zadowolone z pracy niż młodsze. Kobiety i mężczyźni odczuwają taką samą satysfakcję z pracy, jednak na jej poziom mają wpływ odmienne u obu płci czynniki.

## Motywowanie

*Jeśli traktujesz ludzi tak, jak na to zasługują, zostaną tymi, jakimi są. Lecz jeśli traktujesz ich jako takich, jakimi być powinni, staną się wspanialszymi i lepszymi osobami.*

J. W. Goethe

**Motywacja** jest zespołem wielu czynników; do najistotniejszych z nich należą potrzeby i zadania. Motywacja jako proces organizowania i zainicjowania czynności może przebiegać dwoma torami: „potrzeba — motyw” albo „zadanie — plan”. **Efektywna praca jest wynikiem połączenia zdolności i motywacji.**

Na siłę i intensywność motywacji oddziałują:

- oczekiwania pracownika dotyczące wpływu, jaki jego starania będą miały na ostateczny wynik pracy. Nauczyciel pracujący z grupą 40 dzieci z rodzin patologicznych nie będzie oczekiwał, że uda mu się wprowadzić dyscyplinę na lekcji. W konsekwencji jego zaangażowanie szybko zmaleje, jeżeli nie zostanie zmotywowany w inny sposób;
- oczekiwania pracownika dotyczące wpływu, jaki jego starania będą miały na ocenianie go przez przełożonego. Jeżeli nauczyciel jest przekonany, że jego wysiłki nie zostaną nagrodzone przez dyrektora, jego motywacja zmaleje. Zaangażowanie pracownika zależy także od przewidywanej szansy na sukces. Z tego powodu konkursy typu „każdy los wygrywa” cieszą się większym zainteresowaniem niż konkursy, w których nagroda jest bardziej wartościowa, lecz nie ma pewności, że uczestnik ją wygra;

- wartość rezultatu. Jeżeli nauczyciel nie uzna, że jego starania są istotne i że zostaną przez kogokolwiek docenione, wówczas jego motywacja do wykonywania danego zadania będzie niska.

Dopiero uwzględnienie tych trzech czynników wspólnie daje pełen obraz mechanizmu motywacji.

## Jakie czynniki motywują do pracy?

Motywacja do pracy ma także swoje lustrzane odbicie — demotywację. Motywację do pracy wyjaśniają tzw. czynniki motywujące (motywatory). Zauważono także, że istnieje pewna grupa czynników, określanych mianem „czynników higieny”, które same w sobie nie motywują do pracy, lecz ich brak jest demotywujący. Motywatory to czynniki przynoszące rzeczywistą satysfakcję. Są nimi: autonomia podejmowania decyzji w klasie, rezultaty nauczania, możliwość podnoszenia kwalifikacji i satysfakcja z pracy (tabela 7.). Brak czynników higieny działa demotywująco. Wynagrodzenie pieniężne jest jednym z takich czynników.

**Tabela 7. Czynniki higieny i motywatory w ocenie satysfakcji z pracy**

| Czynniki higieny<br>Niezadowolenie z pracy/brak niezadowolenia z pracy   | Motywatory<br>Satysfakcja z pracy/brak satysfakcji z pracy  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Płaca</li> <li>• Status</li> <li>• Bezpieczeństwo zatrudnienia</li> <li>• Warunki pracy</li> <li>• Dodatki płacowe</li> <li>• Styl zarządzania dyrektora</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Znaczenie pracy (czy praca ma sens?, czy ktoś z niej korzysta?)</li> <li>• Wyzwania zawodowe</li> <li>• Uznanie ze strony dyrektora szkoły</li> <li>• Uczucie osiągniętego sukcesu</li> <li>• Odpowiedzialność, delegacja uprawnień, czyli przekazywanie władzy i odpowiedzialności podwładnym; ma to na celu odciążenie kierownictwa, a zarazem stworzenie dodatkowej motywacji do pracy</li> <li>• Szanse na rozwój zawodowy, np. poprzez awans, udział w szkoleniach</li> <li>• Praca sama w sobie</li> </ul> |

Niektóre z czynników wymienionych w tabeli 7. mogą być zarówno motywujące, jak i demotywujące. I tak na przykład niepewność zatrudnienia może zarówno motywować (do większej wydajności), jak i demotywować (poprzez stres negatywny). Dobry kierownik zespołu pracowników powinien w pierwszej kolejności zadbać o zaspokojenie potrzeb związanych z czynnikami higieny.

Każdy człowiek ma inne potrzeby i o różnym nasileniu. Zarządzanie z punktu widzenia dyrektora szkoły nie może się ograniczać do ustalonego z góry zestawu potrzeb. Trzeba po prostu zbadać (np. w czasie indywidualnych rozmów z nauczy-



cielami bądź w czasie zebrania/warsztatu/panelu dyskusyjnego), jakie potrzeby mają poszczególni pracownicy. Przedstawiony tutaj zestaw wiedzy na temat motywowania jest niezbędny do sprawnego i owocnego przeprowadzenia takiego badania przez dyrektora.

Oto przykładowe pytania, jakie powinien zadać dyrektor swoim pracownikom, aby uzyskać wiedzę o sposobach ich motywowania:

- Jakie odczuwa pan/pani potrzeby w miejscu pracy?
- Które z nich są zaspokajane? W jakim stopniu?
- Która z niezaspokojonych potrzeb jest najmniej dla pani/pana istotna?
- Jak można je zaspokoić?
- Jak się mają wymienione potrzeby do teorii Herzberga? Które z nich to motywatory, a które to czynniki higieny? (Pamiętajmy, że zaspokojenie potrzeb z grupy czynników higieny jest ważniejsze.)
- Czy któreś z potrzeb stojących wyżej w hierarchii nie są zaspokajane?
- Jak można zwiększyć motywatory?

Różne osoby czego innego oczekują od pracodawcy. Warto pomyśleć o poznaniu indywidualnych aspiracji poszczególnych nauczycieli za pomocą badania ankietowego. W tabeli 8. przedstawiono kwestionariusz, który mogą anonimowo wypełnić nauczyciele.

**Tabela 8. Kwestionariusz oceny motywacji**

| Motywacja  | Mało istotna lub nieistotna | Dość istotna | Najważniejsza |
|--|-----------------------------|--------------|---------------|
| Płaca  |                             |              |               |
| Szansa na robienie czegoś, co sprawia, że czuję się wartościowany jako osoba, że robię coś dobrego |                             |              |               |
| Szansa na rozwój umiejętności i zdolności  |                             |              |               |
| Bezpieczeństwo zatrudnienia  |                             |              |               |
| Szansa na nauczenie się nowych rzeczy  |                             |              |               |
| Szansa na awans lub otrzymanie lepszej pracy   |                             |              |               |
| Swoboda działania  |                             |              |               |
| Szacunek ze strony współpracowników  |                             |              |               |
| Szacunek i docenienie ze strony rodziców   |                             |              |               |
| Szacunek i docenienie ze strony dyrektora szkoły   |                             |              |               |
| Szacunek i docenienie ze strony uczniów  |                             |              |               |
| Przyjacielska atmosfera w pracy  |                             |              |               |

## Motywowanie za pomocą nagród (bodźców)

Motywacja może być pozytywna (nagroda za osiągnięcie pożądanego wyniku) lub negatywna (pracownik unika niepożądanych zachowań). Bardzo dużą rolę w motywowaniu odgrywają nagrody przyznawane z określoną częstotliwością i regularnością.

Motywowanie podległych pracowników za pomocą bodźców ma sens, gdy:

- pracownik uzna, że nagroda warta jest wysiłku,
- wydajność pracy można zmierzyć i przypisać działaniom konkretnego pracownika,
- pracownik oczekuje właśnie takiej nagrody,
- zwiększona wydajność nie stanie się w przyszłości nowym standardem wydajności.

System motywowania nie może ignorować istnienia wielu skrywanych i nieujawnionych publicznie czynników. Wszyscy pracownicy mają zazwyczaj własne ukryte cele, m.in.:

- ochronę interesów podgrupy,
- przypodobanie się dyrektorowi,
- „strzelenie bramki” przeciwnikowi,
- zawiązanie sojuszu,
- ukrycie błędów z przeszłości.

## Rola pieniędzy w motywowaniu

Niestety, w polskiej oświacie rola pieniędzy ma znaczenie marginalne. Dyrektor ma do dyspozycji jedynie skromny dodatek motywacyjny.

**Dobra płaca jest przede wszystkim źródłem braku niezadowolonia z pracy, w mniejszym stopniu powodem samej satysfakcji** (patrz tabela 9.). W niektórych przeprowadzonych badaniach wykazano, iż 80% pracowników nie było zadowolonych z płacy. Ludzie wiele robią dla zwiększenia swoich dochodów, jednak płaca ma w zadziwiająco małym stopniu wpływ na szczęście lub satysfakcję. Relatywna płaca lepiej odzwierciedla satysfakcję niż płaca bezwzględna, np. nauczyciel stażysta zarabiający 1500 zł byłby bardziej zadowolony z wynagrodzenia niż dyrektor zarabiający 1600 zł. Powszechnie uznaje się, że wydajność, staż pracy, wiek i wykształcenie powinny być wyżej wynagradzane.

**Najwięcej satysfakcji przynosi konieczność pokonywania przeciwności.** Ludzie często mają opór wobec wykonywania pewnych czynności. Przewyciężenie tego oporu jest samo w sobie źródłem satysfakcji. Uspokojenie klasy, która sprawiała problemy innym nauczycielom może być źródłem dużej satysfakcji.

**Tabela 9. Funkcje pieniędzy w motywowaniu pracowników**

- Są środkiem wymiany.
- Umożliwiają gromadzenie bogactwa.
- Są podstawą porównań. Pracownicy często zwracają uwagę na fakt, kto zarabia więcej od nich, a nie ile zarabia.
- Są środkiem uznania — osoby o wysokich dochodach są postrzegane jako te, które osiągnęły wysoki status społeczny; jest to jedna z przyczyn, ale nie jedyna, niskiego statusu zawodu nauczyciela w Polsce.

## Motywowanie poprzez okazywanie zainteresowania

Wbrew obiegowym opiniom chwalenie pracowników za ich sukcesy nie jest najlepszym sposobem motywowania. Najlepsi menedżerowie zamiast kontrolować pracowników (i w konsekwencji nagradzać za dobre zachowanie) po prostu z nimi pracują. Żaden bonus motywacyjny nie może się równać skuteczności, jaką ma dla motywacji zainteresowanie okazywane pracownikom. Najwięksi w historii, jak Thomas Edison, Charles Kettering (General Motors, uważany za drugiego po Edisonie największego wynalazcę w dziejach Ameryki), William McKnight (3M) byli znani z tego, że regularnie rozmawiali ze swoimi pracownikami. Jeden z mechaników, który przepracował dla Edisona pół wieku, tak później wspominał: „sprawiał, że czułem się, jakbyśmy wspólnie dokonywali wynalazków, a nie jak zwykły robotnik”.

**Psychologowie, którzy badali skuteczność pochwał, kwestionują ich efektywność.** Czasami komplementy mogą demotywać: np. dzieci, które zdobywają nagrodę natychmiast tracą zainteresowanie zabawą. Nowoczesne podejście do motywowania akcentuje znaczenie zadawania pytań i okazywania zainteresowania. Zamiast mówić: „Świetnie się spisałeś!”, lepiej okazać zainteresowanie: „Widzę, że zdecydowałeś się rozwiązać ten problem inaczej niż ostatnio”. Takie podejście lepiej motywuje niż nagradzanie komplementami. Podwładny, który nagle przestanie być chwalony, uzna tę zmianę za utratę zaufania ze strony kierownika.

Pojawia się tutaj pewne ryzyko. Dyrektor, który chwali pracowników, buduje swój autorytet: jest kompetentny (wie, co to jest dobra praca) oraz ma władzę (może nagradzać). Jeśli zmieni styl pracy, to może okazać się, że zacznie tracić autorytet: nie wolno zapominać o zachowaniu tzw. profesjonalnego dystansu. Z tym problemem stykają się nauczyciele, którzy chcą się zaprzyjaźnić z dziećmi, a jednocześnie nie zamierzają przekroczyć pewnych granic.

**Strategia motywacyjna „poświęcania uwagi” jest bardziej skuteczna i praktyczna od strategii „chwalenia za małe zwycięstwa”, ponieważ:**

- nie wymaga od dyrektora szkoły nadmiernej kreatywności (nie trzeba ciągle wymyślać nowych sposobów chwalenia pracowników). Takie same pochwały powtarzane przez dłuższy czas brzmią nienaturalnie i nieszczerze;

- jest bardziej uzasadniona z punktu widzenia psychologii;
- pozwala na komunikację dwustronną zamiast jednostronnej — dyrektor może uzyskać od pracowników interesujące informacje o funkcjonowaniu szkoły;
- chwilowy brak zainteresowania ze strony dyrektora (np. spowodowany brakiem czasu) nie będzie odczuwany przez nauczyciela tak dotkliwie, jak wówczas, gdy przestanie go chwalić;
- jest bardziej uniwersalna ze względu na osobowość pracowników: łatwiej jest okazywać zainteresowanie niż znaleźć efektywny, właściwy sposób udzielania pochwał konkretnej osobie.

Dyrektor powinien komunikować się ze swoimi pracownikami. Nie ma nic gorszego niż dyrektor, który boi się własnych pracowników i unika kontaktów z nimi.

Druga młodość firmy IBM zaczęła się, gdy Lou Gerstner, krótko po objęciu stanowiska dyrektora naczelnego, zaprosił wszystkich pracowników do wysyłania mu maili z uwagami na temat funkcjonowania firmy. Był rok 1993. Wkrótce zaczęły do niego docierać ponure informacje o zablokowanych projektach i nierozwiązanych problemach, które utkwiły gdzieś w biurokratycznej machinie.

Najlepszym sposobem na zachęcenie pracowników do rozmowy o ich własnych błędach jest uczynienie pierwszego kroku. Dan Haughton (były dyrektor naczelny firmy Lockheed) zapraszał na okresowe spotkania podległych mu menedżerów i opowiadał im o swoich błędach. Na przykład o tym, jak jeden z pracowników napomknął mu o kłopotach konkurencyjnej firmy Douglas Aircraft. Pracownik nalegał, aby dyrektor zastanowił się nad przejęciem Douglasa. Jak przyznał później dyrektor, to pomyłka drogo go kosztowała. Uczestnicy spotkania po usłyszeniu tej historii nie tylko nie stracili zaufania do swojego szefa, lecz poczuli do niego wielki respekt. Przesłanie było bardzo sugestywne: jeśli mój szef popełnia pomyłki, to mogę i ja. Przykładem może być znana z innowacyjności firma 3M, w której menedżerowie regularnie przyznają się do błędów.

## Delegowanie uprawnień

*Najlepszym sposobem, aby uczynić kogoś godnym zaufania jest zaufać mu.*

H. L. Stimpson

Delegowanie uprawnień (ang. *empowerment*) nie tylko motywuje do pracy, ale jest jednocześnie metodą usprawnienia zarządzania (np. poprzez odciążenie dyrektora szkoły od niektórych zadań).

**Decydującą rolę w poprawie jakości usług odgrywa właśnie delegowanie uprawnień i osobowość świadczącego usługi.** W przypadku szkoły możliwości zastosowania delegowania uprawnień są ograniczone, ponieważ:

- nauczyciele już posiadają sporą dozę samodzielności,
- istnieją pewne sztywne ramy i ograniczenia elastyczności pracy nauczyciela narzucone przez przepisy.

Specyficzną formą delegowania uprawnień jest szkolenie pracowników. Większa wiedza daje im większą satysfakcję z pracy. Jak wykazano, szkolenia nie tylko

wzbogacają wiedzę pracowników, lecz także poprawiają ich samoocenę, lojalność wobec macierzystej szkoły. Sfrustrowani nauczyciele są złymi pedagogami, zmotywowani nauczyciele będą lepszymi.

**Dobrze zarządzana szkoła działa jak magnes, który przyciąga najlepszych nauczycieli poszukujących zatrudnienia.**

### 3.3. Organizacja pracy zespołowej

Z historycznego punktu widzenia praca nauczyciela zawsze była pracą indywidualną. Najnowsze tendencje w zarządzaniu oświatą zmierzają ku wprowadzeniu zespołowych form organizacji pracy w szkole. Właśnie dlatego należy zapoznać się z metodyką organizacji pracy zespołów. Marketingowe zarządzanie szkołą wymaga z jednej strony organizacji zespołów nauczycieli pracujących nad rozwiązywaniem zadań dydaktycznych, z drugiej tworzenia zespołów obejmujących pracowników innych instytucji. Praca zespołowa jest potrzebna także przy organizacji wielu imprez i wydarzeń szkolnych.

Jedną z możliwych do zastosowania w szkołach form organizacji pracy jest wykorzystanie jednego etatu do zatrudnienia dwóch nauczycieli. W Wielkiej Brytanii wprowadza się takie rozwiązania w szkołach borykających się z niedoborem nauczycieli. Metoda ta przynosi następujące korzyści:

- zwiększa innowacyjność („co dwie głowy to nie jedna”),
- zmniejsza prawdopodobieństwo utraty zajęć z powodu choroby nauczyciela,
- zwiększa zaangażowanie i entuzjazm nauczyciela spowodowane mniejszą monotonią pracy.

W sytuacjach wymagających wyczerpanej pracy, takich jak spotkania z rodzicami lub wystawianie ocen, obaj nauczyciele mogą pracować razem (dlatego w praktyce są oni zatrudniani nie na jeden etat, lecz na pół etatu).

W takich dwuosobowych zespołach nie należy wyznaczać lidera, bez względu na staż pracy. W przeciwnym wypadku zniechęcimy do współpracy. Warto się zastanowić, czy dwóch nauczycieli ma pracować osobno, każdy z jedną z dwóch grup, na które można podzielić klasę, czy też nauczyciele powinni zawsze pracować (prowadzić zajęcia) z całą klasą, na zmianę.

Rodzice zazwyczaj przyjmują takie rozwiązanie pozytywnie, jeżeli dyrektor wyjaśni im korzyści, jakie daje ono uczniom.

Źródło: *Flexecutive Education UK* [online], dostępny w World Wide Web:  
<http://www.flexecutiveclient.co.uk>.

Można wyróżnić co najmniej trzy sposoby (modele) interakcji w grupie (rys. 4.).

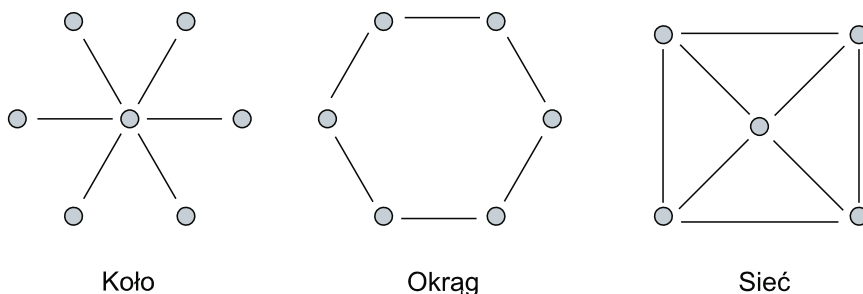
1. Model koła — jest najłatwiejszy w realizacji. Uczestnicy grupy muszą respektować autorytet dyrektora szkoły. Ten model jest mało elastyczny, lecz w szkole, gdzie wiele zadań ma charakter cykliczny, może się okazać przydatny. Dyrektor

powinien pamiętać, że satysfakcja z pracy w takim układzie jest u nauczycieli umiarkowana. Z czasem mogą się oni poczuć nadmiernie obciążeni odpowiedzialnością i natłokiem zadań.

2. Model okręgu — jest najmniej wydajny. Zła komunikacja nie tylko utrudnia realizację projektu, lecz także obniża satysfakcję z pracy. Do powstawania takich okręgów najczęściej prowadzą konflikty w grupie. Wśród nich następujące zjawiska:

- zatajanie informacji przez członków grupy, którzy wyznają zasadę „kto ma wiedzę, ten ma władzę”,
- kłamstwo,
- tworzenie podgrup (frakcji, koalicji, sojuszy),
- powstawanie konfliktów i otwartych wojen między członkami grupy,
- absencja fizyczna lub umysłowa (ziewanie, zasypianie, szeptanie, przerywanie spotkań przez „pilne telefony”) itp.,
- hałasowanie,
- nieuzasadnione tłumienie emocji w sytuacjach, gdy ich okazanie jest potrzebne.

3. Model sieci — najlepszy przy rozwiązywaniu skomplikowanych problemów. Daje dużą satysfakcję z pracy. Pod naporem zadań sieć często przekształca się w koło lub nawet rozpada. Przed przystąpieniem do rozwiązywania problemów na forum dyrektor szkoły powinien wyjaśnić, że celem spotkania jest wypracowanie konkretnych rozwiązań oraz, że urazy osobiste należy schować na czas pracy w grupie. Tam, gdzie to możliwe, zamiast słowa „dyskusja” powinno się używać słowa „dialog”. Dyskusja często kończy się zaledwie prezentacją stanowisk czy też popisami krasomówczymi. Dialog przybliży ludzi i jest konstruktywny. Nie powinno się wynagradzać/faworyzować pojedynczych członków grupy, ponieważ spada wówczas wydajność zespołu.



Rys. 4. Formy interakcji w grupie.

Powstanie każdego z modeli interakcji w grupie zależy od zdolności organizatorskich lidera. Jeżeli zespół nie jest zgrany, jego członkowie czują wobec siebie

dystans, to w sposób naturalny będą dążyli do pracy w modelu okręgu (autorytet lidera jest mały) lub koła (autorytet lidera jest duży). Dyrektor szkoły może poczuć się dowartościowany, gdy stwierdzi, że wszyscy zwracają się do niego z najniższymi problemami, lecz w rzeczywistości będzie to symptom złego funkcjonowania interakcji w grupie. Należy szukać sposobów przełamania barier wewnątrz grupy po to, aby jej praca przypominała model sieci.

Zasadą jest, że jeżeli członkowie grupy potrafią rozpoznać wzajemne kompetencje, tym lepsze decyzje będą podejmować. I odwrotnie: jeżeli grupy nie „odkryją” wśród swoich członków fachowców, jakość decyzji przez nie podejmowanych będzie niska.

Pracę zespołową warto promować, ponieważ grupy lepiej przechowują informacje, ich członkowie mogą się wzajemnie poprawiać (korygować), podpowiadać sobie, dzięki czemu łatwiej im odzyskać zapomnianą wiedzę. Informacja, którą posiada grupa zostaje częściej wykorzystana niż ta, którą dysponują tylko niektórzy.

Pomimo oczywistych zalet pracy w grupie, nie wolno zapominać o możliwości wystąpienia pewnych zjawisk negatywnych:

- grupy stają się nadmiernie optymistyczne i podejmują zbyt duże ryzyko, gdy wśród członków nie pojawiają się głosy sceptyczne;
- po podjęciu kontrowersyjnych decyzji zbyt szybko poszukuje się uzasadnienia;
- samozadowolenie członków grupy sprzyja swego rodzaju zaślepieniu i pozbawia samokrytycyzmu: „Przecież tak zaci i mądrzy ludzie jak my nie podejmują nigdy nieetycznej decyzji”;
- „Syndrom Apollo” — zespół najbardziej inteligentnych ludzi nie jest najlepszy i nie zawsze podejmuje właściwe decyzje.

## Wpływ tradycji oceny szkolnej na ocenianie pracowników

Zanim pracownik zostanie zatrudniony po raz pierwszy, będzie miał za sobą co najmniej kilkanaście lat uczniowskich i studenckich doświadczeń związanych z edukacją w szkole i na uczelni. Doświadczenia zebrane w ławce szkolnej mają niebagatelny wpływ na sposoby oceny dokonań pracowników. Przy ocenianiu jakości pracy nauczycieli dyrektor powinien wystrzegać się następujących schematów:

- wszelkie sukcesy są przypisywane jednostkom, a porażki traktowane jako konsekwencje złego systemu nauczania („na klasówce były pytania z innego zagadnienia”);
- niezwykle wyniki są kojarzone ze szczęściem bądź porażką („miałem szczęście/pecha, dostałem właśnie taki zestaw pytań”);
- nauczyciele (a później kierownicy) wzmacniają w uczniach przeświadczenie, że sukcesy, względnie porażki w nauce są wynikiem zbiegu okoliczności („szczęścia/pecha”), a nie wytrwałej pracy bądź lenistwa. Jeśli dobry uczeń nie rozwiąże

testu, nie komentują tego. Jeśli zły uczeń uzyska dobry wynik, uważają, że był to łut szczęścia;

- wysiłek ucznia jest godny pochwały, a braku zdolności nie da się usprawiedliwić. Uczniowie wolą zatem mówić „nie nauczyłem się” niż „nie rozumiem zagadnienia”. W skrajnych przypadkach dobry uczeń woli zrezygnować z rozwiązania zadania niż je źle wykonać.

## Sieci nieformalne

W szkole, tak jak w każdej innej organizacji, istnieją wśród nauczycieli nieformalne sieci społeczne. Jeżeli dyrektor zidentyfikuje kluczowe postacie w nieformalnych sieciach, może znacząco podnieść jakość zarządzania szkołą. W każdej sieci nieformalnej istnieją co najmniej cztery typy osób:

1. „Łącznik wewnętrzny” — nawet jeżeli nie jest on formalnym liderem grupy, pracownicy zwracają się do niego ze swoimi problemami.
2. „Łącznik zewnętrzny” — ta osoba utrzymuje kontakty z innymi sieciami, jest swoistym rzecznikiem sieci, do której należy. Tacy ludzie poświęcają wiele czasu na konsultowanie stanowiska, omawianie poglądów itp. Łącznik zewnętrzny to ambasador grupy, który okazuje się nieoceniony wówczas, gdy ludzie muszą wymieniać się wiedzą pochodzącą z różnych dziedzin.
3. „Broker informacji” — przekazuje informacje w podgrupach w sieci. Brokerzy informacji pełnią rolę podobną do „centralnych łączników”, lecz wewnątrz sieci. Centralni łącznicy posiadają wiele kontaktów na płaszczyźnie formalnej, zwracają się do nich przedstawiciele zarządu. Z kolei brokerzy informacji wcale nie muszą utrzymywać rozległych kontaktów z kierownictwem. Stoją w cieniu wielkiej polityki organizacji. Nazwano ich: „ludzie, do których się zwracamy”.
4. „Peryferyjny fachowiec” — osoba na co dzień niezbyt aktywna w grupie, lecz gdy ktoś zwraca się do niej z prośbą o specjalistyczną pomoc, to zazwyczaj uzyskuje profesjonalną radę. Każda struktura społeczna ma swoich outsiderów, którzy funkcjonują na peryferiach sieci, lecz którzy są jednocześnie niezastąpieni. Posiadają wiedzę, którą mogą przekazać innym członkom grupy. Kierownictwo często patrzy na nich z dezaprobatą i zmusza ich do „integrowania się” z resztą pracowników. Jeżeli te wysiłki się nie powiodą, takich pracowników spotka nawet wypowiedzenie pracy. Jest to duży błąd. Dyrektor szkoły powinien mieć na uwadze, że spora grupa pracowników preferuje pracę na uboczu i ten styl nie jest oznaką ich apatii czy dezaprobaty dla jego osobistych starań.

Ludzie, których łączy z organizacją nie tylko więź zawodowa, lecz także emocjonalna, są wobec niej bardziej lojalni. I odwrotnie — **brak troski ze strony kierownictwa o komfort emocjonalny pracownika zazwyczaj kończy się albo jego**



**rezygnacją z pracy, albo „wewnętrzną emigracją”** (gdy pracownik jest obecny w pracy tylko ciałem i intelektem, ale nie duszą).

Dyrektor szkoły może pokusić się o przeprowadzenie analizy nieformalnych sieci społecznych funkcjonujących w jego szkole (tabela 10.). Informacje zebrane w czasie takiej analizy pozwolą, np. na zidentyfikowanie kluczowych osób („szarych eminencji”), które zawsze funkcjonują w nieformalnych sieciach, lecz których rola jest pomijana w podejmowaniu decyzji, konsultowaniu czy komunikowaniu ważnych wiadomości.

**Tabela 10. Analiza sieci społecznej**

Budowa szczegółowej mapy sieci społecznych w organizacji nie jest konieczna. Najważniejsze jest, aby kierownictwo zidentyfikowało funkcje lub procesy, w czasie których połączenia i komunikacja między pracownikami grają główną rolę. Drugim krokiem będzie zebranie informacji od ludzi o tym, z kim najczęściej komunikują się pracownicy. Najlepiej przeprowadzić badanie za pomocą kwestionariusza, zadając następujące pytania: „Z kim najczęściej rozmawia pan/pani na tematy służbowe?”, „Komu najbardziej pan/pani ufa?”, „Czy odczuwa pan/pani dyskomfort rozmawiając z osobą x?”, „Do kogo zwraca się pan/pani z prośbą o radę przed podjęciem ważnej decyzji”, „Z kim najczęściej omawia pan/pani swoje przemyślenia i pomysły?”. Absolutnie niezbędne jest zagwarantowanie poufności po to, aby uzyskać zgodne z prawdą odpowiedzi. Informacje otrzymane w trakcie badania kwestionariuszowego wykorzystuje się do stworzenia mapy relacji pomiędzy pracownikami.

### Streszczenie rozdziału III

Zanim dyrektor przystąpi do zarządzania jakością oferty i jej marketingiem (będzie o tym mowa w następnych rozdziałach), musi dobrze rozpoznać zasoby ludzkie, jakimi dysponuje i właściwie zarządzać personelem.

Tak jak we wszystkich organizacjach usługowych, tak i w szkole prowadzony jest marketing — świadomie lub nie — przez wszystkich **pracowników**, a przede wszystkim przez najliczniej reprezentowaną i najważniejszą grupę — nauczycieli.

Osobowość nauczyciela z punktu widzenia zarządzania marketingowego jest częścią oferty szkoły. Dogłębne poznanie osobowości wszystkich podległych nauczycieli nie jest ani możliwe, ani konieczne, ale wystarczy, żeby dyrektor „miał 90% słuszności w ocenie 90% ludzi, którymi zarządza”. Bardziej zgodne z rzeczywistością niż określenie „cecha osobowości” jest „predyspozycja do zachowania się w pewien sposób”. Spośród najistotniejszych cech osobowości, które mają praktyczne znaczenie w zarządzaniu personelem w szkole należy wymienić: ekstrawertyzm, neurotyzm, autorytaryzm oraz zdolność poddawania się ocenie, czyli

kontroli wewnętrznej — zewnętrznej. Oprócz cech osobowości o efektywności pracy decydują zdolności wrodzone.

Testy na rozpoznanie osobowości pracownika mówią jedynie o prawdopodobieństwie, z jakim określona osoba zachowa się w danej sytuacji.

Satysfakcja z pracy to nie to samo, co satysfakcja w pracy. O satysfakcji z pracy wśród nauczycieli decyduje m.in. dobra ocena dokonana przez dyrektora szkoły, bezpieczeństwo zatrudnienia, perspektywy awansu oraz możliwość pracy zespołowej.

Motywacja jako proces organizowania i zainicjowania czynności może przebiegać dwoma torami: „potrzeba — motyw” albo „zadanie — plan”. Efektywna praca jest wynikiem połączenia zdolności i motywacji.

O skuteczności motywowania w miejscu pracy decyduje konfrontacja oczekiwań pracownika z faktyczną jego oceną przez przełożonego. Jeżeli nauczyciel przywiązuje dużą wagę do wartości swojej pracy, identyfikuje się emocjonalnie z jej rezultatami, to sukcesy w pracy będą działały motywująco.

Motywacja może być pozytywna (nagroda za osiągnięcie pożądanego wyniku) lub negatywna (zachęca pracownika do unikania niepożądanych zachowań). Płaca jest przede wszystkim źródłem braku niezadowolenia z pracy, w mniejszym stopniu powodem samej satysfakcji. Delegowanie uprawnień jest metodą usprawnienia zarządzania, lecz przede wszystkim służy motywowaniu do pracy.

**Najnowsze tendencje w zarządzaniu oświatą zmierzają ku wprowadzeniu zespołowych form organizacji pracy w szkole.**

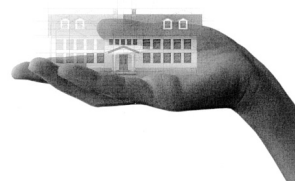
Można wyróżnić co najmniej trzy modele interakcji w grupie: model koła, model okręgu i model sieci.

Doświadczenia zebrane w ławce szkolnej mają niebagatelny wpływ na sposoby oceny dokonań pracowników, np. niezwykle wyniki są przypisywane szczęściu.

Motywowanie za pomocą okazywania zainteresowania jest skuteczniejsze niż motywowanie przez udzielanie pochwał.

Nieformalne sieci społeczne istnieją wśród nauczycieli pracujących w szkole tak jak w każdej organizacji. Ich rozpoznanie pozwala uniknąć wielu problemów w zarządzaniu szkołą.





# Zarządzanie jakością w szkole

## 4.1. Specyfika zarządzania jakością w szkole na tle innych organizacji usługowych

Usługi edukacyjne mają wiele cech wspólnych z innymi rodzajami usług, jak turystyka, transport, rozrywka itd. Szkoły nie można jednak przyrównywać do „przedsiębiorstwa usług edukacyjnych” z następujących powodów:

- szkoła jest instytucją wyższej użyteczności publicznej. Jej istnienie w systemie społecznym naszej cywilizacji jest, przynajmniej na razie, zagwarantowane i absolutnie pewne. Zupełnie odwrotnie sprawa się ma z podmiotami gospodarczymi. Bankructwo przedsiębiorstwa często jest niezauważane przez otoczenie, pomijając wzrost bezrobocia;
- krąg interesantów, czyli osób oraz instytucji, które są żywotnie zainteresowane funkcjonowaniem szkoły jest znacznie szerszy niż w przypadku innych organizacji;
- efekty pracy szkoły mają dalekosiężny wpływ na stan funkcjonowania państwa i gospodarki;
- charakter świadczonych usług sprawia, że kontrola jakości pracy szkoły musi się odbywać w sposób konstruktywny<sup>20</sup>.

### „Błędne koła jakości”

O jakości pracy szkoły świadczy to, w jakim stopniu pomaga ona w rozwoju ucznia — tak intelektualnym, jak osobowościowym<sup>21</sup>. K. Stróżyński zwraca uwagę na swego rodzaju wypaczenie, jakim jest ocenianie jakości szkół na podstawie rankingów. Niedocenia się faktu, że dobre wyniki nauczania są w dużym stopniu zasługą naboru kandydatów. Efektem dobrego naboru staje się wysoka skuteczność szkoły. Dokładnie tak samo funkcjonuje „błędne koło pozornej jakości” w szkolnictwie wyższym. Dobre uczelnie przyciągają najlepszą młodzież. Problem w tym,

<sup>20</sup> Przeciwieństwem podejścia konstruktywnego jest podejście fundamentalne, które zakłada rygorystyczne trzymanie się pewnej ograniczonej liczby zasad i ustaleń.

<sup>21</sup> K. Stróżyński, *Ćwiczenia z magii oświatowej, czyli jakość szkoły 2002*, „Nowa Szkoła” 2002, nr 4, s. 14.

że owo samonapędzające się koło zamachowe ma pewną bezwładność. Zasady marketingowego zarządzania szkołą pozwolą dyrektorowi szkoły na rozpędzenie owego koła. Jeżeli po jakimś czasie pojawią się oznaki pogorszenia reputacji szkoły, to przyczyn takiego stanu trzeba będzie szukać w działaniach sprzed kilku lat.

## Dystans profesjonalny

Dzięki analizie jakości usług profesjonalnych zauważono, że sprawy klientów są lepiej prowadzone, jeśli występuje pewien dystans między nimi a usługodawcą<sup>22</sup>. Prawidłowość taką obserwujemy zarówno w pracy lekarza, prawnika, konsultanta, jak i nauczyciela. Pojęcie „dystansu profesjonalnego” ma w szkole odniesienie do specyficznej relacji nauczyciel–uczeń. Autorytet nauczyciela w takiej relacji wynika nie tylko z roli społecznej („nauczyciel ma władzę”), lecz także ze specyficznej asymetrii („nauczyciel wie więcej”). Relacje typu nauczyciel–rodzic lub dyrektor–nauczyciel nie mają takiego charakteru, ponieważ autorytet wynika tam z ról społecznych.

Niektórzy nauczyciele wyznają zasadę utrzymywania wyraźnego dystansu między sobą a uczniem. Mogą być krytykowani za takie podejście, nieprzejednanie i brak chęci nawiązania relacji z uczniem. Za tworzeniem wizerunku przyjacielskiego nauczyciela przemawia być może wąsko pojmowana koncepcja „otwarcia na otoczenie” czy „postępowego myślenia”. Jednak dystans pozwala na lepszy proces wymiany informacji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą, stwarzając związek formalny, w którym autorytet usługodawcy jest wyeksponowany<sup>23</sup>. Faktem jest, że utrzymywanie nadmiernego dystansu pomiędzy uczniem a nauczycielem wywołuje pewne negatywne skutki:

- przerywanie przepływu informacji i wynikające z niego pogorszenie procesu nauczania,
- skłonność do nadużywania władzy i autorytetu ze strony nauczyciela, co z kolei ogranicza kreatywność i samodzielność myślenia uczniów.

Dystans profesjonalny wiąże się z przywiązaniem psychologicznym. W przeciwieństwie do dystansu społecznego jest on bardziej osobistą i znaną formą interakcji nauczyciela i ucznia. Uczniowie młodszych klas szkoły podstawowej mogą traktować swoją nauczycielkę niemal jak członka najbliższej rodziny. Z kolei uczniowie starszych klas liceum mogą darzyć nauczyciela wielkim szacunkiem i zaufaniem. Tego typu relacje spotyka się, np. w sporcie, gdy autorytet trenera integruje młodych zawodników<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> P. D. Mills, D. S. Moshavi, *Professional Concern: Managing Knowledge-Based Service Relationships*, „Service Industry Management” 1999, vol. 10, nr 1.

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> Sporadycznie słyszy się o potępieniu godnych przypadkach nadużycia tego autorytetu, wynikającego z przywiązania psychologicznego. Np. trenerzy w byłej NRD podawali młodym zawodnikom szkodliwe dla zdrowia środki dopingujące.

Zbyt pochopna decyzja nauczyciela o pogłębieniu „przywiązania psychologicznego” może zaszkodzić jakości usług. Pozwalanie uczniom na spoufalanie się, np. zgoda na zwracanie się do nauczyciela przez „ty”, niszczy dystans profesjonalny i pogarsza jakość nauczania. Zaburzenie tego dystansu często prowadzi do efektu odwrotnego od zamierzonego: obniżenia standardu końcowej usługi edukacyjnej. Podsumowując: dystans między nauczycielem a uczniem jest zjawiskiem naturalnym i pozytywnym, a jakość usług nie tylko nie cierpi, lecz wręcz zyskuje w wyniku istnienia tego dystansu.

## 4.2. Czym jest jakość w szkole?

### Definicje jakości

Jest wiele definicji jakości: od poetyckich (*Jakość to podróż*), poprzez wizjonerskie (*Jakość to zadanie wszystkich*), etyczne (*Jakość to dotrzymanie obietnicy*), akademickie (*Jakość to połączenie oferty z potrzebami*), na technicznych kończąc (*Jakość to stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy*).

Jakość jest wypadkową subiektywnych odczuć klienta i usługodawcy. Nie istnieje obiektywny wzorzec jakości usługi. **Jakość usług oceniamy zarówno na podstawie rezultatu, jak i procesu świadczenia.** Trudno jest określić nakłady bezpośrednie: aby usunąć ząb, wystarczy jedno pociągnięcie szczypcami, lecz jednocześnie, aby fachowo to wykonać, trzeba wcześniej poświęcić kilka tysięcy godzin na studiowanie medycyny.

Trudniej ocenić jakość usług, w tym usług edukacyjnych, niż jakość produktów materialnych, ponieważ:

- usługodawca może nie rozumieć kryteriów, jakimi posługują się klienci w ocenie usług, np. dyrektor szkoły może nie rozumieć, dlaczego jego szkoła ma złą reputację, chociaż zatrudnia wykwalifikowaną kadrę;
- klienci nie oceniają jakości usług wyłącznie na podstawie wyniku, lecz także na podstawie procesu, np. w szkole, w której znaczny odsetek uczniów dostaje się na studia może panować nieznosna atmosfera, zniechęcająca absolwentów gimnazjów do wyboru tej szkoły;
- najważniejsze kryteria oceny jakości usług są formułowane przez klientów. O tym, co stanowi jakość usługi i co liczy się dla klienta usługodawca najczęściej dowiaduje się w czasie rozmów, spotkań panelowych, z opinii zasłyszanych od osób trzecich itp. Wniosek: pomiar jakości musi mieć wszelkie znamiona anonimowości, względnie należy go zlecić osobom z zewnątrz — naturalna u ludzi niechęć do konfrontacji, utrudnia im wyrażanie opinii negatywnych. Rodzice

mogą się obawiać, że ich chęć do konfrontacji z dyrektorem utrudni dzieciom relacje z nauczycielami.

## Edukacja „bez trudu i bólu” — marketingowy dylemat

Według niektórych definicji „jakość to wszystko to, co klient uzna za jakość”. Definicja ta podkreśla absolutny prymat konsumenta. Klienci szkoły (przede wszystkim rodzice i uczniowie) udzielają usługodawcy (szkole) pełnomocnictwa do podejmowania odpowiednich decyzji w sprawie kształcenia i wychowania. Rodzice, posyłając dziecko do szkoły, „wynajmują” usługodawcę i przekazują dyrektorowi oraz nauczycielom odpowiedzialność za naukę.

Definicje jakości często mówią o „spełnianiu oczekiwań użytkownika”. Marketing kojarzony jest z „zaspokojeniem potrzeb”. Dyrektor szkoły napotyka na realny dylemat, jak pogodzić oczekiwania ucznia — klienta („ma być miło, przyjemnie i bezstresowo”) z dążeniem do podniesienia jakości nauczania („mają być wyniki”). Skuteczna, przynosząca efekty edukacja potocznie kojarzy się z wysiłkiem umysłowym, dyscypliną i dużym zaangażowaniem ze strony ucznia. Na drodze do pozyskania wiedzy pojawiają się porażki, uczeń popełnia błędy, a te z kolei mogą zniechęcać do dalszej nauki. U ucznia występuje wtedy dyskomfort (brak satysfakcji z nauki). Pojawia się więc dylemat — konflikt między szlachetnym trudem nauki a marketingowym dążeniem do zwiększenia jakości.

W tabeli 11. przedstawiono istotę konfliktu między marketingowym modelem zaspokojenia pragnień klienta (tj. ucznia) i misją systemu edukacji (tj. kształceniem młodych ludzi). Istnieją oczywiście teorie głoszące, że proces nauki nie musi wiązać się z „trudem i bólem”.

**Tabela 11. Edukacja „bez trudu i bólu”**

Edukacja „bez trudu i bólu” powoli staje się hasłem przewodnim programów poprawy jakości szkoły. „Uprzyjemniania” edukacji nie można kojarzyć z likwidowaniem progów, które należy w trakcie uczenia się przekroczyć. „Ludzie nabrali przekonania, że wszystko, nawet najtrudniejszą umiejętność winno się opanować bez wysiłku lub z minimalnym nakładem pracy [...]

„Namawiamy naszych młodych ludzi, czasami wręcz błagamy, aby się kształcili. Staramy się maksymalnie ułatwić i uprzyjemnić każdą jednostkę lekcyjną. Jedynym wyjątkiem czyni się tutaj nauki przyrodnicze, w których naprawdę dąży się do osiągnięć i gdzie nie można opanować przedmiotu na drodze „łatwych lekcji”. Łatwo i bezstresowo. Postawa nauczyciela wymagającego ciężkiej pracy nazywana jest autorytarną lub staromodną.”

Konieczność wyłożonego wysiłku została okrzyknięta staromodną i średniowieczną. „Po co się uczyć, skoro wszystko mam w komputerze?” — zastanawia się niejeden sfrustrowany uczeń. Przecież jego rodzice wybierają się samochodem do pobliskiego sklepu,

przyrządzają posiłki w kuchence mikrofalowej, aby uniknąć „wysiłku”. Kasjerka w sklepie używa kalkulatora, choćby miała dodać tylko trzy pozycje, po to, aby zaoszczędzić sobie wysiłku myślenia.

Era nowoczesnego postępu oferuje wiele produktów i usług, które zgodnie z obietnicami reklamodawców mają wyzwolić człowieka z trosk życia codziennego. Ludzie wykształcają w sobie swego rodzaju strach przed bólem, czy trudem. Bolesne jest ćwiczenie godzinami gam muzycznych, uczenie się przedmiotu, który nie jest ciekawy, ale potrzebny do zdobycia wiedzy. Bolesne jest siedzenie nad książką i wkuwanie, kiedy chciałoby się spotkać z dziewczyną lub po prostu pójść na spacer czy zabawić się z przyjaciółmi.

Wielki wynalazca Thomas Edison chwalił się, że nie przepracował w życiu ani jednego dnia — wszystko co robił, to była zabawa. **Ból związany z nauczaniem można zredukować lub nawet wyeliminować, lecz jeżeli odczuwany przez ucznia dyskomfort mieści się w pewnych możliwych do zaakceptowania granicach, to należy go traktować jako przygotowanie do życia dorosłego.** Wszak nie wszyscy uczniowie wyrosną na Thomasów Edisonów.

Źródło: opracowano na podstawie: E. Fromm, *O sztuce istnienia*, s. 36–37.

G. Łozanow zwraca uwagę, że w nauce przeszkadzają m.in. bariery krytyczno-logiczne („Szkoła jest trudna, więc nauka nie może być zabawna i łatwa”) oraz krytyczno-moralne („Nauka to ciężka praca, lepiej się nie wychylać”)<sup>25</sup>. Licząc się z realiami polskiego systemu edukacji, wielu dyrektorów szkoły nie zdecyduje się na wprowadzenie eksperymentalnych programów nauczania proponowanych w światowym bestsellerze *Rewolucja w uczeniu* i wybierze bardziej umiarkowane programy zarządzania szkołami.

## Upředzenia wobec zarządzania jakością

Wokół słowa „jakość” narosło wiele mitów i upředzeń. Poprawa jakości pracy szkoły napotyka także na bariery natury kulturowej. Wdrożenie marketingowego zarządzania szkołą dyrektor powinien rozpocząć od ustalenia, jakie skojarzenia budzą w nauczycielach słowa: „marketing” i „jakość”. Może się okazać, że w ich świadomości pokutują pewne stereotypy (tabela 12.).

**Tabela 12. Stereotypy i kulturowe bariery zarządzania jakością w szkole**

| Bariera/stereotyp | Komentarz   |
|-------------------|---|
| Słowo „jakość”    | Postrzegane przez wielu jako niemożliwe do osiągnięcia, slogan, nadmiernie wykorzystywany w reklamach. Wśród polskich nauczycieli nadal ogólnie niski jest poziom wiedzy z zakresu podstawy organizacji i zarządzania oraz zrozumienia zasad rynkowych. |

<sup>25</sup> G. Dryen, J. Vos, *Rewolucja w uczeniu*, s. 313.



|   |  |
|---|--|
| Wzory i zapożyczenia ze świata biznesu  | Sceptycyzm, rezerwa wobec retoryki związanej z „orientacją na klienta”. Brak przekonania, że praca dyrektora szkoły nie różni się aż tak diametralnie od pracy menedżera w przedsiębiorstwie usługowym. Brak „refleksyjności” w zakresie zarządzania.  |
| Przywództwo (liderzy, adwokaci zmian)   | Niewielkie zaufanie do przywódców, niewiele pozytywnych przykładów. Dyrektorzy szkół mogą być także wspaniałymi menedżerami — liderami, którzy wszystkich wokół inspirują do działania.  |
| Kolejna reforma   | Jakość postrzegana jako kolejna moda, która minie prędzej czy później. Tendencje światowe wskazują, że rewolucyjne zmiany w systemach edukacji są niezbędne.   |
| Nie realizować więcej niż jednego programu/planu/przedsięwzięcia organizacyjnego w ciągu roku | Jakość zakłada działania długofalowe, a szkoły planują w perspektywie dwunastu miesięcy. Dyrektor powinien odseparować koncepcję zarządzania jakością od bieżących programów obejmujących rok szkolny.   |
| Uczniowie nie lubią i nie szanują szkoły  | Gdyby uczniowie lepiej się uczyli, nie musielibyśmy usprawniać szkół. „Orientacja na klienta” nie oznacza ulegania jego zachciankom, lecz przede wszystkim szacunek do zastanej rzeczywistości. Obwinianie uczniów za niską jakość nauczania przypomina trochę obwinianie pacjentów za to, że przeszkadzają w pracy lekarzom.      |
| „Już to znam”   | Błędne przekonanie, że w zarządzaniu szkołami już nic nowego się wymyśli. Marketingowe zarządzanie szkołą to koncepcja jakościowa nowa, całościowa, interdyscyplinarna.  |
| „To nie moja wina”  | Zmiany w otoczeniu społecznym przynoszą wyzwania, którym szkoła po prostu nie może poddać. Szkoła pełni rolę służebną wobec społeczeństwa. Zmiany społeczne zobowiązują szkołę do dostosowania się do nich.  |
| „To kwestia kulturowa”  | Przekonanie, że zarządzanie jakością można wprowadzić tylko w kulturze japońskiej. Dobrze zarządzane organizacje usługowe spotkać można we wszystkich zakątkach świata: w Tajlandii, Korei Południowej, Izraelu, Nowej Zelandii. Zarządzanie jakością jest kwestią dobrej woli zespołu, który je wdraża.                           |
| Brak możliwości adaptacji nowinek z Zachodu do polskich realiów                               | Trudna sytuacja materialna polskich szkół nie może być wytłumaczeniem, ponieważ — jak głosi jedno z haseł zarządzania przez jakość (TQM) — „jakość nic nie kosztuje” ( <i>quality is free</i> ). Zarządzanie marketingowe w szkole to nie dodatek do procesów już zachodzących, lecz ich przeprojektowanie według nowej filozofii. |
| Nauczyciel jako samotny przedsiębiorca  | Nauczanie to wolny zawód, a do osiągnięcia jakości niepotrzebna jest współpraca. Nauczyciel pracuje w odosobnieniu — a więc najlepiej zna sposoby poprawy jakości nauczania.   |

Źródło: opracowano na podstawie: K. R. Freeston, *Improving School Quality. Getting Started with TQM*, „Educational Leadership” 1992, vol. 50, nr 3.

## Satysfakcja klienta a jakość usług

Słowo „satysfakcja” bezkrytycznie kojarzone jest z wysoką wartością dostarczanych usług. Jednak w ankietach przeprowadzanych wśród klientów nie zadaje się pytań typu: „Jakie są pana potrzeby?”, „Kto je zaspokaja?”. Programy poprawy jakości, takie jak TQM, akcentują znaczenie **satysfakcji** klienta, lecz jednocześnie towarzyszy im wzrost **poświęcenia** ze strony klientów związany ze spadkiem indywidualności oferty.

Satysfakcja klienta = to, czego oczekuje  
*minus*  
to, co sądzi, że otrzymuje

Jeżeli naszym ulubionym napojem jest Hellena, a w sprzedaży znajduje się tylko Coca-Cola, to idziemy na pewnego rodzaju kompromis. W istocie każdy z nas dokonuje codziennie wielu poświęceń — rezygnujemy z idealnego rozwiązania, zadowolamy się tym, co dostajemy:

Poświęcenie usługobiorcy = dokładnie to, czego on chce  
*minus*  
to, na co się godzi

We współczesnym świecie „satysfakcja” lub „zadowolenie” stały się synonimami najlepszej obsługi. Tymczasem, przyglądając się ofertom wielu firm, można dojść do wniosku, że owa „satysfakcja” dotyczy „przeciętnego” klienta. Przedsiębiorstwa w celu obniżenia kosztów oferują standardowe produkty i usługi, które nie zadowolają w pełni nikogo, lecz są swego rodzaju kompromisem. Np. gość hotelowy może znaleźć w swoim pokoju żelazko, z którego korzysta tylko co setny gość („statystyczny klient”), lecz nie odnajdzie ulubionego miesięcznika dla kolekcjonerów antyków („ponieważ tylko on go czytuje”). Niejednokrotnie, gdy chcemy kupić coś słodkiego — najchętniej naszą ulubioną czekoladę, stwierdzamy, że nie ma jej w sklepie. Cóż wtedy robimy? Kupujemy tę, która jest w sprzedaży. Czy jesteśmy usatysfakcjonowani? Nie, w pewien sposób się poświęcamy. Dlatego w zarządzaniu, szczególnie zarządzaniu usługami, należy oferować klientom takie rozwiązania, które zmuszają ich do jak najmniejszych poświęceń. **Zamiast zwiększać satysfakcję, redukujmy obszar kompromisu, nie zmuszajmy klienta do konformistycznych zachowań.**

Dyrektor, zarządzając szkołą, powinien mieć na względzie fakt, że rodzice, nauczyciele, uczniowie są usatysfakcjonowani dlatego, że godzą się na pewien satysfakcjonujący dla nich stan. Wprowadzając niewielkie innowacje w zarządzaniu, można zmienić atmosferę panującą w szkole. Dobra szkoła to taka, w której się coś dzieje.

## Dlaczego ludzie pracują niestarannie?

Wyróżniono pięć powodów, dla których praca w organizacji usługowej jest wykonywana niestarannie (5C):

- brak poświęcenia sprawie (*a lack of commitment*). Powodem może być wypalenie zawodowe, złe dopasowanie nauczyciela do zadań dydaktycznych, brak poczucia misji;
  - brak pewności co do własnych umiejętności (*a lack of confidence*). Dyrektor może zwiększyć pewność siebie u podległych mu nauczycieli przez efektywne i sprawne załatwianie zgłaszanych problemów czy udzielanie pochwał;
  - brak chęci współpracy (*a lack of cooperation*). Wynikać może z poczucia zagrożenia, wrogości panującej w zespole, rzeczywistych dysproporcji umiejętności;
  - brak komunikacji (*a lack of communication*). Dyrektorzy mogą zakładać, że „pewne sprawy są oczywiste” oraz że nie warto tracić czasu na przekazywanie banalnych informacji. Brak czasu i pośpiech niszczą dobrą komunikację. Należy wyznaczyć czas na częste spotkania i traktować je jako integralną część pracy szkoły.
5. brak troski (*a lack of care*). O ile poświęcenie sprawie ma wymiar bardziej intelektualny, to troska wynika z uczuć i głębokich przekonań. Brak troski objawia się podobnie jak brak poświęcenia.

## Czy zarządzanie marketingowe może obniżyć jakość pracy szkoły?

Paradoksalnie, odpowiedź na to pytanie jest twierdząca. Nieodzownym składnikiem procesu marketingowego jest identyfikacja potrzeb potencjalnych klientów, a celem marketingu jest „informowanie potencjalnych klientów o produkcie, który ma być sprzedany”. **Szkoła powinna być jednak do pewnego stopnia odizolowana od oddziaływania sił rynkowych**<sup>26</sup>. Do zapożyczonej z sektora biznesu definicji: „Najlepszym sposobem na zrozumienie istoty jakości jest satysfakcja konsumenta” — należy podchodzić z rezerwą. Autorytet nauczyciela profesjonalisty w zakresie tego, co ma być nauczane nie może ustąpić autorytetowi klienta. Jeżeli istota oferty szkoły w postaci programu nauczania nie zostanie ochroniona przed oddziaływaniem „sił rynkowych”, wówczas marketing będzie przeszkodą, a nie pomocą w poprawie jakości szkoły.

Zawsze pojawiać się będą doraźne potrzeby zmiany profilu nauczania, np. potrzeby rynku pracy, lecz nie powinny one naruszać istoty programu nauczania, jak choćby radykalne zwiększenie liczby uczniów kosztem zwiększenia liczebności klas i grup zajęciowych.

<sup>26</sup> D. Duncan, *Marketing: Help or Hindrance to Quality School*. School of Educational Leadership, Australian Catholic University, Referat z konferencji: *The New South Wales State Conference*, Ben Venue Public School, 22 kwietnia 2002.

## Pułapka własnej historii

*Trudno jest zmienić firmę, która walczy o przetrwanie, lecz prawie niemożliwe jest cokolwiek zmienić w firmie, która dobrze prosperuje. Bez presji czasu czy kryzysu, firmy, podobnie jak ludzie, nie mogą się zmienić.*

J. F. McDonnell

Pułapka własnej historii polega na tym, że niezwykle trudno wprowadzać usprawnienia w instytucjach o długiej tradycji.

**Bardzo często barierą dla rozwoju i reorganizacji jest nie brak wiedzy, lecz „stara” wiedza.** Takie organizacje jak szkoła powinny nie tylko absorbować nową wiedzę — jak marketingowe zarządzanie szkołą, lecz także oduczać się starych nawyków. Zbyt wolne oduczanie się (*unlearning*) jest słabą stroną wielu organizacji. Trudniej oduczyć się zachowań, które zostały przyswojone w wyniku negatywnego sprzężenia zwrotnego, niż tych, które zostały wyuczone w trakcie pozytywnego sprzężenia zwrotnego (nagród)<sup>27</sup>. **Pozytywne bodźce wzmacniają uczenie się, a negatywne pomagają oduczyć się poprzednich nawyków.**

### 4.3. Od atrybutów do korzyści

#### Jakość techniczna i funkcjonalna

Uważa się, że o jakości usługi decydują dwa istotne elementy:

- jakość techniczna, czyli rezultat procesu edukacji. Mówi o tym, co uczeń otrzymuje/nabywa w trakcie relacji usługowej. Zewnętrzne standardy oceny jakości pracy szkoły dotyczą właśnie jakości technicznej;
- jakość funkcjonalna, czyli procesy realizacji, dochodzenia do jakości technicznej. Jest znacznie trudniejsza w pomiarze, ponieważ opiera się na subiektywnych odczuciach uczniów. Jedni nauczyciele są lubiani przez uczniów, inni są ich postrachem, niektóre lekcje są zawsze nudne, na inne chodzi się z przyjemnością — na tym właśnie polega jakość funkcjonalna.

Monotonia i rutyna w pracy szkoły są najczęściej wynikiem zbytowego przywiązania wagi do jakości technicznej i zaniedbywania jakości funkcjonalnej.

#### Jakość wewnętrzna i zewnętrzna

Na jakość usług świadczonych przez szkołę można spoglądać z dwóch perspektyw. Są to:

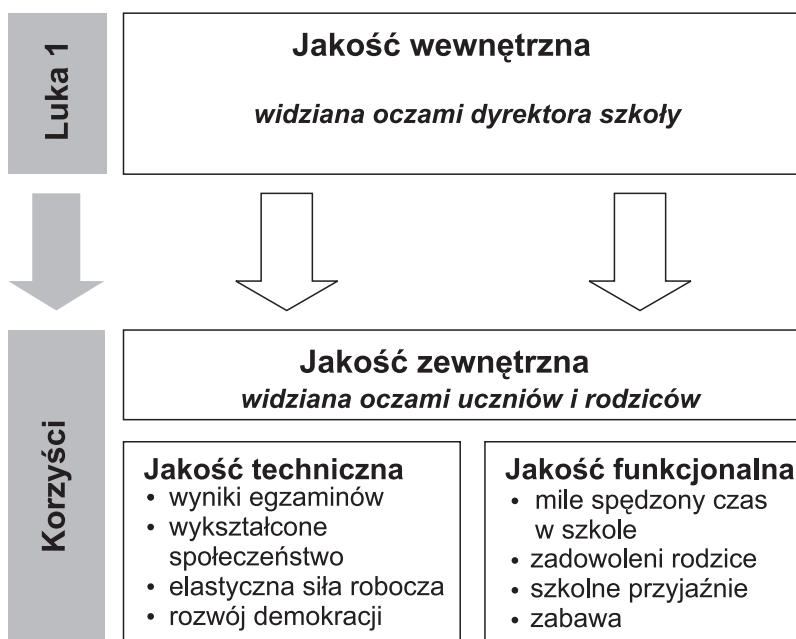
<sup>27</sup> A. B. Autal, U. Lenhardt, R. Rosenbrock, *Barriers to Organizational Learning*, w: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, red. M. Dierko, A. B. Autal, J. Child, I. Nonaki, Oxford University Press, Oxford 2001, s. 979.

- obraz szkoły widziany oczami dyrektora, czyli jakość wewnętrzna,
- obraz szkoły widziany oczami ucznia i rodziców, czyli jakość zewnętrzna.

Jakość wewnętrzną można określić mianem atrybutów, ponieważ dotyczy ona obiektywnego stanu zasobów szkoły. **Marketingowe zarządzanie szkołą to proces zamiany zasobów (atrybutów) na korzyści dla klientów szkoły (w postaci wyników nauczania, czyli jakości technicznej oraz satysfakcji z procesu nauczania, czyli jakości funkcjonalnej).** (Rysunek 5.)

Jakość zewnętrzną utożsamiana jest natomiast z jakością konsumenta i użytkownika. O tym, czym jest jakość zewnętrzna decyduje usługobiorca, a nie dyrektor szkoły. Jakość zewnętrzna jest zatem oceniana według norm ustalonych przez usługobiorców. Często zdarza się, że są to odczucia subiektywne, niekoniecznie zbliżone to koncepcji jakości, jaką ma dyrektor szkoły. Jakość zewnętrzną kształtują odczucia nabywców.

Dyrektor szkoły powinien pamiętać o kształceniu w sobie umiejętności postępowania się językiem zrozumiałym dla otoczenia. Komunikując się z otoczeniem (od rozmów z rodzicami zaczynając, a na promocji szkoły kończąc), powinien postępować się językiem opisującym k o r z y ś c i .



Rys. 5. Zarządzanie marketingowe jako zamiana atrybutów na korzyści.

W tabeli 13. podano przykłady przekształcania atrybutów szkoły na korzyści dla klienta. Pierwszym etapem zarządzania marketingowego jest nabycie przez

dyrektora nawyku zmiany punktu widzenia. Gdy dyrektor nauczy się patrzeć na swoją szkołę przez pryzmat korzyści, będzie mógł ocenić przydatność istniejących zasobów oraz lepiej sformułować ofertę szkoły (patrz: rozdział VI).

**Tabela 13. Przykłady zamiany atrybutów na korzyści**

| Atrybuty szkoły  | Korzyści, jakie oferuje szkoła swoim klientom (beneficjentom)   |
|--|---|
|  | W nawiasach podano głównych beneficjentów   |
| Pływalnia  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nauka pływania (rodzice, uczniowie)</li> <li>• atrakcyjne lekcje wychowania fizycznego (dzieci)</li> <li>• wynajem odpłatny (dyrektor, nauczyciele)</li> <li>• organizacja zawodów pływackich (dyrektor, rodzice, nauczyciele, kuratorium oświaty)</li> <li>• edukacja w zakresie bezpieczeństwa nad wodą (rodzice, samorząd, policja)</li> <li>• rodzice nie muszą dowozić dzieci na pływalnię</li> </ul> |
| Stołówka   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• posiłki na miejscu (dzieci, rodzice, nauczyciele)</li> <li>• dostawa produktów żywnościowych (dostawcy żywności)</li> <li>• dożywianie (dzieci z rodzin ubogich, samorząd)</li> </ul>  |
| Gabinet lekarski   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stała opieka zdrowotna (dzieci, rodzice)</li> <li>• większe bezpieczeństwo (dzieci, rodzice, nauczyciele)</li> </ul>   |
| Pracownia komputerowa  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• edukacja informatyczna (uczniowie, rodzice, samorząd, rząd RP)</li> <li>• rozrywka (uczniowie)</li> <li>• dostawa sprzętu informatycznego (dostawcy sprzętu)</li> <li>• pomoce naukowe (nauczyciele, uczniowie)</li> </ul>   |
| Pozalekcyjne kursy językowe  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wyższa jakość nauczania (rodzice)</li> <li>• możliwość dodatkowego zatrudnienia (nauczyciele)</li> <li>• dodatkowa szansa na integrację społeczności szkolnej</li> <li>• rodzice nie muszą dowozić dzieci na kurs</li> </ul>   |
| Współpraca ze szkołą zagraniczną   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• edukacja europejska (nauczyciele, rodzice)</li> <li>• nowe kontakty (uczniowie, rodzice)</li> <li>• doskonalenie umiejętności językowych (nauczyciele, rodzice, uczniowie)</li> <li>• budowa więzi europejskich (samorząd, rząd RP, rodzice)</li> </ul>  |
| Niewielka liczebność klas  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nauczyciele mają czas na poświęcenie maksimum uwagi wszystkim uczniom; niektórzy nauczyciele znają imiona wszystkich uczniów w szkole</li> </ul>   |
| Edukacja zgodna z wartościami katolickimi                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• w szkole w programie nauczania akcentowane jest znaczenie norm moralnych</li> </ul>  |
| Szkoła posiada akredytację/certyfikat jakości                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• szkoła świadczy usługi wysokiej jakości</li> <li>• należy do niewielkiego grona certyfikowanych szkół</li> </ul>   |
| Uczniowie uzyskują wysokie noty na egzaminach wstępnych na wyższe uczelnie | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoki poziom nauczania</li> <li>• lepsze wyniki nauczania niż w innych szkołach w regionie</li> </ul>   |
| Kaplica szkolna  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość kultywowania wierzeń religijnych (rodzice, uczniowie)</li> <li>• rodzice nie muszą dowozić dzieci do miejsca kultu religijnego</li> <li>• większy dostęp do miejsc kultu religijnego (kościół)</li> </ul>  |

## 4.4. Momenty prawdy

Klienci postrzegają usługę z ich własnej, subiektywnej, emocjonalnej, kapryśnej, racjonalnej, autorytatywnej, absolutnie ludzkiej perspektywy. Choć marketing usług jest skomplikowanym zagadnieniem z punktu widzenia dyrektora szkoły, to z perspektywy klienta wszystko sprowadza się do owej subiektywnej percepcji.

Zgodnie z koncepcją momentów prawdy percepcja usługi jest **sumą odczuć i doznań**. Dla każdej usługi można ułożyć precyzyjną listę wielu drobnych momentów prawdy, które w sumie dają jej ogólny obraz. W szkole lista ta jest z pewnością bardzo długa, lecz warto ją stworzyć. Weryfikację momentów prawdy można przyrównać do inspekcji przeprowadzanej przez skrupulatnego i dokładnego kontrolera. Jest nim uczeń lub rodzic. Momenty prawdy to różnego rodzaju spostrzeżenia, często błahe i nieistotne w oderwaniu od kontekstu, np. estetyka budynku, ton głosu nauczyciela, wygląd trawnika przed szkołą, zachowanie uczniów na boisku szkolnym w czasie przerwy, ubiór nauczycieli, jakość posiłków w stołówce itd. Dyrektor szkoły powinien odkryć, na jakie zjawiska zwracają uwagę klienci szkoły — uczniowie i rodzice oraz zidentyfikować najistotniejsze momenty prawdy podczas rozmów z uczniami, nauczycielami i rodzicami.

Nie wszystkie momenty prawdy można ująć w regulaminach, procedurach i standardach. Kompleksowa poprawa jakości pracy szkoły bez uwzględnienia tak subtelnych jej aspektów, jakimi są momenty prawdy nie jest możliwa.

### Jak dokonać weryfikacji momentów prawdy?

Spśród wielu sposobów weryfikacji momentów prawdy można podsunąć następujące:

- zadzwonić do szkoły w godzinach przedpołudniowych. Jak długo trzeba czekać na podniesienie słuchawki?; Jaka jest reakcja personelu?
- zadzwonić i zadać ogólne pytanie: „Kiedy zaczyna się nabór do klasy pierwszej?”; „Jakie dokumenty są potrzebne?”
- zasięgnąć opinii osób nie związanych bezpośrednio ze szkołą, np. sąsiadów, księdza. Jak opiszą szkołę? Czy będzie to opinia pochlebna?
- spytać uczniów, co sądzą o szkole;
- jaki procent uczniów kończy szkołę w wyznaczonym czasie?

Termin „momenty prawdy” jest ściśle związany z percepcją. Człowiek postrzega otaczający go świat w postaci „migawek”. Nasz mózg zapamiętuje „zdjęcia”, a nie „urywki filmów”. W konsekwencji nasze postrzeganie świata sprowadza się do tysięcy momentów prawdy. Czy nauczyciel odpowiedział na pytanie rodzica? Czy nauczyciel sprawiedliwie ocenił mój sprawdzian? Czy ubikacja była czysta? Na podstawie takich właśnie momentów prawdy powstaje w umyśle obraz szkoły.

Koncepcję momentów prawdy można wykorzystać w marketingowym zarządzaniu szkołą na kilka sposobów:

- jako źródło informacji dla dyrektora (Co robić?, Czym się zajmować?, Co jest ważne?);
- jako instrument kontrolny (Na co zwrócić uwagę?, Czego dopilnować?);
- jako instrument usprawniania pracy i wprowadzania innowacji (Co zmienić?);
- jako instrument komunikacji na rynkach, na których działa szkoła („tacy jesteście”, „tacy chcemy być”).

Stworzenie listy momentów prawdy jest zajęciem czasochłonnym. Warto jednak sporządzić taką listę — jej wzór przedstawia tabela 14.

Można ułożyć ją w następujący sposób:

1. Dzwoniąc pod główny numer szkoły w czasie długiej przerwy: ile razy słyszymy sygnał, jaka jest reakcja, ton głosu osoby odbierającej telefon? Dzwoniąc pod ten sam numer i zadając pytania ogólne: „Kiedy zaczyna się drugi semestr?”; „Ile godzin języków obcych jest w planie w pierwszym roku nauki i w następnych?”.
2. Prosząc uczniów o scharakteryzowanie szkoły w pięciu słowach. Czy potrafią ją opisać?
3. Przeprowadzając „prywatne śledztwo”: „Który nauczyciel jest najbardziej lubiany? Dlaczego?”.

**Tabela 14. Momenty prawdy w praktyce zarządzania szkołą**

| Obszar funkcjonowania szkoły | Opis  |
|------------------------------|---|
| Sekretariat                  | Czy personel rozmawiający z rodzicami jest przygotowany jedynie do przekazywania informacji, czy także do dialogu?  |
| Kontakt z rodzicami          | Czy rodzice znają oceny swoich dzieci?<br>Czy nauczyciele dbają o bieżące informowanie rodziców o problemach dzieci?<br>Czy uwzględniane są skargi i zażalenia rodziców?              |
| Bezpieczeństwo               | Czy wszyscy nauczyciele potrafią udzielić pierwszej pomocy?<br>Czy nauczyciele znają procedury postępowania w razie wypadku?<br>Czy nauczyciele potrafią rozpoznać objawy narkomanii? |

Psychologiczne studia nad percepcją ujawniły wiele ciekawych faktów, których znajomość pozwoli właściwie zinterpretować odczucia klientów, a przez to lepiej interpretować momenty prawdy<sup>28</sup>:

- ludzie zmieniają swoje modele poznawcze znacznie wolniej niż przyjmują to statystycy. Jeżeli szkoła miała w przeszłości złą opinię, a dyrektor od jakiegoś czasu stara się ją polepszyć, to nie powinien się zrażać, że nie następuje to tak szybko jakby tego oczekiwał (patrz także: „Błędne koła jakości”, s. 53);

<sup>28</sup> J. Child, S. J. Heavens, *The Social Constitution of Organizations and its Implications for Organizational Learning*, w: *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, s. 328.



- widzą trendy i korelacje w strumieniach losowo wybranych danych. Rodzice na podstawie niepowiązanych ze sobą faktów mogą wysuwać niesłuszne zarzuty pod adresem dyrektora szkoły;
- poszukują i przyjmują do wiadomości tylko takie informacje, które potwierdzają ich przekonania, a ignorują fakty z nimi niezgodne. W taki sposób może przyłgnąć do jakiegoś nauczyciela potoczna opinia, np.: „zawsze się spóźnia”;
- selekcjonują wiadomości w ten sposób, aby zapamiętać to, co chcą. Dlatego można zrozumieć frustrację nauczycieli, gdy stwierdzają, że uczniowie „nic nie umieją”, chociaż materiał był powtarzany na lekcji wielokrotnie;
- wymyślają wydarzenia, które nigdy nie miały miejsca. Takie zjawisko tylko częściowo należy przypisać złej woli rozmówcy. Nasz umysł jest w stanie wymyślić fikcyjne wydarzenia tylko po to, żeby utrwalić jakieś przekonanie;
- przeceniają własny wpływ na wydarzenia, a nie doceniają czynników obiektywnych. Gdy niektórzy członkowie zespołów czują się niedocenieni, często rodzą się konflikty;
- przekazują zbyt dużo władzy liderom, np. wielu rodziców często rezygnuje z pracy w komitecie rodzicielskim na rzecz małej grupy aktywnych;
- widzą siebie jako sprawców wydarzeń lub widzą ich przyczyny w swoim środowisku;
- przypisują sukcesy własnym zaletom, a porażki czynnikom obiektywnym.

## 4.5. Reklamacje

Niezadowolenie klienta jest zjawiskiem, którego należy unikać, lecz nie można założyć, że nie istnieje. Poprawa jakości powinna polegać na systemowym podejściu do obsługi niezadowolonych klientów. Należy stworzyć plan postępowania, który z jednej strony umożliwi rejestrację skarg i zażaleń, a z drugiej pozwoli na wykorzystanie tak zebranej wiedzy do usprawniania pracy szkoły.

Stosowanie słowa „reklamacje” w przypadku szkoły jest dość niefortunne, lecz żadne inne nie oddaje tak precyzyjnie znaczenia przekazywania dyrektorowi informacji zwrotnej na temat złej jakości pracy placówki. Za określeniem „reklamacje” kryją się zarówno problemy wielkiej wagi, związane z pracą poszczególnych nauczycieli, jak i sprawy drobne, np. przeciekający kran w ubikacji.

Statystyki dotyczące zachowań niezadowolonych klientów są niezmiennie. Większość niezadowolonych (96%) dzieli się swoim złym doświadczeniem z 10–15 innymi osobami. Wśród tych 96% osób jest nawet podgrupa (13%), którą określa się czasami mianem „terrorystów”, ponieważ opowie o swoich złych doświadczeniach 23 i więcej osobom. Złe wiadomości przemieszczają się znacznie szybciej niż dobre. W dodatku nieprzyjemne doświadczenie może być często wyolbrzymione.

Pamiętajmy: brak reklamacji nie oznacza braku niezadowolonych klientów.

Każdy z 480 niezadowolonych klientów, którzy nie złożyli reklamacji powie o swoich doświadczeniach około 5000 osób. Ta zasłyszana opinia wpłynie na decyzje 5% osób (250). Na każde 20 reklamacji (4%) przypada ni mniej, ni więcej tylko 500 niezadowolonych klientów (96%)! Tak właśnie, poprzez kontakty między ludźmi, tworzona jest reputacja szkoły.

Dlaczego warto troszczyć się o jakość obsługi reklamacji? Po pierwsze dlatego, że reklamacje są źródłem cennej wiedzy, na dodatek aktualnej i dostarczanej bez ponoszenia kosztów na specjalistyczne badanie rynku. Po drugie, reklamacje dają możliwość wpływania na oczekiwania i postawy klienta. Przyczyną niektórych reklamacji mogą być zbyt wysokie oczekiwania oraz nieporozumienia. Po trzecie, ludzie mają naturalną potrzebę bycia wysłuchanym. Dobrze realizowana obsługa reklamacji może zamienić porażkę w sukces oraz zjednać nam lojalnego i wiernego klienta. Po czwarte, istnienie systemu reklamacji działa mobilizująco na personel („jeśli nie będziemy się starać, nasi klienci nam o tym powiedzą”) oraz na klientów, którzy docenią starania szkoły.

Oto jak dyrektor szkoły może ułatwić składanie reklamacji zarówno uczniom, jak i rodzicom:

- wystawiając skrzynkę, do której uczniowie mogą wrzucać kartki z uwagami. Przy skrzynce powinna się znaleźć przyjazna informacja, zachęcająca do dzielenia się spostrzeżeniami oraz zastrzeżenie, że reklamacje nie są „donosami”, lecz służą dobru szkoły. Skrzynka powinna być zabezpieczona przed otwarciem przez niepowołane osoby. Często stosowana polityka wypełniania formularzy (książka skarg i wniosków itp.) nie jest zwykle skuteczna, ponieważ zakłada, że klient wykaże daleko idącą dobrą wolę i zechce poświęcić swój cenny czas na dzielenie się swoimi doświadczeniami. Dlatego można zachęcić uczniów, prezentując na przykład autentyczny egzemplarz reklamacji zgłoszonej w przeszłości, a następnie wyjaśnić, jak informacje tam zawarte zostały wykorzystane przez dyrektora;
- zapraszając rodziców na „kawę u dyrektora”. Dzięki temu dyrektor będzie miał możliwość wysłuchania opinii dotyczących szkoły jako całości, konfrontacji opinii itd.;
- organizując konkursy wśród uczniów na najlepszy wniosek usprawnienia funkcjonowania szkoły;
- udostępniając adres poczty elektronicznej.

W wypadku wystąpienia konieczności rekompensaty czy zadośćuczynienia uczniowi lub rodzicom ze strony dyrektora szkoły, trzeba trzymać się zasady, która mówi, że strata materialna powinna być naprawiona finansowo, a strata moralna — moralnie. Nie można odstępować od tej zasady.

## 4.6. Psychologia w zarządzaniu jakością

Na świecie nieustannie prowadzi się wiele badań na temat psychologii zarządzania. Ich obiektem są ludzie zatrudnieni w organizacjach. W niniejszym podrozdziale zostaną zaprezentowane niektóre ciekawe spostrzeżenia i prawidłowości dotyczące zachowań ludzi. Pomogą one zrozumieć wiele irracjonalnych z punktu widzenia dyrektora szkoły zachowań i reakcji nauczycieli, uczniów i rodziców.

Pamiętać należy o tym, że jakość funkcjonalna dotyczy subiektywnego osądu wydarzeń. Zarządzanie jakością pracy szkoły musi więc brać pod uwagę aspekty behawioralne. **Dyrektor szkoły powinien wykorzystać wiedzę z zakresu psychologii zarządzania w codziennej pracy: do wyjaśniania przyczyn wydarzeń (refleksyjność) oraz do przewidywania skutków planowanych decyzji.**

### Błędy w podejmowaniu decyzji

Oto niektóre typowe błędy w podejmowaniu decyzji, obserwowane u wielu menedżerów:

- ludzie przeceniają prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzeń, które utkwily im w pamięci, z którymi się zetknęli, a nie doceniają prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzeń, których nie znają. Na przykład Wrocław był nawiedzany przez wielkie powodzie kilkadziesiąt razy, lecz nikt nie sądził, że w roku 1997 taka powódź może się powtórzyć. Jeżeli w szkole zdarzył się kiedyś pożar, to prawdopodobnie dyrektor bardziej obawia się ponownego wybuchu pożaru niż zalania szkoły przez pobliską rzekę;
- ludzie oceniają zjawisko w liczbach bezwzględnych, np. osoba, która straciła pracę nie przyjmie do wiadomości, że w tym czasie w całym kraju spadło bezrobocie. Podejmowanie decyzji polega na tym, że przed dokonaniem oceny sytuacji, decydujący zakłada istnienie jakiejś wartości, np. przewiduje, że koszt położenia 1 m<sup>2</sup> kafelków wyniesie 30 zł, a następnie ocenia oferty przetargowe;
- ludzie zazwyczaj nie reagują na bodźce, których nie znają. Dyrektor może niewłaściwie zareagować na sytuację kryzysową, ponieważ albo jej nie rozumie, albo będzie się bał utraty dobrej reputacji w oczach społeczności szkolnej. Wiadomo też, że zazwyczaj pracownicy wyższego szczebla widzą stan organizacji bardziej pozytywnie niż zatrudnieni na niższych stanowiskach.

### Postrzeganie procesu świadczenia usługi (jakości funkcjonalnej)

Od dziesięcioleci naukowcy studiujący behawioryzm oraz kognitywizm badają, jak ludzie doświadczają otaczający ich świat, jak interpretują wydarzenia zachodzące w otoczeniu. Poniżej zostaną przedstawione interesujące prawidłowości rzą-

dzące zachowaniami ludźmi wraz z komentarzem, który ma podpowiedzieć, jak wykorzystać wiedzę na temat behawioryzmu w marketingowym zarządzaniu szkołą.

## Efekt kaskady informacyjnej

Ta koncepcja wyjaśnia, dlaczego istnieje punkt przełomowy w popycie (zainteresowaniu) ze strony odbiorców. Popyt na pewne dobra zależy od zainteresowania, jakie wykazują nim inni klienci. Na przykład popularność nowej restauracji może w większym stopniu wpływać na popyt niż jakość serwowanych w niej potraw. Jeżeli jakimś problemem zainteresują się przedstawiciele prasy lokalnej, to mogą się nim także zainteresować dziennikarze z prasy regionalnej; problem, który nagłośniła prasa regionalna może stać się tematem publikacji w prasie krajowej; kilka par tańczących na parkiecie zachęca pozostałe do tańca. Dyrektor szkoły powinien odpowiednio wcześniej podejmować kroki związane z rekrutacją do nowych klas, ponieważ najtrudniej jest zwerbować pierwszą niewielką grupę zainteresowanych. Jednym ze sposobów przyśpieszenia efektu kaskady informacyjnej jest zabieganie o liderów opinii: i tak o powodzeniu w naborze do nowej klasy w małej miejscowości może decydować fakt, że dzieci z powszechnie szanowanej rodziny wybrały właśnie tę klasę. Zmiany społeczne, m.in. zainteresowanie daną szkołą, zachodzą szybciej, gdy liderzy opinii przyjmują pewne nowe zachowania. Dlatego tak często w reklamach widzimy znane postacie.

## Efekt racjonalizacji

Ludzie nie lubią, aby działy się rzeczy nie mające — w ich mniemaniu — sensu. Jeśli nie mogą wyjaśnić zdarzenia, to wymyślą je sami. Efekt racjonalizacji należy wykorzystać m.in. w sytuacjach kryzysowych w szkole, w trakcie spotkań z rodzicami.

- Ludzie doszukują się przyczyn zjawisk w niespodziewanym wydarzeniu, a nie w stałym elemencie procesu, np. pasażerowie spóźnionego samolotu stwierdzą, że przyczyną jest zator w powietrzu. Wybory nowego burmistrza, które zbiegną się w czasie z pogorszeniem sytuacji finansowej miasta staną się dobrym pretekstem do poszukiwań „winnego”.
- Ludzie często poszukują przyczyny w odstępstwach od rytuałów, w przesądach. Jeżeli w czasie lekcji nauczyciel nie sprawdzi obecności przed sprawdzianem, to uczniowie mogą złe oceny z niego przypisać takiemu „odstępstwu”.
- Ludzie wolą przypisywać zasługi innym i oskarżać innych ludzi, a nie system. Wolą, aby problem miał „ludzką twarz”. Obniżenie dotacji dla wszystkich szkół w okolicy to przyczyna systemowa, która jednak nie uchroniłaby dyrektora od krytyki, np. ze strony rodziców za zaniedbywanie szkoły.

Ludzie z reguły żądają wyjaśnień i jeśli ich nie otrzymają, znajdują je sami. Zazwyczaj będzie to coś, co mogą zaobserwować: coś konkretnego, co można zmienić w wyobraźni. Uczniowie w klasie także oczekują od nauczyciela wyjaśnień. Uzasadnienie ze strony nauczyciela: „Ponieważ tak postanowiłem” jest znacznie lepsze niż brak jakiegokolwiek wyjaśnienia.

Prośba z uzasadnieniem: „Czy może mnie pan przepuścić, bo się śpieszę?” jest prawie tak samo skuteczna jak prośba z podaniem długiego i przekonującego uzasadnienia, a znacznie mniej skuteczna niż zwykle: „Czy może mnie pan przepuścić?”.

- Ludzie są znacznie mniej skłonni do poszukiwania winnego, jeśli sami byli zaangażowani w proces. Dlatego tak ważne jest włączenie rodziców oraz uczniów w proces zarządzania szkołą (patrz: rozdział VII.).

## Efekt sekwencji

Ludzie nie pamiętają doświadczenia, lecz poszczególne momenty<sup>29</sup>, pamiętają migawki, a nie cały film. Całość wspomnienia w umyśle powstaje na podstawie:

- dynamiki zmian uczucia dyskomfortu lub przyjemności,
- punktów skrajnych (szczyt przyjemności lub dyskomfortu),
- zakończenia.

Jeżeli zbadać postrzeganie zmian jakiegoś zjawiska (np. temperatury w pomieszczeniu), okazałoby się, że człowiek odczuwałby skokowe zmiany temperatury (krzywa schodkowa) nawet wtedy, gdyby temperatura wzrastała liniowo. Ludzie oczekują podświadomie, że zjawisko, którego doświadczają będzie stopniowo sprawiać coraz więcej przyjemności, np. jeżeli w czasie gry hazardowej najpierw przegrają 100 zł, a później wygrają 50 zł, będą bardziej zadowoleni niż gdyby sekwencja była odwrotna. Ludzie zwracają także uwagę na tempo doświadczeń. Najważniejsze jest zakończenie! Dyrektor szkoły, prowadząc rozmowę z rodzicem na temat złego zachowania ucznia, powinien zacząć od przedstawienia jego najgorszych przewinień, potem stopniowo mówić o mniejszych winach, by zakończyć rozmowę konstruktywnym, optymistycznym podsumowaniem. Efekt sekwencji można brać pod uwagę także w czasie organizacji imprez szkolnych, konkursów, apeli itp.

Dyrektor szkoły powinien dawkować przyjemne doświadczenia, a nieprzyjemne aplikować jednorazowo. Lepsza jest więc jedna długa kolejka do stołówki niż kilka mniejszych, rozłożonych w czasie. Podobnie lepiej zorganizować proces składania podań w jednym większym pomieszczeniu zaadaptowanym na biuro niż w kilku mniejszych.

<sup>29</sup> Dlatego taką wagę w zarządzaniu jakością usług przypisuje się momentom prawdy.

## Efekt trwania

Ludzie zaangażowani umysłem w działanie nie zauważają upływu czasu. Gdy prosi się ich o kontrolowanie czasu, zazwyczaj przeceniają jego faktyczny upływ. Zwiększanie liczby segmentów w czasie prowadzi do jego subiektywnego wydłużenia. Dlatego trzy lekcje trwające po 60 minut (w sumie 180 minut) będą postrzegane przez uczniów jako mniej nużące niż cztery lekcje trwające po 45 minut. Ten sam efekt można wykorzystać w sytuacjach, gdy mamy niewiele czasu, lecz chcemy, aby w subiektywnym odczuciu wydłużył się — np. gdy zbliża się czas zakończenia szkolnej dyskoteki, w ciągu ostatnich 10 minut przed zapaleniem światła lepiej odtworzyć cztery dwuminutowe utwory niż dwa pięciominutowe. Przejazdki w parkach *Disney*a trwają krótko właśnie po to, aby dawkować przyjemność. Dzieci mają więcej radości z dwóch dziewięćdziesięciosekundowych przejazdów karuzelą niż z jednej trzyminutowej.

## Jak zarządzać momentami prawdy? Zasady postępowania

Poznanie zasad postępowania ułatwi zrozumienie pewnych prawidłowości rządzących zachowaniami ludzi. Wiedzę tę można wykorzystać zarówno w klasie, jak i w wielu innych sytuacjach: podczas wycieczek, spotkań z rodzicami, festynów.

- **Kończ stanowczo** — w potocznym mniemaniu zarówno początek, jak i koniec prezentacji (wystąpienia) są równie ważne. Z badań behawiorystycznych wynika jednak, że **liczy się tylko zakończenie**. Lepiej gorzej zacząć, ale dobrze skończyć. Ludzie mają wrodzoną potrzebę poprawy. Zasada ta dotyczy także technologii: strony internetowe otwierają się efektownie, ale często trudno je zamknąć. Użytkownik zapamiętuje więc złe doświadczenie. To samo tyczy się konsultingu: lepiej zachować najlepsze elementy na koniec.

Gdy samolot przylatuje na lotnisko, zazwyczaj załoga pokładowa żegna pasażerów wychodzących. W liniach lotniczych *Malysian Airlines* stosuje się zasadę „kończ stanowczo”. Tam lot nie kończy się w momencie, gdy pasażerowie opuszczą samolot. Pracownicy linii pomagają przy odbiorze bagażu na lotnisku docelowym.

- **Pozbądź się złych doświadczeń jak najwcześniej**. Ludzie wolą najpierw doznać dyskomfortu, a potem przyjemności, nie na odwrót. Dyskomfort to także konieczność stania w kolejce. Czasami trzeba wydłużyć usługę, aby zatrzeć złe wrażenie po początkowej nieprzyjemności. Jeżeli nauczyciel na początku rozmowy mocno skrytykował ucznia, to lepiej — aby uniknąć powstania u niego urazu — przedłużyć rozmowę, poruszając inne tematy. Ten sam mechanizm dyrektor może zastosować w relacjach z podwładnymi. Nie należy kończyć lekcji zaraz po tym, jak uczniowie zostali ostro skrytyko-

wani. Nie zaleca się na końcu zebrania z rodzicami przedstawiania problemów wychowawczych z dziećmi.

- **Zdobądź lojalność, dając możliwość wyboru.** Dawcy krwi odczuwają mniej bólu, jeżeli mają prawo wyboru ręki, z której pobierana jest krew. **Ludzie są szczęśliwsi, gdy mają szansę dokonania wyboru.** Czasami może to być wybór tylko symboliczny. Lekarze niekiedy konsultują z pacjentem sposób leczenia. Niektóre linie lotnicze pozwalają pasażerom wybrać czas posiłku. Większość hoteli pozwala klientom wybrać sposób budzenia: przez telefon lub budzikiem. Oznacza to, że klienci nie domagają się szybszej obsługi, lecz zapewnienia im możliwości wyboru. Uczniom można zaproponować możliwość wyboru trzech pytań z pięciu, formy egzaminu (test czy wypracowanie) itd. Rodzicom można zaoferować kilka form zaangażowania się w pracę szkoły w zależności od ich preferencji. Nie każdy rodzic lubi przecież spotkania komitetu rodzicielskiego, lecz nie znaczy to, że nie może wnieść swojego wkładu w pracę szkoły. Atmosfera w szkole powinna się poprawić, jeżeli do procesu nauczania włączone zostaną takie elementy wyboru, które nie kolidują z ogólnymi zasadami nauczania.
- **Stwórz rytuały i ich przestrzegaj.** Ludzie znajdują komfort i przyjemność w rytuałach, w celebrowaniu pewnych z natury prozaicznych działań. Odstąpienie od rytuału często jest postrzegane przez klientów jako przyczyna niepowodzenia. Nie otrzymanie telefonu jak co tydzień, nie poinformowanie kogoś o czymś, to częste przyczyny niezadowolenia. Uczniowie zazwyczaj niepokoją się, gdy lekcja przebiega inaczej, a powrót do rytuału często uspokaja klasę. Nagłe, niespodziewane zmiany terminów czy rozkładów lekcji rodzice widzą właśnie jako zmianę rytuału, co pogarsza postrzeganą jakość funkcjonalną szkoły w ich oczach.

#### 4.7. Zarządzanie jakością według filozofii TQM

TQM (*Total Quality Management*) to całościowe podejście do organizacji w celu poprawy jej działania w sposób ciągły i systematyczny. TQM dąży do zaspokojenia wymagań wszystkich klientów poprzez rozwój procesów pozbawionych błędów w ramach organizacji. TQM stworzyli w latach 50. XX wieku amerykańscy specjaliści od zarządzania (m.in. W. E. Deming i J. M. Juan). Deming i Juan prowadzili wiele szkoleń, ucząc japońskich menedżerów, jak polepszyć reputację znanych z niskiej jakości japońskich wyrobów (w tym czasie produkty japońskie nazywano „złomem”). Deming w roku 1950 przewidział, że dzięki filozofii zarządzania jakością produkty te mogą podbić rynki światowe w ciągu 5 lat.

Trzon koncepcji TQM to 14 tez sformułowanych przez W. E. Deminga<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, The MIT Press, 2000.

- Stwarzaj warunki do ciągłego doskonalenia pracy, wyrobów i usług.
- Przyjmij nową filozofię postępowania, odrzuć dotychczasowe normy dotyczące problemów wadliwości, opóźnień, reklamacji itp.
- Nie polegaj na masowej kontroli jakości, stosuj metody statystyczne, potwierdzające, że jakość wyrobów jest wbudowana w twój system produkcji.
- Nie dokonuj zakupów, kierując się wyłącznie ceną. Wybieraj dostawców, biorąc pod uwagę całkowitą obniżkę kosztów, a nie tylko kosztów początkowych.
- Wspieraj nieustannie wszelkie działania poprawiające jakość i produktywność.
- Wprowadź zasadę ciągłych szkoleń i nauki pracowników.
- Stosuj właściwe formy nadzoru. Jego celem powinna być pomoc w osiągnięciu lepszych wyników w pracy.
- Odrzuć strach. Wprowadź swobodę pytań i sugestii tak, aby pracownik nie czuł żadnej obawy związanej z prezentowaniem swoich możliwości lub propozycji i pomysłów.
- Usuń bariery między wydziałami firmy. Rozwijaj ich współdziałanie, a także współpracę z dostawcami, kooperantami i klientami.
- Nie stosuj pustych sloganów dla podwyższania produktywności i jakości. Pokazuj pracownikom, jak rozwiązywać problemy.
- Z rozważą używaj norm pracy opartych na liczbach; mogą one mieć szkodliwy wpływ na jakość i poziom produkcji.
- Usuń przeszkody i pozwól pracownikom oceniać własną pracę. Daj im prawo do odczuwania dumy z jej wykonywania.
- Stosuj dokształcanie w zakresie najnowszych metodologii oraz idei. Ucz pracowników nowych umiejętności; są one konieczne dla wprowadzenia zmian w zakresie nowych technik, materiałów i procesów.
- Daj każdemu pracownikowi możliwość uczestniczenia w pracy zespołowej w celu organizowania i dokonywania zmian.

Deming zwracał uwagę, że wszelkie podejmowane działania powinny być skierowane na prewencję, a nie na usuwanie skutków złej jakości.

TQM można postrzegać jako oś, wokół której obracają się: zaangażowanie pracowników, udokumentowany system zarządzania, kluczowe obszary.

W filozofii TQM mówi się o tzw. kosztach jakości:

$$\begin{aligned}
 \text{Koszty jakości} &= \text{koszty usterki (koszty otwarte)}^{31} \\
 &+ \text{koszty zapobiegania powstaniu błędów} \\
 &\quad \text{w wykonaniu/usterek (koszty ukryte)}^{32} \\
 &= \text{całkowite koszty jakości}
 \end{aligned}$$

<sup>31</sup> Np. koszty zatrudnienia niewłaściwego pracownika.

<sup>32</sup> Np. koszty opracowania i stosowania bardziej skomplikowanego systemu ewaluacji potencjalnych nowych pracowników.

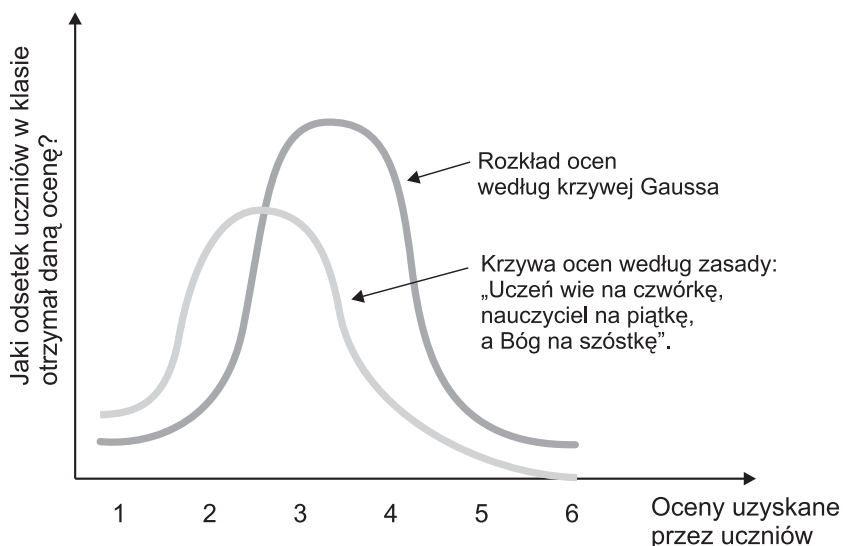


Wymienione powyżej tezy Deminga można uprościć i przedstawić w formie czterech zasad<sup>33</sup>:

- Organizacja musi się skoncentrować na swoich klientach i dostawcach. W systemie oświaty panuje szczególna skłonność do izolacji: „Gdy zamykam drzwi i wchodzę do klasy, jestem królem!”. Filozofia TQM traktuje zespoły uczniów i nauczycieli jako odpowiednik zespołów robotników przy taśmie produkcyjnej.
- Każdy w organizacji musi zaangażować się w nieustanne doskonalenie. Ta uwaga odnosi się szczególnie do uczniów. Deming sugeruje, aby z procesu nauczania wyeliminować system oceny stopniowej (1, 2, 3, 4, 5, 6), ponieważ uczniowie zamiast na procesie uczenia koncentrują się na zdobywaniu stopni. Krzywa dzwonowa rozkładu ocen jest obecnie powszechnie akceptowaną metodą pomiaru jakości oceniania (patrz: rysunek 6.). Dzieci bardzo szybko „dowiadują się”, gdzie jest ich miejsce na owej krzywej i przez dalsze lata procesu edukacji ich aspiracje są zgodne z tą klasyfikacją. Postuluje się wprowadzenie lepszych systemów ocen w szkole, m.in. oceny zewnętrzne, oceny procesu nauki, wystawy osiągnięć uczniów.
- Organizacja musi być postrzegana jako system. Deming sugeruje, że ponad 85% wszelkiego rodzaju pomyłek i usterek w wykonaniu zadań jest spowodowane złą organizacją systemu pracy. Poszczególni nauczyciele i uczniowie nie są więc zazwyczaj odpowiedzialni za większość błędów. Zamiast na wynikach nauczania, trzeba się w pierwszej kolejności skoncentrować na procesach zarządzania szkołą, które do takich rezultatów prowadzą.
- Za sukces programu TQM jest odpowiedzialny dyrektor szkoły. To on odpowiada za stworzenie kontekstu, w którym nauczyciele i uczniowie będą doskonalili swoją pracę.

---

<sup>33</sup> J. J. Bostingl, *The Quality Revolution in Education*, „Educational Leadership” 1992, vol. 50, nr 3.



Rys. 6. Krzywa dzwonowa jako metoda pomiaru jakości oceniania.

### Przykłady programów TQM w szkołach

- Na Węgrzech program TQM wdrożyło pierwsze prywatne liceum ekonomiczne w Budapeszcie The Independent High School of Economics. Motto szkoły głosi: „Żeby stać się najlepszą wśród żab, najpierw należy zostać najlepszą kijanką”.
- W szkole Mt. Edgecumbe w Sitka na Alasce uczniowie i nauczyciele włączyli w proces nauki pracę w szkolnym przedsiębiorstwie zajmującym się eksportem łososia do Japonii. Dochody ze sprzedaży ryb zasilają konto szkoły, a szkolne przedsiębiorstwo uczy nie tylko zasad ekonomii i marketingu, lecz także pracy zespołowej.
- W szkole Glenwood w stanie Maryland uczniowie biorą udział w spotkaniach w ramach zespołów nazywanych S-Teams, w których rozmawiają o tym, jak polepszyć wyniki w nauce. Dyskutują nie tylko nad poprawą wyników konkretnych uczniów, lecz także całych zespołów i klas. Zespoły te uczestniczą również w pracach społecznych na rzecz środowiska lokalnego.
- W liceum Wilde Lake High School uczniowie pracują w zespołach tak długo, aż wszyscy uzyskają na sprawdzianie wynik nie gorszy niż C (odpowiednik „dobrego” w Polsce). Nic dziwnego, że absolwenci szkoły mają wysokie notowania na uniwersytetach.
- W hrabstwie Rappahannock w stanie Virginia zespoły składające się z rodziców, nauczycieli i uczniów zaprojektowały kryteria oceny uczniów. Poważne naruszenia dyscypliny w autobusach szkolnych zostały rozwiązane dzięki komitetowi poprawy jakości, złożonego z rodziców, kierowców autobusów, dyrektora firmy przewozowej i samych uczniów.

Źródło: opracowano na podstawie: J. J. Bostingl, *The Quality Revolution in Education*.

## 4.8. Modele jakości usług

*Jakość to zadowalanie klientów, a nie chronienie ich przed nieprzyjemnościami.*

R. McKenna

W marketingu usług opracowano kilka modeli jakości, które wprowadzają nowe spojrzenie na jakość pracy szkoły. Powstały one dzięki badaniom przeprowadzonym w organizacjach usługowych, takich jak: banki, agencje reklamowe, szpitale, uniwersytety. Możliwości ich zaadaptowania na potrzeby pracy szkoły są bardzo duże. Poza tym ich analiza umożliwia przyjęcie nowego punktu widzenia na to, czym jest jakość i jak ją mierzyć. Tam, gdzie to było uzasadnione posłużono się terminami związanymi bezpośrednio z zarządzaniem szkołą (np. zamiast mówić „usługodawca” mówimy „szkoła”).

### Model jakości luk (*Gap model*)

Model luk (ang. *gap* — luka) opiera się na zdroworozsądkowej zasadzie, że postrzegana jakość jest wynikiem subiektywnych aspiracji i wyobrażeń o usłudze idealnej. W modelu tym wyróżniono pięć rodzajów „luk jakości”. Poprawa jakości oznacza tutaj **niwelowanie** owych luk, to znaczy **usuwanie potencjalnych przyczyn defektów w usługach**.

**Luka nr 1** opisuje rozbieżne poglądy szkoły i jej klientów na temat tego, co znaczy jakość. Np. klienci uważają, że małe firmy usługowe świadczą usługi wysokiej jakości, a kierownicy dużych sieci punktów naprawczych sądzą, że wielkość ich firm jest dla klientów oznaką solidności. Wiele organizacji nie ma pojęcia, czego oczekują od nich konsumenci w ramach danej usługi. Taka rozbieżność może spowodować podjęcie niewłaściwych decyzji przez dyrektora szkoły. Kosztowny remont lub zakup sprzętu (inwestycja w infrastrukturę materialną) nie zostanie doceniony przez klientów. Innym przykładem może być zaprojektowanie szkoleń tylko pod kątem podnoszenia kompetencji przydatnych w klasie, a pomijanie innych aspektów pracy nauczyciela (np. relacje z innymi nauczycielami). Tak powstaje luka nr 1. Jeśli szkoła nie będzie wiedziała, czego potrzebują klienci, będzie dostarczała usługi, które nie spełniają ich oczekiwań. W organizacjach usługowych luka nr 1 jest zazwyczaj większa niż w produkcyjnych.

Pierwszym krokiem na drodze do poprawy jakości (patrz luka nr 5) jest zdobycie przez dyrektora szkoły prawdziwych informacji o oczekiwaniach klientów (tj. wypełnienie luki nr 1). Może temu służyć m.in. system reklamacji. Dyrektor musi być widoczny i obecny w życiu szkoły, tak jak np. dyrektor linii lotniczych American Airlines, który regularnie lata samolotami, obserwując personel.

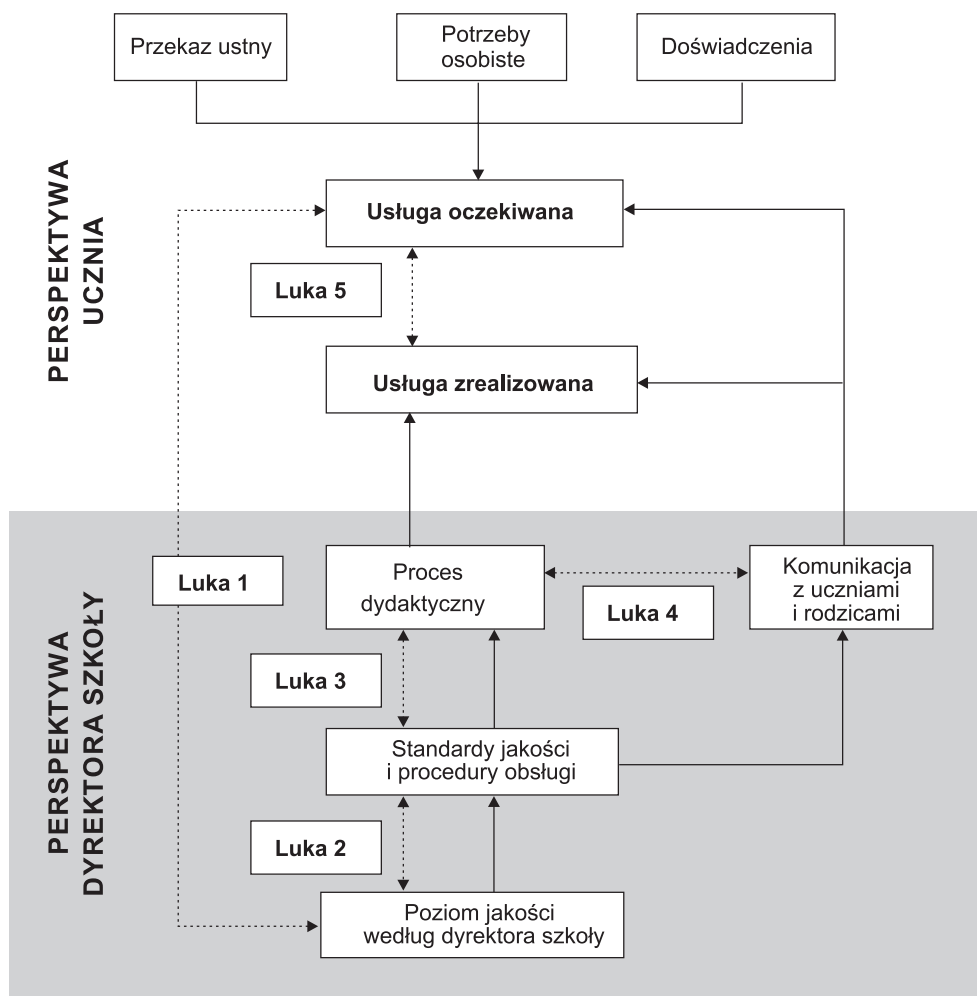
**Luka nr 2** powstaje wówczas, gdy kierownictwo i organizacja nie potrafią przełożyć wiedzy, jaką posiadają na temat oczekiwań klientów na język procedur i standardów jakości. Wielu dyrektorów szkół sądzi, że niemożliwe jest ustalenie precyzyjnych standardów jakości w usługach. Jednak można wskazać na kilka przykładów firm, które temu przeczą. Bank Nat West w kampanii reklamowej przeprowadzonej w Stanach Zjednoczonych obiecywał klientom, że jeżeli, wchodząc do banku, nie zostaną uprzejmie przywitani, natychmiast otrzymają 5 dolarów. Z kolei na wypłatę 50 dolarów mógł liczyć każdy klient, który nie otrzymał odpowiedzi na podanie o kredyt gotówkowy przed godziną 17.00 następnego dnia. Nat West musiał zapłacić obiecaną sumę tylko dwóm klientom w ciągu trwającej 6 miesięcy kampanii reklamowej. Jeżeli brakuje standardów jakości lub gdy standardy jakości nie odzwierciedlają oczekiwań klientów, postrzegana jakość usługi cierpi na tym. Standardy muszą wyrażać oczekiwania klientów. Główne czynniki powodujące powstanie luki nr 2 to: niedostateczna dbałość ze strony kierownictwa, przekonanie, że określone standardy są niewykonalne, niewystarczająca standaryzacja zadań i zbyt- nia improwizacja, brak ustalonych celów. Wypełnianie tej luki jakości polega na ustalaniu standardów, które odzwierciedlają oczekiwania klientów.

**Luka nr 3** wynika z niespełnienia istniejących standardów. Nawet jeśli istnieją formalne normy lub specyfikacje utrzymywania jakości usług, to wcale nie zapewniają świadczenia usług wysokiej jakości. Najczęściej powodem powstania tej luki jest brak kompetencji lub świadomy opór wobec obowiązujących standardów. Luka ta jest najbliższej związana z bezpośrednią pracą nauczyciela w klasie. „Nawał pracy” utrudnia świadczenie usług wysokiej jakości. Wśród przyczyn jej powstawania można także wymienić: niejasność ról, konflikt ról, złe dopasowanie pracownika do stanowiska, niewłaściwy system nadzoru i kontroli oraz brak pracy zespołowej.

Standardy jakości powinny odzwierciedlać nie tylko oczekiwania klientów, lecz także możliwości i zasoby szkoły. Jeżeli jakość usług spada poniżej standardów (luka nr 3), automatycznie wpływa na pogłębienie rozbieżności pomiędzy oczekiwaniami a rzeczywistością (luka nr 5).

**Luka nr 4** jest związana z reklamą i innymi formami komunikowania się stosowanymi przez szkołę. Ponieważ komunikaty promocyjne mogą wpływać na oczekiwania klientów, istnieje niebezpieczeństwo niedotrzymania złożonych obietnic. Klienci często czują się oszukani przez nieuczciwe reklamy. Inną przyczyną pojawienia się nieuzasadnionych oczekiwań jest nieświadomość klientów. Często nie wiedzą oni, co dzieje się na zapleczu szkoły. Szkoła, nie informując klientów o tym, co robi na rzecz ucznia, traci szansę na kształtowanie oczekiwań klientów. Odsłanianie kulisów pracy dyrektora można porównać do sytuacji, gdy stacja telewizyjna pokazuje widzom pracę kamerzysty, reżysera, studia dźwiękowego itp. Dobra komunikacja z klientem powinna służyć także modyfikowaniu jego zachowań.

Można sugerować klientom, jak powinni postępować, o której godzinie kontaktować się z właściwą osobą itp. Komunikacja z klientem ma wpływ nie tylko na oczekiwania, lecz także na percepcję usługi. Luka nr 4 odzwierciedla brak koordynacji pomiędzy tymi, którzy dostarczają usługę, a tymi, którzy ją promują. Efektywna koordynacja i komunikacja pozwalają na zamknięcie tej luki. Zdarza się, że przyczyną jej powstawania jest ogólna skłonność do obiecywania rzeczy nierealnych (robi tak konkurencja, jest duża presja, aby zwiększyć sprzedaż).



Rys. 7. Model jakości luk.

Źródło: opracowano na podstawie: V. A. Ziethaml, A. Parasuraman, L. L. Berry, *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York, s. 46.

**Luka nr 5** określa rozbieżność pomiędzy oczekiwaną usługą a usługą, której się doświadcza. Aby zapewnić dobrą jakość usług, świadczący je musi dobrze wykonać zadanie lub nawet przewyższyć wymagania klienta. Wśród czynników wpływających na rezultaty należy wymienić:

- reklamę „szepitaną” i rekomendacje innych klientów,
- osobiste potrzeby klienta,
- doświadczenia z przeszłości — np. klienci mniej doświadczeni mogą mieć wyższe oczekiwania co do uprzejmości personelu, podczas gdy dla doświadczonych klientów bardziej będą się liczyły jego kompetencje,
- komunikacja zewnętrzna — różnorodność komunikatów i informacji, jakie trafiają do klienta od firmy,
- cenę — w potocznym rozumieniu wyższa cena jest zazwyczaj utożsamiana z wyższą jakością.

Na rysunku 7. przedstawiono relacje zachodzące między lukami jakości oraz ich wpływ na usługę zrealizowaną. Linia pozioma to umowna granica pomiędzy tym, co dostrzegalne i tym, co ukryte przed oczami klientów szkoły (zaplecze).

### Model jakości *servqual*

Model jakości *servqual* (od *service* — usługa oraz *quality* — jakość) powstał pierwotnie na potrzeby usług bankowych. Okazał się jednak na tyle uniwersalny, że zaczęto go stosować także w innych organizacjach usługowych. U jego podstaw leży założenie, że jakość powstaje w różnych obszarach — składnikach jakości. Pierwotnie wyróżniono dziesięć składników (tabela 15.).

**Tabela 15. Model jakości *servqual***

| Nazwa składnika  | Jak klienci postrzegają ten składnik jakości?  |
|--|--|
| <b>Materialność:</b> wygląd budynku i wystrój wnętrza, wyposażenie, ubiór pracowników, estetyka materiałów reklamowych | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy wygląd budynku przyciąga uwagę?</li> <li>• Czy dyrektor szkoły jest elegancko ubrany?</li> <li>• Czy korespondencja przychodząca ze szkoły jest estetycznie wydrukowana?</li> <li>• Czy sekretariat jest nowoczesnie wyposażony?</li> </ul>   |
| <b>Rzetelność:</b> zdolność do dokładnego wykonania usługi zgodnie z obietnicą   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeżeli sekretariat obiecuje, że skontaktuje się w określonym terminie, czy dotrzymuje słowa?</li> <li>• Czy procedury są przestrzegane?</li> <li>• Czy w informacjach nie ma błędów?</li> <li>• Czy lekcje odbywają się zgodnie z planem?</li> </ul>  |
| <b>Zdolność reagowania:</b> chęć pomocy w sytuacjach, gdy klienci mają problem   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy dyrektor reaguje na czas, jeżeli są problemy z dyscypliną wśród nauczycieli?</li> <li>• Czy dyrektywy i zalecenia kuratorium oświaty są wdrażane bez opóźnień?</li> <li>• Czy następuje przepływ wiedzy wśród pracowników szkoły?</li> <li>• Czy o zebraniach rodziców szkoła informuje z wyprzedzeniem?</li> </ul> |

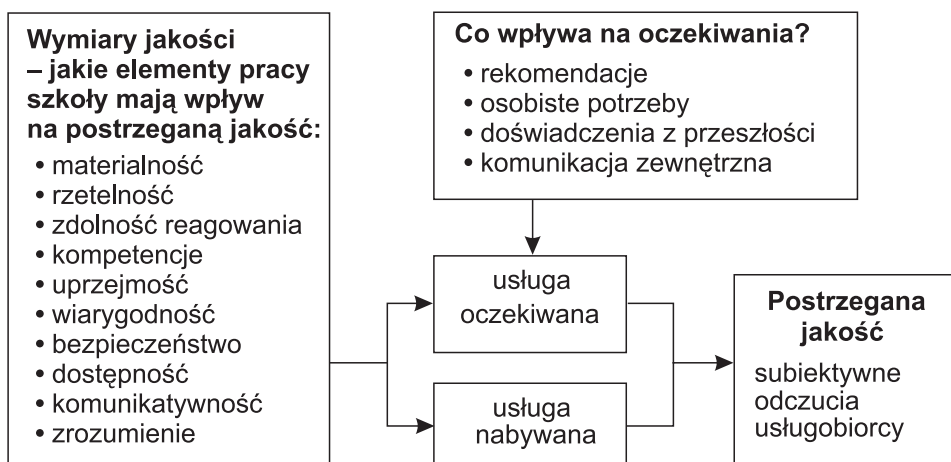
|  |   |
|--|---|
| <b>Kompetencje:</b> umiejętności i wiedza pracowników oraz zdolność do realizacji zadań              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy nauczyciel potrafi przekazywać wiedzę uczniom?</li> <li>• Czy potrafi zaskarbić sobie szacunek?</li> <li>• Czy jego wiedza jest na bieżąco doskonalona?</li> <li>• Czy robi wrażenie kompetentnego?</li> <li>• Czy jest przygotowany na niestandardowe, kryzysowe sytuacje i czy potrafi właściwie na nie reagować?</li> </ul> |
| <b>Uprzejmość:</b> szacunek dla rozmówcy, przyjazne nastawienie, takt                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy nauczyciel nie traktuje rodziców z wyższością?</li> <li>• Czy jest uprzejmy?</li> <li>• Czy okazuje zniecierpliwienie?</li> <li>• Czy rodzice są traktowani jak partnerzy w procesie wychowawczym?</li> </ul>  |
| <b>Wiarygodność:</b> uczciwość, zaufanie   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy szkoła ma dobrą reputację?</li> <li>• Czy nauczyciele podejmują decyzje zgodne z zasadami etyki?</li> <li>• Czy szkoła nie stara się zatajać nadużyć lub zachowań nieetycznych?</li> <li>• Czy gospodarowanie środkami finansowymi nie budzi zastrzeżeń?</li> </ul>  |
| <b>Bezpieczeństwo:</b> zabezpieczenie przed wypadkami, ryzykiem                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy korzystanie z budynku szkoły jest bezpieczne?</li> <li>• Czy w szkole jest gabinet lekarski?</li> <li>• Czy nauczyciele są przeszkoleni w zakresie pierwszej pomocy?</li> <li>• Czy w szkole zdarzają się wypadki?</li> </ul>  |
| <b>Dostępność:</b> łatwość w kontaktowaniu się, łatwość dojazdu                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jak kontaktować się z dyrektorem szkoły?</li> <li>• Czy można się dodzwonić do sekretariatu?</li> <li>• Czy szkoła jest dostępna dla rodziców w czasie przerwy wakacyjnej?</li> <li>• Czy przed szkołą znajduje się parking?</li> </ul>  |
| <b>Komunikatywność:</b> przekazywanie zrozumiałym językiem właściwych informacji we właściwym czasie | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy nauczyciel potrafi wyjaśnić zagadnienie?</li> <li>• Czy dyrektor powołuje się w rozmowie na nieznanne rozmówcy przepisy prawne?</li> <li>• Czy w razie zmian w planie lekcji rodzice dowiadują się o tym z wyprzedzeniem?</li> </ul>   |
| <b>Zrozumienie:</b> znajomość problemów, chęć poznania potrzeb odbiorcy usługi                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Czy nauczyciele chcą poznać sytuację rodzinną ucznia?</li> <li>• Czy spotkania z rodzicami są organizowane w dogodnym terminie?</li> </ul>   |

Źródło: opracowano na podstawie: V. A. Ziethaml, A. Parasuraman, L. L. Berry, *Delivering Quality Service*, s. 18.

Na rysunku 8. przedstawiono wpływ, jaki mają poszczególne składniki na jakość całkowitą.

Ostatecznie uproszczony *servqual* przybrał postać pięciowymiarową:

- solidność, rzetelność: zdolność dotrzymywania obietnic, a więc dostarczenia/wykonania usługi zgodnie z zapowiedzią i dotrzymania wszystkich warunków zlecenia;
- materialne elementy świadczenia: wygląd zewnętrzny i wystrój lokalu, wyposażenie, personel, środki służące do komunikowania;
- zdolność reagowania, wola i gotowość do pomocy oraz do świadczenia odpowiedniej usługi;
- pewność, zapewnienie i gwarancja dotyczące wiedzy, kwalifikacji i uprzejmości ze strony pracowników oraz ich zdolność do wzbudzania zaufania;
- empatia: troskliwość, uwaga poświęcona każdemu klientowi z osobna.



Rysunek 8. Model jakości *servqual*.

Źródło: opracowano na podstawie: V. A. Ziethaml, A. Parasuraman, L. L. Berry, *Delivering Quality Service*, s. 23.

Z badań przeprowadzonych w organizacjach świadczących usługi w różnych branżach wynika niezbiecnie, że spośród pięciu wymiarów jakości usług klienci najbardziej cenią sobie rzetelność. Więcej niż połowa uważa, że najważniejsze jest dla nich, aby „firma robiła to, co obiecała, że zrobi”. Większość klientów uważa, że elementy materialne są tu najmniej istotne. Jednak, gdy proszono respondentów, aby ocenili, jaką wagę (w skali od 1 do 10) przywiązują do każdego z elementów, większość ocen była powyżej 9. Może to oznaczać, że klienci nie są skłonni do kompromisów. Jedynie elementy materialne zdobywały średnią ocen (w zależności od branży) około 7–8. Z badań na próbie prawie 2000 klientów wynika, że waga, jaką przywiązują oni do poszczególnych składników jest następująca:

- elementy materialne — 11%,
- rzetelność — 32%,
- zdolność reagowania — 22%,
- pewność — 19%,
- empatia — 16%.

## Model jakości usług oparty na teorii F. Herzberga

Teoria Herzberga głosi, że istnieją dwie grupy czynników motywujących: związane z brakiem odczuć negatywnych oraz te, które odnoszą się do rzeczywistej satysfakcji. Teoria ta jest przydatna nie tylko do motywowania pracowników (patrz: rozdział III.), lecz także do opisu jakości usług. Zwiększenie zakresu świadczenia czynników higieny wcale nie potęguje satysfakcji. Należy jednak pamiętać o ko-



lejności: najpierw powinny zostać zabezpieczone wymagania z zakresu czynników higieny (HF)<sup>34</sup>, a dopiero potem satysfakcji (SF) (tabela 16.).

**Tabela 16. Czynniki jakości usługi w świetle teorii Herzberga**

| Czynniki higieny   | Czynniki satysfakcji  |
|--|---|
| <p><b>Wiarygodność</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● godny zaufania</li> <li>● wierny</li> <li>● uczciwy</li> </ul>   | <p><b>Szybkość reakcji</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● szybka obsługa</li> <li>● szybka odpowiedź</li> <li>● indywidualne podejście</li> <li>● szybkie załatwienie reklamacji</li> </ul> |
| <p><b>Niezawodność</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● produkt spełnia funkcję</li> <li>● firma jest tam, gdzie ma być</li> <li>● podstawowa kompetencja</li> </ul> | <p><b>Uprzejmość</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● szacunek i uznanie klienta</li> </ul>   |
| <p><b>Dostęp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● szybki kontakt</li> <li>● dostęp przez telefon</li> </ul>  | <p><b>Empatia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● wysłuchanie zażalenia</li> </ul>   |
| <p><b>Dostawa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● na czas, bez opóźnień</li> </ul>  | <p><b>Wyjątkowa jakość</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● trwałe</li> </ul>   |
| <p><b>Dokładność</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● rachunki, zamówienia</li> </ul>  | <p><b>Personel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● dobrze wytrenowany</li> <li>● posiadający wiedzę</li> </ul>   |

W tabeli 17. przedstawiono czynniki higieny i satysfakcji na przykładzie szkoły. Każdy dyrektor może stworzyć podobną listę specyficzną dla jego szkoły i kontrolować jakość, uwzględniając zalecenia teorii Herzberga.

**Tabela 17. Przykład klasyfikacji według Herzberga dla szkoły**

| Czynniki higieny   | Czynniki satysfakcji  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● bezpieczne przejście dla pieszych</li> <li>● czyste toalety</li> <li>● niska absencja wśród nauczycieli</li> <li>● ogrzane, czyste pomieszczenia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● własna strona internetowa</li> <li>● kółka zainteresowań</li> <li>● wymiana zagraniczna</li> <li>● olimpiady tematyczne</li> <li>● pływalnia</li> <li>● parking samochodowy</li> </ul> |

<sup>34</sup> HF (*Hygienic Factors*) — czynniki higieny; SF (*Satisfactory Factors*) — czynniki satysfakcji.

## Model jakości cząstkowych Everta Gummessaona

Szwedzki badacz E. Gummesson zaproponował, aby w firmie wprowadzono tzw. 4Q, które można traktować jako przesłanki postrzeganej jakości i satysfakcji:

- jakość projektu — im doskonalszy jest projekt, tym lepiej produkt będzie spełniał funkcje, jakich oczekuje klient;
- jakość wykonania — chodzi nie tylko o jak najlepsze wykonanie, ale również o taką realizację, która byłaby zgodna z projektem i jego charakterystykami;
- jakość dostaw — dotyczy dostawy materialnych produktów i ma istotne znaczenie nie tylko w obrocie towarowym, ale w rozszerzonej wersji odnosi się również do usługowych produktów, co może oznaczać terminowe dostarczanie usług, przekazanie właściwej dokumentacji oraz sprawny transport;
- jakość relacji — polega na ocenie sukcesów, jakie odnosi firma w kreowaniu zewnętrznych relacji z klientami, agentami, partnerami, współpracownikami. Im lepsze stosunki panują wśród nauczycieli, uczniów i rodziców, tym wyższa jakość relacji.

### 4.9. Standardy jakości

Według T. Levitta standaryzacja w usługach może przybrać trzy formy:

- zastąpienie technologii pracą ludzką,
- poprawa metod pracy,
- kombinacja dwóch powyższych.

W tabeli 18. przedstawiono przykłady standardów zarządzania jakością w wybranych przedsiębiorstwach usługowych.

**Tabela 18. Przykłady standardów jakości w usługach**

- Mini-Maids Services to firma, która sprzedaje usługi sprzątanía mieszkań. Opracowano w niej 22 standardowe czynności obsługowe. Firma wysła pracowników w czteroosobowych zespołach, które wykonują te zadania średnio w czasie 55 minut za opłatą ok. 45 dolarów.
- W American Express zmieniono wzory korespondencji oraz zredukowano średni czas, jaki zajmowała odpowiedź na pytanie klienta z 16 do 10 dni.
- W liniach lotniczych American Airlines telefon z prośbą o rezerwację musi być odebrany w ciągu 20 sekund, a 85% samolotów musi wystartować w ciągu 5 minut od planowanego momentu wylotu.
- W sieci kawiarni szybkiej obsługi Dunkin Donuts: ziarna kawy muszą być użyte w ciągu 10 dni od dostawy; śmietana może być podawana nie później niż w ciągu 18 minut od zaparzenia kawy, a kawa jest parzona w temp. 196°–198° Farenheita. Używa się wyłącznie naturalnej śmietany, nie mleka.

Źródło: opracowano na podstawie: V. A. Ziethaml, A. Parasuraman, L. L. Berry, *Delivering Quality Service*.

Normatywny sposób opisu jakości ma wiele wad, które szczególnie wyraźnie ujawniają się wtedy, gdy mają być wprowadzone w szkole bez odpowiedniego zaadaptowania.

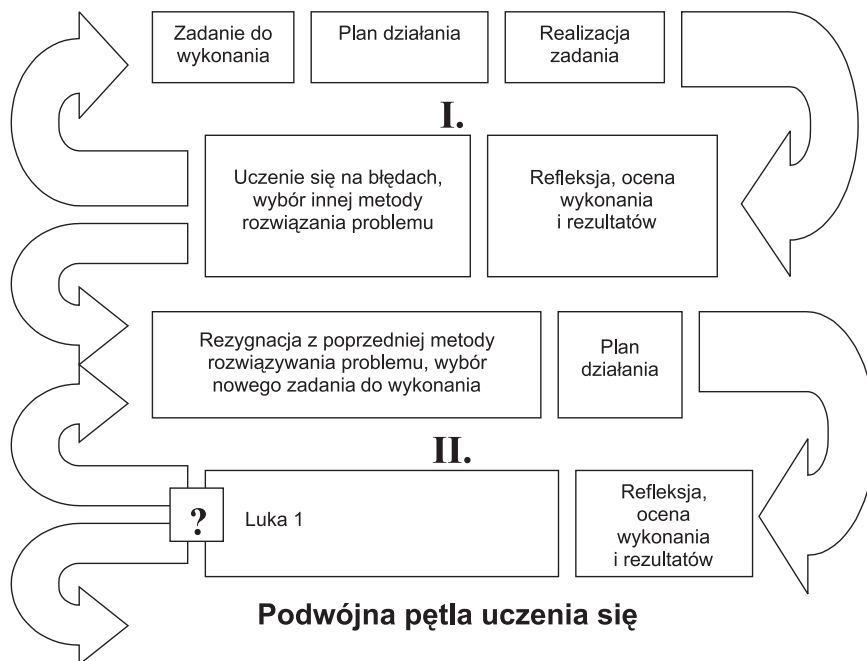
Oto jakie zagrożenia niesie ze sobą wprowadzenie systemów opartych wyłącznie na ocenie ilościowej (np. wskaźnikach liczbowych):

- **Normy jakościowe są przygotowane z myślą o odbiorcy wewnętrznym i zakładają, że system sam wyeliminuje błędy.** Przy takim założeniu czujność dyrektora może być uśpiona. Wewnętrzna orientacja na spełnienie standardów powoduje, że zmiana w otoczeniu jest niedostrzegana lub źle interpretowana. Wbudowane w system jakości normatywnej mechanizmy kontroli wykrywają jedynie odchylenia od normy powstałej na potrzeby konkretnego środowiska. Zmiana środowiska nie jest więc wykrywana przez system kontroli jakości.
- **Zgodność ze specyfikacją nie zawsze prowadzi do tworzenia wartości w oczach klienta.** Subiektywność jakości w usługach powoduje, że każdy klient inaczej postrzega różne cechy usługi. Standaryzacja oznacza, że arbitralnie narzuca się rangę poszczególnym parametrom procesu świadczenia usługi. Usługodawca wie lepiej, co jest, a co nie jest dobre dla klienta; w ten sposób utrwała się niesymetryczny układ relacji.
- **Normy jakościowe dają fałszywe poczucie bezpieczeństwa.** Dyrektor szkoły może odnieść wrażenie, że wprowadzenie systemu zarządzania jakością zagwarantuje szkole pozycję rynkową i stabilny rozwój. W rzeczywistości normatywny system jakości nie chroni przed wypadnięciem z rynku. To z kolei osłabia czujność kierownictwa i skłania do mniej ostrożnych zachowań.
- **Systemy normatywne zabijają innowacyjność.** To nie przypadek, że wszystkie największe kodeksy etyczne świata, poczynając od dekalogu, są listami zakazów, a nie nakazów. Tymczasem wiele współczesnych systemów zarządzania opiera się na nakazywaniu i zalecaniu pewnych działań. Zabija to innowacyjność wykonawców i zamiast wyznaczać jedynie „obszary zakazane” ogranicza swobodę wykonawców. Wszyscy poświęcają uwagę odstępstwom od stanu założonego zamiast skoncentrować się na poprawie stanu aktualnego. Co więcej, personel używa „gwarancji” jako sposobu likwidacji problemów.
- **Systemy jakości normatywnej faworyzują model doskonalenia „pojedynczej pętli”** (patrz: rysunek 9.). W przypadku wykrycia błędu proces realizacji usługi jest kontynuowany wedle tego samego cyklu. Gdy jednak zostanie stwierdzony błąd poprawności metody w ramach pojedynczej pętli, nie następuje zmiana metody. Można to zilustrować na przykładzie zakładu fryzjerskiego. Gdyby zastosować w nim system oparty na pojedynczej pętli, zespół wysoko wykwalifikowanych specjalistów nieustannie doskonaliłby technikę układania fryzury sprzed kilku sezonów. Gdyby z kolei zastosować model podwójnej pętli, fryzjerzy ci mo-

delowaliby najmodniejsze fryzury do czasu zmiany mody, a proces doskonalenia (pojedyncza pętla) trwałby tak długo, jak długo modny jest dany styl. „Pojedyncza pętla” w praktyce **oznacza wykonywanie rzeczy właściwie, a nie właściwej, za pierwszym razem**. Cykliczność i zorientowanie wewnętrzne systemów mechanicznych odcina system od otoczenia. Stwarzają one niebezpieczeństwo wdrażania nieodpowiednich procesów. Samo ustanowienie standardu nie daje pewności, że będzie realizowane właściwe postępowanie.



**Pojedyncza pętla uczenia się**



**Podwójna pętla uczenia się**

Rys. 9. Pojedyncza i podwójna pętla uczenia się.

- **Normy wiążą usługodawcę z infrastrukturą.** Żeby zacząć robić coś nowego, trzeba zrezygnować ze starego.
- **Normatywne systemy jakości preferują pomiar wielkości kwantyfikowalnych, lekceważąc skuteczność metod jakościowych.** Normatywne systemy jakości są związane z wprowadzeniem ilościowych metod pomiaru. Badania ilościowe jedynie wychwytyują strukturę, potwierdzają słuszność wypracowanego już systemu. Zasadniczym zaś celem badacza jest weryfikacja hipotez, a nie ich potwierdzanie<sup>35</sup>.
- **Systemy zarządzania przez jakość za pomocą norm nie odpowiadają** europejskiej mentalności. Standardy (podejście systemowe — system wyeliminuje błędy) nie działają w europejskiej kulturze. Znacznie lepiej standaryzacja w zarządzaniu usługami sprawdza się w Stanach Zjednoczonych.
- **Systemy normatywne powodują rozwój biurokracji.** Zasady, na jakich opierają się normy ISO można określić trzema słowami: dokumentacja, dokumentacja i jeszcze raz dokumentacja. Organizacje budują biurokracje standardów — tworzą komitety i działy reklamacji. Biurokraci zakładają, że zawsze będą dla nich zadania do wykonania i że nigdy nie spełnią oczekiwań w stu procentach, i tak uzasadniają swe istnienie. Klienci są traktowani i „mierzeni” jak przedmioty.

Po drugiej wojnie światowej liczba szkół w Stanach Zjednoczonych zmalała o 70%, lecz średnia wielkość szkoły wzrosła o 50%. Powstają swego rodzaju „kombinaty edukacyjne”. W oświacie mamy do czynienia z systematycznym wzrostem średniej wielkości szkoły. Komplikuje to znacznie zarządzanie i wymaga od dyrektorów szkół stosowania specjalistycznej wiedzy menedżerskiej.

Systemy jakości normatywnej posiadają także sporo zalet:

- przy wdrażaniu programów poprawy jakości w rzeczywistości słabo zarządzanych organizacjach systemy normatywne wnoszą wyższą kulturę organizacji. W efekcie przyczyniają się do realnego podniesienia poziomu jakości;
- spełniają swoje zadanie tam, gdzie jest potrzeba kontroli masowych, nieskomplikowanych usług świadczonych przez mało wykwalifikowanych pracowników;
- są proste w opisie, co wspomaga cele propagandowe, marketingowe oraz dydaktyczne. Z powodu prostoty i skuteczności mają grono zwolenników, stały się nieodłącznym elementem „propagandy jakości”;
- ich implementacja jest stosunkowo tania;
- są standardem wśród standardów — tworzą kompatybilność pomiędzy różnymi instytucjami. Dają możliwość porównań i uogólnień.

<sup>35</sup> Patrz m.in.: K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE, Poznań 1998, s. 183–199.

Stosowanie w szkole normatywnych systemów jakości jest wskazane wówczas, gdy:

- występuje rażąco niski poziom jakości i zorganizowania; norma pełni rolę szybkiej ścieżki do uzyskania wyższego poziomu zorganizowania;
- są traktowane przez dyrekcję jako etap pośredni w budowaniu jakości, a nie stan docelowy;
- na szkołę jest wywierana presja z zewnątrz, by przyjąć normę. Wówczas należy się zastanowić, jak wdrożyć normę bez czynienia szkód w dobrze funkcjonującym systemie.

## Normy ISO w organizacjach usługowych

Normy ISO 9000 są zbiorem wymagań technicznych, które stanowią swoisty przewodnik służący firmom do opracowania odpowiedniego systemu jakości. Norma ISO 9000 wprowadza rygor zapewniający, że klient otrzyma to, czego oczekuje. W ramach systemu opisanego w normie można wykazać, że firma ma pełną kontrolę nad świadczoną usługą oraz może skutecznie rozwiązywać pojawiające się problemy. Norma ISO 9000 jest bardzo zbliżona w swoich założeniach do TQM: tak samo akcentuje znaczenie rozumienia i spełnienia potrzeb klienta oraz dostrzega czołową rolę człowieka w procesie budowania strategii jakości. Dlatego podkreśla się w niej motywację pracowników, znaczenie doskonalenia ich kwalifikacji czy potrzebę planowania rozwoju i awansu. Jej kwintesencją mogą być następujące wymogi, niezbędne do rozpoczęcia wykonania usługi:

- zgodność usługi z wymaganiami klienta,
- kompleksowość procesu wykonania usługi,
- dostępność zasobów niezbędnych do realizacji zobowiązań związanych ze świadczeniem usługi,
- dostępność informacji o usługach,
- subiektywna ocena dokonywana przez klientów jako jedyny czynnik w ocenie wykonywanej usługi,
- rzadkie uwagi klientów dotyczące jakości usługi,
- niemożność podjęcia działań korygujących z powodu odejścia niezadowolonych klientów bez uprzedniego powiadomienia,
- przyjęcie skargi klientów jako miary ich satysfakcji może prowadzić do nowych wniosków.

Normy ISO stanowią systemy oceny jakości podejmowanej z punktu widzenia producenta, którym — w tym przypadku — jest firma usługowa. Tymczasem dla szkoły rzeczywistym wyznacznikiem jakości usług powinna być ocena deklarowana przez klientów.

W tabeli 19. przedstawiono podsumowanie zalet i wad stosowania obu systemów pomiaru w zarządzaniu jakością w szkole.

**Tabela 19. Wady i zalety metod jakościowych i ilościowych w zarządzaniu jakością w szkole**

| <b>Zarządzanie jakością oparte na standardach</b>  |   |
|--|---|
| <b>Zalety</b>  | <b>Wady</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• łatwe do zidentyfikowania</li> <li>• podlegające przejrzystemu systemowi oceny</li> <li>• przydatne dla procesów materialnych (np. sprzątnięcie, transport, dostawa pomocy naukowych)</li> <li>• mniej podatne na subiektywizm w interpretacji</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzane przez dyrektora, a nie oddolnie</li> <li>• autorytarne</li> <li>• mniej przydatne w zarządzaniu szkołą</li> <li>• zdominowane przez czynniki wewnętrzne</li> </ul>                                     |
| <b>Zarządzanie jakością oparte na metodach opisowych</b>   |   |
| <b>Zalety</b>  | <b>Wady</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• bardziej przydatne dla szkoły</li> <li>• mające wpływ na wartości</li> <li>• stanowiące własność ludzi</li> <li>• autonomiczne</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• trudne do zidentyfikowania</li> <li>• trudne do pomiaru</li> <li>• trudne w implementacji</li> <li>• trudne w przypadku zmiany dyrektora lub oporu pracowników, blokujące prowadzenie zmian kulturowych</li> </ul> |

Źródło: opracowano na podstawie: D. Adcock, *Marketing Strategies for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Baffins Lane 2000, s. 173.

## Streszczenie rozdziału IV

Ocena pracy szkoły na podstawie rankingów nie oddaje w pełni jakości pracy szkoły, lecz jedynie odzwierciedla skuteczność naboru uczniów.

Dystans, jaki istnieje pomiędzy nauczycielem a uczniem jest zjawiskiem naturalnym i pozytywnym, z jego powodu jakość usług nie tylko nie cierpi, lecz nawet zyskuje.

Jest wiele definicji jakości, m.in. „jakość to podróż”, „jakość to zadanie wszystkich”, „jakość to dotrzymanie obietnicy”, „jakość to stopień, w jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy”.

Jakość jest wypadkową subiektywnych odczuć klienta i usługodawcy. Nie istnieje obiektywny wzorzec jakości usługi.

Wokół słowa „jakość” narosło wiele mitów i uprzedzeń. Poprawa jakości pracy szkoły napotyka także na bariery natury kulturowej.

Szkoła powinna być do pewnego stopnia odizolowana od oddziaływania sił rynkowych. Autorytet nauczyciela w zakresie jego kompetencji z nauczanego przedmiotu nie może ustąpić autorytetowi „klienta”.

O jakości usługi decydują dwa istotne elementy: rezultat (aspekt techniczny) wykonania oraz proces realizacji (jakość funkcjonalna).

**Marketingowe zarządzanie szkołą to proces zamiany zasobów (atrybutów) na korzyści dla klientów szkoły (w postaci wyników nauczania, czyli jakości technicznej oraz satysfakcji z procesu nauczania, czyli jakości funkcjonalnej).**

Percepcja usługi jest sumą subiektywnych odczuć i doznań.

Nie wszystkie momenty prawdy można ująć w regulaminach, procedurach i standardach.

Koncepcję momentów prawdy można wykorzystać w marketingowym zarządzaniu jako: źródło informacji dla dyrektora, instrument kontrolny, instrument usprawniania pracy i wprowadzania innowacji oraz jako instrument komunikacji z otoczeniem.

Psychologiczne studia nad percepcją ujawniły wiele faktów, których znajomość pozwoli właściwie odczytać odczucia klientów, a dzięki temu lepiej interpretować momenty prawdy. Rodzice na podstawie niepowiązanych ze sobą faktów mogą wysuwać niesłuszne zarzuty pod adresem dyrektora szkoły lub przeceniać swój własny wpływ na wydarzenia, a nie doceniać czynników obiektywnych.

Reklamacje są źródłem cennej wiedzy, na dodatek aktualnej i dostarczanej bez ponoszenia kosztów na badanie rynku; dają możliwość wpływania na oczekiwania i postawy klienta. Świadomość, że w szkole funkcjonuje system zbierania wiedzy o przyczynach niezadowolenia uczniów i rodziców działa mobilizująco na nauczycieli.

Dyrektor szkoły powinien wykorzystać wiedzę z zakresu psychologii zarządzania w codziennej pracy: do wyjaśniania przyczyn wydarzeń („refleksyjność”) oraz do przewidywania skutków swoich planowanych decyzji.

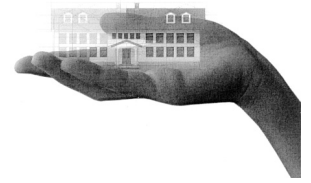
Wykorzystanie wiedzy z zakresu behawioryzmu pozwala na lepsze zarządzanie jakością w szkole, szczególnie jakością funkcjonalną, np. w czasie organizacji imprez szkolnych lub kontaktów z rodzicami.

Do zarządzania jakością w szkole można wykorzystać m.in: model jakości Luk, model *servqual*, teorię motywacji Herzberga.

Posługiwanie się ilościowymi standardami jakości w zarządzaniu szkołą niesie ze sobą wiele zagrożeń, np. dają one fałszywe poczucie bezpieczeństwa dyrektorowi szkoły („system sam wyeliminuje błędy”).







# Podstawy marketingu szkoły

## 5.1. Marketing szkoły — fakty i mity

Zainteresowanie marketingiem w Polsce pojawiło się wraz z nadejściem gospodarki rynkowej w 1989 roku. Było ono częściowo spowodowane zawartą w koncepcjach marketingu ideologią „prymatu konsumenta”. Po latach gospodarki socjalistycznej w społeczeństwie wytworzył się głód antyideologii, która w sposób apolityczny wykazałaby słabości minionego systemu.

Związek Radziecki dysponował jedną z najbardziej rozwiniętych na świecie technologii kosmicznych, potrafił utrzymać na orbicie okołozemskiej stację orbitalną, w której przez rok pracowali ludzie. Miał najbardziej zaawansowaną na świecie klinikę okulistyczną, a jednocześnie nie potrafił zaspokoić podstawowych potrzeb swoich obywateli. Klęska komunizmu w Europie jest po części zasługą zwycięstwa idei prymatu klienta — wolnego obywatela w społeczeństwie.

Słowo marketing pochodzi od angielskiego rzeczownika „market”, który oznacza „rynek”. Marketing, zanim zyskał swoją obecną postać, przeszedł różnorodne stadia. Wiele jest także różnego rodzaju teoretycznych szkół i definicji marketingu. Powstała niezwykle bogata literatura na temat praktyki i teorii marketingu. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną najistotniejsze, z punktu widzenia zarządzającego oświatą, terminy i koncepcje związane z marketingiem. Pominięte zostaną te elementy obszernej wiedzy o marketingu, które nie mają odniesienia do praktyki zarządzania szkołą.

Marketing — uważany za „amerykański produkt eksportowy nr 1” — staje się powoli nieodłącznym elementem funkcjonowania wszystkich organizacji. Marketingiem zajmują się samorządy lokalne, organizacje charytatywne, kościoły. Posłowie do sejmu RP posiadają strony internetowe, a znani politycy korzystają z usług agencji *public relations*. Nie powinno więc dziwić, że także szkoły muszą wprowadzić zasady marketingu do swojego funkcjonowania.

W swoim czasie przeprowadzono badania na temat skojarzeń, jakie wywołuje słowo „marketing” wśród studentów kierunków ekonomicznych w kilkunastu krajach europejskich oraz w Stanach Zjednoczonych. W odpowiedzi pojawiały się takie stwierdzenia, jak np.: „marketing, to sztuczka polegająca na umiejętności sprzedania komuś czegoś, czego nie potrzebuje”. Inna potoczna opinia mówi, że „marketing to zmuszanie ludzi do zakupu towarów, których nie potrzebują”. Marketing utożsamiano także z reklamą, konsumentami, sprzedażą.

## Jaki jest marketing szkoły?

Klasyczna, biznesowa definicja marketingu autorstwa P. Kotlera, mówi, że marketing służy zaspokajaniu potrzeb klientów, a ludzka potrzeba jest definiowana jako „stan odczuwanego (przez człowieka) braku satysfakcji. Popyt to inaczej zgłaszane zapotrzebowanie na specyficzny produkt wsparty zdolnością i chęcią do kupienia go”. W biznesie najbardziej liczy się dokonanie transakcji i związany z nią przepływ pieniędzy, a podpisanie kontraktu fetowane jest bankietem. W przypadku szkoły akt wpisania dziecka na listę uczniów jest mało znaczącym epizodem w porównaniu do wieloletniego zobowiązania, jakie bierze na siebie szkoła. Rodzice, lecz tak naprawdę całe społeczeństwo powierzają szkole swój najcenniejszy dar — człowieka.

**Marketing to proces zarządzania polegający na identyfikacji, antycypacji i zaspokojeniu potrzeb klienta w efektywny i zyskowy sposób.**

Szkoła jest organizacją świadczącą usługi. Oświata staje się nie tylko działalnością wyższej użyteczności publicznej, lecz coraz częściej biznesem. **Nie zmienia to faktu, że marketing szkół, w przeciwieństwie do marketingu organizacji nastawionych na zysk, koncentruje się nie wokół potrzeb, lecz wartości (kulturowych, emocjonalnych, moralnych).** Marketing szkoły jest budowany wokół etosu i szczytnych ideałów humanizmu, nawet jeśli te słowa nigdy nie pojawiają się w misji szkoły ani jej reklamach. Tylko taki marketing ma szansę na sukces, ponieważ oportunistyczne strategie promocji prędzej czy później zostaną zdemaskowane przez rynek.

P. Drucker powiedział, że jest tylko jeden cel organizacji: stworzenie i utrzymanie klienta. Tu można mieć następujące zastrzeżenia: „tworzenie klienta” nie jest zadaniem szkoły, lecz wynika z obowiązku szkolnego. Także „utrzymanie klienta” nie jest w większości polskich szkół trudne ze względu na rejonizację i małą liczbę szkół prywatnych.

**Celem istnienia szkół jest konieczność kształcenia młodych ludzi wynikająca z dziedzictwa naszej cywilizacji i bieżących uwarunkowań ekonomiczno-społecznych.**

Marketing jest z założenia zorientowany na maksymalizację efektywności. Efektywność w przypadku szkoły oznacza spełnienie wymogów jakości technicznej i funkcjonalnej (patrz: rozdział IV).

## 5.2. Od marketingu transakcyjnego do marketingu relacyjnego

### Marketing-mix

Przedstawiona w niniejszej książce koncepcja marketingowego zarządzania szkołą oparta jest na modelu kapitału intelektualnego (patrz: rozdział II). Model ten posłużył do stworzenia swego rodzaju achematu działania. Wiele z obecnie prowadzonych kursów marketingu dla szkół oparto na innych założeniach — marketingu-mix.

Koncepcja marketingu-mix została zaprezentowana oficjalnie w roku 1964 i miała posłużyć zwiększeniu zysków przedsiębiorstw. Jej głównym zadaniem była, i nadal jest, troska o dobranie właściwych elementów składowych koncepcji. Zarządzanie wedle zasad marketingu-mix sprowadza się do poszukiwania odpowiedzi na pytania: Jak należy najwłaściwiej dobrać i wyważyć poszczególne elementy (reklama, sprzedaż osobista, cena, opakowanie, magazynowanie i kanały dystrybucji) aby osiągnąć maksymalny zysk? Jakie działania nakierowane na klienta podjąć i jakim kosztem, aby firma odnotowała zysk?

Wedle koncepcji marketingu-mix zarządzanie organizacją ma się odbywać poprzez sterowanie czterema parametrami<sup>36</sup>: ceną, produktem, promocją oraz dystrybucją.

Marketing-mix powstał na potrzeby przedsiębiorstw chcących zwiększyć zyski. Posługiwanie się koncepcją marketingu-mix, aczkolwiek możliwe (adaptacja), jest mało przydatne ze względu na jej pochodzenie.

Szkoła niczego nie produkuje (lecz świadczy usługi), szkoła jest bezpłatna (cena nie jest istotna), a rejonizacja marginalizuje znaczenie „miejsca” (nie wchodzi więc w grę dystrybucja usług). W marketingu-mix (marketingu transakcyjnym) chodzi o stworzenie oferty i sprzedanie jej klientowi. Zamiast marketingu-mix lepiej więc stosować metody, które akcentują znaczenie kapitału ludzkiego i jakości usług.

W ekonomii istnieje pogląd, że człowiek jest „egoistą zainteresowanym wyłącznie powiększeniem własnego zysku”. Jednak badania tego nie potwierdzają. Z eksperymentów wynika, że ponad 40 proc. osób, które mają podejmować decyzje finansowe zachowuje się kooperacyjnie wobec partnerów, nawet jeśli tylko raz mają z nimi do czynienia — nikt więc nie ukarałby ich za egoizm<sup>37</sup>. Marke-

<sup>36</sup> W latach późniejszych do czterech „P” (ang. Price, Product, Promotion, Placement) zaczęto dodawać kolejne: np. ludzi (*People*), *Public relations* itd. Jednak główna zasada pozostała niezmienną.

<sup>37</sup> A. Krzemiński, *Teoria nerwowych żab*, „Polityka” 2002, nr 42 (2372), s. 17.

ting relacyjny wprowadził do świata biznesu pojęcia, które w zarządzaniu szkołą brzmią bardzo naturalnie: przyjaźń i współpraca. Te słowa padają obecnie bardzo często w strategiach marketingowych wielkich koncernów. Sektor biznesu bardziej niż zysków pragnie dziś lojalności klientów. Już dzisiaj widzimy wiele podobieństw pomiędzy zarządzaniem nowoczesnymi przedsiębiorstwami usługowymi nastawionymi na zysk a marketingowym zarządzaniem szkołami.

## Marketing relacyjny

W marketingu relacyjnym chodzi o zarządzanie „epizodami”, drobnymi wydarzeniami, które w sumie składają się na powstanie całości.

Marketing relacyjny stawia na zaangażowanie i chęć współpracy z obu stron (proces edukacji nie jest możliwy bez minimalnego choćby zaangażowania ucznia i rodziców); daje szansę na dialog między sprzedającym a kupującym (edukacja nie polega na „wlewaniu wody do naczynia, jakim jest ludzki umysł, lecz na rozniecaniu ognia w tym umyśle”).

Wiele przedsiębiorstw postawiło na rozwój marketingu relacyjnego. Firma Marks & Spencer otwarcie przyznaje: „nie szukamy nowych dostawców. Mamy dostawców, których potrzebujemy i jeżeli nie pojawią się poważne problemy, nie zamierzamy ich zmieniać”. Przykład ten ilustruje, że „monopolistyczna” pozycja szkoły polegająca na tym, że przez dłuższy czas skazana jest na „obsługiwanie” tej samej grupy klientów, nie stoi na przeszkodzie w rozwijaniu marketingu. Innymi słowy, nie zakładajmy, że marketing znajduje zastosowanie tylko w takich organizacjach, w których klient ma swobodę wyboru dostawcy usług.

Marketing relacyjny to „długookresowa strategia nakierowana na podtrzymanie i zbudowanie relacji”. Liczy się w nim zarówno jakość techniczna, jak i jakość procesu (funkcjonalna).

## 5.3. Otoczenie marketingowe szkoły

Szkoła działa w otoczeniu, które wyznacza sposób jej funkcjonowania, np. otoczenie prawne określa granice swobody dyrektora szkoły w zakresie kształtowania plac, podpisywania umów cywilnoprawnych, zatrudniania nowych pracowników itd. Otoczenie społeczne to kultura narodowa i lokalna, tradycja oraz normy społeczne. Dyrektor szkoły może kształtować renomę szkoły, przyciągać do niej nowych uczniów i nauczycieli, lecz w pojedynkę praktycznie nie ma wpływu na prawodawstwo dotyczące szkolnictwa, na poziom inflacji i bezrobocia itd. Dlatego warto

dokonać podziału na otoczenie bliższe (to, na które dyrektor ma lub może mieć wpływ) oraz otoczenie dalsze (to, na które nie ma wpływu). Analiza makrootoczenia marketingowego szkoły jest z punktu widzenia codziennych obowiązków dyrektora mało istotna. Ważna natomiast jest analiza bliższego otoczenia szkoły.

## Jedna szkoła — wiele rynków

**Jedną z cech charakterystycznych marketingu organizacji usługowych jest to, że działają one na wielu rynkach jednocześnie.** Marketing musi być prowadzony równie intensywnie na kilku „frontach”. Przedstawione w dalszej części narzędzia, a także sposoby promocji i reklamy mają znaczenie uniwersalne: można i trzeba je stosować na wszystkich rynkach.

Dobry dyrektor szkoły nie powinien zaniedbywać ani ignorować żadnego z sześciu głównych rynków, na których działa szkoła (tabela 20.). W ramach każdego z nich można wyróżnić kilka mniejszych, lecz dla zwięzłości wywodu przedstawione zostały rynki podstawowe.

**Tabela 20. Rynki, na których działa szkoła**

| Nazwa rynku                              | Specyfika rynku  | Sposoby komunikacji z rynkiem  | Główne przesłanie  |
|--|--|--|--|
| Rynek potencjalnych uczniów (rekrutacja) | Odbiorcy niepełnoletni, podatni na opinie rodziców i rówieśników (mody). Nie jest to rynek niezależny — trzeba pamiętać, że każdy uczeń jest pod silnym wpływem rodziców.                      | Internet, targi, „drzwi otwarte”, wizyty w ostatnich klasach szkół niższego szczebla (np. dyrektor gimnazjum odwiedza szkołę podstawową), ulotki, festyny osiedlowe, gazety młodzieżowe, referencje. | „Fajna szkoła”, „tam chodził twój brat”, „tu poznasz smak życia”, „najlepsze chwile dzieciństwa”. „odjazdowa szkoła”, „tam warto iść”, „nasza szkoła”. |
| Rynek rodziców                           | Zatroskani o dobro dzieci i ich przyszłość; według nich brak negatywnych zjawisk (np. narkotyki) często jest ważniejszy od istnienia pozytywnych (np. wysoki poziom nauczania języków obcych). | Internet, gazety lokalne, reklama, „drzwi otwarte”, targi edukacyjne, pokazy zespołów artystycznych, zawody sportowe, referencje.  | „Wysoki poziom nauczania”, „bezpieczna szkoła”.  |
| Rynek wpływowych instytucji i sponsorów  | Kuratoria oświaty, wydziały oświatowe administracji samorządowej, ośrodki doskonalenia nauczycieli, prasa lokalna.   | Kontakty osobiste dyrektora, korespondencja służbowa, internet, udział w olimpiadach, udział w programach tematycznych (granty), udział w akcjach lokalnych (np. sadzenie drzew).                    | „Dynamiczna szkoła”, „prężny dyrektor”, „wspinała młodzież”, „placówka wzorcowa”, „wystarczy chcieć”, „warto w nas inwestować”.                        |

|                   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|
| Rynek wewnętrzny  | Pracownicy szkoły.  | Kontakty osobiste dyrektora, spotkania nieformalne, integracja zespołu, tworzenie grup zadaniowych.   | „Dobro ucznia najważniejsze”, „porzucmy animacje”, „zrozumiemy drugą stronę”.                                 |
| Rynek dostawców   | Firmy zewnętrzne świadczące różnego rodzaju usługi na rzecz szkoły.   | Kontakty osobiste dyrektora, internet, poczta, telefon, katalogi branżowe.  | „Warto z nami współpracować”, „jesteśmy solidni”, „nie zawieziemy was”, „oferujemy zawsze najlepsze warunki”. |
| Rynek absolwentów | Absolwenci młodsi mogą służyć jako doskonała grupa wspierająca działania marketingowe, namawiając młodszych kolegów do podjęcia nauki w ich starej „budzie”. Absolwenci starsi — ludzie sukcesu to „chodzące” reklamy szkoły, a jednocześnie potencjalni sponsorzy. | Prasa, telewizja lokalna, lista adresowa, kontakty osobiste absolwentów (wie-dza <i>know-who</i> ), uczniowie, których rodzice są absolwentami. | „Pamiętajcie o nas”, „wspierajcie szkołę — to dzięki niej jesteście kimś w życiu”, „wspomnienie młodości”.    |

## Segmentacja rynku

Segmentacja rynku oznacza podział na homogeniczne (podobne do siebie) podgrupy klientów, z których każda może stać się obiektem oddziaływań marketingowych. Dobra segmentacja to taka, która odzwierciedla rzeczywisty obraz rynku. Jeżeli dyrektor stwierdzi, że w wyodrębnionej grupie znajdują się istotne różnice (nie jest homogeniczna) to znaczy, że posługuje się klasyfikacją, a nie segmentacją<sup>38</sup>.

Segmentacja dotyczy zjawisk zachodzących po stronie popytu (na rynku): dyrektor szkoły nie tworzy segmentów (nie zarządza ich powstawaniem), lecz powinien je rozpoznać — po to, aby lepiej wykorzystać zasoby przeznaczone na promocję szkoły.

Segmentacja rynku polega na statystycznym wyodrębnieniu pewnych typowych reprezentatywnych cech grup społecznych w celu łatwiejszej ich identyfikacji. W przypadku szkoły segmentacja dotyczy przede wszystkim rynku uczniów i rodziców.

Szkoły katolickie w Kanadzie prowadzą kampanię marketingową, zmierzającą do zwiększenia naboru uczniów z rodzin katolickich. Dane demograficzne umożliwiają najprostsze, aczkolwiek skuteczne metody segmentacji rynku według wieku, zamieszkania, zarobków itp.

Tak więc segmentem docelowym są tutaj rodziny katolickie.

<sup>38</sup> D. Adcock, *Marketing Strategies for Competitive Advantage*, s. 107.

Segmentacja może następować na podstawie:

- rodzaju świadczonej usługi;
- rodzaju klienta;
- powodów zakupu;
- wielkości segmentu — segment powinien być wystarczająco duży, np. rynek uczniów — olimpijczyków jest zbyt mały;
- stopnia praktycznego uzasadnienia;
- osiągalności pod względem komunikacji i fizycznego dostępu;
- wyróżnienia odpowiedniej liczby segmentów. Wiele organizacji zajmuje się zbyt wieloma segmentami jednocześnie. Zazwyczaj firma nie jest w stanie obsługiwać więcej niż 5–6 segmentów.

### **Właściwa segmentacja powinna odbywać się według kryteriów określonych po badaniu rynku.**

Oczywiście status instytucji wyższej użyteczności publicznej sprawia, że nie można w szkole stosować typowo rynkowych kryteriów selekcji. Jednak w oświacie prywatnej takie podejście jest uzasadnione. Wówczas atrakcyjność segmentu oceniamy według następujących kryteriów:

- wielkość rynku (ilu jest uczniów w rejonie działania szkoły?);
- tendencje rozwoju rynku (czy dane demograficzne wskazują, że również w przyszłości będzie popyt na usługi szkoły?);
- liczba konkurentów (ile innych szkół zabiega o tego samego ucznia?);
- możliwość komunikowania się z segmentem (czy łatwo dotrzeć z informacją do odbiorców? Czy łatwiej prowadzić marketing szkoły w mieście niż na terenach wiejskich?);
- zgodność oczekiwań klientów z celami i zasobami przedsiębiorstwa (czy nasza grupa docelowa skorzysta na usługach świadczonych przez szkołę?).

W szkole od lat dokonuje się segmentacji według kryterium wiekowego. Podejście to jest tak głęboko zakorzenione w tradycji szkoły (podział na klasy), że często ogranicza indywidualny rozwój „klientów”, czyli uczniów. Z punktu widzenia sprawnego zarządzania szkołą należy zastanowić się nad dokonaniem segmentacji według co najmniej kilku innych kryteriów:

- kryterium predyspozycji — szkoła dysponująca kadrą o ponadprzeciętnych kwalifikacjach może obrać za segment docelowy uczniów o najwyższych ambicjach. Renomowane licea w większych ośrodkach miejskich podnoszą dolny pułap punktacji egzaminów zewnętrznych stanowiących podstawę rekrutacji, pozwalający na przyjęcie do szkoły tylko najlepszych kandydatów;



- kryterium aspiracji — szkoły katolickie za najważniejszy segment docelowy będą obierały uczniów z rodzin katolickich. Kryterium predyspozycji będzie tutaj mniej istotne;
- kryterium geograficzne — najczęściej stosowane obecnie w polskich szkołach (rejonizacja). Jednak nawet tam, gdzie nie istnieje przymusowa rejonizacja (np. na uniwersytetach) zauważyć można, że dominują studenci z pewnych łatwych do zidentyfikowania rejonów geograficznych.

Zastosowanie segmentacji pozwala na:

- obniżenie kosztów dotarcia do grupy docelowej. Gdy dyrektor szkoły zidentyfikuje, kim są potencjalni nowi uczniowie (gdzie mieszkają, z jakich rodzin pochodzą, czego oczekują od szkoły), będzie mógł połączyć pozostające do jego dyspozycji środki (czas i pieniądze) we właściwy sposób;
- sprecyzowanie oferty. Jeżeli wiemy, kto jest naszym odbiorcą, wiemy, co do niego mówić;
- eliminację działań zbędnych i nieprzydatnych — po co reklamować się w gazecie, której nie czytuje nasza grupa docelowa?;
- komunikację wewnątrz szkoły. W czasie spotkań z nauczycielami dyrektor będzie bardziej przekonujący, gdy zamiast mówić o anonimowym uczniu będzie w stanie przedstawić jego krótką charakterystykę (gdzie mieszka, kim są jego rodzice, czego oczekuje od szkoły, jak jest przygotowany do dalszej nauki przez poprzednią szkołę itd.);
- porównania z innymi szkołami. Jeżeli w rejonie działa kilka innych szkół, które może wybrać uczeń, można stworzyć „mapę konkurencji”, a także analizę SWOT<sup>39</sup> dla konkurencyjnych szkół;
- formułowanie strategii — np. koncentrowanie się na pewnych segmentach, a rezygnacja z innych.

## Cykl aktywności

Cykl ten obrazuje, jak zmieniają się role i funkcje szkoły (usługodawcy) i usługobiorcy (uczniowie i rodzice — tutaj opisano jednocześnie działania obu tych „podmiotów”, chociaż zostały one zakwalifikowane do odrębnych rynków). W tabeli 21. przedstawione zostały poszczególne fazy cyklu aktywności szkoły. Szkoła powinna w sposób dynamiczny dostosowywać się do aktywności swoich odbiorców, nie zapominając o tym, że dużą rolę odgrywa podtrzymywanie tej aktywności<sup>40</sup>. Teoretycznie rzecz biorąc, w każdym momencie tego cyklu możemy się liczyć z utratą klienta.

<sup>39</sup> Analiza SWOT jest opisana w podrozdziale 5.5.

<sup>40</sup> Przedstawione w tabeli fazy aktywności dotyczą rynku uczniów. Jednak dla każdego z wymienionych rynków można stworzyć analogiczny cykl. Wówczas bardziej precyzyjne wydaje się określenie „cykl aktywności szkoły na rynku x” (patrz: tabela 21.).

**Tabela 21. Cykl aktywności szkoły**

| Faza cyklu                      | Aktywność ucznia  | Aktywność szkoły  |
|---------------------------------|---|---|
| Faza przedsprzedażowa           | Dojrzwianie decyzji o podjęciu nauki. Poszukiwanie informacji o szkołach, gromadzenie danych, surfowanie w internecie, „testowanie” wizerunku wśród znajomych i w rodzinie.   | Właściwy moment na przeprowadzenie badań marketingowych, promocja szkoły, przygotowanie zaplecza, przeprowadzenie szkoleń, zakup odpowiednich materiałów.   |
| Faza nabywania                  | Zbieranie informacji z pierwszej ręki, wizyta w szkole, rozmowa z absolwentem, rozpracowywanie zawartości („Co to znaczy, że szkoła ma profil informatyczny?”), udział w „drzwiach otwartych”, ocena szans na przyjęcie, rachunek zysków i strat („Czy warto się uczyć hiszpańskiego?”), analiza potencjalnych korzyści („Czy dostanę się do liceum po skończeniu tej szkoły?”) | Rejestracja zgłoszeń, duża rola personelu w nawiązywaniu pierwszych kontaktów, uzgadnianie szczegółowych warunków realizacji, konfrontacja oferty z oczekiwaniami ucznia, test prawdy: czy o to chodziło?   |
| Faza świadczenia i konsumowania | Podjęcie nauki w szkole, sprawdzenie, czy obietnice zostały dotrzymane, ocena nauczycieli.  | Uruchomienie systemu wczesnego ostrzegania, kontrola jakości, modyfikacje, komunikacja z uczniem w celu wyjaśnienia nieporozumień, bezkonfliktowy dialog.   |
| Faza posprzedażowa              | Wydłużone w czasie konsumowanie efektów świadczenia, tzn. korzystanie z wiedzy nabytej w szkole na dalszych etapach rozwoju ucznia, ewentualne reklamacje, formułowanie opinii o szkole, dzielenie się spostrzeżeniami z innymi uczniami, ewentualne powstanie klubu absolwentów — miłośników szkoły (przyszłych sponsorów?).   | Obsługa „pogwarancyjna”, pomoc w przygotowaniu do następnego etapu edukacji, oddziaływanie na uczniów po to, aby zachęcali swoich młodszych kolegów do reklamowania szkoły, odnajdywanie wśród absolwentów „gwiazd” — nagradzanie ich, zapraszanie absolwentów do dalszej współpracy ze szkołą. |

Źródło: opracowano na podstawie: K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, s. 95–96.

## Konkurenci szkoły

Można wyróżnić trzy rodzaje relacji łączących szkołę z jej rynkami<sup>41</sup>:

- relacje fizyczne związane z czynnościami: np. ograniczenia czasowe — plany lekcji, przerwy, dni wolne od nauki; lokalizacja — rejonizacja, bariery architektoniczne (lub ich brak);
- relacje intelektualne związane z wiedzą: system prawny, np. prawo oświatowe, umowy (np. o współpracę z innymi szkołami), kodeks etyczny, religia (szkoły wyznaniowe);

<sup>41</sup> K. Storbacka i R. Lehtinen wyróżniają więzi (relacje) będące produktem czynności i produktem uczuć. Patrz: K. Storbacka, R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 105.

- relacje emocjonalne związane z uczuciami: stosunki społeczne, zgodność systemów wartości, zgodność ideologii, religia (szkoły wyznaniowe), przyjaźnie i więzi braterstwa, magnetyzm osobowości nauczyciela lub/i dyrektora szkoły.

W ostatnich latach pojawiły się ciekawe koncepcje, wyjaśniające zachowania konsumentów i dokonywania przez nich selekcji informacji. Ponieważ żyjemy w natłoku informacji, nadawcy przekazu (a wśród nich szkoła) muszą zabiegać o pozyskanie uwagi odbiorcy. Szkoła musi więc działać w otoczeniu, w którym różne instytucje i organizacje starają się o pozyskanie ucznia.

Oto niektóre instytucje i imprezy konkurujące ze szkołą w zakresie przekazywania wiedzy o świecie<sup>42</sup>:

- festiwale nauki — imprezy otwarte, organizowane przez instytucje powołane dla rozwoju nauki. Są połączeniem targów, wykładów i prezentacji, często w rozrywkowej formie;
- służby informacyjne — wiele instytucji prowadzi serwisy informacyjne podobne do tego, jaki oferuje np. PAP;
- internet — oprócz funkcji rozrywkowej i marketingowej (o czym będzie mowa w dalszej części książki) odgrywa także rolę efektywnego narzędzia upowszechniania wyników naukowych. Wiedza jest tam popularyzowana nie tylko w formie dokumentów (raporty z badań, itp.), lecz także list dyskusyjnych;
- prasa — istnieje zawód dziennikarza naukowego, który profesjonalnie zajmuje się tworzeniem opracowań o charakterze naukowym;
- telewizja — jednym z niezapomnianych przykładów popularyzacji nauki przez telewizję był program pt. „Sonda”. Dzisiaj upowszechnianie nauki stało się szybko rozwijającym się rynkiem telewizyjnym (kilka kanałów stacji telewizyjnej Discovery, kanał National Geographic i wiele innych);
- quiz telewizyjny — sukces takich teleturniejów jak „Milionerzy” nie służy niestety popularyzacji nauki, ponieważ nie przekazuje ani struktury wiedzy, ani elementów wnioskowania;
- muzea — w Polsce jest ponad 600 muzeów, z których około 60 to muzea nauki i techniki. Pierwowzorem dla tego typu muzeów były wielkie wystawy światowe. W ostatnich latach wiele uczyniono na świecie dla zwiększenia atrakcyjności wystawianych eksponatów. Najlepsze muzea mogą konkurować swoimi ekspozycjami z parkami rozrywki (np. ekspozycja z ruchomymi dinozaurami lub sale edukacyjne w Londynie);
- parki tematyczne (parki rozrywki);
- wystawy objazdowe;
- turystyka naukowa — dotyczy parków przyrodniczych, unikatowych dzieł architektonicznych, terenów zabytkowych itp.

<sup>42</sup> Por.: J. Kozłowski, *Problem popularyzacji nauki*, „Zagadnienie Naukoznawstwa” 2001, nr 2(148).

## 5.4. Lojalność

### Jakie znaczenie ma lojalność wobec szkoły?

Szkoła w zasadzie nie traci klientów — mało jest przypadków zmiany szkoły z powodu niezadowolenia. W tzw. dobrych szkołach miejsc nie ma i nie przyjmą one ucznia w środku roku szkolnego.

W szkole może być zbyt mało dzieci (nawet z rejonu), aby utrzymać wystarczającą liczbę klas i nie zwalniać nauczycieli. Problem szkoły polega więc na zdobyciu (zachęceniu) uczniów do wybrania właśnie tej placówki.

Szkoły muszą budować swoją renomę (wymierną — przez wyniki i niewymierną — w opinii lokalnego środowiska) po to, aby zapewnić dopływ uczniów, a potem dbać o satysfakcję uczniów i rodziców.

Mobilność klientów szkoły nie jest tak duża jak klientów innych firm usługowych. Ograniczają ją m.in. czas dojazdu, wiek dzieci samodzielnie dochodzących lub dojeżdżających do szkoły, miejsca w konkurencyjnej szkole, a właściwie ich brak.

Dla dyrektora szkoły wyzwaniem jest zdobycie większej (odpowiedniej) liczby uczniów w sytuacji pogłębiającego się niżu demograficznego. Lojalność ma w marketingu szkoły specyficzne znaczenie: zmienić szkołę w trakcie roku szkolnego jest znacznie trudniej niż zmienić sklep, w którym się kupuje nabiał. Lojalność ma jednak i inne aspekty. Rzeczywista lojalność uczniów i rodziców wobec szkoły objawia się tym, że rekomendują ją innym. Tak więc rosnąca renoma szkoły w otoczeniu jest wynikiem lojalności uczniów i rodziców. Z kolei brak lojalności rodziców objawia się spadkiem pozytywnych opinii o szkole w lokalnym środowisku. Dlatego należy systematycznie badać opinie o szkole po to, aby móc spełnić oczekiwania rodziców, a tym samym zapewnić sobie ich lojalność.

### Jak zbadać opinie o szkole?

Opinie i postawy klientów można badać wieloma sposobami<sup>43</sup>:

- obserwacja klientów w miejscu kontaktu (np. w sali lekcyjnej);
- badania w grupach celowych; są to jednorazowe badania w celowo dobranych grupach klientów, które pozwalają na gromadzenie informacji o charakterze jakościowym. Do takiej grupy można zaprosić zarówno rodziców, jak i uczniów;
- badania panelowe: regularne spotkania w tych samych grupach;
- indywidualne spotkania z klientami;
- badania ankietowe za pomocą poczty lub internetu;
- sondaże telefoniczne i za pośrednictwem poczty;

---

<sup>43</sup> Zakładając, że szkoła działa na wielu rynkach jednocześnie (tabela 21.), przyjmujemy, że klientem mogą być rodzice, uczniowie, pracownicy itd.

- stworzenie infolinii lub specjalnego dyżuru dyrektora szkoły przeznaczonego na spotkania z rodzicami i uczniami, którzy chcą się z nim podzielić uwagami na temat pracy szkoły;
- zbieranie informacji drogą okrężną, np. od ośrodków doskonalenia nauczycieli;
- analiza sprawozdania pracowników szkoły, którzy spotykali się z klientami;
- rozmowy z klientami rezygnującymi z usług szkoły;
- opinie jednostek niezależnych, niezwiązanych bezpośrednio z oświatą, np. uniwersytetów.

## 5.5. Planowanie marketingu szkoły

*O wyborze pola bitwy decydują dwa istotne czynniki: obszar dający wyraźną przewagę oraz obszar ignorowany przez przeciwnika.*

Sun Tzu

### Strategia marketingowa

*W strategii ważne jest widzieć odległe rzeczy tak, jakby były blisko, a rzeczy bliskie z dystansem.*

M. Musashi

W swoim pierwotnym, militarnym znaczeniu strategia to zbiór planów postępowania w sytuacji przyszłego konfliktu. W przypadku marketingu strategia koncentruje się przede wszystkim na otoczeniu i relacjach z klientami. Jednak organizacje świadczące usługi, w tym szkoły, ze względu na swoją otwartość na otoczenie również dużo uwagi muszą poświęcać swojemu wnętrzu. Używając żargonu wojskowego: strategia organizacji świadczącej usługi powinna poświęcać więcej uwagi własnym żołnierzom niż żołnierzom przeciwnika.

**Należy odróżnić planowanie marketingowe od zarządzania marketingowego. To pierwsze dotyczy analizy i podejmowania decyzji, a drugie planowania, implementacji i kontroli.**

Dyrektor szkoły zarządza organizacją, która jest elementem wielkiego i rozbudowanego systemu — systemu edukacji w Polsce. Decyzje strategiczne są podejmowane przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu. W przypadku szkolnictwa, szczególnie publicznego, funkcje planowania strategicznego są realizowane na poziomie rządu, MENiS, kuratoriów, a wkrótce być może także Komisji Europejskiej. Dyrektorowi szkoły pozostaje w gestii realizacja tych strategicznych wytycznych. Gdyby poszukiwać analogii z zarządzaniem strategicznym wielkimi korporacjami, to szkoła byłaby „oddziałem terenowym centrali” — MENiS.

Planowanie, implementacja i kontrola odnoszą się do drugiego poziomu zarządzania strategicznego i właśnie jemu w przeważającej części poświęcona jest niniejsza książka. **Sukces strategii polega zarówno na dobrym opracowaniu, jak i na jej wdrożeniu.** W istocie więc marketingowe zarządzanie szkołą jest integralnym elementem działań podejmowanych przez ministerstwo.

Armator Titanica wydał olbrzymie sumy, aby nadać reprezentacyjny wygląd salom słynnego liniowca, lecz w ramach oszczędności poskąpił na zakup najlepszych wówczas lornetek do obserwacji nocą (dobra para lornetek kosztowała 15 dolarów). Na pokładzie Titanica były dwa baseny pływackie i mnóstwo innych udogodnień, uprzyjemniających pasażerom podróż, lecz jednocześnie marynarze wachtowi musieli korzystać ze sprzętu kiepskiej jakości, który miał zapewnić bezpieczeństwo pasażerom.

## Analiza SWOT

Analiza SWOT jest prawdopodobnie najbardziej znanym i rozpowszechnionym narzędziem planowania marketingowego. Skrót SWOT pochodzi od angielskich słów: silne strony (*strengths*), słabe strony (*weaknesses*), szanse (*opportunities*) oraz zagrożenia (*threats*). Przeprowadzając analizę SWOT, należy stworzyć możliwie pełną i wyczerpującą listę czynników dla każdej z czterech kategorii. Dobra analiza SWOT jest punktem wyjściowym do planu marketingowego. Powinna być krótka i przejrzysta oraz koncentrować się tylko na istotnych zagadnieniach. Powinna pozwolić na szybkie zorientowanie się, w jakim kierunku ma zmierzać zarządzanie szkołą oraz umożliwić sformułowanie wniosków i planu działań. W tabeli 22. przedstawiono przykładową analizę SWOT dla szkoły.

## Plan marketingowy

Sens planowania marketingowego sprowadza się do tworzenia programów reagujących na dynamikę rynkowego otoczenia. Zadania planu powstają jako „odpowiedzi” na problemy związane z celami i strategiami realizowanymi przez szkołę. W związku z powyższym plan jest czymś w rodzaju scenariusza reakcji na wyzwania zachodzące w otoczeniu. Często posiadanie planu ma znaczenie psychologiczne: buduje morale i stwarza pozory stabilizacji, łagodzi skutki strachu przed przyszłością.

Rolą operacyjnego planowania nie jest ustalanie techniczno-ekonomicznych wskaźników, lecz określanie priorytetowych celów i sposobów ich realizacji. Różnorodność celów, zasobów i strategii wyklucza stosowanie sformalizowanych metod i technik planowania. Plany małych rodzinnych firm różnią się od planów wielkich korporacji. Struktury planów muszą uwzględniać specyfikę branżową oraz miejsce i czas, w jakich działalność jest prowadzona.

Planowanie marketingowe — niezależnie od strategicznego lub taktycznego wymiaru — łączy się z myśleniem o przyszłości. Sformułowanie celów perspektywicznych pozwala na rozłożenie ich na etapy, a tym samym spokojne przygotowanie realizacji, bez zamętu towarzyszącego przedsięwzięciom improwizowanym w ostatniej chwili (tabela 22.).

**Tabela 22. Przykład planu marketingowego dla szkoły**

- MISJA SZKOŁY:** Kim jesteśmy? Komu służymy? Jak wypełniamy nasze obowiązki? Jakie są granice naszej misji? Czy wszyscy nauczyciele znają i rozumieją misję? Czy się z nią identyfikują?
- ANALIZA SWOT:** Opisać doświadczenia szkoły, odnieść się do zjawisk społecznych, demograficznych i ekonomicznych zachodzących w otoczeniu szkoły. Jakie szanse, wynikające z tych zjawisk pojawiają się dla szkoły?  
**Silne strony:** młoda, ambitna, zdolna kadra.  
**Słabe strony:** niedogodna lokalizacja na peryferiach miasta.  
**Szanse:** budowa nowego osiedla mieszkaniowego w pobliżu.  
**Zagrożenia:** niż demograficzny.
- BADANIE RYNKU:** Jaki jest wizerunek szkoły w otoczeniu? Należy przeprowadzić badanie ankietowe i rozmowy z rodzicami (nie tylko z tymi, których dzieci uczęszczają do szkoły). Oto niektóre tematy, które trzeba poruszyć w trakcie badania rynku: wiedza akademicka nauczycieli, przekazywane wartości, pozytywny wpływ na kształtowania charakteru dzieci, wygoda, bezpieczeństwo, wychowanie fizyczne, zajęcia pozalekcyjne, tworzenie poczucia więzi ze szkołą, koszty. Co można polepszyć w zarządzaniu szkołą?
- IDENTYFIKACJA DOCELOWYCH SEGMENTÓW:** Celem jest tutaj określenie, jacy uczniowie najprawdopodobniej wybiorą szkołę. Gdzie mieszkają? Jakie są ich oczekiwania? Jacy uczniowie i rodzice mogliby się zainteresować ofertą szkoły, gdyby dokonano pewnych zmian w jej zarządzaniu?
- STRATEGIA MARKETINGOWA:** Należy przeprowadzić burzę mózgów w poszukiwaniu właściwych komunikatów (hasła, sloganów itp.) oraz sposobów usprawnienia zarządzania szkołą. Na tym etapie należy wyznaczyć cele marketingowe.  
Cele te muszą być:
  - wykonalne,
  - możliwe do osiągnięcia,
  - spójne — nie mogą się wykluczać,
  - łatwe w prezentacji (zrozumiałe),
  - przejrzyste (w jakim stopniu można zaobserwować ich osiągnięcie),
  - możliwe do zmierzenia.Cele szczegółowe motywują lepiej niż cele ogólne. Autorytet dyrektora lub innej osoby, która wyznaczyła cele wpłynie pozytywnie lub negatywnie na motywację do działania. Strategia marketingowa powinna zawierać następujące elementy:
  - Główne przesłanie, np. dla szkół katolickich będzie to edukacja oparta na tradycyjnych wartościach i wysokim poziomie nauczania.
  - Sposób zakomunikowania przesłania otoczeniu, np. hasła reklamowe, sposoby promocji.
  - Planowane usprawnienia funkcjonowania szkoły.
  - Sposoby realizacji tych usprawnień.**Kształtowanie strategii marketingowej wiąże się z wyborem sposobu i warunków realizacji celów marketingowych.**

6. **TAKTYKA MARKETINGOWA I BUDŻET:** Wszyscy pracownicy szkoły powinni znać strategię i identyfikować się z nią. Jakie działania podejmiemy? Co chcemy osiągnąć? Jak zmierzmy postęp w realizacji strategii? J. Carlzon i L. Nordin stworzyli koncepcję dobrych i złych kosztów. Dobre koszty to takie, które wspierają działania frontowe: zaplecza, szkolenia. Złe koszty to wynik zbędnej biurokracji.<sup>44</sup>

CEL 1:

Plan działania:  
Kto jest odpowiedzialny?  
Koszt/nakłady pracy; źródło finansowania:  
Czas przeznaczony na realizację:  
Jak zmierzmy postępy w realizacji?

CEL 2:

Plan działania:  
Kto jest odpowiedzialny?  
Koszt/nakłady pracy; źródło finansowania:  
Czas przeznaczony na realizację:  
Jak zmierzmy postępy w realizacji?

Nie każda szkoła musi posiadać budżet marketingowy, aby realizować działania marketingowe. Wyodrębnienie środków pozwoli jednak na lepszą kontrolę wydatków, a także spowoduje pozytywny efekt psychologiczny.

7. **EWALUACJA STRATEGII:** Czy osiągnęliśmy nasze cele? Jakie strategie okazały się obiecujące? Jakie działania nie przyniosły wyników? Czego się nauczyliśmy? Jakie nowe cele należy wyznaczyć?

## Podsumowanie rozdziału V

Marketing zyskał w Polsce popularność po roku 1989. Potoczne opinie na temat tego, czym jest, a czym nie jest marketing często mijają się z rzeczywistością. Marketingowe zarządzanie szkołą to coś więcej niż tylko adaptacja marketingu przedsiębiorstw komercyjnych. Specyfika zarządzania szkołą wymaga całościowej rekonstrukcji dogmatów oraz zdefiniowania zupełnie nowych obszarów.

Marketing-mix to dość popularna, lecz mało skuteczna metoda opisu zarządzania szkołą.

Marketing szkoły to marketing relacji z otoczeniem.

Otoczenie szkoły tworzy wiele „rynków”. Oprócz rynku uczniów oraz rynku rodziców należy wymienić rynek wpływowych instytucji, rynek wewnętrzny, rynek dostawców oraz rynek absolwentów.

Segmentacja rynku to podzielenie rynku na homogeniczne podgrupy klientów, z których każda może stać się obiektem oddziaływań marketingowych.

Szkoła działa jednocześnie na wielu rynkach, z którymi powinna utrzymywać relacje i kultywować je.

<sup>44</sup> Ch. Gronroos, *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Toronto 1990, s. 100.



Wyróżniono trzy rodzaje relacji łączących szkołę z jej rynkami: fizyczne, intelektualne oraz emocjonalne.

Każda relacja ma swój cykl złożony z czterech faz.

Lojalność klientów w przypadku szkoły nie ma takiego znaczenia, jak w przypadku organizacji komercyjnych.

Dyrektor szkoły powinien prowadzić badania rynku (rozeznanie opinii).

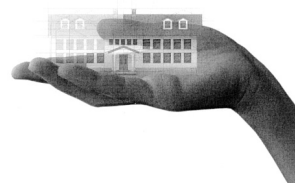
Znacznie łatwiej utracić lojalność rodziców niż lojalność uczniów. Należy prowadzić badania marketingowe.

Sens marketingowego planowania sprowadza się do tworzenia programów reagujących na dynamikę rynkowego otoczenia.

W przypadku marketingu strategia koncentruje się przede wszystkim na otoczeniu i relacjach z klientami.

Sukces strategii polega zarówno na opracowaniu dobrej strategii, jak i na jej implementacji.

Dyrektor szkoły powinien zaplanować działania marketingowe, a następnie kontrolować realizację planu na podstawie stopnia realizacji celów.



# Promocja szkoły

*Kiedyś myślałem, że wystarczy dobrze administrować szkołą, a dobre wieści o niej same się rozniosą. Teraz zdałem sobie sprawę, że to nie wystarczy. Musimy aktywnie rozpowszechniać informacje o naszej szkole.*

Kapelan jednego z liceów w Sydney

Strukturę tego rozdziału tworzą trzy grupy zagadnień związanych z promocją szkoły oraz szeroko rozumianą komunikacją wizualną, estetyką i tworzeniem wizerunku szkoły. Są to: teoretyczne podstawy promocji, w tym m.in. model komunikacji marketingowej, różnice pomiędzy komunikacją jednokierunkową (np. reklama) i dwukierunkową (np. prezentacja publiczna), po czym każda z nich zostanie omówiona szczegółowo oraz praktyczny schemat projektu ulotki reklamowej dla szkoły.

## 6.1. Cele promocji szkoły

Promocja to termin bardzo pojemny. Obejmuje różnorodne działania praktyczne, zmierzające do pozyskania zainteresowania klientów. Praktyka marketingu wyprzedza rozwój teorii. Z tego powodu istnieje duża dowolność w definiowaniu tego, czym jest, a czym nie jest promocja. Dla potrzeb czytelnika tej książki przyjmijmy następującą definicję:

**Promocja to ogół działań skierowanych na odbiorcę przekazu marketingowego, podejmowanych z umyślnym zamiarem wpłynięcia na jego opinię o szkole lub/i podjęcie przez niego korzystnej dla szkoły decyzji.**

Integralnym elementem promocji jest komunikacja marketingowa. Działania promocyjne nierozzerwalnie wiążą się z dwustronnym lub jednostronnym (do odbiorcy) przepływem informacji.

Reklama jest jednym z instrumentów promocji, lecz nie jest tożsama z promocją.

**Promocja opiera się na założeniu, że mając coś wartościowego do zaoferowania, należy przyciągnąć odbiorców, którzy skorzystają z naszej oferty, gdy poznają jej zalety.**

Promocja szkoły odbywać się powinna na wszystkich rynkach (patrz: rozdział V, tabela 21). Na rynku uczniów celem promocji będzie rekrutacja, a także budowanie reputacji. Prócz tego promocja szkoły może i powinna być wykorzystywana m.in. do następujących celów:

- **budowanie wizerunku szkoły** — szkoła o dobrym wizerunku nie tylko przyciąga uczniów, lecz także zaskarbia sobie przychylność władz. Nauczyciele chętniej podejmują pracę w szkołach, ciesząc się bardzo dobrą opinią;
- **pozyskiwanie funduszy** — z roku na rok pojawia się coraz więcej programów pomocowych. Na rynku działa wiele fundacji, funduszy i agencji, których głównym celem jest finansowanie oryginalnych i pożytecznych inicjatyw. Marketingowe zarządzanie szkołą pozwoli na zwiększenie szans uzyskania wsparcia finansowego z zewnątrz;
- **nawiązanie współpracy** — dyrektor szkoły może za pomocą promocji nawiązać nowe, cenne kontakty, np. z innymi szkołami;
- **zarządzanie oczekiwaniami klientów** — reklama wbrew pozorom nie służy tylko rozbudzaniu oczekiwań. Można ją wykorzystać także w celu dostosowywania oczekiwań do realiów, np. dyrektor może w reklamie przedstawić wyniki swojej szkoły na tle średniej krajowej lub wyników najlepszych szkół w Polsce, sugerując odbiorcy, że szkoła wypada nieźle w porównaniu z innymi;
- **redukowanie poczucia niepewności u odbiorcy** — podjęcie decyzji o wyborze danej szkoły zawsze wiąże się z pewnego rodzaju ryzykiem. Czy rzeczywiście jest to dobra szkoła? Czy moje dziecko znajdzie tam przyjazną atmosferę? Czy łatwiej będzie mu dostać się do gimnazjum (liceum, na studia)?

Wśród wielu metod promocji, jakie ma do dyspozycji szkoła, należy wymienić te, które oddziałują na odbiorcę bezpośrednio oraz te, które oddziałują pośrednio.

Wśród metod promocji pośredniej warto zaakcentować przede wszystkim reklamę w mediach lokalnych, np. gazecie osiedlowej i internecie.

Metody promocji bezpośredniej są zalecane ze względu na ich dużą różnorodność oraz niskie koszty realizacji. Zaliczamy do nich m.in.<sup>45</sup>:

- **wystąpienia publiczne**, np. spotkania z rodzicami;
- specjalne imprezy, np. sztuka teatralna wystawiona przez uczniów;
- organizacja przyjęć lub poczęstunków dla rodziców (system rezerwacji, ograniczony wstęp osób spoza grupy docelowej; rodzice mogą rezerwować miejsca przez telefon);

<sup>45</sup> Drukiem wytłuszczonym oznaczono te, które zostaną omówione szczegółowo w dalszej części rozdziału.

- reklama pocztowa — listy wysyłane przez sekretariat szkoły do konkretnych rodzin z zaproszeniem do odwiedzenia szkoły;
- **pokazy wideo/DVD** — można nagrać (z pomocą uczniów) film wideo i udostępnić go w internecie oraz na płytach CD-ROM;
- wystawy, np. w centrach handlowych;
- „dni otwarte”;
- targi edukacyjne;
- spotkania z interesującymi osobami — dyrektor może zaprosić do szkoły znaną postać (aktora, pisarza, reżysera, także biznesmena czy sportowca). Byłoby idealnie, gdyby gość był absolwentem szkoły;
- bezpłatne uczestnictwo w zajęciach — „lekcja próbna” (dotyczy m.in. ponadobowiązkowych zajęć, np. sztuki walki Wschodu, języka obcego);
- **komunikacja osobista nauczyciela z rodzicami** („przez tornister”);
- **wycieczki rodziców.**

**Promocja szkoły nigdy nie powinna stać się propagandą.** Na dłuższą metę niezgodne z prawdą informacje tylko pogorszą wizerunek szkoły.

## 6.2. Podstawy komunikacji marketingowej

Komunikacja to wymiana znaczeń<sup>46</sup>. W komunikacji marketingowej może chodzić zarówno o przekazanie znaczenia (komunikacja jednokierunkowa, tożsama z informowaniem), jak i wymianę znaczeń (komunikacja dwukierunkowa). Komunikacja marketingowa ma na celu zmianę świadomości odbiorcy przekazu. Proces komunikacji można opisać za pomocą różnych, dość podobnych modeli. Poniżej prezentujemy jeden z nich.

Warto zapamiętać, że **komunikacja marketingowa nie odbywa się tylko wtedy, gdy zostanie zaplanowana.** Bardzo często odbiorcy otrzymują informacje, które zostały „wyemitowane” w sposób niezaplanowany.

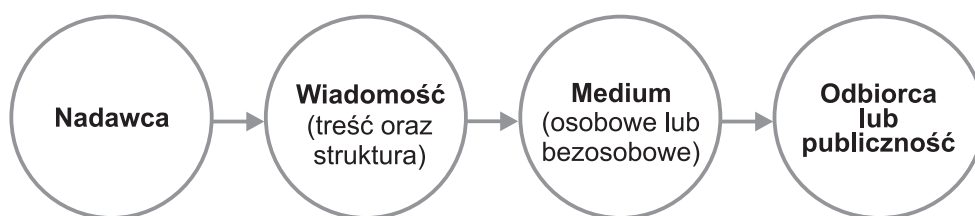
- Przykłady **komunikacji nieplanowanej**: niechlujny ubiór, brak zainteresowania rozmówcą, odbieranie telefonów w trakcie rozmowy z inną osobą, niegrzeczny list, urażenie uczuć odbiorcy, niepotrzebna lub zbędna informacja, zaniechanie jej udzielenia, bałagan w pomieszczeniu itp.
- Przykłady **komunikacji planowanej**: udzielenie dobrej rady, dobre manieri, schludny wygląd szkoły.

<sup>46</sup> C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999, s. 192.

## Model komunikacji marketingowej

Jak już zauważono, dwa podstawowe cele komunikacji marketingowej to: informowanie oraz wpływanie na decyzje (wywołanie pragnienia, powodowanie działania). Granica między tymi dwoma celami jest płynna. Na rysunku 10. przedstawiono model komunikacji marketingowej. Jest on na tyle uniwersalny, że wyjaśnia relacje zarówno osobowe (komunikacja bezpośrednia), jak i bezosobowe (np. za pomocą ulotki reklamowej lub strony internetowej).

Komunikacja jest efektywna wówczas, gdy wiadomość odbierana jest przez odbiorcę dokładnie w takim znaczeniu, jakie zaplanował nadawca. Efektywność procesu komunikacji zależy więc od cech jakościowych czterech uczestników procesu komunikacji: nadawcy, wiadomości, medium komunikacji oraz odbiorcy.



Rys. 10. Model komunikacji marketingowej.

Źródło: R. P. Bagozzi, J. A. Rosa, K. S. Celly, F. Coronel, *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1998, s. 237.

### Nadawca

W przypadku zastosowania tego modelu w marketingowym zarządzaniu szkołą nadawcą jest dyrektor oraz nauczyciele.

### Wiadomość

Wiadomość tworzą elementy racjonalne i emocjonalne.

Do elementów racjonalnych zaliczymy takie informacje zawarte w wiadomości, które przemawiają do rozumu odbiorcy (np. krótszy dojazd do szkoły, bezpieczniejsza okolica itp.).

Do elementów emocjonalnych zaliczymy takie informacje, które odwołują się do uczuć odbiorcy, takich jak:

- pozytywny lub negatywny nastrój. Spokojna muzyka i obraz przyrody wprawiają w dobry nastrój. Jeżeli warunki lokalowe na to pozwolą, dyrektor szkoły powinien przygotować pomieszczenie do przyjmowania rodziców, w którym można zaaranżować taki pozytywny klimat;

- strach. Reklama młodych ludzi wychodzących z grobu (kampania antyalkoholowa *Don't drink and drive* (Nie pij i nie jedź) w austriackiej telewizji) odwołuje się do strachu. Podobne emocje wzbudzają reklamy ostrzegające przed rakiem płuc;
- humor. Poglądy na temat wykorzystywania humoru w procesie komunikacji nie są jednoznaczne. Dyrektor szkoły w obawie przed utratą autorytetu może unikać wprowadzania elementów humorystycznych — często zupełnie niesłusznie (patrz: tabela 23.).

**Tabela 23. Humor w reklamie**

Przeciwnicy stosowania humoru twierdzą, że:

- ludzie mają zróżnicowane poczucie humoru,
- w ciągu 30 sekund reklamy nie ma czasu na wzbudzenie śmiechu,
- śmiech odciąga uwagę od meritum przekazu („uczniowie zamiast mnie słuchać, będą się śmiać”),
- stworzenie przekazu naturalnego, a jednocześnie zawierającego elementy humorystyczne wymaga pomysłowości, a zatrudnienie specjalistów do stworzenia zabarwionej humorem reklamy jest kosztowne,
- nie pasuje do wizerunku przekazującego wiadomość („srogi, wymagający nauczyciel”).

Zwolennicy humoru twierdzą, że humor:

- przyciąga i utrzymuje uwagę,
- buduje zaangażowanie odbiorcy,
- wynagradza publiczność za to, że słucha nadawcy,
- ułatwia odwołanie się do uczuć i doświadczeń odbiorcy.

**Podsumowując:**

- humor przyciąga uwagę odbiorcy,
- humorystycznie przekazane wiadomości w istocie mogą odciągnąć uwagę odbiorcy i pogorszyć ich zrozumienie,
- humor pomaga w niwelowaniu negatywnych uczuć, odciąga od zadawania kłopotliwych pytań,
- zwiększa wiarygodność poprzez wzbudzenie sympatii u odbiorcy (mniej ufamy ludziom, wobec których jesteśmy wrogo nastawieni).

Źródło: opracowano na podstawie: R. P. Bagozzi, J. A. Rosa, K. S. Celly, F. Coronel, *Marketing Management*.

## Odbiorca

Odbiorcą komunikatów marketingowych są przede wszystkim rodzice oraz uczniowie, a także wpływowe instytucje (np. potencjalni sponsorzy, przedstawiciele samorządu).

Potencjalni odbiorcy wiadomości zwracają uwagę na trzy podstawowe cechy nadawcy:

- wiarygodność — czyli oceniają kompetencję, wykształcenie, doświadczenie i inne atrybuty niezbędne na danym stanowisku; zwracają także uwagę na uczciwość, szczerłość, bezstronność i spójność;
- atrakcyjność — czy jest „jednym z nas”?, czy jest sympatyczny?;
- predyspozycje do uzasadnionego stosowania nagród i kar.

Oceniając jakość materiałów promocyjnych tworzonych w szkole, można wziąć pod uwagę następujące założenia, które przyjmuje wielu odbiorców:

- ekspertom można ufać;
- im więcej cech ma opisywany produkt, tym musi być lepszy;
- ludzie zwykle zgadzają się z osobami, które podziwiają i lubią;
- ktoś, kogo stać na reklamę musi być wiarygodny i posiadać środki na to, aby dotrzymać obietnicy zawartej w reklamie.

## Argumentacja

Ważnym składnikiem przekazu, zarówno w komunikacji pośredniej, jak i bezpośredniej jest argumentacja. Nadawca próbuje wpłynąć na tok rozumowania odbiorcy, przedstawiając argumenty. Typową reakcją na argumentację jest sceptycyzm. Szczególnie sceptycznie odbieramy takie argumenty nadawcy, w których sugeruje, że korzystając z jego oferty odniesiemy jakąś korzyść. Ludzie intuicyjnie stawiają opór wszelkim próbom zmiany ich obecnej postawy. Aby przełamać taki opór, w skutecznej komunikacji marketingowej można stosować kontrargumentację. Dzięki niej nasze argumenty konkurują z argumentami odbiorcy, a także odciągają od nich uwagę.

Jednostronna argumentacja (tzn. taka, w której przedstawiane są same zalety oferty) lepiej nadaje się do komunikacji z publicznością przychylną odbiorcy. Zastosowanie dwustronnej argumentacji niepotrzebnie wywoła wątpliwości.

Dwustronna argumentacja lepiej sprawdza się w komunikacji z odbiorcami wątpliwymi, których trzeba przekonać. Zwiększa ona wiarygodność nadawcy. Można także zacytować wypowiedzi „niezależnych ośrodków badawczych”. Zdarzały się już przypadki, że porównanie dwóch ofert w kampanii reklamowej wbrew intencjom nadawcy pomogło produktowi konkurencji.

Niezależnie od tego, czy posługujemy się językiem mówionym, czy pisanim, powinniśmy dołożyć starań, aby był on prosty i zrozumiały.

Znany filozof Karl Popper przestrzegał studentów przed rozpowszechnionym poglądem, że na uczelni idzie się po to, by uczyć się mówić i pisać w sposób „poruszający” i niezrozumiały. Wielu uczonych wykształconych w nadal żywej tradycji XIX-wiecznego uniwersytetu uważa, że skomplikowany, trudny język jest wartością intelektualną w pełnym tego słowa znaczeniu. Nie można jednak odróżnić prawdy od fałszu, banalnych pomysłów od oryginalnych, jeśli nie przedstawi się ich w sposób klarowny. Popper jest pełen pogardy dla „poruszającego mętniactwa wszystkiego”, niezrozumiałego i podniosłe brzmiącego języka. **Istnieje wzór postępowania, który polega na wypowiedaniu myśli skrajnie trywialnych w górnolotnie brzmiącym języku.** Ludzie tak wykształceni często nie są w stanie zrozumieć idei, które są przedstawione w sposób prosty i jasny, ponieważ są przygotowani na skomplikowaną analizę semantyczną wypowiedzi. „Musimy nieustannie uczyć się pisania i mówienia w jasnym i prostym języku. Każdą myśl trzeba formułować, na ile to możliwe, zrozumiale i zwyczajnie. Można to osiągnąć wyłącznie przez ciężką pracę.” Inspiracją dla wodolejstwa jest chęć naśladowania matematyków i fizyków, ich trudnego i technicznego języka. Kolejne pokolenia uczonych chętnie przyswajają sobie żargon pseudonaukowy. Ci uczeni, których Popper nazywa „normalnymi” potrzebują schematu, rutyny, wspólnego i hermetycznego języka swojej branży. W raporcie OECD zauważono, że nauczyciele posługują się uproszczonym językiem, pozbawionym niuansów, co negatywnie wpływa na ich wizerunek jako profesjonalistów na tle innych zawodów.

Popper uważa, że przedmiotem dumy powinno być uczenie się tego, by zawsze mówić możliwie prosto, jasno i bezpretensjonalnie. **Bezwzględnie powinniśmy unikać sugerowania odbiorcy, że posiadamy wiedzę tak głęboką, że nie możemy wyrazić jej jasno i prosto.**

Źródło: A. Fazlagić, *Przyszłość metod myślenia o zarządzaniu: FUTURE 2002 — zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Materiały z konferencji naukowej, tom 2, Kazimierz Dolny, 29.11.2002–1.12.2002, s. 209–222.

## Systemy reprezentacji

Wyróżniamy trzy systemy reprezentacji (sposobów odbierania i zapamiętywania) rzeczywistości przez ludzi<sup>47</sup>:

- system wzrokowy, w którym ludzie wyobrażają sobie sytuację. Komunikacja odbywa się poprzez narrację nawiązującą do wzroku („unaocznic”, „zobrazować”, „miałem to przed oczami”, „spójrz na to z innej strony”);
- słuchowy, w którym ludzie myślą dźwiękami („ostatni dzwonek”, „zaakcentowano”, „rozgłos”);
- kinestetyczny, w którym ludzie myślą emocjami. Komunikacja odbywa się tutaj poprzez odwołanie do zmysłów smaku, zapachu, dotyku („nacisk położono na...”, „straciłem równowagę”, „wyczuwam to na odległość”).

Różne osoby różnie reagują na przekaz. Przykładowo w czasie wystąpienia publicznego dyrektor powinien pamiętać, że wśród publiczności znajdują się prawdopodobnie osoby, które są kinestetykami. Dla nich ważne jest, aby podczas pre-

<sup>47</sup> H. Howaniec, *NLP w reklamie*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 3, s. 12.



zentacji „coś się działo”. Kinestetyka znudzi prezentacja pozbawiona elementów dynamicznych, zaś wzrokowca taka, w której nadawca nie posługuje się obrazem, kolorami itp.

Z badań jednoznacznie wynika, że wśród zmysłów wzrok ma największy wpływ na percepcję. Obrazy przechowywane w naszej pamięci określa się mianem pamięci ikonicznej. Wzrok dostarcza 87% sygnałów do naszego mózgu (odpowiednio: słuch 7%; węch 3,5%; dotyk 1,5% i smak 1%).

### 6.3. Komunikacja pośrednia (jednokierunkowa)

Komunikacja pośrednia to taka forma promocji, która nie wymaga aktywnego uczestnictwa odbiorcy. Nie jest to komunikacja interaktywna, lecz jednokierunkowa. Medium transmitującym jest np. telewizja, ulotka reklamowa lub strona internetowa<sup>48</sup>.

#### Strategie reklamy szkoły

Reklama to jeden z wielu instrumentów marketingu. Należy zaznaczyć, że szkoła może funkcjonować bez reklamy, a marketingowe zarządzanie szkołą nie może być utożsamiane ze strategią reklamy szkoły. Wiele reklam ma charakter uniwersalny. Te same reguły dotyczyć będą reklamy w tygodniku ogólnopolskim i w gazetce osiedlowej. Reklama nie może służyć zaspokajaniu ambicji osobistych, nie związanych bezpośrednio z funkcjonowaniem szkoły.

Dokonując wyboru rodzaju reklamy oraz jej treści i formy, trzeba mieć na uwadze, że:

1. konsumenci usług edukacyjnych często za nie płacą. Aspekt finansowy należy podkreślić nie w postaci ceny (np. niskie czesne), lecz korzyści finansowych (np. „nasi absolwenci potrafią założyć własną firmę”, „nie musisz wydawać fortuny na korepetycje”);
2. efekty tych usług są konsumowane z dużym opóźnieniem, należy więc budować świadomość korzyści długookresowych („lepszy start w życiu”; „edukacja zgodna ze standardami rynku pracy Unii Europejskiej”);
3. duży wpływ na decyzje o zakupie mają czynniki nieekonomiczne. W usługach liczy się nie tylko wynik, ale sam proces. Należy więc podkreślić takie korzyści,

<sup>48</sup> Wśród badaczy przedmiotu brak zgodności co do tego, czy internet zaliczyć do mediów komunikacji pośredniej czy bezpośredniej. Ponieważ komunikacja bezpośrednia kojarzy się z komunikacją osobistą („widzimy twarz nadawcy”), internet został tutaj zakwalifikowany jako narzędzie promocji pośredniej — bezosobowej.

jak indywidualne podejście do ucznia, bezstresową naukę, malownicze położenie szkoły;

4. usługa edukacyjna jest niematerialna. Jedna z teorii promocji usług (tzw. model dopełnień) mówi, że usługę należy doposażyć w namacalne dowody jej istnienia, np. dyplom, tabela wyników, porównanie z wynikami z lat poprzednich itp. Inna teoria głosi, że należy dopasować sposób komunikacji do atrybutów usługi, np. kładąc większy nacisk na niewzrokowe media (np. radio, referencje, rekomendacje, reklamę szeptaną<sup>49</sup>). Ponieważ usługi są niematerialne, w reklamie powinny znaleźć się elementy materialne.

**Reklama może mieć negatywny wpływ na motywację do pracy nauczycieli,** jeżeli będzie obiecywała rzeczy, których nie mogą oni spełnić. Jeżeli klasy są przepełnione, to trudno zapewnić indywidualną opiekę, jeżeli jest zbyt mało stanowisk komputerowych, wówczas poziom nauczania informatyki będzie niski. W takich wypadkach nie można w materiałach promujących szkołę obiecywać tego, czego nauczyciele nie są w stanie zrealizować.

W rozdziale II zostały przedstawione cechy usług. Najważniejszą z nich była niematerialność, na którą składało się pięć aspektów: bezcielesność, abstrakcyjność, generalność, niesprawdzalność i nieoczywistość (trudność w objęciu rozumem). Każdy z tych aspektów pociąga za sobą innego rodzaju wyzwania, jeżeli chodzi o reklamę. Zaleca się stosowanie w każdym z tych aspektów następujących strategii reklamy<sup>50</sup>:

1. bezcielesność — stosowanie systemu dystrybucji danej usługi jako materialnego dowodu samej usługi. Szkoła powinna wykorzystać możliwości „wyjścia na zewnątrz”: udział w targach edukacyjnych, kiermaszach, festynach, zawodach sportowych, koncertach; to najlepszy sposób na przełamanie bariery bezcielesności.
2. generalność — wprowadzanie bardziej specyficznych elementów do przekazów promocyjnych, np. punktualność linii lotniczej zasugerować przez pokazanie statystyki spóźnionych odlotów. Szkoła może w materiałach reklamowych przekazywać następujące informacje:
  - liczba laureatów olimpiad przedmiotowych,
  - odsetek absolwentów, którzy dostali się na studia,
  - odsetek nauczycieli z długim stażem,
  - liczba wycieczek organizowanych corocznie dla uczniów,
  - rankingi szkół.
3. abstrakcyjność — posługiwanie się obrazowym sposobem prezentacji fragmentów konsumpcji usługi. Należy pokazać zdjęcia przedstawiające poszczególne

<sup>49</sup> Reklama szeptana (WOM — ang. *word-of-mouth*), czyli inaczej przekazywanie informacji w postaci dobrych opinii w kontaktach osobistych, między znajomymi, kolegami.

<sup>50</sup> A. Paluchowski, *Niematerialność usług i jej psychologiczne implikacje*, s. 68.

fragmenty pracy szkoły. Jeżeli reklama dotyczy wychowania fizycznego, to przestanie być ona abstrakcyjna, gdy pokażemy zdjęcie sali gimnastycznej, w której ćwiczą uczniowie.

## Atrybuty wizualne szkoły

### Kolory

Kolory odgrywają ważną rolę w naszym życiu codziennym. Ich oddziaływanie często odbywa się na poziomie podświadomości. Kolor (ton, odcień) jest cechą jakościową barwy. Człowiek jest w stanie rozróżnić 7,5–8 milionów barw. Kolor ma związek z długością fali świetlnej, która go generuje. Wszystkie barwy są kombinacją trzech barw podstawowych: niebieskiej, zielonej oraz czerwonej.

Wpływ poszczególnych kolorów na aktywność człowieka budzi liczne kontrowersje. Co ciekawe, w literaturze można spotkać diametralnie różne komentarze na temat oddziaływania tej samej barwy. Tabela 24. przedstawia interpretację znaczenia, jakie ludzie przypisują najważniejszym kolorom.

Wykorzystanie barw ma szerokie zastosowanie w marketingowym zarządzaniu szkołą. Należy na nie zwrócić uwagę m.in. podczas planowania:

- kolorystyki wnętrz (ściany, drzwi, sufity, klamki),
- kolorystyki elewacji budynków,
- ubiorów pracowników,
- materiałów reklamowych drukowanych (ulotki, gazetka szkolna, reklamy w prasie, stoisko szkoły na targach edukacyjnych),
- korespondencji (papier firmowy, wizytówki),
- oznakowania wewnątrz budynku szkoły,
- szkolnej strony internetowej,
- prezentacji multimedialnej.

### Styl szkoły

Styl to spójna forma — czasami też spójne elementy oraz ekspresja — w sztuce uprawianej przez jednostkę lub grupę<sup>51</sup>. Szkoła, aby zaistnieć w świadomości swoich klientów, musi uprawiać także swego rodzaju sztukę.

Style pełnią wiele ważnych funkcji w budowie unikatowego wizerunku szkoły:

- kreują świadomość marki szkoły wśród uczniów i rodziców,
- wywołują intelektualne i emocjonalne skojarzenia,
- pozwalają na odróżnienie szkoły macierzystej od innych szkół,
- dostarczają wrażeń estetycznych — styl jest częścią oferty szkoły,
- niosą ze sobą walory edukacyjne — uczą młodzież estetyki.

<sup>51</sup> B. Schmitt, A. Simonson, *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 127.

**Tabela 24. Reakcje psychiczne na kolory i ich zastosowanie**

| Nazwa koloru | Powszechne reakcje psychiczne  | Możliwe zastosowanie w szkole   |
|--------------|--|---|
| Biały        | Złudzenie lekkości i większej objętości  | Granice stref, pasów przemieszczania się, skrzyżowania szlaków, przejścia. Kolor biały stanowi dobre tło.   |
| Czarny       | Zmniejszenie objętości, powiększenie wrażenia ciężaru i ciepła, nasilenie duszności i przygnębienia.   | Izba pamięci, archiwum.   |
| Czerwony     | Powiększenie wrażeń ciężaru i ciepła, generowanie podniecenia i irytacji, wzrost tętna i ciśnienia krwi.<br>Pobudza do aktywności. Projektanci wnętrz stosują go, aby podnieść „temperaturę” miejsc nieogrzewanych. W jednym z badań wykazano, że klienci w pomalowanej na czerwono restauracji szybciej konsumowali posiłki, dzięki czemu szybciej zwalniali miejsce dla następnych osób. | Wskazuje na zagrożenie bezpośrednie: ogniem, temperaturą, napięciem, eksplozją, uskokiem w terenie itp., wzywa do zaniechania aktywności w określonej przestrzeni.<br>Wzywa do wycofania się z określonej przestrzeni, służy do oznaczenia pomieszczeń gospodarczych i technicznych.  |
| Pomarańczowy | Ciepło, wrażenie zwiększenia objętości, polepszenie nastroju.  | Kolor posiada tożsamość i sam w sobie może być symbolem rozpoznawczym. Wiele holenderskich firm stosuje kolor pomarańczowy dla podkreślenia własnej tożsamości na arenie międzynarodowej. Także szkoła może wybrać swoje „barwy” — staną się wówczas elementem jej stylu. Rzadko stosowany przez projektantów. Pomarańczowe wnętrza wpływa dodatnio na zachowania społeczne, poprawia nastrój oraz zmniejsza agresję i gniew. Można go wypróbować w szkolnym gabinecie dentystycznym. |
| Żółty        | Ciepło, wrażenie zwiększenia objętości, podwyższanie aktywności.   | Żółty idealnie stymuluje koncentrację, lecz w nadmiernych dawkach działa stresująco.<br>Sygnalizuje potencjalne zagrożenie, mobilizuje do szczególnej czujności podczas pozostawania na określonym obszarze.  |
| Zielony      | Chłód, lekkość, świeżość, relaks, w nadmiarze — wpływ depresyjny. Symbolizuje świat przyrody i działa uspokajająco.  | Podobnie jak barwa niebieska pobudza apetyt.<br>Strefa zielona to strefa bezpieczna, bez stwierdzonych zagrożeń, zalecana do wypoczynku lub oczekiwania.  |
| Niebieski    | Zmniejszenie wrażenia ciężaru, oddalenie, orzeźwienie, relaks. Symbolizuje autorytet, oznacza prawdę i mądrość. Idealny do banków, szkół i firm budowlanych.   | Ponieważ działa uspokajająco, jest idealny dla oddziałów kardiologicznych w szpitalach. Można pomalować na niebiesko gabinet higienistki.   |

Źródło: opracowano na podstawie: J. Młodkowski, *Aktywność wizualna człowieka*, PWN, Warszawa 1998, s. 220.

Wyróżniamy cztery najważniejsze cechy stylu<sup>52</sup>:

- złożoność (minimalizm kontra ornamentalizm) — złożoność sytuuje styl w określonym ciągu, który przebiega od prostoty do komplikacji lub od minimalizmu do ornamentalizmu (złożoność, różnorodność motywów, wieloznaczność);
- sposób przedstawienia (realizm kontra abstrakcja) — wszystkie elementy instytucji, która stosuje dany styl mogą być postrzegane jako realistyczne: jeśli ich formy w sposób zamierzony wywołują skojarzenia z przedmiotami istniejącymi realnie, lub jako abstrakcyjne — jeśli jest inaczej;
- postrzegana kinetyka (dynamizm kontra statyczność) — kinetyka ma szczególne znaczenie, gdy elementy tożsamości firmy przedstawione są w ruchu i akcji;
- moc (krzykliwość/siła kontra delikatność/słabość) — stopień mocy w odniesieniu do tożsamości firmy lub jej marki zależy od tego, czy tożsamość przekazywana jest jako silna, agresywna i krzykliwa, czy też jako słaba, tłumiona i cicha.

Styl — to ciekawszy i ładniejszy wygląd szkoły, przestrzeń, w której miło i przyjemnie spędza się czas, wypoczywa, redukuje napięcia i stres. Styl pełni także funkcję edukacyjną: wpaja zasady estetyki, podnosi kulturę zachowania, uczy rozróżniać kicz od wyrafinowanego kunsztu. Aby identyfikacja wizualna szkoły była kojarzona ze stylem, należy przede wszystkim dokonać przeglądu wizerunku szkoły.

Trzeba żądać od dostawców materiałów reklamowych, firm budowlanych i od samych uczniów dostosowania się do stylu szkoły. Chodzi tutaj o zachowanie spójności wizualnej. Jeżeli w stylu szkoły dominują, np. kolory zielone, wówczas kupując nowe meble do klas lekcyjnych, należy je dobrać do tej tonacji.

### Logo

Głównym czynnikiem przyciągającym uwagę obserwatora jest nowatorstwo obiektu. Mamy zwyczaj wyróżniać rzeczy, które są nowe, których dotąd nie widzieliśmy. Co więcej, naszą uwagę przykuwają przedmioty krzykliwe, ekstremalne, czasami irytujące.

Wśród organizacji świadczących usługi edukacyjne dominują loga zbudowane na planie okręgu, przypominające herb lub pieczęć. W logo można umieścić rok powstania szkoły. Dotyczy to także szkół o krótkiej tradycji — wówczas będzie to informacja o tym, że szkoła dba o tradycję, że jest nastawiona na rozwój. Symbole, jakie mogłyby się znaleźć w logo szkoły, to np.: żagłowiec, drzewo, kwiat, książka, szczyt górski, zegar. Jeśli w logo ma dominować tekst, ważny jest dobór właściwej czcionki i proporcji liter.

Logo należy umieszczać wszędzie tam, gdzie istotne jest podkreślenie przynależności: na wizytówkach, papierze firmowym, stronach internetowych, koszulkach, w prezentacjach multimedialnych.

<sup>52</sup> B. Schmitt, A. Simonson, *Estetyka w marketingu*, s. 162.

Byłoby dobrze, gdyby logo opowiadało historię. Nadaje to symbolowi mistyczne zabarwienie. Historia może mieć związek ze szkołą lub z wydarzeniem, np. z historii Polski.

Odbiorca ocenia logo przez pryzmat:

- symetrii elementów składowych,
- złożoności (czy logo jest skomplikowane?),
- naturalności,
- asocjacyjności (odnosi się do stopnia zrozumienia logo przez respondentów),
- symetrii (odnosi się do tego, w jakiej mierze elementy składowe logo są symetryczne względem siebie).

Ludzie preferują logo:

- bardziej złożone — zbyt proste logo nie wyróżnia się,
- wywołujące jasne skojarzenia — nie można zamienić logo w komiks,
- symetryczne — elementy powinny być równomiernie rozmieszczone.

## Reklama

Reklama to jedna z najpopularniejszych metod celowej komunikacji marketingowej. **Reklama to każda płatna, nieosobista prezentacja lub popularyzacja idei, produktu lub usług opłacona przez nieanonimowego sponsora.**

Reklama służy następującym celom:

- znalezieniu nowych nabywców,
- zachęceniu istniejących nabywców do ponownego zakupu,
- zachęceniu nabywców, którzy są skłonni skorzystać z usług konkurencyjnych,
- przyciąganiu niezdecydowanych.

Reklama pełni następujące funkcje:

- ma informować — komunikować,
- budować reputację — wizerunek szkoły,
- wpłynąć na określone zachowania oraz postawy,
- zachęcać do działania.

Tworząc przekaz reklamowy, należy trzymać się następujących zasad:

- powinien opowiadać historię,
- musi mieć jeden element centralny,
- przyciągać uwagę widza,
- nie wprowadzać więcej niż jednego wątku,
- eksponować nazwę oferty,
- przedstawiać korzyści,
- nie używać zbyt wielu słów (nie zanudzać odbiorcy).

Na reklamę można spojrzeć przez pryzmat treści. Wyróżniamy dwa typy reklam:

- reklamy narracyjne, które opowiadają historię, biorąc pod uwagę subiektywne odczucia odbiorcy. Taka reklama jest bardziej wskazana dla promocji szkoły;
- reklamy argumentacyjne, w których przedstawia się odbiorcy logiczny wywód z argumentami przemawiającymi za dokonaniem zakupu. Taka reklama jest bardziej skuteczna w przypadku usług, które mają mało abstrakcyjny charakter, np. sprzątanie, malowanie.

W komunikacji marketingowej należy stosować następujące strategie reklamy<sup>53</sup>:

- strategia asocjacji polega na kojarzeniu szkoły z istniejącymi osobami, miejscami lub obiektami. Warto gromadzić i upubliczniać informacje o odwiedzinach znanych osobistości, wycieczkach szkolnych do znanych miejsc. Warto zbierać zdjęcia archiwalne szkoły i jej okolic. Wizyty znanych postaci w szkole (aktorów, polityków, przedstawicieli świata biznesu) wbrew pozorom nie są tak trudne do zaaranżowania. Promocja filmu, kampania wyborcza, wejście firmy na rynek to dla VIP-ów dobre preteksty dla odwiedzania takich miejsc jak szkoła;
- strategia fizycznej prezentacji polega na pokazywaniu namacalnych atrybutów istnienia szkoły poczynając od budynku, przez sale lekcyjne, po efekty pracy ucznia. Nie należy zapominać o elemencie „ludzkim” — jeśli zdjęcie budynku, to z uczniami, na dowód tego, że szkoła „żyje”;
- strategia dokumentacji. Dyrektor szkoły powinien prowadzić analizy liczbowe, które będą służyły przedstawianiu obiektywnych faktów. Ogólne stwierdzenia typu: „wysoki poziom nauczania”, „wysokiej klasy kadra dydaktyczna”, „kontakty zagraniczne” — powinny być wsparte danymi liczbowymi pokazującymi strukturę kadry nauczycielskiej ze względu na wiek, kwalifikacje itd. Dobrze, jeżeli można przedstawić szkołę w korzystnym świetle na tle innych szkół lub średniej krajowej;
- strategia wizualizacji polega na przedstawianiu korzyści związanych z nauką w szkole. Sponsorzy powinni otrzymywać informacje o tym, jak rozsądnie i pożytecznie wydawane są ich pieniądze. Dla uczniów warto przygotować zdjęcia, które ich zainteresują lub zaintrygują.

### *Reklama szeptana*

Reklama szeptana („z ust do ust”) jest bardzo ważnym elementem marketingu usług. Jest zjawiskiem niekontrolowanym i spontanicznym. Może jednak wpływać na treść przekazu reklamowego.

Znając powszechną zasadę, że „ludzie lubią mówić”, ustalono, że każdych 20 niezadowolonych klientów przekłada się na kilkuset (nawet 750) zniechęconych potencjalnych klientów. Statystyka dla zadowolonych klientów jest mniej mobilizująca,

<sup>53</sup> Por.: A. Paluchowski, *Niematerialność usług i jej psychologiczne implikacje*, s. 68.

lecz także korzystna — 20. zadowolonych przekłada się na 25. zachęconych potencjalnych klientów. Niektóre firmy uczyniły z reklamy szeptanej filary rozwoju, np. Toyota uznała tę formę reklamy za jedno z trzech strategicznych działań. W szkole, zamiast podejmować doraźne działania, najlepiej najpierw stworzyć system obsługi reklamacji.

W ramach tego systemu można podjąć następujące działania:

- zachęcać do odwiedzania dyrektora i nauczycieli w czasie specjalnych, wyznaczonych dyżurów. Dyżury te powinny mieć specyficzny charakter i odbywać się, np. pod hasłem „Chcemy wiedzieć więcej o tym, co was nurtuje” lub „Nasza szkoła — lepsza szkoła”;
- na internetowej stronie szkoły zamieścić adres poczty elektronicznej, pod który można zgłaszać reklamacje;
- zaangażować osoby trzecie, np. powołać szkolnego fachowca do spraw reklamy;
- opracować formularze, w których zgłaszający zaznacza tylko obszar problemu, a po ich wypełnieniu rozmowę inicjuje przedstawiciel szkoły.

Jedną z pierwszych firm, które w internecie wykorzystały zasady reklamy szeptanej był Hotmail. Koncepcja była prosta. Zaoferować bezpłatną możliwość założenia skrzynki poczty elektronicznej w zamian za przyzwolenie użytkownika na automatyczne dołączanie jednej linii informacji reklamowej do wysyłanych wiadomości. Informacja ta zachęcała odbiorcę takiej wiadomości do założenia skrzynki w poczcie Hotmail.

Ponieważ wiadomości są przesyłane w kręgu osób znajdujących się, taka forma reklamy okazała się niezwykle skuteczna. Zawierała element osobistej rekomendacji („moja koleżanka korzysta z tego adresu, więc musi być dobry”).

W ciągu pierwszych 18 miesięcy funkcjonowania systemu, Hotmail zebrał 12 milionów subskrybentów, wydając na ten cel zaledwie 500 000 dolarów — czyli około 15 groszy w przeliczeniu na jednego klienta.

Wielkie korporacje o zasięgu globalnym są znane przede wszystkim dzięki reklamom. Wielu z nas nigdy nie leciało samolotem linii British Airways, nie dzwoniło z telefonu Siemens ani nie spało w hotelu Sheraton, lecz dobrze rozpoznajemy te marki — właśnie dzięki reklamie. Szkoła także powinna zadbać o reklamę i promocję. Podstawowym kryterium, jakie należy brać pod uwagę dokonując wyboru mediów reklamowych jest tzw. koszt dotarcia do klienta. Reklama telewizyjna, choć najdroższa, oferuje najniższą stawkę, którą obliczamy, dzieląc koszt reklamy przez liczbę osób, do których dotarła.



## *Płatne wykorzystanie mediów reklamowych*

Telewizja, radio i prasa są zbyt kosztownymi mediami, aby je wykorzystać do płatnej reklamy szkoły. Jednak nowe możliwości dla reklamy szkoły otwiera rozwój lokalnych telewizji kablowych nawet w małych ośrodkach.

Telewizje kablowe oraz bezpłatne gazetki osiedlowe oferują znacznie bardziej przystępne stawki reklamy. Koszty nie powinny zniechęcać dyrektora szkoły do kontaktów z mediami.

Wybór mediów komunikacji masowej, telewizji czy radia jest najczęściej nieopłacalny ze względu na ich zbyt duży zasięg.

## *Publicity — czyli reklama niepłatna*

Paradoksem gospodarki rynkowej jest to, że pieniądź nie jest jedynym środkiem wymiany. Dla cierpiącego na niedobór środków finansowych dyrektora szkoły oznacza to, że może skutecznie prowadzić marketing szkoły bez angażowania wielkich środków finansowych. Redakcje stacji telewizyjnych i rozgłośni radiowych oraz prasa są zainteresowane przede wszystkim przekazywaniem swoim odbiorcom interesujących ich informacji. W gestii dyrektora szkoły leży więc stworzenie takiej oferty informacyjnej dla mediów, która je przyciągnie. W tabeli 25. przedstawiono przykładowe tematy, które mogą przyciągnąć dziennikarzy, a przez to zapewnić szkole rozgłos w mediach (*publicity*).

**Tabela 25. *Publicity* w promocji szkoły**

| <b>Temat dziennikarski</b>        | <b>Jakie wydarzenie szkolne nawiązuje do tematu?</b>          |
|-----------------------------------|---|
| Kronika osiedla                   | Wizyta znanej osobistości, akcja — np. sprzątanie świata      |
| Młodzi Polacy w Unii Europejskiej | Przyjazd dzieci z zagranicy w ramach programu wymiany uczniów |
| Przestępczość i prewencja         | Akcja edukacyjna policji w szkole                             |
| Kinematografia                    | Premiera filmu i spotkanie ze znanym aktorem w szkole         |
| Sport                             | Zawody sportowe, wizyta znanego sportowca                     |
| Ochrona środowiska                | Program nauczania szkoły                                      |
| Edukacja                          | Wszystko, co dzieje się w szkole                              |
| Niezwykłe wydarzenie              | Zdobycie przez szkołę nagrody ogólnopolskiej                  |

Kontakt nawiązany z redakcją lokalnej gazety najczęściej owocuje stałą partnerską współpracą. Informacje zamieszczone w prasie dają korzyść podwójną. Po pierwsze, czytelnicy danej gazety mają okazję dowiedzieć się czegoś o szkole. Po drugie, informacja zamieszczona w gazecie może być nadal wykorzystywana,

np. w formie odbitki kserograficznej. Wycinek prasowy można także zamieścić na szkolnej stronie internetowej.

Zdjęcia z równym powodzeniem mogą być wykorzystane we wszystkich metodach promocji: w reklamie medialnej, a także w internecie. Można je zamieścić w gazecie szkolnej, albo — podczas dni otwartych — zorganizować pokazy slajdów. Taka prezentacja, nagrana na płytę CD, stanie się jednym z materiałów promocyjnych, podobnie jak ulotka reklamowa.

W tabeli 26. przedstawiono typowe sytuacje, jakie należy utrwalać na zdjęciach i filmach.

**Tabela 26. Tematy prezentacji zdjęciowej**

| Nazwa sytuacji   | Treść przekazu   |
|--|--|
| Nauczyciel otoczony grupką dzieci.                           | Szkoła przyjazna, dzieci są pod dobrą opieką, nauczyciele troszczą się o uczniów.                      |
| Uczniowie wspólnie się bawią.                                | Szkoła jest miejscem, gdzie można się dobrze bawić.  |
| Uczniowie pracują przy komputerach.                          | Szkoła uczy potrzebnych rzeczy, można korzystać z internetu.   |
| Zdjęcie zrobione w znanym miejscu (np. na tle wieży Eiffla). | Szkoła organizuje wyjazdy za granicę.  |
| Uczniowie pomagają osobom niepełnosprawnym.                  | Szkoła jest zaangażowana w edukację społeczną.   |
| Uczniowie sprzątają las.                                     | Szkoła jest zaangażowana w edukację ekologiczną.   |
| Zdjęcie dwóch kolegów (koleżanek).                           | W szkole zawiązują się przyjaźnie.   |
| Reprezentacja szkoły na zawodach międzyszkolnych.            | Możliwość samorealizacji uczniów uzdolnionych sportowo, wysoki poziom nauczania wychowania fizycznego. |
| Gabinet lekarski.  | Stała profesjonalna opieka.  |

## Internet w promocji szkoły

Internet jest pierwszym w dziejach ludzkości medium komunikacji, które pozwala na jednoczesny dostęp wielu odbiorców do tych samych treści, nawet bardzo rozbudowanych. I tak można w nim przedstawić kilkusetstronicowy raport i w tym samym czasie będzie on dostępny dla milionów ludzi na całym świecie.

Stworzenie prostej strony internetowej to nietrudne zadanie. Znacznie trudniej zaprojektować i opracować dobrą stronę. Nawet najprostsza strona pełni rolę wizytówki szkoły. Tworząc ją, należy wykorzystać uprzednio opracowane atrybuty: logo, styl, kolorystykę. Pozostawiając szczegóły techniczne projektowania stron www specjalistom, przyjrzyjmy się, jakie elementy struktury można obecnie spotkać na dobrych stronach internetowych szkół:

- kronika szkoły (informacje historyczne),
- statystyka (informacje liczbowe, porównania między szkołami, rankingi),
- sylwetki nauczycieli (zdjęcia, zainteresowania, marzenia),
- ankiety (internet daje możliwość ich zamieszczania) — ich tematyka może być zarówno poważna („Czy jesteś za wprowadzaniem rewizji osobistej”), jak i humorystyczna („Czy pan dyrektor w Dniu Dziecka powinien przyjść do szkoły w krótkich spodenkach?”); ankieta nie tylko zachęci uczniów do odwiedzania strony, lecz także pozwoli na zebranie cennych informacji,
- biblioteka opracowań i ściągawek dla uczniów,
- gazetka szkolna zawierająca komunikaty dyrektora,
- giełda rzeczy różnych; uczniowie mogą zamieszczać ogłoszenia drobne,
- giełda porad,
- często zadawane pytania (FAQs),
- galeria zdjęć,
- informacje o środowisku lokalnym (np. nasza gmina, nasze osiedle).

W dobrym zwyczaju jest zamieszczanie odnośników (linków) do innych stron, np. stron wyższych uczelni.

**Internet jest medium otwartym — życie wewnętrzne szkoły, które można tu obserwować, jest najlepszym dowodem na jej żywotność.**

Aby zachęcić uczniów do korzystania z internetu, realizując jednocześnie funkcję edukacyjną, dyrektor może zarządzić, aby część niezbędnych informacji była zamieszczana tylko w sieci internetowej.

Porównywanie ofert szkół za pomocą internetu to bardzo wygodny sposób dla rodziców. Warto więc zamieścić osobny dział przeznaczony specjalnie dla nich, z takimi informacjami, jak: warunki naboru, nazwiska osób do kontaktu, szczegółowy plan zajęć z podziałem na przedmioty i ich objętość itp.

Strona główna szkolnej strony www powinna zawierać co najmniej trzy ważne elementy: zdjęcie szkoły, jej misję oraz pełen adres. Może się tam także znaleźć informacja o ważnym wydarzeniu lub pilna informacja (np. o spotkaniu z rodzicami).

Atrakcyjność strony internetowej zależy od formy graficznej oraz treści. Stworzenie ciekawej wizualnie strony jest zadaniem wymagającym zaawansowanej wiedzy z zakresu programowania (co nie znaczy, że „tajemnej”). Forma wizualna powinna korespondować z wiekiem uczniów. Strona liceum powinna mieć inny poziom niż strona szkoły podstawowej. Częstym motywem spotykanym na stronach szkół podstawowych są zwierzęta.

W zależności od inwencji dyrektora i twórców strony można ją rozbudowywać o wiele interesujących elementów. Oto wybrane przykłady:

- historia szkoły oraz jej patrona,
- jadłospis szkolnej stołówki,
- pełna lista nauczycieli,

## Tabela 27. Komputery i internet w Unii Europejskiej

Wkrótce wszystkie szkoły w Unii Europejskiej będą podłączone do internetu. Już obecnie 9 na 10 szkół w krajach Unii Europejskiej posiada połączenie z internetem. Procentowo najmniej takich szkół jest w: Grecji (45%), Portugalii (62%) oraz Austrii (72%). Najczęściej wykorzystywanym narzędziem internetowym jest poczta elektroniczna. Połowa szkół w UE posiada własne strony internetowe lub/i wewnętrzną sieć komputerową. W miastach wskaźnik ten wynosi 55%, a w szkołach na obszarach wiejskich 45%. We wszystkich krajach UE część komputerów będących w posiadaniu szkół pochodzi od sponsorów (średnia dla UE 15%), lecz np. w Niemczech prawie co trzeci komputer został podarowany szkołom przez sponsorów prywatnych; dla krajów skandynawskich wskaźnik ten wynosi 4%. Sporo (12%) szkół w UE jest wyposażonych w komputery przenośne (laptopy).

Wielu nauczycieli korzysta z komputerów bez połączenia w sieci. Wykorzystanie internetu do pracy dydaktycznej jest znacznie mniej rozpowszechnione. Tylko 34% nauczycieli szkół podstawowych pracuje z uczniami w internecie, 37% — w szkołach średnich.

Mężczyźni częściej korzystają z internetu (44%) niż kobiety. Oprócz płci na popularność komputerów wśród nauczycieli ma wpływ wiek: z internetu korzysta 75% nauczycieli w wieku 20–29 lat, w grupie w wieku ponad 50 lat wskaźnik ten spada do 60%.

Co ciekawe, najbardziej entuzjastycznie do internetu są nastawieni nauczyciele z tych krajów UE, w których nasycenie komputerami jest najmniejsze. Np. w Portugalii 81% nauczycieli uważa internet za narzędzie szczególnie przydatne.

Tylko 10% nauczycieli w krajach UE nie posiada własnego komputera w domu, a siedmiu na dziesięciu ma domowe połączenie z internetem.

Źródło: opracowano na podstawie: *Commission Staff Working Paper, e-Europe 2002 Benchmarking*, Bruksela 09.11.2001, SEC (2001) 1583.

- kalendarium wydarzeń w nadchodzącym roku szkolnym oraz terminy ferii i dni wolnych od zajęć,
- katalog biblioteki szkolnej,
- adresy internetowe pomocne w rozwiązywaniu zadań szkolnych (np. Główny Urząd Statystyczny, Unia Europejska),
- wyniki testów lub konkursów szkolnych,
- informacje o historii i życiu codziennym miejscowości (osiedla, ulicy), w której zlokalizowana jest szkoła,
- galeria zdjęć (z wycieczek szkolnych, konkursów, dni otwartych itp.),
- program nauczania we wszystkich klasach,
- zdjęcia uzyskanych przez uczniów szkoły nagród i dyplomów z krótkim opisem,
- badania opinii uczniów — nie tylko zachęcają uczniów do udziału w życiu szkoły, ale także mogą być źródłem cennych informacji (badanie rynku!) dla dyrektora; oprócz ankiety bieżącej (liczba oddanych głosów oraz rozkład odpowiedzi) na stronie można przechowywać wyniki ankiet poprzednich,
- prognoza pogody,

- kąciki tematyczne, np. językowy, matematyczny; w każdym z nich można tak naprawdę zbudować nową stronę, np. jedna ze szkół australijskich w kąciku matematycznym zamieszcza biografie słynnych matematyków, quizy matematyczne, pomoce naukowe (zadania z kluczem) itd.

Internet daje możliwość umieszczania w nim krótkich filmów oraz fragmentów nagrań dźwiękowych (np. przemówienia, wywiady).

Strona szkoły powinna być kolorowa i odzwierciedlać styl szkoły. Jak już podkreślono wcześniej, nie wolno składać obietnic, których nie można spełnić. **Tam, gdzie to możliwe, należy załączać zdjęcia ludzi: szkoła bez uczniów i nauczycieli nie jest szkołą.**

## 6.4. Komunikacja bezpośrednia

Komunikacja bezpośrednia nazywana jest także „sprzedażą osobistą”. W przypadku marketingu szkoły sprzedaż osobista to najczęściej rozmowa dyrektora i nauczycieli z rodzicami. Cechami szczególnymi komunikacji bezpośredniej jest to, że można zidentyfikować konkretnego adresata, który jest zaangażowany w dwustronną komunikację.

Do komunikacji osobistej zaliczymy także komunikację pisemną z rodzicami.

Nikt nie oczekuje od dyrektora, aby posiadał umiejętność perswazji sprzedawcy samochodów używanych. Warto jednak, aby potrafił zwięźle i atrakcyjnie przedstawiać zalety szkoły. Taka krótka prezentacja powinna zawierać najciekawsze informacje pokazujące szkołę w dobrym świetle. Dyrektor musi znać słabe punkty swojej szkoły, aby nie być zaskoczonym ewentualnymi kłopotliwymi pytaniami ze strony rodziców.

Trzeba pamiętać, aby w trakcie rozmowy nie:

- używać języka fachowego,
- przedstawiać niezgodnych z prawdą pozytywnych opinii o szkole,
- dążyć pośpiesznie do sfinalizowania umowy („Zapiszcie wasze dziecko, a potem rozwiążemy wasze problemy.”),
- mówić tylko o pieniądzach,
- prowadzić rozmowy wedle sztywnego, wyuczonego schematu,
- mówić w sposób negatywny o innych, konkurencyjnych szkołach,
- oferować czegoś, co jest dostępne w chwili obecnej, lecz w przyszłości nie będzie (np. epatować rozmówcę liczbą godzin nauki języka obcego w pierwszym roku nauki, zatajając fakt, że w latach następnych liczba ta znacząco się zmniejszy).

## Targi i festyny

Szkoła powinna brać aktywny udział we wszelkiego rodzaju imprezach odbywających się w okolicy. Ich uczestnicy muszą wiedzieć, że reprezentują szkołę i uczestniczą w realizacji jej misji. Pracownicy szkoły i uczniowie powinni założyć jednolite ubiory. Stoisko szkoły należy zaprojektować zgodnie z jej własnym stylem wizualnym. Trzeba pamiętać, aby stoisko nie pozostawało nawet przez krótki czas bez opieki — brak obsługi jest gorszą wizytówką szkoły niż brak takiego stoiska. Należy przyciągnąć odwiedzających do swojego stoiska. Dobrą, lecz kosztowną metodą jest rozdawanie upominków lub serwowanie poczęstunków. Można organizować pokazy zespołów artystycznych, konkursy z nagrodami dla odwiedzających. Na stoisko warto zaprosić znaną osobę (sportowca, aktora, komika, dziennikarza), jeszcze lepiej, jeśli jest ona absolwentem szkoły.

Na stoisku nie może zabraknąć materiałów informacyjnych, a obsługa musi być przygotowana i kompetentna. Powinni być tu obecni także uczniowie szkoły.

## Prezentacje publiczne

Ostatnie lata przyniosły rewolucję w zakresie zastosowania technologii wspierającej prezentacje. Dzięki takim standardowym (na rynku dostępne są także bardziej zaawansowane programy) programom, jak MS PowerPoint i MS Word, każdy sekretariat szkoły wyposażony w komputer i drukarkę kolorową dysponuje instrumentarium, które dwie dekady temu było dostępne tylko profesjonalnym drukarniom. Komputer daje możliwości tworzenia materiałów reklamowych i promocyjnych oraz tworzy nowe standardy estetyki. Dziś już nie wypada pisać listów na maszynie, a tak modne rzutniki folii są wypierane przez projektory multimedialne sprzężone z komputerem.

To, co kilka lat temu było nowinką, dziś staje się standardem. Z roku na rok wśród populacji będzie rósł odsetek osób młodych dobrze zaznajomionych z obsługą komputera.

**Najbardziej wymyślne urządzenia wspomagające prezentację nie zastąpią charyzmy mówcy, humoru, błyskotliwości i erudycji, które od setek lat pozwalają mówcom zjednywać sobie publiczność.**

Wagę charyzmy mówcy może uzmysłowić eksperyment przeprowadzony przez P. Norviga. Przetworzył on słynne przemówienie Abrahama Lincolna, prezydenta Stanów Zjednoczonych, wygłoszone po bitwie pod Gettysburgiem, w wersję multimedialną. Pozbawione osobowości straciło na swojej wymowie i sile<sup>54</sup>.

Z badań amerykańskich wynika, że prezentacje multimedialne są nieskuteczne dla osób powyżej czterdziestego roku życia. Jednak trzydziestolatkowie i dwudzie-

<sup>54</sup> Zob. T. Ćwiok, *Bez porywu serc*, „i-Biz” 2001, nr 3.

stolatkowie wolą uczestnictwo w pokazach od słuchania przemówień. Percepcja ludzka jest w dużym stopniu oparta na obserwacji obrazów, czego przykładem jest doświadczenie przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych.

W celach badawczych stworzono schemat prezentacji (przedstawiania) wyników finansowych firmy za pomocą obrazu twarzy. Każdemu elementowi twarzy przypisano pewien parametr finansowy. Np. wygląd brwi przedstawiał płynność finansową, oczy — dzwignię finansową, nos — kapitał roboczy, usta — zyskowność. Okazało się, że analitycy finansowi byli w stanie lepiej przewidzieć rozwój firmy, studiując wygląd „twarzy”, niż analizując tabele z liczbami. Inną zaletą takiej wizualizacji jest to, że nie można ukryć złych wskaźników, manipulując liczbami.<sup>55</sup>

Ukazuje się wiele publikacji o charakterze poradników z zakresu autoprezentacji i przemówień publicznych. Ich lektura może wzbogacić wiedzę na temat tego, jak umiejętnie prezentować siebie i szkołę na forum publicznym. W tabeli 28. przedstawiono kilka sytuacji, w których dyrektor szkoły lub inni jej pracownicy będą mieli szansę na zaprezentowanie swojej macierzystej placówki.

**Tabela 28. Prezentacje bezpośrednie**

| Sytuacja i odbiorcy         | Cel prezentacji  | Treść prezentacji   |
|-----------------------------|--|---|
| Rodzice, prezentacja szkoły | Zachęcenie rodziców do: zapisania swoich dzieci do szkoły, współuczestniczenia w działaniach szkoły, wsparcia inicjatywy itp.  | Główne osiągnięcia, historia, kadra, cele i profil nauczania, kontakty szkoły, opinie osób trzecich (referencje).   |
| Urzędnicy samorządowi       | Zdobycie funduszy, przyjęcie do elitarnego grona, uzasadnienie istnienia (wobec groźby likwidacji).  | Jak wyżej lub: problem szkoły, sposoby jego rozwiązania, rodzaj oczekiwanego wsparcia, korzyści dla samorządu.  |
| Urzędnicy Unii Europejskiej | Zdobycie funduszy, przyjęcie do elitarnego grona, nawiązanie kontaktów (np. wymiana uczniów) z możliwością dofinansowania, wsparcie szkoleniowe.   | Główne osiągnięcia, historia, kadra, cele i profil nauczania, kontakty szkoły, sposób wykorzystania funduszy, jak fundusze przyczynią się do rozwoju społeczności lokalnej.<br>Uwaga: znajomość języka angielskiego może być niezbędna. |
| Konferencja naukowa         | Budowa wizerunku szkoły w środowisku profesjonalistów, a także decydentów, pozyskanie cennej wiedzy, wymiana doświadczeń, pozyskanie wsparcia dla inicjatyw oddolnych (budowa koalicji), nawiązanie kontaktów. | Główne osiągnięcia, historia, kadra, cele i profil nauczania, nowatorskie rozwiązania stosowane w szkole.   |
| Przedstawiciele policji     | Nawiązanie współpracy, wymiana doświadczeń.  | Główne problemy, możliwości współpracy, co strony mogą sobie wzajemnie zaoferować, potrzeby szkoły, potencjalne wzajemne korzyści.  |
| Pracownicy szkoły           | Pozyskanie poparcia dla zmian, prezentacja nowych koncepcji edukacji, uzasadnienie konieczności zmian kadrowych.   | Problemy, z jakimi boryka się szkoła, zmiany w otoczeniu szkoły, „czarny scenariusz”, drogi wyjścia z kryzysu, zaproszenie do dyskusji.   |

<sup>55</sup> D. Gifford Jr, *Financial Reporting. Putting on a New Face*, „HBR”, maj–czerwiec 1997, s. 10.

W czasie prezentacji publicznej najczęściej istnieje możliwość wykorzystania rzutnika folii lub projektora multimedialnego.

Podczas takich prezentacji należy zwrócić uwagę na następujące elementy:

- rozpocząć od strony tytułowej, z tytułem prezentacji, autorem oraz adresem kontaktowym. Uważać na zgodność prezentacji z tekstem przemówienia;
- być konsekwentnym w stosowaniu kolorystyki zgodnej ze stylem szkoły oraz krojów pisma, które stanowią element estetyczny. Nie stosować więcej niż 2–3 kroje czcionek w jednym dokumencie;
- dopilnować, aby na jednym slajdzie (ekranie, folii) nie znalazło się zbyt wiele informacji. Lepiej umieścić prezentację na większej liczbie slajdów, dzieląc omawiane zagadnienie na części;
- stosować odpowiedni rozmiar czcionki: w tytule minimum 20, w tekście głównym minimum 16;
- kroje pisma stanowią niepodważalny aspekt stylu, nadają słowom reprezentacyjną jakość;
- nie zapominać o wykorzystaniu odpowiednich kolorów;
- stosować z umiarem animacje czy efekty dźwiękowe (oklaski, pisk opon itd.). Ich nadmiar odwraca uwagę od meritum;
- należy skoordynować czas wyznaczony na prezentację z liczbą slajdów. Konieczność zakończenia prezentacji przed czasem jest równie stresująca jak jej nieplanowane przedłużenie;
- nie kradnijmy czasu innym. Zawsze znajdzie się wiele spraw, o których warto powiedzieć, lecz czas osób publicznych jest bardzo cenny. Krótkie prezentacje są zawsze atrakcyjniejsze niż długie;

W 2000 roku uczestniczyłem w wyjątkowej prezentacji, wykonanej przez założyciela firmy Gallery Furniture. Opowiadał on o historii swojej firmy i jej fenomenalnym sukcesie. Tempo mówienia odpowiadało szybkości wypowiedzi komentatora sportowego w momencie akcji na polu karnym. Slajdy zmieniały się na ekranie co 2–5 sekund. Olbrzymia dawka treści została przekazana ciągu 10 minut prezentacji. Publiczność była oczarowana.

- warto przygotować materiały drukowane z planem prezentacji oraz adresem kontaktowym mówcy;
- prezentacja ma być przede wszystkim ciekawa. Powinna opowiadać historię, a nie być sprawozdaniem;
- na zakończenie prezentacji podsumować główne tezy, podziękować uczestnikom za jej wysłuchanie i zachęcić do zadawania pytań.



## Zwiedzanie szkoły — wycieczki dla rodziców

Dyrektor szkoły do swojego planu marketingowego i wykorzystywanych metod promocji szkoły powinien włączyć wycieczki.

Jeżeli warunki na to pozwalają, warto pomyśleć o przygotowaniu atrakcji dla młodszych dzieci, które być może będą towarzyszyły rodzicom. Idealnym rozwiązaniem byłoby stworzenie dla nich poczekalni lub chociażby wyznaczenie osoby, która zajmie się dziećmi, gdy ich rodzice będą zwiedzali szkołę.

Wycieczka po szkole jest bardzo skutecznym narzędziem promocji, które nie wymaga od dyrektora żadnych nakładów finansowych. Jednak niezbędne jest profesjonalne przygotowanie się do niej. W szkole podstawowej Ballarat w Australii 85% naboru nowych uczniów szkoła zawdzięcza wycieczkom szkolnym<sup>56</sup>.

Należy zaplanować trasę zwiedzania. Najlepiej, aby była jak pętla. Przed oprowadzaniem grupy rodziców dyrektor powinien samodzielnie dokonać obchodu trasy i upewnić się, czy nie zastanie tam nieprzyjemnych niespodzianek, jak np. zepsute wyposażenie, uszkodzone meble, napisy na ścianach lub śmieci. Należy unikać otwierania zamkniętych drzwi, zbyt długich korytarzy, nieprzewidzianych postojów na poszukiwanie zagubionego klucza.

Jeżeli trasa przebiega na zewnątrz szkoły, warto mieć na wszelki wypadek kilka parasoli. Orowadzający nigdy nie powinien mówić o własnych dzieciach, nawet jeżeli może pochwalić się ich osiągnięciami. Powinien wyłączyć telefon komórkowy. W czasie wycieczki można rozmawiać z uczniami, np. pytając, co robią w danej chwili, zawsze zwracając się do nich po imieniu. Należy pozwolić, aby także rodzice z nimi porozmawiali. Trzeba starać się opowiadać o tym, co w danym momencie jest widoczne. Bez rozwodzenia się i szczegółowych opisów. Taka wycieczka powinna mieć charakter nieformalny. Jeśli któryś z nauczycieli nie krępuje się obecnością w klasie osób trzecich, warto umożliwić rodzicom krótką wizytę podczas lekcji.

Należy zapamiętać nazwiska rodziców, aby w trakcie oprowadzania zwracać się do nich. W takiej wycieczce może uczestniczyć jeden z uczniów, oczywiście wcześniej poinformowany o jej przebiegu.

Wycieczki powinny być organizowane w czasie najbardziej dogodnym dla rodziców, a nie dla dyrektora szkoły.

Lepiej, jeśli dyrektor nie czeka na rodziców w gabinecie, lecz wychodzi im na spotkanie. W czasie rozmowy z rodzicami warto ustalić, jakie są ich oczekiwania wobec szkoły. Jeżeli chcą, aby ich dzieci doskonalili znajomość języka obcego, wówczas dyrektor więcej czasu poświęca na wyjaśnienie silnych stron szkoły w tym zakresie. Dyrektor w czasie całej wycieczki powinien sprawiać wrażenie dobrego gospodarza: zamienić kilka słów z nauczycielami i uczniami, poprawić krzywo wiszący kalendarz, podnieść papieraek z podłogi itp.

<sup>56</sup> R. Olson, M. Matthews, *Ballarat Grammar School* [online], dostępny w World Wide Web: <http://www.marketingschools.net>.

Jeżeli rodzice przyszli do szkoły wraz z dziećmi (potencjalnymi nowymi uczniami!), dyrektor powinien od czasu do czasu zamienić kilka słów także z nimi. Można zachęcić dzieci do rozmowy z uczniami, pozwolić im skorzystać z wyposażenia szkoły (np. usiąść przy komputerze lub wykonać kilka skoków na koźle w sali gimnastycznej — w obecności opiekuna).

Po zakończeniu wycieczki należy zaprosić rodziców do biura dyrektora, zaproponować kawę. Nie wolno sprawiać wrażenia pośpiechu. Jeżeli dyrektor sądzi, że ma wiele innych ważnych spraw na głowie, to jest w błędzie: jeżeli nie poświęci dość uwagi rodzicom, w następnym roku być może będzie narzekał na nadmiar wolnego czasu.

W czasie pożegnania należy przekazać rodzicom ulotkę reklamową szkoły, wizytówkę oraz zachęcić ich do kontaktowania się ze szkołą. Warto także pokazać internetową stronę szkoły. Na koniec odprowadzić rodziców do bramy szkoły lub do samochodu (poczekać aż odjadą!).

## Komunikacja pisemna z rodzicami

W marketingu ważne jest budowanie dobrych relacji za pomocą komunikacji. Szkoła powinna tworzyć swój wizerunek. Najprostszym sposobem osiągnięcia tego celu jest informowanie rodziców o własnych dokonaniach. Tak postępują wobec swoich klientów od lat firmy działające na rynku. Nauczyciele nie czują się komfortowo, gdy mają opisywać własne zasługi.

Celem komunikatów pisemnych jest przede wszystkim informowanie rodziców o postępach dzieci w nauce lub ważnych wydarzeniach w szkole. Jednak takie informacje są również istotnym składnikiem budującym wizerunek szkoły.

Jaki jest ton wysyłanych do rodziców informacji „w tornistrze”? Czy styl jest uprzejmy i przyjazny, a może autorytarny i chłodny? Czy informacje nie zawierają zbyt wielu nakazów (np. „Formularze muszą być wypełnione do końca tygodnia”).

Listy ze szkoły często są oschłe, np.: „Uczniowie muszą...”. Warto zmienić ten styl, wprowadzając nieco ciepła i serdeczności. Odrobina humoru nie podważy autorytetu osoby piszącej. Nauczyciele pragną podkreślić jakość swojej pracy, stosując formalny język. Są świetnie przygotowani do jasnego formułowania poglądów, lecz w przeważającej większości nie potrafią komunikować się z rodzicami w taki sposób, aby świadomie budować wizerunek szkoły. Warto, aby styl informacji przesyłanych do rodziców był bardziej kreatywny i uprzejmy.

## 6.5. Jak zaprojektować ulotkę reklamową dla szkoły?<sup>57</sup>

W ulotce warto zamieścić slogan reklamowy, który w uproszczonej formie określa misję szkoły. Nie należy go zmieniać przez dłuższy czas, powinien pojawiać się na materiałach promocyjnych co najmniej przez kilka lat. Oto kryteria pomocne w przygotowaniu treści sloganu:

- co komu oferujemy: np. „Szkoła dla orłów”,
- jakie zasady nam przyświecają: „Tradycja i nowoczesność”,
- nawiązanie do historii szkoły: „Szkoła noblistów”,
- nawiązanie do odpowiedzialności społecznej: „Kształcimy kadry dla Wielkopolski”.

**Slogan nie jest hasłem reklamowym, lecz elementem budowania tożsamości szkoły.** Może być przedstawiany razem z logo, podczas gdy hasło reklamowe należy wyraźnie od nich oddzielić.

Ulotka reklamowa powinna być wizytówką szkoły. Jest uniwersalnym narzędziem promocyjnym — można ją wręczać osobiście gościom w szkole, wysyłać pocztą, a także wykorzystać jako plakat.

Projektując ulotkę, nie należy stosować zbyt wielu rodzajów czcionek. Najlepiej użyć różnych krojów tej samej czcionki (pogrubiona, podkreślona, pochylona) i wykorzystać kolory (jeżeli ulotka nie jest czarno-biała). Uwagę odbiorcy zazwyczaj najpierw przyciągają obszary ciemniejsze, a później jasne, większe obszary wzbudzą zainteresowanie w pierwszej kolejności. Jeżeli na zdjęciu znajduje się twarz człowieka, to czytelnik spojrzy instynktownie w kierunku, w którym spogląda postać — jeżeli zatem chcemy, aby w danym momencie czytelnik przeszedł do następnej strony ulotki, umieścimy w prawym dolnym rogu twarz spoglądającą w prawo. Nie należy przedstawiać zbyt długich fragmentów tekstu w jednym ciągu (bloku) — lepiej rozbić tekst na mniejsze fragmenty i rozdzielić je nagłówkami. W ulotce można zastosować pismo odręczne (np. krótki list od dyrektora). Jeżeli pozwala na to miejsce, należy informacje zawarte w tekście wzbogacić zdjęciami opisywanych fragmentów z życia szkoły — obok informacji o kadrze nauczycieli załączyć zdjęcie nauczyciela prowadzącego zajęcia.

**Najnowsze tendencje w reklamie wizualnej zmiernają ku wykorzystaniu twarzy ludzkiej i postaci człowieka w celu uwiarygodnienia przekazu.**

W ulotce warto wykorzystać styl dziennikarski, np. stosując typ narracji znany z nagłówków gazet. Wówczas nawet zwykłe zdjęcie z wakacji zyska wiele dramaturgii: „Huragan stulecia oszczędził osadę rybacką”. Wszystko zależy od inwencji

<sup>57</sup> Większość z prezentowanych tutaj wskazówek można z powodzeniem wykorzystać także do projektowania szkolnej strony internetowej oraz plakatów, stoisk na targach edukacyjnych itp.

redaktora ulotki. W Stanach Zjednoczonych słowami najczęściej używanymi w nagłówkach są: „ty”, „twój”, „jak” oraz „nowy”. Informacja o szkole powinna zawierać nagłówki, w których: podkreślane są korzyści jakie oferuje szkoła, składane obietnice, zadawane pytania („Czy wiesz, że...?”), rzucone wyzwania („Czy chcesz pozostać z boku...?”) oraz powoływać się na opinię wiarygodnej osoby. W tabeli 29. przedstawiono przykładowe nagłówki, które wykorzystano w promocji szkół.

**Tabela 29. Przykłady nagłówków**

- Internet zmienia reguły nauczania.
- Przywitaj się z supergwiazdami.
- Starożytny dylemat. Byłoby łatwiej, gdyby więcej niż jedna osoba mogła przyglądać się tej samej rzeczy w tym samym czasie.
- A co by było, gdyby matematyka była tak samo ekscytująca jak gra na komputerze?
- Teraz najlepsza edukacja jest możliwa wszędzie.
- Jeżeli nasi uczniowie mają odnosić sukcesy poza klasą lekcyjną [nie tylko w szkole], my musimy wyjść poza podręczniki szkolne.
- Postępowe myślenie daje wymierne rezultaty.
- Ich postępy potrafimy zmierzyć. Ich szanse są nieograniczone.
- Jedni lubią narzekać, a inni lubią uczyć.

Źródło: C. A. Waugh, *Advertising Headlines: Attention Grabbers Make The Difference* [online], dostępny w World Wide Web: <http://www.excellentmarketing.com>.

**Ulotka sama w sobie nie będzie reklamowała szkoły — musi być rozprowadzana.** Do tego celu służą festyny, wizyty rodziców, targi edukacyjne, osobiste kontakty dyrektora i nauczycieli. Do rozdania ulotek wśród znajomych i krewnych można zachęcić (ale nie zmusić!) także uczniów. Ulotkę można dołączać do korespondencji wysyłanej ze szkoły.

Poniżej przedstawiamy przykładowy schemat, który posłuży do zaprojektowania treści ulotki szkolnej.

- Nazwa szkoły, logo szkoły.
- Krótkie wprowadzenie w formie listu podpisanego przez dyrektora szkoły; najlepiej zamieścić w nim faksymile podpisu, dobre wrażenie zrobi zdjęcie dyrektora na tle szkoły<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> Jeżeli ulotka jest adresowana do rodziców, jej styl powinien być mniej awangardowy. Jeżeli natomiast tworzony jest materiał skierowany do młodzieży, nie należy wahać się zastosować form graficznych spotykanych, np. w telewizji MTV, VIVA, w reklamach produktów dla młodzieży. W poszukiwaniu inspiracji do stworzenia oryginalnego stylu dla ulotki adresowanej do młodzieży można także odwiedzić strony internetowe producentów gier komputerowych, wytwórni muzycznych, odzieży itp.

- Można dodać kilka zdjęć z życia szkoły — tradycyjnych lub z efektami, np. zdjęcie jako tło tekstu.
- Jakie korzyści daje szkoła dziecku — przytoczyć misję szkoły.
- Przedstawić filozofię szkoły — opisać wspólne wartości wyznawane przez społeczność szkolną, bardziej szczegółowo wyjaśnić treść misji szkoły.
- Opisać jakość wiedzy profesjonalnej — kompetencje nauczycieli: Jak szkoła przygotowuje dziecko do dalszej edukacji? Kwalifikacje zawodowe kadry nauczycielskiej, staż pracy. Warto pochwalić się wynikami absolwentów, przytoczyć wyniki egzaminów, pokazać, jaki odsetek absolwentów dostaje się na studia wyższe, znane osoby wśród absolwentów itp. Następnie wyjaśnić powody tych sukcesów — powtórnie odwołać się do filozofii szkoły.
- W ramce przedstawić procedurę zapisania dziecka do szkoły: Z kim się skontaktować? W jakich godzinach? Jakie opłaty są z tym związane? Jakie dokumenty są potrzebne?
- Przedstawić przedmioty nauczane w szkole: wyjaśnić, jakie korzyści dla ucznia wynikają z takiej, a nie innej oferty edukacyjnej szkoły.
- Poświęcić osobne miejsce na opis przygotowania szkoły do nauczania informatyki oraz języków obcych: liczba komputerów, jak są wykorzystywane w nauce (czy wykorzystuje się je w nauczaniu innych niż informatyka przedmiotów, np. języka polskiego czy geografii).
- Jaki jest poziom nauczania szkoły w stosunku do innych szkół w okolicy.
- Jak dzieci mogą rozwijać swoje zainteresowania — zajęcia pozalekcyjne.
- Troska: W jaki sposób szkoła stara się poświęcić uwagę każdemu uczniowi, dlaczego nauczyciele są oddani misji szkoły. Oprócz zdjęć można w ulotce zamieścić kilka krótkich opisów sytuacji z życia szkoły, świadczących o zaangażowaniu nauczycieli<sup>59</sup>.
- W ramce przedstawić wybrane dane statystyczne: np. liczbę uczniów i nauczycieli, liczbę sal lekcyjnych, stosunek liczby nauczycieli do liczby uczniów. Jeśli to możliwe i wskazane, można posłużyć się danymi porównawczymi (dla regionu, całej Polski).
- Nagrody — przedstawić osiągnięcia uczniów szkoły, wyróżnienia przyznane szkole, wizyty specjalnych gości, wspomnieć o historii szkoły.

<sup>59</sup> W komunikacji marketingowej należy mieć na uwadze fakt, że do niektórych ludzi najlepiej docierają informacje w postaci obrazów (wzrokowcy) — stąd w komunikacji z nimi należy posługiwać się obrazem. Słuchowcy najlepiej wchłaniają informacje dzięki tekstowi pisanemu lub mówionemu — najlepiej komunikować się z nimi za pomocą opisów, przykładów, historii itp. Kinestetycy z kolei to osoby, dla których ważny jest ruch. W czasie prezentacji oczekują, że będzie się coś dziać, ruszać, zmieniać. Dla rodziców — kinestetyków dobrym narzędziem promocji szkoły są wycieczki po szkole.

- Zaangażowanie rodziców — jak rodzice współuczestniczą w życiu szkoły, jakie inicjatywy wspierają.
- Zakończenie — zaproszenie do odwiedzenia szkoły; można załączyć mapkę z drogą dojazdu, koniecznie zaznaczyć, w jakich godzinach można kontakto-  
wać się z dyrektorem.

## Streszczenie rozdziału VI

Promocja to ogół działań skierowanych na odbiorcę przekazu marketingowego podejmowanych z umyślnym zamiarem wpłynięcia na jego opinię o szkole lub/i podjęcie przez niego korzystnej dla szkoły decyzji.

Do celów promocji zaliczamy: budowanie wizerunku szkoły, pozyskiwanie funduszy, nawiązanie współpracy, zarządzanie oczekiwaniami klientów, redukcja poczucia niepewności u odbiorcy.

Wśród wielu metod promocji, jakie ma do dyspozycji szkoła należy wymienić te, które oddziałują na odbiorcę pośrednio oraz te, które oddziałują na niego bezpośrednio.

Wśród metod promocji pośredniej, warto wymienić przede wszystkim reklamę w mediach lokalnych, np. gazetce osiedlowej oraz internet i *publicity*.

Metody promocji bezpośredniej są skuteczne i tanie. Najważniejsze z nich to wystąpienia publiczne, m.in. spotkania z rodzicami, komunikacja osobista nauczyciela z rodzicami, targi edukacyjne, wycieczki rodziców.

Komunikacja marketingowa ma na celu zmianę świadomości odbiorcy przekazu. Proces komunikacji można opisać za pomocą różnych, dość podobnych modeli.

Komunikacja marketingowa nie odbywa się tylko wtedy, gdy nie zostanie zaplanowana.

Model komunikacji marketingowej tworzą cztery elementy: nadawca, wiadomość, medium komunikacji oraz odbiorca.

Argumentacja jest ważnym składnikiem przekazu, zarówno w komunikacji pośredniej, jak i bezpośredniej. Nadawca próbuje wpłynąć na tok rozumowania odbiorcy poprzez przedstawianie argumentów.

Wyróżniamy trzy systemy reprezentacji (sposoby odbierania i zapamiętywania) rzeczywistości przez ludzi: wzrokowy, słuchowy oraz kinestetyczny.

Istnieje pięć strategii reklamy. Każda z nich ma na celu specyficzne oddziaływanie na odbiorcę.

Szkoła powinna tworzyć swój wizerunek za pomocą atrybutów wizualnych (kolor, styl, logo). Atrybuty te powinny być uwzględniane i widoczne we wszystkich możliwych do wykorzystania metodach promocji szkoły.

Reklama to każda płatna, nieosobista prezentacja lub popularyzacja idei, produktu lub usług opłacona przez nieanonimowego sponsora.

Reklama szeptana to spontaniczna forma komunikacji pomiędzy odbiorcami usług szkoły. Jest bardzo skuteczna.

Najnowsze tendencje w reklamie wizualnej zmierzają ku wykorzystaniu twarzy ludzkiej i postaci człowieka w celu uwiarygodnienia przekazu.

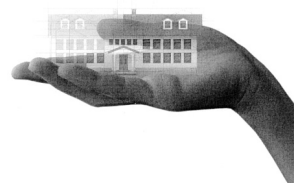
*Publicity* to forma niepłatnej promocji w środkach masowego przekazu.

Internet jest tanim i skutecznym medium promocji szkoły. Można zaangażować uczniów do tworzenia szkolnej strony internetowej.

Targi i festyny to efektywna forma dotarcia do dużej grupy potencjalnych odbiorców szkoły.

Prezentacje bezpośrednie oraz wycieczki po szkole to forma interaktywnej komunikacji z mniejszą grupą potencjalnych klientów szkoły. Wymagają starannego przygotowania, ale jeżeli dyrektor dobrze je zaplanuje, ich skuteczność będzie bardzo wysoka.

Aktualna i atrakcyjna ulotka reklamowa powinna stanowić niemal obowiązkowy element wyposażenia dyrektora szkoły.



# Marketing w szkole

Marketing szkoły, o którym traktowały dwa poprzednie rozdziały, diametralnie różni się od marketingu w szkole.

**Marketing w szkole dotyczy działań podmiotów zewnętrznych prowadzących marketing swoich własnych usług i towarów z zamiarem sprzedaży ich uczniom lub dyrektorowi szkoły.**

Dyrektorzy polskich szkół powinni być świadomi zagrożeń, jakie niesie ze sobą agresywna ekspansja firm zainteresowanych sprzedażą swoich produktów młodym ludziom. Dlatego rozdział niniejszy poświęcony został zagadnieniom marketingu w szkole. Marketing w szkole to działalność marketingowa prowadzona za zgodą szkoły lub bez niej na terenie szkoły, mająca na celu pozyskanie klientów wśród młodzieży. Najbardziej agresywną formę marketing w szkole przybiera w Stanach Zjednoczonych. Oto kilka przykładów:

- Kurator w stanie Kolorado rozesłał list do dyrektorów szkół, aby zezwolili uczniom na nieograniczony dostęp do maszyn sprzedających Coca-Colę oraz żeby rozważyli możliwość konsumpcji napojów w czasie lekcji, co miałoby zwiększyć dochody szkoły.
- Pewien uczeń w stanie Georgia został zawieszony w prawach ucznia po tym, jak założył koszulkę z logo Pepsi w czasie sponsorowanego przez Coca-Colę Dnia Coca-Coli.
- Na dachu pewnej szkoły w Teksasie namalowano logo napoju Dr Pepper, aby było widoczne z przelatujących samolotów.
- Materiały pomocnicze do nauki ochrony środowiska sponsorowane przez firmę Exxon uczą o katastrofie ekologicznej spowodowanej przez zbiornikowiec Exxon Valdez. Koncern w obliczu katastrofy ekologicznej na olbrzymią skalę, będąc pod presją światowej opinii publicznej, zdobył się na wysiłek niespotykany poprzednio. Wydano olbrzymie sumy na odszkodowania i oczyszczenie morza oraz naprawę szkód ekologicznych.
- Na autobusach szkolnych w stanie Kolorado namalowano logo firmy odzieżowej Old Navy oraz 7 Up.



- W podręczniku do matematyki znajduje się zadanie na ułamki, w którym uczeń oblicza liczbę zwolenników konsoli do gier Sony Play Station w stosunku do wielbicieli Sega Saturn.
- Telewizyjny kanał edukacyjny Channel One każdego dnia nadaje dwie minuty reklam skierowanych do 40% uczniów gimnazjalnych i licealnych.

Zła sytuacja finansowa szkół jest znana, lecz: „Dalsze zwiększanie dawki komercji może negatywnie wpłynąć na jakość nauczania.”<sup>60</sup> Dzieci już i tak są „bombardowane” wielką ilością reklam.

W drugim podrozdziale zostaną przedstawione działania firm, zmierzających do sprzedaży swoich towarów i usług dyrektorowi szkoły (np. producentów pomocy naukowych).

## 7.1. Działalność komercyjna na terenie szkoły

Marketing skierowany do uczniów na terenie szkoły może przyjąć różne formy w zależności od kontekstu kulturowego. Generalnie marketing adresowany do uczniów jest znacznie bardziej agresywny w Stanach Zjednoczonych niż w Europie. Jednak doświadczenia ostatnich dziesięcioleci wskazują, że komercjalizacja coraz to nowych aspektów życia codziennego, zapoczątkowana za oceanem, z pewnym opóźnieniem trafia do Europy.

Firmom, którym zależy na rozciągnięciu swych działań marketingowych na teren szkoły przyświecają następujące cele:

- chcą poprawić swój wizerunek,
- chcą zwiększyć lojalność konsumentów,
- chcą wpłynąć na określone zachowania społeczne.

Z badań wynika, że 2/3 produktów, których ludzie używają w dzieciństwie, stosują nadal w wieku dorosłym. Presja rówieśników to silny instrument wpływu na zachowania. Wywołanie mody na swoje produkty wśród młodzieży jest marzeniem każdego producenta. Dzieci oddziałują na decyzje o zakupach podejmowanych przez rodziców (np. wybór samochodu). W większości krajów Unii Europejskiej powstały kody etyczne dotyczące reklam dla nieletnich. Nie ma jednak równie silnych tendencji do ograniczania miejsc, w których młodzi ludzie stykać się mogą z reklamami.

Na razie w Europie nie są akceptowane pewne agresywne praktyki reklamowe stosowane w Stanach Zjednoczonych (np. w programie do nauki czytania zawarto zdanie: „Lubię jeść w McDonald’s”; firma Campbell dołącza do zestawu eduka-

<sup>60</sup> *Public Education — Commercial Activities in Schools*, United States Accounting Office Report to Congressional Requesters, wrzesień 2000.

cyjnego plakat, na którym wyjaśnia, dlaczego jej sos marki Prego jest gęstszy niż inny dostępny na rynku sos Ragu). Reklama w szkołach jest formalnie dozwolona w większości krajów Unii Europejskiej oprócz Belgii, Francji, Niemiec (z wyjątkiem niektórych landów), Grecji, Luksemburgu i Portugalii. W rzeczywistości reklama w szkołach funkcjonuje w każdym z wymienionych krajów.

**Tabela 30. Działalność komercyjna w szkołach**

| Działania komercyjne   | Przykłady  |
|--|--|
| <b>Sprzedaż produktów</b>  |  |
| Sprzedaż na terenie szkoły   | Umowa pomiędzy szkołą, stowarzyszeniami szkół lub kuratorium z dystrybutorem napojów lub innych produktów (np. żywnościowych) zezwalająca na ich sprzedaż na terenie szkoły. Umowy z firmami świadczącymi takie usługi, jak zdjęcia do albumów czy nadruki na odzieży, umowy z drukarniami.  |
| Programy rabatowe  | Szkoła organizuje zbieranie dowodów sprzedaży (np. paragonów, kuponów) od uczniów, którzy dokonali zakupów w danym sklepie lub punkcie usługowym. W zamian za dostarczenie pewnej liczby dowodów zakupu przez szkołę sklep zobowiązuje się do świadczeń pieniężnych lub w naturze na rzecz szkoły.   |
| Patronat   | Firma może zaoferować szkole wykonanie remontu i podarować jej wyposażenie, np. w Szwecji w stołówkach szkolnych zawieszono logo firmy Arla — producenta mleka.  |
| Akcje zbiórki pieniędzy  | W czasie takich akcji szkoła otrzymuje część lub całość kwot pochodzących ze sprzedaży. Dyrektor może zaprosić do udziału zarówno sprzedawcę (np. zorganizować kiermasz), jak i przyjąć darowiznę w postaci towaru, który zostanie sprzedany przez uczniów w czasie trwania zbiórki. Można także organizować aukcje przedmiotów podarowanych szkole.   |
| <b>Reklama bezpośrednia</b>  |  |
| Reklamy na terenie szkoły lub na autobusach szkolnych                | Billboardy, plakaty i szyldy w korytarzach, w szatni i sali gimnastycznej lub na autobusach. Takie reklamy spotkamy w szkołach w Austrii, Niemczech i Francji.<br>Ekspozycje (wystawy) produktów, np. w gablotach umieszczonych na korytarzu.<br>Umieszczenie logo lub nazwy firmy na wyposażeniu szkolnym, np. w pobliżu tablic, gablot, w toaletach. |
| Reklamy w materiałach publikowanych przez szkołę lub w podręcznikach | Logo firmy umieszczane na kalendarzach, w gazetkach szkolnych, na szkolnej stronie internetowej. W pewnym podręczniku dla gimnazjalistów we Francji znalazły się reklamy firm Nestlé, JVC, Swatch i Air Inter.   |
| Reklama w mediach  | Szkoła otrzymuje wynagrodzenie za umożliwienie uczniom korzystania z określonego medium. Np. telewizyjny kanał edukacyjny Channel One w Stanach Zjednoczonych w przerwach między programami emituje reklamy. Także dostawcy usług internetowych mogą włączyć reklamy do oferty (np. w przeglądarkach internetowych).                                   |

|   |   |
|---|---|
| Próbki towarów                          | Bezpłatne produkty żywnościowe (np. batony czekoladowe), pomoce szkolne z logo firmy (np. okładki na zeszyty), artykuły kosmetyczne. Dyrektor może zaoferować możliwość dystrybucji tych produktów na terenie szkoły w zamian za opłatę na rzecz szkoły. Firmy czasami uciekają się do rozdawania próbek towarów przed bramą szkoły.  |
| <b>Reklama pośrednia</b>                |   |
| Pomoce naukowe sponsorowane przez firmy | Zestawy do higieny jamy ustnej wraz z pastą do zębów i szczoteczką do zębów z nazwą producenta — sponsora.<br>Zestawy do nauki bezpieczeństwa na drogach fundowane przez firmy ubezpieczeniowe.<br>Zestawy do nauki ekologii fundowane przez koncerny naftowe lub firmy dostarczające energię.<br>Zestawy uczące zdrowego żywienia fundowane przez producentów żywności.<br>Firmy udostępniają także szkołom płyty CD, kasyety wideo, mapy. |
| Sponsorowane szkolenia dla nauczycieli  | Szkolenia dla nauczycieli to alternatywny do datków pieniężnych, sposób wspierania szkoły przez sponsorów. W Niemczech seminaria dla nauczycieli organizują banki.  |
| Sponsorowanie imprez masowych           | Np. firmy Nike i Levi's sponsorują zabawy z okazji zakończenia szkoły, a Kellogg's — „dzień śniadania”.   |
| Konkursy dla uczniów                    | Konkursy dla uczniów sponsorowane przez znanych producentów stanowią dodatkową atrakcję, urozmaicenie nauki. Konkursy dla uczniów w Stanach Zjednoczonych organizują m.in. McDonald's, Pizza Hut oraz Duracell (producent baterii). Stacja telewizyjna RTL-TV organizuje konkurs ortografii, Kellogg's konkurs o zdrowym żywieniu, a producent farmaceutyków Bayer — konkurs naukowy.   |
| <b>Badania rynkowe</b>                  |   |
| Badania ankietowe                       | Szkoła jest idealnym miejscem do prowadzenia sondaży ankietowych przez firmy specjalizujące się w badaniach społecznych. Dyrektor szkoły może udostępnić czas uczniów firmie ankietującej w zamian za opłatę na rzecz szkoły.   |
| Panele internetowe                      | Zasada organizacji identyczna jak w poprzednim przypadku, z tym że przedstawiciele firmy ankietującej nie muszą być fizycznie obecni w szkole.  |
| Śledzenie zachowań w internecie         | Zachowania młodych internautów są cennym materiałem badawczym dla firm specjalizujących się w marketingu sieciowym. Odwiedzane przez uczniów strony, czas przebywania na poszczególnych stronach czy sposób wykorzystania mogą być obserwowane elektronicznie, a następnie analizowane. Oferta udostępnienia tych informacji ma sens tylko wówczas, gdy szkoła dysponuje pracownią komputerową ze stałym łączem internetowym.               |

Źródło: opracowano na podstawie: *Public Education — Commercial Activities in Schools*, United States Accounting Office Report to Congressional Requesters, wrzesień 2000.

Środowisko nauczycieli generalnie stoi na stanowisku, że należy chronić młodzież przed agresywną reklamą, lecz jednocześnie zdaje sobie sprawę, że nie można tego zjawiska wyeliminować. Wprowadzenie całkowitego zakazu dystrybucji materiałów reklamowych w szkołach w krajach UE nie jest rozważane.

Proponuje się natomiast, aby materiały reklamowe spełniały następujące kryteria:

- powinny być rozprowadzane za pośrednictwem dyrektora szkoły i nauczycieli, a nie bezpośrednio wśród uczniów,
- muszą być rozprowadzane bezpłatnie lub za symboliczną opłatą,
- muszą posiadać właściwe atesty,
- najlepiej, aby odnosiły się bezpośrednio do programu nauczania; jeśli tak nie jest, to muszą przynajmniej posiadać wartość edukacyjną,
- prezentowana treść musi być pozbawiona stereotypów i uprzedzeń, np. rasowych,
- muszą odpowiadać lokalnej kulturze, np. niemieckie firmy muszą modyfikować swoje reklamy kierowane na niemieckojęzyczny rynek austriacki,
- nie należy ukrywać marki i logo producenta, lecz umieszczać te informacje w sposób dyskretny,
- nie powinno się stosować sloganów reklamowych ani zachęt do dokonania zakupu.

Wielu obserwatorów tego zjawiska twierdzi, że wprowadzenie całkowitego zakazu reklamy w szkołach powoduje sztuczne odizolowanie uczniów od rzeczywistego świata. **Ostateczny osąd należy pozostawić dyrektorowi szkoły, który zna lokalne warunki, kulturę oraz nastawienie rodziców i dzieci.**

Dyrektor szkoły powinien pogodzić się z faktem, że z czasem wzrastać będzie aktywność wielu producentów zainteresowanych młodym konsumentem. Zamiast kategorycznie odmawiać współpracy, lepiej zastanowić się nad korzyściami, jakie może ona przynieść uczniom i szkole. Dyrektor może:

- dopuszczać do dystrybucji/reklamy tylko produkty najwyższej jakości;
- konsultować się na bieżąco z innymi dyrektorami szkół, poszukując najlepszych rozwiązań;
- wymagać od dostawców produktów, aby przeszkolili nauczycieli, jak się z nich korzysta. Dzięki temu łatwiej będzie odszyfrować ewentualne ukryte intencje producentów związane z użyciem danego produktu przez uczniów (np. czy program edukacyjny nie zawiera modułów zachęcających ucznia do zakupu jakichś towarów przez internet).

## 7.2. Marketing skierowany do dyrektora i nauczycieli

Dyrektor szkoły jest nie tylko organizatorem działalności marketingowej szkoły. Jest także o b i e k t e m k a m p a n i i r e k l a m o w y c h prowadzonych przez firmy zainteresowane sprzedażą produktów. Celem tego podrozdziału nie jest bynajmniej instruowanie potencjalnych sprzedawców o tym, jak skutecznie sprzedawać swoje produkty i usługi szkole.

Jednak dyrektorzy szkół powinni znać podstawowe metody stosowane przez firmy kierujące swoją ofertę do szkół. Znajomość zakulisowych form pracy pozwoli ocenić, które oferty są rzeczywiście wartościowe, a które tylko pozornie.

Dostawcy towarów i usług stosują następujące techniki dotarcia do dyrektora szkoły (w nawiasie przedstawiono skuteczność tej formy reklamy z punktu widzenia dostawcy):

- reklama pocztowa (nauczyciele i bibliotekarze z zainteresowaniem czytają katalogi);
- telemarketing (mało skuteczny ze względu na to, że dyrektor jest często zajęty i nie czuje się komfortowo w sytuacji, gdy musi pertraktować ze sprzedawcą przez telefon);
- reklama prasowa w czasopiśmie przeznaczonych dla dyrektorów szkół;
- przedstawiciele handlowi;
- konferencje dla edukatorów;
- *public relations*.

Wielu dostawców towarów i usług zaczyna swoje kampanie reklamowe tuż przed rozpoczęciem roku szkolnego. W ciągu bardzo krótkiego okresu dyrektor szkoły może otrzymać dużą liczbę ofert, co utrudnia wybranie tej właściwej. Rozważni sprzedawcy wybiorą okres, w którym ich katalog nie będzie musiał konkurować z dziesiątkami innych. Konkurencja w skrzynce pocztowej jest równie zażarta jak na półce sklepowej.

Nauczyciele są najważniejszym ogniwem w marketingu prowadzonym przez wydawców podręczników szkolnych. Powinni jednak być świadomi faktu, że skuteczność technik marketingowych stosowanych przez wydawcę nie zawsze ma przełożenie na jakość podręcznika.

## Streszczenie rozdziału VII

Dyrektorzy polskich szkół powinni być świadomi zagrożeń, jakie niesie ze sobą agresywna ekspansja firm zainteresowanych sprzedażą swoich produktów młodym ludziom.

Firmy są zainteresowane marketingiem w szkole, ponieważ chcą poprawić swój wizerunek, zwiększyć lojalność młodych konsumentów wobec swoich produktów oraz wpłynąć na ich zachowania społeczne.

Z badań wynika, że 2/3 produktów, których ludzie używają w dzieciństwie, stosują nadal w wieku dorosłym. Dlatego młodzież jest tak atrakcyjnym odbiorcą dla wielkich koncernów.

Działalność komercyjna na terenie szkoły przybiera wiele form, np. sprzedaż bezpośrednia, programy rabatowe, patronat.

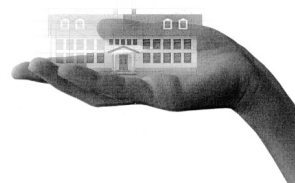
Reklama dociera na budynki szkół (także na dachy!) i do wnętrza szkolnych, również na szkolne autobusy. Producenci starają się rozprowadzać w szkole próbki towarów.

Firmy dostarczają pomoce naukowe, sponsorują szkolenia dla nauczycieli i konkursy dla uczniów.

Należy chronić młodzież przed agresywną reklamą. Szkoła jest idealnym miejscem do prowadzenia badań marketingowych wśród uczniów (badania ankietowe, panele internetowe, śledzenie zachowań w internecie).

Dyrektorzy szkół są dla wielu firm atrakcyjnym potencjalnym nabywcą ich towarów i usług. Techniki sprzedaży stosowane przez te firmy bywają w niektórych przypadkach tak przemyślane, że mogą odciągnąć uwagę dyrektora szkoły od rzeczywistej wartości oferty.





# Studia przypadków

W poprzednich rozdziałach publikacji przedstawione zostały najistotniejsze aspekty związane z marketingowym zarządzaniem szkołą. Rozdział ostatni ma na celu podsumowanie zaprezentowanych koncepcji oraz ugruntowanie opisanych pojęć.

**Słowa kluczowe przedstawione na początku każdego z trzech opisywanych przypadków pozwalają odnieść treść studiów do materiału z poprzednich rozdziałów.**

### 8.1. Programy partycypacyjne

W dwóch poniższych studiach przypadków przedstawiono nowatorskie metody zarządzania szkołą, w których wykorzystano uczestnictwo uczniów. Dzięki temu podniosła się jakość nauczania, polepszyła się atmosfera w szkole oraz usprawniono zarządzanie szkołą.

**Słowa kluczowe:** partycypacja, zarządzanie jakością, motywowanie, jakość wewnętrzna, jakość postrzegana, zmiana organizacyjna.

#### Szkoła podstawowa Kilninver w Szkocji, Wielka Brytania

Szkoła podstawowa Kilninver to mała wiejska placówka oświatowa. Zlokalizowana jest w północnej, słabo rozwiniętej gospodarczo części Szkocji. Region ten dotknięty jest wysokim bezrobociem, a wielu młodych ludzi opuszcza rodzinne strony na stałe w poszukiwaniu pracy na południu Wielkiej Brytanii. Jednym z celów edukacyjnych regionie jest powstrzymanie młodych ludzi przed emigracją zarobkową.

Do szkoły uczęszcza 43 dzieci, na pełnym etacie zatrudnionych jest 2 nauczycieli, a także kilku nauczycieli i opiekunów w niepełnym wymiarze godzin, m.in. nauczyciel języka gaelickiego — etnicznego języka Szkotów. W szkole udzielają się jako wolontariusze miejscowy policjant, proboszcz i pielęgniarka. Wszystkie dzieci są dowożone do szkoły autobusem.



Obecny dyrektor stwierdził, że przekazanie części odpowiedzialności starszym uczniom zwiększy ich zaangażowanie w proces edukacji. Stworzył system, w którym uczniowie zyskali realny wpływ na podejmowanie decyzji dotyczących szkoły.

Powstało Forum Starszych Uczniów (*Senior Pupils Forum*), które jest otwarte dla wszystkich uczniów klasy szóstej i siódmej. Forum zbiera się średnio raz w miesiącu. Budowa systemu partycypacji następowała stopniowo. Nie wszystkie z przedstawianych elementów systemu zostały wprowadzone na samym początku. Obecnie liderem forum jest uczeń (przechodnie stanowisko przewodniczącego przysługuje wszystkim siódmoklasistom — członkom forum). Program obrad ustala przewodniczący w porozumieniu z dyrektorem. Inny uczestnik forum pełni obowiązki sekretarza i robi notatki.

Dzięki funkcjonowaniu forum zrealizowano m.in. następujące projekty:

- zainstalowanie luster w toaletach,
- budowa ławek i stołu przeznaczonych na pikniki na podwórku szkoły,
- ponowne wprowadzenie chipsów do menu,
- założenie ogrodu na terenie szkoły,
- wprowadzenie „opowiadania bajek” do programu nauczania dla młodszych uczniów.

Jednym z problemów, jaki pojawił się w czasie działania forum, było zjawisko dominacji poglądów starszych uczniów z jednoczesnym zaniedbaniem opinii młodszych uczniów — nieobecnych na obradach. Aby temu zapobiec, wszyscy uczniowie zostali zachęcani do pisania swoich uwag. Drugim środkiem zaradczym było zainicjowanie spotkań uczestników forum z poszczególnymi klasami. Zgłoszone w czasie takich spotkań uwagi muszą być przez uczestnika forum przedstawione podczas obrad.

Dzięki temu dwupoziomowemu systemowi zbierania informacji młodszy uczniowie wpłynęli na wprowadzenie następujących zmian w funkcjonowaniu szkoły:

- została zwiększona liczba godzin przeznaczonych na grę w piłkę nożną,
- zmieniono rodzaj piłki używanej do gry,
- zostało zmienione oznakowanie boiska,
- zmieniono zagospodarowanie ogrodu,
- wprowadzono nowe konkursy w czasie zabawy gwiazdkowej.

Uczniowie, którzy decydują się na przejście stanowiska lidera forum godzą się na przyjęcie następujących obowiązków:

- spotkania z dyrektorem przed spotkaniami forum,
- przewodniczenie forum i spotkaniom klasowym,
- dopilnowanie, aby decyzje podjęte na forum były realizowane,
- składanie sprawozdań w czasie apeli szkolnych,
- pomoc przyjętym do szkoły uczniom w adaptacji.

Działalność w forum nie tylko usprawnia zarządzanie szkołą, lecz jest także ważnym instrumentem edukacji młodzieży. Przygotowuje do kierowania zespołami ludzkimi oraz uczy zasad demokracji i społeczeństwa obywatelskiego. Jedna z uczennic tak wspomina pracę w forum: „[...] lubiłam tę pracę, czułam się dorosła. Najbardziej podobało mi się przeprowadzenie spotkań klasowym, gdy wszyscy patrzyli na mnie. Gdybyśmy nie mieli głosu, nie lubilibyśmy szkoły...”.

Członkowie forum dokonują cotygodniowego obchodu szkoły. Każdy uczeń ma możliwość wyrażenia swojej opinii. Uczniowie są również zachęceni do publikowania comiesięcznej gazetki szkolnej, w której prezentują problemy poruszane w czasie forum.

Uczniowie mogą też wypowiadać swoje opinie na temat programu nauczania i oceniania zajęć. Jedna z uczennic tak oceniła kurs pierwszej pomocy: „Dużo się nauczyłam od pani z Czerwonego Krzyża. Podobało mi się i było o wiele ciekawiej niż na zwykłych zajęciach w klasie. Pod koniec kurs zrobił się nudny, gdy musieliśmy wszystko od początku powtórzyć”.

Aby bardziej zmotywować uczniów do nauki, planuje się wprowadzenie możliwości wglądu do ocen opisowych zanim zostaną one przedstawione rodzicom. Czasami uczniowie mają możliwość wyboru sposobu oceny, który ich zdaniem najlepiej przedstawi ich mocne strony. Uczniowie wyższych klas mogą uczestniczyć w spotkaniach z rodzicami.

Uczniowie sami opracowali książeczkę — kodeks postępowania „Szczęśliwa szkoła”. Ponadto mogli się wypowiedzieć na temat polityki postępowania nauczycieli wobec uczniów w czasie bójek i sposobów zapobiegania im.

Działalność forum musi budzić pewne obawy wśród dyrektorów, którym przypadła taka forma usprawnienia zarządzania szkołą. Z pewnością asertywność, jaką wyrabia w uczniach aktywność w forum jest niezwykle cenną cechą społeczną. Niestety, uczniowie mogą — świadomie lub nie — przekroczyć cienką granicę pomiędzy asertywnością a arogancją i brakiem szacunku dla autorytetów. Sytuacje, w których uczeń „posunie się za daleko” powinny być łagodzone z rozwagą i opanowaniem. Wyrobienie asertywności u uczniów pozwala im na radzenie sobie w sytuacjach stresowych. Warto więc próbować szukać „złotego środka” w dialogu z uczniami. Jeden z rodziców wspomina: „[...] od czasu, gdy mój syn zaangażował się w prace forum, jego wiara w siebie i asertywność rozwinęły się, a wrodzona nieśmiałość stała się mniej widoczna”.

Uczniowie działający w forum poddawani są dodatkowemu stresowi. Nauczyciel musi wspólnie z rodzicami obserwować dziecko po to, aby w porę rozpoznać wczesne objawy przemęczenia. Nie można zabierać dzieciom dzieciństwa!

Dzięki wprowadzeniu w szkole Kilniver nowatorskich metod zarządzania zaobserwowano zwiększenie poziomu motywacji u uczniów, szczególnie w starszych klasach. Uczniowie nie mają oporów przed zadawaniem pytań odnośnie ich postę-

pów w nauce. Zmniejszyła się znacząco absencja i poprawiła dyscyplina w klasie oraz w czasie między zajęciami.

Pozytywny etos szkoły powstaje w wyższych klasach, które są dumne z możliwości współdecydowania o losach szkoły. Uczniowie stopniowo uczą się rozróżniać granice między zabawą a pracą.

W dalszych planach przewiduje się:

- wprowadzenie kompleksowego szkolenia — uczniów klas szóstej oraz siódmej — przygotowującego do programu partycypacji,
- rozważenie rozszerzenia kompetencji forum na możliwość ingerencji w program nauczania,
- zezwolenie młodszym uczniom na udział w spotkaniach z rodzicami.

Doświadczenia szkoły Kilinver są cenną lekcją dla polskich dyrektorów szkół, ponieważ **pokazują, w jaki sposób idea marketingowego zarządzania szkołą realizowana jest w praktyce. Funkcje zarządcze i kierownicze dyrektora są tutaj w sposób naturalny i bezkolizyjny łączone z funkcjami edukacyjnymi szkoły.** Ta innowacyjna szkoła z ambicjami i osiągnięciami nie jest zlokalizowana w centrum europejskiej metropolii, lecz w rolniczym, górskim regionie, odległym setki kilometrów od wielkich miast, uniwersytetów i zamożnych sponsorów.

## Szkoła podstawowa Allan's w Szkocji, Wielka Brytania

Szkoła podstawowa Allan's, podobnie jak prezentowana poprzednio szkoła Kilinver, zlokalizowana jest w słabo rozwiniętym gospodarczo regionie, w małym miasteczku Stirling w Szkocji. Mieści się w liczącym ponad 110 lat budynku. Do szkoły uczęszcza 220 uczniów, a do przedszkola 43 dzieci. Na personel szkoły składają się: dyrektor (nie wykonujący obowiązków nauczyciela), ośmiu nauczycieli, higienistka, trzech asystentów pomagających w nauczaniu, woźny, sekretarka, cztery osoby personelu technicznego (sprzątaczk i kucharze). Szkoła zatrudnia także kilku nauczycieli w niepełnym wymiarze godzin. Wszystkie klasy mają pełną obsadę uczniów, a do szkoły napływają regularnie nowe zgłoszenia. Gdy w 1997 roku pracę rozpoczął nowy dyrektor, morale wśród personelu było już wysokie. Dyrektor postanowił polepszyć relacje na linii dom–szkoła oraz uczniowie–nauczyciele. Z perspektywy czasu okazało się, że cele zostały osiągnięte: liczba skarg ze strony rodziców znacząco zmalała, podobnie spadła liczba przypadków naruszenia dyscypliny szkolnej. Wszyscy pracownicy szkoły, zarówno nauczyciele, jak i personel pomocniczy, są zaangażowani w rozwój strategii szkoły, ponieważ wszyscy chcą czuć się jej współwłaścicielami. Dzięki temu morale personelu wzrasta, a to z kolei przekłada się pozytywnie na nastroje panujące wśród uczniów.

Bezpośrednią inspiracją do powstania Rady Uczniów (*Pupils' Council*) był udział szkoły w projekcie badawczym prowadzonym przez *Gordon Cook Foundation*, a dotyczącym „Wartości w edukacji i praw dziecka”. Nauczyciele zapoznali się z konwencją ONZ na temat praw dziecka. Początkowo dyrektor był usatysfakcjonowany funkcjonowaniem rady, w której zasiadali uczniowie z wszystkich klas z wyjątkiem pierwszych i drugich, potem dokonano dalszych usprawnień jej działania. Dyrektor, który z początku był sekretarzem rady, przekazał swoje obowiązki dwóm uczniom klasy siódmej, sam pozostając zwykłym członkiem. Rada stała się prawdziwą fabryką pomysłów na rozwiązanie problemów trapiących zarówno społeczność uczniów, jak i dorosłych. Dyrektor nie zamierzał zrzec się funkcji zarządzania szkołą, ale chciał oddać głos tym, dla których szkoła została stworzona.

Okazało się na przykład, że wielu uczniów narzekało na działalność stołówki. Z kolei pracowników kuchni złościł hałas i złe zachowanie uczniów. Rada uczniów powołała więc „grupę zadaniową”, w skład której weszli pracownicy szkoły i uczniowie. Wprowadzono system dwuzmianowy w stołówce, a uczniom w kolejce do okienka zaczęła towarzyszyć muzyka. Uczniowie, którzy zasługują na pochwałę za dobre zachowanie w stołówce zbierają punkty, a najlepsi dostępują zaszczytu spożycia posiłku przy stole dla wybrańców w piątek („Terrific table”) — ze specjalną obsługą i wręczeniem nagrody. Pomysł przyjął się. Pozytywne rezultaty zmiany były zauważalne, a w dodatku sukces innowacji wpłynął pozytywnie na zachowanie uczniów.

W szkole zainicjowano działanie klubu komputerowego. Początkowo jego członkowie mogli tylko rozwijać swoją znajomość informatyki, lecz z czasem zaczęli zajmować się szkoleniem nauczycieli(!). Członkowie klubu zaprojektowali szkolną stronę internetową. Niektórzy z nich zdobyli na ten temat zaawansowaną wiedzę. Zaproszono ich więc do poprowadzenia kursu projektowania stron www dla nauczycieli.

Atmosferę panującą w szkole dobrze podsumowuje wypowiedź ucznia klasy piątej: „Nauczyciele w naszej szkole nie upokarzają ciebie ani nie ośmieszają. Jeśli jest coś nie tak, to po prostu powiedzą ci o tym sam na sam i nie będą na ciebie źli”.

Uczniowie mają wielką wyobraźnię i mnóstwo pomysłów. Wielu z nich nie można zrealizować z przyczyn finansowych (np. wycieczki całej szkoły do Disneylandu), co może powodować zniechęcenie i apatię. Aby temu zapobiec, uczniowie uczestniczą w pracach komitetu finansowego. Dzięki temu dyrektor został częściowo zwolniony z obowiązku wyjaśniania decyzji inwestycyjnych. Komitet dokonał przesunięcia środków finansowych na remont toalet. Uczniowie sami zaprojektowali ich wystrój, wybrali materiały (farby, kafelki) i nadzorowali wykonywanie robót — nie przekraczając budżetu!

Gdy zwolnił się jeden etat nauczycielski, na zebraniu rady dyrektor przedstawił oficjalny opis stanowiska pracy i formalnych wymagań. Rada po konsultacjach

z uczniami opracowała własną listę oczekiwań (np.: zorganizowany — nie spóźnia się; zorientowany — wie, co lubią dzieci; ma poczucie humoru — żartuje lub śmieje się z żartów).

Udział uczniów stał się faktem. Samo istnienie Rady Uczniów nie oddaje w pełni zmian, jakie zaszły w kulturze szkoły. Najważniejsze jest to, że wyraźnie poprawiły się wyniki nauczania. Eksperyment powiódł się dzięki zaangażowaniu nauczycieli, którzy byli przekonani o słuszności programu. Program zainteresował uczniów, z początku tylko niektórych, ale z czasem przyłączyli się do niego prawie wszyscy. Także rodzice — gdy zaczęli obserwować pozytywne zmiany u swoich dzieci.

Dyrektor szkoły zaznacza, że podejmując się usprawnienia działania szkoły w roku 1997 nie szukał rozgłosu ani też nie chciał przeprowadzać ryzykownych eksperymentów. Zależało mu na lepszym przygotowaniu uczniów do szkoły średniej i dorosłego życia.

**Z doświadczeń opisanych powyżej programów partycypacyjnych wynika, że:**

- młodzi ludzie nie są przyzwyczajeni do wykonywania poleceń i słuchania nakaźów. Często sytuacje, w których są pytani o radę i proszeni o konsultację są dla nich obce i nienaturalne. Wielu z nich nie ufa w szczerłość intencji dorosłych;
- dorośli obawiają się przekazania zbyt wielu uprawnień dzieciom, a wielu nie potrafi znaleźć się w nowej sytuacji;
- zajęcia i spotkania związane z rozwijaniem programu partycypacji z konieczności odbywać się muszą w czasie wolnym uczniów, chociaż wprowadzenie ich do programu nauczania w ramach lekcji obowiązkowych byłoby korzystniejsze;
- wyłonienie grupy aktywnych i zaangażowanych członków Rady spośród uczniów demobilizuje pozostałych. Jeden z uczniów wspomina: „W zeszłym roku niewiele słyszałem o pracy Rady Uczniów. Mało mówili o tym nauczyciele i dyrektor. Uczniowie działający w Radzie nie kontaktują się zupełnie z uczniami, którzy nie działają w Radzie. Szkoda, bo wiem, że spotkania są potrzebne”;
- programy partycypacyjne łatwiej wprowadzić w szkołach mniejszych niż większych;
- program partycypacji powinien być wdrażany stopniowo w ciągu kilku lat. Nie należy stawiać zbyt ambitnych celów;
- co najmniej połowę czasu przeznaczanego na funkcjonowanie systemu należy poświęcić komunikacji i popularyzacji jego działania wśród uczniów i nauczycieli, a także na zewnątrz. Każdy wymierny sukces programu trzeba ogłosić jako przykład inspirujący do dalszych działań;
- program partycypacji ma szansę na sukces wtedy, gdy wszyscy zaczną zauważać pozytywne rezultaty: uczniowie, dyrektor, nauczyciele, rodzice. Nie można koncentrować się tylko na jednej z tych grup (np. uczniach, zapominając o nauczycielach).

## 8.2. Marketing szkół katolickich

W poniższym studium przedstawiono kompleksowy program marketingowy promocji szkół katolickich realizowany m.in. w Australii, Kanadzie i Stanach Zjednoczonych<sup>61</sup>.

Słowa kluczowe: wartości, promocja, reklama, strategia marketingowa, plan marketingowy, jakość wewnętrzna, jakość postrzegana, dzielenie się wiedzą.

### Strategia marketingowa

Szkoły katolickie w Kanadzie, Australii i Stanach Zjednoczonych prowadzą ambitną i skuteczną ekspansję marketingową. W Kanadzie zanotowano 12% spadek naboru do szkół państwowych na korzyść szkół katolickich. W Australii szkoły katolickie są tak popularne, że 21% uczniów w tych szkołach to dzieci nie pochodzące z rodzin katolickich. Powodami tego wzrostu zainteresowania są niższe niż w innych szkołach czesne, wartości religijne oraz profesjonalne i systematyczne podejście do marketingu. W Australii ukazują się ogłoszenia prasowe, w których obok logo: szkoły katolickie, widnieje hasło reklamowe „wiara w ich przyszłość” (*Catholic Schools — Faith in Their Future*) oraz zdjęcie dwojga dzieci oraz ich rodziców. Reklama zawiera informację zachęcającą do zapisania dziecka do szkoły: „Jeśli chcesz zapisać swoje dziecko, czas na działanie jest już teraz. Sprawdź adres najbliższej szkoły katolickiej w internecie: [www.ceo.syd.catholic.edu.au](http://www.ceo.syd.catholic.edu.au) lub listę szkół katolickich w książce telefonicznej na stronie 556”.

W strategicznym planie marketingowym na lata 2001–2005 szkoły katolickie dokonały wyboru adresata — są nim rodzice katolicy. Celem strategicznym jest osiągnięcie takiego stanu, gdy co najmniej 80% wszystkich uczniów z rodzin katolickich będzie kształciło się w szkołach katolickich.

### Promocja szkół na przykładzie archidiecezji Milwaukee w Stanach Zjednoczonych

Każda szkoła ma dużą samodzielność w zakresie podejmowanych działań promocyjnych. Np. uczniowie ze szkoły podstawowej St. Bernard’s studiowali sztukę i techniki artystyczne artystów azjatyckich. Po zakończeniu projektu zorganizowano wystawę w „galerii sztuki”, na którą zaproszono rodziców, nauczycieli i innych gości.

W marketingu szkół podkreśla się ich specjalny charakter (styl). Ponieważ szkoły są częścią wspólnoty katolickiej, marketing szkół katolickich jest wpisany jako swego rodzaju przedłużenie strategii kościoła — ewangelizacji. Plan podkreśla znaczenie lokalnych uwarunkowań, pozostawiając radom powierniczym duże pole działania.

<sup>61</sup> W Stanach Zjednoczonych do katolickich szkół podstawowych w roku szkolnym 2001/2002 uczęszczało 1,9 mln uczniów.

Zachęca się katolickie szkoły podstawowe do współpracy z gimnazjami w celu „przekazania” uczniów. Zaleca się eksponowanie silnych stron szkoły (dobre wyniki absolwentów szkoły w nauce na studiach, wyniki sportowe, programy pozalekcyjne, coroczne prezentacje teatralne, zaangażowanie rodziców itp.). „Najlepiej, gdyby eksponowanie tych faktów nie przypominało marketingu, lecz informacje o życiu szkolnym i procesie nauczania, w którym biorą udział także rodzice.”

W zakresie prowadzenia badań rynkowych zaleca się, aby osoby, z którymi rozmawia dyrektor rekrutowały się z różnych warstw społecznych. Rozmowy z niewielką liczbą rodziców, ale za to zróżnicowaną pod względem dochodów i wykształcenia, dadzą lepszy obraz rzeczywistości niż badania na większej próbie, lecz prowadzone tylko w jednej grupie społecznej (np. tylko rodzice aktywni w komitetach rodzicielskich).

Poniżej podajemy przykłady konkretnych działań podjętych przez różne szkoły w archidiecezji Chicago:

- Szkoła St. Ailbe:
  - rodzice, którzy zarekomendują szkołę innym rodzicom otrzymują jednorazową zniżkę na czesne w wysokości 100 dolarów;
  - rodzice nowo narodzonych dzieci zamieszkali w rejonie szkoły otrzymują pocztą prezent — koszulkę z nazwą szkoły;
  - „drzwi otwarte” dla rodziców zainteresowanych zapisaniem swoich dzieci do szkoły są organizowane w każdy czwartek od godziny 9.00 do 10.30.
- Szkoła St. Alphonus/St. Patrick:
  - informacje o szkole są dołączane do gazetki parafialnej;
  - wydrukowaną broszurę reklamową szkoły wręcza się rodzicom w czasie dni otwartych.
- Szkoła St. Denis:
  - zaproszenia na szkolne przedstawienia i programy są wysyłane do przedstawicieli samorządu i właścicieli lokalnych przedsiębiorstw;
  - w czasie „dni otwartych” można zobaczyć wystawę prac uczniów oraz musical w ich wykonaniu;
  - informacje o szkole są publikowane w gazecie parafialnej;
  - szkoła ma własną stronę internetową oraz duży szyld na zewnątrz.
- Szkoła St. Infant Jesus:
  - w szkole powstał komitet marketingowy, wybrano przewodniczącego, a rodzice pełnią rolę rzeczników prasowych.
- Szkoła St. John Brebeuf:
  - szkoła stworzyła komitet marketingowy, którego członkowie kontaktują się z lokalnymi gazetami. Co tydzień wysyłany jest jeden artykuł o szkole. (Jedna z gazet wysłała do szkoły reportera, który napisał obszerny reportaż o szkolnym studio telewizyjnym).

- Szkoła St. Joseph:
  - każdy rodzic, który skontaktował się ze szkołą otrzymuje pocztą broszurę informacyjną. Najważniejsze jest, aby reakcja ze strony szkoły była natychmiastowa. Rodzice muszą czuć, że szkole zależy na nich. Za kontakty z rodzicami odpowiedzialna jest zawsze jedna osoba.
- Szkoła St. Matthias:
  - w szkole opracowano dziesięciminutową prezentację w programie PowerPoint, w której umieszczono zdjęcia cyfrowe;
  - na zewnątrz szkoły umieszczono wielki banner zapraszający do odwiedzenia szkoły. Rodzice odwiedzający szkołę otrzymują broszurę informacyjną.
- Szkoła St. Zachary:
  - na zewnątrz szkoły umieszczono duży wyświetlacz, na którym ogłaszane są aktualne wydarzenia szkolne, np. „drzwi otwarte” lub dzień kobiet (urządzenie kosztowało 300 dolarów i okazało się bardzo trafioną inwestycją).

### Wsparcie ze strony archidiecezji<sup>62</sup>

**Amerykański system oświaty jest mniej scentralizowany niż systemy europejskie. Dzięki temu szkołom łatwiej prowadzić marketing.** Archidiecezje, którym podlegają szkoły katolickie w Stanach Zjednoczonych, przejęły na siebie rolę koordynatora akcji marketingowych w zakresie promocji szkół. Dyrektorzy szkół mają dostęp do materiałów reklamowych i mogą skorzystać z wiedzy i wskazówek, jak promować ich szkoły. Archidiecezja dostarcza dyrektorom szkół reklamy i plakaty, w których można wpisać dane poszczególnych szkół. Na rysunku 11. przedstawiono logo promujące szkoły katolickie w archidiecezji.

Archidiecezja zajmuje się *publicity* podległych jej szkół: organizowane są dni szkół katolickich, w czasie których archidiecezja wysyła informacje prasowe do ponad 100 redakcji. Dyrektorzy szkół są zachęceni do przesłania na adres archidiecezji informacji o tym, jakie atrakcje zaplanowali na ten okres. Informacje o nich zostaną umieszczone w prasie. Działanie takie jednocześnie mobilizuje dyrektorów do kreatywnych działań. Archidiecezja zamieszcza także płatne ogłoszenia z okazji dni szkół katolickich.

W czasie „drzwi otwartych” zaleca się dyrektorom szkół, aby:

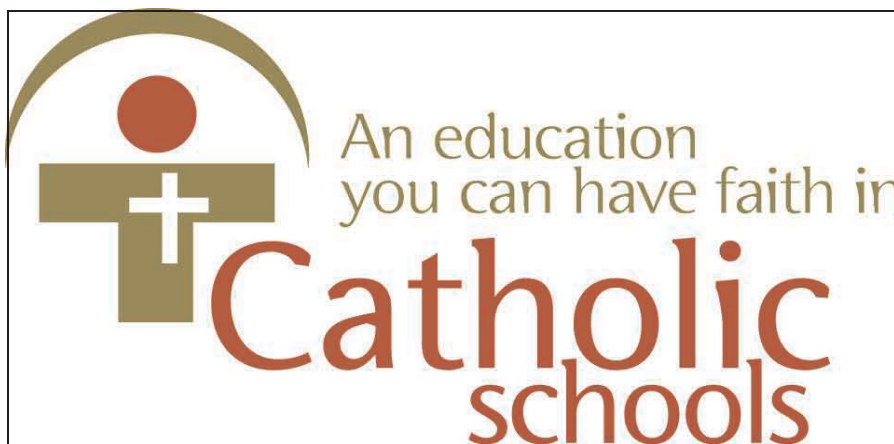
- skontaktowali się z prasą lokalną,
- wyznaczyli zadania poszczególnym nauczycielom,
- przygotowali wystarczającą liczbę drukowanych materiałów informacyjnych,
- przygotowali stanowisko rejestracyjne i punkt informacyjny,

<sup>62</sup> Przykład archidiecezji Milwaukee w Stanach Zjednoczonych.



- starannie przygotowali procedurę kontaktów z rodzicami, którzy w czasie „drzwi otwartych” wykazali zainteresowanie szkołą (np. list podpisany przez dyrektora szkoły z podziękowaniem za jej odwiedzenie),
- umożliwili zainteresowanym wycieczkę po szkole.

Archidiecezja w Milwaukee udostępnia swoją stronę internetową wszystkim szkołom, zachęcając do zamieszczania tam informacji o bieżących wydarzeniach. Organizowane są warsztaty dla dyrektorów szkół pod nazwą: „Jak uzyskać lepsze wyniki rekrutacji uczniów?”. Archidiecezja zorganizowała program dzielenia się wiedzą o najlepszych praktykach w marketingu szkół.



Rys. 11. Logo szkół katolickich: „Edukacja, w której można pokładać wiarę”.

Publikacja za zgodą: archidiecezji Milwaukee, USA 2003.

### *Gadżety reklamowe*

W roku 2003 szkoły katolickie w Stanach Zjednoczonych zaplanowały zakrojoną na szeroką skalę kampanię reklamową. Aby przyciągnąć uwagę uczniów i rodziców, przygotowały sporą liczbę gadżetów z logo szkół katolickich, m.in. pluszowe misie, plecaki, albumy fotograficzne, breloczki, globusy.

### *Reklamy prasowe*

Na rysunkach 12. i 13. przedstawiono dwa przykłady reklam prasowych szkół katolickich. W górnej części reklamy na rysunku 12. widnieje napis (*Jesus Spoken Here* — „tutaj rozmawia się o Jezusie, w duchu Jezusa”), a u dołu zdjęcia rozwinięcie tego przekazu („... a także się (go) naucza, uczy i żyje (nim)”).

Jesus Spoken Here.



And taught here. And learned here. And lived here.

Call your neighborhood parish school of the Archdiocese of Milwaukee at (414)769-3363 to see why Catholic Schools provide an education you can have faith in.



An education you can have faith in  
[www.archmil.org/schools.asp](http://www.archmil.org/schools.asp)

Rys. 12.

Publikacja za zgodą: archidiecezji Milwaukee, USA 2003.

We Have The Best Teacher  
Ever To Walk The Earth.



At Catholic Schools, students learn to live as  
Jesus did—with love and compassion for others.

Call your neighborhood parish school or the Archdiocese of Milwaukee at (414) 769-3363  
to see why Catholic schools provide an education you can have faith in.



**Catholic  
schools**

An education you can have faith in  
[www.archmil.org/schools.asp](http://www.archmil.org/schools.asp)

Rys. 13.

Publikacja za zgodą: archidiecezji Milwaukee, USA 2003.

Na rysunku 13. widnieje napis: „Mamy najlepszego nauczyciela, jaki kiedykolwiek chodził po ziemi”. Ten element reklamy ma za zadanie przyciągnąć uwagę czytelnika i oddziaływać na jego intelekt. Zdjęcie jest swego rodzaju dowodem, personalizuje stwierdzenie zawarte w hasle reklamowym. Teraz wiemy, kto ma „najlepszego nauczyciela”. Trzecim elementem reklamy jest informacja zamieszczona pod zdjęciem: „W szkołach katolickich, uczniowie uczą się żyć tak jak Jezus — z miłością i współczuciem dla innych”. Hasło reklamowe opisuje korzyść, natomiast sformułowanie pod zdjęciem jest atrybutem, informacją pochodzącą od szkoły. Hasło reklamowe jest jednocześnie rekomendacją uwiarygodniającą przekaz reklamowy. Dziewczynka przedstawiona na zdjęciu jest szczęśliwa, lecz nie uśmiecha się — jest skoncentrowana na nauce. Zdjęcie podkreśla główny atut szkół katolickich — wysoki poziom nauczania i wartości.

Edukacja w szkołach katolickich jest oparta na „wierze i zaufaniu”. „Wiara” ma tutaj znaczenie podwójne: oznacza wyznanie religijne oraz wartość edukacji.

U dołu reklamy jest informacja: „Zadzwoń do najbliższej parafii lub archidiecezji Milwaukee, aby zobaczyć, dlaczego szkoły katolickie zapewniają edukację, w której można pokładać wiarę”. Na samym dole znajdziemy logo szkół katolickich, hasło przewodnie oraz adres internetowy.

### **Z doświadczeń marketingu szkół katolickich wynika, że:**

- rodzice mogą służyć pomocą nie tylko w organizacji procesu dydaktycznego, lecz także w promocji szkoły;
- skuteczność marketingu jest wyższa, jeżeli jest on koordynowany przez instytucję regionalną (w przypadku szkół katolickich jest nim archidiecezja);
- internet jest ważnym medium marketingowym. Archidiecezja wykorzystuje swoją stronę do upowszechniania wiedzy o marketingu wśród dyrektorów szkół, udostępniając m.in. szablony graficzne materiałów reklamowych, najlepsze praktyki marketingu itd.;
- wykorzystanie nowoczesnych metod marketingu w najmniejszym stopniu nie koliduje z wizerunkiem szkół katolickich i ich reputacją;
- centralny program marketingowy nie ogranicza inwencji dyrektorów szkół w tworzeniu autorskich rozwiązań;
- w marketingu szkół należy wykorzystać wiedzę z zakresu komunikacji marketingowej.

### 8.3. Szkolna strona internetowa

**Słowa kluczowe:** Komunikacja z otoczeniem, partycypacja i edukacja uczniów, marketing, promocja, wizerunek szkoły, reklama, styl szkoły, edukacja, strategia marketingowa, promocja, reklama, plan marketingowy, jakość wewnętrzna, jakość postrzegana, dzielenie się wiedzą.

Szkolna strona internetowa to nowoczesny, skuteczny i nie wymagający wielkich nakładów sposób promocji szkoły. Do budowania strony można zachęcić uczniów — będzie to dla nich jednocześnie nauką.

W poniższym studium przypadku opisano ciekawe rozwiązania w zakresie struktury i treści strony internetowej Zespołu Szkół Łączności w Poznaniu.

To strona zaplanowana poprawnie pod względem graficznym. Jej wielką zaletą jest bogata treść informacyjna. Jednocześnie służy społeczności szkolnej, jest doskonałą wizytówką życia szkoły.

Strona jest dostępna pod adresem [www.st.poznan.pl](http://www.st.poznan.pl). Na stronie głównej widnieje zdjęcie szkoły, adres, logo z patronem szkoły oraz tekst zachęcający do jej odwiedzenia.

Na stronie znajdziemy następujące katalogi:

- **Ogłoszenia** — np.: Harmonogram spotkań z rodzicami, Wymagania — matura 2004, Najważniejsze daty;
- **O szkole** — informacje o dyrekcji, nauczycielach (pełna lista nazwisk), patronie, sieci komputerowej<sup>63</sup>. Na szczególną uwagę zasługuje informacja o odznace „Sympatyk Szkoły” przyznawanej za pomoc i życzliwość okazywaną szkole;
- **Z życia** — informacja o działalności kółek zainteresowań;
- **Rekrutacja** — tu można znaleźć odpowiedzi na takie pytania, jak np.: Czego szkoła będzie wymagać? Jaką wiedzę fachową i umiejętności praktyczne będzie posiadał uczeń po ukończeniu szkoły (profil absolwenta)?;
- **Galeria** — zawiera kilkadziesiąt zdjęć przedstawiających szkołę i uczniów; fotografie pogrupowane są tematycznie, np. jedna z galerii przedstawia działający na terenie ZSŁ bufet oraz klub „Stajnia”, w którym jest bilard;
- **Dojazd** — tu znajduje się mapa okolic szkoły z zaznaczeniem przystanków autobusowych. Zamieszczono także komentarz: „Dobre połączenie komunikacyjne jest z pewnością atutem szkoły”;
- **Gimnazjum** — podstawowe informacje o gimnazjum;
- **Wirtualna Klasa** — jest to innowacyjny projekt nauczania na odległość. Technikum Zaoczne dla Dorosłych prowadzi nauczanie zgodnie z wymaganiami

<sup>63</sup> Przełomem technologicznym w funkcjonowaniu szkolnej sieci było zainstalowanie w lipcu 1995 roku centralnego urządzenia łączącego sale komputerowe. W roku 1996 sieć ZSŁ jako jedna z pierwszych sieci szkolnych w Polsce została podłączona do internetu.

dla zawodów technik telekomunikacji, technik elektronik, technik elektryk oraz technik informatyk. Nauka w systemie „klasy wirtualnej” trwa trzy lata (sześć semestrów) i odbywa się za pomocą połączeń internetowych oraz w formie stacjonarnej (konsultacje);

- **Dzienniczek** — dzięki Internetowemu Dziennikowi Ucznia (IDU) rodzice mogą śledzić wyniki w nauce swojego dziecka, otrzymując informacje o nowych ocenach, uwagach czy nieobecnościach. Dostęp jest możliwy po wpisaniu hasła;
- **Dokumenty** — można tu znaleźć m.in.: harmonogram zjazdów wydziału zaoicznego, plan lekcji, plan pracowni, plan warsztatów oraz ankietę dla kandydata starającego się o przyjęcie do gimnazjum.

Na stronie jest ponadto księga gości, adresy kontaktowe do dyrektora i sekretariatu.

Obecny serwis (pierwszy powstał w roku 1997) został w roku 2002 nagrodzony między innymi I miejscem na konkursie na najlepszą stronę www szkół województwa wielkopolskiego.

### **Wnioski:**

Strona internetowa ZSŁ w Poznaniu zasługuje na uwagę przede wszystkim ze względu na jej interaktywny charakter. Nie epatuje internauty mnogością kolorów i efektów graficznych, jest za to niezwykle funkcjonalna. Uczniowie, rodzice, a także nauczyciele mają w swych rękach bardzo pożyteczne narzędzie ułatwiające naukę.

## Streszczenie rozdziału VIII

Zarządzanie przez uczestnictwo uczniów i nauczycieli daje możliwość poprawy jakości pracy szkoły. Jest także cennym uzupełnieniem programu nauczania obywateli, którym w bardzo młodym wieku dane jest poznać blaski i cienie demokracji oraz współodpowiedzialności za własny los.

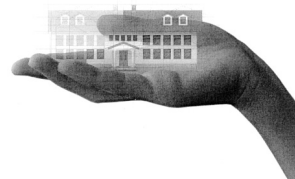
Przykład szkół katolickich pokazuje, że nowoczesny i profesjonalny marketing nie musi być domeną wielkich korporacji międzynarodowych sprzedających towary konsumpcyjne. Edukacja jest reklamowana, lecz nie „sprzedawana” — marketing szkoły nic nie ujmuje jej z powagi i ponadczasowej misji.

Także w Polsce możemy spotkać wiele pozytywnych przykładów nowoczesnego zarządzania szkołami, czego dowodem jest Zespół Szkół Łączności w Poznaniu.

Żaden z przytoczonych przykładów nie jest przykładem modelowym. „Laboratoryjne” tworzenie superszkoły, w której stosowałoby się wszystkie przedstawione w tej książce metody i techniki zarządzania jest prawdopodobnie niemożliwe. Trzeba jednak próbować!

Marketingowe zarządzanie szkołą to bardziej podróż niż punkt docelowy. Dyrektorzy polskich szkół powinni się nieustannie uczyć i eksperymentować, a także być otwartymi na nowe trendy.

## Zakończenie



Bez wątpienia zarządzanie szkołą jest znacznie trudniejsze od zarządzania sklepem czy nawet bankiem. Powodem takiego stanu jest specyficzny paradoks: szkoła jest organizacją, w której ekonomiczne aspekty funkcjonowania nie odgrywają pierwszorzędnej roli. Raporty prasowe donoszące o niedogranych szkołach z przeciekającymi dachami budzą zrozumiałe zatroskanie i niepokój. Znacznie mniej uwagi przyciągają szkoły dobrze zarządzane.

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy stawia szkołę w nowym, strategicznym położeniu w planach rozwojowych nowoczesnych gospodarek. Jakość zarządzania w edukacji, która jest jednym z filarów gospodarki opartej na wiedzy ma bezpośrednie przełożenie na perspektywy rozwoju Polski.

Oczekiwania społeczeństwa wobec szkoły są dzisiaj znacznie większe niż w przeszłości z następujących powodów:

- rozwój sektora usług, np. usług finansowych, gastronomicznych, turystycznych, zdrowotnych, sprawił, że obywatele oczekują równie wysokiego poziomu jakości usług świadczonych w szkołach;
- dostrzegane jest bezpośrednie przełożenie jakości edukacji na sukces życiowy jednostek: dochody osób z wyższym wykształceniem są z roku na rok wyższe od wynagrodzeń osób z niższym wykształceniem. Praca fizyczna jest coraz mniej wartościowa na rynku pracy;
- sposoby wydatkowania środków z funduszy publicznych stają się obiektem zainteresowania obywateli;
- pojawia się realna konkurencja dla szkoły, która dotychczas miała monopol na edukację. Konkurencja ta pochodzi zarówno z wewnątrz sektora edukacji (szkoły zabiegają o ucznia), jak i spoza niego. Spadek populacji uczniów zachęca dyrektorów do podejmowania działań określanych mianem „walki o ucznia”;
- niedobór środków budżetowych zmusza dyrektorów szkół do stosowania bardziej efektywnych metod zarządzania szkołą i pozyskiwania dodatkowych funduszy.

Wyżej wymienione przyczyny przemawiają za wprowadzaniem reform szkolnictwa, zarówno wdrażanych odgórnie, lecz także mikroreform przeprowadzanych na szczeblu lokalnym.



W ciągu ostatnich lat w otoczeniu pojawiła się duża grupa instytucji, których istnienie ma duży wpływ na postrzeganą jakość pracy szkoły z następujących powodów:

- uczeń i nauczyciel mają możliwość weryfikacji wiedzy nabytej w szkole;
- zaistniała konieczność, aby szkoła radykalnie zwiększyła atrakcyjność przekazu informacji. Oczekiwania takie są spowodowane wszechobecnymi technikami, multimedialnymi i wykorzystaniem grafiki komputerowej;
- oczekuje się skrócenia cykli modyfikacji programów nauczania. Powolna aktualizacja programów nauczania postrzegana jest jako zaściankowość i oderwanie szkoły od rzeczywistości.

Ostatnie lata przyniosły prawdziwy urodzaj nowych koncepcji i metod w zarządzaniu szkołą, wśród których można wymienić<sup>64</sup>:

- odejście od modeli deterministycznych do systemów poszukujących celu (od zarządzania dyrektywnego do partycypacyjnego);
- odejście od systemu dostarczania wiedzy przez jednego nauczyciela wielu uczniom w kierunku systemu, w którym jest wiele źródeł informacji, a nauczyciel jest tylko jednym z nich;
- zmianę trybu pracy szkoły z „instruowania” w kierunku „uczenia się”;
- wprowadzanie standardów opartych na wynikach i wprowadzenie punktów odniesienia (wzorców) dla każdego standardu;
- triangulację, czyli jednoczesne zastosowanie wielu form oceny ucznia (wiele form oceny stosowanych przez więcej niż jednego oceniającego);
- naukę przez cały rok kalendarzowy;
- zespoły pracujące z uczniem przez więcej niż jeden rok;
- elektroniczne książki;
- dostęp do wielojęzycznych źródeł;
- pracę w autonomicznych sześć-, ośmioosobowych zespołach.

Nie zapominajmy jednak, że wszystkie z powyższych metod wymagają koordynacji i muszą być przystosowane do funkcjonującego organizmu. Dlatego marketingowe zarządzanie szkołą nie pretenduje do roli konkurenta, lecz systemu spajającego wszystkie postępowe trendy i idee, jakie pojawiają się obecnie w edukacji.

Struktura niniejszej książki została oparta na założeniu, że głównym składnikiem majątku szkoły jest jej kapitał intelektualny. Każdemu z trzech składników kapitału intelektualnego poświęcono osobne rozdziały, odpowiednio:

- rozdział III: kapitałowi ludzkiemu (kompetencjom indywidualnym nauczycieli),
- rozdział IV: kapitałowi organizacyjnemu (zarządzaniu jakością),
- rozdział V i VI: kapitałowi rynkowemu (marketingowi).

---

<sup>64</sup> B. H. Banathy, *Systems Design of Education: A Journey to Create the Future*, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, NJ 1991.

Dwa ostatnie rozdziały książki posłużyły do zobrazowania, na przykładach, koncepcji marketingowego zarządzania szkołą.

Rozpoczynając od kompetencji indywidualnych nauczyciela, poprzez strukturę wewnętrzną szkoły, a na relacjach z otoczeniem kończąc — marketingowe zarządzanie szkołą zostało ujęte holistycznie.

Całościowe podejście do kwestii zarządzania szkołą osiągnięto poprzez:

- ukazanie i uzasadnienie potrzeby wprowadzenia nowych metod zarządzania szkołami w Polsce w kontekście zmian zachodzących w naszym otoczeniu (społeczeństwo i gospodarka oparte na wiedzy),
- zwrócenie uwagi na funkcję nauczycieli, którzy są nie tylko specjalistami od przekazywania wiedzy, lecz są także zaangażowani w proces świadczenia usług,
- szersze zdefiniowanie pojęcia jakości usług świadczonych przez szkołę,
- zerwanie ze schematycznym pojmowaniem koncepcji marketingu przez pryzmat *marketingu-mix*,
- ukazanie marketingu jako procesu znacznie bardziej złożonego niż tylko reklama.

**Gdy posługujemy się terminem „zarządzanie marketingowe”, to w istocie dokonujemy syntezy dwóch punktów widzenia, dwóch „światów”, dwóch sposobów postrzegania szkoły. Jeden z nich to świat organizacji i administracji — świat dyrektora szkoły. Drugi to otoczenie szkoły. Pierwszy związany jest z zarządzaniem, a drugi z marketingiem.**

**Marketingowe zarządzanie szkołą nie jest zespołem sztywnych zasad postępowania. Jest odpowiedzią na pytanie, jak zarządzać szkołą, by nie utraciła ona swojej unikatowej roli, a jednocześnie nie stała się skansenem ery industrialnej w społeczeństwie opartym na wiedzy.**

## Literatura

- 1 D. Adcock, *Marketing Strategies for Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, Baffins Lane 2000.
- 2 M. Argyle, *The Social Psychology of Work*, Penguin Books, London 1989.
- 3 R. P. Bagozzi, J. A. Rosa, K. S. Celly, F. Coronel, *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Sadle River 1998.
- 4 B. H. Banathy, *Systems Design of Education: A Journey to Create the Future*, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, NJ 1991.
- 5 F. Betts, *How Systems Thinking Applies to Education, Improving School Quality*, „Educational Leadership” 1992, vol. 50, nr 3.
- 6 J. J. Bostingl, *The Quality Revolution in Education*, „Educational Leadership” 1992, vol. 50, nr 3.
- 7 T. Cannon, *Marketing — Principles and Practice*, Cassell, London 1998.
- 8 G. Dryen, J. Vos, *Rewolucja w uczeniu*, M. Moderski i S-ka Ltd., Poznań 2000.
- 9 L. Drysdale, *Relationship Marketing: A New Paradigm for Marketing of Schools*. *Principal Matters*, „The Official Journal of Secondary Principals Association of Australia” 1999, nr 9, s. 36–37.
- 10 D. Duncan, *Marketing: Help or Hindrance to Quality School*. *School of Educational Leadership*, Australian Catholic University, Referat z konferencji: *The New South Wales State Conference*, Ben Venue Public School, 22 kwietnia 2002.
- 11 *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
- 12 A. Fazlagić, *Jak zmierzyć wiedzę w firmie*, „CXO” 2002, nr 11.
- 13 A. Fazlagić, *Jakość normatywna w zarządzaniu przedsiębiorstwem usługowym*, „Problemy Jakości” 2001, nr 5.
- 14 A. Fazlagić, *Kapitał niematerialny*, „Bank i Kredyt” 2001, nr 3.
- 15 A. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie a aktywa rynkowe*, „Zeszyt Naukowy: Finanse, Bankowość, Ubezpieczenia” 2001, nr 3.
- 16 A. Fazlagić, *Przedsiębiorstwo wiedzy*, „Problemy Jakości” 2001, nr 3.
- 17 A. Fazlagić, *Przyszłość metod myślenia o zarządzaniu: FUTURE 2002 — zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Materiały z konferencji naukowej, tom 2, Kazimierz Dolny, 29.11.2002–1.12.2002.
- 18 A. Fazlagić, *Szkoła jako instytucja ucząca się*, w: *Uczenie metodą projektów*, red. B. D. Gołębniak, WSiP, Warszawa 2002.

- 19 K. R. Freeston, *Improving School Quality. Getting Started with TQM*, „Educational Leadership” 1992, vol. 50, nr 3.
- 20 B. D. Gołębiak, *Zmiany edukacji nauczycieli*, Edytor, Toruń–Poznań 1998.
- 21 J. R. Gordon, *Organizational Behaviour — A Diagnostic Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1996.
- 22 Ch. Gronroos, *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Toronto, 1990.
- 23 *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, red. M. Dierks, A. B. Autals, J. Child, I. Nonaki, Oxford University Press, Oxford 2001.
- 24 Ch. Handy, *Understanding Organizations*, Penguin Books, London 1973–1993.
- 25 M. Hanson, W. Henry, D. Hough, *Written Communication and The Marketing of Public Schools*, University of California, Riverside 1991.
- 26 H. J. Harrington, D. R. Conner, N. L. Horney, *Project Change Management*, Mc-Graw-Hill, New York 2000.
- 27 H. Howaniec, *NLP w reklamie*, „Marketing w Praktyce” 2001, nr 3.
- 28 J. Hunt, *Managing People at Work*, 1987.
- 29 *IPTS/ESTO Studies on Reforms of Agriculture, Education and Social Systems within the Context of Enlargement and Demographic Change in the EU*, „European Science and Technology Observatory” 2000, czerwiec.
- 30 P. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999.
- 31 J. Kozłowski, *Problem popularyzacji nauki*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2001, nr 2.
- 32 S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 1999.
- 33 P. Makin, G. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, przeł. G. Kranas, PWN Warszawa 2000.
- 34 *Marketing in Schools*, „Commercial Communications” 1999, z. 19, czerwiec.
- 35 D. P. Mills, D. S. Moshavi, *Professional Concern: Managing Knowledge-based Service Relationships*, „Service Industry Management” 1999, vol. 10, nr 1.
- 36 J. Młodkowski, *Aktywność wizualna człowieka*, PWN, Warszawa 1998, s. 220.
- 37 J. Naisbitt, *Megatrendy. Dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Zysk i Ska, Poznań 1997.
- 38 A. Paluchowski, *Niematerialność usług i jej psychologiczne implikacje*, Wydawnictwo AE, Poznań 2001.
- 39 A. Payne, *The Essence of Services Marketing*, Englewood Cliffs 1993.
- 40 J. Pfeffer, R. Sutton, *The Knowing-Doing Gap*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2000; S. Redwood, C. Goldwasser, S. Street, *Action Management*, J. Wiley & Sons, New York 1999.
- 41 *Public Education — Commercial Activities in Schools*, United States Accounting Office, Report to Congressional Requesters, wrzesień 2000.
- 42 K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo AE, Poznań 2000.
- 43 C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

- 44 T. A. Stewart, *Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations*, Nicolas Brealey Publishing, London 1998.
- 45 K. Stróżyński, *Ćwiczenia z magii oświatowej, czyli jakość szkoły 2002*, „Nowa Szkoła” 2002, nr 4.
- 46 A. Toffler, *Fala za falą*, „Gazeta Wyborcza” 1998, 24–27 grudnia.
- 47 R. F. Wright, *A Review of the Four Prominent Marketing Schools of Thought*, „Journal of Advertising History” 2002, Zeszyt specjalny.

Prawa autorskie dotyczą także tłumaczeń tekstów anglojęzycznych, które zawarto w tej książce. Posługiwanie się tekstem polskojęzycznym bez wskazania źródła tłumaczenia jest naruszeniem praw autorskich.