

BOGDAN GREGOR**ANITA USIELSKA**

Uniwersytet Łódzki

**KLIENT WEWNĘTRZNY W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI
USŁUGI EDUKACYJNEJ – WYNIKI BADANIA¹****1. Wprowadzenie**

Szkoły ponadgimnazjalne w obliczu podaży znacznie przekraczającej popyt na usługę edukacyjną, z uwagi na niż demograficzny z drugiej połowy lat 90tych, muszą podejmować działania, które pozwolą im utrzymać się na tym kurczącym się rynku. Zakładając, że kluczem do sukcesu rynkowego jest umiejętność dostarczania klientom oryginalnych, niepowtarzalnych korzyści w porównaniu z innymi konkurencyjnymi ofertami², każda szkoła powinna poszukiwać takich sposobów i rozwiązań świadczenia usługi edukacyjnej, które pozwoliłyby zaoferować uczniom jak największy pakiet korzyści, wyróżniając własną ofertę na tle innych ośrodków.³ Każdą organizację, w tym także i szkołę, poza zasobami rzeczowymi i kapitałowymi, tworzą przede wszystkim ludzie. Jak wskazuje rzeczywistość gospodarcza o przewadze konkurencyjnej w coraz większym stopniu decydują zasoby osobowe organizacji, które nie dają się powielać czy imitować przez inne podmioty. Pozostałe rodzaje zasobów stają się natomiast coraz bardziej wyrównane i podobne, dlatego też przestają one odgrywać kluczową rolę w rynkowej rywalizacji przedsiębiorstw, ustępując miejsca zasobom decydującym o osobowości i indywidualności danego podmiotu gospodarczego. Kadra zarządzająca współczesną szkołą powinna uświadomić sobie, że o pozycji na rynku decyduje wartość, jaką dla klienta/ ucznia może wygenerować każdy pojedynczy jej pracownik/nauczyciel.⁴ Wobec tego szkoły chcąc konkurować na dynamicznie zmieniającym się rynku powinny pozyskiwać zdolną, twórczą kadrę dydaktyczną, jako że, to czynnik ludzki w organizacji wraz z jego wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami stanowi kluczowy zasób, kreujący wartości istotne dla interesariuszy i umożliwiający generowanie nowych idei i nowych źródeł wartości.⁵ Podstawowym zatem postulatem prowadzonej polityki

¹ Artykuł napisany w ramach realizacji projektu badawczego – promotorskiego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego N N115 207139.

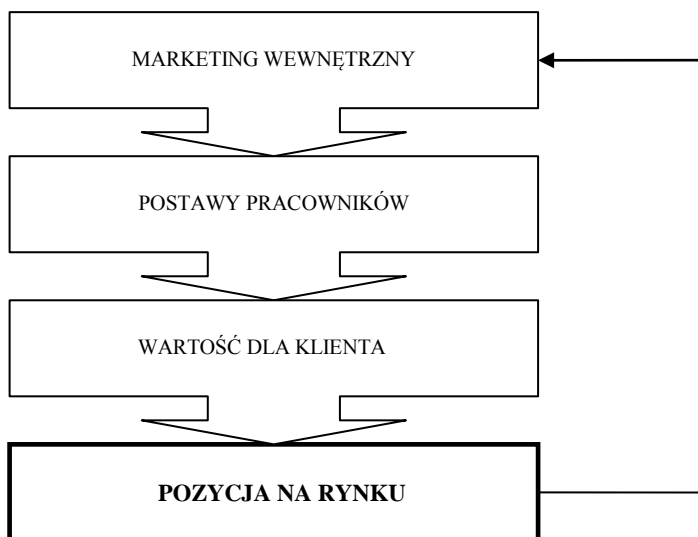
² S. Wilmańska – Sosnowska, *Lojalność klienta jako wyzwanie współczesnego marketingu*, w: *Marketing – Handel – Konsument w Globalnym Społeczeństwie Informacyjnym*. Red. B. Gregor. Folia Oeconomica 179, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 215.

³ S. Wilmańska – Sosnowska, A. Usielska, *Partnerstwo jako koncepcja działań na rynku usług edukacyjnych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558 Ekonomiczne Problemy Usług nr 41*, Szczecin 2009, s.316.

⁴ P. Doyle, *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 84.

⁵ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Tonik, Toruń 2002, s. 190.

kadrowej w szkołach musi być zapewnienie możliwie maksymalnej satysfakcji z pracy, a co za tym idzie dążenie do zatrzymania wykwalifikowanych pracowników w placówce kształcenia.⁶ Osiągnięcie tych celów wiązać się może z zastosowaniem narzędzi marketingowych wewnątrz organizacji. Koncepcja marketingu wewnętrznego (ang. Internal Relationship Marketing) stworzona przez L. L. Berry'ego zakłada, że wewnątrz organizacji traktowane jest w kategoriach rynkowych, a pracownicy są jej wewnętrznymi klientami. Nauczyciele powinni być zatem traktowani jako klienci wewnętrzni szkoły, a przypisane im zadania – jako wewnętrzne produkty, które zaspokoją ich potrzeby i oczekiwania, przy jednoczesnej realizacji celów szkoły.⁷ Idee wykorzystania koncepcji marketingu wewnętrznego do budowania pozycji szkoły na rynku prezentuje rysunek 1.



Rys. 1. Zależność między wykorzystaniem koncepcji marketingu wewnętrznego a pozycją szkoły na rynku usług edukacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

2. Rynek usług edukacyjnych oraz składniki wartości przedmiotu transakcji na nim

Tak jak inne dziedziny życia gospodarczego, również współczesna oświata stała się rynkowa. W naukach ekonomicznych rynek rozumiany jest jako zespół warunków, które doprowadzają do kontaktu pomiędzy kupującymi i sprzedającymi w procesie wymiany dóbr i usług.⁸ Jest to ogół wzajemnych stosunków wymiennych, znajdujących zwykle wyraz w zawieranych transakcjach kupna-sprzedaży między dostawcami i odbiorcami, których

⁶ A. I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 22.

⁷ L.L. Berry, *The employees as customers*, "Journal of Retail Banking", 1981, No. 3, p. 25-28.

⁸ D. Begg, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 76.

decyzje kształtują podaż i popyt oraz ich wzajemne relacje.⁹ Rynek usług edukacyjnych będzie zatem odnosił się do wszystkich warunków w jakich przebiegają transakcje, przedmiotem których jest usługa edukacyjna jako produkt oferowany przez sprzedawców – placówki kształcenia; szkoły, uczelnie a nabywany przez kupujących – uczniów, studentów.

Wprawdzie każda szkoła respektuje to samo prawo oświatowe oraz te same wartości pedagogiczne, realizuje obowiązkową podstawę programową, to jednak może różnić się od innych. Tym co może ją odróżniać na tle innych szkół są: własne tradycje, autorskie programy nauczania, formy pracy z uczniami i rodzicami, systemy oceniania, atmosfera panująca w szkole.¹⁰ Uwolnienie rynku w oświacie objawia się różnorodnością oferty edukacyjnej, związane jest także z wielkością źródeł finansowania, możliwością tworzenia wewnętrznego systemu oceniania uczniów, wzrastającym wpływem rodziców i środowiska lokalnego na szkołę oraz rozwojem mechanizmów mierzenia jakości pracy szkoły i nauczyciela.¹¹ Wolny rynek usług edukacyjnych nakłada na szkoły konieczność funkcjonowania z zachowaniem zasad konkurencji i walki o każdego ucznia. Jednak wolnorynkowość w oświacie niesie ze sobą pewne niebezpieczeństwa, związane przede wszystkim z preferowaniem wiedzy encyklopedycznej, koncentrowaniem się szkół na ich pozycjach w rankingach, niezdrowym współzawodnictwem pomiędzy uczniami, nauczycielami oraz dyrektorami, przerostem formy, szczególnie promocji, nad treścią (czyli tym co faktycznie szkoła oferuje) oraz ze skłonnością do bezkrytycznego wdrażania wszelkich innowacji.¹² Mając zatem świadomość nieuchronności systemu rynkowego, a także mocnych i słabych stron oświaty urynkowanej, konieczne jest podejmowanie takich działań, które wzmocnią to co jest dobre w takim systemie i jednocześnie ograniczą niebezpieczeństwo tworzenia nierówności szans edukacyjnych.

Przedmiotem transakcji na rynku usług edukacyjnych jest specyficzny produkt; będący zespołem działań związanych z kierowaniem procesem zdobywania wiedzy oraz kształtowania osobowości.¹³ Osiągnięcie sukcesu na rynku usług edukacyjnych jest uwarunkowane przemyślaną konstrukcją produktu. W przypadku usługi edukacyjnej określenie produktu jako podstawowego elementu kompozycji marketingu-mix nie jest proste (rys. 2 - proponowana struktura usługi edukacyjnej), wynika to z faktu, że cykl tworzenia tego produktu rozciąga się w czasie, na cały okres trwania nauki w poszczególnych jednostkach, a jego weryfikacja rynkowa następuje dopiero po zakończeniu nauki, najczęściej w konfrontacji z rynkiem pracy.

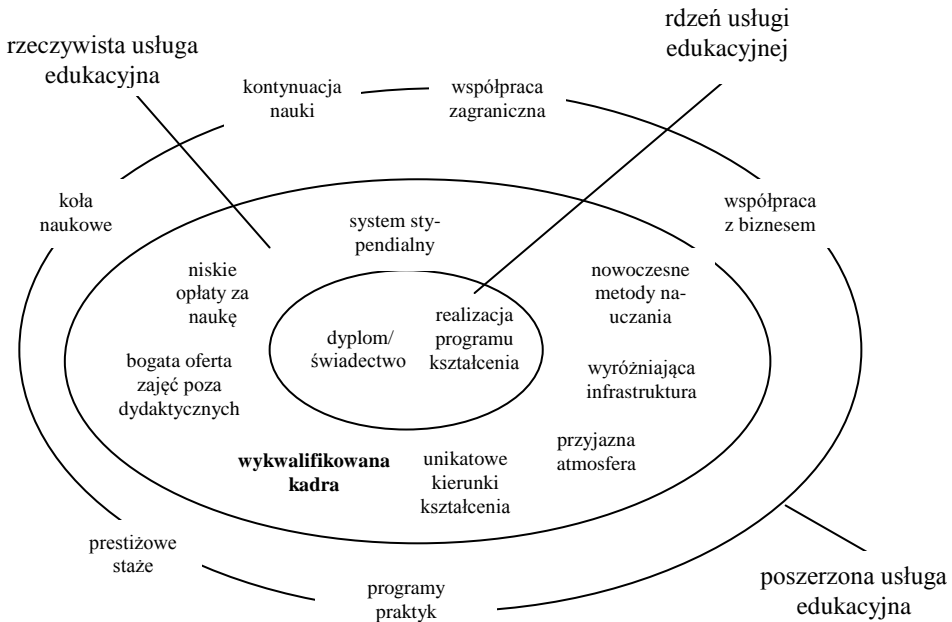
⁹ J. Dieltl, *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym?*, „Marketing i rynek” 2004, nr 2, s.29.

¹⁰ S. Wlazło, *Wolny rynek – zagrożenie czy szansa polskiej edukacji?*, „Dyrektor Szkoły”, 2003, nr 2, s. 16-19.

¹¹ Cz. Plewka, H. Bednarczyk, *Menedżer i kreator edukacji*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom, 2008, s. 161.

¹² S. Wlazło, *op. cit.* s. 165.

¹³ A. Kulig, *Rynek usługi edukacyjnej w Polsce na poziomie wyższym*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, G. Nowaczyk, M. Kolański (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, 2004, s. 97.



Rys. 2. Trzy poziomy usługi edukacyjnej

Źródło: A. Usielska „Budowanie pozycji konkurencyjnej podmiotów działających na rynku usług edukacyjnych”, [w:] *Ekonomia i zarządzanie w teorii i praktyce. Wybrane aspekty współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem*, G. Urbanek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 280.

Ze względu na specyfikę tego produktu, ocena jego wartości nie jest prosta i nie można jej dokonać bezpośrednio po wytworzeniu. Wartość usługi edukacyjnej jest różnicą pomiędzy całkowitą wartością dla klienta a całkowitym kosztem ponoszonym przez klienta w związku z jej pozyskaniem.¹⁴ Trudność precyzyjnego określenia wartości usługi edukacyjnej może wynikać z wielu czynników, przede wszystkim występują problemy ze standaryzowaniem jakości tych usług¹⁵, nie funkcjonują jasne kryteria oceny poziomu i jakości kształcenia na poszczególnych szczeblach. To z kolei wpływa na trudności w ocenie jakości usługi przez klienta ex ante i ex post. W konsekwencji klient zewnętrzny - uczeń ma poważne trudności w określeniu swoich oczekiwań i jakości wobec usługi edukacyjnej. Dlatego tak istotnym wydaje się być precyzyjne określenie składników wartości usługi edukacyjnej ważnych dla uczniów i dających im zadowolenie.

¹⁴ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 520.

¹⁵ A. Drapińska, *Kierunki działań marketingowych w szkole wyższej*, „Marketing i rynek” 2006, nr 12, s.12.

3. Elementy składowe wartości usługi edukacyjnej oraz ich hierarchia w opinii uczniów

W ramach projektu badawczego pt. „Koncepcja marketingu wewnętrznego w kształtowaniu wartości usługi edukacyjnej i jej konkurencyjności na rynku” przeprowadzono wieloetapowe badanie opinii podmiotów będących podstawowymi elementami tworzącymi szkołę jako instytucję kształcącą młodzież. Celem badania było określenie poza cenowych czynników decydujących o pozycji szkoły na rynku usług edukacyjnych. Badanie, które objęło szkoły ponadgimnazjalne przeprowadzono w miesiącach I-III 2011. Zastosowano dwie techniki badawcze: technikę ankietową oraz wywiad pogłębiony. Badanie miało charakter wyczerpujący, uwzględniono bowiem wszystkie Zespoły Szkół Centra Kształcenia Rolniczego, pozostające pod nadzorem Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi (45 jednostek). Zdecydowano się na przeprowadzenie badania w jednostkach finansowanych z tego samego źródła. Organem prowadzącym i finansującym pozostałe szkoły ponadgimnazjalne są jednostki samorządu terytorialnego, a powszechnie wiadomo, że występują znaczące dysproporcje w ich możliwościach finansowych. Badanie szkół rozproszonych po całym kraju, a finansowanych z tego samego źródła pozwoliło na stworzenie uporządkowanego wykazu składników wartości usługi edukacyjnej w opinii uczniów badanych placówek kształcenia oraz hierarchii czynników determinujących zadowolenie z pracy i jego wpływ na kreowanie wartości usługi edukacyjnej.

Badaniem w każdej szkole objęto: kierownictwo szkoły – dyrektor, v-ce dyrektor, klientów wewnętrznych – 25 nauczycieli, klientów zewnętrznych – 30 uczniów ostatnich klas. Realnie wypełnione ankiety odesłało 28 szkół, co stanowi 62% całej analizowanej populacji. Efektem badania było zgromadzenie 1500 ankiet od: 47 dyrektorów i v-ce dyrektorów, 601 nauczycieli oraz 852 uczniów.

W badaniu ankietowym skierowanym do klientów zewnętrznych wzięło udział po 30 uczniów najstarszych programowo klas. Zdecydowano się na zasięgnięcie opinii uczniów o szkole, którzy najdłużej są z nią związani, mają za sobą już prawie cały cykl kształcenia i mogli obserwować ewentualne zmiany na przestrzeni czterech lat nauki w analizowanej placówce. Kwestionariusz ankiety powstał w dużej mierze na podstawie opinii zebranych od uczniów ostatnich klas Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego w Widzewie – miejsca pracy współautorki niniejszego referatu. Podczas spotkania z maturzystami poproszono ich o podanie pięciu czynników, które są dla nich najważniejsze i sprawiają, że dobrze czują się (lub czuliby się) w szkole, do której uczęszczają. Na tej podstawie sporządzono wykaz 22 najczęściej powtarzających się czynników i w oparciu o niego skonstruowano kwestionariusz ankiety.

W badaniu wzięło łącznie udział 852 uczniów w tym 42% to dziewczęta, a 52% chłopcy. 72% respondentów to uczniowie technikum, 14% to uczniowie szkoły zasadniczej. Badana młodzież w większości pochodzi ze wsi i małych miejscowości, oddalonych od miejsca kształcenia, aż 46% badanych uczniów mieszka w odległości powyżej 10km od szkoły. Ponad 50% respondentów to dzieci wychowujące się w gospodarstwach domowych liczących powyżej 4 osób.

W ramach badania ankietowego uczniowie zostali poproszeni o wskazanie pięciu z 23 czynników, które decydują ich zdaniem o zadowoleniu z uczęszczania do szkoły. Następnie uczniowie mieli je uporządkować wg stopnia ważności i ocenić w jakim stopniu wybrane czynniki są realizowane w ich szkole. Wyniki badania prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Zestawienie czynników decydujących o zadowoleniu uczniów z uczęszczania do szkoły

Czynnik wpływający na zadowolenie z uczęszczania do szkoły	Pozycja w hierarchii ważności	Stopień realizacji czynnika w szkole (0-nie jest realizowany, 4-w pełni realizowany)				
		4	3	2	1	0
Akademie i imprezy szkolne	3	28%	27%	25%	14%	6%
Atmosfera panująca w szkole	1	35%	33%	19%	9%	3%
Czystość na korytarzach i w salach lekcyjnych	11	24%	38%	19%	12%	6%
Dojazd do szkoły	7	34%	22%	17%	16%	11%
Internat przy szkole	9	46%	21%	13%	11%	9%
Kontakt z nauczycielami	4	29%	31%	26%	10%	4%
Możliwość zdobywania dodatkowych uprawnień	2	44%	28%	15%	7%	5%
Oferta	12	34%	35%	22%	8%	2%
Organizacja przestrzeni do spędzania przerw	17	21%	18%	23%	25%	13%
Organizacja wycieczek szkolnych	6	18%	24%	21%	27%	10%
Osiągnięcia uczniów i absolwentów	21	20%	38%	28%	11%	3%
Parking przy szkole	5	30%	24%	20%	16%	9%
Położenie	17	37%	24%	24%	9%	5%
Poziom kształcenia ogólnego	16	20%	42%	22%	13%	3%
Poziom zajęć praktycznych	10	31%	37%	19%	9%	3%
Rozkład zajęć	19	25%	37%	22%	9%	7%
Stołówka szkolna	18	27%	23%	16%	15%	19%
Szkolny radiowęzeł	15	12%	14%	13%	14%	47%
Wyposażenie i wygląd sali gimnastycznej	14	14%	22%	26%	20%	19%
Wyposażenie i wygląd toalet	8	14%	12%	19%	27%	27%
Wyposażenie pracowni lekcyjnych	13	34%	31%	22%	9%	3%
Zajęcia pozalekcyjne	20	20%	24%	20%	23%	13%
Zaopatrzenie bufetu	22	27%	22%	14%	15%	22%
inne	23	26%	14%	10%	7%	43%

Źródło: opracowanie własne.

Z badania wynika, że na pierwszym miejscu w rankingu czynników najważniejszych dla uczniów znalazła się atmosfera panująca w szkole, aż 53% respondentów wybrało ten czynnik do grupy pięciu najważniejszych. W opinii 35% uczniów atmosfera panująca w ich szkole jest bardzo dobra, tzn: sprzyja nauce i nawiązywaniu przyjaźni, tylko 3% respondentów uznało, że atmosfera w ich szkole jest bardzo zła. Drugim najczęściej wymienianym czynnikiem wpływającym na zadowolenie z uczęszczania do szkoły jest możliwość zdoby-

wania dodatkowych uprawnień i kwalifikacji. 47% respondentów wskazało ten czynnik jako jeden z pięciu najważniejszych. Dla 44% badanych jest on w pełni dostępny w ich szkole, a tylko 5% było całkowicie odmiennego zdania. Na trzecim miejscu znalazł się czynnik związany z tworzeniem kultury organizacyjnej szkoły – akademie i imprezy szkolne, na czwartym dobry kontakt z nauczycielami. 40% respondentów wybrało ten ostatni czynnik za jeden z najważniejszych, przy czym 31% uczniów uznało, że jest on realizowany na poziomie „3”, czyli nie jest to stan idealny i wymaga jeszcze pracy nad wzajemnymi relacjami między uczniami i nauczycielami.

Na podstawie wyników badania, zamieszczonych w tab. 1 można jednoznacznie stwierdzić, że dla uczniów najistotniejsze są czynniki, których stopień realizacji zależy przede wszystkim od nauczycieli, ich wiedzy, doświadczenia oraz zaangażowania.

4. Czynniki kształtujące atrakcyjność szkoły jako miejsca pracy

Jak wskazują wyniki badań, o wartości usługi edukacyjnej decydują przede wszystkim nauczyciele jako jej właściwi twórcy. To oni bowiem mając bezpośredni kontakt z uczniami podczas codziennej pracy tworzą atmosferę w szkole. Ich wykształcenie, doświadczenie i umiejętności umożliwiają poszerzanie oferty szkoły między innymi o możliwość zdobywania przez uczniów dodatkowych uprawnień. Nauczyciele wraz z uczniami przygotowują akademie i imprezy w szkole, podtrzymując tym samym tradycje i budując tożsamość szkoły. Według opinii uczniów dobry kontakt z nauczycielami jest czwartym co do ważności czynnikiem wpływającym na zadowolenie z uczęszczania do szkoły. Z punktu widzenia kierownictwa szkoły ważne staje się zatem zapewnienie kreatorom wartości usługi edukacyjnej optymalnych warunków pracy. Będzie to możliwe po rozpoznaniu ich potrzeb.

W badaniu klientów wewnętrznych ministerialnych szkół rolniczych wzięło udział 601 nauczycieli. Kwestionariusz ankiety skierowanej do nauczycieli podobnie jak w przypadku uczniów, powstał w oparciu o indywidualne sugestie nauczycieli pracujących w ZSCKR w Widzewie. Podczas posiedzenia Rady Pedagogicznej nauczyciele zostali poproszeni o wymienienie pięciu czynników decydujących o tym, że miejsce pracy daje zadowolenie z wykonywania obowiązków zawodowych. Na tej podstawie powstał wykaz 20 najczęściej powtarzających się czynników, który stał się bazą do skonstruowania kwestionariusza ankiety. W każdej szkole odpowiedzi na ankietę skierowaną do klientów wewnętrznych udzieliło średnio 21 nauczycieli, w tym 66% respondentów to były kobiety, a 31% mężczyźni. 55% ankietowanych stanowili nauczyciele przedmiotów ogólnokształcących, 42% nauczyciele przedmiotów zawodowych. 10% respondentów to nauczyciele stażyści, 29% nauczyciele kontraktowi, 31% nauczyciele mianowani i 30% nauczyciele z najdłuższym stażem, którzy osiągnęli najwyższy szczebel awansu zawodowego – dyplomowani. Największą grupę ankietowanych (33%) stanowili nauczyciele z przedziału wiekowego między 31 a 40 lat. Nauczyciele zostali poproszeni o wybranie z grupy 19 czynników 5 ich zdaniem najważniejszych w pracy nauczyciela, następnie porządkowali wybrane czynniki wg hierarchii ważności. Ostatnim etapem było dokonanie oceny zmiany sytuacji w szkole, w której pracują w kontekście wybranych obszarów w ostatnich pięciu latach. Wyniki badania prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Zestawienie czynników decydujących o zadowoleniu z pracy w szkole, w świetle opinii nauczycieli

Czynnik wpływający na zadowolenie z pracy/ stopień realizacji czynnika w szkole (0-wcale)	Pozycja wg hierarchii ważności	Stopień realizacji czynnika (0-nie jest realizowany, 4 w pełni realizowany)					Zmiana realizacji czynnika w szkole w ostatnich 5 latach		
		4	3	2	1	0	=	-	+
Atmosfera pracy	1	38%	40%	17%	4%	1%	40%	19%	41%
Czystość w Szkole	14	40%	38%	15%	5%	1%	52%	6%	43%
Dobry kontakt z Kierownictwem	2	52%	33%	8%	6%	1%	48%	6%	45%
Dobrze wyposażona biblioteka	15	35%	44%	13%	4%	5%	43%	10%	46%
Dostępne środki dydaktyczne	4	35%	43%	16%	5%	1%	24%	2%	73%
Jasno formułowane zadania	11	42%	33%	20%	5%	1%	49%	6%	45%
Kultura osobista uczniów	16	6%	27%	36%	27%	5%	29%	57%	14%
Łączenie pracy w szkole z innymi zajęciami	19	32%	30%	21%	6%	11%	53%	20%	27%
M mało liczne klasy	6	42%	31%	18%	7%	2%	36%	12%	52%
Możliwość samorealizacji	10	47%	32%	16%	4%	2%	54%	3%	43%
Nagrody za wyniki w pracy	18	21%	25%	19%	22%	13%	45%	28%	27%
Odległość od miejsca zamieszkania/dobry dojazd	12	55%	18%	13%	7%	6%	84%	1%	15%
Organizacja pracy	5	40%	41%	15%	3%	1%	50%	5%	45%
Osiągnięcia uczniów	7	16%	36%	30%	15%	3%	40%	26%	34%
Profesjonalizm przełożonych	8	43%	30%	18%	9%	1%	52%	10%	38%
Szybki przepływ informacji/współpraca	13	28%	41%	23%	6%	1%	41%	11%	47%
Warunki lokalowe	17	32%	37%	17%	13%	1%	37%	7%	56%
Wspieranie rozwoju zawodowego	9	58%	28%	8%	5%	2%	46%	3%	52%
Wynagrodzenie	3	14%	28%	28%	25%	5%	49%	19%	32%

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wyników badania powstała hierarchia czynników najważniejszych dla nauczycieli, wpływających ich zdaniem na zadowolenie z miejsca pracy. Dla nauczycieli najważniejsza jest atmosfera pracy, aż 87% respondentów zaliczyła ten czynnik do grupy 5 najważniejszych. 38% z nich uznało, że atmosfera w obecnej ich szkole jest bardzo dobra, 40% zaś uznało, że jest na poziomie „3” co sugeruje, że należy nad nią jeszcze pracować. 41% nauczycieli, którzy wskazali ten czynnik, uznała, że atmosfera pracy w ich szkole jest lepsza niż w latach ubiegłych, dla 40% nie uległa zmianie, a dla 19% jest gorsza. Drugim równie istotnym czynnikiem jest dobry kontakt z kierownictwem szkoły. Czynnik ten wskazało 56% badanych, z czego tylko 26% uznało go za najistotniejszy. Ciekawym jest fakt, że wynagrodzenie za wykonywaną pracę pojawiło się dopiero na czwartym miejscu wśród najczęściej wybieranych czynników, a nagrody za wyniki w pracy uplasowały się jako czynnik decydujący o zadowoleniu z pracy na jednej z ostatnich pozycji. Zatem dla kierownictwa szkoły jest to wyraźny komunikat, że na zadowolenie z pracy w szkole wpływają miękkie aspekty zarządzania placówką kształcenia.

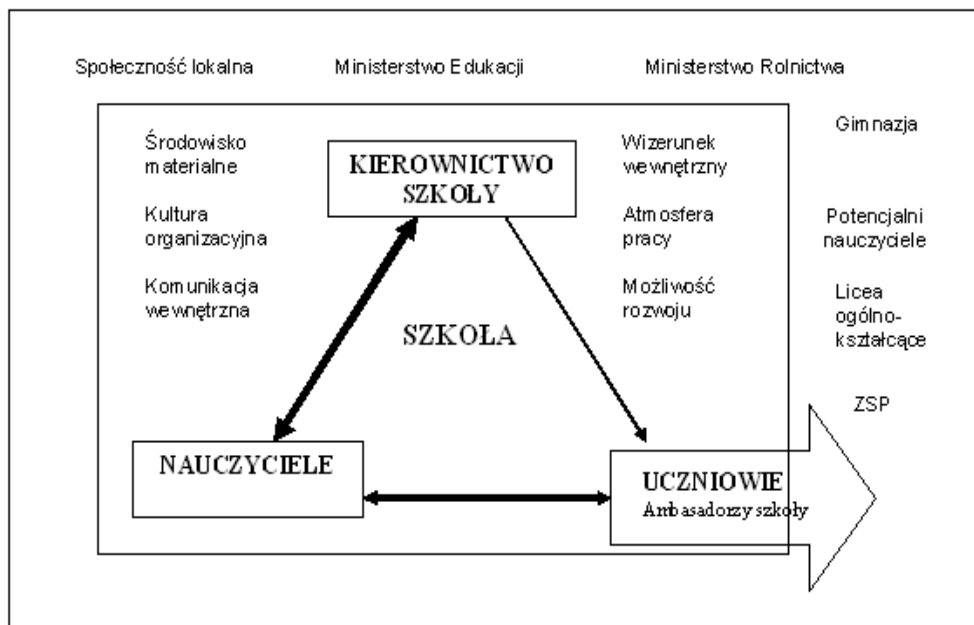
5. Podsumowanie

Współczesne teorie wskazują na istotną rolę kapitału ludzkiego, jako niematerialnego czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego. Zasoby pracy należy rozpatrywać w kategoriach ilościowych i jakościowych. Kadry wysoko wykształcone uważa się w dobie gospodarki opartej na wiedzy za najcenniejszy zasób. Poziom rozwoju nauki oraz jakość i kierunki kształcenia zasobów ludzkich służą zarówno postępowi społecznemu, jak i rozwojowi ekonomicznemu.¹⁶ Problem zarządzania szkołami publicznymi nasila się w kontekście systematycznie zmniejszającej się liczby kandydatów do szkół właściwie na wszystkich poziomach kształcenia. Kadra zarządzająca szkołą chcąc utrzymać placówkę na kurczącym się rynku usług edukacyjnych musi wypracować strategię wyróżnienia się na rynku, przygotowania oferty spełniającej oczekiwania potencjalnych i aktualnych uczniów.

Wyniki przeprowadzonego badania wyraźnie wskazują, że sukces szkoły tkwi w jej niematerialnych zasobach, wysoko wykwalifikowanej kadrze, którą należy pozyskać, rozwijać i zatrzymywać w szkole. Umiejętne wykorzystanie w placówkach oświatowych narzędzi marketingu wewnętrznego przyczynić się może do budowania pozycji konkurencyjnej szkoły na rynku usług edukacyjnych. Subiektywna, pozytywna opinia uczniów o szkole, do której uczęszczają oraz zdobyte w niej umiejętności, wiedza i doświadczenie są świadectwem wartości jaką dostarcza im szkoła, sprawiając, że stają się jej ambasadorami. Rysunek 3 jest ilustracją graficzną wykorzystania w szkołach narzędzi marketingu wewnętrznego do budowania pozycji konkurencyjnej szkoły na rynku usług edukacyjnych.

Niniejsze opracowanie nie wyczerpuje tematu, stanowi wstęp do diagnozy sytuacji w szkołach prowadzonych przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi, świadomości potrzeby oraz stopnia wykorzystania narzystania narzędzi marketingu wewnętrznego do kształtowania pozycji konkurencyjnej szkoły na rynku usług edukacyjnych.

¹⁶ J. Różański, D. Stawasz, *Profile i kierunki kształcenia w Łodzi i regionie łódzkim a zapotrzebowanie rynku pracy – wnioski końcowe*, [w]: *Ocena profili i kierunków kształcenia na poziomie średnim i wyższym w kontekście zapotrzebowania na rynku pracy w Łodzi i regionie*, J. Różańskiego, D. Stawasz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 177.



Rys. 3. Koncepcja wykorzystania narzędzi marketingu wewnętrznego do budowania pozycji konkurencyjnej szkoły na rynku usług edukacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

6. Literatura

- [1] Baruk A. I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, 22.
- [2] Begg D., *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [3] Berry L.L., *The employees as customers*, "Journal of Retail Ranking", No. 3.
- [4] Dietl J., *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym?*, „Marketing i rynek” 2004, nr 2.
- [5] Doyle P., *Marketing wartości*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003.
- [6] Drapińska A., *Kierunki działań marketingowych w szkole wyższej*, „Marketing i rynek” 2006, nr 12.
- [7] Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- [8] Kulig A., *Rynek usługi edukacyjnej w Polsce na poziomie wyższym*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, G. Nowaczyk, M. Kolasiński (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2004.
- [9] Plewka Cz., Bednarczyk H., *Menedżer i kreator edukacji*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Radom 2008.
- [10] Różański J., Stawasz D., *Profile i kierunki kształcenia w Łodzi i regionie łódzkim*

a zapotrzebowanie rynku pracy – wnioski końcowe, [w]: Ocena profili i kierunków kształcenia na poziomie średnim i wyższym w kontekście zapotrzebowania na rynku pracy w Łodzi i regionie, J. Różańskiego, D. Stawasz (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

- [11] Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Tonik, Toruń 2002.
- [12] Wilmańska – Sosnowska S., *Lojalność klienta jako wyzwanie współczesnego marketingu, [w:] Marketing – Handel – Konsument w Globalnym Społeczeństwie Informacyjnym*, B. Gregor (red.), Folia Oeconomica 179, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- [13] Wilmańska – Sosnowska S., Usielska A., *Partnerstwo jako koncepcja działań na rynku usług edukacyjnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 558 Ekonomiczne Problemy Usług nr 41, Szczecin 2009
- [14] Wlazło S., *Wolny rynek – zagrożenie czy szansa polskiej edukacji?*, „Dyrektor Szkoły”, 2003, nr 2.

Streszczenie

Celem artykułu jest prezentacja wyników badania empirycznego prowadzonego w ramach projektu badawczego pt. „Koncepcja marketingu wewnętrznego w kształtowaniu wartości usługi edukacyjnej i jej konkurencyjności na rynku”. Rozważania zawarte w opracowaniu ujęto w dwóch częściach. Pierwsza część dotyczy rynku usług edukacyjnych i jego odrębności. Druga część natomiast jest prezentacją wyników badania nad składnikami wartości usługi edukacyjnej w opinii uczniów szkół prowadzonych przez Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz czynników decydujących o atrakcyjności szkoły jako miejsca pracy w opinii nauczycieli.

Słowa kluczowe: marketing wewnętrzny, rynek usług edukacyjnych, wartość usługi edukacyjnej.

INTERNAL CUSTOMER IN PROCESS OF CREATING EDUCATIONAL SERVICE'S VALUE – RESULT OF RESEARCH

Summary

This article aims to present the results of empirical research conducted within the research project “Concept of internal marketing in the development of an educational service and its competitiveness in the market”.

Deliberations included in this paper were divided in two parts. The first

part concerns about the educational services market and his distinctiveness. The second part is presents the results of research on the components of an educational service in the opinion of students and factors that determine the attractiveness of the school as a workplace, in the opinion of teachers.

Keywords: internal marketing, educational service market, value educational service.

Translated by Bogdan Gregor, Anita Usielska

BOGDAN GREGOR
Uniwersytet Łódzki
e-mail: katmarkt@uni.lodz.pl

ANITA USIELSKA
Uniwersytet Łódzki