



Jan Fazlagić

Marketing szkoły



ABC

a Wolters Kluwer business

Jan Fazlagić

Marketing szkoły



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2011

Wydawca
Izabella Małecka

Redaktor prowadzący
Małgorzata Jarecka

Opracowanie redakcyjne
Anna Konarzewska-Żuczek

Skład i łamanie
JustLuk, Justyna Szumiel, Krystyna Szych

© Copyright by
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011

ISBN: 978-83-264-1354-4

Wydane przez:
Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Redakcja Książek
01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	9
---------------------------	----------

Rozdział 1

O przyszłości oświaty	13
1.1. Polska szkoła w globalnej wiosce	13
1.2. Gospodarka oparta na wiedzy	20
1.3. Od szkoły „inteligentnej” do szkoły kreatywnej	24
1.4. Podsumowanie	29

Rozdział 2

Rynek usług edukacyjnych	30
2.1. Szkoła – organizacja usługowa	30
2.2. Rynki, na jakich działa szkoła	31
2.3. Wiedza – rdzeń usług świadczonych przez szkołę	38
2.4. Konkutowanie w oświacie	46
2.5. Unikatowa pozycja USP szkoły	50
2.6. Krzywa wartości	53

Rozdział 3

Marketingowe zarządzanie jakością w szkole	58
3.1. Na czym polega marketingowe zarządzanie jakością w szkole?	58
3.2. „Satysfakcja gwarantowana” – czy uczeń i rodzic mają być w szkole „królami”?	64
3.3. Od atrybutów do korzyści	68
3.4. „Momenty prawdy” w zarządzaniu marketingową jakością	71
3.5. Reklamacje	75
3.6. Zarządzanie jakością według filozofii TQM	77
3.7. Modele jakości usług	79
3.7.1. Model jakości luk (GAP Model) w zarządzaniu szkołą	79

3.7.2. Model jakości <i>Servqual</i> w zarządzaniu szkołą.....	82
3.7.3. Model jakości usług oparty na teorii Herzberga	85
3.8. Podsumowanie.....	86

Rozdział 4

Komunikacja marketingowa szkoły	87
4.1. Istota komunikacji marketingowej	87
4.2. Segmentacja rynku	96
4.3. Model komunikacji marketingowej.....	99
4.4. Identyfikacja wizualna szkoły	101
4.5. Podsumowanie.....	114

Rozdział 5

Reklama szkoły.....	115
5.1. Istota reklamy.....	115
5.2. Jak reklama oddziałuje na ludzką psychikę?	118
5.3. Reklama szeptana	122
5.4. Slogany reklamowe	126
5.5. Redagowanie tekstów promocyjnych dla szkoły.....	128
5.6. Internet w promocji szkoły	137
5.7. Podsumowanie.....	140

Rozdział 6

<i>Public relations</i> w szkole.....	142
6.1. Czym jest <i>public relations</i> ?	142
6.2. Jak funkcjonuje PR?	145
6.3. Sytuacje kryzysowe.....	150
6.4. Kontakty z dziennikarzami.....	154
6.5. Podstawowe zasady wystąpień publicznych i argumentowania.....	158
6.6. Podsumowanie.....	164

Rozdział 7

Inne formy promocji szkoły.....	166
7.1. Wprowadzenie.....	166
7.2. Wizerunek dyrektora szkoły.....	166
7.3. Targi i festyny	177
7.4. Wycieczki po szkole (zwiedzanie szkoły) dla rodziców.....	180
7.5. Spotkania z rodzicami.....	184

7.6. Komunikacja pisemna z rodzicami	188
7.7. Podsumowanie	190

Rozdział 8

Marka, wizerunek i reputacja szkoły	191
8.1. Wizerunek szkoły	191
8.2. Marka szkoły	198
8.3. Reputacja szkoły	206
8.4. Podsumowanie	211

Rozdział 9

Badania marketingowe	213
9.1. W jakim celu Dyrektor szkoły powinien prowadzić badania marketingowe?	213
9.2. Jak zaprojektować dobry kwestionariusz?	222
9.3. Miejsce badań marketingowych w zarządzaniu placówkami oświatowymi w Polsce	228
9.4. Jak przeprowadzić badania marketingowe w mojej szkole?	232
9.5. Interpretacja wyników badań marketingowych	241
9.6. Podsumowanie	244

Zakończenie	245
--------------------------	------------

Spis tabel, schematów i ramek	247
--	------------

Literatura	251
-------------------------	------------

WPROWADZENIE

Jan Paweł II powiedział kiedyś, że „ten, kto wie to mężczyzna a ta, o której się wie to kobieta”. Parafrazując słowa Wielkiego Polaka, można powiedzieć, że dobrze zarządzana szkoła to taka, „która wie i o której się wie”. Walory takie jak kompetentni nauczyciele, dobra organizacja procesu dydaktycznego to podstawa funkcjonowania oświaty.

Marketing szkoły jest „bronią obosieczną”. Może, i powinien, on służyć przekazaniu pozytywnych informacji o walorach szkoły. Z drugiej strony bardzo często jest wykorzystywany jako narzędzie do składania fałszywych obietnic. Zjawisko składania pustych obietnic w marketingu edukacyjnym jest już dobrze rozpoznane i dotyczy nie tylko szkół polskich, ale także np. amerykańskich. Książka ta jest także podręcznikiem solidnej wiedzy o tym, jak zgodnie z zasadami etyki promować placówkę oświatową w celu zapewnienia wysokich standardów etycznych w tym obszarze w Polsce.

Książkę tę napisałem przede wszystkim dla obecnych i przyszłych dyrektorów szkół i innych placówek oświatowych. Jest ona kontynuacją pierwszej w Polsce książki o marketingu dla szkół, którą napisałem w roku 2002 (*Marketingowe zarządzanie szkołą*, Warszawa 2003). Zawarte w niej pomysły i opisy są także cenne dla wszystkich tych, którzy zarządzają instytucjami związanymi z edukacją i rynkiem pracy: urzędami pracy, organizacjami pozarządowymi, administracją oświatową itp.

Książka została podzielona na osiem rozdziałów, w których opisano wszystkie najważniejsze zagadnienia związane z marketingiem szkoły, począwszy od opisu rynku oświatowego, a skończywszy na badaniach marketingowych w szkole.

Książka uwzględnia najbardziej aktualne zjawiska ważne z punktu widzenia marketingu szkoły, np. web 2.0, elementy tak modnej ostatnio ekonomii behawioralnej itp. Nie wszystkie opisywane zjawiska mają znaczenie tu i teraz dla każdego dyrektora szkoły. Czy promocja małej wiejskiej szkoły na Facebooku jest najpilniejszym zadaniem dla dyrektora szkoły? Pewnie

są ważniejsze. Jednak książka ma na celu nie tylko opisywać rzeczywistość, ale także przygotowywać do tego, co wydarzy się w polskiej oświacie za lat trzy czy pięć. Już wkrótce, prawdopodobnie, nie będziemy mogli stwierdzić, jakie będą oczekiwania wobec szkoły (zob. rozdział 1). Zmiany w naszym otoczeniu nie zachodzą liniowo. Oznacza to, że przez dłuższy czas nic znaczącego w otoczeniu się nie dzieje, by nagle w bardzo krótkim czasie (kilkunastu miesięcy) nastąpiły radykalne zmiany. Nie dajmy się im zaskoczyć!

Szkoły nie działają po to, aby generować zysk. Dlatego marketing szkoły jest zadaniem tak trudnym – musimy posługiwać się narzędziami i instrumentami marketingowymi dla realizacji idei wyższego rzędu. Odwrócenie się od problematyki marketingu w szkole wcale nie nobilituje dyrektora szkoły – wręcz przeciwnie. Wiedza marketingowa jest niezbędna do tworzenia dobrych szkół w Polsce.

Informacje zawarte w tej książce pochodzą z doświadczeń praktycznych zebranych w trakcie wielu konferencji, szczególnie tych zorganizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu z partnerami konferencji *Innowacyjne Zarządzanie w oświacie* (iz.edu.pl).

Wiele cennych uwag i spostrzeżeń zawartych w tej książce zawdzięczam spotkaniom z dyrektorami szkół i nauczycielami, jakie przez ostatnie dziewięć lat miałem przyjemność odbyć dzięki współpracy z następującymi instytucjami i szkołami:

- Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Warszawie,
- Centrum Edukacji Obywatelskiej,
- Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku,
- Centrum Szkoleń Edukacyjnych „KRUK”,
- Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji,
- Instytut Badań Nad Gospodarką Rynkową w Gdańsku,
- Instytut Nowoczesnej Edukacji,
- Mazowieckie Samorządowe Centrum Doskonalenia Nauczycieli,
- Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Kaliszu,
- Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Koninie,
- Redakcja miesięcznika „Dyrektor Szkoły”,
- Społeczna Szkoła Podstawowa i Społeczne Gimnazjum im. Edwarda hr. Racyńskiego nr 2 w Poznaniu,
- Społeczna Szkoła Podstawowa nr 2 i Społeczne Gimnazjum nr 333 w Warszawie,
- Społeczna Szkoła Podstawowa Nr 3 i Gimnazjum „Dębinka” w Poznaniu,

-
- Wyższa Szkoła Ubezpieczeń w Krakowie, oddział zamiejscowy w Koninie,
 - Studium Doskonalenia Menedżerów Oświaty przy Gnieźnieńskiej Wyższej Szkole Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”,
 - Zespół Szkół Gastronomicznych w Gorzowie Wielkopolskim,
 - Społeczne Towarzystwo Oświatowe,
 - Redakcja miesięcznika „Blżej Przedszkola”,
- i wiele innych.

Życzę interesującej lektury oraz sukcesów w kształtowaniu charakteru, umiejętności i wiedzy młodych Polaków – klientów oświatowych naszych szkół!

*Jan Fazlagić,
Poznań, sierpień 2010 r.*

O PRZYSZŁOŚCI OŚWIATY

1.1. Polska szkoła w globalnej wiosce

Żyjemy w świecie, w którym słowo „globalizacja” stało się synonimem nowoczesności. Wielu przeciwników i sceptyków globalizacji nie zdaje sobie sprawy, że nie jest ona wyborem ideologicznym. Protestujący przeciwko globalizacji, np. alterglobaliści, komunikują się między sobą za pomocą telefonów komórkowych wytworzonych przez globalne koncerny i propagują swoje idee za pomocą Internetu. Globalizacja jest faktem. Dla polskiej szkoły globalizacja oznacza globalny dostęp do wiedzy dla uczniów, globalny dostęp do rynku pracy dla absolwentów szkoły i globalny kontekst zarządzania szkołą.

Do skutecznego funkcjonowania we współczesnej gospodarce potrzeba coraz więcej wykształconych ludzi. Gospodarka światowa staje się coraz bardziej wiedzochłonna (ang. *knowledge-intensive*).

Czy wiesz, że...

Kiedyś samolot składał się z prymitywnego silnika oraz płótna rozciągniętego na szkielet z drewna. Wszystkie elementy, może z wyjątkiem silnika, można było nabyć w gminnym sklepie lub zebrać w lesie. W dzisiejszym samolocie 1/3 wartości stanowi koszt oprogramowania. Części składowe samolotu pochodzą z kilkudziesięciu krajów i od tysięcy dostawców. Aby samolot powstał, potrzeba setek wykształconych informatyków, inżynierów, techników. Współczesne produkty stają się coraz bardziej wiedzochłonne.

Wiedzochłonność oznacza, że w cenie towarów i usług, które kupujemy, znajduje się coraz mniej materii, a coraz więcej składników intelektualnych. Absolwenci współczesnych szkół będą pracować w przedsiębiorstwach i instytucjach dostarczających niematerialnych usług i produktów. Wiedza staje

się coraz cenniejszym atutem na rynku pracy, a dobra materialne stają się coraz mniej cenne. Oto kilka przykładów¹:

- koszt transportu towaru w latach 1960–2000 spadł o ponad 70%;
- koszty wyprodukowania i dystrybucji jednej kopii Encyklopedii Britannica: 250 dolarów;
- w przypadku bitów na CD-ROM: 1,50 dolara (koszt tych samych bitów w sieci waha się w granicach zera);
- koszt materiałów w typowym samochodzie koncernu GM to tylko 16% kosztów wyprodukowania pojazdu;
- 1/3 kosztu nowego Boeinga 777 to oprogramowanie;
- w roku 1984 podzespoły do PC kosztowały 80% ogólnej ceny, a oprogramowanie 20%, dziś jest dokładnie odwrotnie;
- przeciętna książka o zarządzaniu kosztuje około 200 zł za kilogram, podczas gdy walcowana na gorąco stal staniała do ok. 1,5 zł za kilogram.

Czy wiesz, że...

Piramidy egipskie są jednym z cudów świata. Przy ich powstawaniu pracowała garstka wykształconych ekspertów i tysiące niewykwalifikowanych robotników. W XXI wieku przy produkcji oprogramowania czy widowisk telewizyjnych niewykwalifikowani pracownicy stanowią tylko garstkę ogółu zatrudnionych.

Dyrektorzy szkół powinni wykazywać wielką wrażliwość na kwestie związane z globalizacją. Chodzi o to, że „globalizacja” nie jest – paradoksalnie – wyzwaniem globalnym, lecz lokalnym. Każda szkoła świadomie bądź nieświadomie uczestniczy w procesach globalizacji. Wystarczy zadać sobie następujące pytania:

- 1) Gdzie znajdą zatrudnienie absolwenci naszej szkoły?
- 2) Z iloma kulturami będą mieli styczność w ciągu najbliższych 10 lat?
- 3) Czy potrafią zrozumieć racje obu stron konfliktu w Tybecie?
- 4) Jak zareagują na zwyczaje religijne żydów czy muzułmanów, gdy pojadą do egzotycznego kraju na kontrakt?
- 5) itd., itd.

Odpowiedzi na nie wyraźnie wskażą na globalny wymiar edukacji.

¹ Na podstawie J. Ridderstrale, K.A. Nordstrom, *Karaoke Capitalism. Zarządzanie dla ludzkości*, Gliwice 2006.

Globalizacja oznacza, że gospodarki krajów są w coraz większym stopniu poddawane zjawiskom i siłom, które pochodzą z zagranicy. Wystarczy spojrzeć na to, jak wielkie znaczenie w ostatnich latach przywiązuje się w Polsce do wyników uzyskiwanych przez polskich uczniów w testach PISA, aby zrozumieć, że to, co się dzieje za granicą, ma wpływ na funkcjonowanie nawet małych szkół „na uboczu”. Globalizacja oznacza, że coraz większa liczba przedsiębiorstw i instytucji sektora publicznego ma powiązania z zagranicą. W przeszłości zasięg oddziaływania edukacji był ściśle określony na obszarze danego kraju. Jednak dzisiaj uczniowie polskich szkół spędzają wakacje za granicą, polskie szkoły odwiedzają nauczyciele z Niemiec, Francji czy Szwecji, a w każdej chwili uczeń może wejść, dzięki swojemu telefonowi komórkowemu, na stronę internetową szkoły po drugiej stronie globu. Jak powinny wyglądać programy nauczania w zglobalizowanym świecie? Czy powinny poświęcać więcej uwagi edukacji międzykulturowej, nauce języków oraz nauczaniu historii i geografii? W krajach takich jak Stany Zjednoczone czy Kanada już dziś zupełnie inaczej naucza się historii kontynentu północnoamerykańskiego niż 30 czy 50 lat temu. Kiedyś panował mit podboju kontynentu przez białego człowieka. Dzisiaj wskazuje się na wartość kultury etnicznych mieszkańców tego kontynentu.

Zagraniczne inwestycje bezpośrednie (*Foreign Direct Investment*) powodują, że przestaje mieć znaczenie nacjonalizm gospodarczy. Nauczanie w duchu patriotycznym jest utrudnione, ponieważ coraz mniej jest w naszym otoczeniu wartości, idei i przedmiotów czysto polskich lub czysto obcych. Każdy produkt zawiera w sobie część wkładu pochodzącą od producentów z całego świata.

Jedną z metafor charakteryzujących globalną gospodarkę jest „śmierć odległości”. Autorem, który spopularyzował to pojęcie jest Michael J. Thomas. Twierdzi on, że zmiany związane z globalizacją są spowodowane zanikiem barier komunikacyjnych między ludźmi na świecie. W tabeli 1 opisano różne aspekty „śmierci odległości” i ich konsekwencje dla edukacji.

Tabela 1. Konsekwencje „śmierci odległości” dla współczesnej szkoły

Na czym polega „śmierć odległości”?	Jakie ma konsekwencje dla szkoły?
Powoduje „cyfrowe wykluczenie”. Regiony biedne, pozbawione wykształconej siły roboczej będą tworzyć tzw. Czwarty Świat (m.in. Rosja, Afryka, Ameryka Płd., Południowy Bronx, Nowy Jork).	Szkoła powinna służyć walce z cyfrowym wykluczeniem. Szczególnie edukacja na poziomie przedszkolnym i szkoły podstawowej jest ważna, aby pomóc młodzieży wyrwać się z ubóstwa.

Na czym polega „śmierć odległości”?	Jakie ma konsekwencje dla szkoły?
Polaryzacja społeczna i bogaci stają się coraz bogatsi.	Bogacenie się społeczeństwa i rozwarstwienie dochodów stają się powodami tworzenia elitarnych szkół, do których uczęszczają nieliczni.
Kultura rzeczywistości wirtualnej (TV kablowa, TV satelitarna, DVD, globalne stacje informacyjne, SMS).	Szkoła powinna być wyposażona w sprzęt multimedialny. Jego brak nie tylko utrudnia bądź uniemożliwia nowoczesną edukację, ale także utrwala postrzeganie szkoły jako instytucji zacofanej. Wizerunek instytucji jest równie ważny jak treść oferty.
Przenikanie mediów do polityki, niska wartość poznawcza masowych informacji <i>infotainment</i> (wyborcy chcą krótkiego, atrakcyjnego przekazu, np. skandali, oper mydlanych).	Kultura <i>infotainment</i> zmienia pozycję szkoły wśród źródeł wiedzy. Szkoła traci pozycję uprzywilejowaną. Uczniowie i rodzice są bardziej krytyczni co do aktualności i wiarygodności wiedzy otrzymywanej w szkole.
Odległość geograficzna między firmami odgrywa mniejszą rolę niż kiedyś.	Łatwiejsza jest współpraca międzynarodowa. Dzięki Internetowi szkoły mogą organizować videokonferencje.
Lokalizacja ma mniejsze znaczenie, szczególnie lokalizacja surowców do produkcji.	Szkoły z małych miejscowości mogą uczestniczyć w programach partnerskich na równych prawach.
Wielkość nie odgrywa roli – małe firmy i małe państwa sukcesywnie konkurują z dużymi.	Powraca zainteresowanie małymi szkołami. Duże kombinaty edukacyjne nie sprawdzają się. Małe szkoły mają tyle zalet, że ewentualne korzyści skali, jakie niesie ze sobą duża szkoła, są mało istotne.
Usługi i produkty wytwarzane dla indywidualnego klienta <i>customization</i> .	Klienci są przyzwyczajani przez firmy, że mogą otrzymać produkty i usługi dostosowane do ich osobistych potrzeb. Takie oczekiwania są w konsekwencji przenoszone na szkołę, która powinna stworzyć unikatową ofertę edukacyjną dla każdego ucznia.
Rosnące znaczenie marki handlowej – <i>branding</i> .	Szkoła powinna stosować zasady marketingu tak jak inne organizacje w jej otoczeniu, w tym zasady zarządzania swoją marką w środowisku lokalnym.
Powstawać będą wspólnoty praktyków – web 2.0.	Szkoła może stać się miejscem spotkań dla wirtualnej społeczności uczącej się za pośrednictwem Internetu.
Rosnąca mobilność pionowa i poziom umożliwia szybki awans młodym ludziom.	Awans zawodowy jest dzisiaj możliwy dla zdolnych, młodych ludzi w wieku 20–25 lat. Kiedyś emocjonalne przygotowanie do pracy na odpowiedzialnym stanowisku zapewniało powolne zdobywanie doświadczenia zawodowego w miejscu pracy. Dzisiaj młodzi ludzie już kilka lat po opuszczeniu ławy szkolnej mogą stać się prezesami. Chociaż są do tego intelektualnie przygotowani, ich psychika nie zawsze jest gotowa na podjęcie takich wyzwań. Szkoła powinna więc uczyć kompetencji potrzebnych do szybkiego włączenia się w życie zawodowe.

Na czym polega „śmierć odległości”?	Jakie ma konsekwencje dla szkoły?
„Globalny zasięg” – małe firmy są w stanie obsługiwać klientów na całym świecie.	Wybitna szkoła posiadająca międzynarodową kadrę nauczycieli i wyjątkowy program nauczania jest w stanie przyciągać uczniów niemal z całego świata. Przykładem są szwajcarskie szkoły średnie.
Szybsze rozpowszechnianie się pomysłów i idei (dyfuzja innowacji) dzięki szybkiemu uczeniu się społeczeństwa.	Pomysły powstałe w innych częściach świata szybko docierają do Polski.
Rosnące różnice w dochodach w ramach społeczeństwa. Malejące różnice pomiędzy państwami. Mniejsza presja emigracyjna.	Polska staje się krajem coraz mniej odstającym na niekorzyść w stosunku do państw wysokorozwiniętych. Produkt krajowy brutto na mieszkańca w Warszawie już oscyluje wokół wysokiego poziomu 75% poziomu UE. W Polsce pojawiają się szanse zatrudnienia konkurencyjne wobec państw zachodnich ² .
Odrodzenie miast: rewitalizacja centrów miast.	Wiele nowych szkół społecznych i prywatnych będzie lokalizowanych tam, gdzie będą się osiedlać przedstawiciele klasy średniej – w zrewitalizowanych centrach dużych miast.
Rosnąca rola języka angielskiego.	Nauczanie w języku angielskim stanie się coraz bardziej powszechne. Angielski przestanie być <i>de facto</i> „językiem obcym”, a stanie się narzędziem funkcjonowania w nowoczesnym społeczeństwie opartym na wiedzy. Nauczanie innych języków obcych (np. francuskiego) będzie kontynuowane, aby zwiększyć konkurencyjność polskich pracowników w porównaniu np. z Chińczykami czy Hindusami, którzy praktycznie nie są w stanie masowo uczyć się dwóch języków zachodnich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F. Cairncross, *The Death of Distance*, Boston 2001.

Ramka 1. Internet wkracza do sądownictwa

Internet wkracza do naszego życia w takim tempie, że dziedziny ludzkiej działalności tak tradycyjne i konserwatywne, jak wymiar sprawiedliwości, otwierają się na nowe medium – np. w roku 2002 w Stanie Michigan stworzono wirtualny sąd (*cyber court*), w którym dokonuje się przesłuchań świadków, aby umożliwić stronom spoza Stanu Michigan uczestniczenie w rozprawach dotyczących kodeksu handlowego, w których przedmiot sporu przekracza 25 000\$. W uzasadnieniu tej innowacji władze stanu stwierdziły, że... „celem jest rozwiązywanie sporów handlowych z prędkością i efektywnością wymaganą w epoce informacji”.

Źródło: opracowanie własne.

² Jeśli różnica w wynagrodzeniach pomiędzy krajami spada poniżej 40%, znacząco spada również chęć do emigracji zarobkowej z jednego kraju do drugiego.

Globalizacja ma swoje przełożenie na wyzwania, przed jakimi stoi polska oświata:

- 1) programy nauczania powinny zawierać treści związane z edukacją kulturową;
- 2) wiedza o świecie przekazywana w szkole ma znaczenie praktyczne; kiedyś nauczanie geografii świata miało znaczenie ogólnopoznawcze, dzisiaj natomiast ma znaczenie bardzo praktyczne – z dużym prawdopodobieństwem można powiedzieć, że w przyszłości absolwenci szkoły albo będą pracować w egzotycznych krajach, albo dla firm pochodzących z tych krajów;
- 3) polska oświata uczestniczy w globalnym wyścigu o to, który system naucza najlepiej (zob. testy PISA i inne rankingi międzynarodowe);
- 4) szybkość dostępu do wiedzy nie jest czynnikiem, który utrudnia edukację; większość ludzi w roku 1975 nigdy by nie uwierzyła, że w roku 2000 miliony ludzi na całym świecie będą w stanie jednocześnie przeszukiwać dokumenty z zasobów milionów komputerów na całym świecie w ciągu mniej niż jednej sekundy.

W tabeli 2 przedstawiono ewolucję paradygmatów edukacji. Wynika z niej, że obecnie dominującym paradygmatem jest lokalność, czyli koncentracja swojej aktywności na najbliższym otoczeniu (m.in. w zakres tego pojęcia wchodzi tworzenie społeczeństwa obywatelskiego) oraz globalność, czyli świadomość międzykulturowa, gotowość do aktywności na globalnym rynku pracy itp.

Tabela 2. Ewolucja paradygmatów edukacji

Okres	Obszar oddziaływania	Podmiot	Dominujący paradygmat
1000–1870	Jednostka	Garstka ludzi	Myślenie i działanie indywidualne
1871–1980	Lokalny	Niektórzy ludzie	Myślenie i działanie lokalne
1981–2000	Krajowy/narodowy	Wielu ludzi	Myślenie narodowe i działanie lokalne
2001–2010	Globalny (np. mobilni nauczyciele podróżujący do różnych lokalizacji na świecie – <i>flying faculty</i>)	Większość ludzi	Myślenie globalne i działanie lokalne

Źródło: T. Townsend, *Thinking and acting both locally and globally: From Sustainability to Strategic Leadership*, referat na konferencję ATINER, Ateny, 24–26 maja 2010.

Ramka 2. „Glokalizacja” – odpowiedź firmy McDonald’s na niechęć do marki Made in USA

Najnowsza taktyka marketingu firmy McDonald’s zasadza się na „glokalizacji” – być globalnym z lokalnym odcieniem – i polega na dostosowaniu globalnego menu i stylu obsługi, wystroju wnętrz oraz struktury cen do lokalnych gustów. We francuskich filiach McDonaldsa wykorzystuje się wizerunek Asteriksa – francuskiego bohatera narodowego z czasów rzymskich (McDonald’s kupił prawa do posługiwania się jego wizerunkiem). We francuskich filiach firmy McDonald’s podaje się wino i burgery McLutece, w indyjskich – Maharaja Macs z jagnięciny, a w Korei Południowej – burgery z kimczii, kiszoną kapustą pekińską, tamtejszym specjałem.

Źródło: B.R. Barber, Konsumowani. Jak rynek psuje dzieci, infantyлізуje dorosłych i połyka obywateli, Warszawa 2009, s. 320.

System oświaty powstawał w zupełnie innych uwarunkowaniach niż obecnie. Oświata na samym początku była rodzajem pomocy społecznej państwa dla warstw ubogich. Elity intelektualne wszak zawsze miały dostęp do najlepszej edukacji. U podstaw systemu oświaty leżało kiedyś raczej zapobieganie skutkom negatywnym braku wykształcenia.

Dzisiaj sytuacja się zmieniła – przynajmniej w krajach rozwijających się i rozwiniętych, do których zalicza się Polska. Mówiąc obrazowo, kiedyś oświata służyła temu, aby dany kraj nie pozostał w ogniu peletonu.

Marketing szkoły jest niezbędnym elementem funkcjonowania współczesnego systemu edukacji. To od nas, pracowników i wszystkich tych, którym leży na sercu los polskiej oświaty, zależy, jak marketing będzie stosowany. Nie ulega wątpliwości, że marketing może być wykorzystywany nieetycznie. Ale czy nie jest nieetyczne zachowanie dyrektora szkoły, który z jakiegoś powodu nie stosuje marketingu? Każdy obywatel ma prawo wiedzieć czy leczy się u dobrego lekarza. Takie samo prawo ma każdy obywatel, jeśli chodzi o wybór szkoły, do której zapisuje swoje dziecko. Nadużycia i nieetyczne zachowania zdarzać się mogą w marketingu szkoły tak samo jak w przypadku marketingu szpitala czy restauracji.

Edukacja społeczeństwa pociąga za sobą cały ciąg innych pozytywnych skutków i „promieniuje” na wszystkie aspekty życia społeczno-gospodarczego³:

³ Knowledge For Development, World Bank Development Report 1998, nr 99, s. 41–46.

- dzięki edukacji rozwija się rolnictwo; rolnicy są bardziej skłonni do stosowania nowych metod uprawy;
- wykształceni obywatele są bardziej elastyczni na rynku pracy; w okresach załamania gospodarczego wykształceni pracownicy rzadziej cierpią z powodu bezrobocia;
- wykształceni obywatele chętniej stosują nowe technologie w domu i ochronie zdrowia;
- w szczególnie istotny wpływ na poziom wykształcenia społeczeństwa ma wykształcenie młodych matek oraz czynniki społeczne i biologiczne; dzieci z rodzin wykształconych mają lepsze szanse na sukces życiowy; wykształcenie rodziców ma decydujący wpływ na aspiracje intelektualne dzieci; w ciągu ostatnich 40 lat zanotowano znaczny wzrost średniego ilorazu inteligencji IQ (o ponad 20%); wzrost tego wskaźnika nastąpił zbyt szybko, aby przypisać go czynnikom genetycznym; nowe sposoby wychowywania dzieci przyczyniły się do istotnego wzrostu średniego współczynnika inteligencji w społeczeństwach; poziom wykształcenia matek ma wpływ na stosowaną przez nich dietę i styl życia w okresie prenatalnym – czyli w czasie, gdy kształtują się biologiczne predyspozycje dziecka;
- mniejszą podatność na manipulację w reklamie, polityce i religii, co poprawia jakość życia i instytucji demokratycznych.

Czy wiesz, że...

Polski system edukacji uczestniczy w globalnym wyścigu. Od innowacyjności polskiej gospodarki zależy przyszłość gospodarcza i społeczna naszego kraju. Polska oświata odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy.

1.2. Gospodarka oparta na wiedzy

W gospodarce przemysłowej, która wykształciła się w XIX wieku, a dominowała w wieku XX, wiedza oczywiście była także wykorzystywana przez ludzi, lecz jej tworzeniem i przetwarzaniem zajmowało się przede wszystkim naczelne kierownictwo organizacji i wąskie grono specjalistów. Tak zwane „naukowe zarządzanie”, którego ojcem stał się Frederic Taylor, polegało na zastosowaniu wiedzy do kierowania pracą robotników.

Problem związany z reformą systemu oświaty polega na tym, że sektor ten pozostaje w tyle za innymi sektorami, jeśli chodzi o oddziaływanie sił rynkowych (tabela 3). Jednak ta sytuacja się zmienia, a wdrażanie zasad marketingu w polskich szkołach jest jednym z wielu na to dowodów. Marketing szkoły nie oznacza „komercjalizacji” działalności edukacyjnej *sensu stricte*. Chodzi raczej o wprowadzanie zasad nowoczesnego zarządzania w oświacie (*new public management*). Wprowadzanie zasad marketingu do szkół powoduje pozytywne sprzężenia zwrotne. Tam, gdzie trudno jest zmienić szkołę, warto potraktować marketing jako pierwszy krok do zmian – iskrę, która zainicjuje zmiany w innych obszarach. Marketing oznacza transparentność informacyjną, a tam, gdzie pojawia się transparentność, rośnie odpowiedzialność. W tym sensie **marketing szkoły może być narzędziem reformy oświaty**. Dobrym przykładem na to jest brak mechanizmów łączących wydatki na szkolenia nauczycieli z efektami nauczania. Obecnie nie ma polityki łączenia nakładów na doskonalenie nauczycieli z odpowiedzialnością za wzrost efektywności pracy tych ostatnich. Znajdujemy się u progu procesu stopniowej konwergencji systemu edukacji oraz systemu przedsiębiorstw komercyjnych. Konwergencja ta polega na adaptacji w systemie edukacji metod zarządzania i oceny jakości opracowanych na potrzeby przedsiębiorstwa. Z drugiej strony przedsiębiorstwa skwapliwie adaptują wiele rozwiązań i idei, takich jak „organizacja ucząca się” czy kształcenie ustawiczne, charakterystycznych dla systemu edukacji. Mamy więc do czynienia z jednej strony z „przedsiębiorstwami uczącymi się”, a z drugiej ze „szkołami kreującymi wartość dla interesariuszy”.

Tabela 3. Wybrane różnice pomiędzy sektorami

Wymiar	Sektor wysokich technologii	Służba zdrowia	Edukacja
1. Siły działające w sektorze w zakresie tworzenia, przekazywania i użytkowania wiedzy			
Główne źródło wpływające na rozwój wiedzy	Badania rynkowe nastawione na rynek	Badania naukowe prowadzone przez klientów	Politycy
Presja na innowacyjność wśród przedstawicieli środowiska	Bardzo duża	Średnia	Niska
Priorytet nadawany tworzeniu wiedzy	Bardzo wysoki	Średni	Niski

Wymiar	Sektor wysokich technologii	Służba zdrowia	Edukacja
2. Struktury i zasoby potrzebne do tworzenia, przekazywania i użytkowania wiedzy			
Wydatki na badania i rozwój	Bardzo wysokie	Wysokie	Niskie
Świadomości znaczenia zarządzania wiedzą	Wysoka	Niska	Bardzo niska
Liczba sieci	Wysoka	Średnia	Niska
Współpraca pomiędzy specjalistami różnych dyscyplin	Wysoka	Wymienna	Niska
System szkoleń oparty na relacji uczeń –nauczyciel (praktyczna nauka profesji)	Bardzo nowoczesny	Raczej rozpowszechniony	Raczej mało rozpowszechniony
Skłonności do angażowania się w sieci współpracy	Wysoka	Niska	Bardzo niska
Sieci organizacji zewnętrznych	Intensywne	Mało intensywne	Bardzo mało intensywne
Partnerstwa publiczno-prywatne	Częste	Rzadkie	Bardzo rzadkie
Powiązania z uniwersytetami	Silne	Średnie	Słabe
Wykorzystanie technologii informatycznej do komunikacji i przesyłania wiedzy	Powszechne	Średnio upowszechnione	Rzadkie
Upowszechnianie nowej wiedzy	Bardzo szybkie	Szybkie	Powolne
Implementacja nowej wiedzy	Szybka	Czasami szybka, wymienna	Powolna
3. Wyniki tworzenia, przekazywania i użytkowania wiedzy			
Skuteczności tworzenia nowej wiedzy	Bardzo wysoka	Wysoka	Niska
Jakość badań naukowych	Wysoka	Zmienna	Niska
Tempo innowacji	Wysokie	Zmienne	Niskie

Źródło: *Knowledge Management in the Learning Society*, OECD, Paris 2000, s. 62.

Wiedza ma podstawowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego w XXI wieku. Na początku XXI wieku przed polską oświatą pojawiają się następujące wyzwania:

1. ukształtowanie zasobów ludzkich dla polskiej gospodarki, które będą w stanie w najbliższych dziesięcioleciach nadrobić kilkusetletnie zapóźnienie cywilizacyjne Polski;
2. przygotowanie młodych ludzi zamieszkujących tereny wiejskie do funkcjonowania w gospodarce usługowej, zawodach nierolniczych i środowisku zurbanizowanym; systemy oświaty na całym świecie, także w Polsce muszą kształcić obywateli przygotowanych do pracy w sektorze usług;
3. zwiększenie produktywności polskich pracowników, szczególnie poprzez wykształcenie kadr, które będą potrafiły organizować wydajnie pracę i zarządzać gospodarką polską i sektorem publicznym;
4. budowa kapitału społecznego, który z jednej strony przyczyni się do większej aktywności gospodarczej obywateli (spadek ryzyka w działalności gospodarczej), a z drugiej do niższych kosztów zarządzania społeczeństwem (niższa przestępczość, wzmocnienie demokracji lokalnych, większa atrakcyjność dla inwestorów);
5. walka z bezrobociem poprzez metody bezpośrednie (większa samodzielność społeczna obywateli i przedsiębiorczość) oraz pośrednie (niższa tolerancja dla zjawisk powiększających bezrobocie, takich jak korupcja);
6. walka z cyfrowym analfabetyzmem.

Podstawowym wyzwaniem dla systemów edukacji w XXI wieku, z punktu widzenia budowy GOW, jest wykształcenie osób, które będą odpowiadały potrzebom innowacyjnym przedsiębiorstwa. W XX wieku podstawową cechą, jaka odróżniała uczniów ponadprzeciętnych od przeciętnych była ich **inteligencja**. Aby uczeń ukończył z dobrym wynikiem tradycyjną szkołę, wystarczyłoby, aby skutecznie zapamiętał przeczytane wiadomości, nie musiał natomiast rozumieć sensu tego, czego się nauczył. Systemy edukacji ukształtowane w gospodarce industrialnej były nastawione na doskonalenia kompetencji akademickich. Wzorowy uczeń był zwykle laureatem olimpiady chemicznej lub matematycznej. Szkoły w XXI wieku będą musiały przykładąć większą wagę do troski o kreatywność uczniów i związaną z nimi adaptacyjność. W niektórych szkołach średnich w Stanach Zjednoczonych do programów nauczania wprowadza się przedmiot nauczający kompetencji międzykulturowych.

1.3. Od szkoły „inteligentnej” do szkoły kreatywnej

Zdaniem T. Lewowickiego do zmian najbardziej pożądaných w polskiej oświacie⁴ należą m.in. upodmiotowienie edukacji, jej demokratyzacja i uspołecznienie, zmiana i rozszerzenie jej funkcji społecznych, dostosowanie do wymogów rzeczywistości, upowszechnienie kształcenia na poziomie szkoły średniej. Środowisko, w jakim żyjemy, staje się coraz bardziej wielokulturowe, zdywersyfikowane – człowiek ma styczność ze znacznie większą liczbą różnorodnych opcji i wariacji (tysiące kanałów TV, setki rodzajów kuchni, miliony portali informacyjnych). Jednocześnie rośnie liczba różnego rodzaju narzędzi i „maszyn”, które ułatwiają życie. Innymi słowy, sprawność życiowa jest w coraz mniejszym stopniu powiązana z umiejętnością rozwiązywania problemów, a w proporcjonalnie większym stopniu polega na umiejętnym stawianiu pytań, szybkim reagowaniu na zmiany i na mądrych wyborach. Wartość dodana edukacji będzie polegała na kształtowaniu w ludziach umiejętności doboru oryginalnych komponentów w celu tworzenia twórczych dzieł. W takim środowisku kreatywność będzie z jednej strony ułatwiona, ponieważ duża liczba komponentów usprawnia tworzenie wariacji. Z drugiej strony ryzyko stworzenia dzieł banalnych, plagiatów itp. będzie coraz większe. Edukacja powinna więc kształtować zdolność do skutecznego zachowania się w świecie, w którym obserwujemy nadmiar dzieł banalnych i deficyt dzieł kreatywnych⁵.

„Dobra szkoła nie potrzebuje marketingu” – tak twierdzą niektórzy przeciwnicy idei wprowadzania zasad marketingu do oświaty. Pojęcie „dobra szkoła” może być jednak różnie rozumiane – jako klasyczne, dziewiętnastowieczne liceum uczące łaciny, francuskiego, kaligrafii, algebry i posłuszeństwa wobec władzy autorytarnej, mogło funkcjonować wyłącznie w oparciu o swoją dobrą reputację i „marketing szeptany”. Była to szkoła, która premiowała uczniów inteligentnych, obdarzonych dobrą pamięcią i zdolnością do koncentracji. Od „dobrej szkoły” dzisiaj oczekuje się kształcenia uczniów kreatywnych, którzy będą w stanie zmieniać rzeczywistość, a nie tylko wykonywać polecenia autorytetów. Oskar Wilde powiedział kiedyś, że ludzie rozsądni próbują się dostosować do otaczającego świata, a ludzie nierozsądni próbują go zmienić. W związku z tym cały postęp zawdzięczamy ludziom nierozsądnym. W rozumieniu Oskara

⁴ T. Lewowicki, *Przemiany oświaty*, Warszawa 1994, s. 12.

⁵ Wartość dodana edukacji będzie polegała na kształtowaniu w ludziach umiejętności doboru oryginalnych komponentów w celu tworzenia twórczych dzieł.

Wilde’a absolwent współczesnej szkoły powinien być bardziej nieposłuszny (a więc bardziej kreatywny).

Twórczość to odczuwane poczucie dyskomfortu z zastanego stanu rzeczy. Ludzie uznawani za twórczych zobaczyli coś, czego inni nie widzieli. Ludzie mało twórczy uznają porządek zastany za naturalny, a zmianę traktują jako akt agresji wobec zastanego porządku. Tak więc umiejętność stawiania pytań i dostrzegania problemu jest sama w sobie twórcza.

Od kilkudziesięciu lat umysły matematyków i informatyków zaprzęta idea „sytuacyjnej inteligencji”. Przy obecnym poziomie i tempie rozwoju technologii informatycznych prawdopodobnie w ciągu 20–30 lat zostanie stworzony komputer o możliwościach obliczeniowych zbliżonych do ludzkiego mózgu. Wówczas „sytuacyjna inteligencja” stanie się faktem. Obecny system edukacji tego nie zauważa – funkcjonuje tak, jakby wszyscy absolwenci szkół mieli zostać w przyszłości pracownikami naukowymi, jest zorientowany na kształtowanie i nagradzanie uczniów inteligentnych. Kreatywność ani w szkole, ani na polskich uniwersytetach nie jest ceniona ani nagradzana.

Schemat 1. Inteligencja kontra kreatywność dziś i jutro

„WZOROWY UCZEŃ” ad. 2030: Uczeń twórczy i inteligentny • Wysoka samoocena • Swoboda ekspresji • Niski poziom lęku • Pomysłowość • Popularność wśród rówieśników • Zachowania przyciągające uwagę • Entuzjizm i chęć do działania	„WZOROWY UCZEŃ” ad. 2010: Nie twórczy, lecz inteligentny • Sumiennność • Perfekcjonizm • Brak pomysłowości • Niski poziom lęku • Dążenie do uniknięcia błędu • Dążenie do zachowań poprawnych
Uczeń twórczy i mało inteligentny • Powściągliwość, wycofanie • Niska samoocena • Brak popularności • Zachowania przyciągające uwagę • Brak koncentracji • Lęk przed oceną	Uczeń nietwórczy i mało inteligentny • Słabe wyniki w nauce • Wzmrożona aktywność społeczna • Ekstrawersja • Dość wysoka samoocena

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: E. Nęcka, *Psychologia Twórczości*, Gdańsk 2003.

Inteligentny uczeń wyróżnia się tym, że:

- sprawnie rozwiązuje problemy, które przed nim postawiono;
- posiada zdolności do przypominania sobie, analizowania i wykorzystywania wiedzy.