

Joanna Borowska
Uniwersytet Jagielloński

Reakcje na potrzeby klientów jako przejaw dbania o jakość pracy i konkurencyjność na przykładzie placówek doskonalenia nauczycieli

The reactions on client's needs as an expression of care about work quality and competition (in Placówki Doskonalenia Nauczycieli).

Abstract: This paper shows how important and valuable is study and analysis clients' needs. These activities are an evidence of caring about a quality and competition in organizations. The author presents this topic in the case of Placówki Doskonalenia Nauczycieli and show what these institutions do to satisfy clients' wants and how they improve there activity. In addition the author show results of external evaluations, which were made in Placówki Doskonalenia Nauczycieli.

Key-words: client orientation, lifelong learning, needs analysis, quality, development, knowledge-driven economy.

W tekście ukazane zostało znaczenie badania i analizowania potrzeb klientów, jako czynnika świadczącego o dbaniu o jakość i konkurencyjność organizacji, na przykładzie placówek doskonalenia nauczycieli. Na wstępie przedstawiono realia, w których funkcjonują współczesne organizacje oraz poruszono zagadnienia, takie jak: gospodarka wiedzy, organizacja ucząca się, uczenie się przez całe życie, orientacja na klienta.

Celem pracy było przedstawienie informacji na temat badania potrzeb klientów, działań podejmowanych przez placówki doskonalenia nauczycieli w celu zaspokajania potrzeb klientów, a także stopnia zaspokajania potrzeb klientów – dostarczania im praktycznych umiejętności i przydatnej zawodowo wiedzy (na podstawie wyników uzyskanych w trakcie ewaluacji zewnętrznych, prowadzonych od 01.01.2009 do 10.05.2013 r.).

Sytuacja na światowym rynku

„Żyjemy w czasach burzliwych”, w czasach postępu i rewolucji, która dotyka każdego aspektu ludzkiego życia. Niewątpliwie XX wiek przyniósł szereg zasadniczych zmian w stosunku do minionych dziesięcioleci. Zmieniło się wszystko. Zmieniły się trendy, obyczaje, filozofia.

Istotą społeczeństwa XXI wieku stała się gospodarka, będąca efektem zmian społeczno-gospodarczych (wysoka technologia, rozwój telekomunikacji, elektronicznego biznesu, Internetu, nowy styl życia i pracy itp.). Proces globalizacji doprowadził do „kurczenia się” świata, upodabniania do siebie rynków światowych i wzrostu sieci wzajemnych powiązań. Epicentrum transformacji gospodarki stała się wartość zasobów niematerialnych – wartość relacji wiedzy i własności intelektualnej [Kwiecień 2007].

Fakt, że światowe rynki opanowała gospodarka oparta na wiedzy, my sami zaś staliśmy się społeczeństwem wiedzy, doprowadził do tego, iż nastąpiła era społeczeństwa wiedzy. Zanim jednak ewoluowaliśmy do obecnego stanu rzeczy, przez świat przetoczyła się pierwsza fala przeobrażeń – rewolucja agrarna. Potem przyszedł czas na rewolucję przemysłową, która w końcu ustąpiła miejsca rewolucji opartej na odnawialnych źródłach energii, nowych metodach produkcji, nienuklearnej rodzinie i „wiosce elektronicznej” [Mikuła 2007, s. 11]. Różnie określa się czasy obecne. Są nazywane Erą Kosmiczną, Erą Informacyjną, Erą Elektroniczną czy Wioską Globalną. Brzeziński głosi pogląd, że stoimy u progu „wieku technotronicznego”, Bell uważa, że nadeszła era „społeczeństwa postindustrialnego”, zaś radzieccy futurologowie posługują się terminem „rewolucji naukowo-technicznej”. Toffler mówi o „społeczeństwie superprzemysłowym”. Jednak jak sam przyznaje, żaden z tych terminów nie oddaje sedna istoty, dynamizmu zmian, jakie obiegają świat [Toffer 1985, s. 31]. Jedno jest pewne – nasza cywilizacja jest cywilizacją wiedzy.

Termin „społeczeństwo wiedzy”, nie jest terminem nowym. Pierwszy raz został użyty przez Druckera w 1969 r. i od tego czasu, podobnie jak „uczenie się przez całe życie”, stał się jednym z głównych obszarów badań i dyskusji. Odzwierciedla to m.in. opublikowany przez UNESCO, raport Międzynarodowej Komisji ds. Rozwoju Edukacji, „Uczyć się, aby być”, w którym zostało podkreślone znaczenie wiedzy i uczenia się [Portal Unesdoc. unesco.org, s. 20]. Era społeczeństwa wiedzy nie skończyła się w XX wieku – o tym, jak duże znaczenie ma przepływ informacji, podnoszenie kompetencji, wprowadzanie innowacji czy wpływ uczenia się na wzrost gospodarczy, świadczy m.in. fakt, że władze UE oraz władze poszczególnych państw, OECD, ONZ i inne organizacje prowadzą szereg działań mających na celu, spowodowanie, że społeczeństwo w jeszcze większym stopniu będzie doskonaliło swój potencjał intelektualny. Pojawiło się szereg dokumentów, w których podkreśla się rangę edukacji, np.:

-
- raport OECD „Kształcenie powrotne: strategia uczenia się przez całe życie”, w którym zagadnienie *lifelong learning* rozważano w kontekście wymogów światowej gospodarki i konkurencyjności, a szczególną uwagę zwracano na działalność zawodową i indywidualną naukę;
 - publikacja UNESCO „Edukacja jest w niej ukryty skarb”, w którym Międzynarodowa Komisja ds. Edukacji widziała proces uczenia się przez całe życie nie tylko jako klucz do bram XXI w., ale także jako warunek, wykraczający znacznie poza konieczne przystosowanie się do potrzeb świata pracy, zwiększonego panowania nad rytmem życia i czasem jednostki [Portal Eurydice, s. 9];
 - Biała Księga pt. „Nauczanie i uczenie się – ku uczącemu się społeczeństwu”, która miała stanowić zasadniczy punkt odniesienia dla polityki Wspólnoty w dziedzinie uczenia się;
 - Traktat Amsterdamski, zawierający zapis, że „uczenie się przez całe życie stanowi odtąd nadrzędną zasadę polityki Wspólnoty w dziedzinie edukacji, jak również dodatkowy element w innych dziedzinach polityki europejskiej, m.in. w dziedzinie zatrudnienia [Portal Eurydice, s. 11].

Fakt, że żyjemy w społeczeństwie wiedzy oraz wykształcenie się trendu uczenia się przez całe życie doprowadziły do tego, iż edukacja stała się obecnie integralnym elementem polityk krajowych i międzynarodowych. Doskonałym tego przykładem jest unijny projekt „Uczenie się przez całe życie”, którego głównym celem stanowi popularyzowanie trendu kształcenia ustawicznego wśród mieszkańców UE i pomoc im w doskonaleniu umiejętności, wymianie doświadczeń na arenie międzynarodowej i zdobyciu kompetencji niezbędnych do zaistnienia na rynku globalnym. Innym projektem unijnym jest „Europa 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu”, który stanowi kontynuację strategii lizbońskiej. Obejmuje on trzy wzajemnie powiązane priorytety:

- rozwój inteligentny: działania mające na celu rozwijanie gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach,
- rozwój zrównoważony: zwiększanie efektywności korzystania z zasobów w gospodarce, która jest bardziej przyjazna środowisku i bardziej konkurencyjna,
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu: działania wspierające gospodarkę o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającą spójność społeczną i terytorialną [portal mg.gov.pl, s. 3].

Coraz silniejsza koncentracja na wiedzy i jej wykorzystaniu doprowadziły do tego, iż gospodarka światowa stała się gospodarką opartą na wiedzy, nazy-

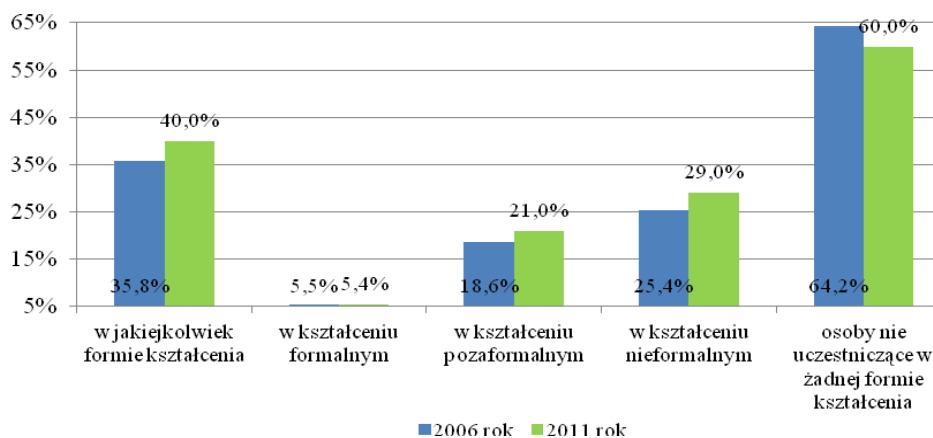
waną też często cyber-gospodarką, gospodarką sieciową, nową ekonomią czy też ekonomią wiedzy.

Dzisiejsza gospodarka charakteryzuje się:

- wysoką koncentracją się na wykorzystywaniu techniki komputerowej;
- przeznaczaniem coraz większych nakładów finansowych na edukację oraz prace naukowo-badawcze;
- coraz bardziej rozprzestrzeniającym się procesem globalizacji (powoduje wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, wzrost standardów jakości, konieczność spełniania szeregu norm np. ISO 9001 itp.);
- zmianą struktury zasobów w organizacji i coraz większym wykorzystywaniem w procesie tworzenia wartości i opartych na wiedzy zasobów niematerialnych,
- zmianą filozofii marketingu [Mikuła 2007, s. 22] – pojawieniu się takich trendów, jak: zarządzanie wiedzą, zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie relacjami z klientami na bazie wiedzy, zarządzanie wiedzą klientów, *clienting*²², społeczna odpowiedzialność biznesu;
- powstaniem organizacji uczących się, zarządzających wiedzą (kładą one nacisk na zatrudnianie pracowników wiedzy, wykorzystują nie tylko ich kompetencje w procesie podejmowania decyzji, budowania strategii organizacji etc., ale także czerpią z informacji pozyskanych od klientów, dzięki silnej orientacji na potrzebach i oczekiwaniach klientów i CRM. Ponadto są nastawione na współpracę, wchodzenie w różne powiązania kooperacyjne z organizacjami zew. i kształtowanie pozytywnych relacji z otoczeniem. Zdają sobie sprawę z tego, iż wiedza stanowi klucz do sukcesu i szczególnie kapitał, gdyż w przeciwieństwie do pozostałych, jest kapitałem odnawialnym, dlatego stawiają na swoich pracowników i ich rozwój);
- wzrostem świadomości klientów do konieczności korzystania z stałego kształcenia się, a co za tym idzie wzrostem popytu na usługi szkoleniowe (jak wynika z badań GUS-u, liczba osób dorosłych podnoszących kwalifikacje zawodowe wzrosła od 2006 r. do 2011 r. o 4,2% – wykres 1). Trend wzrostu udziału Polaków w doskonaleniu zawodowym utrzymuje się dzięki możliwości skorzystania z dofinansowań w ramach EFS. Kryzys gospodarczy i obawa przed utratą zatrudnienia stały się dodatkowymi bodźcami do doksztalcenia się i wzmacniania swej pozycji na rynku pracy.

²² Więcej informacji na temat *clientingu* w książce E. Geffroya, *Clienting: jedyne, co przeszkadza, to klient*, Wyd. Placet, Warszawa 1996.

Wykres 1. Osoby w wieku 25–64 lat wg uczestnictwa w kształceniu formalnym, pozaformalnym i nieformalnym w 2006 r. i 2011 r.



* dane nie sumują się do 100%, gdyż jedna osoba mogła uczestniczyć jednocześnie w kilku formach kształcenia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS: http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/WZ_ksztalcenie_doroslych.pdf, *Kształcenie Dorosłych*, s. 25 i http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/ED_ksztalcenie_doroslych_2011.pdf, *Kształcenie Dorosłych*, s. 16.

Współczesna firma, by móc funkcjonować na rynku, musi koncentrować swe działania na kliencie i dbać o jakość świadczonych usług. Potwierdza to koncepcja TQM, zakładająca, że nie ma akceptowalnego poziomu jakości, gdyż potrzeby i oczekiwania klientów są zmienne i ewoluują [Marchewka 2004]. Dlatego należy stale pozyskiwać informacje od klientów i umiejętnie je wykorzystywać, tak by dostosowywać swe działania do ich preferencji. Przedsiębiorstwo, chcące uzyskać przewagę konkurencyjną, powinno jednak pójść krok naprzód – powinno nie tylko badać satysfakcję klienta z dotychczas dostarczanych mu towarów czy usług, powinno poznawać jego oczekiwania i wykorzystywać zdobytą wiedzę do prognozowania, co mogłoby go zachwycić w przyszłości, i na bazie tej wiedzy przygotowywać nową ofertę produktów, tworzyć nowe strategie działania. Inteligentna organizacja powinna stale doskonalić się w obszarze zarządzania relacjami z klientami, by móc podejmować działania wykraczające poza ich oczekiwania. Znaczenie orientacji na klienta zostało podkreślone w wielu punktach normy ISO 9001:2000. Została w niej zwrócona szczególna uwaga na to, iż organizacja powinna wykazać zdolność do ciągłego dostarczania wyrobu spełniającego wymagania klienta (1.1), jej kierownictwo powinno zapewnić, że wymagania klienta zostaną spełnione w celu

zwiększenia jego zadowolenia (5.2), organizacja powinna określić i wdrożyć skuteczne ustalenia związane z komunikacją z klientem (7.2) [Miernik 2008].

Wzrost konkurencyjności, napływ firm zagranicznych na rynki krajowe, coraz bardziej wymagający klienci, a także szereg norm i przepisów prawa, doprowadziły do tego, iż współczesne organizacje muszą stale doskonalić metody pracy. Opracowują więc nowe strategie działania, ulepszają narzędzia badania i analizowania potrzeb i oczekiwań klientów, a także starają się być organizacjami społecznie odpowiedzialnymi, które dbają o swe otoczenie. Wiedzą bowiem, że w dzisiejszych czasach dobry PR nie wystarczy, by utrzymać się na rynku. W krótkiej perspektywie czasu, maksymalizacja zysku przez firmę schodzi na dalszy plan, skupia się ona bardziej na inwestowaniu w kapitał intelektualny, wspomnianych wcześniej działaniach, mających na celu wykazanie, że jest społecznie odpowiedzialna. Managerowie inteligentnych firm zdają sobie bowiem sprawę z tego, iż tego typu działania w dłuższej perspektywie czasowej przyniosą znacznie większe korzyści niż np. kampania reklamowa o szerokim zakresie działania.

Instytucjom szkoleniowym nie jest jednak łatwo zapewnić wysoką jakość usług, które będą jednocześnie spełniały potrzeby firm, które kierują pracownikami na szkolenia, potrzeby indywidualne, rozwojowe samych pracowników, a także potrzeby rynku pracy i społeczeństwa. Dlatego też muszą one nie tylko badać trendy na rynku pracy, badać potrzeby klientów, ale także muszą myśleć perspektywicznie. Jak wspomniałam wcześniej, obserwujemy w naszym kraju rosnącą tendencję udziału osób dorosłych w podnoszeniu kwalifikacji. Niestety nadal nie wszyscy doskonalą swoje umiejętności i kompetencje zawodowe. Przed organizacjami szkoleniowymi stoi trudne zadanie – eliminowanie barier na drodze do zwiększonego uczestnictwa dorosłych w uczeniu się przez całe życie.

W tym obszarze Plan działań na rzecz kształcenia dorosłych – „Nigdy nie jest za późno na naukę” – wskazuje takie działania, jak:

- badanie i upowszechnianie wypracowanych w różnych krajach dobrych praktyk w sposobach realizacji uczenia się przez całe życie (np. *peer learning*, *job shadowing*);
- opracowywanie standardów dla specjalistów kształcenia dorosłych;
- badania nad opracowaniem norm jakości dla instytucji świadczących usługi i systemów ich akredytacji, co pozwoli na monitorowanie całego sektora edukacyjnego [Szuwarzyński 2011, s. 13].

Instytucje szkoleniowe, chcące świadczyć usługi najwyższej jakości, muszą realizować założenia planu. Muszą prowadzić ewaluację wewnętrzną swej działalności, być poddawane audytom, ewaluacjom zewnętrznym, dzięki cze-

mu będą mogły stale podnosić jakość. Instytucje muszą spełniać szereg norm, a osoby w nich zatrudnione posiadać ściśle określony zakres wiedzy i kompetencji, by móc realizować misję instytucji szkoleniowych. Muszą też podnosić swe kompetencje. Świat szybko się zmienia, to, co wczoraj było nowością, dzisiaj jest reliktem przeszłości. Dodatkowo możliwość uczestniczenia w licznych programach unijnych pozwala im i ich uczniom m.in. na udział w wizytach studyjnych, dzięki którym mogą wymienić się doświadczeniami z pracownikami zagranicznych placówek, a także starać się zaadaptować pewne rozwiązania na polskim gruncie.

Pisząc o instytucjach szkoleniowych, chciałabym przejść do placówek doskonalenia nauczycieli i pokazać, jak one radzą sobie ze zbieraniem i analizowaniem potrzeb klientów. Wcześniej jednak zaprezentuję, jakie dodatkowe (prócz wspomnianych powyżej) przesłanki skłaniają owe placówki do dbania o jakość pracy i angażowania klientów w proces udoskonalania działalności.

Postępująca globalizacja, wzrost konkurencyjności i zmiana realiów pracy ODN-ów doprowadziły do tego, iż – w jeszcze większym stopniu niż 10 czy 15 lat temu – muszą one dbać o jakość. Ustawodawca nałożył na nie szereg obowiązków m.in. obowiązek diagnozowania potrzeb uczniów i indywidualizacji procesu nauczania i wychowania, czy też obowiązek przygotowania do analizy wyników i wniosków z nadzoru pedagogicznego oraz korzystania z nich w celu doskonalenia pracy nauczycieli. Instytucje te są na mocy prawa zobligowane więc do badania potrzeb klientów i analizowania ich. Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w Rozporządzeniu o nadzorze pedagogicznym.

Ponadto placówki te, chcąc utrzymać się na rynku usług szkoleniowych (w Polsce obecnie istnieje aż 424 placówek doskonalenia nauczycieli)²³ muszą monitorować zmiany prawa, sytuację na rynku, a także współpracować z innymi instytucjami funkcjonującymi w obszarze edukacji i nie tylko – muszą bowiem współpracować ze środowiskiem, w którym prowadzą działalność²⁴.

Dodatkowym czynnikiem, wpływającym na konieczność stałego doskonalenia oferty, są coraz bardziej wymagający klienci. Ich oczekiwania są coraz większe z kilku powodów. Przede wszystkim mają oni świadomość konieczności uczenia się przez całe życie. Chcą nie tylko zdobyć certyfikat ukończenia jakiegoś kursu, chcą zdobyć nową wiedzę, nowy zakres kompetencji. Zdają

²³ Centrum Informatyczne Edukacji, Wykaz szkół i placówek oświatowych według typów [dok. elektr.] <http://www.cie.men.gov.pl/index.php/sio-wykaz-szkol-i-placowek/27-wykaz-wg-typow.html>, stan na 30.09.2012 [odczyt: 05.05.2013]

²⁴ Załącznik – Wymagania wobec szkół i placówek, które muszą być spełnione w obszarach, o których mowa w § 7 ust. 1 Rozporządzenia, na poziomie D i poziomie B do Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w Sprawie Nadzoru Pedagogicznego (Dz. U. z dnia 9 października 2009 r.). Wymaganie 3.1. – „Wykorzystywane są zasoby środowiska na rzecz wzajemnego rozwoju”, świadczy o konieczności kooperacji z otoczeniem w celu zaspokajania wzajemnych potrzeb i doskonalenia warunków działania.

sobie sprawę, że jeśli nie będą doskonalili swojego warsztatu pracy, w dobie spadku przyrostu naturalnego, likwidacji szkół i wzrostu bezrobocia, mogą zostać bez środków do życia. Ponadto w Karcie Nauczyciela jest mowa o tym, iż nauczyciele powinni podnosić swe kwalifikacje zawodowe [Portal ISAP.Sejism.gov.]. W przypadku młodych nauczycieli nie bez znaczenia jest także fakt, że w trakcie studiów nie są oni wyposażani w umiejętności praktyczne. Gdy kończą studia, posiadają wiedzę teoretyczną, brak im jednak doświadczenia i wiedzy praktycznej. Dlatego też chętnie korzystają z oferty placówek doskonalenia nauczycieli, by nabyć kompetencje przydatne w codziennej praktyce szkolnej. Można zadać sobie pytanie, co jednak z nauczycielami, którzy swoją karierę ze szkolną ławą rozpoczęli 10 czy 20 lat temu – im na pewno nie brakuje doświadczenia. Odpowiedź jest prosta – szybki pęd życia, rozwój cywilizacyjny powoduje konieczność zmiany pracy nauczycieli. „W ciągu ostatnich kilkunastu lat całkowicie zmienił się profil nauczyciela. W drugiej połowie XX wieku ukierunkowany on był na podanie wiedzy oraz jej sprawdzenie, czasami dodatkowo musiał dyscyplinować grupę w czasie zajęć. Dziś charakter jego pracy jest diametralnie różny, oprócz pracy odtwórczej w szkole, niezbędne okazuje się twórcze działanie w zespole, odejście od roli mentora i stanie się liderem, zwłaszcza dla młodych, często poszukujących przywódcy. By się nim stać, trzeba się nieustannie uczyć, nabywać nowych umiejętności, doświadczenia, dbać o permanentny rozwój osobowościowy”.

Nie bez znaczenia jest fakt, że edukacja to siła napędowa gospodarki. Jeśli chcemy, by nasi uczniowie posiadali zdolność analitycznego myślenia, byli kreatywni, umieli odnaleźć się we współczesnym świecie, musimy sprawić, by nauczyciele także to potrafili robić. ODN-y, które nie oferują swym klientom szkoleń, wyposażających ich w niezbędne, z punktu widzenia rynku pracy i ich osobistych preferencji, umiejętności, blokują nie tylko ich rozwój, ale także rozwój uczniów, a co za tym idzie rozwój społeczeństwa i wzrost gospodarczy. ODN-y muszą mieć świadomość odpowiedzialności, która na nich ciąży.

Wyniki badań

Jako przejaw dbania o jakość i konkurencyjność oraz respektowania potrzeb klientów, pokażę działania, jakie prowadzą w tym zakresie placówki doskonalenia nauczycieli. W tym celu wykorzystam dane zebrane przez wizytatorów ds. ewaluacji, które są efektem ewaluacji zewnętrznych, przeprowadzonych od 01.01.2009 r. do 01.05.2013 r. (dane są zamieszczone na platformie <http://seo2.npseo.pl>).

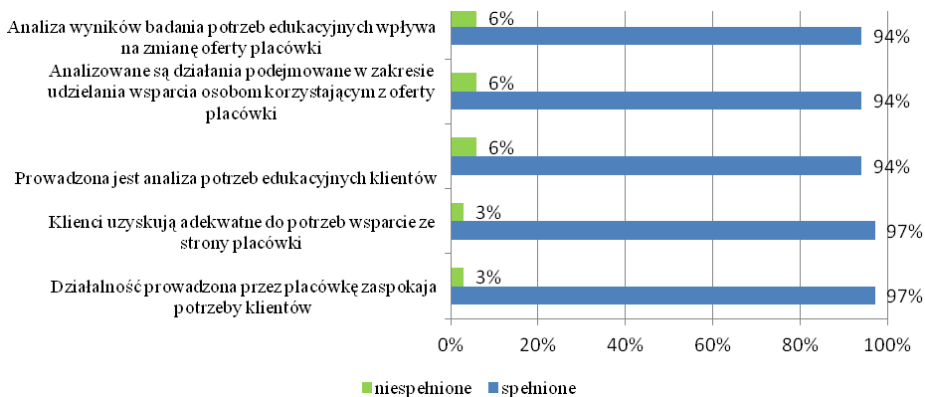
W ramach prowadzenia ewaluacji zewnętrznych sprawdza się, jak placówki spełniają wymagania państwa w czterech obszarach: w zakresie zarządzania placówką, efektów jej pracy, procesów w niej zachodzących oraz relacji ze środowiskiem.

By jak najpełniej poznać badaną placówkę, ewaluatorzy korzystają z różnorodnych metod: ilościowych (ankiet) i jakościowych (wywiadów indywidualnych, zogniskowanych wywiadów grupowych, obserwacji, analizy danych zastanych) [Mazurkiewicz 2011, ss. 7–8]. Triangulacja danych i możliwość korzystania z tak wielu narzędzi badawczych pozwala spojrzeć na placówkę z wielu perspektyw, a także zapewnia najwyższą jakość przeprowadzonych badań oraz pozwala ograniczyć błąd pomiaru. Głównymi celami sprawnie przeprowadzonej ewaluacji zewnętrznej, są: nie tylko poprawa jakości pracy oraz rozwój placówki, w której jest ona przeprowadzana, ale także rozwój sposobów zarządzania systemem oświaty w Polsce, a co za tym idzie, rozwój całego systemu oświaty [Mazurkiewicz 2010, ss. 16–17].

W swojej pracy prezentuję wyniki badań ewaluacyjnych (w tym przypadku ankiet: z dyrektorem, z klientami, z konsultantami i doradcami) z obszaru Efekty. Poniżej przedstawiam, jak ODN-y spełniają wymaganie „Potrzeby osób korzystających z oferty placówki są zaspokajane”.

Na podstawie badań ewaluacyjnych przeprowadzonych w ODN-ach stwierdzono, iż 97% placówek zaspokaja potrzeby klientów i oferuje im wsparcie adekwatne do ich potrzeb. Ponadto placówki doskonalenia nauczycieli dbają o jakość i poprawę warunków pracy, dzięki analizie potrzeb klientów²⁵ i udzielanego im wsparcia oraz dzięki analizie wyników badań edukacyjnych, co wpływa na modyfikowanie oferty placówki (analizy prowadzi 94% placówek). Wyniki świadczą o tym, że pomimo tego, iż jakość placówek doskonalenia nauczycieli jest na wysokim poziomie, jest ona stale podnoszona (wykres 2).

Wykres 2. Statystyka spełnienia kryteriów wymagania „Potrzeby osób korzystających z placówek są zaspokajane”

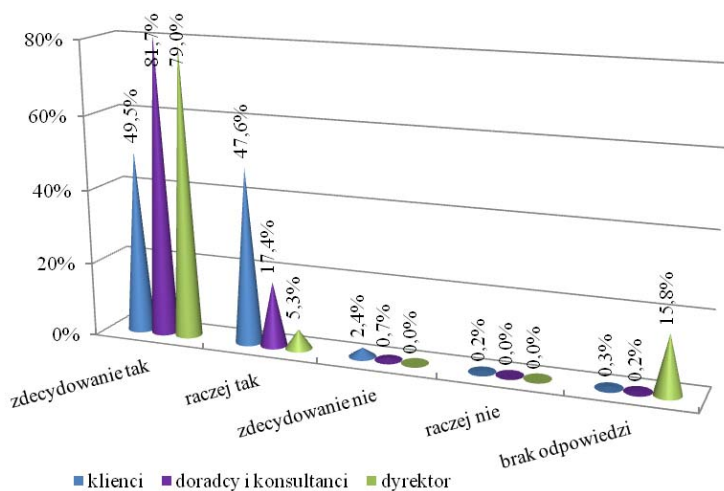


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy: <http://www.seo2.npseo.pl/>.

²⁵ Na pytanie „Czy w tym lub poprzednim roku szkolnym w placówce była prowadzona analiza potrzeb edukacyjnych osób korzystających z oferty placówki?”, 100% dyrektorów i 98,87% doradców i konsultantów odpowiedziało twierdząco.

Poziom zaspokajania potrzeb uczestników procesu dydaktycznego jest podobnie oceniany, zarówno przez samych zainteresowanych, jak i ich nauczycieli (doradców i konsultantów). Ich opinie na ten temat są zbliżone (97,1% klientów i 99,1% doradców i konsultantów przyznało, że potrzeby osób korzystających z oferty placówki są zaspokajane). Zainteresowanie może budzić jednak fakt, iż zaledwie 84,3% dyrektorów potwierdziło opinię pozostałych ankietowanych i aż 15,8% dyrektorów nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie (wykres 3). Może to budzić pewne wątpliwości. Brak jest informacji, czy jest to wynikiem niewiedzy kierownictwa placówek na temat realizacji najważniejszego zadania placówki – zaspokajania potrzeb klientów, czy też wstrzymali się oni świadomie od odpowiedzi, nie chcąc zaniżyć wyników placówek, którymi kierują.

Wykres 3. Zaspokajanie potrzeb klientów (w opinii klientów, doradców i konsultantów oraz dyrektorów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy: <http://www.seo2.npseo.pl>.

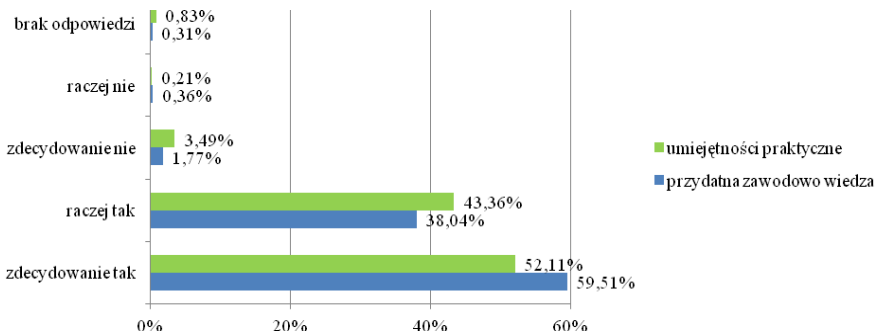
Głównym celem placówek doskonalenia nauczycieli jest dostarczenie klientom niezbędnej wiedzy i umiejętności oraz podnoszenie ich kwalifikacji zawodowych. Są to główne potrzeby, które, korzystając z oferty placówki, chcą zaspokoić nauczyciele. Jak wynika z wykresu nr 4, 97,55% klientów odczuwa satysfakcję z wiedzy zawodowej, jaką uzyskali oni dzięki skorzystaniu z oferty ODN-u. Nieco mniej klientów, bo 95,47%, jest zadowolonych z uzyskanych umiejętności praktycznych. W przypadku doradców i konsultantów, którzy zajmują się dostarczaniem oferty edukacyjnej nauczycielom, dzieje się nieco inaczej. 99,32% z nich uważa, że nauczyciele są, zdecydowanie tak lub raczej

tak, wyposażeni w wiedzę przydatną zawodowo, zaś 99,1% twierdzi, że klienci ODN-ów uzyskują umiejętności praktyczne (wykres 5).

Wykresy 4 i 5 pokazują, że istnieje niewielka rozbieżność pomiędzy opinią tych, którzy dostarczają wiedzę i umiejętności i tych, którzy tę ofertę odbierają. Fakt ten potwierdza, iż pomimo nastania ery zarządzania jakością, wiele firm usługowych zamiast oceniać jakość z punktu widzenia klienta, postrzega ją przez pryzmat własnych kryteriów oceny [Payne 1997, s. 261]. W przypadku badanych placówek różnica ta jest niewielka, co może świadczyć, o tym, że prowadzą one monitoring potrzeb klientów (poddając się ewaluacji zewnętrznej i wewnętrznej), a później starają się wdrażać wnioski z badań i opracowywać procedury, mające na celu podnoszenie standardu swej pracy. Niestety, wiele firm, nawet jeśli bada potrzeby klientów i na podstawie wyników opracowuje wnioski, nie jest w stanie wcielić ich w życie, a przecież „biznes rozpoczyna się od klienta. W rzeczywistości, jeśli nie zaczyna się on od klienta, przeważnie gwałtownie kończy się wraz z klientem” [Drummond 1998, s. 17 za Scherkrnbach 1986, s. 1].

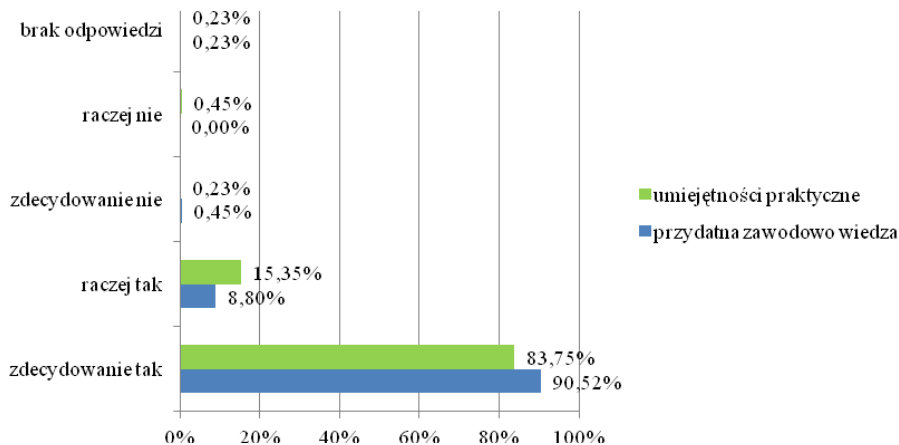
Ponadto wykresy potwierdzają, że nadal ośrodki edukacyjne bardziej skupiają się na przekazywaniu wiedzy teoretycznej niż na wyposażaniu klientów w umiejętności praktyczne. ODN-y, by w jeszcze większym stopniu wychodzić naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klientów, muszą kłaść większy nacisk na doskonalenie oferty edukacyjnej w zakresie wyposażania klientów w umiejętności praktyczne.

Wykres 4. Dostarczanie osobom korzystającym z oferty placówki przydatnej zawodowo wiedzy oraz umiejętności praktycznych (w opinii klientów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy: <http://www.seo2.npseo.pl>.

Wykres 5. Dostarczanie osobom korzystającym z oferty placówki przydatnej zawodowo wiedzy oraz umiejętności praktycznych (w opinii doradców i konsultantów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z platformy: <http://www.seo2.npseo.pl>.

Podsumowanie

Ewaluacje zewnętrzne, przeprowadzone w polskich placówkach doskonalenia nauczycieli, wykazały, że placówki te prowadzą analizę potrzeb klientów, dzięki której mogą zmieniać swą ofertę i dostosowywać ją do potrzeb odbiorców swych usług. Ponadto badania dowiodły, że klienci są usatysfakcjonowani z wiedzy przydatnej zawodowo w nieco większym stopniu niż z umiejętności praktycznych, jakie nabywają dzięki uczestnictwu w zajęciach oferowanych przez ODN-y. Świadczy to o tym, iż placówki muszą w jeszcze większym stopniu koncentrować swe działania na przekazywaniu umiejętności, a nie tylko teorii. Dodatkowo usługi oferowane przez ODN-y i stopień ich odpowiadania na potrzeby klientów są nieco lepiej oceniane przez doradców i konsultantów niż przez samych odbiorców. Może to być dowodem na to, iż placówki muszą jeszcze bardziej skupić się na wdrażaniu wniosków płynących z badań oczekiwań klientów w procedurze usprawniania pracy, organizacji zajęć i sposobu ich realizacji.

Ponadto ODN-y, chcąc wychodzić naprzeciw wyzwaniom rynku, szybko zmieniającym się realiom życia, a także naprzeciw oczekiwaniom, coraz bardziej świadomych swych potrzeb i konieczności uczenia się przez całe życie, klientów, powinny nie tylko zaspokajać ich obecne, ale także przyszłe (nieuświadomione) potrzeby. Dlatego też powinny wprowadzać innowacje i oferować klientom takie usługi, które będą składową analizy potrzeb rynku, otocze-

nia, własnej wizji działalności, ale nade wszystko permanentnej komunikacji z klientem. Placówki muszą, jako organizacje inteligentne, cały czas podnosić jakość swej pracy, dążyć do spełniania najwyższych standardów, wprowadzać innowacje i modyfikować swą ofertę tak, by była ona bezkonkurencyjna na rynku usług edukacyjnych. Patrząc na placówki doskonalenia nauczycieli pod kątem ich dbania o relacje z klientem i analizowania jego potrzeb, zajmują one silną pozycję na tle innych organizacji usługowych. Należy jednak pamiętać, że w niniejszej pracy były wykorzystane wyniki z ewaluacji, które były przeprowadzone w niespełna w 10% wszystkich ODN-ów. Sytuacja w pozostałych może być inna.

Chcę zwrócić szczególną uwagę na to, iż każda organizacja, bez względu na to, w jakim obszarze działa, musi koncentrować swe działania na kliencie i stałym podnoszeniu jakości swej pracy. Jedynie wówczas będzie w stanie realizować swą misję, czerpać zysk i być konkurencyjna względem innych podmiotów działających na rynku.

Bibliografia

- Drummond H. (red.) (1998), *W pogoni za jakością. Total Quality Management*, tłum. N. Pikielna, Z. Zielińska, Wydawnictwo Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, za: W.W. Scherkenbach (red.) (1986), *The Demending Route to Quality and Productivity*, Mercury, Londyn.
- Kwiecień M. (2007), *Współczesne społeczeństwo wiedzy (tezy do dyskusji)*, Instytut Wiedzy i Innowacji – materiały konferencyjne [online], <http://www.instytut.info/IIIkonf/referaty/3c/Kwiecien.pdf>, dostęp: 27 maja 2013.
- Marchewka G. (2004), *Zarządzanie przez jakość. Pierwsza zasada jakości – Orientacja na klienta*, „Biuletyn Informacyjny PRS S.A.”, [online], http://www.prs.pl/_files/parent4/zarz_jakosc_zasada1.pdf, dostęp: 4 kwietnia 2013.
- Mazurkiewicz G. (red.) (2010), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Odpowiedzialność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Mazurkiewicz G. (red.) (2011), *Ewaluacja w nadzorze pedagogicznym. Refleksje*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Miernik D. (2008), *Orientacja na klienta jako podstawa osiągnięcia sukcesu*, Portal Outsourcing.edu.pl [online], <http://www.outsourcing.edu.pl/pl/article/details/type/scientific/id/193>, dostęp: 1 maja 2013.
- Mikuła B. (red.) (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- Payne A. (red.) (1997), *Marketing usług*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Report UNESCO. Towards Knowledge Societies, Portal Unesdoc.unesco.org, [online], <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001418/141843e.pdf>, dostęp: 5 maja 2013.

Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Portal mg.gov.pl, [online], http://www.mg.gov.pl/files/upload/8418/EUROPA_PL.pdf, dostęp: 6 maja 2013.

Szuwarzyński A. (2011), *Diagnoza sfery edukacyjnej i gospodarczej województwa mazowieckiego*, Portal PBS, [online], http://pbs.pl/repository/files/Analiza_desk_research.pdf, dostęp: 30 maja 2013.

Uczenie się przez całe życie: rola systemów edukacji w państwach członkowskich Unii Europejskiej, w tłum. W. Rabczuka (1998), Portal Eurydice, [online], <http://www.eurydice.org.pl/sites/eurydice.org.pl/files/lifelong.pdf>, dostęp: 5 maja 2013.

Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. – Karta Nauczyciela, Portal ISAP.Sejms.gov.pl, [online], <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19820030019>, dostęp: 1 kwietnia 2013.