

## Rozdział V

# Analiza rezultatów badań wizerunku uczelni w odniesieniu do teorii public relations

„Uniwersytety mają obowiązki nie tylko względem studentów, ale także wobec wielu innych swoich interesariuszy, którymi są rynek pracy i całe społeczeństwo. Muszą one szeroko informować o swojej działalności, dzieląc się wiedzą ze społeczeństwem i rozszerzając dialog ze wszystkimi zainteresowanymi stronami, czego obecnie nie robią”<sup>1</sup>.

**P** przed współczesną szkołą wyższą stoi wiele wyzwań. Jak trudno w tak specyficznej instytucji, jaką jest uczelnia, bronić prymatu faktu wobec wszechogarniającego triumfu reprezentacji? Otóż wyzwania postmodernizmu i coraz bardziej dominująca ekonomizacja poszczególnych sfer życia nie omijają „świętyń nauki”. Uczelnie to organizacje szczególne, gdyż z punktu widzenia szerszego interesu publicznego edukacja jest dobrem społecznym<sup>2</sup>, ponadto

1 J.K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku...*, s. 136.

2 W 2002 r. Zgromadzenie Ogólne ONZ przyjęło na zasadzie konsensusu rezolucję ustanawiającą Dekadę Edukacji na temat Zrównoważonego Rozwoju (ang. *Decade of Education for Sustainable Development 2005–2014*). Dekady ogłasza się, aby zwrócić szczególną uwagę świata na daną problematykę, w tym wypadku edukacji. Przyjmując wspomnianą rezolucję, ONZ podkreśliło, jak ważne jest wspieranie dążeń promujących zrównoważony rozwój społeczny, gospodarczy i ekologiczny w powiązaniu z kształceniem. Właśnie rolę edukacji podkreślono i uczyniono z niej kluczowy czynnik przemian na świecie. Źródło: *Education for Sustainable Development (ESD)*, <http://www.>

w czasach ekonomii wiedzy jest ona dobrem wysoko cenionym przez rynek. Uzasadniony podjęcie tematyki uczelni jako organizacji, warto zastanowić się nad przyczynami wyboru działań public relations spośród różnorodnych aktywności promocyjnych tych instytucji edukacyjnych. Dlaczego tak ważne jest analizowanie działań uniwersytetu w zakresie komunikacyjnych działań PR? Zaczniemy od przedstawienia wyjaśnień na makropoziomie, aby następnie przejść do bardziej szczegółowej argumentacji z zakresu teorii organizacji i komunikacji uczelni.

W gospodarce opartej na wiedzy<sup>3</sup>, gdy prawa rynku określa tzw. nowa ekonomia<sup>4</sup>, rola technologii informacyjnych i komunikacji ma niepodważalny wpływ na działalność instytucji. Odchodząca powoli w przeszłość „stara ekonomia”<sup>5</sup> opierała się na fizyce XIX w.: stabilności materii, zdeterminowanej dynamice, głosiła prymat równowagi systemu (także gospodarczego), ludzi zaś postrzegała jako identycznych. Postępująca globalizacja i galopujący postęp technologiczny nie pozostawiają jednak złudzeń. Dziś wielu teoretyków<sup>6</sup> podkreśla, że skutecznie działające organizacje stale muszą radzić sobie ze zmiennością środowiska, ich system postrzegany jest jako dynamiczny, stale wyłaniający się, o skomplikowanej i zróżnicowanej strukturze. Współczesne organizacje to twory złożone, można je ujmować „jako nakładające się na siebie i wzajemnie przenikające technologie, struktury społeczne, kultury i struktury fizyczne obecne w pewnym otoczeniu”<sup>7</sup>. Organizacje to niekoniecznie sprawnie działające maszyny newtonowskie, obecnie to raczej systemy organiczne, nieprzewidywalne i żywe, z wciąż budowanym przez komunikację systemem znaczeń. W tym kontekście Mazur przytacza metaforę angielskiego biologa Dawkinsa: „Jeśli weźmiesz kamień i podzrucisz go do góry, będzie się poruszał po paraboli, i jest to zgodne z prawem fizyki. Jest to jedynie prosta odpowiedź na siły, które działają na ten kamień z zewnątrz. Ale jeśli weźmiesz ptaka i rzucisz go do góry, jego

unesco.org/en/esd/ (odczyt: 01.2009).

3 L. Zienkowski, *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Warszawa 2003.

4 B.M. Arthur, *Positive Feedback in the Economy*, „Scientific American” 1989, nr 262.

5 Dychotomia „stara – nowa ekonomia” znajduje coraz do nowych zwolenników, choć nie wszyscy zgadzają się z zaproponowanym podziałem (por. R. Koch, *Wszechmocne prawa. Nauka sukcesu w biznesie*, Warszawa 2002). Przymiotnik „nowa” wywołuje konotację: „lepsza”. Za mniej wartościującym określeniem opowiadają się chociażby Shapiro i Varian (C. Shapiro, H.R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard 1998), proponując „ekonomię sieci”. W podobną stronę idzie Castells (M. Castells, *Spółczesność sieci*, Warszawa 2007), analizując z perspektywy socjologii „społeczność sieci”.

6 Por. M. Waldrop, *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, NY – London – Toronto – Sydney – Tokyo – Singapore 1992; W. Kwaśnicki, *Zasady ekonomii rynkowej*, Wrocław 2001; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Toruń 2002; P.M. Senge, *Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2003.

7 M.J. Hatch, *Teoria organizacji...*, s. 32.

zachowanie będzie inne. Odleci on prawdopodobnie gdzieś na drzewo”<sup>8</sup>. Ogromna liczba przetwarzanych przez organizacje informacji sprawia, że nie podlegają one automatycznie zewnętrznym siłom, już raczej egzystują w pewnym wewnętrznym uniwersum symbolicznym, świecie bezustannej interpretacji i reinterpretacji bodźców (zwłaszcza informacji), i dopiero po ich obróbce obierają kierunek (lotu). Co więcej, odznaczają się ograniczoną racjonalnością w reagowaniu na czynniki zewnętrzne. Hollis<sup>9</sup> wylicza trzy atrybuty „idealnej racjonalności”, są to: perfekcyjna informacja, w pełni określone preferencje i bezbłądność obliczeniowa. W tym miejscu, co rzadkie w tej pracy, warto pokusić się o duży kwantyfikator i stwierdzić, że z pewnością żadna ze współczesnych organizacji nie może z całą pewnością określić się mianem idealnie racjonalnej. W związku z tym niejako wpisana w ich funkcjonowanie jest ułomność, niedoskonałość decyzji i aktywności oraz konieczność zaufania w relacjach. Nie ma organizacji (i ludzi) nieomylnych. Jeśli dodać do tego fluktuację świata zewnętrznego, tę metaforyczną rękę rynku „podrzucającą” instytucję w górę (niczym ptaka Dawkinsa) lub, jak w przypadku kryzysu ekonomicznego z 2008 r., raczej pchającą w dół, wówczas za klucz do sukcesu współczesnych organizacji trzeba uznać ciągłą samoorganizację dynamiki systemu, balansowanie między zmianą a stanem względnego status quo. „Istnieje stan na krawędzi chaosu, w którym system przechodzi ze stabilności w chaos i w którym system jest najbardziej efektywny”<sup>10</sup>.

Adaptacja i innowacyjność stają się drogą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a skuteczna komunikacja kluczem do utrzymania równowagi systemu, gdyż bez przekazu informacji i formowania znaczeń, zgodnych z polityką organizacji i spójnych z jej miejscem w środowisku, łatwo stracić orientację, zagubić się w celach, do których zmierza organizacja. Koźmiński wyróżnia cztery „źródła konkurencyjnej przewagi uczelni”<sup>11</sup>. Są to: umiejętności uczelni (w tym działania PR), jej zdolności (programowe, dydaktyczne, naukowo-badawcze, organizacyjne), zasoby społeczne i materialne oraz efekty (dostosowanie do potrzeb rynku oraz reputacja i zdolności jej podtrzymywania). Dzisiejsze organizacje, nawet te o wielowiekowej tradycji<sup>12</sup>, jak uniwersytety, są zmuszone do odpowiedzi na wyzwania „no-

8 A. Mazur, *Pętle innowacji i wiedzy*, 2008, s. 4, <http://www.neurolingwistyka.com/sieci-relacji-a-procesy-innowacji-5/> (odczyt: 10.2009).

9 M. Hollis, *Trust within Reason*, Cambridge 1998.

10 A. Mazur, *Pętle innowacji...*, s. 5.

11 A.K. Koźmiński, *Misje i strategie szkół wyższych*, [w:] *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Warszawa 1999, s. 243.

12 Jak dowodzi Antonowicz (D. Antonowicz, *Uniwersytet przyszłości...*, s. 21–38), uniwersytet jest tzw. instytucją długiego trwania, której tożsamość zasadza się na wielowiekowej tradycji, a nawet więcej, bo niebezpiecznie ociera

wej ekonomii”, do reagowania na zmiany środowiska, do informowania i kształtowania relacji ze środowiskiem, dbania o reputację. Samo „trwanie” to za mało.

Wobec wyzwania nowej ekonomii i społeczeństwa sieci<sup>13</sup> czynnikiem, który zdecydowanie zyskuje na znaczeniu w zarządzaniu przedsiębiorstwami, jest zaufanie. Dzisiejsza rzeczywistość, wielokrotnie i jakże trafnie opisywana przez Baumana<sup>14</sup>, jest w swej naturze niezaangażowana, niestabilna, nieciągła, płynna, „postprzestrzenna”<sup>15</sup>. „Przypadkowość i chaotyczność następstw wyraża nieopanowaną przygodność świata (...). Świat znajduje się w ruchu, a przynajmniej tak codziennie podpowiada nam nasze doświadczenie. Wszyscy strasznie potrzebujemy być *au courant* zmian, byśmy dogonili stale przyspieszającą rzeczywistość”<sup>16</sup>. Systemy i organizacje ciągle i coraz szybciej ewoluują<sup>17</sup>. Przywodzi to na myśl „efekt Czerwonej Królowej”, zaczerpnięty z drugiej części przygód Alicji według Lewisa Carrolla – *Po drugiej stronie lustra*. Jedną z bohaterek była Czerwona Królowa z wielkiej szachownicy, która musiała biec tak szybko, jak mogła, aby pozostać wciąż w tym samym miejscu<sup>18</sup>. Zmiana wydaje się immanentną cechą rzeczywistości i w pewien sposób zmusza nas do ciągłego przystosowywania się.

„Ponowoczesność nie jest tylko czy przede wszystkim kwestią poglądów filozoficznych. To raczej całościowy stan współczesnej kultury i cywilizacji, uwzględniający codzienne zachowania ludzi, dominujące wzory myślenia i postępowania, a także sztukę, politykę, a częściowo nawet religię i naukę”<sup>19</sup>. W czasach ponowoczesnych to właśnie zaufanie zdaje się najistotniejszym czynnikiem spajającym relacje między podmiotami stojącymi wobec wyzwania zmiennej rzeczywistości. Grudzewski, Hejduk, Sankowska i Wańtuchowicz<sup>20</sup> rozwijają ten wątek i wymieniają kilkanaście cech nowej ekonomii, które wpływają na wzrost znaczenia zaufania w relacjach ekonomiczno-społecznych. Są to: globalizacja, specjalizacja, potrzeba przewidywalności, wzrost liczby wyborów życiowych/rynkowych, wzrost lic-

---

się o ideę „skansenu wiedzy”, jeśli zaniecha się prób modernizacji.

13 Por. M. Castells, *Społeczeństwo sieci...*

14 Por. Z. Bauman, *Dwa szkice o moralności ponowoczesnej*, Warszawa 1994; tenże, *Śmierć i nieśmiertelność. O wielości strategii życia*, Warszawa 1998; tenże, *Ponowoczesność...*; tenże, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2006.

15 Z. Bauman, *Europa, niedokończona przygoda*, Kraków 2005, s. 83.

16 Z. Bauman, *Płynna nowoczesność...*, s. 198.

17 A przynajmniej jesteśmy o tym ciągle zapewniani choćby przez media – wielokrotnie i mrocznie konstatuje Bauman.

18 Por. L. Van Valen, *A New Evolutionary Law*, „Evolutionary Theory” 1973, nr 1.

19 M. Dziewiecki, *Ponowoczesność – człowiek – wychowanie*, 2003, [http://www.opoka.org.pl/biblioteka/1/ID/ponowoczesnosc\\_wychowanie.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/1/ID/ponowoczesnosc_wychowanie.html) (odczyt: 09.2009).

20 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009.

by informacji, wirtualizacja, anonimowość, współzależność, niepewność, pracownicy wiedzy, networking (praca w sieci) i outsourcing (delegowanie pracy).

Zmniejsza się liczba pracowników ufających swoim przełożonym<sup>21</sup>, co jest niewątpliwie związane z ciągłą restrukturyzacją, dostosowywaniem do zmian środowiska gospodarczego. Ów brak zaufania jest przyczyną szerzenia się cynizmu, zwiększonej mobilności pracowników (rozumianej jako częste zmiany miejsca zatrudnienia). Brak natomiast poparcia i zaangażowania członków organizacji niewątpliwie pogarsza ich relacje w instytucji, ale także wpływa na produktywność i wyniki samej organizacji.

Remedium na ponowoczesną płynność otoczenia organizacji, skutkującą jej własną niestabilnością, jest właśnie zaufanie. Danilewska<sup>22</sup> nazywa zaufanie „wiarą w szczerść ludzkich intencji”. W ujęciu fenomenologicznym autorka umieszcza ten termin w kontekście takich pojęć, jak: nadzieja, rozporządzalność, otwarcie kredytu, zawierzenie „Innemu”, odpowiedź na wezwanie, więź, oczekiwanie wzajemności, dialogiczność, realizowanie tego, co łączy istoty ludzkie.

Zaufanie do organizacji oswaja ryzyko czające się w coraz bardziej złożonej rzeczywistości. „Rosnące zainteresowanie zaufaniem jest też odbiciem jego kryzysu w wielu dziedzinach. Przykładem niech będzie spektakularny upadek Enronu, który zachwiało zaufaniem do menedżerów najwyższego szczebla (...). Jednocześnie możemy wskazać przykład e-Bay, który właśnie dzięki zaufaniu użytkowników i systemowi opartemu na rekomendacjach jest niezmiernie lukratywnym modelem działalności biznesowej. Zaufanie jest dziś coraz rzadsze. Jednocześnie świat nie może bez niego istnieć”<sup>23</sup>.

Działania komunikacyjne zmierzające do stworzenia pozytywnych relacji z publicznościami<sup>24</sup> organizacji są niezbędne dla funkcjonowania współczesnych organizacji, także uczelni. Kobylarek stwierdza wprost, że „istota uniwersytetu to procesy komunikacyjne”<sup>25</sup>. Barańska zaś pisze: „Efektywność komunikacji wpływa na wizerunek organizacji”<sup>26</sup>. Aby odnieść sukces,

21 Por. tamże, s. 15.

22 J. Danilewska, *Zaufanie w relacjach nauczyciel akademicki – student*, [w:] D. Skulicz, *W poszukiwaniu modelu dydaktyki akademickiej*, Kraków 2004, s. 59.

23 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 17.

24 Publiczności w public relations to szczególne grupy zbiorowości. „Publiczność odnosi się do każdej możliwej grupy, która aktualnie lub potencjalnie może mieć wpływ na to, czy przedsiębiorstwo będzie mogło osiągnąć wyznaczone cele” (A. Grieger, *Komunikacja społeczna – public relations*, 2006, [http://www.agro.ar.szczecin.pl/~prezes/PUBLIC\\_RELATIONS.pdf](http://www.agro.ar.szczecin.pl/~prezes/PUBLIC_RELATIONS.pdf) [odczyt: 07.2009]). Tradycyjny podział publiczności organizacji obejmuje otoczenie wewnętrzne, zewnętrzne bliższe i zewnętrzne dalsze.

25 A. Kobylarek, *Uniwersytet w komunikacyjnej sieci*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej...*, s. 90.

26 B. Barańska, *Relacje między komunikacją...*, s. 158.

trzeba zaistnieć w świadomości społecznej i tam się utrzymać, co więcej – z pozytywną konotacją. „Zaufanie społeczne jako efekt dobrej reputacji i dowód dobrego, pożądanego wizerunku jest potrzebne uczelniom do prowadzenia wszelkich działań – edukacyjnych w szczególności”<sup>27</sup> – odnotowuje Hope, omawiając zagadnienie public relations uczelni.

Zaufanie społeczne jest dyspozycją wynikającą z decyzji (intencji) polegania na subiektywnej ocenie powiernika, która prowadzi do określonych zachowań, np. powierzenia czegoś drugiej stronie. Termin ten ma wiele definicji. Według Sztompki<sup>28</sup> jest pojęciem z kręgu „dyskursu aktywistycznego”, gdyż jest nie tylko przekonaniem, lecz także związany z nim działaniem. Jest to niewątpliwie pojęcie pozytywne dotyczące ukierunkowanej relacji między podmiotami, powiernik zaś może być instytucją (co jest istotne w świetle przedmiotu analiz tej pracy). Grudzewski, Hejduk, Sankowska i Wańtuchowicz<sup>29</sup> zajmują się kwestią zarządzania zaufaniem w organizacji, dlatego właśnie na ich definicji zostały oparte rozważania w niniejszej pracy. „Zaufanie to przekonanie, na podstawie którego jednostka A w konkretnej sytuacji godzi się na zależność od jednostki B (osoby, przedmiotu, organizacji etc.), mając poczucie względnego bezpieczeństwa, mimo że negatywne konsekwencje są możliwe”<sup>30</sup>. W płynnej rzeczywistości zaufanie oferuje pewien stopień przewidywalności, daje nadzieję i wiarę w wysokie prawdopodobieństwo uzyskania pozytywnych i/lub pożądaných rezultatów w relacji. Zaufanie kumuluje się jak kapitał<sup>31</sup> i jest łączone z omawianym na początku kapitałem intelektualnym czy z kapitałem społecznym<sup>32</sup>, szerzej omawianym w socjologii i naukach politycznych. Zaufanie jako część składowa kapitału organizacyjnego daje przewagę konkurencyjną firmy. W audytach organizacyjnych jest elementem rozszerzonego bilansu, jako że wartość rynkowa przedsiębiorstwa jest różna od jego wartości księgowej. Choć trudno mierzalne, właśnie zaufanie wpływa na efektywność organizacji i jest ważnym predykatorem jej wyników.

Strukturalnie zaufanie można rozpatrywać z różnych punktów widzenia. W obrębie jednej organizacji jest to tzw. zaufanie intraorganizacyjne (np. między członkami organizacji lub w stosunku do jej lidera). Zaufanie między organizacjami (tzw. interorganizacyjne) ma związek z ideą tzw. organi-

27 E. Hope, *Public relations...*, s. 98.

28 P. Sztompka, *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Kraków 2007.

29 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*

30 Tamże, s. 19.

31 Por. N. Luhmann, *Trust and Power*, Chichester 1979; F. Fukuyama, *Trust: The Societal Virtues and the Creation of Prosperity*, London 1995.

32 Więcej o kapitale społecznym w pracach Bourdieu, Putnama, Colemana (por. Z.J. Stańczyk, *Dwa rodzaje kapitału społecznego*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 1-2).

zacji rozszerzonej czy wirtualnej. W makroskali zaś zaufanie łączy się z ideą *good governance* w przypadku instytucji państwowej czy *corporate social responsibility* (społecznej odpowiedzialności biznesu), szeroko rozumianego dbania korporacji o otoczenie organizacji<sup>33</sup>.

„Dla szkoły wyższej podstawą stosowanych działań PR powinno być rozszerzenie, doskonalenie relacji z otoczeniem, kreowanie klimatu zaufania otoczenia bliższego i dalszego”<sup>34</sup> – pisze Stanisz. Zwłaszcza wobec rosnącej konkurencyjności<sup>35</sup> na rynku usług edukacyjnych. Przyczyną dążenia szkół wyższych do poprawy konkurencyjności jest chęć zaspokojenia rosnących i zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów. Wciąż trwa debata, czy w polskich realiach można utożsamiać studenta z klientem organizacji, zwłaszcza w przypadku studentów dziennych uczelni państwowych, którzy nie płacą za edukację. Wiąże się to z globalną tendencją do prywatyzacji sektora publicznego, urynkowaniem uniwersytetów czy szerzej ze zmianą pojmowania edukacji wyższej – jako dobra prywatnego, nie publicznego. Ten wątek rozwinięto w dalszej części pracy przy omawianiu wymiarów wizerunku uczelni (patrz rozdział I).

Według Grudzewskiego silne zaufanie może być źródłem „największej przewagi konkurencyjnej”<sup>36</sup>, ponieważ trudno je ustanowić i naśladować. Konkurencyjność wymuszają realia kapitalizmu i nieustającej rywalizacji pomiędzy podmiotami prywatnymi (uczelniami prywatnymi), ale i państwowymi (uczelniami państwowymi). Płaszczyzny konkurencji w wypadku szkół wyższych to: preferowani kandydaci na studia, finansowanie zewnętrzne celów statutowych oraz badań naukowych, kadra nauczycielska, sponsorzy, a także współpraca międzynarodowa<sup>37</sup>.

Jak zostało już powiedziane, warunki współczesnej gry rynkowej (bywa, że i zażartego współzawodnictwa) stawiają przed organizacjami coraz to nowe wyzwania. W „paradygmacie sukcesu firmy”<sup>38</sup> oprócz tradycyjnych czynników, takich jak wielkość organizacji, specjalizacja, kontrola, pojawiły się nowe: szybkość i elastyczność działania, innowacyjność, wewnętrzne zintegrowanie. Ponadto liczy się skuteczna komunikacja, rozumiana jako wymiana znaczeń. Jest ona podstawą relacji społecznych w organizacji (komunikacja wewnętrzna) oraz w jej relacji z otoczeniem (komunikacja ze-

33 Por. I. Koladkiewicz, *Corporate Social Responsibility in Poland: the Responsible Business Forum 2002–2007 Report Perspective*, „Social Responsibility Journal” 2009, vol. 5-1.

34 B. Stanisz, *Public relations jako czynnik konkurencyjności...*, s. 237.

35 Szerzej o zjawisku konkurencyjności w skali gospodarki, sektorów i przedsiębiorstw w pozycji pod redakcją N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo, mikro*, Warszawa 2008.

36 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 58.

37 Por. B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w instytucjach publicznych...*

38 T. Czapła, *Metody zarządzania relacjami organizacji...*, s. 15.

wewnętrzna), gdyż jest głównym narzędziem budowania zaufania. Zaufanie zaś, co warto podkreślić ponownie, wpływa pozytywnie na wyniki organizacji, kształtuje preferencje dotyczące marki i lojalność klientów. Sink, Morris, Johnson<sup>39</sup> porządkują rodzaje wpływu zaufania na organizację, wyróżniając: skuteczność, sprawność, jakość (zadowalanie klientów), innowację, jakość życia zawodowego, produktywność i zyskowność. Wiele jest korzyści z zaufania podmiotu do organizacji, także akademickiej.

## Uczelnia instytucją użyteczności publicznej

Poznawaniu rzeczywistości organizacyjnej towarzyszą próby uporządkowania różnorodności świata organizacji. Choć według Koźuch<sup>40</sup> na obecnym etapie rozwoju nauki o organizacji nie może być mowy o klasyfikacji opartej na podziale logicznym, to istnieją typologie, które grupują organizacje według określonych kryteriów<sup>41</sup>. Opierając się na funkcji genotypowej, czyli rodzaju zaspokajanych potrzeb społecznych, Katz i Kahn<sup>42</sup> wyróżniają organizacje: produkcyjne (np. spółki wydobywcze), polityczne (np. partie), scalające (np. Kościoły) oraz adaptacyjne (np. placówki badawcze i uniwersytety). Etzioni natomiast kategoryzuje organizacje na podstawie charakteru władzy w relacji członkowie – instytucja<sup>43</sup>. Autor wyróżnia organizacje przymusowe (np. więzienia), utylitarne, gdzie podporządkowanie członków wynika z ich korzyści praktycznych (np. organizacje gospodarcze), oraz organizacje normatywne, w których źródłem władzy są normy moralne i przekonania, wiązanie uczestnictwa z prestiżem (np. Kościoły). Uczelnie zdają się sytuować zarówno w drugiej, jak i trzeciej kategorii Etzioniego, w zależności od tego, czy będą określane przez „przyjaciół rynku”, czy „przyjaciół kultury”<sup>44</sup>. Zwolennicy komercjalizacji uczelni zaliczyliby je do organizacji utylitarnych<sup>45</sup>, zaś entuzjaści klasycznej tradycji uniwersyteckiej zdecydowanie do typu organizacji normatywnych, gdzie uczestnictwo związane jest z prestiżem<sup>46</sup>.

39 Zob. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 56.

40 B. Koźuch, *Nauka o organizacji...*, s. 102.

41 Wybrane typologie obejmują swym zasięgiem organizacje akademickie. Szerzej o typologiach organizacji pisze M. Bielski, *Organizacja. Istota, struktury, procesy*, Łódź 1997.

42 Zob. B. Koźuch, *Nauka o organizacji...*, s. 103.

43 Zob. tamże, s. 103–104.

44 Por. W. Łazuga, *Uczelnia przedsiębiorcza...*

45 Teoria sygnalizująca przedstawiona przez Thieme (J.K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku...*) postuluje, że wartość utylitarna edukacji akademickiej przejawia się nie tyle w samej wiedzy zdobytej w toku kształcenia, ile w tzw. sygnalizowaniu na rynku pracy zdolności i motywacji do rozwoju jednostki legitymującej się dyplomem szkoły wyższej.

46 Zapewne niektórzy studenci zaliczyliby je do organizacji przymusowych (?).



Także Bielski podkreśla istnienie typów mieszanych i zaleca pogłębione analizy porównawcze w celu uporządkowania rodzajów organizacji<sup>47</sup>. Kosterka wprowadza podział podstawowy na organizacje formalne i nieformalne<sup>48</sup>. Do tych pierwszych należą organizacje rozumiane jako sformalizowane instytucje społeczne, które dominują w dyskursie akademickim nauki o organizacji. Uczelnia jest organizacją formalną, której ramy funkcjonowania określa prawo.

Według Kożuch<sup>49</sup> w ostatnim czasie powszechnie wykorzystuje się trzyelementową typologię, która za kryterium rozdzielnosci uznaje charakter zaspokajania potrzeb oraz motyw podejmowania zorganizowanego działania. Typologia ta obejmuje następujące organizacje:

- komercyjne, gdzie realizowanie potrzeb indywidualnych zapewniają organizacje oferujące dobra prywatne,
- publiczne, gdzie zaspokajanie ma charakter zbiorowy i następuje przez dobra publiczne,
- społeczne, czyli non profit, gdzie potrzeby społeczne zaspokajane są przez indywidualny lub zbiorowy wysiłek, a działalność nie jest nastawiona na zysk.

Przywołanie owego podziału ma znaczenie ze względu na wpływ, jaki ma przynależność uczelni do jednej z omawianych kategorii, a mianowicie na budowanie i zarządzanie wizerunkiem. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* wyróżnia uczelnie publiczne, czyli utworzone przez państwo reprezentowane przez właściwy organ władzy lub administracji publicznej, oraz uczelnie niepubliczne, utworzone przez osobę fizyczną albo osobę prawną niebędącą państwową ani samorządową osobą prawną (art. 2 ustawy). Uniwersytety należą do pierwszej kategorii – to instytucje użyteczności publicznej<sup>50</sup>, stworzone w celu realizacji interesu publicznego. Zdaniem Kożuch państwowe szkoły wyższe są „przykładem publicznej formy prawno-organizacyjnej. Posiadają osobowość prawną, mają więc prawo do własnego majątku i swobodę dysponowania swoimi przychodami”<sup>51</sup>. Organizacje publiczne działają w sektorze publicznym. Są nimi uczelnie publiczne, podobnie jak bank federalny, sądy, ministerstwa, publiczne ośrodki zdrowia czy muzea. Pod wieloma względami organizacje te oczywiście różnią się od siebie, zważywszy na odmienne funkcje, które pełnią. Według

47 M. Bielski, *Organizacja. Istota, struktury, procesy...*

48 M. Kosterka, *Antropologia organizacji...*, s. 76.

49 B. Kożuch, *Nauka o organizacji...*, s. 105.

50 Kształcenie należy do celów zbieżnych z interesem publicznym, choć niewątpliwie stopień nasycenia motywacją dobra publicznego różni się na uczelniach prywatnych i państwowych. Por. B. Dubicka, E. Hope, *Quo vadis, instytucjo użyteczności publicznej?*, [w:] E. Hope, *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Gdańsk 2005.

51 B. Kożuch, *Nauka o organizacji...*, s. 131.

autorów nowatorskiej publikacji *Organization Theory and the Public Sector. Instrument, Culture and Myth*<sup>52</sup> – Christensena, Lægredia, Ronessa i Røvika – łączy je „charakterystyka formalna”<sup>53</sup>. Organizacje publiczne utworzono, by służyły interesom kolektywnym społeczeństwa, wypełniając swoje wyjątkowe zadania. Instytucje te posiadają relatywnie stabilne wzorce zachowań organizacyjnych, a także zasoby niezbędne do funkcjonowania i wynagradzania. Muszą spełniać często sprzeczne oczekiwania różnych grup interesów, nie będąc jedynie uzależnione od czysto biznesowego kryterium zysku. Działające w służbie publicznej organizacje w systemach demokratycznych nie są zwykłymi graczami na wolnym rynku i nie podlegają wyjątknie prawom konkurencji. W ich analizie narzuca się raczej perspektywa interesariusza (*stakeholder*) niż udziałowca (*shareholder*). Liczą się powiązania i rezultaty niematerialne, a nie jedynie profity biznesowe.

Jeśli zaś chodzi o uczelnie niepubliczne, Chmielecka<sup>54</sup> dzieli je na „spółdzielnie profesorskie”, które powstały jako efekt zapotrzebowania rynku na usługi edukacyjne, oraz „szkoły prywatne *sensu stricte*”, o określonej misji i długodystansowej strategii rozwoju. Temu drugiemu typowi bliżej jest do typu organizacji komercyjnych w omówionej typologii Kożuch, albowiem uczelnie niepubliczne zaspokajają potrzeby, oferując dobra prywatne (np. bazę lokalową, materiały dydaktyczne), nie z budżetu państwa. A jednak, czyniąc tak, nie zaspokajają potrzeb jedynie indywidualnych (prywatnych), kształcenie należy bowiem do potrzeb zbiorowych systemu społecznego<sup>55</sup>. I tak Hope zalicza oba typy szkół wyższych do instytucji edukacyjnych pożytku publicznego. „(...) Uczelnie pełnią funkcję nie tylko edukacyjną, naukową, ale też kulturotwórczą i wychowawczą. Wszystkie te funkcje nierozzerwalnie się ze sobą wiążą (...). Uczelnia to szczególna instytucja w społeczeństwie” – podkreśla Hope<sup>56</sup>. W toku niniejszych analiz istotne jest, że mimo różnic formalno-prawnych zarówno uczelnia publiczna, jak i niepubliczna według autorki „podlegają presji społecznej”<sup>57</sup>. Tym samym uczelnie muszą dbać o skuteczną komunikację z otoczeniem, prowadzić (bodaj elementarny) dialog z publicznościami, co nierozzerwalnie wiąże

52 Książka *Organization Theory and the Public Sector. Instrument, Culture and Myth* wydawnictwa Routledge dostępna jest w języku angielskim; tłumaczenie własne tytułu: *Teoria organizacji i sektor publiczny. Instrumenty, kultura i mit*.

53 T. Christensen, P. Lægred, P.G. Roness, K.A. Røvik, *Organization Theory and the Public Sector...* s. 9.

54 Dr hab. Ewa Chmielecka kierowała badaniami (w formie ankiet i wywiadów) opinii rektorów szkół wyższych publicznych i niepublicznych z ramienia Instytutu Społeczeństwa Wiedzy (por. E. Chmielecka, *Współdziałanie uczelni publicznych i niepublicznych – wstępne wyniki badania opinii rektorów*, [w:] *Model współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych*, red. J. Woźnicki, Warszawa 2004, s. 96).

55 Por. T. Bauman, *Dydaktyka szkoły wyższej...*

56 E. Hope, *Public relations...*, s. 90.

57 Tamże, s. 92.

się ze staraniami o pozytywny wizerunek. Wydaje się, że źródeł rosnącej wagi owych działań, konieczności integracji zarządzania wizerunkiem czy – szerzej – działań public relations w obu typach szkół należy szukać w teoriach tzw. nowego zarządzania publicznego.

Teoretycy organizacji<sup>58</sup>, debatując na temat odmienności pomiędzy organizacjami publicznymi a prywatnymi w systemach demokratycznych, sytuują się w trzech głównych nurtach, które można określić jako: różnicujący, uniwersalistyczny i nurt najnowszy, czyli tzw. nowe zarządzanie publiczne (*new public management* – w skrócie: NPM)<sup>59</sup>.

Pierwsza ze szkół podkreśla, że organizacje publiczne i prywatne różnią się pod względem kluczowych interesów. Interesy publiczne różnią się od prywatnych, ponieważ te pierwsze muszą z założenia uwzględniać szerszy zespół norm i wartości. Organizacje publiczne muszą być także wiarygodne, gdyż podlegają demokratycznym praktykom wyboru władz. Co się z tym wiąże, powinno im bardziej zależeć na transparentności działań i przewidywalnych, stałych procedurach zachowań.

Drugie podejście, tzw. uniwersalistyczne, do podziału organizacji na publiczne i prywatne odrzuca tezę o znaczącej odmienności tych typów organizacji, stojąc na stanowisku, że w sposób fundamentalny nie różnią się one od siebie. Co więcej, taka stereotypizacja organizacji służy utrwalaniu negatywnych sądów na temat każdego z typów instytucji. Szkoła ta odrzuca zorientowanie analiz na biznes lub – przeciwnie – na użyteczność publiczną na rzecz podkreślania uniwersalnych charakterystyk organizacji, takich jak wielkość czy technologie.

Ostatnie, najmłodsze podejście określane jest jako „nowe zarządzanie publiczne”<sup>60</sup>. Dostrzegając istotne różnice pomiędzy organizacjami publicznymi i prywatnymi, teoretycy tej szkoły postulują zastosowanie modeli organizacji i zarządzania wywodzące się z sektora prywatnego do usprawnienia funkcjonowania organizacji publicznych. Pomimo różnych regulacji i uwarunkowań w funkcjonowaniu oba typy organizacji mają cechy wspólne i podlegają tym samym systemom władzy i kontroli (choćaby

58 Por. T. Christensen, P. Læg Reid, P.G. Roness, K.A. Røvik, *Organization Theory and the Public Sector...*; B. Kozuch, *Nauka o organizacji...*

59 Według Supernata (J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, „Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe” 2003, nr 2, s. 28) zamiennie z terminem *new public management* używa się jeszcze w literaturze przedmiotu takich określeń, jak: *post-bureaucratic government*, *market-based public administration*, *post-bureaucratic paradigm*, *entrepreneurial government*, *post-modernism*, *post-modern government*, *post-industrial government*, *managerialism*, *neo-managerialism*, *new managerialism*, *market-driven new managerialism*, *para-managerialism*.

60 Por. P. Dunleavy, C. Hood, *From Old Public Organization to New Public Management*, „Public Money & Management” 1994, nr 9–16.

państwowej). Według Thiemeego „podczas gdy w latach 60. XX wieku reformy ładu wewnętrznego uczelni czerpały inspirację z ładu publicznego, to obecnie wzorcem są struktury zarządzania w sektorze prywatnym. Badania potwierdzają, że zmiany sterowania systemem idą, choć niepewnym krokiem, w kierunku większego urynkowania europejskiego szkolnictwa wyższego”<sup>61</sup>.

W wypadku zarządzania uczelnią wydaje się, że właśnie z nurtu NPM wywodzą się idee zastosowania rozwiązań marketingowych w promocji szkół wyższych (także uniwersytetów) czy idee badania satysfakcji studentów, ale też apele uczelni prywatnych o dofinansowanie działań ze środków publicznych (w tym także unijnych). Oba typy szkół mogą czerpać wzajemnie ze swoich rozwiązań „sektorowych”. Jak podkreślał Węgleński, gdy był rektorem Uniwersytetu Warszawskiego, „w Polsce problem nie polega na formie własności uczelni, tylko na jej jakości”<sup>62</sup>. Podobnie uważają inni autorzy *Modelu współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych*, publikacji Instytutu Społeczeństwa Wiedzy pod redakcją Woźnickiego<sup>63</sup>. Jednocześnie zauważają także silną asymetrię<sup>64</sup> funkcjonowania w obu typach szkół, którą pogłębia rosnąca konkurencyjność na rynku usług edukacyjnych. A jednak *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010–2020. Projekt środowiskowy*<sup>65</sup> podkreśla potrzebę konwergencji całego środowiska akademickiego. Niewątpliwie w jednym oba typy szkół wyższych są podobne: jako organizacje muszą dbać o komunikację z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Podkreśla ten fakt jedynie argumentacja, że służą one dobru ogółu jako instytucje pożytku publicznego. Zarówno szkoły wyższe prywatne, jak i państwowe (w myśl nowego zarządzania publicznego) winny prowadzić działania public relations. Podobnie w „Forum Akademickim” konkluduje Hope: „żadna uczelnia – prywatna, państwowa, w niewielkim mieście czy w metropolii, nie może zaniedbać starań mających na celu ciągłe, planowane kreowanie swojego wizerunku, a troska o jego jakość winna być stałym elementem dyskusji”<sup>66</sup>.

61 J.K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku...*, s. 103.

62 P. Węgleński, *Perspektywy współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych*, [w:] *Model współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych...*, s. 23.

63 *Model współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych...*

64 Jest to asymetria niejawnych, nieformalnych przepływów (zwłaszcza kadr, finansowania). Jeden z rektorów w badaniu Chmieleckiej dobitnie wyraził swoją opinię o relacjach międzysektorowych: „Współdziałanie, synergia? Ależ możemy mówić co najwyżej o jednostronnym oddziaływaniu!”. E. Chmielecka, *Współdziałanie uczelni publicznych...*, s. 102.

65 *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010–2020...*

66 E. Hope, *Czy uczelnia musi...*

## Motywy prowadzenia działań public relations uczelni

Cytowana autorka licznych publikacji z zakresu PR instytucji pożytku publicznego Hope podkreśla, że „większość ośrodków naukowych jest świadoma swoich wielorakich związków z otoczeniem oraz konieczności dwustronnej komunikacji jako warunku *sine qua non* swojego istnienia”<sup>67</sup>. Public relations zaś to w najszerszym ujęciu zarządzanie relacjami z publicznościami<sup>68</sup>. Narzędzia PR to wielokrotnie sprawdzony przez rynek<sup>69</sup> arsenał o udowodnionej skuteczności środków do zarządzania komunikacją, także, a może przede wszystkim, dla uczelni. Jak pisze Tworzydło, autor koncepcji macierzy celów wizerunkowych, „każda organizacja posiada swój wizerunek ukształtowany lub kształtujący się w grupach otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego”<sup>70</sup>. Ów obraz w umysłach ludzi percypowany jest, wartościowany i utrwalany w toku praktyki komunikacyjnej w organizacji poprzez (omówiony w rozdziale III) mechanizm odzwierciedlania<sup>71</sup>. Budowanie, kształtowanie, rekonstruowanie wizerunku organizacji jest ostatecznym efektem komunikacji w organizacji, w szczególności zaś „działań zawartych w sferach zadaniowych PR”<sup>72</sup>. Przedstawienie konkretnych propozycji działań public relations uczelni w kontekście wyników badań wizerunku winno być poprzedzone opisaniem motywów podejmowania zalecanych aktywności.

Obecnie rośnie niewątpliwie rola specjalistów public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych, także w szkołach wyższych. Trudno sobie wyobrazić uczelnię bez biura promocji czy chociażby rzecznika prasowego. Wydaje się, że główne powody to ogólnorynkowy trend zwiększający wagę promocyjnych działań marketingowych oraz PR<sup>73</sup>, a także rozwijające się nowe zarządzanie publiczne, podkreślające optykę organizacyjną w zarządzaniu uczelnią, a tym samym niezbędną

67 E. Hope, *Public relations...*, s. 93.

68 Por. K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny...*

69 Według Grudzewskiego, Hejduk, Sankowskiej i Wańtuchowicz (W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 151), powołujących się na badania amerykańskie z lat 2000–2004, wdrożenie skutecznych programów komunikacji podnosiło procent zurotu z inwestycji (ang. *return of investment*, w skrócie: ROI) w analizowanych spółkach aż o 91 proc., podczas gdy dla pozostałych spółek wskaźnik wynosił 58 proc. Autorzy podkreślają także znany fakt, że silna konkurencja na rynku powoduje wzrost znaczenia komunikacji marketingowej oraz public relations. PR dba o określony wizerunek wśród interesariuszy (w tym publiczności wewnętrznych), komunikacja marketingowa ma zaś na celu dotarcie do obecnych i przyszłych klientów z przekazem o oferowanych produktach. Pełne wykorzystanie potencjału wszystkich obszarów komunikowania jest możliwe tylko po dokonaniu ich integracji. W niniejszej pracy ze względu na charakter uczelni wyższych (nie czysto komercyjne ich nastawienie) to PR będzie traktowany jako główny sposób zarządzania komunikacją.

70 D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych...*, s. 14.

71 Por. R. Stocki, *Patologie organizacyjne...*

72 D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych...*, s. 14.

73 W tym ujęciu PR rozumiany jest jako część marketing-mixu (por. P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie...*).

skutecznej komunikacji. Szkoła wyższa to przecież organizacja, ustanowiona systemem znaczeń, budowanych, przekształcanych, kreowanych wewnętrznie i wpływających na otoczenie<sup>74</sup>. Dwaj klasyki public relations – Grunig i Hunt<sup>75</sup> – określili PR jako zarządzanie komunikowaniem pomiędzy organizacją a jej publicznościami. Od dawna trwają spory definicyjne wokół tego pojęcia, a w Polsce nawet wokół samej nazwy. W polskiej nomenklaturze nie zostało znalezione słowo, które skutecznie zastąpiłoby angielski termin. Proponowane zamienniki dla public relations to: relacje społeczne, relacje z otoczeniem, kreowanie reputacji, relacje publiczne, propagowanie renomy, propagowanie reputacji<sup>76</sup>. Jeśli zaś chodzi o definicje, najbardziej aktualny i kompleksowy przegląd zawiera publikacja Krystyny Wojcik *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*<sup>77</sup>. Ciekawie kwestię definicji traktuje natomiast Olędzki<sup>78</sup>, grupując znaczenia w zależności od kontekstu użycia. Autor wyróżnia pięć wariantów terminu „public relations”:

- wariant normatywny – PR to nazwa celowego zarządzania społecznym obrazem w interesie organizacji,
- wariant akademicki – PR to nazwa dziedziny wiedzy o komunikacyjnych umiejętnościach zawodowych, stylu i sztuce kształtowania wizerunku i marki instytucji, organizacji społecznych w budowaniu reputacji w instytucji i umacnianiu relacji z otoczeniem,
- wariant dziennikarski – PR jako nazwa promocyjno-propagandowego sposobu i stylu przekazywania komunikatów i informacji, także organizowania wydarzeń (tzw. *eventów*) w celu podsycania zainteresowania mediów i publiczności,
- wariant polityczny – PR to synonim negatywnej oceny aktywności komunikacyjnej konkurencji politycznej,
- wariant rynkowo-biznesowy – PR to umowne określenie działalności z zakresu zintegrowanej komunikacji marketingowej prowadzonej przez agencje, działy PR, konsultantów indywidualnych.

Ostatnie, komercyjne ujęcie nazywa Olędzki „omnibusowym PR” i definiuje jako „koszyk kompleksowych usług marketingowego public relations”<sup>79</sup>. Wydaje się, że uczelnie winny przyjmować wariant akademicki, a nawet normatywny. Więcej – dawać innym przykład i samemu stosować zalecenia teoretyków. W ten sposób uniknęłyby rozzdźwięku w przekazie:

74 Por. K. Weick, *The Social Psychology of Organizing...*

75 J. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations...*

76 Por. T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Warszawa 1997.

77 K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny...*

78 J. Olędzki, *Etyka w polskim public relations. Refleksje badawcze*, Warszawa 2009, s. 27–28.

79 Tamże, s. 28.

czego innego uczymy, a co innego robimy, a taka niespójność niewątpliwie mogłaby negatywnie wpłynąć na wizerunek organizacji. Taki fałsz wykryją zwłaszcza publiczności wewnętrzne organizacji. Instytucje akademickie powinny wystrzegać się zwodniczej „poprawności deklaratywnej”, czyli odwołań do „sztuki PR” jedynie w sferze komunikatu, a nie aktywności własnej w realnym (nieteoretycznym) środowisku rynkowym. Niestety, najczęściej PR na polskich uczelniach występuje jako kurs dla studentów, a nie praktyka zarządzania.

Precyzyjnie o tym, dlaczego warto podejmować działania public relations, pisze znana teoretyk public relations Krystyna Wojcik<sup>80</sup>. Autorka dzieli motywy prowadzenia działań PR na trzy główne grupy. Omówiono je w odniesieniu do uczelni. Pierwszym motywem jest realizowanie samodzielnych celów komunikacyjnych, drugim – podejmowanie działań PR jako wykorzystywanie wszystkich szans w tworzeniu optymalnych warunków rozwoju i konkurencji, ostatnim zaś wspomaganie marketingu organizacji.

Do motywów prowadzenia działań PR w szkole wyższej w celach komunikacyjnych możemy zaliczyć następujące aktywności podane w podpunktach, z których każda zawiera egzemplifikacje z konkretnej uczelni.

- Prezentowanie misji uczelni.

Jak pisze Geryk<sup>81</sup>, misja ma szczególne znaczenie dla rozwoju uczelni. Według autora owa deklaracja zasad, oświadczeń woli i rzeczywistych intencji powinna precyzować długofalowy cel przyświecający wszystkim zaangażowanym w proces tworzenia usługi edukacyjnej. Według Seredochy<sup>82</sup> zaś misja szkoły wyższej ma charakter złożony (podobnie jak wizerunek uczelni) i na jej ostateczny kształt mają wpływ misje cząstkowe: badawcza, dydaktyczna, społeczno-kulturalna, ekonomiczna, polityczna. Istotne jest skrupulatne i adekwatne do sytuacji szkoły (jej lokalnego lub narodowego charakteru) opracowanie misji, poprzedzone dokładnym rozpoznaniem potrzeb i oczekiwań otoczenia organizacji. Następnie dopiero opublikowanie<sup>83</sup>

80 K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny...*, s. 184-186.

81 M. Geryk, *Rynek uczelni niepublicznych w Polsce*, Warszawa 2007, s. 71.

82 I. Seredocha, *Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą...*, s. 67.

83 A oto misja uczelni na przykładzie Uniwersytetu Opolskiego: „Uniwersytet kieruje się zasadami wolności nauczania, wolności inicjowania i prowadzenia badań naukowych oraz wolności twórczości artystycznej. Uniwersytet wychodzi także naprzeciw potrzebom osób niepełnosprawnych. Podstawową funkcją Uniwersytetu jest kształcenie, wychowywanie, prowadzenie badań naukowych, promowanie kadr naukowych, jak również działanie na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych, a także świadczenie usług badawczych i dydaktycznych. Działając w poczuciu odpowiedzialności za umacnianie zasad demokracji i poszanowania praw człowieka, Uniwersytet realizuje zadania w sposób określony w ustawie i statucie. Uniwersytet współpracuje z krajowymi i zagranicznymi instytucjami naukowymi i artystycznymi. Uniwersytet uczestniczy w tworzeniu europejskiej przestrzeni szkolnictwa wyższego”. Źródło: <http://www.uni.opole.pl/show.php?id=271&lang=pl&m=24> (odczyt: 02.2010).

i rozpropagowanie misji, a w niej bezpośrednio wskazanie interesariuszy, z którymi uczelnia współpracuje (w tym grup społecznych, na rzecz których działa). Przy tym zdecydowanie odradza się unikania eksponowania czynnika zysku jako dominującego dla instytucji akademickiej.

- Odwołania do tradycji i historii uczelni.

Nawiązanie do długiej tradycji działania jest ważnym elementem kształtowania wizerunku uczelni wiarygodnej i z tradycjami. Historia jest zasobem uczelni, jak na liczącym ponad sześć wieków Uniwersytecie Jagiellońskim. I tak na stronach uczelni widnieje stwierdzenie: „Stary, omszały wielowiekową tradycją Uniwersytet Jagielloński jest równocześnie młodą, bardzo nowatorską uczelnią”<sup>84</sup>.

- Odwołania do personelu, sukcesów studentów, absolwentów, znanych wykładowców.

Takie nawiązania wykorzystują efekt aureoli<sup>85</sup> – sukces poprzedników, postaci znanych i cenionych „opromienia” współczesnych członków organizacji. I tak Uniwersytet Łódzki przypomina, że pierwszym rektorem był słynny filozof Tadeusz Kotarbiński. UAM zaś prowadzi cykl *Wybitne postacie uniwersytetu*, zamieszczając na stronach internetowych filmy i wywiady ze słynnymi naukowcami związanymi z uczelnią. Uniwersytet Warszawski sławi swoich studentów, którzy cyklicznie wygrywają w Akademickich Mistrzostwach Europy Środkowej w Programowaniu Zespołowym. Mruk<sup>86</sup> pisze natomiast o zarządzaniu relacjami z absolwentami jako o tzw. strategii *follow up*<sup>87</sup>, czyli strategii ponawiania kontaktów jako fundamentu partnerstwa i trwałej relacji uczelni z otoczeniem.

- Tworzenie platformy informacyjnej strony internetowej, forum wymiany informacji i opinii.

Coraz bardziej popularny, a wręcz współcześnie niezbędny jest tzw. *e-learning*, czyli nauka przez internet. I tak City University oferuje swoim studentom tzw. City Space. Jest to portal edukacyjny, w którym loguje się każdy student, aby pobrać materiały z zajęć, prezentacje wykładów, listę lektur. Znajdzie tam również informacje dotyczące obecności w sieci w danym momencie innych studentów z grupy oraz wykładowcy; może porozumieć się z nimi wirtualnie. Indywidualne konto City Space archiwizuje

84 Źródło: [www.uj.edu.pl/dispatch.jsp?item=uniwersytet/historia/historiatxt.jsp](http://www.uj.edu.pl/dispatch.jsp?item=uniwersytet/historia/historiatxt.jsp) (odczyt: 02.2010).

85 Efekt aureoli (zwany także efektem halo, od ang. *halo* – aureola) to opisywana w psychologii tendencja do automatycznego przypisywania jednej ważnej pozytywnej (lub negatywnej, wówczas jest to tzw. efekt Lucyfera) właściwości obiektowi oceny (człowiekowi, zjawisku), która wpływa na skłonność do przypisywania mu także innych, niezabserwowanych właściwości i cech, zgodnych ze znakiem emocjonalnym pierwszego przypisanego atrybutu (por. D. Myers, *Psychologia społeczna*, Warszawa 2003).

86 H. Mruk, *Zarządzanie relacjami z absolwentami*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą...*

87 Tamże, s. 27.



także wszelkie prace zaliczeniowe, zapisuje całościową aktywność w sieci. W systemie można również zapisywać w formie elektronicznej prace zaliczeniowe (po wyznaczonym terminie nie jest to technicznie możliwe). Niewątpliwie sprzyja to wymianie informacji, ale także transparentności procedur. Ułatwia także archiwizację prac i rozliczanie studentów przed dyplomem. W omawianym kontekście wirtualnych działań PR wartościową pozycją jest tekst Michniewicza<sup>88</sup> o pozycjonowaniu serwisów internetowych szkół wyższych, w szczególności roli wyszukiwarek w pozycjonowaniu i szerszej komunikacji uczelni w świecie internetowej globalnej wioski.

- Informowanie o zmianach i inwestycjach na uczelni.

Zdaniem psychologów<sup>89</sup> każda zmiana niesie niepokój, zagraża poczuciu bezpieczeństwa i stabilności. Reakcja negatywna nasila się zwłaszcza wtedy, gdy alteracja dotyczy sfery finansowej. Brak informacji powoduje u członków organizacji poczucie przedmiotowego traktowania czy wręcz braku szacunku. W związku z tym konieczna jest transparentna polityka informacyjna z zakresu zmiany i finansowania inwestycji. Od bieżącego uaktualniania zmian w planie zajęć studentów, przez informowanie poprzez platformy stron internetowych<sup>90</sup>, po opasłe biuletyny dotyczące polityki inwestycyjnej uczelni.

- Informowanie o badaniach.

Badania naukowe to jedna z podstawowych aktywności uczelni, w związku z tym informacje o nich muszą być przekazywane odbiorcom. Może się to odbywać zarówno za pośrednictwem mediów masowych, jak i lokalnych (środowiskowych). Dla przykładu informacje o badaniach w delcie Nilu archeologów z UJ we współpracy z „National Geographic” można znaleźć nie tylko w linkach odsyłających do strony internetowej uczelni, wzmiankach w słynnym piśmie geograficzno-podróżniczym, ale doczekały się one również osobnego portalu<sup>91</sup>.

- Prezentowanie sytuacji finansowej.

Nie chodzi tu jedynie o publikowanie sprawozdań rocznych czy sprawozdań podczas posiedzenia senatu uczelni. W szerszym ujęciu przykładem aktywnej komunikacji w sferze finansowej jest uczestnictwo w konferencjach dotyczących pozyskiwania funduszy (*foundrising*) dla uczelni. *Found*

88 L. Michniewicz, *Pozycjonowanie serwisów internetowych szkół wyższych*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą...*

89 Por. B. William, *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Kraków 2008.

90 Przykładem komunikatu jest informacja z UKW w Bydgoszczy: „Nowy gmach biblioteki i Centrum Edukacji Kultury Fizycznej – to największe inwestycje Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy w tym roku. Koszt obu projektów to 70 mln zł”. Źródło: *Uniwersytet w Bydgoszczy zbuduje nową bibliotekę i centrum sportu*, 2010, <http://www.zdrowemiasto.pl/i/16/kraj/uniwersytet-kazimierza-wielkiego-bydgoszcz,1720.html> (odczyt: 02.2010).

91 <http://www.farkha.org/> (odczyt: 02.2010).

*drising*<sup>92</sup> polega na nabyciu umiejętności nawiązywania długotrwałych relacji z darczyńcami i rozsądnego inwestowania pozyskanych środków. Rektorzy największych uczelni uczestniczyli np. w seminarium Polskiego Stowarzyszenia Fundraisingu – *W poszukiwaniu polskiego modelu finansowania uczelni*. Pojawienie się tam szkoły wyższej jest sygnałem jej proekonomicznej postawy, dbałości o finansowanie działań organizacji. Na mniejszą skalę przykładem jest długa i szczegółowa lista realizowanych grantów badawczych na stronach internetowych Wydziału Matematyki, Informatyki i Mechaniki UW. Dzięki linkowi w internecie można przeczytać o finansowaniu każdego z projektów<sup>93</sup>.

- Korygowanie informacji krytycznych.

Warto korzystać z mediów dających bezpośredni dostęp do odbiorców, np. internetu, intranetu lub prasy akademickiej. I tak kanclerz SGH udzielił wywiadu „Gazecie SGH”, gdzie skorygował informacje o kryzysie finansowym uczelni, a tym samym uciszył pogłoski i być może zapobiegł potencjalnej sytuacji kryzysowej<sup>94</sup>.

- Upowszechnianie informacji legitymizujących organizację jako podmiot odpowiedzialny społecznie.

W tym zakresie niezwykle ciekawą inicjatywą, choć wydaje się, że wciąż nową w Polsce, mimo że rozwiniętą w Europie Zachodniej, jest tzw. Uniwersytet Dzieci. Dzieciaki uczestniczą na terenie uczelni w zajęciach warsztatowych, laboratoryjnych, zamieniają się w młodych naukowców, poznają funkcjonowanie uniwersytetów. W ten sposób nie tylko rozwijają się poznawczo, lecz także oswajają ze środowiskiem akademickim<sup>95</sup>. Innym przykładem działań komunikacyjnych kreujących uczelnię społecznie odpowiedzialną są liczne projekty integracyjne, mobilizujące do kształcenia ustawicznego starszych (tzw. uniwersytety trzeciego wieku, uniwersytety otwarte pod auspicjami i/lub w murach uczelni) oraz niepełnosprawnych. W tym zwłaszcza działania dostosowujące szkoły wyższe do potrzeb osób niepełnosprawnych, m.in. przystosowanie budynków do potrzeb osób niepełnosprawnych ruchowo, instalacje dźwiękowe i świetlne wspomagające odbiór dźwięku w przypadku studentów niesłyszących i niedosłyszących, wsparcie (w tym szkolenia) dla kadry dydaktycznej uczącej niepełnosprawnych, rozwijanie audioteeki uczelnianej<sup>96</sup>.

92 Por. R. Mullen, *Fundraising Strategy*, London 2002.

93 <http://www.mimuw.edu.pl/badania/granty/> (odczyt: 02.2010).

94 Zob. W. Karpieszuk, *Kryzys dotknął nawet najlepszą uczelnię*, *Gazeta.pl*, 2009, [http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34889,6813749,Kryzys\\_dotknal\\_nawet\\_najlepsza\\_uczelnie.html](http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34889,6813749,Kryzys_dotknal_nawet_najlepsza_uczelnie.html) (odczyt: 02.2010).

95 Tamże.

96 Przykładem jest program *STUDENT II – kształcenie ustawiczne osób niepełnosprawnych* realizowany w Szkole Wyższej im. Bogdana Jańskiego. Zob. *Jański – Uczelnia przyjazna niepełnosprawnym*, <http://www.janski.edu.pl/>

Drugą grupą motywów wymienianych przez Wojcik<sup>97</sup> jest podejmowanie aktywności public relations jako kolejnej szansy na rozwój organizacji i zwiększenie jej konkurencyjności. Na uczelni do działań z tego zakresu można zaliczyć motywy wskazane poniżej.

- Wpływanie na sposób rozumienia organizacji przez otoczenie.

Można to osiągnąć przez propagowanie nauki w środowisku lokalnym. W Poznaniu osiem uczelni corocznie wspólnie organizuje Poznański Festiwal Nauki i Sztuki<sup>98</sup>. Podobnie jest z Festiwałem Nauki w Warszawie, który organizowany jest przez cztery stołeczne uczelnie, PAN oraz Centrum Nauki Kopernik<sup>99</sup>. W wymienionych przedsięwzięciach wspólnie biorą udział uczelnie publiczne i niepubliczne we współpracy z organizacjami pozarządowymi. Razem propagują naukę, tym samym legitymizując swoją działalność. Więcej, poprzez takie działania w sferze publicznej pokazują „ludzkie oblicze” nauki, mówiąc obrazowo, wychodzą z laboratoriów na ulice.

- Tworzenie i rozpowszechnianie niematerialnych aktywów organizacji (m.in. autorskich praw majątkowych, licencji, koncesji, praw do wynalazków, patentów, znaków towarowych, ale także wzorów użytkowych oraz zdobniczych, szerzej: tzw. *know-how*).

Istotne jest podtrzymywanie lojalności wobec Alma Mater i przywiązania do niej, budowanie więzi. Bardzo częstym przykładem takich działań PR jest sprzedaż tzw. gadżetów z logo, nazwą uczelni, sprzedawanie i rozpowszechnianie przedmiotów w kolorach szkoły wyższej, np. koszulek, zakładerek, kalendarzy etc. Egzemplifikacją jest sklep internetowy Klubu Absolwenta Uniwersytetu Jagiellońskiego<sup>100</sup>.

- Współtworzenie kultury organizacyjnej.

Istnieje wiele definicji kultury organizacji<sup>101</sup>, najszerzej ujmując – publicznie i przez całą zbiorowość akceptowanych znaczeń, z których warto wymienić powstały w latach 80. XX w. model Scheina<sup>102</sup>. Wyróżnia on trzy poziomy kultury organizacji: artefakty, uznawane wartości oraz podstawowe założenia podzielane w organizacji. Jest to tematyka niezwykle obszerna (zasługującymi na uwagę publikacjami dotyczącymi kultury organizacji są pozycje Podgóreckiego<sup>103</sup> i Aniszewskiej<sup>104</sup>). Z zakresu działań PR aktywno-

Kronika,82\_janski\_uczelnia\_przyjazna\_niepelnosprawnym.html (odczyt: 03.2010).

97 K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny...*

98 Zob. <http://festiwal.amu.edu.pl/> (odczyt: 03.2010).

99 Zob. <http://www.festiwalnauki.edu.pl/node/440> (odczyt: 02.2010).

100 Zob. <http://sklep.uj.pl/> (odczyt: 02.2010).

101 M.J. Hatch, *Teoria organizacji...*, s. 209.

102 E.A. Schein, *Organizational Culture and Leadership...*

103 A. Podgórecki, *Higher Faculties: A Cross-National Study of University Culture*, Westport CT 1997.

104 G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa 2007.

ścią współtworzącą kulturę organizacyjną uczelni jest przyjęty wewnętrzny lub zewnętrzny zbiór dobrych praktyk. Przykładem może być przyjęty w 2003 r. przez Senat UJ *Akademicki kodeks wartości*<sup>105</sup>. Dokładnie rzecz ujmując, taki zbiór zasad jest dokumentem-artefaktem odzwierciedlającym drugi poziom kultury organizacji według Scheina.

I wreszcie ostatnią grupą motywów podejmowania działań PR przez szkoły wyższe jest, zdaniem Wojcik<sup>106</sup>, wspomaganie marketingu uczelni poprzez pięć grup aktywności.

- Realizowanie strategii wizerunkowych produktów i usług.

Elementem niezbędnym do realizowania strategii wizerunkowej jest utworzenie na uczelni specjalnej komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za marketingową promocję szkoły, co zresztą czyni przeważająca większość uczelni. Zdecydowanie nie wystarczy stanowisko rzecznika prasowego. Ponadto do wdrażania strategii wizerunkowych, ale także – szerzej – zarządzania uczelnią w ogóle, korzystne może być użycie zaawansowanych interaktywnych narzędzi biznesowych optymalizujących procesy rozwoju szkoły (w tym intensyfikujących rozwój naukowy, umożliwiających zarządzanie budżetami czy stypendiami). Przykładem są systemy informatyczne (np. SAP) oferujące analizy otoczenia organizacji, zarządzanie relacjami z klientami/kandydatami na studia lub chociażby koordynujące ankiety elektroniczne rozsyłane do studentów (standard na uniwersytetach w Wielkiej Brytanii).

- Wsparcie promocji produktów organizacji.

Według Tutko<sup>107</sup>, która reprezentuje niewątpliwie orientację marketingową w analizach uczelni, w literaturze występują różne definicje produktu uczelni. Pojęcie to może oznaczać: absolwenta kończącego studia i otrzymującego dyplom, każdą usługę dydaktyczną (świadczoną na rzecz studentów w postaci prowadzenia zajęć, udzielania konsultacji, oceniania i wielu innych), przyrost wiedzy i umiejętności studenta (pozwalający mu właściwie wykonywać swoje zadania w przyszłej pracy zawodowej), a także wywoływanie określonych zmian postaw studentów (w tym zwłaszcza postaw prospołecznych czy orientacji na działanie i rozwój). Aby jednak uniknąć uprzedmiotowienia człowieka, absolwenta, właściwsze wydaje się mówienie o dyplomie jako o produkcie uczelni lub też ogólnie o wykształceniu<sup>108</sup>. W tym kontekście na uwagę zasługuje działalność Stowarzyszenia PR i Promocji Uczelni Polskich „PRom”. Głównym zadaniem stowarzyszenia jest

105 Zob. <http://www.uj.edu.pl/uniwersytet/wladze/kodeks.pdf> (odczyt: 02.2010).

106 K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny...*

107 M. Tutko, *Przyczyny i skutki zróżnicowania produktów uczelni...*

108 Por. B. Bartz, *Międzynarodowa certyfikacja jakości kształcenia*, Płock 2000, s. 42.

uczynienie szkół wyższych w Polsce podmiotami otwartymi na komunikację. Wydaje się, że sama przynależność uczelni do tej organizacji podkreśla determinację szkoły we wspieraniu promocji organizacji akademickiej poprzez właśnie działania PR<sup>109</sup>.

- *Product placement* (w skrócie: PP).

Termin ten nie doczekał się ogólnie przyjętej formy polskiej. Kompleksową analizę dotyczącą tematyki *product placement* przedstawia m.in. Czarniecki<sup>110</sup>, który charakteryzuje PP jako sposób promocji polegający na umieszczeniu na zasadach komercyjnych w filmie, programie telewizyjnym czy też innym nośniku audiowizualnym czy drukowanym produktu lub sytuacji prezentującej określony wzór zachowań (najczęściej konsumenckich). W przypadku szkoły wyższej byłoby to kształcenie na konkretnej uczelni. Podobnie jak mogą promować się miasta przez obecność w serialach telewizyjnych (np. Sandomierz w *Ojcu Mateuszu* w TVP, Wrocław w *Pierwszej miłości* w telewizji Polsat), mogą czynić również uczelnie (np. jedna ze szkół niepaństwowych jako tło dla młodych bohaterów w *Klanie* w TVP). Wydaje się jednak, że praktyka *product placement* nie do końca wpisuje się w działania PR rozumiane jako budowanie reputacji i relacji z publicznościami, bardziej zaś w działania czysto marketingowe. Inaczej jest w przypadku grupy aktywności omówionej w kolejnym podpunkcie, a mianowicie eventów, w tym spotkań z publicznościami organizowanych na terenie uczelni lub udziału w zewnętrznych wydarzeniach promocyjnych.

- Prowadzenie prezentacji, dni otwartych, udział w targach.

W wielu miastach z licznymi ośrodkami akademickimi organizowane są targi edukacyjne dla przyszłych studentów. Przykładem są Dolnośląskie Prezentacje Edukacyjne „Tared”, Kieleckie Targi „Edukacja”, Międzynarodowy Salon Edukacyjny „Perspektywy”. Większość uczelni organizuje także dni otwarte dla kandydatów na studia, a nawet festyny czy wiosenne pikniki, majówki. Szczegółowo o imprezach wystawienniczych jako o narzędziach kształtowania wizerunku uczelni pisze Cenker<sup>111</sup>.

- Tworzenie dobrego klimatu dla akcji promocyjnych i reklamowych.

Przykładem szczególnie aktualnym jest w tym zakresie trend komunikacji interaktywnej Web 2.0<sup>112</sup>. Obejmuje on heterogeniczne formy komunikacyjne wykorzystujące treści tworzone, generowane, dobierane czy oceniane

109 Zob. <http://www.prom.edu.pl/> (odczyt: 02.2010).

110 A. Czarniecki, *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, Warszawa 2003.

111 E.M. Cenker, *Targi edukacyjne jako narzędzie kształtowania wizerunku szkoły wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą...*

112 Por. A. Shuen, *Web 2.0. Przewodnik po strategiach*, Gliwice 2009; B. Jung, *Wokół mediów ery Web 2.0*, Warszawa 2010.

przez użytkowników internetu. Odbyna się to przy użyciu nowoczesnych narzędzi, jak chociażby platformy edukacyjne (np. [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl)), a także fora i grupy dyskusyjne na portalach, filmy korporacyjne na stronach internetowych uczelni lub filmy z uczelnią w tle na YouTube, portale społecznościowe, np. Facebook, Twitter, profile absolwentów w „Secondlife”. Przykładem utworzenia wirtualnego miejsca spotkań, wymiany opinii czy – szerzej – wspólnoty osób związanych ze szkołą wyższą jest stojąca na wysokim poziomie interaktywna platforma Akademii Leona Koźmińskiego zwana „miasteczkiem Koźmińskiego”<sup>113</sup>. Utrzymana w barwnej, optymistycznej kolorystyce oferuje możliwość utworzenia indywidualnego profilu, zamieszczania zdjęć we własnej galerii, tekstów publikacji, uczestnictwo w wielu forach, grupach, dostęp do tzw. bazy wiedzy. Wszystko to pozwala użytkownikom na zbudowanie sieci kontaktów zarówno z obecnymi studentami, jak i absolwentami, wykładowcami, dzięki czemu pozytywnie wpływa na integrację środowiska uczelni. Umożliwia także komunikację marketingową w ramach powstałej społeczności, tym samym PR spełnia postulat Wojcik<sup>114</sup> o „powstawaniu dobrego klimatu” dla promocji. Szerzej o działaniach z kręgu Web 2.0 na uczelni zagranicznej w ciekawej analizie aktywności Uniwersytetu Harvarda w artykule Brzoskowskiego<sup>115</sup>.

W podrozdziale zaprezentowano motyw wy podejmowania działań public relations w szkołach wyższych. Opisane aktywności, pogrupowane przez Wojcik<sup>116</sup> w trzy segmenty, obrazują, jak szerokie spektrum funkcjonalności oferuje PR uczelni świadomej konieczności profesjonalnego budowania relacji z publicznościami. Relacje te niewątpliwie wpływają na wizerunek instytucji. Mimo to jak zauważa Tworzydło, nie jest właściwe twierdzenie, iż liczba przygotowanych i wdrożonych strategii PR przekłada się bezpośrednio na sukces organizacji. Według autora nie można jednak formułować wniosku przeciwnego. Otóż „podstawowym czynnikiem, który ma istotny wpływ na efekty przygotowywanego programu public relations, jest z pewnością jego dostosowanie do grupy docelowej”<sup>117</sup>. Badania wizerunku uczelni dostarczają do tego informacji niezbędnych. Kolejnym krokiem jest umiejętne wykorzystanie narzędzi zarządzania relacjami z publicznościami, co więcej, wykorzystanie wpisane w adekwatny do typu organizacji akademickiej tzw. model edukacyjnego public relations, który stworzyli DeSanto i Garner<sup>118</sup>. W pod-

113 Zob. <http://www.miasteczko-kozminskiego.pl> (odczyt: 02.2010).

114 K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny...*

115 B. Brzoskowski, *Social Education: Harvard Business School w social media*, „Marketing w praktyce” 2010, nr 4.

116 K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny...*

117 D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych...*, s. 155.

118 B.J. DeSanto, R.B. Garner, *Strength in Diversity: The Place of Public Relations in Higher Education Institutions*, [w:] *Handbook of Public Relations*, red. R.L. Heath, G.M. Vasquez, London 2001.

rozdziale *Kwestionariusz do badania wizerunku uczelni* przedstawiono owe propozycje, a także konkretne rozwiązania, jak przeprowadzić program wizerunkowego PR na uczelni.

## Public relations uczelni a wyniki badań wizerunku uniwersytetów

Dla organizacji edukacyjnych, lecz nie tylko, public relations może być sposobem na utrwalenie dominującej pozycji rynkowej. Jak zauważono wcześniej w pracy, opisując „efekt Czerwonej Królowej”, w ponowoczesności nie można spocząć na laurach, ponieważ świat pędzi do przodu, fluktuuje, przyspiesza. Nawet mając dobrą pozycję na rynku usług edukacyjnych, trzeba nadążać za zmianami. Nie ma gwarancji, że wielowiekowe instytucje utrzymają dominującą pozycję. Więcej, świadome zmiennej rzeczywistości mogą wykorzystać istniejący status do umocnienia się i zwiększenia zysków zarówno w sferze niematerialnej (np. wzmocnić swój prestiż), jak i materialnej (np. pozyskać nowe źródła finansowania<sup>119</sup>).

Grudzewski, Hejduk, Sankowska i Wańtuchowicz podkreślają, że silna konkurencja na rynku powoduje wzrost znaczenia komunikacji marketingowej oraz public relations<sup>120</sup>. A skoro szkoły wyższe, które jeszcze niedawno były „świętyniami nauki”, stają się coraz bardziej świadomymi uczestnikami rynku edukacyjnego, przeobrażają się w pełnoprawnych graczy konkurujących o studenta klienta, poparcie sponsorów, wyspecjalizowaną kadrę etc. Dostępność wielu takich samych produktów czy usług edukacyjnych o zbliżonych cechach rodzi potrzebę szukania wyróżników dla oferty. Jak zauważa Iwankiewicz-Rak, „rynek i konkurencja stały się ważnymi weryfikatorami działań szkół wyższych związanych z realizacją celów dydaktycznych, naukowych i finansowych”<sup>121</sup>. Według autorki jednolitość programów, nazw uczelni, oferowanie podobnych „modnych” kierunków, a nawet zatrudnianie tych samych wykładowców sprawia, że rośnie ranga wizerunku jako wyróżnika i identyfikatora uczelni. Zyskuje na istotności rola niematerialnych wyznaczników wyjątkowości organizacji akademickich.

119 Nawet najstarsze europejskie uczelnie z tradycjami są otwarte na nowe źródła pozyskiwania dochodów. Od wakacji 2010 r. uniwersytet Cambridge otwiera swoje podwoje dla turystów, wynajmuje bowiem pokoje niczym hotel. W czasie letniej przerwy odwiedzający będą mogli przenocować w historycznych budynkach, w których mieszkali m.in. Karol Darwin, Isaac Newton czy William Wordsworth. Źródło: *Uniwersytet Cambridge hotelem*, 2010, [http://www.lu.xlu.x.pl/artykul/14269/uniwersytet\\_cambridge\\_hotelem](http://www.lu.xlu.x.pl/artykul/14269/uniwersytet_cambridge_hotelem) (odczyt: 02.2010).

120 Według Grudzewskiego, Hejduk, Sankowskiej i Wańtuchowicz (W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 152-153) public relations dba o określony wizerunek wśród interesariuszy (w tym publiczności wewnętrznych), komunikacja marketingowa ma zaś na celu dotarcie do obecnych i przyszłych klientów z przekazem o oferowanych produktach. Autorzy podkreślają przy tym, że pełne wykorzystanie potencjału wszystkich obszarów komunikowania jest możliwe tylko po dokonaniu ich integracji.

121 B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w instytucjach publicznych...*, s. 94.

kiej, zarówno publicznej, jak i niepublicznej, a wizerunek jest tym, co może ją wyróżnić spośród innych podmiotów.

Na początku należy zauważyć, że uzyskane rezultaty badań wyglądają dość obiecująco – wizerunek uczelni wartościowany jest pozytywnie. Okazuje się również, że publiczności wewnętrzne uniwersytetów najwyżej oceniają wizerunek uczelni jako autorytetu moralnego. Najbardziej pozytywnie wartościowanie wizerunku uczelni w tym „etycznym wymiarze” może świadczyć o dużym zaufaniu do autorytetu organizacji akademickiej. Tym samym przeprowadzone badanie wizerunku zwraca uwagę na ów niematerialny kapitał uczelni i dodatkowo koresponduje z omówioną koncepcją postrzegania szkoły wyższej jako organizacji służącej interesom publicznym.

Autorytet moralny wiąże się z zaufaniem, zaufanie zaś z komunikacją i wizerunkiem. Jest to informacja istotna dla zarządzania komunikacją uczelni, która przecież jest obecnie kluczowym i stałym składnikiem zarządzania<sup>122</sup>, także w instytucjach pożytku publicznego. Według Grudzewskiego, Hejduk, Sankowskiej i Wańtuchowicz komunikacja, rozumiana jako wymiana znaczeń za pomocą symbolicznych komunikatów, nierozzerwalnie wiąże się z zaufaniem<sup>123</sup>. „Komunikację można uznać wręcz za prekursora zaufania, ponieważ wiąże się ona z formalnym i nieformalnym dzieleniem się między aktorami istotnymi informacjami, często o strategicznym charakterze. Jest ona ważna w procesie rozwiązywania konfliktów, koordynowania wyobrażeń i oczekiwań”<sup>124</sup>. Powiązanie pomiędzy komunikacją, zaufaniem a wizerunkiem i reputacją<sup>125</sup> dodatkowo zobrazowano na rysunku 4.

Model zaufania w szkole wyższej dokładnie opisuje Sobolewski<sup>126</sup>, dzieląc je na zaufanie kognitywne (percypowane zaufanie do danej instytucji) i zaufanie behawioralne, czyli konkretne akty zaufania przejawiające się w zachowaniu członków organizacji. Autor jednoznacznie konstatuje, że dla szkoły wyższej najważniejsze jest zbudowanie i podtrzymanie „klimatu zaufania, dzięki któremu studenci będą się czuli komfortowo w swojej uczelni, będą skłonni bardziej zaangażować się w edukację oraz staną się lojalnymi studentami, którzy szanują swoją uczelnię i mają o niej jak najlepszą opinię”<sup>127</sup>.

122 Por. J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, Warszawa 2002; T. Czapla, *Metody zarządzania relacjami organizacji...*

123 W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem...*, s. 151.

124 Tamże, s. 152.

125 Rysunek 4 przedstawia reputację jako zmienną zależną od wizerunku. Podkreślanie owej korelacji jest coraz bardziej popularnym trendem w teorii public relations (por. A. Wilczak, *Tożsamość – wizerunek – reputacja organizacji. Analiza wzajemnych relacji*, [w:] *Public relations w przedsiębiorstwie*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Rzeszów 2006). Ową koncepcję rozwinęto w podrozdziale zawierającym propozycje dalszych badań na końcu niniejszego rozdziału.

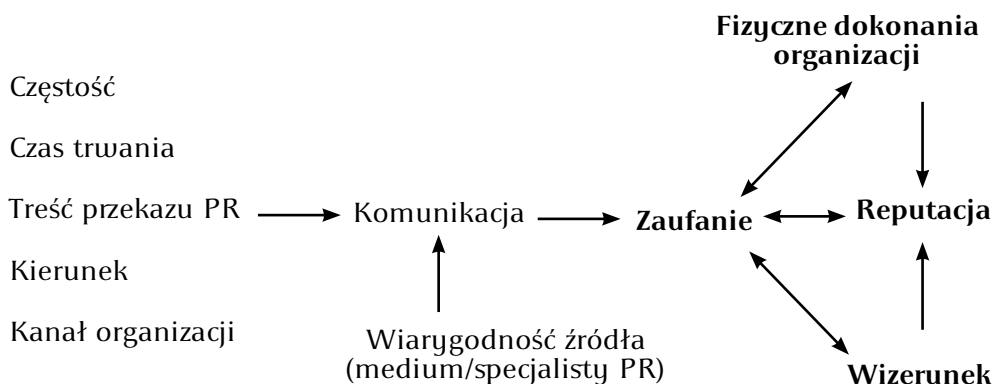
126 D. Sobolewski, *Zaufanie w procesie nabywania usług...*

127 Tamże, s. 119.



W tym kontekście napawają optymizmem przedstawione w rozprawie wyniki badania wizerunku uczelni. Autorytet i zaufanie społeczne są wciąż istotnym kapitałem Alma Mater, którego nie wolno zmarnować.

#### Rysunek 4. Wpływ komunikacji na zaufanie, reputację i wizerunek organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie dwóch rysunków, [w:] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009, s. 157 i 181

Obok wyróżniającego się wymiaru autorytetu moralnego w wizerunku uczelni drugim istotnym czynnikiem wpływającym na wartościowanie obrazu mentalnego szkoły wyższej jest obszar finansowy. Należą do niego wymiary: „uniwersytet jako podmiot wspierany finansowo” i „inwestor”. Wykres 9 przedstawiony w rozdziale III pokazuje wyraźnie rozbieżność w percepcji tych obszarów na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, City University i Uniwersytecie Jagiellońskim w stosunku do pozostałych uczelni. Linie obrazujące wizerunki szkół znacznie rozchodzą się w omawianych punktach. Warto przypomnieć, że właśnie te uczelnie zajmują najwyższe miejsca w próbie, ich wizerunki zostały najbardziej pozytywnie ocenione. Jak wynika z wykresu 9, to omawiane obszary finansowe miały największy wpływ na zróżnicowanie rezultatów wśród uczelni. Ponadto gdy poszukamy przyczyn owego stanu rzeczy w poszczególnych pytaniach w kwestionariuszu do badania danych wymiarów wizerunku (wymiarów finansowych), okaże się, że przedstawiciele publiczności z uczelni o niższych wynikach często wykazywali brak wiedzy z zakresu inwestycji czy pozyskiwania środków finansowych przy jednoczesnej deklaracji chęci

zapoznania się z owymi danymi. Niewątpliwie rolą skutecznego PR uczelni powinno być uzupełnienie tej luki. Okazuje się, że nisko oceniana jest także sfera emocjonalna w wymiarze „podmiot wspierany finansowo”, co znowu przekłada się na najniższą ocenę tego wymiaru. Co ważne, istnieje silna korelacja<sup>128</sup> pomiędzy emocjonalnym stosunkiem do uczelni w danych wymiarach a elementem kognitywnym. Należy przypomnieć, że na strukturę wizerunku składają się: poznanie, afekt, zachowania własne (aspekt behawioralny) oraz postawa. Elementy te są ze sobą powiązane. Odczytanie obrazu mentalnego organizacji opiera się na psychologicznych konstrukcjach owych czterech grup. Widać to także w omawianych wymiarach finansowych. Afekt dotyczący postrzegania omawianej sfery funkcjonowania uczelni był wartościowany bardziej pozytywnie na UAM, w CU, na UJ. Dodajmy, że na trzech wymienionych uczelniach o wysokich wynikach w wymiarze „inwestor” i „podmiot wspierany finansowo” powstały niedawno nowoczesne kampusy. Zarówno studenci, jak i wykładowcy bezpośrednio i na co dzień stykają się z inwestycjami szkoły.

Znając obszary wizerunku wymagające najszybszej interwencji w organizacjach, należy podjąć działania public relations zmierzające do zharmonizowania wizerunku szkoły, poprawienia percepcji najłabiej ocenianych obszarów jej funkcjonowania. Konkretnie propozycje rozwiązań w odniesieniu do modelu akademickiego public relations przedstawiono w dalszej części podrozdziału.

I tak, opierając się na specyficznej strukturze organizacji edukacyjnych, DeSanto i Garner<sup>129</sup> przedstawiają model praktyki edukacyjnego PR. Proponowane działania składają się z sześciu elementów. Pierwszym jest opracowanie kompatybilnych i zsynchronizowanych wewnętrznie celów, wspierających misję, strategię krótkoterminową i długoterminową oraz plany uczelni. Następnym krokiem jest zidentyfikowanie publiczności i nadanie priorytetu kluczowym interesariuszom w powiązaniu z celami zarówno uczelni, jak i jej poszczególnych jednostek. Trzecim elementem modelu jest zidentyfikowanie liderów opinii kluczowych dla sukcesu w realizacji celów odpowiednio: uczelni, jej wydziałów i instytutów. Następnie należy komunikować jednym i spójnym głosem w ramach instytucji akademickiej. Piątym elementem jest systematyczne wprowadzanie ewaluacji (za pomocą ujednoczonej karty wyników, ang. *ongoing report card*) wszystkich jednostek organizacyjnych oraz wprowadzanie ulepszeń na podstawie porównań

128 Dla przykładu współczynnik korelacji jednej z dwóch najmniej ocenianych uczelni w wymiarze „podmiot wspierany finansowo”, a mianowicie Uniwersytetu Rzeszowskiego, wynosił aż 0,86 dla odpowiedzi z grup afekt i percepcja innych. Oznacza to dużą zgodność, silny związek pomiędzy odpowiedziami publiczności.

129 B.J. DeSanto, R.B. Garner, *Strength in Diversity: The Place of Public Relations...*, s. 546.

okresowych i między jednostkami. Ostatnią składową modelu jest uznanie działalności edukacyjnego PR za siłę łączącą i koordynującą uczelnię (ang. *collaborative internal force*), zwłaszcza integrującą wspólne działania wszystkich jednostek wewnętrznych.

Opisany model wydaje się trafny do zastosowania w polskich realiach akademickich, gdyż właśnie brak koordynacji wewnętrznej na uczelniach, brak koordynacji komunikacyjnej poszczególnych wydziałów (zwłaszcza między wydziałami humanistycznymi a ścisłymi) prowadzi może do chaosu w zakresie public relations, a w najlepszym razie do inercji niektórych sektorów organizacji (zwłaszcza tych mniej popularnych, słabiej obleganych przez kandydatów na studentów). Komórkom centralnym, biuram promocji, centrom karier brakuje integracji na poziomie instytucjonalnym, ogólnouczelnianym. Jak podkreślają specjaliści od komunikacji Tworzydło i Soliński, pisząc o roli i zadaniach komórek PR w strukturach uczelni, „praca nad wizerunkiem wymaga systematyczności, spójności i profesjonalnego podejścia. Tylko wówczas, przy pełnej świadomości zarówno metod, technik, jak i oczekiwań, mogą zostać osiągnięte efekty w postaci np. mocnego wizerunku na tle innych szkół wyższych, niejednokrotnie oferujących bardzo zbliżony wachlarz usług”<sup>130</sup>.

Konieczne jest utworzenie departamentu odpowiedzialnego za koordynację i integrację działań PR poszczególnych wydziałów (jeśli taki istnieje formalnie – jego profesjonalizacja, zreformowanie i poszerzenie kompetencji). Potraktujmy serio public relations uczelni. W budowaniu relacji z publicznościami pomoże wprowadzenie procedur i jasnej struktury przekazywania informacji o działaniach, wydarzeniach pomiędzy wydziałami. Pozwoli to na zorganizowanie bazy danych na temat public relations w poszczególnych jednostkach uczelni, a z czasem na zharmonizowanie aktywności komunikacyjnych całej organizacji. I nie chodzi tu o osobę rzecznika prasowego – raczej o strategię zarządzania PR uczelni, dopasowanie jej do celów całej organizacji, także raportowanie do zarządzających, w dalszej perspektywie przeprowadzanie audytów, porównań międzyokresowych. Bez współpracy komunikacyjnej<sup>131</sup> pomiędzy wydziałami, a wcześniej pomiędzy instytutami, nawet zakładami w danym instytucie, nie będzie spójnego public relations uczelni. Jedynie tworząc strukturę i procedury, można w uniwer-

130 D. Tworzydło, T. Soliński, *Rola i zadania komórek public relations w strukturach uczelni*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą...*, s. 379.

131 Współpraca ta może rozpocząć się od wzajemnego informowania przez konkretną jednostkę centralną odpowiedzialną za zbieranie takich informacji i PR szkoły o wydarzeniach, promocji książek, konferencjach, obronie doktoratów, a prowadzić do utworzenia interaktywnej platformy promocyjnej z zakresu aktywności naukowo-kulturalnej szkoły wyższej.

sum organizacji, tym skomplikowanym bycie zależności finansowych, technicznych i złożonych powiązań społecznych, skutecznie zarządzać relacjami z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym. Dopiero wówczas można świadomie<sup>132</sup> i z sensem korzystać z instrumentów, jakie oferuje PR.

Wybrane narzędzia kształtowania wizerunku szkoły wyższej wylicza Iwankiewicz-Rak<sup>133</sup>. Jest to jednak opracowanie ramowe. Na podstawie propozycji autorki przedstawiono uszeregowaną i wzbogaconą tabelę 10 z narzędziami PR dla uczelni. Co więcej, jest to lista hierarchicznie uporządkowana w odniesieniu do zagregowanych danych z badań wizerunku uniwersytetów, które zaprezentowano na wykresie 1 w rozdziale III.

Tabela 10 rozpoczyna się od określenia narzędzi dla wizerunku uczelni jako „transmitera władzy”, który to wymiar został najsłabiej oceniony przez publiczności wewnętrzne. Tam też warto skierować pierwsze działania komunikacyjne. W nawiasach podano uśrednione wartościowanie wymiaru, aby zwrócić uwagę, jak oceniony został dany wymiar wizerunku przez publiczności wewnętrzne organizacji. Należy zintensyfikować działania komunikacyjne w tym obszarze funkcjonowania szkoły, który wartościowany jest najmniej pozytywnie, aby poprawić ocenę wizerunku uczelni w danym wymiarze oraz zharmonizować postrzeganie organizacji.

Lista przedstawiona w tabeli 10 zapewne nie wyczerpuje możliwego wachlarza narzędzi PR, na bieżąco powstają bowiem nowe kanały dotarcia do publiczności<sup>134</sup>, zwłaszcza w obszarze komunikacji internetowej, która rozwija się niezwykle szybko<sup>135</sup>. Ponadto istnieją tzw. narzędzia wspomagające PR uczelni, takie jak lobbing czy sponsoring<sup>136</sup>. Co więcej, Pawłowski wyróżnia nawet specyficzny tzw. PR rektorski, według autora silny zwłaszcza na uczelniach niepaństwowych, opierających się na kontaktach, silnej osobowości i autorytecie „ojca-założyciela” (najczęściej twórcy szkoły wyższej)<sup>137</sup>.

132 Szerzeniu świadomości wagi PR (budowania relacji) w funkcjonowaniu uczelni mogą pomóc szkolenia z zakresu komunikacji w organizacji, także na wydziałach nauk ścisłych.

133 B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w instytucjach publicznych...*, s. 97.

134 O zmianach strategii komunikacyjnych szkół wyższych w dobie społeczeństwa informacyjnego pisze także Pluta-Olearnik (M. Pluta-Olearnik, *Zmiany strategii marketingowych szkół wyższych w dobie społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą...*). Autorka podaje wynik badań własnych nad częstotliwością korzystania z internetu przez wykładowców akademickich. Otóż aż 64 proc. wykładowców korzysta z sieci codziennie. Może to być cennym argumentem za wzmocnieniem tego kanału komunikacji wizerunkowej.

135 Por. W. Gogołek, *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Warszawa 2010.

136 Por. A. Szymańska, *Public relations w zintegrowanej komunikacji...*

137 K. Pawłowski, *Rankingi...*, s. 286.

**Tabela 10.** Narzędzia PR odpowiednie do kształtowania danego wymiaru wizerunku uczelni

Wymiar wizerunku uczelni (liczba w nawiasie jest jego uśrednionym wartościowaniem)	Narzędzie PR
Transmitter władzy (średnia 8,79)	Debaty i dyskusje z przedstawicielami różnych opcji politycznych z udziałem studentów moderowane przez pracowników naukowych.
	Rozbudzanie aktywności obywatelskiej wśród studentów przez zachęcanie do udziału w wyborach (plakaty, spotkania).
	Informatory, publikacje, wydawnictwa uczelniane promowane wśród władz lokalnych (w komórkach administracyjnych ds. edukacji).
	Zapraszanie przedstawicieli władz do udziału w uroczystościach uczelni (konferencje, np. dotyczące polityki, inauguracja roku akademickiego).
	Propagowanie pracy w samorządach studenckich (cykliczne organizowanie spotkań z przedstawicielami władz studenckich na początku roku akademickiego).
Podmiot wspierany finansowo (średnia 9,93)	Rozbudowane materiały (w tym reportaże i filmy) o uczelni przesyłane do podmiotów gospodarczych, osób fizycznych wspierających uczelnię.
	Klub absolwenta <sup>1</sup> .
	Informowanie publiczności wewnętrznych o polityce finansowej uczelni (np. poprzez mailing z linkami do uchwał senatu w tej kwestii).
	Zapraszanie fundatorów i sponsorów na uroczystości uczelniane i towarzysząca temu oprawa promocyjno-informacyjna.
	Inicjowanie spotkań z potencjalnymi sponsorami.
	Korespondencja i kontakty osobiste władz uczelni z przedstawicielami praktyki gospodarczej.
	Propagowanie przekazywania 1 proc. podatku na rzecz fundacji uczelnianych.
	Organizowanie aukcji, balów w celu zebrania funduszy <sup>2</sup> .
	Informacje i szkolenia z zakresu pozyskiwania grantów, funduszy na badania.
Inwestor (średnia 20,58)	Prezentacja planów inwestycyjnych.
	Prezentacja osiągnięć (inwestycji zrealizowanych), najlepiej w formie elektronicznego newslettera do studentów i pracowników.

Inwestor (średnia 20,58)	Zapraszanie „dostawców” usług i produktów (ang. <i>contractors</i> ) na uroczystości uczelniane, np. inaugurację, zakończenie roku akademickiego, gdzie dodatkowo będą udostępniane informacje i materiały prasowe.
	Księga identyfikacji wizualnej – zawiera opis podstawowych elementów identyfikacji, porządkuje elementy wizualne w celu prawidłowego kreowania wizerunku uczelni oraz wyznacza zasady w zakresie wykorzystania elementów identyfikujących uczelnię (dokument adresowany jest do wszystkich osób zaangażowanych w realizację programu identyfikacji, np. działów promocji, administracji, a także do projektantów, agencji reklamowych i drukarni) <sup>3</sup> . Niezbędna w profesjonalnych relacjach z innymi podmiotami na rynku.
Pracodawca (średnia 29,27)	Wewnętrzny e-PR <sup>4</sup> , czyli wykorzystanie intranetu, newsletterów pracowniczych.
	Tradycyjne tablice ogłoszeń.
	Uroczystości uczelniane (ciągła i pełna informacja na ich temat skierowana do wszystkich członków organizacji), obchody i jubileusze.
	Wręczanie nagród i wyróżnień, księgi jubileuszowe.
	Pokazy i prezentacje osiągnięć, planów i zamierzeń.
	Konkursy wniosków usprawniających.
	Okresowe spotkania wewnętrzne kierownictwa z pracownikami.
	Imprezy integracyjne (np. spotkania wigilijne).
Pracodawca (średnia 29,27)	Szkolenia.
	Wyjazdy zagraniczne (pomoc w organizacji i finansowaniu).
	Jasny system ocen pracowniczych i procedur uzyskiwania awansu.
Twórca nauki i kultury (średnia 43,36)	Premiowanie dodatkowych aktywności pracowników.
	Publikacje naukowe oraz popularnonaukowe wraz z ich promocją <sup>5</sup> (instytucjonalne wsparcie i doradztwo w tym zakresie ze strony organizacji).
	Promowanie wydawnictwa uczelnianego (informacje o dostępie do książek w bibliotekach uczelni oraz możliwym zakupie, w tym także przez internet), wystąpienia autorów na targach książki.
	Cykliczne informacje dla mediów (zwłaszcza lokalnych, branżowych, gdzie łatwiej jest pobeżić się ze specjalistycznym produktem, np. książką) o osiągnięciach, wydarzeniach uczelnianych.
	Wykorzystanie mediów akademickich (gazetki uczelnianej, wydziałowej, radia) do promocji wydarzeń naukowo-kulturalnych (w tym promocja zewnętrzna samych mediów akademickich – marketing medialny).
Informacje w intranecie, na stronach internetowych uczelni o wydarzeniach naukowych, wydaniach książki wraz z monitorowaniem wejść na strony, co powinno owocować dostosowywaniem stron do potrzeb użytkowników.	

Twórcza nauki i kultury (średnia 43,36)	Informacje o prowadzonych badaniach przypisane do konkretnych pracowników naukowych w ich biogramach internetowych, także w komunikacji bezpośredniej – informowanie studentów o badaniach własnych (np. na początku wykładania przedmiotu).
	Konferencje, seminaria naukowe (istotna jest zwłaszcza ich promocja w mediach oraz informowanie innych ośrodków naukowych o odbywających się wydarzeniach, m.in. poprzez internetowe tzw. wyszukiwarki konferencji <sup>6</sup> ).
	Wykłady otwarte.
	Informacje o obronach prac doktorskich rozsyłane do „wydziałów pokrewnych”, pozauczelnianych instytutów naukowych i fundacji.
	Propagowanie wśród studentów uczestnictwa w obronach prac doktorskich.
	Wystąpienia w mediach – komentarze eksperckie.
	Aktywność na portalach społecznościowych uczelni, wydziału, instytutu.
	Współpraca z lokalnymi instytucjami kultury, patronat nad wydarzeniami kulturalnymi.
	Współpraca z fundacjami (np. konkursy akademickie, w tym oferta indeksów dla laureatów).
Upowszechnianie, nagłaśnianie uroczystości przyznawania tytułu doktora <i>honoris causa</i> .	
Nauczyciel (średnia 54,05)	Informatory (w tym przesyłanie informacji do ogólnokrajowych wydawnictw typu <i>Informator dla kandydatów na studia</i> , informatory UKA, portale edukacyjne <sup>8</sup> ).
	Publikacje (w tym zwłaszcza skrypty dla studentów).
	Konkursy na najpopularniejszego wykładowcę.
	Prezentacja karier absolwentów (w internecie, w czasie specjalnie zorganizowanych spotkań, zwłaszcza dla przyszłych absolwentów na początku ich ostatniego roku przed uzyskaniem dyplomu)
	Targi nauki, targi edukacyjne (lokalne, ogólnokrajowe, także międzynarodowe).
	Udział w targach organizowanych przez lokalne szkoły średnie (jest to istotne zwłaszcza w mniejszych ośrodkach akademickich).
	Materiały informacyjne o oferowanych studiach, wykładach, kursach, studiach podyplomowych odpowiednio do: szkół średnich, ale także poradni zawodowych i powiatowych urzędów pracy, regionalnych centrów gospodarczych.
	Jasne procedury przygotowania i rozpowszechniania sylabusów przedmiotów.
	Transparentne kryteria oceny studentów (m.in. oceny z przedmiotów, obrony prac dyplomowych).
	Promowanie w mediach uczelnianych (wydziałowych) najlepszych studentów – stypendystów MEN, laureatów konkursów.
	Udział w rankingach szkół wyższych (uczelni i wydziału).

Nauczyciel (średnia 54,05)	Organizacja cyklicznych seminariów naukowych dla doktorantów z danego wydziału, tworzenie forum wymiany opinii i wyników badań.
	Wspieranie i popularyzacja działania kół naukowych.
	Propagowanie na poszczególnych wydziałach uczelnianego centrum karier; doradztwo w zakresie poszukiwań pracy.
Autorytet moralny (średnia 62,74)	Kodeks dobrych praktyk (jego stworzenie i pomniejsze propagowanie).
	Upowszechnianie akcji fundacji uczelnianych (mailing, ogłoszenia), koordynacja pomocy charytatywnej (np. w okresie świąt).
	Pomoc w realizacji zewnętrznych akcji charytatywnych (np. WOŚP, PCK), np. udostępnianie sal.
	Współpraca ekspercka z mediami.
	Nagłaśnianie transparentności procedur funkcjonowania uczelni (wybór władz, przetargi, uzyskiwanie dyplomów etc.), w tym walki z plagiatem.

#### Opracowanie własne

- 1 Absolwent o silnej identyfikacji z uczelnią macierzystą nie tylko często wraca na studia podyplomowe, lecz także jeśli odniesie sukces rynkowy, może z czasem wspierać finansowo dawną Alma Mater, dotować i sponsorować jej aktywności, a nawet utworzyć program stypendialny.
- 2 Na przykład Stowarzyszenie Przyjaciół Uniwersytetu Śląskiego zbiera fundusze podczas organizowanych przez siebie imprez, takich jak Bal Stowarzyszenia, Majówka z Uniwersytetem Śląskim, z których dochód przeznacza na dofinansowanie Biblioteki UŚ.
- 3 Przykład systemu identyfikacji wizualnej UJ: [http://www.uj.edu.pl/oip/index.php?option=com\\_content&task=view&id=133&Itemid=140](http://www.uj.edu.pl/oip/index.php?option=com_content&task=view&id=133&Itemid=140) (odczyt: 02.2010). Natomiast egzemplifikacja pełnego dokumentu Księgi Identyfikacji Wizualnej Akademii Górniczo-Hutniczej im. S. Staszica w Krakowie na stronie: [http://www.agh.edu.pl/files/common/siw-agh/agh\\_siw\\_31\\_10\\_2007.pdf](http://www.agh.edu.pl/files/common/siw-agh/agh_siw_31_10_2007.pdf) (odczyt: 02.2010).
- 4 Por. A. Szymańska, *Public relations w zintegrowanej komunikacji marketingowej...*
- 5 W dzisiejszych czasach nie wystarczy wydać książkę, należy ją wypromować, chociażby na wydziale, w instytucie. Organizacja winna służyć radą i wsparciem, wyznaczyć osobę lub dział doradzający w tym zakresie, informować wykładowców i organizować szkolenia.
- 6 Przykładowe wyszukiwarki konferencji polskich: <http://konferencja.org/>, <http://www.edufrog.pl/>, międzynarodowych: <http://www.conferencealerts.com/> (odczyt: 02.2010).
- 7 Zdarza się przecież, że w ramach np. nauk społecznych, ale na innych wydziałach, powstają prace o podobnej tematyce. Warto, aby doktoranci byli o tym informowani i zachęceni do współuczestnictwa w uczelnianych obronach także z innych wydziałów.
- 8 Na przykład polskie: <http://www.perspektywy.pl/>, <http://edu.info.pl/>, międzynarodowe: <http://education-portal.com/> (gdzie można zamieszczać promocyjne filmy o uczelni), <http://www.theeducationportal.com/> (odczyt: 02.2010).

Wracając jednak do narzędzi PR: dzięki nim uczelnia może podejmować działania w odniesieniu do każdego z wymiarów wizerunku, może zintensyfikować aktywność w tym obszarze, który postrzegany jest najslabiej. Ważne jest oczywiście monitorowanie przebiegu komunikacji, zbieranie in-



formacji zwrotnych i ich okresowa analiza w odniesieniu do ustalonych celów wizerunkowych<sup>138</sup>. Jak dokładnie powinien jednak wyglądać program zarządzania wizerunkiem instytucji akademickiej? Keen i Warner<sup>139</sup> przedstawiają poszczególne etapy dotyczące podjęcia przez szkołę wyższą odpowiednich kroków w tym holistycznym procesie. Otóż, po pierwsze, uczelnia winna przeprowadzić audyt wizerunku i dotychczasowych aktywności PR, przy czym w trakcie przygotowań do niego odpowiedzieć na podstawowe pytania:

- Gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy?
- Co chcemy zakomunikować, a zwłaszcza jak się wyróżnić? Gdzie znaleźć niszę (np. badany City University jest uniwersytetem dla profesjonalistów i biznesu ze świetnie wyposażoną Cass Business School i nie aspiruje do miana „college’u sztuk wyzwolonych”).

Następnym krokiem powinno być przeprowadzenie badań percepcji wizerunku uczelni. Można je połączyć z analizą identyfikacji wizualnej (jeśli np. w logotypie ma być wprowadzony „podtytuł”, należy sprawdzić w badaniu kilka jego opcji). Autorzy argumentują, że łatwiej będzie przekonać do zmian, jeśli większość publiczności zostanie o to zapytana. Kolejnym krokiem jest zanalizowanie istniejącego wizerunku pod względem jego słabych i silnych stron, dokładne przyjrzenie się wartościowaniu obrazu organizacji w poszczególnych wymiarach. Towarzyszyć temu winien przegląd zasobów PR, istniejących akcji, narzędzi już zastosowanych (np. opisanych w tabeli 10). Public relations ma także pomagać w zarządzaniu organizacją, dlatego konieczna jest również współpraca z kierownictwem, a dokładniej analiza danych dotyczących fluktuacji studentów, pracowników (np. informacji dotyczących liczby osób kończących rozpoczęte studia, stworzenie statystyki oferowanych kursów z poziomu licencjatu i magisterium).

Po zebraniu koniecznych danych na tym wstępnym etapie warto przeprowadzić *benchmarking* wśród innych uczelni. Leja<sup>140</sup>, autor licznych badań empirycznych z zakresu szkolnictwa wyższego w Polsce, postuluje: „Zasadne byłoby posłużenie się benchmarkingiem w procesie doskonalenia oddziaływania na otoczenie (w tym kreowania wizerunku), zarządzania

138 Kompleksowo o ustalaniu i modyfikacjach celów wizerunkowych w publikacji Tworzydło (D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych...*).

139 C. Keen, D. Warner, *Visual and Corporate Identity. A Study of Identity Programmes in the College, Polytechnic, and University Environment*, Banbury 1989.

140 Dr inż. Krzysztof Leja z Politechniki Gdańskiej jest autorem licznych publikacji z obszaru szkolnictwa wyższego. Przeprowadził on m.in. badanie efektywności wybranych uczelni technicznych za pomocą strategicznej karty wyników oraz dokonał opisu uczelni jako organizacji podporządkowanej wiedzy. Opracował także model pomiaru jakości usług uczelni. Źródło: K. Leja, *Badania nad szkolnictwem wyższym*, 2009, [http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/\\_zasoby/01/20091030\\_Krzysztof\\_Leja\\_Badania\\_nad\\_szkolnictwem\\_wyzszym.pdf](http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/_zasoby/01/20091030_Krzysztof_Leja_Badania_nad_szkolnictwem_wyzszym.pdf) (odczyt: 02.2010).

personalem, informacją i majątkiem”<sup>141</sup>. Można się bowiem wiele nauczyć od konkurencji, dzięki porównaniom zyskać nowy wymiar analizy, skonfrontować rozwój, historię zmian pokrewnych organizacji (np. takich, do poziomu których aspirujemy, ale także uczelni o podobnej sytuacji w danym regionie). Ponadto przez „podpatrywanie konkurencji” można ustalić lukę między wynikami własnej oraz innych uczelni, a także skorzystać z części doświadczeń innych, aby tę lukę zapełnić. *Benchmarking* działań PR może być siłą napędową doskonalenia wizerunku szkoły wyższej.

Dalej, opisując program zarządzania wizerunkiem uczelni, Keen i Warner<sup>142</sup> radzą zidentyfikować uczelniane publiczności kluczowe, określić priorytety komunikacyjne dla każdej z grup. Odwołując się do podstawowej natury organizacji, określić charakter uczelni: międzynarodowy, narodowy, regionalny, sprecyzować, do jakiego konkretnie rodzaju klientów się zwracamy. I tak mniejsza uczelnia może działać dla regionu (na kształt angielskiego *university for the community*). Nie każda szkoła wyższa może być jak Harvard czy Yale, których nazwy pochodzą od nazwisk fundatorów, albo Oxford czy Cambridge, które to uniwersytety korzystają teraz z historycznego etosu uczelni i *vice versa* – turystyka kwitnie właśnie ze względu na uniwersytety. Nie każda uczelnia mieści się w stolicy jak London School of Economics czy Uniwersytet Warszawski. Wówczas warto podkreślać nie wielość modułów, interdyscyplinarność, o którą trudniej mniejszym ośrodkom, ale właśnie specjalizację, unikalność.

Należy przede wszystkim realistycznie zbudować program wizerunkowych działań PR. W sferze operacyjnej zacząć od przygotowania *briefu*, czyli zestawienia najważniejszych informacji dotyczących danego projektu wizerunkowego PR, pisemnego zbioru wytycznych z koniecznymi wiadomościami dla danej publiczności (grupy odbiorców) oraz pomysłami na zmianę, udoskonalenie działań PR. Następnie przedstawić propozycje władzom uczelni, wydziału, ogólnie zarządzającym. W dalszej kolejności zapoznać z propozycjami przedstawicieli publiczności wewnętrznych (w tym rady wydziałów, rady samorządu studenckiego, szefów komórek administracyjnych). Warto zorganizować prezentację audiowizualną, wcześniej zaś wysłać newslettery. Należy pamiętać o zebraniu informacji zwrotnych, uwzględnieniu najważniejszych postulatów, a następnie ponownie skonsultować propozycje działań. Te czynności zamykają fazę przygotowawczą.

Na etapie implementacji konieczne jest przesłanie listu – dokumentu od władz uczelni napisanego przystępnym językiem z informacją o programie

141 K. Leja, „Forum Akademickie” 2001, nr 10, s. 2, <http://www.forumakad.pl/archiwum/2001/12/artykuly/08-za-benchmarking.htm> (odczyt: 07.2009).

142 C. Keen, D. Warner, *Visual and Corporate Identity...*

komunikacji wizerunkowej, w tym zwłaszcza o rozszerzeniu i zmianie dotychczasowych praktyk. Wprowadzanie programu może ułatwić także opublikowanie (na stronach internetowych) lub dołączenie do wspomnianej korespondencji od władz listy pytań i odpowiedzi (ang. *frequently asked questions*, w skrócie: FAQ). Przykładowo może ona zawierać następujące punkty:

- Co to jest wizerunek?

To obraz naszej uczelni złożony z kilku elementów, który staramy się ulepszać. Chcemy być postrzegani jako...

- W czym pomoże mi znajomość misji uczelni?

Będziesz wiedział/a, w jakim kierunku zmierza nasz uniwersytet/szkoła wyższa, po co działamy i dla kogo w szczególności.

- Co było niewłaściwego w dotychczasowej wizualizacji/sloganie?

Nie był on zły, ale jednak nieprecyzyjny/kojarzył się z.../należało go unowocześnić etc. (w zależności od powodów).

- Czy powinniśmy wyrzucić wszystko, co zawiera stare logotypy?

Nie, należy wykorzystać dotychczasowe materiały, gdyż zależy nam na ewolucji, nie radykalnych przemianach.

- Czy będą kolejne zmiany?

Możliwe, organizacja jest jak żywy organizm i ciągle podlega rozwojowi.

- Gdzie można otrzymać informacje o programie?

Podajemy adres, telefon kontaktowy, adres strony internetowej, e-mail do komórki odpowiedzialnej za PR.

- Kto udziela informacji na temat zmian na terenie wydziału?

Koordynator/specjalista... (stanowisko, imię i nazwisko). Podać kontakt, godziny pracy.

W fazie implementacji zmian często krystalizują się dodatkowe cele komunikacyjne. Należy więc ciągle monitorować ów proces i uaktualniać program. Podstawą jest oczywiście skuteczna i jasna komunikacja wewnętrzna gwarantująca członkom publiczności łatwość dotarcia do opisywanych materiałów (np. dokumentów z nowej książki identyfikacji wizualnej, strony internetowej z misją szkoły). Pomaga to w zebraniu informacji zwrotnych, które są podstawą działań ostatniego etapu wprowadzania programu wizerunkowego uczelni, czyli ewaluacji *ex-post*<sup>143</sup>. Ten końcowy etap pozwala odpowiedzieć

143 Ewaluacja to systematyczne oszacowanie wartości „systematyczne badanie społeczno-ekonomiczne oceniające wartość programów” (K. Olejniczak, *Teoretyczne podstawy ewaluacji ex-post*, [w:] *Teoria i praktyka badawcza*, red. A. Haber, Warszawa 2007, s. 16). Wyróżniamy ewaluację wstępną, bieżącą, śródkresową i końcową. Więcej o ewaluacji w instytucjach publicznych u Haber, Szałaj (A. Haber, M. Szałaj, *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Warszawa 2008) i Olejniczaka (K. Olejniczak, *Teoretyczne podstawy ewaluacji...*), natomiast o kalkulowaniu i ocenie efektywności działań PR w celach wizerunkowych u Tworzydło (D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych...*).

na pytania o zakres podstawowych parametrów prowadzenia działań wizerunkowych (m.in. czasu, wysiłku, źródeł informacji, zużytych zasobów) oraz oszacować ich skuteczność i efektywność<sup>144</sup>. Warto posłużyć się zarówno metodami jakościowymi, jak i ilościowymi oceny działań. Wskazane jest przeprowadzenie wywiadów grupowych (ang. *focus group*) lub po prostu rozmów (najlepiej w formie wywiadów ustrukturyzowanych), dotyczących oceny aktywności na polu wizerunku uczelni. Następnie należałoby ponownie dokonać analizy obrazu mentalnego szkoły za pomocą kwestionariusza do diagnozy wizerunku uczelni (załącznik 1 i 2), a tym samym zamknąć proces analizy pewną klamrą empiryczną. To samo narzędzie zostanie bowiem użyte do zbadania wizerunku uczelni na wstępie procesu oraz na etapie kończącej ewaluacji<sup>145</sup>.

Podsumowując, odwołanie się do dorobku public relations w kontekście uzyskanych wyników badania wizerunku szkoły wyższej pozwala nakreślić ramy teoretyczne dla skutecznego zarządzania komunikacją uczelni oraz podać ich możliwe operacjonalizacje. Pomocne są tu zwłaszcza: model edukacyjnego PR stworzony przez DeSanto i Garner<sup>146</sup> zawierający sześć elementów budowania skutecznych relacji instytucji akademickiej z otoczeniem, a także zorientowany bardziej praktycznie program zarządzania wizerunkiem uczelni Keena i Warnera<sup>147</sup>. Warto jednak, by podstawą działań była analiza stanu wyjściowego, czyli dane uzyskane w wyniku przeprowadzonych badań kwestionariuszowych wizerunku uczelni. Na podstawie uzyskanych informacji można bowiem powiązać działania w danym obszarze wizerunkowym organizacji z narzędziami public relations (por. tabela 10).

144 Według Tworzydło (D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych...*, s. 55) „efektywność” i „skuteczność”, choć bliskie znaczeniowo, nie są synonimami. To pierwsze jest pojęciem szerszym i oznacza umiejętność osiągnięcia założonych celów przy jednoczesnym skoncentrowaniu na maksymalnym obniżeniu kosztów takiego działania. „Skuteczność działań” określa natomiast dążenie do osiągnięcia zamierzonych celów bez skoncentrowania na maksymalnym obniżeniu kosztów takiego działania. Tak więc określony program wizerunkowego PR uczelni może być niezwykle skuteczny, gdyż dysponuje nieograniczonym budżetem (to jedynie hipoteza), ale docelowo nie jest efektywny, gdyż nakłady okazały się zbyt duże w stosunku do osiągniętych efektów. Więcej o ocenie efektywności PR pisze Szymańska (A. Szymańska, *Public relations w zintegrowanej komunikacji...*, s. 188–217).

145 Temat oceny programów public relations jest niezwykle obszerny. Poza podręcznikami PR (por. K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny...; Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju...*) najbardziej aktualne informacje znajdują się na stronach International Public Relations Association (IPRA), <http://www.ipra.org/frontlinedetail.asp?articleid=1462> (odczyt: 02.2010). Z polskich praktyków PR ciekawe analizy zamieszcza na swoim blogu specjalizująca się w badaniach PR Anna Miotk, <http://annamiotk.pl/2009/11/20/metody-i-techniki-badan-w-pr-typy-badan-w-pr/> (odczyt: 02.2010).

146 B.J. DeSanto, R.B. Garner, *Strength in Diversity: The Place of Public Relations...*

147 C. Keen, D. Warner, *Visual and Corporate Identity...*

## Podsumowanie

To ludzie tworzą organizacje, dlatego przy zmianie kierunku, przy reformowaniu działalności, niezbędnym nadążaniu za przeobrażeniami otoczenia ważna staje się debata środowiskowa oraz świadome korzystanie z informacji, z diagnozowanych reprezentacji poznawczych podzielanych przez członków instytucji.

Jak już zostało wspomniane, w erze triumfu *homo oeconomicus* uczelnie stoją na rozdrożu – pomiędzy orientacją komercyjną, zaspokajaniem potrzeb rynku pracy wyspecjalizowanymi absolwentami, a uniwersalistyczną, związaną z kultem wiedzy jako wartości, nie zaś służącą jedynie przygotowaniu do zawodu. Wybór nie jest jednoznaczny ani prosty. Toczy się debata środowiskowa, o czym świadczą kompleksowe raporty na temat szkolnictwa wyższego, a także publikacje Antonowicza<sup>148</sup>, Melosika<sup>149</sup>, prace pod auspicjami ośrodków akademickich, m.in. pozycje pod redakcją Brzezińskiego i Witkowskiego *Edukacja wobec zmiany społecznej*<sup>150</sup>, Chłopczyńskiego *Uniwersytet – społeczeństwo – gospodarka*<sup>151</sup>, Kobylarka i Semkowa *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowe*<sup>152</sup>, Grzegorzycy i Sójki *Fenomen uniwersytetu*<sup>153</sup>. Zapewne lista ta nie przedstawia wszystkich głosów środowiska, sygnalizuje jednak różnorodność i zakres dysputy (autorzy reprezentują różne ośrodki akademickie – odmienne pod względem wielkości, publiczne i niepubliczne).

Książka nawiązuje do tych publikacji. Jej celem jest bowiem diagnoza pewnego aspektu funkcjonowania szkoły wyższej, a dokładnie – jednego z jej fenomenów organizacyjnych, jakim jest wizerunek uczelni u publiczności wewnętrznych instytucji. Chodzi o dotarcie do wartościowania poszczególnych wymiarów wizerunku przez członków instytucji akademickiej, a następnie wskazanie skutecznych działań public relations, budowania relacji z grupami ważnymi dla funkcjonowania organizacji.

Niniejsza praca to wkład do analiz uczelni, nie tyle od strony czysto normatywnej – poprzez wskazanie, co należy bądź czego nie należy uczynić z uczelnią – ale raczej od strony praktycznej; podaje konkretne działania w ramach samej uczelni. Postuluje empirię, a dokładnie badanie wizerunku jako ważny etap eksploracji Alma Mater, a zarazem punkt wyjścia do ope-

148 D. Antonowicz, *Uniwersytet przyszłości...*

149 Z. Melosik, *Uniwersytet i społeczeństwo...*

150 J. Brzeziński, L. Witkowski, *Edukacja wobec zmiany społecznej*, Poznań – Toruń 1994.

151 *W poszukiwaniu syntezy. O problemach szkolnictwa wyższego nie tylko w Polsce...*

152 *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej...*

153 A. Grzegorzycy, J. Sójka, *Wstęp...*

racjonalizacji teorii, czyli podjęcia konkretnych działań PR. W literaturze brakowało bowiem konkretnych badań jakościowych wizerunku uczelni.

W przeprowadzonych badaniach sześciu ośrodków akademickich w Polsce oraz jednego w Wielkiej Brytanii udało się poddać analizie złożony wizerunek uczelni. Więcej, wykazano, że ów wizerunek jest wartościowany pozytywnie. Uśrednione wyniki dla każdego z wymiarów obrazu mentalnego organizacji miały wartość dodatnią. Dla przedstawicieli środowiska akademickiego obawiających się zmian, które niesie tzw. orientacja marketingowa szkół, jest to istotna informacja. Transformacja, której nieubłagane podlegają uczelnie, według jej członków nie wpłynęła negatywnie na ocenę funkcjonowania organizacji akademickich. Otóż współczesne uczelnie oceniane są pozytywnie przez swoje publiczności wewnętrzne (a badanie było anonimowe); dotyczy to także wymiarów „uczelnia jako inwestor” i „podmiot wspierany finansowo”. Co więcej, są one wciąż oceniane niżej niż wizerunek szkoły wyższej jako „autorytetu moralnego” czy „twórcy nauki i kultury”. Może to rzucić nowe światło na debatę tzw. anachronistów (zwolenników tradycjonalizmu uniwersyteckiego i jego misji szerzenia wiedzy, prawdy, kultury etc.) oraz modernistów<sup>154</sup>. Otóż w świetle badań wizerunku uczelni według samych zainteresowanych (przedstawicieli środowiska akademickiego – badanych nauczycieli studentów) „tradycyjne”, głęboko humanistyczne postrzeganie uczelni jako miejsca „wcielania idei”<sup>155</sup> jest wciąż najsilniej zakorzenione w percepcji publiczności uczelni. Wartościowanie Alma Mater w takich obszarach jak „autorytet moralny” czy „twórca nauki i kultury” jest dużo bardziej pozytywnie<sup>156</sup> niż jej funkcjonowanie rynkowe, finansowe, polityczne. Zobrazowały to przedstawione wcześniej wykresy.

W pracy wykazano także, że wizerunek uczelni ma siedem różnych wymiarów. Dowiedziono, że funkcjonowanie szkoły wyższej jest percypowane (wraz z wywołanymi emocjami) i oceniane w wymiarach: „nauczyciel”, „twórca nauki i kultury”, „autorytet moralny”, „pracodawca”, „inwestor”, „podmiot wspierany finansowo” oraz „transmitter władzy”. Przy tak holistycznym ujęciu tematyki można przyjąć założenie, że kwestionariusz do badania wizerunku wydaje się skuteczny w badaniu zarówno innych uczelni polskich, jak i zagranicznych. Wyniki londyńskiego City University nie odbiegają znacznie<sup>157</sup> od wyników analizowanych uczelni polskich z dużych

154 Por. W. Łazuga, *Uczelnia przedsiębiorcza...*

155 K. Tarnowski, *Autorytet i uniwersytet...*, s. 69.

156 Dowodem na to jest dwukrotnie większa średnia wymiaru wizerunku szkoły wyższej jako autorytetu moralnego oraz twórcy nauki i kultury niż jako inwestora i podmiotu wspieranego finansowo (por. tabela 7 z wynikami średnich ocen studentów oraz wykładowców dla każdego z wymiarów wizerunku).

157 Wyjątkiem jest wymiar „uczelnia jako podmiot wspierany finansowo”, gdzie średnie wartościowanie jest dużo bardziej pozytywne na City University niż we wszystkich pozostałych sześciu polskich uniwersytetach (por.

ośrodków akademickich (UJ, UW, UAM). Nie jest to więc narzędzie specyficznie polskie, o lokalnym charakterze. Konieczne są jednak dodatkowe eksploracje empiryczne zarówno w kraju, jak i za granicą.

W próbie badawczej znalazły się trzy uczelnie z czołówek rankingów „Wprost” i wspólnego „Perspektyw” z „Rzeczpospolitą” oraz trzy z ich końca. Potwierdzono założenie korelacji pozycji uczelni w rangowaniu prasowym z jej wartościowaniem przez publiczność. Okazało się, że uniwersytety klasyczne z czołówek rankingów prasowych mają najwyższą sumę średnich ocen siedmiu wymiarów wizerunku w porównaniu z uniwersytetami klasycznymi z ostatnich miejsc w tych samych rankingach prasowych. Jest to ciekawy przyczynek do dalszych badań i wydaje się, że także pożyteczny argument dla zwolenników rankingów akademickich. Choć jest wokół nich wiele kontrowersji, ciekawy jest ich związek z bądź co bądź wewnętrzną oceną organizacji przez jej członków.

Dodatkowych wniosków dostarcza także fakt, iż uczelnia nie jest najwyżej oceniana w wymiarze wizerunku „nauczyciel”, ale jako „autorytet moralny”. Najwyższe wartościowanie w tym etycznym wymiarze świadczyć może o dużym zaufaniu publiczności wewnętrznych do instytucji akademickich. Koresponduje to z wynikami badań prestiżu zawodów w Polsce, według których profesor zajmuje najwyższą pozycję<sup>158</sup>. Warto, by uczelnie dostrzegły i podtrzymały ten kapitał. Dla publiczności wewnętrznych funkcjonowanie w wymiarze „uczelnia jako nauczyciel” jest dopiero (i aż<sup>159</sup>) na drugim miejscu. Na ostatnim zaś znajduje się ocena uczelni jako „transmitera władzy”. Wiąże się to niewątpliwie z lękami przeszłości, faktycznym upolitycznieniem uczelni przed przemianami demokratycznymi, o którym pisze Thieme<sup>160</sup>. Tym samym związki z władzą państwową postrzegane są raczej negatywnie lub wcale nie są dostrzegane przez akademików i studentów. Stosunkowo niewielkie jest wciąż nagłośnienie inicjatyw kooperacji z władzami lokalnymi, a promocja wspólnych akcji mogłaby się przełożyć na ocenę tego wymiaru wizerunku uczelni. Jak pisze Thieme, „bardzo potrzebna jest wymiana informacji pomiędzy naukowcami z uniwersytetów a niefachowcami, której często brakuje”<sup>161</sup>. Autor dostrzega tego typu udane relacje (partnerstwo: uczelnia – samorząd – biznes) w Europie Zachodniej

wykres 9). Niewątpliwie wymaga to dokładniejszych badań, np. poszerzenia metody badawczej o metodę wywiadu pogłębionego z naciskiem na tematykę wymiaru finansowego.

158 Por. CBOS dla Sedlak & Sedlak, *W pogoni za prestiżem...*

159 Druga pozycja wartościowania wymiaru „nauczyciel” to informacja istotna dla krytyków jakości nauczania w polskich szkołach wyższych. W porównaniu z funkcjonowaniem uczelni w pozostałych wymiarach wizerunek uniwersytetu jako miejsca kształcenia ma się całkiem dobrze (por. wykres 9).

160 J.K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku...*

161 Tamże, s. 136.

i w Stanach Zjednoczonych, a ubolewa, że w Polsce są nikłe. Choć wydaje się, że nastawienie do tego typu współpracy zaczyna się w kraju stopniowo zmieniać<sup>162</sup>. Warto nadmienić, że także w środowisku akademickim<sup>163</sup> zyskuje na popularności teoria klastrów<sup>164</sup> skuteczna zarówno w podnoszeniu konkurencyjności regionu, jak i zwiększaniu innowacyjności w szkolnictwie.

Jak reasumuje Koźuch, cytowana już teoretyk organizacji, „(...) wyjaśnianie i prognozowanie istniejących prawidłowości oraz tendencji zmian w tworzeniu i rozwoju organizacji, rozpatrywanych z punktu widzenia sprawności ich funkcjonowania jako całości, a także poszczególnych podsystemów”<sup>165</sup>, jest celem diagnozy w służbie nauki o organizacji. Jest to obszerna tematyka. Rodzi się oczywiście pytanie: czy jest szansa na poszerzenie wachlarza wniosków płynących z pracy? Mimo że w pracy starano się zachować przejrzystość metodologii oraz klarowność powiązań teorii z wynikami badań, wydaje się, że istnieją pola wciąż pozostawiające dodatkowe możliwości eksploracji. Propozycje dalszych badań można przedstawić w podziale na dwa zakresy – w sferze metody zaproponowano inne rodzaje doboru prób badawczych oraz technikę triangulacji, a w zakresie tematycznym pracy zasugerowano szerszą koncepcję reputacji uczelni jako alternatywy dla pojęcia wizerunku organizacji.

## Inne metody badania wizerunku polem dalszych eksploracji

Wydaje się, że „badacze zawsze stają się mniej lub bardziej ślepi, jeśli chodzi o własne teksty i przemyślenia, i nie widzą, że nie udało im się przekazać pewnych przesłanek lub punktów wyjścia, bez których osobie postronnej będzie trudno zrozumieć tekst”<sup>166</sup>. W przypadku badania wizerunku organizacji czy, szerzej, analiz postrzegania społecznego podobne komplikacje są

162 Analizę inicjatywy Wrocław – miasto akademickie zawiera artykuł I.A. Duś, *Wizerunek – klucz do sukcesu*, „Forum Akademickie” 2007, nr 4; zaś Makowiec i Kusio piszą o projekcie Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie we współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami. M. Makowiec, T. Kusio, *Kierunki rozwoju uczelni wyższych a oczekiwania sektora biznesu*, PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, 2009, <http://www.pitwin.edu.pl/artykuly-naukowe/zarzadzanie/328-kierunki-rozwoju-uczelni-wyszych-a-oczekiwania-sektora-biznesu> (odczyt: 02.2010).

163 Por. S. Szultka, *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, Gdańsk 2004.

164 Teoria klastrów (ang. *cluster* po polsku oznacza „grono”, „skupisko”; w wielu polskich publikacjach nastąpiło zapożyczenie nazwy anglojęzycznej) dotyczy współdziałania różnych podmiotów mających wspólne cele. Grupa znajdujących się w geograficznym sąsiedztwie przedsiębiorstw i związanych z nimi instytucji, także edukacyjnych, połączonych podobieństwami i wzajemnie się uzupełniających w określonej dziedzinie. Do umiejscowienia uczelni wyższych w sieci powiązań z teorii klastrów odwołują się Domański i Marciniak. R. Domański, A. Marciniak, *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Warszawa 2003, s. 13.

165 B. Koźuch, *Nauka o organizacji...*, s. 31.

166 Alasutari, cyt. za: D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych...*, s. 361.



nieuniknione. Niełatwo jest bowiem mierzyć percepcję. Profesor zarządzania, uznany autor publikacji z zakresu badań sondażowych Jerzy Wierziński, opisując swoje metodologiczne zmagania ze zbadaniem efemerycznego zaufania instytucjonalnego, pisze: „Ludzie mogą się mylić co do swoich uczuć, mogą nie pamiętać, co odczuwali, a nawet jeśli wiedzą i pamiętają to niedokładnie, naukowcy nigdy nie będą pewni, na ile wiernie doznania badanych odwzorowują się w ich opisie tychże doznań, a zatem nie będą w stanie niepodważalnie interpretować tych twierdzeń”<sup>167</sup>. Warto powtórzyć badania wizerunku, aby uzyskać pewność wobec wysnutych wniosków. Aby śledzić zmianę wartości zmiennych (wymiarów wizerunku) w czasie, powinno się przeprowadzić badania dynamiczne, zebrać dane charakteryzujące ten sam obiekt (uczelnię) w różnych odstępach czasu.

Niezwyczajnie ciekawe byłoby także przeprowadzenie analiz wizerunku u publiczności wewnętrznych z uwzględnieniem pracowników administracji. Mogłoby to wiele wniesić zwłaszcza do analiz wymiaru wizerunku uczelni jako pracodawcy. Ponadto warto by przeprowadzić badanie na kilku typach uczelni, np. na uczelniach rolniczych, artystycznych (np. na ASP, w szkołach teatralnych), politechnikach, uczelniach ekonomicznych (SGH), i porównać ich profile wizerunkowe. W jakich wymiarach będą się różnić? Innym interesującym doborem próby byłoby badanie uczelni macierzystych oraz tzw. wydziałów zamiejscowych danej uczelni. Odmiennym wariantem mogłoby być skonstruowanie próby badawczej na podstawie podziału na uczelnie publiczne i niepubliczne (np. z tych samych miast). I znowu porównanie wizerunków mogłoby dać zarządzającym wskazówki, w jakich obszarach wartościowanie wizerunku jest najniższe, gdzie należałoby wzmocnić komunikację, wprowadzić zmiany. Gdyż, jak podkreśla cytowany już znany metodolog Paluchowski, samo diagnozowanie „stanowi działanie preparacyjne i najczęściej staje się podstawą interwencji ją dookreślającej. (...) Diagnozowanie jest więc pierwszym etapem projektowania, pozwalającym określić stopień odchylenia się aktualnego stanu rzeczywistości od jej wizji”<sup>168</sup>.

Jednak nie tylko pod względem zakresu badań (analizy trendów w czasie, typów szkół wyższych), lecz także pod względem rodzaju samej metody badawczej można zaproponować dodatkowe eksploracje wizerunku uczelni. Warto przeprowadzić badanie za pomocą kilku technik, a nie jedynie kwestionariusza. Jak zauważa ekspert w diagnozie konstruktów psychologicznych Katarzyna Stemplewska-Żakowicz, „istotny aspekt kon-

167 J. Wierziński, *Badanie zaufania do organizacji...*, s. 33.

168 W.J. Paluchowski, *Diagnoza psychologiczna...*, s. 13.

strukcji kwestionariuszy to fakt, że niemal wszystkie one opierają się na samoopisie, co oznacza, że osoba badana jest zarazem źródłem informacji, jak i obiektem, którego te informacje dotyczą<sup>169</sup>. Może to oznaczać słabość metody, gdyż nie można zakładać, że każdy uczestnik badania dysponuje równie rzetelną i obszerną wiedzą na swój temat. Ludzie bowiem różnią się spostrzegawczością, zasobem pojęciowym, indywidualną skłonnością do autorefleksji, kompetencją komunikacyjną, stylami poznawczymi<sup>170</sup> etc. Zarzuty o subiektywizację<sup>171</sup> dotyczą zresztą większości introspektywnych metod jakościowych<sup>172</sup>. Receptą na nie może być triangulacja. Jest to zalecana przez metodologów<sup>173</sup> procedura redukująca prawdopodobieństwo błędnej interpretacji. Termin ten dotyczy „wykorzystania pakietu zróżnicowanych metod w celu uzyskania spójnych podstaw empirycznych do wnioskowania”<sup>174</sup>. Dzięki temu zgromadzony materiał terenowy pełniej odzwierciedla rozmaite aspekty badanej rzeczywistości, tym samym pozwala na zweryfikowanie powtarzalności jakiejś obserwacji oraz wzmocnienie i uwiarygodnienie konkluzji. Jednym słowem, warto w badaniu wizerunku zastosować kilka metod jednocześnie. Można np. połączyć kwestionariusz do badania obrazu mentalnego uczelni z wywiadem pogłębionym, zwłaszcza wśród doświadczonych pracowników naukowych z wieloletnim stażem pracy w danej szkole. Ewentualnie zamiast wywiadu zastosować polecane przez Stockiego<sup>175</sup> mapy poznawcze<sup>176</sup>. Jest to narzędzie stosowane już w latach 50., określające mapy przyczynowe konstruktów poznawczych. Metoda ta może adekwatnie zobrazować relacje pomiędzy operacjonalizacjami interesujących badacza zjawisk (wizerunku uczelni).

Innym rozwiązaniem kwestii triangulacji jest badanie kwestionariuszowe przeprowadzone razem z obserwacją i/lub studium nad dokumentacją.

169 K. Stemplewska-Żakowicz, *Diagnoza psychologiczna. Diagnozowanie...*, s. 94.

170 Szerzej o odmienności między jednostkami w podręczniku Strelaua (J. Strelau, *Psychologia różnic indywidualnych*, Warszawa 2006).

171 W paradygmacie interpretatywnym tego typu zarzuty tracą jednak na sile, ponieważ przyjmuje on założenie o zindywidualizowanym odbiorze i rozumieniu procesów i zjawisk społecznych. Paradygmat interpretatywny oparty jest na założeniu o niestabilności i względności rzeczywistości społecznej, także organizacyjnej, która nie ma konkretnego charakteru, a raczej jest subiektywnym tworem.

172 Por. D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych...*

173 Por. *Metody badań jakościowych...*; R.E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, [w:] *Metody badań jakościowych...*; M. Kostera, *Antropologia organizacji...*

174 M. Kostera, *Antropologia organizacji...*, s. 98.

175 R. Stocki, *Patologie organizacyjne...*, s. 163–187.

176 Powstawanie map jest procesem podobnym do wywiadu. Badany rozmawia z prowadzącym i uszeregowuje karteczki z danymi zjawiskami organizacji, opisuje je w zależności od ich relacji (siły związku, kierunku, wynikania etc.). „Wnioski diagnostyczne wyciągamy na podstawie porównań liczby komponentów określonego typu w danej grupie ludzi” – pisze Stocki, który szczegółowo przedstawia analizę struktury map. R. Stocki, *Patologie organizacyjne...*, s. 182.

Ta ostatnia metoda może wykorzystywać np. analizę zawartości misji uczelni przy zastosowaniu klucza interpretacji zbieżnego z macierzą kwestionariusza.

## Reputacja jako ocena instytucji

Poza kwestiami metodologicznymi innym nurtem propozycji dalszych badań jest ich zakres tematyczny. Otóż prowadzone w rozprawie analizy wizerunku uczelni nie byłyby pełne, gdyby nie wspomniano w nich o zyskującym na popularności pojęciu reputacji organizacji (ang. *organizational reputation*). Może być ono swoistą alternatywą dla koncepcji wizerunku szkoły wyższej. Według Grudzewskiego, Hejduk, Sankowskiej, Wańtuchowicz<sup>177</sup> reputacja to spełnienie przez organizację obietnicy określonych funkcji i posiadania określonych wartości. Dla Wilczak<sup>178</sup> reputacja organizacji jest tworem mentalnym, który kształtuje się w umysłach odbiorców na skutek długotrwałego, spójnego wizerunku organizacji, a przejawia się zaufaniem wobec firmy oraz wsparciem dla jej działań, w szczególności przez rekomendację.

Podobnie jak w wypadku wizerunku reputacja jest oceną instytucji przez jej członków oraz oceną interesariuszy zewnętrznych. Zarówno otoczenie, jak i publiczności zewnętrzne kojarzą wykształcone wizerunki z rzeczywistymi osiągnięciami organizacji – pozytywnymi lub negatywnymi. Dopiero suma takich wrażeń, utrwalona w dłuższej perspektywie czasowej<sup>179</sup>, składa się na reputację. Przede wszystkim ów czas oraz bezpośrednie odniesienie do realnych działań w środowisku fizycznym różni reputację od koncepcji wizerunku.

Nie zawsze teoretycy zgadzali się na ten temat. Wilczak<sup>180</sup> za Gotsi i Wilsonem<sup>181</sup> przedstawia dwie szkoły definiowania reputacji organizacji w odniesieniu do wizerunku. Wzajemne relacje obu pojęć określa mianem szkoły analogicznej i dyferencjacyjnej. Pierwsza z nich przypada na lata 80. XX w., kiedy to w literaturze reputacja i wizerunek były traktowane jak synonimy (m.in. przez jednego z ojców PR – Bernaysa). Początek lat 90. przyniósł wyodrębnienie obu koncepcji, więcej nawet, gdyż owa dyferencjacja przyjęła trzy postacie: wizerunek nie jest powiązany z reputacją, reputacja jest jed-

177 A. Wilczak, *Tożsamość – wizerunek – reputacja organizacji. Analiza wzajemnych relacji*, [w:] *Public relations w przedsiębiorstwie...*, s. 218.

178 Tamże.

179 Według Saxtona reputacja jest ukształtowanym w czasie odbiciem organizacji w oczach interesariuszy, wyrażanym przez myśli i słowa. K. Saxton, *Where Do Reputations Come From?*, „Corporate Reputation Review” 1998, vol. 1, nr 4, s. 396.

180 A. Wilczak, *Tożsamość – wizerunek – reputacja organizacji. Analiza wzajemnych relacji*, [w:] *Public relations w przedsiębiorstwie...*, s. 216–217.

181 M. Gotsi, A.M. Wilson, *Corporate Reputation: Seeking a Definition*, „Corporate Communications: An International Journal” 2001, vol. 6, nr 1.

nym z wymiarów kształtujących wizerunek organizacji, reputacja jest wypadkową wielu wizerunków. Współcześnie coraz bardziej popularna staje się trzecia koncepcja. Z polskich publikacji na uwagę zasługuje w tym zakresie kompleksowa pozycja Dąbrowskiego. Autor analizuje w niej związki między reputacją, wizerunkiem a nawet tożsamością. Podkreśla, że „zarządzanie reputacją to przede wszystkim zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa, kształtowanie nie obrazu firmy, ale jej rzeczywistych cech”<sup>182</sup>.

Wydaje się, że spory definicyjne można mnożyć bez końca (taki los spotkał zresztą pojęcie „public relations”). Przykładem są głosy Shenkara i Yuchtman-Yaara<sup>183</sup> nawołujące do użycia interdyscyplinarnego słowa „pozycja” (ang. *organizational standing*) jako integrującego tożsamość, wizerunek, reputację, a nawet renomę, estymę, prestiż organizacji. Ich propozycja nie znalazła jednak szerszego oddźwięku, zwłaszcza w polskiej literaturze przedmiotu nie spotka się często określenia „pozycja”.

Badanie reputacji jako alternatywa dla badania wizerunku uczelni może być krokiem w dobrym kierunku, a jednak wydaje się, że na obecnym etapie rozwoju polskich badań w PR jest to koncepcja zbyt szeroka. Warto najpierw ugruntować analizy wizerunku jako bardziej „popularnego”, silniej osadzonego w literaturze oraz świadomości praktyków i teoretyków. Badanie reputacji jest bardziej skomplikowane, zakłada bowiem porównanie wizerunków (ich sumy, jak sugerują przytoczone definicje) z rzeczywistymi osiągnięciami organizacji w dłuższej perspektywie czasowej. Badanie<sup>184</sup> reputacji uczelni jest koncepcją wartą rozważenia, jednak komplikacje związane z rozbudowanym narzędziem i doбором „rzeczywistych zachowań organizacji” do porównania jako składowej reputacji jest problematyczne. Wydaje się, że skuteczniejszym rozwiązaniem jest powtarzanie pomiaru wizerunku u tych samych publiczności.

Podsumowując, propozycje dalszych badań dotyczą jakościowych zmian w próbie (wprowadzenia podziału na typy szkół wyższych), uwiarygodnienia analiz wizerunku uczelni dzięki zastosowania triangulacji, ewentualnie rozszerzenia pola badawczego o pojęcie reputacji.

182 T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 2010, s. 10.

183 O. Shenkar, E. Yuchtman-Yaar, *Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing*, „Human Relations” 1997, vol. 50, nr 11.

184 Adamus-Matuszyńska proponuje badać reputację przez analizę związku między wartościami ważnymi dla respondenta a organizacją, oferowanymi przez firmę produktami i usługami. Autorka proponuje także metodę badania postaw członków publiczności. A. Adamus-Matuszyńska, *Reputacja: nieuchwytna wartość firmy*, 2006, [http://www.proto.pl/reputacja/info?itemId=29653&rob=Reputacja\\_-\\_nieuchwytna\\_wartosc\\_firmy\\_-\\_dr\\_Anna\\_Adamus-Matuszynska,\\_Wspolpracownik\\_agencji\\_PLEON,\\_wykladowca\\_Akademii\\_Ekonomicznej\\_w\\_Katowicach](http://www.proto.pl/reputacja/info?itemId=29653&rob=Reputacja_-_nieuchwytna_wartosc_firmy_-_dr_Anna_Adamus-Matuszynska,_Wspolpracownik_agencji_PLEON,_wykladowca_Akademii_Ekonomicznej_w_Katowicach) (odczyt: 03.2010).

# Na zakończenie Public relations – strategiczna empatia

„Nowa gospodarka jest ściśle związana nie tylko z wiedzą formalną i umiejętnościami technicznymi, ale także z kulturą masową i rosnącym rynkiem wizerunków. Ten rynek nie tylko rośnie, ale wrze i kipi, a jednocześnie restrukturyzuje się. Na nowo kształtują się jego kategorie. (...) Wszyscy wystawieni jesteśmy na działanie huraganu często pokawałkowanych wizerunków niczym w kalejdoskopie”<sup>1</sup>.

Uczelnie nie unikną zawirowań, podobnie jak inne organizacje. Choć szkołom wyższym często się wydaje, że tkwią we w miarę stabilnym środowisku (zwłaszcza polskim uczelniom publicznym), metaforycznie ujmując, może to być jedynie oko cyklonu. Nie ma ucieczki przed dominującą w hierarchii dyskursów społecznych retoryką wizerunku. Nie ma bowiem ucieczki od relacyjności. Żaden człowiek, a tym bardziej żadna organizacja nie działa w próżni. Więcej – współcześni teoretycy organizacji zgadzają się z postmodernistycznymi filozofami na temat znaczącego wpływu relacji na instytucje, szerzej – nawet na ich tożsamość.

Od problematyki tożsamości właśnie rozpoczęto niniejszą publikację. Przypomnijmy, że jest ona nieodłącznie związana z wizerunkiem, leży u jego podstaw, choć to wizerunek jest fenomenem podatnym na badania i zmiany. Amerykański teoretyk dialogiczności w komunikacji społecznej<sup>2</sup> John Shotter zauważa: „Musimy zastąpić punkt wyjścia w zakładanej »rzeczy« (...), umiejscowiony wewnątrz jednostek, takim, który jest umiejscowiony

1 Toffler, cyt. za: A. Rozmus, *Wizerunek uczelni niepaństwowej...*, s. 150.

2 W tym ujęciu komunikacja rozumiana jest holistycznie jako ciągły przepływ dialogicznie strukturyzowanych aktywności (ang. *ongoing flow of dialogically-structured activity*) poszczególnych uczestników. Por. J. Shotter, *Inside Dialogic Realities: From an Abstract-Systematic to Participatory-Wholistic Understanding of Communication*, „Southern Communication Journal” 2000, vol. 65, nr 3/4.

wewnątrz ogólnych, komunikacyjnych ruchów codziennego życia”<sup>3</sup>. Stopniowo i nieuchronnie napływ informacji, wielość ofert, sposobów na życie, multiplikowanych obrazów świata (często kryjących wewnętrzne sprzeczności) osłabia rozróżnienie między tym, co realne, a co udawane (i narzucane). Niepostrzeżenie i nieubłagane klasycznie rozumiana tożsamość jako cecha immanentna „Ja” odróżniająca ów byt od „Innych” traci niezależność, a nawet substancję. To wizerunek zyskuje na znaczeniu.

Według Gergena, cenionego teoretyka ponowoczesnej tożsamości (a co ważne – także konstruktoryzmu w teoriach organizacji), współczesne „Ja”, poddane powolnej transformacji, „skorodowało”. Modernistyczna tradycja hołdująca autonomii podmiotu ustąpiła ponowoczesnej ofercie nadmiaru możliwości<sup>4</sup>. Tak to ujmuje Gergen: „Odrzucając to, co »prawdziwe« i »tożsame«, otwieramy się na ogromny świat tego, co możliwe. Uważam, że końcowy etap tego przejścia do ponowoczesności osiągamy w momencie, gdy »Ja« w pełni zanika w fazie relacyjności. Przestajemy wierzyć w »Ja« niezależne od relacji, w jakich on czy ona są zakorzenieni”<sup>5</sup>. Dalej autor słynnego *Nasyconego Ja* przytacza przykłady na potwierdzenie swojej tezy i kompleksowe analizy „z wielokrotnionego istnienia” w nieuniknionych multiplikacjach relacyjności świata społecznego<sup>6</sup>. Świat współczesny nazwał Gergen<sup>7</sup> „multifrenią”<sup>8</sup>, a ukonstytuowane w nim „Ja” – tożsamością w stanie obłąkania, tożsamością nasyconą.

Zjawiska, o których piszą Shotter czy Gergen, można określić jako ponowoczesną nadreprezentację relacji, z którą przychodzi się zmierzyć jednostkom i organizacjom. Także uczelniom, organizacjom, tym „instytucjonalnym formom”<sup>9</sup>, które przecież w reducyjnym ujęciu są zbiorowiskiem swoich członków.

Wydaje się, że public relations jest pewnego rodzaju odpowiedzią na mnogość relacji w zmiennej rzeczywistości. Przypomnijmy, że przede wszystkim w PR postulowane są właśnie relacja i dialog. Więcej, jak pisze Teusz, „w dialogu też dokonuje się przyjmowanie świata jako stale otwartego horyzontu, jako projektu/projektów, który może/które mogą kwestionować utrwalone pewniki, relatywizować oswojone przestrzenie, przekraczać usta-

3 Cyt. za: K. Gergen, *Nasyconego Ja. Dylematy tożsamości w życiu współczesnym*, Warszawa 2009, s. 207.

4 Por. W.J. Burszta, W. Kuligowski, *Sequel...*

5 K. Gergen, *Nasyconego Ja...*

6 Jednocześnie relacyjność ta niekoniecznie niesie sens i pociechę, ale raczej chaos, nadmiar informacji, przesycenie kontaktami o różnych formach (m.in. międzyludzkie – prywatne, instytucjonalne – w ramach wykonywanej pracy), głębi i zasięgu (m.in. interpersonalne, globalne, wirtualne).

7 K. Gergen, *Nasyconego Ja...*, s. 106.

8 Multifrenia oznacza rozszczępienie jednostki na wiele autoinwestycji, objawia się w wielokrotnieniu wysiłków osoby, aby wykorzystać coraz więcej możliwości istniejących technologii utzymywania związków z innymi (por. K. Gergen, *Nasyconego Ja...*).

9 S. Magala, *Trzy światy uniwersyteckiej społeczności...*, s. 7.

lone granice. Wtedy świat jawiłby się jako tworząca się partytura, a przyjęcie postawy dialogicznej pozwalałoby ustosunkować się do niego ciągle na nowo<sup>10</sup>. W tym sensie współczesny PR, skupiony na dialogu i relacji, jest niczym strategiczna empatia. Dostarcza konkretnych narzędzi zarządzania relacjami poprzez wczuwanie się w publiczności, w ich odczytanie znaczeń organizacji. „Tym, czym dla rośliny jest skład mineralny gleby, wilgotność i nasłonecznienie gruntu, jest dla pojęcia *doświadczenie* ludzi, w których głowach się zrodziło i w których rozmowach nabrało rozpoznawalnego dla wszystkich rozmówców, komunikowalnego sensu<sup>11</sup> – pisze Zygmunt Bauman. Doświadczenie organizacji, owego gruntu, na którym funkcjonuje człowiek w instytucji, to, jak obserwuje funkcjonowanie „Innych”, kreuje własne ustosunkowania i zachowanie, wzbudzone emocje – wszystko to, przekute na określone pojęcia i procesy, warte jest zbadania w uniwersum uczelni. Psychologia społeczna postuluje, że dzielimy się swoją wiedzą przez narracje<sup>12</sup>, kiedy w mowie, w piśmie, w obrazie opowiadamy o sobie wzajemnie. Na co dzień posługujemy się „typizacją<sup>13</sup>, samoczynnie zaszeregowując zjawiska, co człowiekowi daje poczucie uporządkowania chaosu zmiennego świata. Niektóre zwyczaje utrwalają się szczególnie mocno, z czasem – przyjmowane za oczywistość – instytucjonalizują się. Do organizacji, czyli struktury pełnej zinstytucjonalizowanych zachowań, warto podejść jak do struktury dynamicznej będącej nośnikiem konstruowanych znaczeń, które można zaobserwować i zrozumieć. Wśród nich istotnym fenomenem jest wizerunek. Public relations uczelni może być drogą do budowania dialogu między organizacją akademicką a jej publicznościami, jednak tylko jeśli ma coś do powiedzenia i akceptuje ideę, że dialog to spotkanie drugiego człowieka, nie zaś przechodzenie obok niego (zwłaszcza jeśli jest studentem, bez którego nie ma przecież relacji w diadzie uczony – nauczany).

Opisane w pracy badanie wizerunku u publiczności wewnętrznych uczelni ma nadzieję wypełnić lukę w literaturze naukowej dotyczącej szkół wyższych oraz ich public relations. Ponadto przedstawiona diagnoza konkretnych organizacji jest przykładem zastosowania paradygmatu konstruktywistycznego i opartych nań skutecznych narzędzi do badania wizerunku. Zaprezentowane w książce modele diagnozy obrazu mentalnego organizacji i związanych z nimi działań public relations mogą być także wykorzystywane w innych typach organizacji, nie tylko w szkołach wyższych.

10 G. Teusz, *Idea uniwersytetu wobec współczesnego Areopagu idei*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej...*, s. 22.

11 Z. Bauman, *Ponowoczesność...*, s. 181.

12 Por. J. Trzebiński, *Narracja jako sposób rozumienia świata*, Gdańsk 2001.

13 M. Kostera, *Antropologia organizacji...*, s. 21; B. Wojciszke, *Struktury wiedzy...*, s. 444.





# Bibliografia

## Źródła zwarte

J. Adamowski, *System medialny Stanów Zjednoczonych*, [w:] *Wybrane zagraniczne systemy medialne*, red. J. Adamowski, Warszawa 2008.

K. Ajdukiewicz, *Język i poznanie. Wybór pism z lat 1945–1963*, t. 2, Warszawa 1965.

L. Althusser, *Czytanie „Kapitału”*, Warszawa 1975.

G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, Warszawa 2007.

D. Antonowicz, *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*, Warszawa 2005.

H. Arendt, *Kryzys edukacji*, [w:] H. Arendt, *Między czasem minionym a przeszłym*, Warszawa 1994.

J. Ахер, *Niezależność od miasta*, [w:] *Autonomia uniwersytetu*, red. J. Kieniewicz, Mysłowice 2007.

M. Banks, *Materiały wizualne w badaniach jakościowych*, Warszawa 2009.

B. Barańska, *Relacje między komunikacją wewnętrzną a wizerunkiem*, [w:] *Pracownicy i media w procesie komunikacji*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Rzeszów 2007.

B. Barnes, *Thomas Kuhn*, [w:] *Powrót wielkiej teorii w naukach humanistycznych*, red. Q. Skinner, Lublin 1998.

B. Bartz, *Międzynarodowa certyfikacja jakości kształcenia*, Płock 2000.

J. Baszkiewicz, *Młodość uniwersytetu*, Warszawa 1963.

T. Bauman, *Dydaktyka szkoły wyższej – ujęcie dyscyplinarne*, [w:] *Problemy edukacji w szkole wyższej*, red. A. Szerląg, Kraków 2006.

Z. Bauman, *Dwa szkice o moralności ponowoczesnej*, Warszawa 1994.

Z. Bauman, *Ciało i przemoc w obliczu ponowoczesności*, Toruń 1995.

Z. Bauman, *Śmierć i nieśmiertelność. O wielości strategii życia*, Warszawa 1998.

Z. Bauman, *Ponowoczesność jako źródło cierpień*, Warszawa 2000.

Z. Bauman, *Europa, niedokończona przygoda*, Kraków 2005.

- Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2006.
- T. Bendell, L. Boulter, *Benchmarking*, Kraków 2000.
- T. Benton, I. Craib, *Filozofia nauk społecznych. Od pozytywizmu do post-modernizmu*, Wrocław 2003.
- F. Bereźnicki, *Zagadnienia dydaktyki szkoły wyższej*, Szczecin 2009.
- P. Berger, *Tożsamość jako problem socjologii wiedzy*, [w:] *Problemy socjologii wiedzy*, red. A. Chmielewski, S. Czerniak, J. Niźnik, S. Iranko, Warszawa 1985.
- P.L. Berger, T. Luckmann, *Spółeczne tworzenie rzeczywistości*, Warszawa 1983.
- M. Berman, *Adventures in Marxism*, London 1999.
- M. Berman, *Wszystko, co stałe, rozpuływa się w powietrzu. Rzecz o doświadczeniu nowoczesności*, Kraków 2006.
- D. Bernstein, *Corporate Image and Reality: A Critique of Corporate Communication*, Eastbourne 1984.
- I. Białeczki, *Wstęp*, [w:] D. Antonowicz, *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*, Warszawa 2005.
- I. Białek, *Dwa cele kształcenia*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, nr 1.
- M. Bielski, *Organizacja. Istota, struktury, procesy*, Łódź 1997.
- G. Binzagr, M. Manning, *Reconstructions of Choice. Advocating a Constructivist Approach to Postmodern Management Education*, [w:] *Postmodern Management & Organization Theory*, red. D. Boje, R. Gephart Jr., T.J. Thatchenhery, London 1996.
- S. Black, *Public relations*, Warszawa 1998.
- A. Bloom, *Umysł zamknięty*, Poznań 1997.
- H. Blumer, *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Berkeley – Los Angeles – London 1969.
- J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, Warszawa 2002.
- G. Bohner, M. Wanke, *Postawy i zmiana postaw*, Gdańsk 2004.
- A. Botwinick, *Postmodernism and Democratic Theory*, Philadelphia 1993.
- A. Bounfour, L. Edvinsson, *Intellectual Capital for Communities: Nations, Regions, and Cities*, Oxford 2005.
- F. Brentano, *Psychologia z empirycznego punktu widzenia*, Warszawa 1999.
- J. Brzeziński, *Standardy dla testów stosowanych w psychologii i pedagogice*, „Biblioteka psychologa praktyka”, t. 1, Warszawa 1985.
- J. Brzeziński, *Psychologiczne i psychometryczne problemy diagnostyki psychologicznej*, Poznań 1993.
- J. Brzeziński, *Rozważania o uniwersytecie*, [w:] *Edukacja wobec zmiany społecznej*, red. J. Brzeziński, L. Witkowski, Poznań – Toruń 1994.
- J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Warszawa 1996.
- J. Brzeziński, L. Witkowski, *Edukacja wobec zmiany społecznej*, Poznań – Toruń 1994.

- M. Buber, *Ja i Ty*, Warszawa 1992.
- W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Warszawa 2005.
- M. Bukowski, *Gra w reprezentacje świata społecznego – od wiedzy uogólnionej do usytuowanej*, [w:] *Psychologia poznania społecznego*, red. M. Kossowska, M. Kofta, Warszawa 2009.
- G. Burrell, G. Morgan, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London 1979.
- W.J. Burszta, W. Kuligowski, *Sequel. Dalsze przygody kultury w globalnym świecie*, Warszawa 2005.
- M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2007.
- E.M. Cenker, *Targi edukacyjne jako narzędzie kształtowania wizerunku szkoły wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.
- J. Chłopecki, *Czy jest dzisiaj możliwy uniwersytet?*, [w:] *W poszukiwaniu syntezy. O problemach szkolnictwa wyższego nie tylko w Polsce*, red. J. Chłopecki, Rzeszów 2004.
- J. Chłopecki, *W poszukiwaniu syntezy. O problemach szkolnictwa wyższego nie tylko w Polsce*, Rzeszów 2006.
- E. Chmielecka, *Zarządzanie uczelniami w warunkach transformacji*, [w:] *Finansowanie i zarządzanie szkolnictwem wyższym Polska – Holandia*, red. M. Dąbrowa-Szeffler, M. Pastwa, Warszawa 1996.
- E. Chmielecka, *Współdziałanie uczelni publicznych i niepublicznych – wstępne wyniki badania opinii rektorów*, [w:] *Model współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych*, red. J. Woźnicki, Warszawa 2004.
- T. Christensen, P. Lægheid, P.G. Roness, K.A. Røvik, *Organization Theory and the Public Sector. Instrument, Culture and Myth*, London & New York 2007.
- W. Cichosz, *Postmodernistyczny dyskurs o wolności we współczesnej edukacji*, [w:] *Wiara i rozum na progu trzeciego tysiąclecia. Materiały na I Krajową Konferencję z cyklu „Nauka na przełomie wieków”*, Szczecin 1999.
- B.R. Clark, *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley 1983.
- Ch.H. Cooley, *Jażń społeczna – znaczenie „Ja”*, [w:] J. Mucha, Cooley, Warszawa 1992a.
- Ch.H. Cooley, *Korzenie wiedzy społecznej*, [w:] J. Mucha, Cooley, Warszawa 1992b.
- J. Czapiński, *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, Warszawa 2004.
- J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2005*, Warszawa 2006.
- J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, Warszawa 2009.

T. Czapla, *Metody zarządzania relacjami organizacji z otoczeniem*, [w:] *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, red. W. Błaszczyk, Warszawa 2006.

A. Czarnecki, *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, Warszawa 2003.

B. Czarniawska, *Interviews and Organizational Narratives*, [w:] *Handbook of Interviewing*, red. J.F. Gubrium, J. Holstein, Thousand Oaks 2002.

B. Czarniawska-Joerges, *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Newbury Park – London – New Delhi 1992.

B. Czarniawska-Joerges, *The Three-Dimensional Organization: A Constructionist View*, Lund 1993.

A.R. Damasio, *Błąd Kartezjusza. Emocje, rozum i ludzki mózg*, Poznań 1999.

J. Danilewska, *Zaufanie w relacjach nauczyciel akademicki – student*, [w:]

D. Skulicz, *W poszukiwaniu modelu dydaktyki akademickiej*, Kraków 2004.

N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo, mikro*, Warszawa 2008.

M. Dąbrowa-Szefler, *System nauki i szkolnictwa wyższego. Funkcjonowanie i elementy zarządzania*, Warszawa 2003.

M. Dąbrowska, *Pracownicy wiedzy – ich rola we współczesnej organizacji i problemy w zarządzaniu nimi*, [w:] *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*, red. A. Szuwarzyński, Gdańsk 2005.

T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa*, Warszawa 2010.

N.K. Denzin, S.C. Lincoln, *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych*, [w:] *Metody badań jakościowych*, t. 1, red. N.K. Denzin, S.C. Lincoln, Warszawa 2009.

J. Derrida, *University without condition*, [w:] J. Derrida, *Without Alibi*, Stanford 2002.

B.J. DeSanto, R.B. Garner, *Strength in Diversity: The Place of Public Relations in Higher Education Institutions*, [w:] *Handbook of Public Relations*, red. R.L. Heath, G.M. Vasquez, London 2001.

W. Detel, *Nauka*, [w:] *Filozofia. Podstawowe pytania*, red. E. Martens, H. Schndelbach, Warszawa 1995.

J. Dietl, *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym?*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Poznań 2004.

T.A. van Dijk, *Dyskurs jako struktura i proces*, Warszawa 2001.

R. Domański, A. Marciniak, *Sieciowe koncepcje gospodarki miast i regionów*, Warszawa 2003.

M. Drogosz, *Poznanie społeczne jako konstruowanie poznawcze: ujęcie koneksjonistyczne*, [w:] *Psychologia poznania społecznego*, red. M. Kosowska, M. Kofta, Warszawa 2009.

- B. Dubicka, E. Hope, *Quo vadis, instytucjo użyteczności publicznej?*, [w:] E. Hope, *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Gdańsk 2005.
- A. Elliot, *Koncepcje JA*, Warszawa 2007.
- K. Ferenz, *Współczesny nauczyciel akademicki. Konserwator idei czy promotor zmian?*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej*, red. A. Kobylanek, J. Semków, Wrocław 2008.
- G.A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i statystyce*, Warszawa 2004.
- M. Fleisher, *Ogólna teoria komunikacji*, Wrocław 2007.
- M. Flis, *Edukacja jako powinność władzy*, [w:] D. Skulicz, *W poszukiwaniu modelu dydaktyki akademickiej*, Kraków 2004.
- J. Fodor, *Jak grać w reprezentację umysłową – poradnik Fodora*, [w:] *Modele umysłu*, red. Z. Chlewiński, Warszawa 1999.
- M. Foucault, *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*, Warszawa 1998.
- F. Fukuyama, *Trust: The Societal Virtues and the Creation of Prosperity*, London 1995.
- T. Gadacz, *Historia filozofii XX wieku. Nurty*, t. 2, Kraków 2009.
- C. Geerts, *The Interpretations of Cultures*, New York 1973.
- K. Gergen, *Organization Theory in Postmodern Era*, [w:] *Rethinking Organizations: New Directions in Organization Theory and Analysis*, red. M. Reed, M. Hughes, London 1992.
- K. Gergen, *Nasycone Ja. Dylematy tożsamości w życiu współczesnym*, Warszawa 2009.
- M. Geryk, *Rynek uczelni niepublicznych w Polsce*, Warszawa 2007.
- A. Giddens, *Action, Structure and Power*, [w:] *Profiles and Critiques in Social Theory*, red. A. Giddens, London 1982.
- A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, Warszawa 2007.
- T. Goban-Klas, *Public relations, czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Warszawa 1997.
- J. Goćkowski, *Autorytety świata uczonych*, Warszawa 1984.
- J. Goćkowski, *Ethos nauki i role uczonych*, Kraków 1996.
- J. Goćkowski, *Uniwersytet i tradycja w nauce*, Kraków 1999.
- E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa 2008.
- W. Gogołek, *Komunikacja sieciowa. Uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Warszawa 2010.
- P. Górski, *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i inspiracji metodologicznych*, Kraków 2009.
- A. Gramsci, *Zeszyty filozoficzne*, Warszawa 1991.
- R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996.
- W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2009.

- J. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*, New York 1984.
- L.A. Gruszczyński, *Kwestionariusze w socjologii*, Katowice 2003.
- A. Grzegorzczak, J. Sójka, *Wstęp*, [w:] *Fenomen uniwersytetu*, red. A. Grzegorzczak, J. Sójka, Poznań 2008.
- P. Gutowski, *O potrzebie integracji wiedzy w wykształceniu uniwersyteckim i o znaczeniu relacji: mistrz – uczeń*, [w:] *Fenomen uniwersytetu*, red. A. Grzegorzczak, J. Sójka, Poznań 2008.
- A. Haber, M. Szałaj, *Ewaluacja wobec wyzwań stojących przed sektorem finansów publicznych*, Warszawa 2008a.
- A. Haber, M. Szałaj, *Środowisko i warsztat ewaluacji*, Warszawa 2008b.
- H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, Warszawa 2007.
- M. Haman, *Pojęcia i ich rozwój. Percepcja, doświadczenie i naiwne teorie*, Warszawa 2002.
- M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Warszawa 1995.
- J. Hassard, *Postmodernism and Organizational Analysis*, [w:] *Postmodernism and Organizations*, red. J. Hassard, M. Parker, London 1993.
- M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002.
- T. Hawkes, *Structuralism and Semiotics*, Routledge 2003, 2nd Edition.
- D.A. Hejwosz, *Uniwersytet jako fabryka i supermarket. Kierunki, szanse i zagrożenia wynikające z komercjalizacji uniwersytetu*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej*, red. A. Kobylarek, J. Semkow, Wrocław 2008.
- G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
- M. Hollis, *Trust within Reason*, Cambridge 1998.
- J. Hołówka, *Kazimierza Twardowskiego „O dostojności uniwersytetu”*. Aktualność tradycyjnych idei, [w:] *Autonomia uniwersytetu*, red. J. Kieniewicz, Myślowice 2007.
- E. Hope, *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Gdańsk 2005.
- S. Howard, *Corporate Image Management. A Marketing Discipline for the 21st Century*, Singapore 1998.
- D. Howarth, *Dyskurs*, Warszawa 2008.
- E. Husserl, *Idea fenomenologii*, Warszawa 2008.
- B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych*, [w:] *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Warszawa 2006.
- M. Jabłoński, *Semiotyka wykładu akademickiego. Między sceną a widowiskiem*, [w:] *Problemy edukacji w szkole wyższej*, red. A. Szerląg, Kraków 2006.
- J. Jakubowska-Baranek, H. Wróżyńska, *Miejsce i rola uniwersytetu w środowisku akademickim*, [w:] *Edukacyjne zagrożenia i wyzwania młodego pokolenia. Edukacja XXI wieku*, red. D. Czajkowska-Ziobrowska, A. Zduniak, Poznań 2009.

- B. Jałowiecki, *Reguły działania w społeczeństwie i nauce. Szkice socjologiczne*, Warszawa 2002.
- Jan Paweł II, *Ze sztambucha do sztambucha*, Lublin 2003.
- A. Janiga, K. Barcińska, *Reklama szkoły wyższej*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Poznań 2004.
- I. Janis, *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston 1972.
- M. Jarymowicz, *Psychologia tożsamości*, [w:] *Psychologia. Podręcznika akademicki*, t. 3, red. J. Strelau, Gdańsk 2000.
- M. Jarymowicz, *O rozwoju podstaw identyfikowania się z innymi ludźmi*, [w:] *Tożsamość i jej przemiany a kultura*, red. P.K. Oleś, A. Batory, Lublin 2008.
- B. Jung, *Wokół mediów ery Web 2.0*, Warszawa 2010.
- I. Kant, *Spór fakultetów*, Toruń 2003.
- C. Keen, D. Warner, *Visual and Corporate Identity. A Study of Identity Programmes in the College, Polytechnic, and University Environment*, Banbury 1989.
- K.L. Keller, *Strategic Brand Management – Building, Measuring and Managing Brand Equity*, New Jersey 1998.
- Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, Warszawa 1996.
- W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997.
- A. Kobylarek, *Uniwersytet w komunikacyjnej sieci*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej*, red. A. Kobylarek, J. Semków, Wrocław 2008.
- R. Koch, *Wszechmocne prawa. Nauka sukcesu w biznesie*, Warszawa 2002.
- J. Kochanowicz, T. Tokarz, *Państwo a edukacja*, Wrocław 2008.
- M. Kofta, *Osobowość i różnice indywidualne*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 2, red. J. Strelau, Gdańsk 2000.
- J. Kojkoł, *Wstęp*, [w:] *Filozofia tożsamości*, red. J. Kojkoł, Gdańsk 2007.
- M. Kolasiński, *Strategie marketingowe amerykańskich uczelni for-profit*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.
- L. Kołakowski, *Cywilizacja na ławie oskarżonych*, Warszawa 1990.
- K. Konecki, *Tożsamość organizacyjna*, [w:] *Szkice z socjologii zarządzania*, red. K. Konecki, P. Tobera, Łódź 2002.
- K.T. Konecki, *Wprowadzenie*, [w:] D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych*, Warszawa 2009.
- W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Warszawa 1988.

- M. Kossowska, M. Kofta, *Wprowadzenie*, [w:] *Psychologia poznania społecznego*, red. M. Kossowska, M. Kofta, Warszawa 2009.
- M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
- M. Kostera, *Antropologia organizacji*, Warszawa 2005.
- P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994.
- E.M. Kownacka, R.B. Sages, *Analiza konstytucji znaczenia – nowe podejście do planowania badań i analizy tekstu*, [w:] *Wywiad psychologiczny*, t. 1, red. K. Stemplewska-Żakowicz, K. Krejtz, Warszawa 2005.
- A.K. Koźmiński, *Przedmowa*, [w:] M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996.
- A.K. Koźmiński, *Misje i strategię szkół wyższych*, [w:] *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Warszawa 1999.
- A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Warszawa 2008.
- B. Kożuch, *Nauka o organizacji*, Warszawa 2007.
- M. Kręglewski, *Mój uniwersytet*, [w:] *Fenomen uniwersytetu*, red. A. Grzegorzcyk, J. Sójka, Poznań 2008.
- K. Kruszewski, *Kształcenie w szkole wyższej*, Warszawa 1976.
- A. Krzewicka, *Wizerunek organizacji – istota, zarządzanie, pomiar*, [w:] „Zeszyty Naukowe” nr VII, Kutno 2005.
- M. Krzyżanowska, *Marketing usług edukacyjnych szkoły wyższej*, [w:] *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasieński, Poznań 2004.
- L. Krzyżanowski, *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, filozofia, dylematy*, Warszawa 1999.
- T. Kuhn, *Struktura rewolucji naukowych*, Warszawa 1964/68.
- W. Kwaśnicki, *Zasady ekonomii rynkowej*, Wrocław 2001.
- A. Kwatery, *Wymiary autorytetu nauczyciela akademickiego*, [w:] *Współczesne wyzwania dydaktyki szkoły wyższej*, red. A. Domagała-Kręcioch, O. Wyżga, Kraków 2009.
- I. Lakatos, *Pisma z filozofii nauk empirycznych*, Warszawa 1995.
- I. Lakatos, *Dowody i refutacje. Logika odkrycia matematycznego*, Warszawa 2005.
- J. Le Doux, *Mózg emocjonalny*, Poznań 2000.
- J. Le Goff, *Inteligencja w wiekach średnich*, Warszawa 1987.
- J. Le Goff, *Długie średniowiecze*, Warszawa 2004.
- N. Luhmann, *Trust and Power*, Chichester 1979.
- W. Łazuga, *Uczelnia przedsiębiorcza czy przedsiębiorstwo uczelniane?*, [w:] *Fenomen uniwersytetu*, red. A. Grzegorzcyk, J. Sójka, Poznań 2008.
- S. Magała, *Trzy światy uniwersyteckiej społeczności (badacze, nauczyciele,*



obywatele), [w:] *Uniwersytet – społeczeństwo – gospodarka*, red. J. Chłopecki, Rzeszów 2006.

J. Maj, *Filozoficzny i pedagogiczny wymiar dialogu w edukacji uniwersyteckiej i we współczesnym społeczeństwie*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej*, red. A. Kobylarek, J. Semków, Wrocław 2008.

J.M. Małecki, *Przede wszystkim poczucie odpowiedzialności*, [w:] *O etosie nauczyciela akademickiego*, red. J. Filek, Kraków 1998.

M. Mann, *The Sources of Social Power*, vol. 1, Cambridge 1986.

H. Marciniak, *Od wydawcy*, [w:] Z. Bauman, *Wieloznaczność nowoczesna – nowoczesność wieloznaczna*, Warszawa 1995.

A. Marcinkowski, *Kapitalizm po polsku. Przedsiębiorca, kultura, organizacja*, Kraków 1996.

A. Marcinkowski, *Inspiracje antropologiczne w naukach o zarządzaniu: metafora źródłowa i zakorzenienie*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i refleksji metodologicznych*, red. P. Górski, Kraków 2009.

A. Markowski, *Kultura języka polskiego. Teoria. Zagadnienia leksykalne*, Warszawa 2005.

A. Mazur, M. Jaks, *Wiedza w perspektywie autopojetycznej*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej. Organizacja i Zarządzanie”, Łódź 2004.

G. Mazurkiewicz, *Zarządzanie szkołą w zmieniającej się rzeczywistości*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i refleksji metodologicznych*, red. P. Górski, Kraków 2009.

Z. Mączyński, *Wpływ struktury kadrowej instytucji akademickiej a efektywność jej funkcjonowania*, [w:] *Efektywność funkcjonowania zachodnioeuropejskich instytucji akademickich*, red. R.Z. Morawski, Warszawa 1999.

D. McQuail, *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa 2007.

G.H. Mead, *Umysł, osobowość i społeczeństwo*, Warszawa 1975.

Z. Melosik, *Postmodernistyczne kontrowersje wokół edukacji*, Toruń–Poznań 1995.

Z. Melosik, *Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskurs wolności, wiedzy i władzy*, Kraków 2009.

R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Warszawa 2002.

M. Michalik, H. Mruk, *Marketing usług oświatowych*, Poznań 1996.

L. Michniewicz, *Pozycjonowanie serwisów internetowych szkół wyższych*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.

P. Milcarek, *Uniwersytet a Kościół*, [w:] *Autonomia uniwersytetu*, red. J. Kieniewicz, Mysłowice 2007.

W.L. Miller, B.F. Cabtree, *Badania kliniczne*, [w:] *Metody badań jakościowych*, t. 1, red. N.K. Denzin, Lincoln S.C. Warszawa 2009.

B. Minkiewicz, A. Sulejewicz, *Reklama prasowa szkół wyższych*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.

R.Z. Morawski, *Efektywność funkcjonowania zachodniopomorskich instytucji akademickich*, Warszawa 1999a.

R.Z. Morawski, *System finansowania szkolnictwa wyższego a efektywność funkcjonowania zachodnioeuropejskich instytucji akademickich*, [w:] *Efektywność funkcjonowania zachodnioeuropejskich instytucji akademickich*, red. R.Z. Morawski, Warszawa 1999b.

G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997.

U. Morszczyńska, *Wychowawca wobec wartości*, [w:] *Szkice o wychowaniu*, red. W. Kojs, B. Dymara, Katowice 1994.

H. Mruk, *Zarządzanie relacjami z absolwentami*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.

J. Mucha, *Cooley*, Warszawa 1992.

R. Mullen, *Fundraising Strategy*, London 2002.

R. Musialik, *Kilka uwag o metodologii nauk o zarządzaniu*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i refleksji metodologicznych*, red. P. Górski, Kraków 2009.

D. Myers, *Psychologia społeczna*, Warszawa 2003.

A. Nalaskowski, *Drogowskazy uniwersytetu*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej*, red. A. Kobylarek, J. Semków, Wrocław 2008.

*Natura emocji*, red. P. Ekman, R.J. Davidson, Gdańsk 1998.

J.H. Newman, *Idea uniwersytetu*, Warszawa 1990.

G. Nizadr, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Warszawa 1998.

G. Nowaczyk, M. Kolasiński, *Marketing szkół wyższych*, Poznań 2004.

G. Nowaczyk, P. Lisiecki, *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, Poznań 2006.

S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Warszawa 2007.

D. Oczachowski, *Wybrane problemy adaptacji marketingu w szkolnictwie*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.

K. Olbrycht, *Etos pedagoga a jego rola w kształtowaniu aksjologicznym na progu XXI wieku*, [w:] *Etos pedagogów i edukacji wobec problemów globalizacji*, red. U. Ostrowska, A.M. de Tchorzewski, Bydgoszcz – Olsztyn 2002.

K. Olejniczak, *Teoretyczne podstawy ewaluacji ex-post*, [w:] *Teoria i praktyka badawcza*, red. A. Haber, Warszawa 2007.

P.K. Oleś, *O różnych rodzajach tożsamości*, [w:] *Tożsamość i jej przemiany a kultura*, red. P.K. Oleś, A. Batory, Lublin 2008.

- P.K. Oleś, A. Batory, *Wstęp*, [w:] *Tożsamość i jej przemiany a kultura*, red. P.K. Oleś, A. Batory, Lublin 2008.
- J. Olędzki, *Public relations jest społecznym dialogiem – wprowadzenie*, [w:] *Public relations. Społeczne wyzwania & Public Relations Across Borders. Texts for Teaching*, red. J. Olędzki, Warszawa 2007.
- J. Olędzki, *Etyka w polskim public relations. Refleksje badawcze*, Warszawa 2009.
- J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Warszawa 2006.
- W. Olins, *The Corporate Personality: An Inquiry into the Nature of Corporate Identity*, London 1978.
- A.N. Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Warszawa 2004.
- T.M. Ostrom, *The Sovereignty of Social Cognition*, [w:] *Handbook of Social Cognition*, t. 1, red. R.S. Wyer, T.K. Strull, New York 1984.
- S. Palka, *Aktualne tendencje w dydaktyce akademickiej*, [w:] D. Skulicz, *W poszukiwaniu modelu dydaktyki akademickiej*, Kraków 2004.
- W.J. Paluchowski, *Diagnoza psychologiczna. Podejście ilościowe i jakościowe*, Warszawa 2006.
- F. Parkin, *Class Inequality and Political Order*, London 1971.
- J. Paszowski, *Kluczowe etapy procesu kadrowego w szkolnictwie wyższym*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.
- K. Pawłowski, *Rola rektora w budowaniu długotrwałych relacji szkoły wyższej z otoczeniem*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.
- J. Piaget, *Równoważenie struktur poznawczych. Centralny problem rozwoju*, Warszawa 1981.
- M. Pluta-Olearnik, *Zmiany strategii marketingowych szkół wyższych w dobie społeczeństwa informacyjnego*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.
- A. Podgórecki, *Higher Faculties: A Cross-National Study of University Culture*, Westport CT 1997.
- T. Pomianek, *Co z tą edukacją? Nie do końca subiektywna analiza stanu polskiej nauki i szkolnictwa wyższego*, [w:] *W poszukiwaniu syntezy. O problemach szkolnictwa wyższego nie tylko w Polsce*, red. J. Chłopecki, Rzeszów 2004.
- Pomiędzy afektem a intelektem: poszukiwania empiryczne*, red. M. Jarymowicz, Warszawa 2001.
- J. Potter, M. Wetherell, *Discourse and Social Psychology: Beyond Attitudes and Behaviour*, London 1987.

- J. Pratt, *The Polytechnic Experiment, 1965–1992*, London 1997.
- M. Pryszmont-Ciesielska, *Ukryty program edukacji uniwersyteckiej*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej*, red. A. Kobyłarek, J. Semków, Wrocław 2008.
- J. Ritchie, J. Lewis, *Qualitative Research Practice*, Los Angeles – London – New Delhi – Singapore 2007.
- S.J. Rittel, *Dyskurs akademicki. Ujęcie systemowe*, Rzeszów 1996.
- A. Rozmus, *Wizerunek uczelni niepaństwowej – empiryczne studium na temat postrzegania i oceny niepublicznego sektora usług edukacyjnych w Polsce*, [w:] *Uniwersytet – społeczeństwo – gospodarka*, red. J. Chłopecki, Rzeszów 2006.
- A. Rozmus, *Problem kształtowania wizerunku – ujęcie interdyscyplinarne*, [w:] *Public relations w procesie kształtowania relacji z otoczeniem*, red. D. Tworzydło, Z. Chmielewski, Rzeszów 2010.
- B. Rozwadowska, *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2002.
- M. Rydel, *Komunikacja marketingowa*, Gdańsk 2001.
- E.A. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1992.
- H. Schnadelbach, *Podstawowe problemy filozoficzne*, [w:] *Filozofia. Podstawowe pytania*, red. E. Martens, H. Schnadelbach, Warszawa 1995.
- H. Schnadelbach, *Filozofia*, [w:] *Filozofia. Podstawowe pytania*, red. E. Martens, H. Schnadelbach, Warszawa 1991.
- A. Schütz, *The Phenomenology of the Social World*, London 1972.
- J. Scott, *Władza*, Warszawa 2006.
- P.M. Senge, *Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2003.
- P.M. Senge, H. Korolewska-Mróż, *Piąta dyscyplina – teoria i praktyka organizacji uczących się*, Kraków 2006.
- I. Seredocha, *Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.
- R. Sevier, *Segmentacja w kontekście szkolnictwa wyższego: strategie zwiększania efektywności*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.
- C. Shapiro, H.R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard 1998.
- M. Shattock, *Emerging Academic Developments in Higher Education*, [w:] *Facilities for Tertiary Education in 21st century*, Paryż 1998.
- A. Shuen, *Web 2.0. Przewodnik po strategiach*, Gliwice 2009.
- C. Sikorski, *Kultura* Warszawa 2009b. *organizacyjna*, Warszawa 2006.

- D. Silverman, *Interpretacja danych jakościowych. Metody analizy rozmowy, tekstu i interakcji*, Warszawa 2009a.
- D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, B. Skarga, *Tożsamość i różnica*, Kraków 2009.
- D. Skulicz, *W poszukiwaniu modelu dydaktyki akademickiej*, Kraków 2004.
- T. Sławek, *Antygonia w świecie korporacji. Rozważania o uniwersytecie i czasach obecnych*, Katowice 2002.
- T. Sławek, *Uniwersytet, jego powaga i warunki*, [w:] *Fenomen uniwersytetu*, red. A. Grzegorzczak, J. Sójka, Poznań 2008.
- L.T. Smith, *Na grząskim gruncie. Badania tubylców w erze niepewności*, [w:] *Metody badań jakościowych*, t. 1, red. N.K. Denzin, S.C. Lincoln, Warszawa 2009.
- L. Sobkowiak, *Public relations jako forma komunikowania masowego*, [w:] *Studia z teorii komunikowania masowego*, red. B. Dobek-Ostrowska, Wrocław 1999.
- D. Sobolewski, *Zaufanie w procesie nabywania usług edukacyjnych przez studentów*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.
- E. Stachura, *Elementy wizerunku szkoły wyższej*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.
- R.E. Stake, *Jakościowe studium przypadku*, [w:] *Metody badań jakościowych*, t. 1, red. N.K. Denzin, S.C. Lincoln, Warszawa 2009.
- B. Stanisław, *Public relations jako czynnik konkurencyjności szkół wyższych*, [w:] *Public relations. Wyzwania współczesności*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Rzeszów 2004.
- M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Toruń 2002.
- K. Stemplewska-Żakowicz, *Analiza dyskursu jako metoda analizy danych z wywiadu*, [w:] *Wywiad psychologiczny*, t. 1, red. K. Stemplewska-Żakowicz, K. Krejtz, Warszawa 2005.
- K. Stemplewska-Żakowicz, *Diagnoza psychologiczna. Diagnozowanie jako kompetencja profesjonalna*, Gdańsk 2009.
- T.A. Stewart, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, New York 1997.
- R. Stocki, *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Kraków 2005.
- J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001.
- M. Straś-Romanowska, *Tożsamość w czasach dekonstrukcji*, [w:] *Oblicza tożsamości: perspektywa interdyscyplinarna*, red. B. Zimoń-Dubownik, M. Gamian-Wilk, Wrocław 2008.
- J. Strelau, *Psychologia różnic indywidualnych*, Warszawa 2006.
- W. Stróżewski, *O idei uniwersytetu*, [w:] *Fenomen uniwersytetu*, red. A. Grzegorzczak, J. Sójka, Poznań 2008.

- A. Sułek, *Ogród metodologii socjologicznej*, Warszawa 2002.
- Ł. Sułkowski, *Hermeneutyka zarządzania, czyli metodologia refleksji meta-paradygmatycznej*, [w:] *Humanistyka i zarządzanie. W poszukiwaniu problemów badawczych i refleksji metodologicznych*, red. P. Górski, Kraków 2009.
- Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2005.
- J. Szacki, *Historia myśli socjologicznej*, t. 1, Warszawa 1981.
- T. Szapiro, *Autonomia uczelni i jej relacje z biznesem. Uczelnia zaczarowana*, [w:] *Autonomia uniwersytetu*, red. J. Kieniewicz, Mysłowice 2007.
- J. Szczepański, *Socjalistyczna koncepcja uniwersytetu*, Lublin 1964.
- M.S. Szczepański, *Nauka i edukacja: między pasją i biznesem*, [w:] *Uniwersytet – społeczeństwo – gospodarka*, red. J. Chłopecki, Rzeszów 2006.
- T. Szukdlarek, *Obiektywizm i subiektywizm pedagogiczny a całościowe myślenie o wychowaniu*, [w:] *Pytanie, dialog, wychowanie*, red. J. Rutkowiak, Warszawa 1992.
- P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2002.
- P. Sztompka, *Zaufanie: fundament społeczeństwa*, Kraków 2007.
- S. Szultka, *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, Gdańsk 2004.
- A. Szymańska, *Public relations w zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wrocław 2005.
- M.J. Szymański, *Nauczyciel akademicki – mistrz, przewodnik czy partner studentów*, [w:] *Uniwersytet. Społeczeństwo. Edukacja*, red. W. Ambrozik, K. Przyszczypkowski, Poznań 2004.
- B. Śliwerski, *Współczesne teorie i nurty wychowania*, Kraków 2005.
- K. Tarnowski, *Autorytet i uniwersytet*, [w:] *Fenomen uniwersytetu*, red. A. Grzegorzczak, J. Sójka, Poznań 2008.
- W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, t. 1, Warszawa 2001.
- G. Teusz, *Idea uniwersytetu wobec współczesnego Areopagu idei*, [w:] *Edukacja uniwersytecka w warunkach zmiany kulturowej*, red. A. Kobylarek, J. Semków, Wrocław 2008.
- P. Thagard, Z. Kunda, *Making Sense of People: Coherence Mechanisms*, [w:] S. Read, L. Miller, *Connectionist Models of Social Reasoning and Social Behaviour*, New York 1998.
- H. Theisens, *The State of Change*, Twente 2004.
- J.K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku – Polska – Europa – USA*, Warszawa 2009.
- L.L. Thompson, J.M. Levine, D.M. Messick, *Shared cognition in Organizations. The Management of Knowledge*, New York 1999.
- A. Toffler, *Zmiana władzy. Wiedza, bogactwo i przemoc u progu XXI stulecia*, Poznań 2003.
- D. Topa, *W trosce o etos nauczyciela akademickiego w okresie przemian*

szkolnictwa wyższego, [w:] *Współczesne wyzwania dydaktyki szkoły wyższej*, red. A. Domagała-Kręcioch, O. Wyżga, Kraków 2009.

D.F. Treadwell, T.M. Harrison, *Conceptualizing and Assessing Organizational Image Model Images, Commitment, and Communication*, „Communication Monographs” 61/1994.

S. Trenholn, A. Jansen, *Poznanie społeczne: jak spostrzegamy jednostki, relacje i wydarzenia społeczne*, [w:] *Mosty zamiast murów*, red. J. Stewart, Warszawa 2005.

J. Trzebiński, *Narracja jako sposób rozumienia świata*, Gdańsk 2001.

M. Tutko, *Przyczyny i skutki różnicowania produktów uczelni ekonomicznych – problemy zarządzania*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska, Warszawa 2005.

W. Tygielski, *Czy współczesny uniwersytet zasługuje na autonomię?*, [w:] *Autonomia uniwersytetu*, red. J. Kieniewicz, Mysłowice 2007.

K. Twardowski, *O dostojeństwie uniwersytetu*, [w:] *Fenomen uniwersytetu*, red. A. Grzegorzczak, J. Sójka, Poznań 2008.

D. Tworzydło, *Pomiar efektywności działań public relations*, [w:] *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, Warszawa 2006a.

D. Tworzydło, *We własnych oczach. Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania – tak jak ją widzą studenci i absolwenci uczelni*, Rzeszów 2006b.

D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Rzeszów 2008.

D. Tworzydło, T. Soliński, *Rola i zadania komórek public relations w strukturach uczelni*, [w:] *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006.

T. Tyszka, *Czy powrót do introspekcji?*, Warszawa 1994.

G. Vico, *The New Science of Giambattista Vico*, Ithaca 1968.

S. Walasek, *Mistrz – nauczyciel w kalejdoskopie tradycji i ponowoczesności*, [w:] *Problemy edukacji w szkole wyższej*, red. A. Szerłaż, Kraków 2006.

M. Waldrop, *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, New York – London – Toronto – Sydney – Tokyo – Singapore 1992.

S. Waltoś, A. Rozmus, *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Ustrój i prawo organizacji*, Rzeszów 2008.

K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Reading 1969.

P. Węgleński, *Perspektywy współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych*, [w:] *Model współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych*, red. J. Woźnicki, Warszawa 2004.

- J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami – tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, Gdańsk 2007.
- J. Wierziński, *Badanie zaufania do organizacji: problemy metodologiczne*, Warszawa 2009.
- A. Wilczak, *Budowanie wizerunku przez organizację – prawda czy mit?*, Warszawa 2003.
- A. Wilczak, *Rola tożsamości w budowaniu przewagi konkurencyjnej* [w:] *Public relations w przedsiębiorstwie*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Rzeszów 2006.
- K. Wilkoszewska, *O pojęciu „postmodernizmu” uwag kilka*, [w:] *Oblicza postmodern. Teoria i praktyka uczestnictwa w kulturze współczesnej*, red. A. Zeidler-Janiszewska, Warszawa 1992.
- K. Wilkoszewska, *Wariacje na postmodernizm*, Kraków 2008.
- B. William, *Zarządzanie zmianami. Jak maksymalnie skorzystać na procesach przejściowych*, Kraków 2008.
- P. Winkielman, P.M. Niedenthal, *Ucieleśniony emocjonalny umysł*, [w:] *Psychologia poznania społecznego*, red. M. Kossowska, M. Kofta, Warszawa 2009.
- K. Wojcik, *Public relations od A do Z*, Warszawa 1997.
- K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005.
- B. Wojciszke, *Struktury wiedzy i rozumienie świata społecznego*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, t. 3, red. J. Strelau, Gdańsk 2000.
- B. Wojciszke, *Postawy i ich zmiana*, [w:] *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, t. 3, red. J. Strelau, Gdańsk 2003.
- J. Woleński, *Oksfordzki słownik filozoficzny*, Warszawa 1998.
- J. Woźnicki, *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, Warszawa 2008.
- L.S. Wygotski, *Myślenie i mowa*, Warszawa 1989.
- L. Zienkowski, *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Warszawa 2003.
- P. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Warszawa 2009.
- M. Ziółkowski, *Wprowadzenie*, [w:] *Współczesne teorie socjologiczne*, red. A. Jasińska-Kania, L. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Warszawa 2006.
- F. Znaniecki, *Socjologii wychowania*, t. 1, Warszawa 1973.
- F. Znaniecki, *Prawa psychologii społecznej*, Warszawa 1991.
- A. Zybertowicz, *Przemoc i poznanie: studium z nie-klasycznej socjologii wiedzy*, Toruń 1995.
- W. Żłobicki, *Podmiotowość człowieka jako podstawa edukacji akademickiej*, [w:] *Problemy edukacji w szkole wyższej*, red. A. Szerląg, Kraków 2006.



## Artykuły

S.W. Alessandrii, *Modeling Corporate Identity: A Concept Explications and Theoretical Explanation*, „Corporate Communications: An International Journal” 2001, nr 6(4).

M. Alvesson, *Organization: From Substance to Image*, „Organization Studies” 1990, nr 11/3.

L.M. Arpan, A.A. Raney, S. Zivnuska, *A Cognitive Approach to University Image*, „Corporate Communication: An International Journal” 2003, nr 8/2.

B.M. Arthur, *Positive Feedback in the Economy*, „Scientific American” 1989, nr 262.

B. Brzoskowski, *Social Education: Harvard Business School w social media*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 4.

D. Chan, *Functional Relations among Constructs in the same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models*, „Journal of Applied Psychology” 1998, vol. 83, nr 2.

M. Dec, *Wywiad*, „Decydent. Public Affairs, lobbying, Public Relations” 2007, nr 70.

P. Dunleavy, C. Hood, *From Old Public Organization to New Public Management*, „Public Money & Management” 1994, July–September, nr 9–16.

J.M. Dutton, J.E. Dukerich, C.V. Harquail, *Organizational Images and Member Identification*, „Administrative Science Quarterly” 1994, nr 39.

O. y Gasset, *Misja uniwersytetu*, „Znak” 1978, nr 6.

K. Gergen, *Organization Science as Social Construction*, „The Journal of Applied Behavioural Science” 2004, vol. 40, nr 2.

M. Gotsi, A.M. Wilson, *Corporate Reputation: Seeking a Definition*, „Corporate Communications: An International Journal” 2001, vol. 6, nr 1.

G. Hædrich, *Images and Strategic Corporate and Marketing Planning*, „Journal of Public Relations Research” 1993, nr 5(2).

S. Hall, *Kodowanie i dekodowanie*, „Przekazy i Opinie” 1987, nr 1/2.

M.J. Hatch, M. Schultz, *Relations between Organizational Culture, Identity and Image*, „European Journal of Marketing” 1997, nr 31/5.

L. Holtzhausen, L. Fourie, *Communicating to a Diverse Workforce. Employees' Perceptions of Symbolic Corporate Identity Elements*, „Corporate Communications: An International Journal” 2008, nr 13/1.

J. Kargul, *Czy szkoła ma ulegać postmodernizmowi?*, „Kwartalnik Pedagogiczny” 1993, nr 1.

S.H. Kim, B.R. Brenner, M. Fitach-Hauser, *Exploring Community Relations in a University Setting*, „Public Relations Review” 2006, vol. 32.

- J. Kłos, *Czy potrzebna nam filozofia?*, „W Drodze” 2000, nr 11.
- I. Koladkiewicz, *Corporate Social Responsibility in Poland: The Responsible Business Forum 2002–2007 Report Perspective*, „Social Responsibility Journal” 2009, vol. 5–1.
- L. Kołakowski, *Po co uniwersytet?*, „Gazeta Wyborcza” 1994, nr 61.
- K. Konecki, *Analiza danych jakościowych. Procesy i procedury*, „Przegląd Socjologiczny” 2005, nr 4.
- M. Krzyżak, *Istota i potrzeba budowania wizerunku uczelni*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych” 2009, nr 2.
- N. Markwick, C. Fill, *Towards a Framework for Managing Corporate Identity*, „European Journal of Marketing” 1995, nr 31, 5/6.
- J. Nazarko, K. Kuźmich, J. Urban, *Benchmarking szansą poprawy pozycji konkurencyjnej polskich uczelni*, „Sprawy Nauki” 2009, nr 8/9.
- M. Nitsun, *The Organizational Mirror: A Group-Analytic Approach to Organizational Consultancy, Part I – Theory*, „Group Analysis” 1998a, nr 31/3.
- M. Nitsun, *The Organizational Mirror: A Group-Analytic Approach to Organizational Consultancy, Part II – Application*, „Group Analysis” 1998b, nr 31/4.
- J. O’Neil, *The Link between Strong Public Relationship and Donor Support*, „Public Relations Review” 2007, nr 33.
- Ch. Perrow, *A Society of Organizations*, „Theory ad Society” 1991, nr 20.
- M. Pines, *Social Brain and Social Group: How Mirroring Connects People*, „Group Analysis” 2003, vol. 36.
- Ranking uczelni*, „Wprost” 2007, nr 21.
- Ranking szkół wyższych*, „Newsweek” 2006, 21–28.08
- D. Rutkowska, A. Wojnarowska, P. Rosa, T. Seroczyński, *O trafności Assessment Center jako narzędzia oceny kompetencji*, „Master of Business Administration” 2007, nr 6.
- K. Saxton, *Where Do Reputations Come From?*, „Corporate Reputation Review” 1998, vol. 1, nr 4.
- H. Schenplein, *Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój*, „Organizacja i Kierowanie” 1988, nr 7/8.
- O. Shenkar, E. Yuchtman-Yaar, *Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing*, „Human Relations” 1997, vol. 50, nr 11.
- J. Shotter, *Inside Dialogic Realities: From an Abstract-Systematic to Participatory-Wholistic Understanding of Communication*, „Southern Communication Journal” 2000, vol. 65, nr 3/4.
- E.R. Smith, G.R. Semin, *Socially Situated Cognition: Cognition in Its Social Context*, „Advances in Experimental Social Psychology” 2004, nr 36.
- Z.J. Stańczyk, *Dwa rodzaje kapitału społecznego*, „Gospodarka Narodowa” 2000, nr 1–2.

- R.J. Sternberg, J.A. Horvath, R.K. Wagner, W.M. Williams, *Testing Common Sense*, „American Psychologist” 1995, vol. 50, nr 11.
- W. Stróżowski, *Mała fenomenologia autorytetu*, „Ethos” 1997, nr 37.
- J. Supernat, *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, „Administracja Publiczna. Studia Krajowe i Międzynarodowe” 2003, nr 2.
- A. Szahaj, *Co to jest postmodernizm?*, „Ethos” 1996, nr 33/34.
- W. Tygielski, *Rozmowa z rektorem*, „Uniwersytet Warszawski – Pismo Uczelni” 2006, nr 2/27.
- C.B.M. van Riel, J.M.T. Balmer, *Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management*, „European Journal of Marketing” 2007, nr 5/6.
- L. Van Valen, *A New Evolutionary Law*, „Evolutionary Theory” 1973, nr 1.
- G. William, *Cognitive Interviewing and Questionnaire Design: A Training Manual*, „Working Paper” 1994, nr 7.
- S.L. Williams, M.A. Moffitt, *Corporate Image as an Impression. Formation Process: Prioritizing Personal, Organizational, and Environmental Audience Factors*, „Journal of Public Relations Research” 1997, nr 9/4.
- R.B. Zajonc, *Feeling and Thinking: Preferences Need No Inferences*, „American Psychologist” 1980, nr 35.

## Źródła internetowe

- A. Adamus-Matuszyńska, *Reputacja: nieuchwytna wartość firmy*, 2006, [http://www.proto.pl/reputacja/info?itemId=29653&rob=Reputacja\\_-\\_nieuchwytna\\_wartosc\\_firmy\\_-\\_dr\\_Anna\\_Adamus-Matuszynska,\\_Wspolpracownik\\_agencji\\_PLEON,\\_wykladowca\\_Akademii\\_Ekonomicznej\\_w\\_Katowicach](http://www.proto.pl/reputacja/info?itemId=29653&rob=Reputacja_-_nieuchwytna_wartosc_firmy_-_dr_Anna_Adamus-Matuszynska,_Wspolpracownik_agencji_PLEON,_wykladowca_Akademii_Ekonomicznej_w_Katowicach) (odczyt: 03.2010).
- Akademicki Kodeks Wartości*, <http://www.uj.edu.pl/universytet/wladze/kodeks.pdf> (odczyt: 02.2010).
- Blog Anny Miotk, <http://annamiotk.pl/2009/11/20/metody-i-techniki-badan-w-pr-typy-badan-w-pr/> (odczyt: 02.2010).
- R. Czeladko, *Najlepsze uczelnie w kraju*, „Rzeczpospolita”, 2009, [http://www.rp.pl/arttykul/303795\\_Najlepsze\\_uczelnie\\_w\\_kraju\\_.html](http://www.rp.pl/arttykul/303795_Najlepsze_uczelnie_w_kraju_.html) (odczyt: 02.2010).
- Deklaracja Bolońska, i co dalej. Zbiór komunikatów, wytycznych i sugestii*, Poznań 2004, <http://www.uka.amu.edu.pl/pictures/bolonia.pdf> (odczyt: 08.2009).
- Deklaracja z Glasgow, *Glasgow Declaration. Strong Universities for Strong Europe*, [http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/02-EUA/050415\\_EUA\\_GLASGOW\\_declaration.pdf](http://www.bologna-bergen2005.no/Docs/02-EUA/050415_EUA_GLASGOW_declaration.pdf) (odczyt: 07.2009).
- M. Dziewiecki, *Ponowoczesność – człowiek – wychowanie*, 2003, <http://>

[www.opoka.org.pl/biblioteka/I/ID/ponowoczesnosc\\_wychowanie.html](http://www.opoka.org.pl/biblioteka/I/ID/ponowoczesnosc_wychowanie.html) (odczyt: 09.2009).

*Education for Sustainable Development (ESD)*, <http://www.unesco.org/en/esd/> (odczyt: 01.2009).

*Edukacja w Polsce*, <http://www.edukacjaupolsce.pl> (odczyt: 02.2009).

*Gender studies (Uniwersytet Gdański)*, 2010, <http://p2j.salon24.pl/158523,gender-studies-uniwersytet-gdanski> (odczyt: 02.2010).

A. Grabek, *Rząd wspiera naukę inżynierów*, 2008, [http://www.dziennik.pl/wydarzenia/article170237/Rzad\\_wspiera\\_nauke\\_inzynierow.html](http://www.dziennik.pl/wydarzenia/article170237/Rzad_wspiera_nauke_inzynierow.html) (odczyt: 09.2009).

*Granty realizowane Wydziału Matematyki, Informatyki i Mechaniki Uniwersytetu Warszawskiego*, <http://www.mimuw.edu.pl/badania/granty/> (odczyt: 02.2010).

A. Grieger, *Komunikacja społeczna – public relations*, 2006, [http://www.agro.ar.szczecin.pl/~prezes/PUBLIC\\_RELATIONS.pdf](http://www.agro.ar.szczecin.pl/~prezes/PUBLIC_RELATIONS.pdf) (odczyt: 07.2009).

*Historia uczelni*, <http://www.ukw.edu.pl/pokazStrone.php?idPoz=49034485661750546d61> (odczyt: 01.2010).

*Historia Uniwersytetu Jagiellońskiego*, [www.uj.edu.pl/dispatch.jsp?item=uniwersytet/historia/historiatxt.jsp](http://www.uj.edu.pl/dispatch.jsp?item=uniwersytet/historia/historiatxt.jsp) (odczyt: 02.2010).

E. Hope, *Czy uczelnia musi dbać o swój wizerunek?*, „Forum Akademickie” 2001, nr 10, [http://www.forumakad.pl/archiwum/2001/10/artykuly/13-za-czy\\_uczelnia\\_musi\\_dbac\\_o\\_swoj\\_wizerunek.htm](http://www.forumakad.pl/archiwum/2001/10/artykuly/13-za-czy_uczelnia_musi_dbac_o_swoj_wizerunek.htm) (odczyt: 11.2009).

*Identyfikacja wizualna Uniwersytetu Jagiellońskiego*, <http://www.uj.edu.pl/oip/index.php?option=comcontent&task=view&id=133&Itemid=140> (odczyt: 02.2010).

*International Public Relations Association (IPRA)*, <http://www.ipra.org/frontlinedetail.asp?articleid=1462> (odczyt: 02.2010).

*Inauguracja Uniwersytetu Dzieci*, <http://www.aktualnosc.uj.edu.pl/index.php/zycie/pokaz/id/135> (odczyt: 02.2010).

*Institute of Higher Education*, Shanghai Jiao Tong University, 2007, <http://ed.sjtu.edu.cn/rank/2005/ARWU2005Main.htm> (odczyt: 08.2009).

*Interesariusz (ang. stakeholder)*, Polskie Forum Corporate Governance, [http://www.pfcg.org.pl/article/12760\\_Interesariusz\\_ang.\\_stakeholder.htm](http://www.pfcg.org.pl/article/12760_Interesariusz_ang._stakeholder.htm) (odczyt: 07.2009).

E. Iwanciw, *Biblioteka jak marzenie. UKW ma już projekt*, *Gazeta.pl*, 2009, [http://bydgoszcz.gazeta.pl/bydgoszcz/1,35594,7333598,Biblioteka\\_jak\\_marzenie\\_\\_UKW\\_ma\\_juz\\_projekt.html](http://bydgoszcz.gazeta.pl/bydgoszcz/1,35594,7333598,Biblioteka_jak_marzenie__UKW_ma_juz_projekt.html) (odczyt: 01.2010).

S. Jackowski, *Uniwersytet bez barier. Tezy wystąpienia na zebraniu Kolegium Elektorów UW dnia 19 kwietnia 1996 roku*, <http://duch.mimuw.edu.pl/~sjack/opera/uw96.pdf> (odczyt: 08.2009).

Jański – Uczelnia przyjazna niepełnosprawnym, [http://www.janski.edu.pl/Kronika,82\\_janski\\_uczelnia\\_przyjazna\\_niepelnosprawnym.html](http://www.janski.edu.pl/Kronika,82_janski_uczelnia_przyjazna_niepelnosprawnym.html) (odczyt: 03.2010).

Kampus polski, [http://bryla.gazetadom.pl/bryla/1,85301,7126328,Kampus\\_polski.html](http://bryla.gazetadom.pl/bryla/1,85301,7126328,Kampus_polski.html) (odczyt: 12.2009).

W. Karpieszuk, *Kryzys dotknął nawet najlepszą uczelnię*, Gazeta.pl, 2009, [http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34889,6813749,Kryzys\\_dotknal\\_nawet\\_najlepsza\\_uczelnie.html](http://warszawa.gazeta.pl/warszawa/1,34889,6813749,Kryzys_dotknal_nawet_najlepsza_uczelnie.html) (odczyt: 02.2010).

O. Kępińska, A. Maroń, *Kognitywny wizerunek uniwersytetu. Na podstawie badania ankietowego wśród studentów UW*, „Kultura i Historia” 2006, nr 10, <http://www.kulturaihistoria.umcs.lublin.pl/archives/148> (odczyt: 09.2009).

P. Kobus, *Droga od tożsamości do wizerunku marki*, „Świat Marketingu” 2005, [http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id\\_numer=852813](http://www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=852813) (odczyt: 09.2009).

Komitet Badań Naukowych, [http://kbn.icm.edu.pl/index\\_p.html](http://kbn.icm.edu.pl/index_p.html) (odczyt: 10.2009).

Komunikat Komisji Europejskiej z 2003 roku (*The Role of Universities in the Europe of Knowledge*), <http://www.uka.amu.edu.pl/pictures/bolonia.pdf> (odczyt: 08.2009).

I. Konarska, *Ranking rankingów uczelni*, „Przegląd” 2005, <http://www.przeglad-tygodnik.pl/index.php?name=188&site=kraj> (odczyt: 02.2010).

S. Koral, A. Janowski, J. Pszon, *Były przewodniczący rady miasta Opola Stanisław Dolata aresztowany*, Wyborcza.pl, 2003, <http://wyborcza.pl/1,75248,1638898.html> (odczyt: 11.2009).

*Księga Identyfikacji Wizualnej Akademii Górniczo-Hutniczej im. S. Staszica w Krakowie*, 2007, [http://www.agh.edu.pl/files/common/siwagh/agh\\_siw\\_31\\_10\\_2007.pdf](http://www.agh.edu.pl/files/common/siwagh/agh_siw_31_10_2007.pdf) (odczyt: 02.2010).

K. Leja, *Badania nad szkolnictwem wyższym*, 2009, [http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/\\_zasoby/01/20091030\\_Krzysztof\\_Leja\\_Badania\\_nad\\_szkolnictwem\\_wyzszym.pdf](http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/_zasoby/01/20091030_Krzysztof_Leja_Badania_nad_szkolnictwem_wyzszym.pdf) (odczyt: 02.2010).

K. Leja, „Forum Akademickie” 2001, nr 10, <http://www.forumakad.pl/archiwum/2001/12/artykuly/08-za-benchmarking.htm> (odczyt: 07.2009).

M. Makowiec, T. Kusio, *Kierunki rozwoju uczelni wyższych a oczekiwania sektora biznesu*, PITWIN – Portal Innowacyjnego Transferu Wiedzy w Nauce, 2009, <http://www.pitwin.edu.pl/artykuly-naukowe/zarzadzanie/328-kierunki-rozwoju-uczelni-wyszych-a-oczekiwania-sektora-biznesu> (odczyt: 02.2010).

A. Mazur, *Pętle innowacji i wiedzy*, 2008, <http://www.neurolingwistyka.com/sieci-relacji-a-procesy-innowacji-5/> (odczyt: 10.2009).

Miasteczko Koźmińskiego, <http://www.miasteczko-kozminskiego.pl> (odczyt: 02.2010).

Misja Uniwersytetu Opolskiego, <http://www.uni.opole.pl/show.php?id=271&lang=pl&m=24> (odczyt: 02.2010).

Polska Komisja Akredytacyjna, 2007, <http://www.pka.edu.pl/index.php?page=matinf> (odczyt: 08.2009).

A. Pawłowska, *Badanie relacji społecznych w organizacji z wykorzystaniem metod projekcyjnych*, „Studia i Materiały – Wydział Zarządzania UW” 2006, nr 1, <http://www.sim.wz.uw.edu.pl/issue3/01.pdf> (odczyt: 10.2009).

K. Pawłowski, *Rankingi i akredytacje i ich wpływ na markę szkoły wyższej działającej na konkurencyjnym rynku – artykuł dyskusyjny*, 2005, [http://www.krzysztofpaawowski.pl/okiem.php?mode=rankingi\\_akredytacje](http://www.krzysztofpaawowski.pl/okiem.php?mode=rankingi_akredytacje) (odczyt: 03.2008).

*Podręcznik Frascati. Proponowane procedury standardowe dla badań statystycznych w zakresie działalności badawczo-rozwojowej (OECD 2002)*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, <http://www.nauka.gov.pl/nauka/polityka-naukowa-panstwa/analizy-raporty-statystyki/analizy-raporty-statystyki/artukul/podrecznik-frascati/> (odczyt: 02.2010).

*Pojęcie stosowane w statystyce publicznej. Pracownicy naukowo-badawczy*, Główny Urząd Statystyczny, [http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-606.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-606.htm) (odczyt: 12.2010).

Polska Ekspedycja Archeologiczna do Wschodniej Deltę Nilu, <http://www.farkha.org/> (odczyt: 02.2010).

Portale edukacyjne: <http://www.perspektywy.pl/>, <http://edu.info.pl/>, <http://education-portal.com/>, <http://www.theeducationportal.com/> (odczyt: 02.2010).

Poznański Festiwal Nauki i Sztuki, <http://festiwal.amu.edu.pl/> (odczyt: 03.2010).

*Przegląd prasy*, 2009, [http://uprp.pl/media\\_at/Przeglad2808\\_2009.pdf](http://uprp.pl/media_at/Przeglad2808_2009.pdf) (odczyt: 11.2009).

*Ranking szkół wyższych*, „Wprost”, <http://szkoly.wprost.pl/> (odczyt: 10.2009).

*Ranking szkół wyższych 2009*, [Perspektywy.pl, http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=191&Itemid=479](http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=191&Itemid=479) (odczyt: 10.2009).

*Ranking uczelni akademickich 2009*, [Perspektywy.pl, http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1406&Itemid=479](http://www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=1406&Itemid=479) (odczyt: 12.2008).

*Ranking za rok 2006. Ranking szkół wyższych*, <http://www.rzeczpospolita.pl/tematy/szkoly/> (odczyt: 12.2008).

*Rocznik Demograficzny Głównego Urzędu Statystycznego*, <http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xcchg/gus> (odczyt: 02.2010).

K. Rybiński, *Druzgocący raport: bezpłatne studia są fikcją*, 2010, [http://www.ey.com/PL/pl/Services/Advisory/Media10\\_Druzgocacy-raport-bezplatne-studia-sa-fikcja](http://www.ey.com/PL/pl/Services/Advisory/Media10_Druzgocacy-raport-bezplatne-studia-sa-fikcja) (odczyt: 02.2010).

Scopus, <http://info.scopus.com/scopus-in-detail/facts/> (odczyt: 08.2009).

*Sklep Klubu Absolwenta Uniwersytetu Jagiellońskiego*, <http://sklep.uj.pl/> (odczyt: 02.2010).

K. Stachewicz, *Kody współczesności: Fenomenologia a dialog*, <http://www.tezusz.pl/cms/tz/index.php?id=2167> (odczyt: 12.2006).

*Wywiad z rektorem*, „Indeks” 2005, <http://indeks.uni.opole.pl/archiwum.htm> (odczyt: 01.2010).

## Strony internetowe

<http://www.cityoflondon.gov.uk/Corporation> (odczyt: 02.2010).

<http://www.festiwalnauki.edu.pl/node/440> (odczyt: 02.2010).

[http://www.forumakad.pl/archiwum/2007/04/50\\_wizerunek\\_-\\_klucz\\_do\\_sukcesu.html](http://www.forumakad.pl/archiwum/2007/04/50_wizerunek_-_klucz_do_sukcesu.html) (odczyt: 11.2009).

<http://www.thes.co.uk/worldrankings/> (odczyt: 12.2008).

<http://www.uj.edu.pl/dispatch.jsp?item=uniwersytet/historia/historia-txt.jsp> (odczyt: 02.2010).

Stowarzyszenie PR i Promocji Uczelni Polskich „PRom”, <http://www.prom.edu.pl/> (odczyt: 02.2010)

*Studenci szkół wyższych w Polsce w roku akademickim 2007/2008*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Społecznych, 2008, [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_Studenci\\_szkol\\_wyzszych\\_w\\_Polsce\\_w\\_roku\\_akademickim\\_2007\\_2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_Studenci_szkol_wyzszych_w_Polsce_w_roku_akademickim_2007_2008.pdf) (odczyt: 08.2009).

O. Szpunar, *Która uczelnia najlepsza? Zależy od rankingu...*, *Gazeta.pl*, 2010, [http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,35798,7657499,Ktora\\_uczelnia\\_najlepsza\\_Zalezy\\_od\\_rankingu.html](http://krakow.gazeta.pl/krakow/1,35798,7657499,Ktora_uczelnia_najlepsza_Zalezy_od_rankingu.html) (odczyt: 02.2010).

*The Times Complete University Guide 2008*, <http://extras.timesonline.co.uk/gug/gooduniversityguide.php> (odczyt: 06.2009).

A. Theaker, *The Public Relations Handbook*, 2004, <http://0www.myilibrary.com.wam.city.ac.uk/browse/open.asp?ID=5298> (odczyt: 11.2009).

*Trudno o stypendia*, „Forum Uniwersytetu im. Kazimierza Wielkiego” 2007/2008, nr 6, [http://www.starastrona.ukw.edu.pl/zdj/ftp/fu\\_6.pdf](http://www.starastrona.ukw.edu.pl/zdj/ftp/fu_6.pdf) (odczyt: 02.2010).

D. Tworzydło, *Public relations i wizerunek uczelni*, „Forum Akademickie” 2003, nr 7–8, [http://www.forumakad.pl/archiwum/2003/07-08/artykuly/18-za-public\\_relations\\_i\\_wizerunek\\_uczelni.htm](http://www.forumakad.pl/archiwum/2003/07-08/artykuly/18-za-public_relations_i_wizerunek_uczelni.htm) (odczyt: 12.2009).

*UKW wreszcie wypłaca stypendia*, *Gazeta.pl*, 2006, <http://serwis.gazeta.pl/wyborcza/1,68586,3229483.html> (odczyt: 1 2010).

*Uniwersytet Cambridge hotelem*, 2010, [http://www.luxlux.pl/arttykul/14269/uniwersytet\\_cambridge\\_hotelem](http://www.luxlux.pl/arttykul/14269/uniwersytet_cambridge_hotelem) (odczyt: 02.2010).

Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, <http://www.ukw.edu.pl/pokazStro-ne.php?idGrp=7525dc1fea6854e7101a> (odczyt: 09.2009).

*Uniwersytet w Bydgoszczy zbuduje nową bibliotekę i centrum sportu*, 2010, <http://www.zdrowemiasto.pl/i/16/kraj/uniwersytet-kazimierza-wiel-kiego-bydgoszcz,1720.html> (odczyt: 02.2010).

*Why Choose City University London?*, <http://www.city.ac.uk/study/cho-osecity/index.html> (odczyt: 06.2009).

Wyszukiwarki konferencji: <http://konferencja.org/>, <http://www.edufrog.pl/>, <http://www.conferencealerts.com/> (odczyt: 02.2010).

A. Zybortowicz, *Konstruktywizm jako orientacja metodologiczna w ba-daniach społecznych*, „Kultura i Historia” 2001, nr 1, <http://www.kultura-i-historia.umcs.lublin.pl/archives/48> (odczyt: 02.2010).

## Akty prawne i raporty

*Koszty kształcenia w szkołach wyższych w Polsce. Model kalkulacyjnych kosztów kształcenia*, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji dla Mi-nisterstwa Edukacji Narodowej, Warszawa 1999.

Raport o kapitale intelektualnym Polski, 2008, <http://www.innowacyj-nosc.gpw.pl/kip/index.php> (odczyt: 12.2009).

Raporty Forum Odpowiedzialnego Biznesu, <http://www.fob.org.pl/pu-blikacje-artykuly-1884160.htm> (odczyt: 02.2009).

*Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego: 2010–2020. Projekt środowisko-wy*, Warszawa 2009.

*Szkolnictwo wyższe w Polsce – diagnoza*, Ernst & Young i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2010, [http://www.fuw.edu.pl/tl\\_files/ogloszenia./Diagnoza\\_stanu\\_prezentacja.pdf](http://www.fuw.edu.pl/tl_files/ogloszenia./Diagnoza_stanu_prezentacja.pdf) (odczyt: 04.2010).

Uchwała Centralnej Komisji do spraw Stopni i Tytułów z dnia 24 paź-dziernika 2005 r. w sprawie określenia dziedzin nauki i dziedzin sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych (Monitor Polski z 2005 r., nr 79, poz. 1120 ze zm.).

Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 1990 r., nr 65, poz. 385 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 2005 r., nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).

*W pogoni za prestiżem – czyli najbardziej poważane zawody w Polsce*, CBOS dla Sedlak & Sedlak, <http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/wpis.107/szukaj.1> (odczyt: 07.2009).



## Spis rysunków

- Rysunek 1. Model dominującego wpływu na organizacje szkolnictwa wyższego Burtona Clarka. ....
- Rysunek 2. Proces badawczy. ....
- Rysunek 3. Lustra organizacyjne Nitsuna. ....
- Rysunek 4. Wpływ komunikacji na zaufanie, reputację i wizerunek organizacji. ....

## Spis tabel

- Tabela 1. Wydatki publiczne na szkolnictwo wyższe w Polsce w latach 1995–2009. ....
- Tabela 2. Paradygmaty w badaniu organizacji według Burrella i Morgana (1979). ....
- Tabela 3. Badane wydziały nauk humanistycznych i matematycznych w sześciu wybranych ośrodkach akademickich. ....
- Tabela 4. Liczba osób badanych na poszczególnych uczelniach. ....
- Tabela 5. Najczęściej przyjmowane liczebności prób badawczych. ....
- Tabela 6. Budowa macierzy interpretacji kwestionariusza badania wizerunku. ....
- Tabela 7. Wyniki średnich ocen studentów oraz wykładowców dla każdego z wymiarów wizerunku. ....
- Tabela 8. Uśrednione wyniki odpowiedzi na pytanie: „Czy obecny sposób finansowania Pani/Pana pracy naukowo-badawczej na uczelni pozwala nie martwić się o środki na badania?” (z podziałem na badane uczelnie). ....
- Tabela 9. Wyniki badania percepcji wizerunku na siedmiu uniwersytetach. Średnie sumy ocen wizerunku poszczególnych uczelni oraz średnie dla poszczególnych wymiarów. ....
- Tabela 10. Narzędzia PR odpowiednie do kształtowania danego wymiaru wizerunku uczelni. ....

## Spis wykresów

- Wykres 1. Uśrednione wartościowanie percypowanych wymiarów wizerunku uczelni na wszystkich badanych uczelniach. . . . .
- Wykres 2. Wymiary wizerunku Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza. . . . .
- Wykres 3. Wymiary wizerunku City University . . . . .
- Wykres 4. Wymiary wizerunku Uniwersytetu Warszawskiego . . . . .
- Wykres 5. Wymiary wizerunku Uniwersytetu Jagiellońskiego . . . . .
- Wykres 6. Wymiary wizerunku Uniwersytetu Opolskiego. . . . .
- Wykres 7. Wymiary wizerunku Uniwersytetu Rzeszowskiego . . . . .
- Wykres 8. Wymiary wizerunku Uniwersytetu im. Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. . . . .
- Wykres 9. Wizerunki uczelni: Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, City University, Uniwersytetu Warszawskiego, Uniwersytetu Jagiellońskiego, Uniwersytetu Opolskiego, Uniwersytetu Rzeszowskiego, Uniwersytetu im. Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. . . . .
- Wykres 10. Wykres liniowy wizerunku szkoły wyższej . . . . .

## Spis załączników

- Załącznik 1. Kwestionariusz badania wizerunku uczelni dla studenta . . . . .
- Załącznik 2. Kwestionariusz badania wizerunku uczelni dla pracownika naukowego . . . . .
- Załącznik 3. Wskaźniki konstruktów poznawczych dla każdego z wymiarów wizerunku uczelni . . . . .

## Załącznik 1. Kwestionariusz badania wizerunku uczelni dla studenta.

**Kwestionariusz studenta numer:** .....

Przed wypełnieniem proszę zapoznać się z instrukcją.

**Kwestionariusz jest anonimowy.** Aby uwiarygodnić wyniki, prosimy o zakodowanie go dowolnym numerem 4-cyfrowym – tylko Państwo będą wiedzieć, jaki jest numer kwestionariusza, który Państwo wypełnili.

Kwestionariusz składa się z 48 pytań. Prosimy o zaznaczenie krzyżykiem (X) odpowiedzi najlepiej oddającej Państwa opinię wobec kwestii, której dotyczy pytanie.

Dziękujemy za udział w badaniu!

No.	Pytanie	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
1	Czy na Pani/Pana uczelni jest zatrudniony znany wykładowca, który jest sławny, rozpoznawalny poza uczelnią (np. jest częstym ekspertem w mediach)?					
2	Czy ta uczelnia nadała w ciągu ostatniego roku tytuł doktora honoris causa?					
3	Czy uważa Pani/Pan, że informacje dot. uczelnianych wydarzeń naukowo-kulturalnych na tej uczelni są wystarczające?					
4	Czy wykładowcy są zachęceni przez uczelnię do rozwoju naukowego, dokształcania się (np. wyróżniani za to w plebiscytach na najlepszego wykładowcę lub wynagradzani dodatkowo)?					
5	Czy często słyszy Pani/Pan wśród kolegów opinie, że uczy się na dobrym uniwersytecie?					
6	Czy uczelnia organizuje spotkania z przedstawicielami różnych opcji politycznych?					
7	Czy jest Pani/Pan zadowolona/y z wykładowców, z którymi miała/miał Pani/Pan styczność na tej uczelni?					

8	Czy w czasie zajęć ze studentami wykładowca komentuje bieżące wydarzenia polityczne?	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
9	Czy Pani/Pana uczelnia aktywnie dąży do współpracy ze społecznością lokalną, spoza uczelni w dziedzinie wydarzeń kulturalnych i naukowych?					
10	Czy w procesie oceniania studentów wykładowca dba o transparentność procedur, jasność wymagań?					
11	Czy uczelnia poprzez swoich wykładowców mobilizuje, zachęca Panią/Pana do nauki?					
12	Czy uważa Pani/Pan, że ta uczelnia szczególnie angażuje się w propagowanie idei społecznych, np. organizuje debaty społeczne?					
13	Czy na Pani/Pana uczelni osoby piastujące stanowiska rektora i dziekana postrzegane są jako autorytety?					
14	Czy jest Pani/Pan zadowolona/y z możliwości wymiany międzynarodowej, która jest Pani/Panu bezpośrednio dostępna na tej uczelni?					
15	Czy dostrzega Pani/Pan na tej uczelni troskę o zachowanie wysokich standardów etycznych (np. zaangażowanie w walkę z plagiatem)?					
16	Czy ta uczelnia jest aktywnym i innowacyjnym centrum naukowo-kulturalnym w mieście/regionie?					
17	Czy może Pani/Pan stwierdzić, że ufa administracji instytutu/uczelni?					

		Zdecy- dowa- nie nie	Raczej nie	Trudno powie- dzieć	Raczej tak	Zdecy- dowanie tak
18	Czy ideologia i wartości domi- nujące w naszym państwie mają wpływ na funkcjonowanie uczel- ni wyższych?					
19	Czy czuje się Pani/Pan dobrze w gronie znajomych na tej uczelni?					
20	Czy podejmowane przez Panią/ Pana inicjatywy naukowo-kul- turalne (organizacja koła nauko- wego, debaty, imprezy okoliczno- ściowej) znalazły wsparcie na tej uczelni?					
21	Czy uczestniczyła/uczestniczył Pani/Pan w programie wymiany międzyuczelnianej/międzynaro- dowej (np. Most, Erasmus)?					
22	Czy irytuje Panią/Pana, gdy poli- tycy ingerują w sprawy uczelni?					
23	Czy na tej uczelni panuje twórcza atmosfera, „ciągle coś się dzieje”?					
24	Czy ta uczelnia znana jest z prze- strzegania zasad etycznych?					
25	Czy uczestniczy Pani/Pan w wy- darzeniach kulturalnych organizo- wanych na tej uczelni, np. wysta- wach, dodatkowych seminariach, projekcjach filmów?					
26	Czy sprawy polityczne wzbudzają emocje na Pani/Pana uczelni?					
27	Czy czuje Pani/Pan, że obecna działalność uczelni wspiera sys- tem demokratyczny?					
28	Czy zetknęła/zetknął się Pani/Pan na tej uczelni z indywidualnym podejściem, z relacją wykładow- cy ze studentem typu mistrz – uczeń?					
29	Czy wśród znajomych porusza się tematy związane z polityką?					
30	Czy Pani/Pana zdaniem na tej uczelni studenci darzą szacunkiem wykładowcę akademickiego?					

		Zdecy- dowa- nie nie	Raczej nie	Trudno powie- dzieć	Raczej tak	Zdecy- dowanie tak
31	Czy daje satysfakcję, cieszy Panią/Pana uczestnictwo w zajęciach na uczelni?					
32	Czy obserwuje Pani/Pan wspólne przedsięwzięcia tej uczelni i miasta?					
33	Czy uważa Pani/Pan, że profesja nauczyciela akademickiego jest darzona zaufaniem społecznym i szacunkiem?					
34	Czy koledzy z uczelni uznaliby Panią/Pana za osobę zaangażowaną politycznie?					
35	Czy satysfakcjonuje Panią/Pana jakość nauczania na tej uczelni?					
36	Czy uważa Pani/Pan, że poszanowanie prawdy jest istotną wartością na tej uczelni?					
37	Czy ufa Pani/Pan wykładowcom (ich kompetencjom, wiedzy, obiektywności)?					
38	Czy poleciliby/poleciliby Pani/Pan studiowanie na tej uczelni przyjaciołom?					
39	Czy Pani/Pana zdaniem ta uczelnia jest w wystarczającym stopniu autonomiczna politycznie, organizacyjnie?					
40	Czy uważa Pani/Pan, że posiada wystarczającą wiedzę na temat prac badawczych prowadzonych na tej uczelni?					
41	Czy „obiektywizm” jest jedną z naczelnych wartości w tym środowisku akademickim?					
42	Czy czuje się Pani/Pan dumna/y ze studiowania na tej uczelni?					
43	Czy wykładowcy podejmują działania mające na celu kształtowanie etycznych, społecznie wartościowych postaw wśród studentów?					

		Zdecy- dowa- nie nie	Raczej nie	Trudno powie- dzieć	Raczej tak	Zdecy- dowanie tak
44	Czy uczelnia ma wpływ na pod- trzymanie dominującego dyskur- su politycznego/ustroju politycz- nego?					
45	Czy ta uczelnia poradziłaby sobie, gdyby studiowało więcej osób z różnych kultur i ras?					
46	Wybierając uczelnię, kierowała/ kierował się Pani/Pan jej miej- scem w rankingach?					
47	Czy uczestniczy Pani/Pan w spo- tkaniach zorganizowanych przez uczelnię po to, by pomóc studen- tom znaleźć pracę?					
48	Czy wykładowcy zwykle stosują pomoce multimedialne (prezenta- cje, filmy) w trakcie zajęć?					

**Proszę zakreślić:**

**Płeć:** *Kobieta/Mężczyzna*

**Wiek:**      18–21                      22–25                      26–30                      31–35  
                  36–40                      41–45

**BARDZO DZIĘKUJĘ ZA UDZIAŁ W BADANIU.**

**Załącznik 2.** Kwestionariusz badania wizerunku uczelni dla pracownika naukowego.

**Kwestionariusz dla pracownika naukowego numer:** .....

Przed wypełnieniem proszę zapoznać się z instrukcją.

**Kwestionariusz jest anonimowy.** Aby uwiarygodnić wyniki, prosimy o zakodowanie go dowolnym numerem 4-cyfrowym – tylko Państwo będą wiedzieć, jaki jest numer kwestionariusza, który Państwo wypełnili.

Kwestionariusz składa się z 84 pytań. Prosimy o zaznaczenie krzyżykiem (X) odpowiedzi najlepiej oddającej Państwa opinię wobec kwestii, której dotyczy pytanie.

Dziękujemy za udział w badaniu!

No.	PYTANIE	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
1	Czy na Pani/Pana uczelni jest zatrudniony pracownik naukowy, który jest szerzej znany poza uczelnią, np. jest częstym ekspertem w mediach?					
2	Czy ta uczelnia nadała w ciągu ostatniego roku tytuł doktora <i>honoris causa</i> ?					
3	Czy obecny system wynagradzania naukowców sprzyja pracy badawczej na tej uczelni?					
4	Czy Pani/Pana zdaniem wykładowcy są zachęceni przez uczelnię do rozwoju naukowego, doksztalcania się (i np. wynagradzani za to dodatkowo)?					
5	Czy często słyszy Pani/Pan wśród kolegów opinie, że uczyicie na dobrym uniwersytecie?					
6	Czy uczelnia organizuje spotkania z przedstawicielami różnych opcji politycznych?					
7	Czy zajęcia ze studentami dają Pani/Panu satysfakcję?					
8	Czy w czasie zajęć ze studentami komentuje Pani/Pan bieżące wydarzenia polityczne?					



9	Czy Pani/Pana uczelnia aktywnie dąży do współpracy ze społecznością lokalną w dziedzinie wydarzeń kulturalnych i naukowych?	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
10	Czy w procesie oceniania studentów dba Pani/Pan szczególnie o transparentność procedur, jasność wymagań?					
11	Czy ocenia Pani/Pan siebie jako osobę aktywną na polu badawczym?					
12	Czy uważa Pani/Pan, że ta uczelnia szczególnie angażuje się w propagowanie idei społecznych, np. organizuje debaty społeczne?					
13	Czy na Pani/Pana uczelni osoby piastujące stanowiska rektora i dziekana postrzegane są jako autorytety?					
14	Czy jest Pani/Pan zadowolona/y z możliwości naukowej współpracy międzynarodowej, która jest Pani/Panu bezpośrednio dostępna na tej uczelni?					
15	Czy dostrzega Pani/Pan na tej uczelni troskę o zachowanie wysokich standardów etycznych (np. zaangażowanie w walkę z plagiatem)?					
16	Czy ta uczelnia określana jest mianem aktywnego, innowacyjnego centrum naukowo-kulturalnego w mieście/regionie?					
17	Czy może Pani/Pan stwierdzić, że ufa władzom uczelni?					
18	Czy ideologia dominująca w naszym państwie ma wpływ na funkcjonowanie szkół wyższych?					
19	Czy czuje się Pani/Pan dobrze w gronie najbliższych współpracowników na tej uczelni?					
20	Czy czytuje Pani/Pan przynajmniej raz w tygodniu publikacje stricte naukowe z Pani/Pana dziedziny nauki?					

		Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
21	Czy w przeciągu ostatnich 3 lat uczestniczyła/uczestniczył Pani/Pan w programie wymiany międzynarodowej w ramach programów oferowanych przez niniejszą uczelnię?					
22	Czy irytuje Panią/Pana, gdy politycy ingerują w sprawy uczelni?					
23	Czy są Pani/Panu znane podstawowe założenia tzw. strategii bolońskiej?					
24	Czy ta uczelnia znana jest z przestrzegania zasad etycznych?					
25	Czy uczestniczy Pani/Pan w wydarzeniach kulturalnych organizowanych na tej uczelni, np. wystawach, wykładach dot. historii uczelni?					
26	Czy temat lustracji wzbudzał lub wzbudza emocje na Pani/Pana uczelni?					
27	Czy czuje Pani/Pan, że obecna działalność uczelni wspiera system demokratyczny?					
28	Czy powiedział(a)by Pani/Pan, że na współczesnych polskich uniwersytetach możliwa jest relacja wykładowcy ze studentem typu mistrz – uczeń?					
29	Czy działa Pani/Pan w ugrupowaniach politycznych?					
30	Czy Pani/Pana zdaniem studenci darzą szacunkiem wykładowcę akademickiego na uczelni?					
31	Czy czuje Pani/Pan satysfakcję z pracy dydaktycznej właśnie na tej uczelni?					
32	Czy silne są związki uczelni z władzami lokalnymi?					
33	Czy uważa Pani/Pan, że profesja nauczyciela akademickiego jest w kraju darzona zaufaniem społecznym i szacunkiem?					

		Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
34	Czy koledzy z pracy uznaliby Panią/Pana za osobę zaangażowaną w działalność polityczną?					
35	Czy odczuwa Pani/Pan zadowolenie z bycia członkiem społeczności właśnie tej uczelni?					
36	Czy satysfakcjonuje Panią/Pana jakość nauczania na tym uniwersytecie?					
37	Czy uważa Pani/Pan, że dodatkowy wkład w działalność dydaktyczną jest doceniany w Pani/Pana instytucie/katedrze?					
38	Czy zdarza się Pani/Panu wspomnieć z dumą/chwalić się, że pracuje na tej właśnie uczelni?					
39	Czy Pani/Pana zdaniem ta uczelnia jest w wystarczającym stopniu autonomiczna ?					
40	Czy satysfakcjonuje Panią/Pana poziom prac badawczych na tej uczelni z zakresu Pani/Pana dyscypliny nauki?					
41	Czy na Pani/Pana uczelni udaje się oddzielić politykę od edukacji?					
42	Czy czuje się Pani/Pan dumna/y z przynależności do instytucji, jaką jest ta uczelnia?					
43	Czy jako wykładowca akademicki podejmuje Pani/Pan działania mające na celu kształtowanie społecznie wartościowych postaw studentów tej uczelni?					
44	Czy działania Pani/Pana ośrodka akademickiego sprzyjają podtrzymaniu dominującego dyskursu politycznego?					
45	Czy ta uczelnia pełni rolę arbitra w debatach społecznych?					
46	Czy Pani/Pan poprawia, uaktualnia zawartość planu zajęć ze studentami przed lub w czasie nowego roku akademickiego?					

47	Czy chciał(a)by Pani/Pan, aby na tej uczelni zwiększono zakres/częstotliwość informacji dot. programów badawczych z Polski i zagranicy?	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
48	Czy zwykle stosuje Pani/Pan pomoce multimedialne (prezentacje, filmy) w trakcie wykonywania pracy dydaktycznej?					
49	Czy uniwersytet dostarczył Pani/Panu kiedykolwiek pomocy, która okazała się przydatna w życiu prywatnym?					
50	Czy uważa Pani/Pan, że w mechanizmy funkcjonowania tej uczelni są wpisane zachowania zgodne z kodeksem odpowiedzialności etycznej ( <i>corporate social responsibility</i> = CSR)?					
51	Czy Pani/Pana koledzy uważają za satysfakcjonujące wynagrodzenie oferowane przez niniejszą uczelnię?					
52	Czy na tej uczelni widoczny jest wzrost liczby inwestycji?					
53	Czy zarekomendował(a)by Pani/Pan uczelnię jako dobrego partnera w relacjach biznesowych?					
54	Czy lubi Pani/Pan pracę na tej uczelni?					
55	Czy zgodził(a)by się Pani/Pan, gdyby miano wstrzymać w następnym roku podwyżki wynagrodzeń dla nauczycieli akademickich w celu zainwestowania w bazę lokalowo-dydaktyczną?					
56	Czy studia powinny być bezpłatne (finansowane z budżetu, a nie przez studentów)?					
57	Czy Pani/Pana zdaniem ta uczelnia wspiera badania zorientowane rynkowo, takie, które mogą przynieść dochód?					

		Zdecy- dowa- nie nie	Raczej nie	Trudno powie- dzieć	Raczej tak	Zdecy- dowa- nie tak
58	Czy w rozmowach z najbliższą rodziną i przyjaciółmi wypowiada się Pani/Pan pozytywnie o uniwersytecie?					
59	Czy chciał(a)by Pani/Pan mieć większy wgląd w finanse instytutu/wydziału?					
60	Czy uważa Pani/Pan, że pełniący funkcje kierownicze na tej uczelni są dobrymi menedżerami?					
61	Czy Pani/Pana koledzy są aktywni w poszukiwaniu funduszy na badania naukowe?					
62	Czy obecny sposób finansowania Pani/Pana pracy naukowo-badawczej na uczelni pozwala nie martwić się o środki na badania?					
63	Czy zdarzyło się Pani/Panu wspomóc (np. finansowo) fundacje/organizacje non profit lub akcje charytatywne związane z Pani/Pana uczelnią?					
64	Czy uważa Pani/Pan, że kadra zarządzająca (kierownik/dyrektor jednostki) dobrze wywiązuje się z powierzonych obowiązków?					
65	Czy Pani/Pana zdaniem ta uczelnia jest konkurencyjna w odniesieniu do wiodących uczelni krajowych?					
66	Czy ma Pani/Pan poczucie, że gdyby nastąpiła sytuacja kryzysowa, wówczas uczelnia szybko zareagowałaby w profesjonalny sposób?					
67	Czy zastanawiał(a) się Pani/Pan w ostatnim czasie nad zmianą miejsca pracy?					
68	Czy Pani/Pana zdaniem uczelnia postrzegana jest przez kontrahentów jako wiarygodny partner w projektach inwestycyjnych?					
69	Czy zdarzyło się Pani/Panu publicznie zadeklarować, że ta uczelnia jest doinwestowana, dzięki czemu zapewnia komfort pracy naukowo-badawczej?					

		Zdecy- dowa- nie nie	Raczej nie	Trudno powie- dzieć	Raczej tak	Zdecy- dowa- nie tak
70	Czy Pani/Pana współpracownicy z tej uczelni opisaliby Panią/Pana jako osobę aktywnie poszukującą finansowania badań naukowych?					
71	Czy Pani/Pana zdaniem uczelni wystarczy finansowanie z budżetu?					
72	Czy czuje się Pani/Pan doceniana/y w pracy?					
73	Czy satysfakcjonuje Panią/Pana tempo zmian inwestycyjnych, usprawnień na uczelni?					
74	Czy Pani/Pana zdaniem nauczyciele akademicy identyfikują się z wartościami dominującymi na tej uczelni?					
75	Czy chciał(a)by Pani/Pan udziału środowisk biznesowych w prowadzonych przez Panią/Pana badaniach?					
76	Czy spokojnie określił(a)by Pani/Pan tę uczelnię jako instytucję odpowiedzialną i wiarygodną finansowo?					
77	Czy zna Pani/Pan sponsorów uczelni?					
78	Czy Pani/Pana zdaniem dobry naukowiec powinien posiadać umiejętność aktywnego pozyskiwania grantów/sponsorów dla swoich badań naukowych?					
79	Czy jest Pani/Pan zadowolona/y z ostatnich zakupów sprzętu dydaktycznego potrzebnego na uczelni?					
80	Czy Pani/Pana zdaniem ta uczelnia jest zorientowana rynkowo?					
81	Czy czuje się Pani/Pan pewnie i nie obawia się możliwych cięć w finansowaniu pracy wykładowców?					
82	Czy na Pani/Pana uczelni jest ceniona umiejętność pozyskiwania grantów/stypendiów badawczych?					
83	Czy opieka socjalna w Pani/Pana miejscu pracy jest satysfakcjonująca?					
84	Czy czuje Pani/Pan satysfakcję, że ta uczelnia rozwija się pod względem projektów inwestycyjnych?					

**Proszę zakreślić:**

**Płeć:** Kobieta/Mężczyzna

**Wiek:** 20–25      26–30      31–35      36–40      41–55      56–75

**BARDZO DZIĘKUJĘ ZA UDZIAŁ W BADANIU!**

**Załącznik 3.** Wskaźniki konstruktów poznawczych dla każdego z wymiarów wizerunku uczelni wyższej.

Wymiar wizerunku	Konstrukty poznawcze			
	Percepcja innych	Afekt	Zachowanie własne	Postawa (pożądana)
I Nauczyciel	Techniki nauczania, pomoce dydaktyczne, partnerstwo mistrz – uczeń	Poczucie, że jest się docenianym, satysfakcja z nauczania	Dokształcanie się, aktywność dydaktyczna, sumienne przygotowanie do zajęć	Szacunek
II Twórca nauki i kultury	Programy badawcze, współpraca międzynarodowa, publikacje	Zadowolenie/niezadowolony z działań naukowych uczelni	Aktywność/ stagnacja w działalności naukowo-kulturalnej na uczelni	Kreatywność
III Autorytet moralny	Uczciwość, obiektywność sądów, propagowanie idei społecznych	Poczucie wspólnoty idei, zaufanie do instytucji, zadowolenie z przynależności	Transparentność działań	Duma
IV Pracodawca	Wynagrodzenie, dobre związki pracy z życiem prywatnym	Identyfikacja z miejscem pracy, uczucia związane z miejscem pracy	Chwalenie funkcjonowania organizacji vs. poszukiwania pracy gdzie indziej	Odpowiedzialność
V Podmiot wspierający finansowo	Planowanie potrzeb finansowych z różnych źródeł, racjonalizacja wydatków	Nastawienie emocjonalne związane z sytuacją finansową uczelni (lęk vs. komfort psychiczny)	Aktywność w poszukiwaniu finansowania	Aktywność
VI Inwestor	Styl zarządzania, relacje z dostawcami	Zadowolenie/niezadowolony z działań inwestycyjnych uczelni	Wiedza dot. finansowania uczelni, oszczędność	„Postawa prorynkowa”



VII Transmi- ter wła- dzy	Obserwowa- ny transfer ideologii politycznej, współpraca uczelni z sa- morządem	Satysfakcja z niezaleź- ności ośrodków akade- mickich	Aktywność polityczna	Autonomia, niezależ- ność
------------------------------------	---	---	----------------------	---------------------------------