

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 44/2012

**Zarządzanie marką
w szkołach wyższych
Wybrane problemy**

The Poznan School of Banking
Research Journal
No. 44/2012

Brand Management in Higher Education Institutions

Selected Aspects

scientific editors

Grażyna Nowaczyk and Dariusz Sobolewski



The Poznan School of Banking Press

Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 44/2012

Zarządzanie marką w szkołach wyższych

Wybrane problemy

pod redakcją naukową
Grażyny Nowaczyk i Dariusza Sobolewskiego



Wydawnictwo
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Komitet wydawniczy / Editorial board

Przewodnicząca / Chairperson: *prof. nadzw. dr hab. Beata Filipiak*
Członkowie / Members: *prof. nadzw. dr hab. Władysław Balicki, dr Piotr Dawidziak,*
prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB
w Poznaniu), *prof. nadzw. dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, Andrzej Malecki* (sekretarz),
prof. nadzw. dr hab. Ilona Romiszewska, prof. zw. dr hab. Janusz Sawczuk,
prof. zw. dr hab. Stanisław Wykrętowicz

Rada naukowa / Research council

prof. zw. dr hab. Przemysław Deszczyński, prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski,
prof. nadzw. dr hab. Beata Filipiak, prof. nadzw. dr hab. Tadeusz Leczykiewicz,
prof. zw. dr hab. Jan Szambelańczyk, prof. nadzw. dr hab. inż. Emilia Zimková,
prof. nadzw. dr hab. inż. Peter Krištofik, prof. nadzw. dr hab. Sergiy Gerasymenko,
prof. dr Bernt Mayer, prof. dr Franz Seitz, prof. dr J. Michael Geringer

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl
oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

The journal reviewed in compliance with the Ministry of Science and Higher Education.

The list of peer-reviewers is available at www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl
and the most recent issue of the journal in the given year.

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

prof. nadzw. dr hab. Marek Dylewski

Redaktorzy naukowi / Scientific editors

dr Grażyna Nowaczyk, mgr Dariusz Sobolewski

Redaktorzy statystyczni / Statistical editors

prof. nadzw. dr hab. Maria Chromińska, dr Rafał Koczkodaj

Weryfikacja streszczeń w języku angielskim / Summary reviews in English by

Krzysztof Sajon

Redakcja i korekta / Editing and proofreading

Anna Stankiewicz

Redakcja techniczna i skład / Typesetting

Wiesława Mazurkiewicz

Projekt okładki / Cover design

Jan Ślusarski

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – printed publication

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2012

ISSN 1426-9724

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań

tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: wydawnictwo@wsb.poznan.pl, dzialhandlowy@wsb.poznan.pl

www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl

Druk i oprawa / Printing and binding: ESUS Druk cyfrowy, Poznań

Spis treści

Wstęp	13
-------------	----

Rola marki w szkole wyższej

Andrzej Ostrowski

Uniwersytet jako przestrzeń konfliktu wiedzy i informacji. Przyczynek do analizy posttradycyjnego systemu eksperckiego	17
---	----

Barbara Iwankiewicz-Rak, Ludmila Shulgina

Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje wzajemne	31
--	----

Anna Krajewska-Smardz

Marka uczelni a pozycja jej absolwentów na rynku pracy	43
--	----

Podstawy zarządzania marką w szkole wyższej

Arnold Pabian

Zrównoważony marketing szkół wyższych	57
---	----

Janusz Dworak

Kapitał edukacyjny jako determinanta atrakcyjności szkoły wyższej	69
---	----

System identyfikacji wizualnej w szkole wyższej

Agnieszka Dejnaka

Identyfikacja wizualna uczelni a budowanie wizerunku marki	83
--	----

Kamila Peszko

Znaczenie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej w budowaniu marki uczelni	97
--	----

Kultura organizacyjna w szkole wyższej

Małgorzata Kupczak, Jadwiga Stobiecka	
Kultura organizacyjna uczelni a zarządzanie marką	107
Jadwiga Stobiecka, Małgorzata Kupczak	
Modelowanie kultury uczelni z wykorzystaniem confirmacyjnej analizy czynnikowej	123

Relacje interpersonalne w budowaniu marki szkoły wyższej

Grażyna Światowy	
Rola pracowników dydaktycznych w budowaniu marki absolwenta szkoły wyższej	137
Małgorzata Szmit	
Relacje interpersonalne jako element kształtowania marki szkoły wyższej na przykładzie Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu	151
Tomasz Domański, Marta Hereźniak	
Budowanie marki szkoły wyższej w oparciu o relacje z absolwentami	163
Hanna Hall	
Marketing partnerski jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej uczelni ...	177
Wojciech Maciejewski	
Profesor jako element marki uczelni	191

Marka szkoły wyższej w aspekcie międzynarodowym

Małgorzata Dymyt, Mirosława Pluta-Olechnik	
Kreowanie międzynarodowego wizerunku szkoły wyższej	205
Paweł Bryła	
Znaczenie internacjonalizacji kształcenia ze szczególnym uwzględnieniem udziału w programie Erasmus w procesie budowania przewagi konkurencyjnej uczelni na przykładzie Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego	219

Tadeusz Kowalewski

Kształtowanie marki uczelni transgranicznej na wschodniej granicy Unii Europejskiej – wybrane aspekty	233
---	-----

Marka szkoły wyższej – case studies**Agata Jonas**

Kryteria oceny jakości zajęć e-learningowych przez studentów w świetle badań postrzegania e-zajęć prowadzonych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie	247
---	-----

Joanna Nogieć

Atrybuty marki Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu w opinii wybranych grup interesariuszy	261
--	-----

Douglas K. Ross, Christine R. Allen

The Art of Marketing. Using Art Installations to Enhance Brand Image	271
--	-----

Abstracts	283
------------------------	-----

Lista recenzentów współpracujących z czasopismem

„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”	291
--	-----

Table of Contents

Introduction	13
---------------------------	----

The Role of Brand in a Higher Education Institution

Andrzej Ostrowski

The University as a Space of Conflict of Knowledge and Information. Contribution to the Analysis of Post-traditional Expert System	17
---	----

Barbara Iwankiewicz-Rak, Ludmila Shulgina

The Mission Statement – the Brand – the University Image – Mutual Relationships	31
--	----

Anna Krajewska-Smardz

University Brand vs. the Position of its Graduates in the Labour Market	43
---	----

Basics of Brand Management in a Higher Education Institution

Arnold Pabian

Sustainable Marketing of University	57
---	----

Janusz Dworak

Educational Capital as a Determinant of the Attractiveness of University	69
--	----

Corporate Identity System in a Higher Education Institution

Agnieszka Dejnaka

The Importance of University Corporate Identity	83
---	----

Kamila Peszko

The Significance of Unified Visual Identity System in Building University Brand ...	97
---	----

Organizational Culture in a Higher Education Institution

Małgorzata Kupczak, Jadwiga Stobiecka Organizational Culture of Higher Education Institution vs. Brand Management	107
Jadwiga Stobiecka, Małgorzata Kupczak Modelling University Culture Using Confirmatory Factor Analysis	123

Interpersonal Relations in Building Higher Education Institution Brand

Grażyna Światowy The Role of the Teaching Staff in Building Brand of the Graduate of the Higher Education Institution	137
Małgorzata Szmit Interpersonal Relationships as Part of University Branding as Exemplified by Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University in Nowy Sącz	151
Tomasz Domański, Marta Hereźniak Building a University Brand Based on Relationships with Alumni	163
Hanna Hall Relationship Marketing as a Competitive Advantage of Contemporary University	177
Wojciech Maciejewski Professor as a Part of the University Brand	191

Brand of Higher Education Institution in the International Context

Małgorzata Dymyt, Mirosława Pluta-Olearnik The Creation of International Image of University	205
Paweł Bryła The Role of Internationalization of Education with Emphasis on the Participation in the Erasmus Program in the Process of Building the Competitive Advantage of a University – the Example of the Faculty of International and Political Studies of the University of Łódź	219

Tadeusz Kowalewski

Development of Cross-Border Model of University Brand on the Eastern Border of the EU – the Selected Aspects	233
---	-----

Higher Education Institution Brand – Case Studies**Agata Jonas**

Criteria of the Quality Assessment of e-learning Courses for Students in Light of Research Conducted at Cracow University of Economics	247
---	-----

Joanna Nogieć

The Attributes of the Brand of Wrocław School of Banking in the Opinion of Various Stakeholder Groups	261
--	-----

Douglas K. Ross, Christine R. Allen

Sztuka marketingu. Wykorzystanie instalacji artystycznych do wzmocnienia wizerunku marki	271
---	-----

Abstracts	283
------------------------	-----

List of reviewers collaborating with

“The Poznan School of Banking Research Journal”	261
--	-----

Wstęp

Oddawany do rąk Czytelników numer „Zeszytów Naukowych” zatytułowany *Zarządzanie marką w szkołach wyższych. Wybrane problemy* zawiera rozważania dotyczące problemów, z jakimi spotykają się szkoły wyższe w procesie budowania marki w zmieniającym się szybko otoczeniu. Autorzy postawili sobie za cel nie tyle opis samych wyzwań, przed którymi stają szkoły wyższe, ile określenie możliwości i sposobów budowania i umacniania marki szkoły wyższej, które stanowią odpowiedź na te wyzwania. W zeszycie zostały zawarte wyniki badań, doświadczenia, poglądy i obserwacje dotyczące nie tylko przyszłości rynku usług edukacyjnych na poziomie wyższym w Polsce, ale i miejsca i roli marki szkoły wyższej w zmieniającej się rzeczywistości rynkowej. Zawarto w nim szereg problemów związanych z trendami zmian w szkolnictwie wyższym oraz wynikającymi z nich implikacjami dla bieżących oraz przyszłych strategii wiążących się z działalnością i rozwojem szkół wyższych.

Artykuły zawarte w niniejszej publikacji obejmują zarówno problemy metodyczne, jak i badawcze dotyczące roli marki i jej znaczenia dla budowania pozycji uczelni na konkurencyjnym rynku. Prezentowane spojrzenie koncentruje się na doświadczeniach, badaniach oraz rekomendacjach kierowanych pod adresem instytucji związanych ze szkolnictwem wyższym, w szczególności osób zarządzających uczelniami. Publikacja ta stanowi ciekawy oraz inspirujący głos w dyskusji nad wyzwaniami stojącymi przed publicznymi i niepublicznymi uczelniami, które nieuchronnie będą musiały się zmierzyć z problemami wynikającymi z tendencji demograficznych, zmian w potrzebach i oczekiwaniach wobec szkół wyższych, procesów globalizacyjnych i umiędzynaradawiania studiów, rozwoju technologii i innych wyzwań. Jaka jest rola i znaczenie marki w szkole wyższej, jakie czynniki wpływają na pozycję marki na rynku, jak zarządzać marką uczelni, jak budować markę szkoły wyższej na międzynarodowych rynkach – to tylko niektóre pytania, jakie stawiają sobie autorzy artykułów składających się na publikację.

Tekst książki podzielony został na siedem bloków tematycznych. Pierwszy prezentuje problemy postrzegania i roli marki w szkole wyższej. Drugi obejmuje swoim zakresem określenie podstaw, u których leży zarządzanie marką szkoły wyższej. W tej części zwrócono w szczególności uwagę na koncepcję zrównoważonego marketingu i jego adaptacji do realiów szkoły wyższej oraz koncepcję kapitału edukacyjnego. Kolejna część zeszytu została poświęcona wybranym

problemom związanym z tożsamością szkoły wyższej, a mianowicie: systemowi identyfikacji wizualnej w szkole wyższej. W dalszej części rozważania koncentrują się wokół kultury organizacyjnej w szkole wyższej, relacji interpersonalnych w budowaniu marki szkoły wyższej oraz aspektów międzynarodowych w budowaniu marki szkoły wyższej. W części siódmej omówiono rolę nowoczesnych technologii w budowaniu marki szkoły wyższej oraz przedstawiono studium przypadków opisujących działania marketingowe w dwóch uczelniach: polskiej i amerykańskiej.

Autorzy zdają sobie sprawę, że ograniczona objętość zeszytu pozwoliła jedynie na zasygnalizowanie wybranych problemów, jakie można zidentyfikować w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym, w ramach którego funkcjonują szkoły wyższe. Biorąc bowiem pod uwagę dotychczasową działalność uczelni oraz perspektywy ich rozwoju, szkoły wyższe będą musiały podjąć wyzwania umożliwiające dostosowanie się do trendów rynkowych, poszukiwanie nowych rynków, być może konieczność fuzji. Przyciągnięcie studentów poprzez stworzenie interesującej oferty musi iść w parze ze stałym podwyższaniem jakości kształcenia, tak aby kompetencje, w jakie wyposażani są studenci, znalazły zastosowanie na konkurencyjnym rynku pracy.

Zeszyt jest inspiracją oraz zachętą do przeprowadzania dalszych badań i formułowania wniosków związanych z poszukiwaniem nowych idei, pomysłów i efektywnych rozwiązań związanych z wykorzystaniem narzędzi marketingu w szkołach wyższych.

*dr Grażyna Nowaczyk
mgr Dariusz Sobolewski*

Rola marki w szkole wyższej

Andrzej Ostrowski

Uniwersytet Wrocławski

Uniwersytet jako przestrzeń konfliktu wiedzy i informacji. Przyczynek do analizy posttradycyjnego systemu eksperckiego

***Streszczenie.** Artykuł bazuje na dorobku brytyjskiej szkoły socjologicznej, w szczególności pracach takich autorów, jak: Anthony Giddens czy Ulrich Beck. W artykule zaprezentowano uniwersytet posttradycyjny i jego charakterystyczne cechy oraz przedstawiono konsekwencje takiego podejścia dla marketingu uniwersytetu posttradycyjnego i wskazano sposoby budowania marki uniwersytetu posttradycyjnego. Podany w tytule artykułu konflikt wiedzy i informacji wiąże się ściśle z problematyką skutecznej strategii marketingowej.*

***Słowa kluczowe:** marketing, społeczeństwo posttradycyjne, uniwersytet posttradycyjny, wiedza, informacja, strategia marketingowa*

1. Wprowadzenie

Powstała w latach 60. XX w. koncepcja społeczeństwa informacyjnego, która wyrosła z wdrażanego w Japonii i innych technologicznie rozwiniętych krajach wyjątkowego społecznego projektu, miała udział w rozwoju wszystkich znaczących teorii z zakresu nauk społecznych. Euforia związana z rozwojem nauki i postępowaniem technologicznym nie ominęła ośrodków akademickich, istniejących w obrębie industrialnego, tradycyjnego społeczeństwa. Paradygmat społeczeństwa informacyjnego ustanawiał i sankcjonował nowy dyskurs, w którym społeczeństwo informacyjne zostało utożsamione ze społeczeństwem opartym na wiedzy. Utożsamienie tych dwóch pojęć: wiedzy i informacji, połączone z brakiem zrozumienia odrębności i unikatowości modeli społecznych zbudowanych na takim zespoleniu

spowodowało, że teorie i projekty polityczne wdrożeń określonych rozwiązań znacząco się od siebie różniły. Rzeczywistość społeczna wymusiła redefinicję projektu społeczeństwa informacyjnego i uobecniła konflikt pomiędzy wytwarzaniem, dystrybucją i konsumpcją informacji a funkcjonowaniem środowiska „wytwarzania” wiedzy – uniwersytetem (rozumianym jako podstawowy obiekt charakterystycznego systemu zjawisk, jakim jest przestrzeń akademicka).

Znaczący społeczny *overloading* informacyjny, obecny jako fenomen badawczy w obrębie teorii autorów brytyjskiej szkoły socjologii jakościowej o ambicjach filozoficznych, takich jak Anthony Giddens, Scott Lash czy pozostający w dialogu z nimi Ulrich Beck, musiał w konsekwencji wywołać konflikt intelektualny opiekunów wiedzy i konsumentów informacji. Warunki funkcjonowania informacji, która powstaje na wszystkich poziomach i która stanowi esencję przestrzeni nowych mediów, musiały jednocześnie wygenerować określone specyficzne warunki funkcjonowania wiedzy i struktury materialnej, koniecznej do jej istnienia.

Podstawowym celem tego artykułu jest namierzenie i zrekonstruowanie najważniejszych cech przestrzeni akademickiej, opisywanej za pomocą pojęcia klucza: uniwersytetu posttradycyjnego (A. Giddens). Opis obiektu, jakim jest współczesna, refleksyjnie zmodernizowana przestrzeń ekspercka, jest niezbędny do sformułowania sensownych strategii marketingowych uczelni i całego środowiska naukowego. Używając dyskursu nauk ekonomicznych i społecznych, przypisać należy temu złożonemu obiektowi, jakim jest uniwersytet, status towaru, którego znajomość jest niezbędna do sensownego procesu konstrukcji marki uczelni. Podstawy teoretyczne stanowi aparat pojęciowy występujący w analizach wymienionych wcześniej autorów, ze szczególnym uwzględnieniem prac Anthony’ego Giddensa oraz Ulricha Becka. Celem jest osiągnięcie zadowalającego modelu obiektu opisanego w tytule, z uwzględnieniem jego wyjątkowości w koncepcji społeczeństwa posttradycyjnego. Posłuży on do skonstruowania możliwych scenariuszy przemian zachodzących w obrębie szkolnictwa wyższego, ze szczególnym naciskiem na te konsekwencje, które w sposób oczywisty przekładają się na przyjmowane strategie marketingowe. Uniwersytet posttradycyjny jest zarówno podmiotem strategii, jak i przedmiotowym środowiskiem jej zastosowania. Jego konstytutywnym elementem jest wiedza, która stoi w oczywistej, z logicznego punktu widzenia, sprzeczności z informacją, której istotnym wymiarem jest dyskurs informacji marketingowej.

2. Dobór źródeł i metodologia

Jak zauważa Z. Dobrowolski, punktem wyjścia dla prowadzonych rozważań „o społeczeństwie wiedzy jest krytyczna teoria modernizacji Ulricha Becka.

W świetle tej koncepcji różnice między społeczeństwem informacyjnym a społeczeństwem wiedzy rysują się wyraźnie. Wpisane w szerszy cywilizacyjny kontekst kolejnej fazy modernizacji zapowiadają konflikt między informacją a wiedzą. Stajemy wobec świata, w którym teraźniejszość jest polem starcia między przeszłością a przyszłością. Charakteryzuje go konflikt między społeczeństwem przemysłowym a nowym kształtem rzeczywistości. Fundamentalna zmiana charakteru pracy i modelu rodziny prowadzi do rozkładu społeczeństwa industrialnego¹. Ten nowy kształt świata, w którym widać ścieranie się porządków wiedzy i informacji Giddens opisuje za pomocą pojęcia społeczeństwa posttradycyjnego. Zrozumienie sensu i roli porządku tradycji oraz nakreślenie procesu wykorzenienia jej w społeczeństwach posttradycyjnych pozwala na opisanie zjawisk makrosocjalnych, których ważność trzeba na nowo, krytycznie rozważyć w aspekcie tego, czym jest przestrzeń nauki. Rozważania Giddensa na temat nowego rodzaju społeczeństwa zostaną przeniesione na grunt akademicki, aby pokazać, że podziały, które są klarowne w jego historii oraz w obrębie teorii przyszłości przestrzeni społecznych nabierają cech wyjątkowo złożonej struktury teoretycznej.

Z. Dobrowolski pisze: „Ulrich Beck kontynuuje myśl Daniela Bella. Tak jak Bell, jest [on – przyp. A.O.] przekonany o decydującym wpływie innowacji technologicznych na życie społeczne. O ile jednak Bell zajmuje się perspektywami społeczeństwa informacyjnego, o tyle Becka interesuje społeczeństwo wiedzy”². Jego podstawowym wymiarem jest zjawisko modernizacji refleksywnej, czyli okresowo pojawiającego się procesu krytycznego odnawiania się przestrzeni społecznej dzięki obecności struktur wiedzy eksperckiej. Rozważania Giddensa nie byłyby pełne, gdyby punktem wyjścia nie było metodologiczne zakorzenienie w metodzie modernizacji refleksywnej, która dla Becka znaczy „wykorzenienie, a następnie ponowne zakorzenienie przemysłowych form społecznych przez kolejną nowoczesność”³. Ciąg nieustannie następujących po sobie nowoczesności, których zadaniem jest przekraczanie własnych paradygmatów i systemów politycznych wiąże rozważania obydwu autorów, jednak na potrzeby prowadzonych tu analiz zostaną wykorzystane przede wszystkim rozstrzygnięcia Anthony’ego Giddensa, przy dołożeniu starań, by zachować trzeźwość krytycznego odczytania jego koncepcji.

Tematyka rozważań wymusza specyficzną strukturę tekstu i niesymetryczną konstrukcję prowadzonego tu dyskursu: pojęciowe środowisko, jakie konstruuje Giddens i Beck, wymaga krytycznego objaśnienia, nim będzie można dojść do

¹ Z. Dobrowolski, *Spoleczeństwo informacyjne i społeczeństwo wiedzy w świetle krytycznej teorii modernizacji*, w: *Informacja w sieci. Problemy. Metody*, Wyd. SBP w Warszawie, Warszawa 2006, s. 10.

² *Ibidem*, s. 11.

³ U. Beck, A. Giddens, S. Lash, *Modernizacja refleksyjna*, WN PWN, Warszawa 2009, s. 3.

wniosków istotnych dla praktyka marketingu szkół wyższych funkcjonujących tu i teraz. Nie bez znaczenia jest tu też wątek probabilistyczny, choć, idąc za Giddensem, można uznać, że obowiązywanie wniosków może skończyć się wraz z ich wygłoszeniem.

3. Anthony Giddens: późna nowoczesność (*radicalised modernity era*)

Na początku zostanie przedstawiona giddensowska koncepcja stanu systemu-świata, który nazywa on późną nowoczesnością, a który Beck określa mianem świata zmodernizowanej nowoczesności. Świat późnej nowoczesności ma kilka konstytutywnych cech, które, opisane w języku teorii socjologicznej, będą też wykładnią aparatury pojęciowej i przyczynkiem do analizy uniwersytetu post-tradycyjnego.

Po pierwsze, podstawową cechą społeczeństwa późnej nowoczesności jest specyficzny charakter funkcjonujących w nim instytucji. Giddens zauważa, że „jako takie stanowią [...] ogólną cechą nowoczesności [...]. Nowoczesne organizacje wyróżniają się nie tyle ze względu na swój rozmiar czy biurokratyczny charakter, ile przez skupioną refleksyjną kontrolę, jaką na równi umożliwiają i wymuszają”⁴. Refleksyjna kontrola dotyczy przede wszystkim wszystkich możliwych zakresów ryzyka⁵ występującego w świecie. Giddens i Beck wspólnie twierdzą, że zarządzanie ryzykiem jest cechą wspólną wszystkich systemów społecznych, które przekroczyły industrialną nowoczesność. Dla Becka jest to element kluczowy do zrozumienia procesów zachodzących we współczesnym świecie⁶. Oznacza to, że współczesne organizacje, w tym organizacje naukowo-dydaktyczne stratyfikują różne typy ryzyka i poszukują sposobów ich znoszenia.

Drugim czynnikiem dynamizującym procesy modernizacji refleksywnej późnej nowoczesności jest, według Giddensa, „proces opróżniania czasu i przestrzeni” – i jak twierdzi Giddens – jest to proces „kluczowy dla drugiego spośród głównych czynników dynamizmu nowoczesności – wykorzenia instytucji społecznych”⁷. Podaje on dwa rodzaje mechanizmów wykorzeniających: „środki symboliczne”⁸ i „systemy eksperckie”⁹, które wspólnie określane są jako systemy abstrakcyjne. Starcie systemów opartych na istnieniu informacji i na istnieniu

⁴ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 22-23.

⁵ Ibidem, s. 9.

⁶ U. Beck, A. Giddens, S. Lash, op. cit., s. 16-27.

⁷ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość...*, s. 23-27.

⁸ Ibidem, s. 23-27.

⁹ Ibidem.

wiedzy to na pierwszy rzut oka starcie systemu symbolicznego (tradycyjnego) i systemu eksperckiego (posttradycyjnego). Jednak tak prosty i oczywisty podział na poziomie makrospołecznym fałszyfikuje się na poziomie mikrospołecznym, co widać na przykładzie badania makrospołecznego wymiaru uniwersytetu.

Giddens uważa, że późna nowoczesność reinterpretuje nie tylko struktury makro, ale także projekty tożsamościowe na poziomie mikrospołecznym. Zachowania ludzi, ich wybory i decyzje podlegają modernizacyjnej strukturze zglobalizowanego społeczeństwa informacyjnego przy jednoczesnym dialektycznym wsparciu systemów eksperckich opartych na koncepcji obiektywności społeczeństwa zbudowanego na wiedzy. Giddens twierdzi, że: „codzienne eksperymenty odzwierciedlają zmieniającą się rolę tradycji i powinny być interpretowane, podobnie jak te z poziomu globalnego, jako *przeniesienie prawa do wiedzy eksperckiej na nowe podmioty* na skutek ingerencji systemów abstrakcyjnych. Pierwzoplanową rolę odgrywa tu technologia, w ogólnym rozumieniu „techniki”, zarówno pod postacią technologii materialnej, jak i specjalistycznej wiedzy na temat społeczeństwa”¹⁰. Dlatego jest też przekonany, że system ekspercki musi w akcie refleksyjnej modernizacji wykroczyć poza tradycyjny aspekt przestrzeni uniwersytetu. „Refleksyjność nowoczesności oznacza, że większa część społecznej aktywności i materialnego stosunku do przyrody jest systematycznie poddawana rewizji ze względu na nowo zdobyte wiadomości lub nabytą wiedzę. [...] refleksyjność nowoczesności zawodzi oczekiwania myśli Oświecenia – chociaż sama jest tej myśli wytworem. [...] Nauka nie opiera się na indukcyjnej akumulacji dowodów, ale na metodologicznej zasadzie wątpienia. [...] Ten integralny związek nowoczesności z radykalnym wątpieniem jest kwestią, która, raz wypowiedziana, nie tylko burzy spokój filozofów, ale i staje się źródłem niepokoju egzystencjalnego zwykłych ludzi”¹¹.

Giddens pokazuje, że przestrzeń systemów eksperckich ufundowana jest na założeniach postoświeceniowych, wyrasta z powszechnego roszczenia wiedzy do obiektywności jej własnego przedmiotu, z roszczenia do prawomocności, powszechności i referencyjnej teorii prawdy, zaś w logice filozoficznej widzi uniwersalne narzędzie rozwoju i upowszechniania własnych wyników. Nauka (*hard science*), rozumiana przez pryzmat kryteriów amerykańskiego pragmatyzmu, staje się podstawą systemu eksperckiego. Jednocześnie ten model nowoczesności niemal natychmiast zostaje przekroczony przez roszczenie społeczeństwa do posiadania (i stosowania) wyników działania nauki pod postacią technologii oraz jej odtwarzania za pomocą procesu dydaktycznego. Nowoczesny uniwersytet jest w tym sensie obiektem-systemem eksperckim. Wytwarza on obiektywną wiedzę ekspercką o bardzo wysokim stopniu specjalizacji, spełniają roszczenie obiek-

¹⁰ U. Beck, A. Giddens, S. Lash, op. cit., s. 83.

¹¹ A. Giddens, *Nowoczesność i tożsamość...*, s. 27-30.

tywności poprzez swoją stosowalność i jednocześnie omijającą trudności metodologiczne za pomocą magicznej formuły: to działa!

Trzecim wymiarem późnej nowoczesności jest globalizacja. „Nowoczesność jest z natury rzeczy globalizująca – w sposób oczywisty widać to w pewnych najbardziej charakterystycznych cechach nowoczesnych instytucji, a zwłaszcza w ich wykorzenieniu i refleksyjności”¹². Przywołać trzeba tutaj jej zmodernizowany sens – globalizację, czyli proces, w którym następuje sprzężenie zwrotne pomiędzy lokalnością i przestrzenią globalną. System ekspercki od początku istnienia sformalizowanej struktury zdobywania wiedzy miał tendencje unifikacyjne i globalizacyjne, projekt globalizacji wiedzy wpisany jest w jej obiektywizującą strukturę. Wszystkie narzędzia i języki nauki od zawsze miały charakter globalny. Można powiedzieć, że obsesyjna chęć unifikacji będącej warunkiem obiektywizacji jest stałym elementem systemu wiedzy i ma charakter tradycyjny.

4. Społeczeństwo posttradycyjne (*post-traditional order*) – uniwersytet posttradycyjny

Tradycja ma, według Giddensa, charakter kluczowy dla zrozumienia stanu współczesnego społeczeństwa. Rozumie on ją jako zespół zjawisk społecznych, które zapewniają powtarzalność i spójność świata społecznego, choć obie te cechy tradycji wymagają, według Giddensa, osobnego, analitycznego uzasadnienia.

Można by zaproponować tezę, że **uniwersytet posttradycyjny nie jest ani obiektem-systemem eksperckim, ani systemem tradycji**. Ponadto trzeba rozpatrzyć sytuację, w której **uniwersytet posiada jednocześnie cechy systemu eksperckiego i struktury tradycjonalistycznej**, z własnym systemem strażników tradycji i koncepcją prawdy formułicznej (jest ona prawdą, której siła wynika z jakości powtarzalności i pewności roli w tradycyjnym rytuale: odtwarzanie rytuału zapewnia ciągłość tradycji i warunkuje prawdziwość jego efektów), objawiającą się w systemie rytuałów budujących wizerunek przestrzeni akademickiej. Dlatego nieodzowne wydaje się wskazanie cech tradycyjnych uniwersytetu oraz jego cech jako systemu eksperckiego.

Używając pojęcia tradycji Anthony’ego Giddensa¹³ do konstrukcji tradycjonalizmu szkolnictwa wyższego można powiedzieć, że tradycyjna szkoła wyższa jest zorientowana na przeszłość, w której owa przeszłość pod postacią rytuałów i porządku symbolicznego wywiera przemożny wpływ na teraźniejszość lub zostaje „zaprzęgnięta” do zadania kontrolowania przyszłości przez pryzmat cięża-

¹² A. Giddens, *Konsekwencje nowoczesności*, Wyd. UJ, Kraków 2008, s. 47.

¹³ U. Beck, A. Giddens, S. Lash, op. cit., s. 87.

ru przeszłości. Jest więc narzędziem kontroli nad czasem, ponieważ ma ambicję kontrolowania procedur i stanów, które przynależą do przyszłości. Dlatego przestrzeń tradycyjnej nauki z takim trudem ulega krytycznej modernizacji, komercjalizacji i technicyzacji¹⁴.

Uniwersytet tradycyjny zajmuje się przechowywaniem i zachowywaniem wiedzy, która ma charakter niekoniecznie techniczny. W całej swojej historii odwołuje się on do ciągłości własnego trwania, do wielopokoleniowej spuścizny, do niezmienności w obliczu zmiennej przestrzeni społecznej. Ponadczasowy charakter struktur uniwersytetu ma za zadanie wytworzyć emocjonalne odczucie ponadczasowości a więc służącej przetrwaniu pragmatyczności własnych rozwiązań instytucjonalnych. Uniwersytet jawi się paradoksalnie jako *tradycyjny system ekspercki*, który od początku swojego istnienia przekracza swoje własne ograniczenia. Akumulacja wiedzy w czasie jest właśnie tożsamością zbiorową grupy eksperckiej.

Uniwersytet tradycyjny ma swoje rytuały. Ceremoniał i periodyzacja kalendarza akademickiego, struktura uczelni i jej język, metoda naukowa, system tytułów i stopni naukowych, odniesienie do autorytetu – to wszystko elementy tego fenomenu. „Rytuał wiąże ściśle ustawiczne rekonstruowanie się przeszłości z faktycznym jej odgrywaniem, a osoby w nim uczestniczące mogą mieć świadomość tych funkcji”¹⁵. Rekonstrukcja przeszłości ma tu charakter nieustannego odwoływania się do przeszłości, jakby ta była obiektywnym zestawem odniesień uprawomocnionych przez linearny rozwój wiedzy naukowej. Członkowie społeczności akademickiej są jednocześnie *strażnikami tradycji* i poprzez stratyfikowany system specjalizacji są *mediatorami* pomiędzy wrogimi systemami wiedzy i informacji. Są oni doskonale świadomi słabości tradycyjnych rozwiązań i ciąglej konieczności dostosowywania ich do zmieniającej się przestrzeni makrosocjalnej, jednak poprzez typową dla systemów tradycyjnych strukturę moralną świata akademickiego oraz zawarte w niej komponenty emocjonalne pozostają związani z porządkiem instytucjonalnej nauki. Naukowcy są więc jednocześnie strażnikami i więźniami uniwersytetu.

„Tradycja ma swoich strażników”¹⁶, jednak w przypadku strażników przestrzeni akademickiej są oni jednocześnie *ekspertami*. To powoduje, że muszą poruszać się w dwóch konkurencyjnych porządkach prawdy: obiektywizującej prawdy naukowej i rytualizującej prawdy formułicznej, która ma charakter performatywny. „Strażników – czy będzie to starszyzna, uzdrowiciele, czarownicy czy kler – uważa się za reprezentantów lub kluczowych pośredników jej [tradycji przyp. A.O.] przyczynowych mocy”¹⁷. Zauważyć trzeba, że Giddens na li-

¹⁴ Ibidem, s. 87.

¹⁵ Ibidem, s. 89.

¹⁶ Ibidem, s. 88.

¹⁷ Ibidem, s. 90.

ście strażników nie umieszcza naukowców, rezerwując dla nich pozycję jedynie ekspercką, jednocześnie chroniącą samych akademików przed schizofrenicznym rozdwojeniem, a przestrzeń akademicką przed rozpadem na dwa konkurujące ze sobą modele. Dzieje się tak dlatego, że dostęp do systemu wiedzy jest, według Giddensa, zupełnie otwarty. „Najważniejszą cechą strażnika jest jego pozycja w porządku tradycji, a nie kompetencja. Wiedza i zdolności eksperta mogą laikowi wydawać się czymś tajemniczym, ale w zasadzie każdy, kto tylko zechce, może tę wiedzę i te zdolności opanować”¹⁸. Gdyby powyższe zasady zastosować do obiektu, jakim jest uniwersytet to okazałyby się, że:

1. W porządku uniwersytetu nie ma znaczenia miejsce w jego strukturze, a obiektywność eksperta nie jest związana z systemem referencji, na jaki składa się:

- a) sieć wzajemnych powiązań personalnych,
- b) piramida stopni i tytułów naukowych,
- c) system ratyfikacji (nostryfikacji) uprawnień,
- d) paraobiektywne struktury oceny wyników,
- e) system recenzencki,
- f) system naukowo-dydaktyczny oparty na relacji mistrz–uczeń.

2. Możliwość opanowania wiedzy eksperckiej przy tak skonstruowanym systemie dydaktycznym jest dostępna dla każdego, kto zechce ją opanować, jest też uzależniona w sposób prosty od posiadanych zasobów. Tymczasem życie uczy, że nie ma takich środków, które pozwalałyby zakupić kompetencje intelektualne.

Przyjęcie powyższych założeń jest natychmiast falsyfikowane przez rzeczywistość mikrospołeczną dowolnej uczelni.

Giddens stara się bronić niezależności systemu eksperckiego. Jest tak dlatego, że ekspert wytwarza wiedzę, a przestrzeń ekspercka warunkuje rekonstrukcję nowoczesności, bo to eksperci są odpowiedzialni za proces odtwarzania społeczeństwa posttradycyjnego poprzez refleksyjną modernizację. Bez niezaangażowanych w „tradycję naukową” ekspertów nie można mówić o refleksyjności modernizacji. W dodatku wiedza wytwarzana przez nich jest po to, żeby umożliwić racjonalną kalkulację ryzyka związanego z próbą panowania nad przyrodą¹⁹. Utrzymanie uniwersytetu jako obiektu posttradycyjnego wiąże się dla Giddensa z pojmowaniem go jako struktury wytwarzającej wiedzę ekspercką. By ukazać nieostrość granic pomiędzy uniwersytetem tradycyjnym i posttradycyjnym trzeba spojrzeć na podstawowe cechy wiedzy eksperckiej:

1. „Wiedza [...] ma w fundamentalnym sensie charakter nielokalny i jest pozbawiona centrum.

2. Wiedza ekspercka wiąże się z [...] osadzoną w metodologicznym sceptycyzmie wiarą w możliwości ulepszania wiedzy.

¹⁸ Ibidem, s. 91.

¹⁹ Ibidem, s. 90.

3. Akumulacja wiedzy eksperckiej nierozzerwalnie wiąże się z procesem specjalizacji.

4. Zaufania do systemów abstrakcyjnych lub ekspertów nie da się łatwo wytworzyć za pomocą ezoterycznej wiedzy.

5. Wiedza ekspercka oddziałuje z wzajemnością na rosnącą refleksyjność instytucji²⁰.

Brak centrum świata ekspertów oznacza, że wiedza posiadająca roszczenie do obiektywności, choć jest produkowana lokalnie, to ma wymiar globalny, a dowolny, autonomiczny system ekspercki jest w stanie na podstawie obowiązujących kryteriów tworzyć rozwiązania do zarządzania ryzykiem i modernizować się refleksyjnie w miarę osiągania założonych celów pośrednich. Te cele są punktami w oświeceniowym programie rozwoju nauki jako zestawie narzędzi służących do pragmatycznego rekonstruowania się nowoczesności w kolejną jej „wersję 2.0”. Warunkiem koniecznym jest postępująca specjalizacja, która zachodzi przede wszystkim w środowisku eksperckim, w którym odtwarzają się struktury specjalista–laik na każdym poziomie struktury, co oznacza fragmentaryczność i nieciągłość samego środowiska ekspertów. Giddens twierdzi, że systemy abstrakcyjne, służące zarządzaniu ryzykiem, wymagają modelu naukowego, a ich efektów nie da się pomylić z informacją pochodzącą spoza struktury ekspertów. Pewne fragmenty rzeczywistości społecznej, w szczególności systemy paranaukowe opierające się na iluzorycznej, nierzetelnej i nieposiadającej naukowego desygnatu strukturze mediacji pomiędzy wiedzą a informacją, falsyfikują to twierdzenie. Przykładem mogą być tu mariaże uczelni i organizacji, które pozorują działania eksperckie, opierając się na mechanizmie mediacji pomiędzy wiedzą a informacją. Ostatecznie uczelnia posiada duży stopień inercji organizacyjnej, nie będąc zdolna do asymilacji większości danych przygotowanych specjalnie na jej użytek przez jej własne, immanentne systemy eksperckie.

Uniwersytet posttradycyjny wymyka się podstawowemu podziałowi obecnemu w teorii Giddensa. Jest strukturą w swojej konstrukcji głęboko paradoksalną. Powiela i odtwarza własne struktury wewnętrzne, systemy stratyfikacyjne, metody i subobiekty, takie jak system dydaktyczny czy usługowy, podejmując jednocześnie trud modernizacji refleksywnej z poziomu organizacji eksperckiej, by zatrzymać się w pół drogi po to, aby sprostać własnym wymaganiom wynikającym z jego tradycyjnej konstrukcji. Giddens mówi, że: „Stopnie naukowe i dyplomy wiszące na ścianach [...] nie pełnią jedynie funkcji informacyjnej; pobrzmiwa w nich echo symboli, jakimi otaczali się przedstawiciele władzy tradycyjnej”²¹, zauważając, że w społeczeństwach nowoczesnych „uprawomocniająca rola nauki [...], utrwaliała idee prawdy, które przynajmniej w kulturze

²⁰ Ibidem, s. 115.

²¹ Ibidem, s. 121.

popularnej pozostawały blisko związane z prawdą formułiczną. [...] Stąd wielu ekspertów odgrywało faktycznie rolę strażników [...]”²² przez to niejako antycypując²³ prowadzone tu rozważania na temat uniwersytetu posttradycyjnego.

System ekspercki działający w obrębie takiej struktury zawiera w sobie nieusuwalną sprzeczność: jednocześnie tworzy i reprodukuje systemy wiedzy obiektywnej i dokonuje translacji nauki na informację. Proces ten ma charakter pozaracjonalny, operuje na tradycyjnej symbolice historii nauki, odwołuje się do emocji i kompulsywnych zachowań, jakie przejawiają ludzie w związku z ciągłą potrzebą konsumpcji informacji. Nowoczesność jest kompulsywna, taki charakter ma również uzależnienie od informacji. Jest potrzebą, której spełnienia oczekuje się od uniwersytetu posttradycyjnego jako struktury eksperckiej, która tworzy wiedzę, która uwalnia od strachu przed światem. „Wiedza ekspercka i jej ogólna akumulacja – pisze Giddens – mają zapewnić coraz większą pewność w rozumieniu mechanizmów rządzących światem, jednak samym warunkiem takiej pewności jest [...] wątpliwość”²⁴. Wynika ono z konieczności wychodzenia poza ezoteryczne języki ekspertów, które po procesie tłumaczenia odarte zostają z cech konstytutywnych: prawdy, obiektywności, pewności. Kompulsywny posttradycjonalistyczny charakter przestrzeni akademickiej ma więc cechy mitu, sprawia pozory wiecznego powrotu do prawdy w czasach, gdy prawda jest wynikiem działania kreatorów informacji. „Ekspert dostarcza wiedzy o charakterze uniwersalistycznym”²⁵, komunikator dostarcza tłumaczenie tej wiedzy, które odwoływać się będzie do jak najprostszego zestawu wzorców i narzędzi, tłumaczenie kontekstowe, obrazowe, upraszczające strukturę świata do poziomu, który przez powszechność ujęcia staje się powszechny, więc formułicznie prawdziwy.

Sama nauka, jako system modernizowany refleksywnie, cierpi na słabość braku fundamentu; w nauce, jak powiada Giddens, „wszystko należy traktować w zasadzie jako podważalne”²⁶. Rosnąca nieufność do nauki może doprowadzić do jej upadku, jako systemu eksperckiego, w przypadku, gdy translacja, o której mowa i której podstawowym obszarem jest uniwersytet posttradycyjny, prowadzona będzie z pominięciem podstawowych cech informacji. Dzisiejsze komunikaty marketingowe wykorzystują z powodzeniem zjawisko translacji, bez zachowania jej struktury prawdziwościowej, ponieważ „absorbowanie nowych informacji prowadzi w mniej lub bardziej automatyczny sposób do przekształcania nawyków i oczekiwań”²⁷, a pokusa wykorzystania tego procesu do celów mar-

²² Ibidem, s. 127.

²³ Ibidem, s. 117.

²⁴ Ibidem, s. 118.

²⁵ Ibidem, s. 117.

²⁶ Ibidem, s. 120.

²⁷ Ibidem, s. 124.

ketingowych jest zbyt duża, by zawsze udawało się jej unikać. W takiej sytuacji odniesienie do systemu eksperckiego samo w sobie jest komunikatem marketingowym. W tym aspekcie tak przetłumaczona na informację wiedza jest jednym z mechanizmów wykorzenienia, rozmywającym strukturę świata społecznego, jego mitów, symboli i instytucji.

Jest więc tak, że autorytet uniwersytetu tradycyjnego staje się elementem rozgrywki w procesie informacyjnym, jaki zachodzi pomiędzy komunikatorami świata akademickiego i pewnych grup prosumentów informacji, które powstają na bazie wytwarzania wiedzy w jej centrach: uniwersytetach posttradycyjnych. Rolą komunikatora jest właściwe odczytanie wartości grup informacji, które można wytworzyć opierając się na procesie naukowym. Kolejnym krokiem jest dostosowanie komunikatów do grup interesariuszy z założeniem, że translacja uwzględnia cel komunikatora, który nie musi być tożsamy z przekazem naukowym, a zazwyczaj ma za zadanie budowę symboliki, która poprzez swoją masowość ma szansę umożliwić wiedzy stanie się informacją.

Wszystkie te elementy składają się na obraz uniwersytetu posttradycyjnego jako struktury zdecentralizowanej, globalnej (lub dążącej do maksymalnego umiędzynarodowienia), posiadającej zewnętrzną strukturę unifikacyjną: przestrzeń światowej nauki oraz zestaw mechanizmów globalnych zapewniających jej reprodukcję pod postacią systemu dydaktycznego, który uwzględniając specyfikę geograficznej lokalności, uzurpuje sobie prawo do obiektywizowania własnych wyników. Zunifikowana i zobiektywizowana oferta dydaktyczna jest obietnicą obiektywności własnych wyników. Poprzez zarządzanie ryzykiem związanym ze złym funkcjonowaniem własnych wewnętrznych mechanizmów nauczania proces dydaktyczny ma być obiektywnym obrazem stanu naukowego uniwersytetu. Tymczasem proces ten jest, pomimo wszelkich procedur unifikacyjnych, procesem interakcyjnym, w którym na ostateczny wynik, poza zobiektywizowanym i wystandaryzowanym procesem przekazywania wiedzy sprowadzonej do informacji dostosowanych do procesu dydaktycznego, wpływ ma jeszcze element najbardziej ryzykowny – ekspert. Dydaktyka zawsze jest translacją, zawsze jest niespełnialną obietnicą pełnego uczestnictwa w obiektywności wyników badania naukowego, tymczasem uczestnictwo w takim procesie zarezerwowane jest dla jednostek w ściśle wyselekcjonowanych procesach łączenia dydaktyki z procedurami naukowymi. Nauczyciel akademicki okazuje się tym lepiej oceniany, im lepiej jest w stanie tłumaczyć wiedzę na informację, która skonsumowana, jest odtwarzana na poziomie, który ma zapewnić odtwarzającemu miejsce w strukturze informacji naukowej. Szczególnie wyraźnie widać to w sytuacji, gdy najlepszym studentem nie jest ten, który nie potrzebuje translacji, zaś najlepszym wykładowcą jest ten, którego poziom translacji otrzymuje możliwie najszerszy zasięg.

5. Marketing uniwersytetu posttradycyjnego

Giddens jest zwolennikiem pewnej formy tradycjonalizmu ekonomicznego. Zakłada on, że wybory w skali mikrospołecznej obserwowalne są w stanie makrostruktur społecznych, w których centrach dokonywane są decyzje będące wyrazem połączenia wiedzy i władzy (w sensie kapilarnych struktur władzy M. Foucaulta). Uniwersytet posttradycyjny pojmowany jako obiekt w procesie wymiany wymaga takiego potraktowania, jakby posiadał cechy przed²⁸ i postmodernizacyjne. Model uczelni posttradycyjnej zakłada odwołanie do tradycji z wszystkimi wartościami i emocjonalnymi nawiązaniem do bezpieczeństwa tradycji, przy jednoczesnym występowaniu w roli abstrakcyjnego systemu eksperckiego. Takie nieco schizofreniczne środowisko musi mieć charakter dyskursywny, ponieważ przestrzeń komunikacyjna ma wymiar negocjacyjny, a relacje międzyludzkie w tak skonstruowanej strukturze społecznej „nie mogą przetrwać jeżeli nie stworzy się i nie utrzyma [...] dyskursywnej przestrzeni”²⁹. Dlatego jedynym sposobem uzgodnienia porządków opartych na dwóch konkurencyjnych teoriach prawdy jest utrzymanie dialogu na poziomie wytwarzania informacji. W społeczeństwie posttradycyjnym „od tradycji wymaga się, aby „wyjaśniały” i usprawiedliwiały same siebie [...]. Ogólnie rzecz biorąc, tradycje mogą przetrwać jeśli poddają się dyskursywnemu uzasadnieniu i jeśli są gotowe wejść w dialog nie tylko z innymi tradycjami, ale również z alternatywnymi sposobami postępowania”³⁰. Dlatego **jedyną sensowną strategią jest tworzenie sieci translacji informacji oraz struktur eksperckich przy jednoczesnym odwołaniu do materialnej pewności i trwałości organizacyjnej uczelni.**

Należy pamiętać, że sprowadzenie uniwersytetu posttradycyjnego wyłącznie do rangi szkoły, a więc jednostki świadczącej usługi edukacyjne, sprawia, że sam proces dydaktyczny dostosowuje się do takiego sposobu prowadzenia dyskursu. Przewaga konkurencyjna wytwarza się tu poprzez odwołanie do emocji związanych z procesem dydaktycznym i z osobowościowymi efektami kształcenia. Tymczasem podstawowym sposobem budowania marki uniwersytetu posttradycyjnego jest odwołanie się do jego uniwersalnego i tradycyjnego wzorca, czyli *universitas* – wszechświata, środowiska, społeczności.

U. Beck, A. Giddens, S. Lash zauważają, że „Według myślicieli oświeceniowych oraz wielu ich spadkobierców przyrost wiedzy na temat świata społecznego i przyrodniczego powinien zapewnić ludziom większą nad nimi kontro-

²⁸ Ibidem, s. 135.

²⁹ Ibidem, s. 142.

³⁰ Ibidem, s. 141.

lę [...]”³¹. Zdaniem Giddensa projekt budowania tożsamości refleksywnej odbywa się w oparciu o ciągłą redefinicję własnych założeń, dlatego utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest trudne. Znacznie ważniejsze jest zawiązanie dyskursu i utrzymanie audytorium w stanie zainteresowania informacją, co może być osiągnięte jedynie poprzez jej komunikacyjną efektywność i ekonomię jej przesyłania. Konkurencyjny jest więc ten uniwersytet, który stosuje poziom komunikacji zrelatywizowany do grup odbiorców. Następuje więc separacja uczelni wyższych i jednostek badawczych niezainteresowanych informowaniem o wynikach własnych badań poza dyskursem naukowym. Konsekwencja tego stanu rzeczy jest, według Giddensa, bardzo niebezpieczna: prawda naukowa ulega relatywizacji, a wiedza naukowa ściera się z informacją, której moc sprowadza się do liczby użytkowników przekonanych o jej prawdziwości³². W konsekwencji te elementy, które już teraz mają w szerokim otoczeniu uczelni charakter wysoce symboliczny (przykładowo: nazwy ośrodków badawczych: Princeton, Oxford, MIT, dziedziny nauki: kognitywistyka, nanotechnologia, tytuły czasopism: „Nature” lub „Science” czy *last but not least*, nagroda Nobla) i używane są jako informacyjne nośniki pozytywnych emocji związanych z tradycją naukowości, mają ogromną szansę uzyskać status bytów jedynie symbolicznych. W dzisiejszym aspekcie interpretacyjnym uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej uczelni poprzez odwołanie się do przełożonej na informację zdefragmentowanej przestrzeni nauki wydaje się w krótkiej perspektywie niezwykle korzystne. W ostateczności jednak to odwołanie do magicznych właściwości technologii pochłonie wszelkie symboliczne wartości nieprzełożonego i wysoko wyspecjalizowanego eksperckiego świata naukowego. Technologia będąca wynikiem modernizacji świata materialnego w skali mikrospołecznej nie wymaga translacji, po prostu jest, tłumaczy się na informację własną obecnością i praktycznym zakresem swego użycia. Jakże mocny jest więc taki przekaz w stosunku do złożonych koncepcji fizyki teoretycznej lub złożonych teorii społecznych. Marka uniwersytetu posttradycyjnego powinna więc być budowana na podstawie zrównoważonego systemu „komunikator–ekspert”, w którym rolą komunikatora jest nie tylko przekładanie wiedzy na informację, lecz także wytwarzanie sieci relacji komunikacyjnych zorientowanych na utrzymanie strumienia informacji i jednoczesnego reaktywnego uzupełniania go o informacje pożądane przez grupy audytoriów. Środowiskiem takiego działania i jednocześnie zestawem narzędzi jest tu przestrzeń nowych mediów, których konceptualizacja nie jest przedmiotem rozważań.

³¹ Ibidem, s. 81.

³² Ibidem, s. 82.

6. Podsumowanie

Autorzy *Modernizacji refleksyjnej* twierdzą, że „Im bardziej staramy się skolonizować przyszłość, tym większa szansa, że ona nas zaskoczy”³³. Przeprowadzona diagnoza specyficznego obiektu, jakim jest posttradycyjna uczelnia ukonstytuowana na eksperckim modelu modernizacji służącej zarządzaniu ryzykiem ma charakter głęboko teoretyczny. W całkiem klarownych, choć wysoce abstrakcyjnych rozważaniach Anthony’ego Giddensa zrekonstruowano taki obiekt społeczny, który wymyka się zaproponowanym przez niego periodyzacji, choć na istnieniu takiego obiektu wszystkie te podziały są zbudowane.

Ostatecznie obiekt, który został omówiony, daje się sprowadzić do mającej translacyjny charakter metafory. Jest bowiem uniwersytet posttradycyjny obiektem, którego granice są rozmyte w sposób podobny do granic tkanki nowotworowej (bez wszystkich negatywnych skojarzeń dotyczących konsekwencji działania nowotworu). Na pierwszy rzut oka posiada on swoje centra, strukturę oraz stały, niezmienny *modus operandi*, który pozwala mu przetrwać. Jednak na obrzeżach jest niewidoczny, dzięki czemu posiada zdolność do asymilacji, akomodacji i mediacji. Starcie struktur wytwarzania wiedzy i przestrzeni konsumpcji informacji jest zagrożeniem, które jest jednocześnie szansą na refleksyjną modernizację marki uczelni. Beck, Giddens, Lash zauważają, że: „Wszystko to dzieje się właśnie z powodu – a nie pomimo – wiedzy, jaką zgromadziliśmy na swój temat i na temat świata fizycznego”³⁴. Dlatego podstawą metodologiczną budowy teorii uniwersytetu posttradycyjnego jest przekonanie o zawartym w nim nieusuwalnym paradoksie. Przewidywany w tytule konflikt wiedzy i informacji jest jednocześnie odpowiedzią na pytanie o skuteczną strategię marketingową: powinna się ona opierać na tym właśnie refleksyjnie modernizowanym i odtwarzanym konflikcie.

Literatura

- Beck U., Giddens A., Lash S., *Modernizacja refleksyjna*, WN PWN, Warszawa 2009.
Dobrowolski Z., *Spółczesność informacyjna i społeczeństwo wiedzy w świetle krytycznej teorii modernizacji*, w: *Informacja w sieci. Problemy. Metody*, Wyd. SBP w Warszawie, Warszawa 2006.
Giddens A., *Konsekwencje nowoczesności*, Wyd. UJ, Kraków 2008.
Giddens A., *Nowoczesność i tożsamość*, WN PWN, Warszawa 2006.

³³ Ibidem, s. 82.

³⁴ Ibidem.

Barbara Iwankiewicz-Rak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Ludmila Shulgina

National Technical University of Ukraine, Kiev

Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje wzajemne

***Streszczenie.** W artykule zaprezentowano na przykładach cechy misji i marki szkół wyższych. Wykazano ich znaczenie identyfikujące i promocyjne, a także relacje symboliczne między nimi. Wskazano znaczenie treści misji i cech logo (koloru, kształtu znaku i treści) w kreowaniu jednorodnego wizerunku uczelni. Przedstawiono zasady strategii wizerunkowej szkół wyższych.*

***Słowa kluczowe:** misja, wizja, marka uczelni, wizerunek uczelni, tożsamość marki*

1. Wprowadzenie

Współcześnie w Polsce rozwój rynku edukacji na poziomie wyższym i konkurencji między uczelniami publicznymi i prywatnymi są wyzwaniem do zmiany sposobu i strategii ich działania. Rynek i konkurencja stały się ważnymi weryfikatorami działań szkół wyższych związanych z realizacją celów dydaktycznych, naukowych i finansowych. Jednak aktywność rynkowa głównie uczelni prywatnych spowodowała, że w praktyce występują podobnie sformułowane nazwy szkół wyższych, wydziałów czy kierunków studiów. Programy nauczania i wykładane przedmioty są także w dużym stopniu jednolite. W tych warunkach rośnie ranga misji, wizerunku i marki jako identyfikatorów uczelni, które umożliwiają jej wyróżnienie spośród innych szkół wyższych. Celem artykułu jest wskazanie potrzeby dbałości o tożsamość misji, wizerunku i marki, co determinuje siłę rozpoznawalności uczelni i pełni funkcję promocyjną.

2. System szkolnictwa wyższego – jako punkt wyjścia kreacji misji

Wskazane w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym¹ cechy wypełnianych zadań przez uczelnie charakteryzują bezpośrednio warunki ich funkcjonowania, a pośrednio przyjmowane przez nie cele i misje. Warto przytoczyć zapisy art. 4 tej ustawy, tj.:

- uczelnia jest autonomiczna we wszystkich obszarach swojego działania na zasadach określonych w ustawie,
- uczelnie kierują się zasadami wolności nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej,
- uczelnie, pełniąc misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów, stanowią integralną część narodowego systemu edukacji i nauki,
- uczelnie współpracują z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w szczególności w zakresie prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz podmiotów gospodarczych, w wyodrębnionych formach działalności, a także przez udział przedstawicieli pracodawców w opracowywaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym.

Zapisy ustawy wyraźnie akcentują następujące cechy działań szkół wyższych i to niezależnie od wypełnianej specjalizacji naukowej czy formy własności (publicznej czy prywatnej). Wśród nich cechami, które można wskazać jako ustawowo wymagane i uniwersalne są:

- autonomia,
- wolność nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej,
- odkrywanie i przekazywanie prawdy,
- prowadzenie badań i kształcenie studentów,
- zintegrowanie w narodowym systemie edukacji i nauki,
- współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym,
- prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz podmiotów gospodarczych,
- udział przedstawicieli pracodawców w opracowywaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym.

Można więc przyjąć, że ten zestaw cech powinien wyznaczać strategiczne cele uczelni i sposób ich wypełniania określane ich misją. Sformułowanie przesłania (misji) uczelni stanowi punkt wyjścia do planowania i realizacji jej dzia-

¹ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. nr 164, poz. 1365 z późn. zm. (tekst ujednolicony, styczeń 2012 r.).

Tabela 1. Przykłady misji uczelni ekonomicznych

Uczelnia	Misja	Cechy eksponowane w misji (atributy przewagi)
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	<p>„<i>Rerum cognoscere causas et valorem ...</i>” (Poznawać przyczyny i wartości rzeczy...).</p> <p>Dać uniwersalne wykształcenie, łączyć wiedzę zawodową z wiedzą ogólną o charakterze metodologicznym i teoretycznym.</p>	Miejsce w historii, poznanie, wykształcenie, wiedza zawodowa, wiedza ogólna.
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu	<p>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu jest uczelnią PRESTIŻ-ową, która, prowadząc badania naukowe, istotnie wzbogaca wiedzę z zakresu nauk ekonomicznych i pokrewnych, a przez kształcenie studentów – przygotowuje na najwyższym poziomie kadry zdolne skutecznie sprostać wyzwaniom współczesnej gospodarki w kraju i za granicą. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu jako znana i szanowana uczelnia ekonomiczna w Polsce zabiera głos opiniotwórczy i doradczy w istotnych sprawach gospodarczych.</p> <p>Naczelnymi wartościami Uniwersytetu Ekonomicznego są: prawda, rzetelność, elitarność, szacunek, transparentność, innowacyjność, życzliwość.</p>	<p>Prestiż, w tym:</p> <ul style="list-style-type: none"> P – prawda, R – rzetelność, E – elitarność, S – szacunek, T – transparentność, I – innowacyjność, Ż – życzliwość, <p>badania naukowe, wiedza, kształcenie, współczesna gospodarka w kraju i za granicą, głos opiniotwórczy i doradczy.</p>
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie	<p>Szkoła Główna Handlowa w Warszawie jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce. Zmierzając do nadania swej działalności akademickiej wymiaru europejskiego, łączy ona ponadstuletnią tradycję z podejmowaniem zadań teraźniejszości oraz wyzwań przyszłości.</p> <p>W nauczaniu i wychowywaniu szkoła dąży do przekazywania najnowszej wiedzy, umiejętności rzetelnej pracy oraz odpowiedzialności wobec społeczeństwa, a w badaniach naukowych kieruje się szacunkiem dla prawdy oraz pożytkiem społecznym. Uczelnia kształci i prowadzi badania w zakresie ekonomii oraz nauk o zarządzaniu, korzystając z dorobku innych nauk społecznych.</p>	Miejsce w historii, europejski wymiar, zadania teraźniejsze, wyzwania przyszłe, nauczanie, wychowanie, najnowsza wiedza, szacunek dla prawdy, pożytek społeczny, przedmiot: ekonomia, nauki o zarządzaniu, nauki społeczne.
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu	Być wiodącym ośrodkiem twórczej myśli i kształcenia ekonomicznego w naszym regionie Europy.	Wiodący ośrodek, twórcza myśl, kształcenie ekonomiczne, region Europy.

cd. tabeli 1

Akademia Leona Koźmińskiego	Jako międzynarodowa uczelnia z siedzibą w centrum Europy dbamy o najwyższą jakość kształcenia w dziedzinie etycznego biznesu, zarządzania, nauk społecznych i prawa. Łączymy teorię z praktyką. Prowadzimy badania, które w opinii środowisk naukowych, przyczyniają się do rozwoju polskiej i światowej nauki.	Wymiar międzynarodowy, jakość kształcenia, etyczny biznes, zarządzanie, nauki społeczne, prawo, badania naukowe, polska nauka, światowa nauka.
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu	„W przyjaznych warunkach przygotowujemy do zawodowych karier”. Uczelnia za cel stawia sobie kształcenie wysokiej klasy specjalistów, posiadających wiedzę teoretyczną i praktyczne umiejętności potrzebne do rozwoju zawodowego i świadomego uczestniczenia w budowaniu nowoczesnej polskiej gospodarki.	Przyjazność, zawodowe kariery, kształcenie specjalistów, wiedza teoretyczna i praktyczna, umiejętności, nowoczesność, gospodarka Polski.
Harvard University	Motto: Veritas (Latin for „truth”).	Prawda.
The London School of Economics and Political Science	Naszą misją jest przynosić korzyści LSE przez komercyjne aktywności wykorzystujące intelektualne zasoby Szkoły, które wnoszą bezpośredni wkład w korzyści dla szkoły, podnoszą ogólne wynagrodzenie naukowców szkoły oraz rozprzestrzeniają i podnoszą reputację LSE i jej naukowców w kontaktach z biznesem, rządem i innymi zewnętrznymi organizacjami.	Główne wartości to: jakość – wszystkie świadczone usługi będą najwyższej jakości zgodnie z reputacją szkoły, partnerstwo – budowane relacje z naukowcami, klientami i partnerami biznesowymi muszą przynosić korzyści wszystkim stronom, stosunek jakości do ceny (value for money) – dążenie do dostarczania usług w sposób opłacalny, umożliwiające osiągnięcie celów szkoły i satysfakcji klientów.
National Technical University of Ukraine	National Technical University of Ukraine jest najlepszym miejscem do studiowania. My jesteśmy dumni z naszego uniwersytetu!	Studiowanie, wartość miejsca, duma.

Źródło: opracowanie własne na podstawie stron WWW uczelni: <http://nowa.uek.krakow.pl/pl/uczelnia/o-uniwersytecie/misja.html>, www.ue.poznan.pl/uczelnia/misja/, www.sgh.waw.pl/uczelnia/ogolne/misja/view?searchterm=misja, www.ue.wroc.pl/uczelnia/5582/misja_i_wizja_uniwersytetu_ekonomicznego_we_wroclawiu.html, www.kozminski.edu.pl/pl/kopia-o-uczelni/kim-jestesmy/nasza-misja, www.wsb.wroclaw.pl/wro,o-uczelni, www.harvard.edu/harvard-glance, www2.lse.ac.uk/businessAndConsultancy/LSEEnterprise/values.aspx, www.kpi.ua [10.03.2012].

łań. Misja z założenia wyraża bowiem przedmiot działania i cele uczelni oraz sposób ich osiągnięcia. Uznać też trzeba, że ujęcie i sformułowanie misji nie jest statyczne i wymaga weryfikacji, doskonalenia i uaktualniania zgodnie ze zmieniającymi się warunkami zewnętrznymi i wewnętrznymi uczelni. Oznacza to, że prezentowana otoczeniu misja powinna być aktualna, gdyż ważnym jej zadaniem jest jednoczesna identyfikacja i promocja uczelni. Dlatego formuła misji powinna być zwięzła, wyróżniająca i zrozumiała przez społeczeństwo. Tabela 1 prezentuje przykładowe misje polskich uczelni ekonomicznych, publikowane na stronach domowych (www) uczelni oraz dla porównania – London School of Economics and Political Science i Harvard University. Przytoczone sformułowania misji ukazują preferencje zarządzających uczelniami, sygnalizują wartości „wyznawane”, które charakteryzują kulturę organizacyjną i tożsamość uczelni.

Propagowanie misji w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym szkół wyższych ma istotny wpływ na postrzeganie uczelni i wartość jej wizerunku. Zaprezentowane w tabeli 1 przykłady misji polskich szkół wyższych o profilu ekonomicznym i dla porównania misji London School of Economics and Political Science, Harvard University oraz National Technical University of Ukraine wskazują wielość możliwych rozwiązań wyrażenia misji. Widać różnice w sformułowaniu misji i wskazywanych w nich wartościach. Najczęściej pojawiającymi się składnikami prezentowanych misji, które można traktować jako główne, są określenia dotyczące:

- kształcenia (teoretycznego i praktycznego),
- prowadzenia badań naukowych,
- specjalizacji naukowej uczelni.

Natomiast składniki misji wskazujące międzynarodowy charakter uczelni, prestiż, elitarność, tradycję i miejsce w historii, a także cechy działań (tj. prawda, przyjazność, jakość) są traktowane jako uzupełniające wyróżniki działania uczelni. Na tej podstawie w strukturze misji można wyróżnić trzy wymiary:

- rdzeń misji – obejmujący statutowe cechy funkcjonowania uczelni (kształcenie, badania naukowe),
- realny wymiar misji (specjalizacja naukowo-badawcza i dydaktyczna oraz „miejsce w historii”),
- potencjalny wymiar – uzupełniające cechy działania, wartości wyznawane (prawda, prestiż, przyjazność, wartość, jakość).

Rozbudowanie treści misji polskich uczelni wynika z pewnością z potrzeby zaprezentowania w niej działań w sposób wyróżniający je od innych szkół wyższych. Można więc przypuszczać, że utrwalenie jednoznacznego i pożądanego wizerunku uczelni będzie wymagać zmiany konstrukcji misji i sformułowania jej w taki sposób, by była przejrzysta, czytelna, możliwa do zapamiętania, a przez to stanowiła motto ukierunkowujące postawy i działania społeczności akademickiej.

3. Marka – wizualny wymiar misji

Misja uczelni materializuje się w jej wizualnej postaci, jaką jest logo lub godło (herb) uczelni. Godło jest znakiem rozpoznawczym, określającym przynależność do społeczności akademickiej danej uczelni, natomiast logo jest instrumentem identyfikacji wizualnej uczelni i ma znaczenie marketingowe. Niezależnie jednak od idei (głównego celu) konstrukcji godła lub logo, są to znaki wyróżniające uczelnie i wyrażające wartości wskazywane w ich misjach.

Świadczy o tym treść umieszczana na tym znaku, jego kolorystyka, a nawet kształt. Prezentowane w tabeli 1 uczelnie wykorzystują głównie trzy kolory:

- zielony (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie),
- niebieski (Akademia Leona Koźmińskiego, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu, National Technical University of Ukraine),
- czerwony (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Harvard University, London School of Economics and Political Science).

Gdy przyjąć tłumaczenie znaczenia stosowanych kolorów w identyfikacji wizualnej² to: wartości wskazywane przez kolor zielony podkreślają młodość, przyjazność i nowatorstwo, z kolei kolor niebieski akcentuje twórczość, wyobraźnię, nieskończoność i urodzajność, natomiast czerwień kojarzy się z postawą dumną, dynamiczną, ambitną i władczą.

Kształty znaków uczelni są także zróżnicowane i przyjmują formę:

- pieczęci (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu),
- tarczy (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Harvard University, National Technical University of Ukraine),
- tablicy (szyldu) (London School of Economic and Political Science, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Akademia Leona Koźmińskiego).

O ile kształt znaku w formie pieczęci czy tarczy nawiązuje do przeszłości historycznej uczelni, o tyle forma szyldu jest nowoczesnym ujęciem oznakowania.

Znaki identyfikujące uczelnie zawierają treści lub znaki symboliczne. Logo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu wyraźnie nawiązuje do tradycji historycznej przez wpisanie roku powstania uczelni. Natomiast zamieszczenie w znaku identyfikującym uczelnię symbolicznego „żaglowca na pełnych żaglach” (Akademia Leona Koźmińskiego, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) podkreśla otwartość, przywództwo,

² Por. E.M. Cenker, *Public relations*, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2002, s. 59.

pracę zespołową, a przede wszystkim dążenie do „zdobywania nowych horyzontów”. Otwarta księga, symbol nauki, wykorzystana została w oznaczeniu Harvard University i Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Należy jednak podkreślić, że wpisanie motta uczelni w jej znak występuje tylko w przypadku Harvard University. W znakach innych uczelni zawarta jest nazwa uczelni w języku kraju umiejscowienia uczelni lub po łacinie.

Interpretacja cech oznaczeń wizualnych uczelni wskazuje na powiązanie prezentowanej w nich symboliki z wartościami zawartymi w misjach uczelni. Traktowanie znaku uczelni jako marki wyrażającej w niewerbalnej formie jej misję ma duży wpływ na stabilizację pożądanego wizerunku uczelni w środowisku i ułatwia percepcję emitowanego „obrazu” uczelni do otoczenia. W tabeli 2 przedstawiono strukturę tożsamości marki, wskazującą społeczne czynniki kreowania wizerunku uczelni.

Tabela 2. Cechy tożsamości marki uczelni wpływające jej wizerunek (wg modelu marki J.N. Kapferera)

Kryteria	Uczelnia – cechy wizerunku marki
Cechy fizyczne (fizyczny wizerunek marki)	Logo, nazwa uczelni, barwa, symbolika
Odbicie (wizerunek docelowych odbiorców, np. kandydatów na studia, studentów)	Dynamizm, aktywna młodzież z ambicjami zdobywania wiedzy i „świata”
Odniesienie (odniesienie marki do aspiracji jej użytkowników)	Partnerstwo, prawda, elitarność, kształcenie teoretyczne i praktyczne
Osobowość (charakter, cechy marki)	Prawda, wiedza, profesjonalizm, jakość, kreatywność
Kultura (historia, szczególne wartości marki)	Tradycja, indywidualizm, twórczość, niepowtarzalność
Wizerunek własny (postrzeganie studenta przez siebie samego w stosunku do marki)	Studiując w uczelni [...] jestem nowatorski, postępowy, kreatywny, żądny wiedzy praktycznej, odpowiedzialny za naprawienie świata i rozwiązanie problemów społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Doyle, *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003, s. 275.

Przedstawione w tabeli 2 cechy tożsamości uczelni zawarte w ich misji i marce wskazują, że opisują one zarówno uczelnię, jak i adresatów jej działań. Brak sprzeczności, a nawet uzupełnianie się wskazanych cech uczelni i audytorium świadczy o ich dopasowaniu, co zwiększa skuteczność ukształtowania jednoznacznego wizerunku w świadomości otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego szkół wyższych.

4. Wizerunek uczelni w relacji do misji i marki

Wizerunek stanowi sumę przekonań, wrażeń, myśli, wyobrażeń i emocji jednostki bądź grupy osób na temat danego obiektu³. Inaczej można powiedzieć, że wizerunek organizacji (*corporate image*) jest to sposób, w jaki jest ona odbierana przez ogół⁴. W innym ujęciu wizerunek (*image*) to wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o sobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych granicach⁵. Pomimo że prezentowane w literaturze przedmiotu definicje wizerunku różnią się, można wskazać, że wizerunek danego obiektu utożsamiany jest z⁶:

- wyobrażeniem ukształtowanym w umysłach ludzkich,
- obrazem pojęciowym realnego zjawiska, przedmiotu, osoby, procesu,
- mentalnym odbiciem rzeczywistości w świadomości otoczenia,
- skojarzeniem, jakie nasuwa się na myśl o osobie, instytucji,
- subiektywnym odwzorowaniem rzeczywistości w świadomości adresatów,
- emocjonalnym jego odbiorem bez zniekształcania jego istoty.

Oznacza to, że wizerunek uczelni tworzy się w świadomości wszystkich, którzy są z nią związani w sposób bezpośredni lub pośredni. Dlatego w procesie kreowania wizerunku uczelni eksponowanie wartości „zmieniających świat”⁷ może mieć znaczenie wyróżniające. Adaptacja matrycy opartej na wartościach może mieć zastosowanie (zob. tabela 3).

Przedstawione w tabeli 3 wartości kreowane w misjach i znakach uczelni są kierowane do całego audytorium interesariuszy uczelni. Ich siła tkwi w tym, że oddziałują przez umysł, serce i ducha, co zwiększa ich siłę perswazji. Pomimo że przedstawione wartości są uniwersalne to kreowany obraz konkretnej uczelni jest subiektywny. Nie jest także jednorodny, gdyż jego złożoność wynika z różnych

³ Ph. Kotler, D. Heider, J. Reyn, *Marketing Places*, The Free Press, New York 1993, s. 120, cyt. za: T. Żabińska, *Kształtowanie tożsamości i wizerunku regionów turystycznych – wybrane problemy*, w: *Marketing – koncepcje badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002, s. 330.

⁴ S. Black, *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 96; E.R. Gray, J.M.T. Balmer, *Managing Corporate Image and Reputation*, „Longe, Range, Planning” 1998, nr 5.

⁵ K. Wojcik, *Public relations – wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 39.

⁶ A. Szromnik, *Marketingowy wizerunek jednostki osadniczej (miasta, regionu)*, w: *Public relations*, red. J. Świda, D. Tworzydło, WSIZ, Rzeszów 2003, s. 264.

⁷ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 58.

Tabela 3. Matryca oparta na wartościach

	Umysł	Serce	Duch
Misja (dla- czego?)	Dostarczanie satysfakcji Poprzez zdobycie wiedzy i kwalifikacji potwierdzonych dyplomem	Zrealizowanie aspiracji Okazja do awansu społecznego i zawodowego	Okazywanie empatii Kreowanie relacji mistrz–uczeń, budowanie wspólnoty „społeczności akademickiej”
Wizja (co?)	Dochodowość Wiedza i kwalifikacje są przepustką do satysfakcjonującej pracy i zarobków	Zwrot Nauka i wykształcenie jest zasobem, dobrem publicznym o „efektach zewnętrznych”, służy społeczeństwu	Zrównoważony rozwój Rozwój nauki i zdobywanie wiedzy służą dobru wspólnemu i rozwojowi społecznemu
Wartości (jak?)	Bycie lepszym Zdobywanie wiedzy i rozwój nauki zmienia postawy i aspiracje studentów i społeczeństwa	Wyróżnienie się Studia i ukończenie elitarniej uczelni jest prestiżowe i wyróżniające dla jej absolwentów	Zmienianie świata Zmotywowani zdobytą wiedzą i umiejętnościami studenci i absolwenci są innowatorami i kreatywnie budują przyszłość

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa 2010, s. 60-61.

sposobów realizacji celów i zadań uczelni oraz odmiennych preferencji ich interesariuszy. Wizerunek nie jest także trwały, gdyż wynika ze zmienności warunków działania uczelni, a także oczekiwań społecznych. Wykreowany wizerunek jest bowiem rezultatem porównania i konfrontacji oczekiwań otoczenia uczelni (społecznego i biznesowego) i korzystających z jej usług z tym, co uczelnia ma do zaoferowania⁸. Kreowanie wizerunku uczelni wymaga działań w zakresie public relations, z wykorzystaniem instrumentów wzmacniających przekaz wartości cechujących uczelnię. Przykładowe narzędzia kształtowania wizerunku szkoły wyższej można pogrupować z punktu widzenia⁹:

- właściwości i kompetencji oferty uczelni (informatory, programy nauczania, kadra naukowo-dydaktyczna, popularyzacja wiedzy, publikacje),
- osobowości uczelni (system identyfikacji wizualnej, obraz uczelni w mediach, miejsce w rankingach szkół wyższych),

⁸ K. Miller, *Issues Management: The link Between Organizations Reality and Public Perception*, „Public Relations Quarterly”, Summer 1999, s. 5 i n.

⁹ Por. K. Wójcik, op. cit., s. 46.

– doświadczenia z kontaktowania się z uczelnią studentów, pracowników, inwestorów, przedstawiciele środowisk społecznych (kultura i autorytet pracowników, styl zarządzania, przyjaźń, partnerstwo).

Kształtowanie pozytywnego wizerunku uczelni akcentującego wyróżniające kompetencje i wartości dla środowiska społecznego i gospodarczego jest warunkiem realizacji założonych celów i misji szkolnictwa wyższego. Ma także znaczenie komercyjne. Można wskazać 5 zasad budowania wizerunku uczelni i jej marki. Są to:

1. Zasada społecznej odpowiedzialności – oznacza budowanie zachowań i postaw społecznych uczelni zgodnie z wymaganiami rynków docelowych i jest podstawą identyfikowania się uczelni z potrzebami interesariuszy. Wyeksponowanie tych cech w marce wzmacnia siłę oddziaływania marki uczelni na otoczenie i motywuje do podejmowania studiów w uczelni oraz współpracy z nią i udzielania pomocy w formie sponsoringu lub donacji.

2. Zasada identyfikacji grup interesariuszy – uczelnie mają rozbudowaną strukturę interesariuszy (studenci, profesorowie, kandydaci na studia i ich rodzice, przedsiębiorstwa – pracodawcy, rząd itd.), których cechują różne systemy wartości i oczekiwania. To wymaga kreowania specyficznych więzi i wzajemnych relacji między uczelnią i jej otoczeniem. Przyjazne środowisko społeczne i gospodarcze przyczynia się do wzrostu lojalności i zaufania do działań uczelni. Przekłada się to na akceptację założeń, celów i misji uczelni, a także wzmocnienie jej pozycji społecznej i przewagi rynkowej.

3. Zasada różnicowania strategii budowania wizerunku i marki – różne pod względem oczekiwań i preferencji audytorium interesariuszy uczelni wymaga odmiennego podejścia w kształtowaniu i realizacji strategii kreowania wizerunku. Zbiór prezentowanych i akcentowanych w wizerunku cech uczelni zależy od grupy docelowej¹⁰, tj. studentów, profesorów, kandydatów na studia i ich rodziców, przedsiębiorstw – pracodawców, rządu itd. Efektem takiego podejścia jest prezentowanie w wizerunku zintegrowanego systemu wartości odpowiadającego zróżnicowanym oczekiwaniom interesariuszy.

4. Zasada przerzucania kosztów promowania wizerunku i marki – uczelnie funkcjonują zwykle jako organizacje non profit, więc mają ograniczone fundusze na promowanie swych działań, także w zakresie kreowania wizerunku lub marki. Dlatego poszukują źródeł finansowania tych działań. W tym celu wykorzystują promocje z „ust do ust” (*word-of-mouth marketing*), dbają o lojalność absolwentów, współpracują z przedsiębiorstwami, nawiązują relacje z dziennikarzami, organizują eventy, prezentują osiągnięcia naukowe i wyróżnienia, by w ten sposób

¹⁰ Por. B. Iwankiewicz-Rak, *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych*, w: *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, WN PWN, Warszawa 2006, s. 81 i n.

uzewnętrzniać cechy swych działań i kształtować wizerunek. Natomiast przedstawianie historii uczelni, jej założycieli, wybitnych profesorów, absolwentów buduje historię i tradycję uczelni, która może być wykorzystana w działaniach wizerunkowych jako storytelling.

5. Zasada kontroli efektów – proces kreowania wizerunku uczelni i jej marki wymaga oceny efektów, tj. zgodności między emitowanym obrazem uczelni a tym, który został ukształtowany w świadomości interesariuszy. Badanie wizerunku uczelni obejmuje dwa etapy. Pierwszy polega na identyfikacji cech wizerunku przed wprowadzaniem strategii wizerunkowych. Ma on na celu sprawdzenie na ile wizerunek faktyczny różni się od oczekiwanego. Wynik takiego badania jest podstawą do oceny skuteczności dotychczasowych działań wizerunkowych i może być powodem modyfikacji lub zmiany strategii PR. Drugi etap to cena wizerunku. Dokonuje się jej najczęściej na podstawie wyników badań reprezentacyjnych prowadzonych w formie wywiadu, ankiety lub wywiadów zogniskowanych. Uzyskane wyniki stanowią podstawę do doskonalenia strategii wizerunkowych.

5. Podsumowanie

Przedstawione zasady kreowania wizerunku uczelni wskazują, że strategie wizerunkowe wymagają profesjonalizacji i integracji działań *public relations*. Istotne jest, by werbalnie wyrażona misja i niewerbalny znak (marka) uczelni prezentowały spójne wartości, które znajdą „odbicie” w wykreowanym wizerunku uczelni. Omawiane w artykule misje uczelni i ich znaki wykazały spójność, co służy budowaniu jednorodnego wizerunku tych uczelni w środowisku ich interesariuszy.

Literatura

- Black S., *Public relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Center E.M., *Public relations*, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2002.
- Doyle P., *Marketing wartości*, Felberg SJA, Warszawa 2003.
- Gray E.R., Balmer J.M.T., *Managing Corporate Image and Reputation*, „Longe, Range, Planning” 1998, nr 5.
- Iwankiewicz-Rak B., *Public relations w instytucjach publicznych i organizacjach pozarządowych*, w: *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, WN PWN, Warszawa 2006.
- Kotler Ph., Heider D., Reyn J., *Marketing Places*, The Free Press, New York 1993.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony człowiek!*, MT Biznes, Warszawa 2010.

- Miller K., *Issues Management: The link Between Organizations Reality and Public Perception*, „Public Relations Quarterly”, Summer 1999.
- Szromnik A., *Marketingowy wizerunek jednostki osadniczej (miasta, regionu)*, w: *Public relations*, red. J. Świda, D. Tworzydło, WSIZ, Rzeszów 2003.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. nr 164, poz. 1365 z późn. zm.
- Wojcik K., *Public relations – wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005.
- Żabińska T., *Kształtowanie tożsamości i wizerunku regionów turystycznych – wybrane problemy*, w: *Marketing – koncepcje badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002.

Anna Krajewska-Smardz

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

Marka uczelni a pozycja jej absolwentów na rynku pracy

***Streszczenie.** Zmiany zachodzące w szkolnictwie wyższym, m.in. takie, jak wprowadzenie krajowych ram kwalifikacji, tworzenie innowacyjnych kierunków studiów czy też wyposażanie absolwentów w dyplom ukończenia studiów wyższych z logo uczelni, zmierzają w kierunku budowania silnej marki uczelni, zwłaszcza w aspekcie pozycji jej absolwentów na rynku pracy. Celem artykułu jest określenie znaczenia marki uczelni dla pozycji jej absolwentów na rynku pracy. Szczególną uwagę zwrócono na aktualną sytuację absolwentów szkół wyższych na polskim i europejskim rynku pracy oraz zdiagnozowano problemy absolwentów szkół wyższych w zetknięciu z rynkiem pracy. Wskazano na wpływ marki uczelni na markę dyplomu, która jest gwarantem dla pracodawców wysokich kwalifikacji absolwentów.*

***Słowa kluczowe:** marka uczelni, marka dyplomu, absolwent, rynek pracy, jakość usługi edukacyjnej*

1. Wprowadzenie

Obserwując zmiany na rynku szkolnictwa wyższego, można dostrzec nasilające się zjawisko oczekiwania od instytucji kształcących przekazania swoim absolwentom takich kwalifikacji, które pozwoliłyby im na szybkie podjęcie satysfakcjonującej pracy po ukończeniu studiów. Pozycja absolwentów na rynku pracy jest bardzo trudna i nie zmienia się od wielu lat. Kończąc studia, młodzi ludzie nie mają pewności, że otrzymają pracę. Pytania, co zrobić, żeby zmniejszyć bezrobocie wśród absolwentów szkół wyższych oraz w jaki sposób nakłonić

pracodawców do zatrudniania pracowników bez doświadczenia zawodowego pozostają w dalszym ciągu bez odpowiedzi. Niezmiennie podawane są dwie przyczyny takiego zjawiska¹:

- brak zapotrzebowania na absolwentów z uwagi na brak miejsc pracy, ponieważ pracodawcy nie są w stanie ich utworzyć,
- poziom kwalifikacji² nieznajdujący uznania u pracodawców mogących ich zatrudnić.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego od października 2012 r. nałożyło na uczelnie obowiązek monitorowania losów zawodowych swoich absolwentów, próbując w ten sposób obciążyć je odpowiedzialnością za efekt swojej działalności dydaktycznej. Szkołom wyższym pozostawiono autonomię w tym trudnym przedsięwzięciu³. Mają one same wypracować taki model relacji z absolwentami, żeby pozyskiwać od nich dane na temat losów zawodowych. Wskazano jedynie możliwe rozwiązania monitorowania losów zawodowych absolwentów wzorując się na ekspertyzie dostępnej na stronie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a przygotowanej w 2010 r. przez firmę rynekpracy.pl Sedlak&Sedlak na temat „Monitorowanie losów zawodowych absolwentów szkół wyższych – rozwiązania stosowane w wybranych krajach europejskich”⁴.

Niektóre polskie uczelnie o rozpoznawalnej marce, takie jak Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Politechnika Łódzka, interesowały się tym problemem od 2009 r.⁵ Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu badania absolwentów rozpoczął rok wcześniej, bo w 2008 r. Uczelnie te regularnie badają zawodowe poczynania absolwentów, chcąc wiedzieć, jak radzą sobie na rynku pracy i jakie ewentualnie zmiany należy wprowadzać w plany studiów, aby wyposażyć absolwentów w niezbędne kwalifikacje. Interesującym przykładem jest Politechnika Krakowska, która jako pierwsza uczelnia techniczna w Polsce wprowadziła w 2006 r. monitoring losów zawodowych absolwentów po sześciu miesiącach od ukończenia studiów już, a po pięciu latach w ramach międzynarodowego projektu badawczego, finanso-

¹ L. Karwowski, *Kształcenie ustawiczne jako element rynku pracy*, w: *Polskie szkolnictwo wyższe w procesie budowania europejskiego społeczeństwa wiedzy*, red. G. Świątowsy, Wyd. WSH we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 255.

² www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/KRK/20101105_Ramy_kwalifikacji_dla_szk_wyysz_165x235_int.pdf [5.06. 2011].

³ Kudrycka--Badania-absolwentow-sa-potrzebne, <http://www.rp.pl/artykul/669185.html> [5.06. 2011].

⁴ www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/KRK/Ekspertyzy/20110222_EKSPERTYZA_Sedlak___Sedlak.pdf [5.06. 2011].

⁵ R. Czeladko, *Absolwencie, powiedz, co robisz*, www.rp.pl/artykul/131023,649284.html [27.04. 2011].

wanego ze środków Unii Europejskiej (UE) „HEGESCO – Higher Education as Generator of Strategic Competences”, nadal realizuje te badania⁶.

Licznie publikowane w Internecie⁷ i prasie artykuły na temat sytuacji absolwentów szkół wyższych na rynku pracy potwierdzają problem społeczny tego zjawiska. Okazuje się, że na rynku usług edukacyjnych funkcjonują szkoły wyższe, które są nie tylko marką uczelni samą w sobie, ale marka ich dyplomów jest gwarantem dla pracodawców wysokich kwalifikacji i umiejętności ich absolwentów.

Obecne przekształcenia zachodzące w szkolnictwie wyższym, m.in. takie, jak wprowadzenie krajowych ram kwalifikacji (KRK), tworzenie innowacyjnych kierunków studiów czy też wyposażanie absolwentów w dyplom ukończenia studiów wyższych z logo uczelni, zmierzają w kierunku budowania silnej marki uczelni, zwłaszcza w aspekcie pozycji jej absolwentów na rynku pracy. Kładą także szczególny nacisk na współpracę uczelni z pracodawcami. Niewystarczające stają się już działania uczelni na rzecz budowania marki, które sprowadzają się tylko do pozyskiwania certyfikatów (na przykład Wiarygodna Szkoła) oraz zajmowania znaczących miejsc w rankingach. O marce uczelni będzie świadczył potencjał w kształceniu kadr dla gospodarki i wysoki wskaźnik zatrudniania jej absolwentów.

W artykule rozważania są prowadzone wokół następujących problemów: Jaka jest aktualnie sytuacja absolwentów szkół wyższych na polskim i europejskim rynku pracy? Jak pozycja społeczna absolwentów wpływa na ich pozycję na rynku pracy i z jakimi problemami spotykają się młodzi ludzie po ukończeniu studiów? Czy marka uczelni wpływa na pozycję jej absolwentów na rynku pracy? Struktura artykułu odpowiada postawionym pytaniom. Celem badawczym jest określenie znaczenia marki uczelni dla pozycji absolwentów na rynku pracy.

2. Absolwenci na polskim i europejskim rynku pracy

Sytuacja młodych ludzi na rynku pracy zarówno w Polsce, jak i w innych krajach europejskich jest bardzo trudna. Bezrobocie wśród osób do 29. roku życia stale rośnie. Najwyższe jest w Hiszpanii (25,2%), Grecji (19,7%), Estonii (17,6%)

⁶ www.iesif.pk.edu.pl/attachments/018_Badania%20los%C3%B3w%20zawodowych%20absolwent%C3%B3w.pdf [5.06. 2011].

⁷ http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/550871,jakich_absolwentow_uczelni_szukaja_pracodawcy.html [26.09.2011]; http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/546639,uczelnie_sledza_losy_studentow.html [12.09.2011]; http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/534631,po_jakiej_szkole_praca_od_reki_po_jakiej_bezrobocie.html [29.07.2011]; http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/506369,uczelnie_beda_sledzic_losy_bylych_studentow.html [19.04.2011]; http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/489226,nieszynchronizowane_monitorowanie_karier_zawodowych_absolwentow.html [22.02.2011].

(zob. tabela 1). Wskaźnik stopy bezrobocia wśród osób młodych w Polsce w 2010 r. wyniósł 12% i był zbliżony do średniej UE (12,7%). Jednak wpływ na stosunkowo niski poziom bezrobocia tej grupy osób w Polsce na tle innych krajów UE ma duża skłonność młodych Polaków do podejmowania pracy za granicą.

Tabela 1. Najwyższe wskaźniki stopy bezrobocia w krajach Unii Europejskiej wśród ludzi młodych w latach 2008-2010 (%)

Kraje UE z najwyższym wskaźnikiem stopy bezrobocia wśród młodych ludzi	Przedział wiekowy: 20-24 lata			Przedział wiekowy: 25-29 lat		
	2008 średnia dla UE 14,5	2009 średnia dla UE 18,9	2010 średnia dla UE 19,1	2008 średnia dla UE 9,1	2009 średnia dla UE 12,3	2010 średnia dla UE 12,7
Hiszpania	20,4	33,4	37,0	13,6	22,1	25,2
Grecja	21,4	25,0	32,0	13,1	15,0	19,7
Słowacja	16,2	24,5	30,7	10,7	13,8	16,7
Estonia	9,3	22,9	28,9	5,2	15,0	17,6
Irlandia	10,4	23,0	25,8	6,4	14,9	16,9
Węgry	18,2	24,5	25,1	9,1	12,2	14,3
Włochy	18,4	22,8	24,7	11,0	13,2	14,7
Polska	16,9	19,8	22,8	8,2	9,8	12,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych OECD, http://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R (Data extracted on 24 Feb 2012 17:21 UTC (GMT) from OECD.Stat) [24.02.2012].

Mimo że zaprezentowane w tabeli dane statystyczne OECD nie pokazują struktury wykształcenia wśród ludzi młodych, to jednak dowodzą trudnej sytuacji na rynku pracy, która z pewnością dotyczy absolwentów szkół wyższych należących do wymienionych grup wiekowych. Opisując sytuację absolwentów szkół wyższych na rynku pracy, należy przede wszystkim zdefiniować pojęcie: absolwent. Zgodnie z definicją zamieszczoną w słowniku języka polskiego absolwent⁸ to osoba, która ukończyła szkołę, uczelnię lub kurs. W powszechnym rozumieniu absolwent szkoły wyższej to osoba, która ukończyła etap edukacji na poziomie wyższym w danej jednostce organizacyjnej i uzyskała dyplom oraz uprawnienia do wykonywania określonego zawodu. Dla Głównego Urzędu Statystycznego absolwenci szkół wyższych to osoby, które uzyskały dyplomy stwierdzające ukończenie studiów wyższych i – po obronie pracy – uzyskały tytuł zawodowy magistra (po studiach magisterskich jednolitych lub drugiego stopnia/uzupełniających), inżyniera lub licencjata (po studiach pierwszego stopnia/zawodowych)⁹.

⁸ <http://sjp.pwn.pl/szukaj/absolwent> [15.02.2012].

⁹ www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1.htm [15.02.2012].

Z kolei w polskim prawie pracy nie została bezpośrednio określona definicja absolwenta. M. Bosak¹⁰ podaje, że pojęcie absolwenta nie ma jednoznacznego charakteru. Twierdzi, że przymiot absolwenta może odnosić się zarówno do pracownika młodocianego, do którego stosuje się przepisy zawarte w kodeksie pracy, jak i do pracownika dorosłego, kończącego szkołę średnią czy studia wyższe. Brak precyzyjnego określenia pozycji absolwenta na tle obowiązujących regulacji prawnych, według M. Bosak, prowadzi do konkluzji, że absolwenci stanowią pewną specyficzną grupę, którą można zakwalifikować jako młodych pracowników.

W publikacjach z zakresu rynku edukacyjnego szkół wyższych absolwent określany jest jako produkt procesu kształcenia, człowiek posiadający określone wykształcenie¹¹. K. Szczepańska-Woszczyzna zauważa, że absolwent na rynku pracy to swoisty produkt, czyli zbiór korzyści dla nabywcy, którego wartość rynkową weryfikuje bezpośrednia konfrontacja z pracodawcą¹². Analiza przedstawionego zestawu definicji absolwenta wskazuje na powiązanie terminu z dwoma obszarami. Jeden z nich odnosi się do rynku pracy, a drugi dotyczy szkoły wyższej.

Rynek pracy jest miejscem zetknięcia się poszukujących pracy z jej oferentami w określonym wymiarze przestrzeni. Podmiotami kluczowymi tego rynku są pracodawcy i pracownicy. Pracodawca związany jest z określonym obszarem geograficznym. Miejsce prowadzenia działalności gospodarczej i jej zasięg działania określają jego oferty pracy. Pracownik związany jest natomiast z miejscem zamieszkania lub pobytu i najczęściej poszukuje pracy wokół tego miejsca.

Rynek pracy w Polsce, ze względu na obszar terytorialny, dzieli się na:

- krajowy rynek pracy, który obejmuje terytorium całej Polski,
- regionalny¹³ rynek pracy – region centralny tworzą województwa: mazowieckie i łódzkie, region południowy to województwa małopolskie i śląskie, region wschodni składa się z województw: lubelskiego, podkarpackiego, podlaskiego, świętokrzyskiego, region północno-zachodni: z lubuskiego, wielkopolskiego, zachodniopomorskiego, region północny to województwa kujawsko-pomorskie, pomorskie, warmińsko-mazurskie, a region południowo-zachodni: dolnośląskie i opolskie.

3) lokalny rynek pracy – dotyczy pracy w miejscowości zamieszkania lub w bliskiej odległości od miejsca pobytu.

¹⁰ M. Bosak, *Prawne regulacje dotyczące absolwentów*, w: *Studia z zakresu prawa pracy i polityki społecznej*, red. A. Świątkowski, Wyd. UJ, Kraków 2008.

¹¹ K. Szczepańska-Woszczyzna, *Wykształcenie absolwentów elementem kształtowania pozycji rynkowej uczelni*, w: *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 182-183.

¹² K. Szczepańska-Woszczyzna, *Absolwenci wyższych szkół ekonomicznych na rynku pracy w województwie śląskim (marketingowa analiza segmentacyjna)*, [praca doktorska], Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003.

¹³ www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_f_regiony_polski_2011.pdf [5.06.2011].

Wpływ na uwarunkowania rynku pracy w Polsce mają następujące zjawiska¹⁴:

- czynniki demograficzne,
- niedopasowanie strukturalne,
- dostępność europejskiego rynku pracy.

Wszystkie wymienione czynniki mają odniesienie do sytuacji absolwentów szkół wyższych. Przez ostatnie kilka lat na rynek wchodziły roczniki wyżu demograficznego, co przyczyniło się do powstania nadwyżki podaży nad popytem na rynku pracy oraz dużej emigracji Polaków do krajów UE¹⁵. Powstał również problem niedopasowania strukturalnego związanego z niekompatybilnością kwalifikacji absolwentów do oczekiwań pracodawców. Szczególnie dotyczy to osób z wykształceniem humanistycznym, ponieważ według opinii ekspertów gospodarka Polski potrzebuje absolwentów z techniczną wiedzą.

Najważniejszym jednak czynnikiem z punktu widzenia absolwentów jest możliwość podjęcia pracy i zamieszkania w innych krajach UE. Pomimo trwającego kryzysu ekonomicznego na świecie absolwenci niezmiennie stoją przed kwestią wyboru polskiego lub europejskiego rynku pracy. R. Jończy¹⁶ zwraca uwagę, że obecne zatrudnienie za granicą znacznie odbiega od wcześniejszej migracji zarobkowej. Opisując zjawisko „nowej” migracji, wskazuje, że dotyczy ona głównie osób młodych w wieku od 18 do 35 lat, bezdzietnych, stanu wolnego, wykształconych (z dobrą znajomością języków obcych), niemogących podjąć w kraju pracy (również w swoim zawodzie). Osoby decydujące się na migrację zwykle nie posiadają zaplecza materialnego oraz nie odczuwają przywiązania do miejsca zamieszkania. Charakterystycznym zjawiskiem współczesnej migracji jest również duży udział osób, dla których praca za granicą jest pierwszym stałym zatrudnieniem oraz osób, które rozpoczęły pracę przy relatywnie niewielkiej jej opłacalności. Stwierdza, że „jeśli oferowana absolwentom w Polsce praca jest nieatrakcyjna, poniżej ich kwalifikacji, często fizyczna i powtarzalna, z mglistymi perspektywami rozwoju zawodowego w niestabilnej firmie, za wynagrodzeniem rzędu 1000-1500 złotych, młodzież często na nią nie decyduje się lub z niej rezygnuje. Z jednej strony praca taka nie umożliwia urządzenia się, a często nawet egzystencji, a z drugiej strony nie jest ona dla większości młodzieży zajęciem atrakcyjnym w kontekście możliwości bezproblemowego podjęcia (przynajmniej kilkakrotnie lepiej płatnej) pracy poza granicami kraju”¹⁷.

¹⁴ R. Jończy, *Perspektywy zmian na rynku pracy do 2020 roku*, w: *Uwarunkowania rozwoju Dolnego Śląska w perspektywie roku 2020*, red. T. Kupczyk, Wyd. WSH we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 101.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Ibidem, s. 104.

¹⁷ Ibidem, s. 109-110.

E. Kryńska, badacz funkcjonowania rynku pracy twierdzi, że w Polsce bardziej niż formalne wykształcenie liczą się rzeczywiste kwalifikacje i umiejętności zawodowe. Dostrzega, że zbiorowość absolwentów szkół wyższych jest bardzo zróżnicowana wewnętrznie i w grupie absolwentów są również 1) jednostki dysponujące jedynie dyplomem uczelni, a nie kwalifikacjami oczekiwanymi od absolwentów szkół wyższych, 2) osoby, które mimo najszczerzych chęci nie miały możliwości wykształcić takich kompetencji, ponieważ uczelnie nie dały im takiej szansy, 3) młodzież, która uzyskała wykształcenie w kierunkach, na które nie ma zapotrzebowania na rynku pracy¹⁸. Te problemy ukazują brak powiązania marki wielu polskich uczelni z gwarancją odpowiednio przygotowanego absolwenta. Marka uczelni nie jest przepustką do rynku pracy, nie niesie w sobie komunikatu o przydatności jej absolwenta dla potencjalnych pracodawców.

3. Problemy absolwentów szkół wyższych w zetknięciu z rynkiem pracy

Na podstawie badań przeprowadzonych w 2009 r. przez Centrum Badania Opinii Społecznej na temat aspiracji i motywacji edukacyjnych Polaków w latach 1993-2009¹⁹ można stwierdzić, że pomimo bardzo trudnej dla absolwentów sytuacji na rynku pracy, Polacy powszechnie chcą się kształcić. Głównym motywem skłaniającym respondentów do zdobywania wykształcenia są: wysokie zarobki, interesujący zawód, łatwiejsze życie, niezależność, samodzielność, rozwój intelektualny, samodoskonalenie. Mniejsze znaczenie ma dla nich możliwość uniknięcia bezrobocia, uzyskania lekkiej pracy, zdobycia prestiżu społecznego, podjęcia pracy na swoim lub za granicą, udziału we władzy.

Aby można było rozpatrywać pozycję absolwentów na rynku pracy w aspekcie marki uczelni, należy najpierw skonstatować czynniki, które określają ich pozycję społeczną. Dlatego ważne jest zdiagnozowanie problemów, z jakimi zderza się młody człowiek po ukończeniu szkoły wyższej, a które z kolei bezpośrednio wpływają na jego sytuację na rynku pracy.

¹⁸ E. Kryńska, *Absolwenci szkół wyższych na rynku pracy. Oczekiwania i rzeczywistość*, w: *Zarządzanie marketingiem w szkole wyższej: komunikacja marketingowa uczelni*, red. Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyna, Wyd. WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010, s. 98.

¹⁹ CBOS: *Aspiracje i motywacje Polaków w latach 1993-2009*. Komunikat z badań BS/70/2009, Warszawa, maj 2009, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_070_09.PDF [5.06.2011], na te badania powołuje się również: E. Kryńska, op. cit., s. 87.

Problemy absolwentów można podzielić na 3 obszary:

- oczekiwania zawodowe: postrzeganie swojej pozycji społecznej, aspiracje zawodowe, ścieżka kariery,
- rzeczywista sytuacja na rynku pracy: preferencje pracodawców, niewłaściwe wykształcenie w stosunku do ofert pracy, bezrobocie wynikające z braku doświadczenia zawodowego, aktywizacja zawodowa, zdolności adaptacyjne,
- rozczarowanie rynkiem pracy: praca poniżej poziomu wykształcenia, niskie zarobki i frustracje wynikające z biedy, zmiana codziennego trybu życia, mobilność zawodowa, ale także edukacyjna, migracje zawodowe, reorientacja zawodowa.

Jak dotąd absolwenci byli tylko w niewielkim stopniu podmiotem zainteresowania szkoły wyższej. W większości uczelni działania sprowadzały się tylko do konieczności budowania stowarzyszenia absolwentów. Natomiast poza obszarem ich zainteresowania była sytuacja zawodowa ich absolwentów. Jednak ogrom trudności, z jakimi borykają się młodzi ludzie po ukończeniu studiów, powinien być przez nie zauważony. Uczelnie muszą zacząć wspierać absolwentów, promować ich działania na rynku pracy przynajmniej w pierwszym etapie funkcjonowania na tym rynku. E. Kryńska zauważa, że młodzi ludzie „w trakcie edukacji szkolnej nie są informowani o funkcjonowaniu rynku pracy, sposobach poprawiania swojej pozycji zawodowej, a przede wszystkim o tym, że w przyszłości będą musieli dostosować się do zmian jakościowych zapotrzebowania na pracę. Tymczasem świadomość konieczności akceptacji potrzeby mobilności, w szczególności zawodowej i edukacyjnej, powinna być wpojona w okresie poprzedzającym wejście na rynek pracy”²⁰. Zatem ważne jest, żeby szkoły wyższe również przygotowywały absolwentów do nieuniknionej konieczności dostosowywania się przez całe życie do wymagań rynku pracy. Marka uczelni powinna zatem gwarantować jej absolwentom profesjonalne przygotowanie do funkcjonowania w trudnym środowisku pracy.

4. Wpływ marki uczelni na pozycję jej absolwentów na rynku pracy

Rynek usług edukacyjnych szkół wyższych w Polsce znajduje się w sytuacji kryzysowej. Silna konkurencja w skali globalnej, niekorzystne zmiany demograficzne, wysokie wymagania Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego wynikające ze standardów UE – to tylko niektóre uwarunkowania prowadzące z jed-

²⁰ Ibidem, s. 98.

nej strony do wyeliminowania z rynku słabych jakościowo uczelni, a z drugiej – do wzrostu znaczenia działań związanych z umacnianiem marki uczelni.

W literaturze przedmiotu najczęściej markę definiuje się jako nazwę, termin, znak, symbol, pojęcie, rysunek lub kombinację tych elementów, która pozwala oznaczyć produkt (lub usługę) w celu odróżnienia go od oferty konkurentów²¹. Istotę marki określa się jako wyraźnie i powszechnie zauważalne aspekty marki, które budują jej wartość dla konsumentów²².

Markę uczelni P. Lisiecki scharakteryzował jako sumę wrażeń, emocji, doświadczeń i faktów i która została przez nią wykreowana w świadomości społecznej²³. Pojęcie marki uczelni zostało więc sprowadzone do pojęcia wizerunku, który jest odbiciem tożsamości w świadomości interesariuszy. Władze szkoły wyższej, budując markę w znaczeniu wizerunku, muszą odnieść swoje działania do elementów, które składają się na system tożsamości:

- wizualny, który opiera się na obrazie zbudowanym z składników identyfikacyjnych typu logo, logotyp, kolorystyka, wygląd pomieszczeń uczelni,
- zachowań, związany z procesem kształtowania relacji przez pracowników w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych,
- jakości usługi edukacyjnej potwierdzanej na przykład przez Państwową Komisję Akredytacyjną,
- komunikacji marketingowej związanej z prezentacją uczelni i jej oferty.

Działania uczelni w obszarze tożsamości, które mogą wpłynąć na postrzeganie marki szkoły przez pracodawców, to na przykład budowanie relacji z otoczeniem biznesowym pod kątem tworzenia programów studiów, które spełniałyby wymagania praktyków, czy też wykorzystanie narzędzi komunikacji marketingowej do promowania absolwentów na rynku pracy (np. działania z zakresu PR, reklama w mediach nakłaniająca do zatrudniania absolwentów danej uczelni, mająca również na celu odpowiednie pozycjonowanie absolwentów w świadomości pracodawców).

K. Pawłowski stwierdza, że markę uczelni kształtują następujące czynniki²⁴:

- zaufanie do uczelni jako instytucji,
- wysoka jakość oferowanych programów studiów,
- pozycja akademicka zatrudnionej kadry,
- jakość wykształcenia absolwentów,

²¹ *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011, s. 215.

²² *Ibidem*, s. 215.

²³ P. Lisiecki, *Branding jako element marketingowego zarządzania szkołą wyższą*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2006, s. 231.

²⁴ K. Pawłowski, *Rola rektora w budowaniu długotrwałych relacji szkoły wyższej z otoczeniem*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2006, s. 279.

- łatwość zatrudniania absolwentów,
- opinia potencjalnych pracodawców,
- opinia środowiska akademickiego o randze uczelni,
- satysfakcja ze studiowania w danej uczelni,
- atmosfera życia studenckiego,
- pozycja uczelni w rankingach,
- warunki studiowania,
- współpraca z zagranicznymi uczelniami.

Wśród wymienionych czynników są trzy, które odnoszą się bezpośrednio do absolwentów i ich szans na rynku pracy: jakość wykształcenia absolwentów, opinia pracodawców o uczelni oraz wysoki wskaźnik zatrudniania absolwentów. Dokumentem potwierdzającym jakość wykształcenia jest dyplom uczelni, którym posługuje się absolwent w kontaktach z pracodawcami. Na jego podstawie pracodawcy budują wyobrażenia na temat marki uczelni. Można zatem powiedzieć, że na markę uczelni wpływa marka dyplomu.

Badania przeprowadzone przez socjologów na temat marki dyplomu²⁵ w 2011 r., dostarczają wartościowych informacji o postrzeganiu marki dyplomu przez polskich pracodawców. Okazuje się, że marka dyplomu ma największe znaczenie na etapie preselekcji²⁶. Przedmiotem badania był proces rekrutacji osób na stanowiska specjalistów, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką odgrywa dyplom i jego marka w procesie rekrutacji. Z badań D. Antonowicza, M. Krawczyk-Radwan i D. Walczak wynika, że²⁷:

- proces preselekcji odbywa się na podstawie dostępnych informacji, czyli dyplomu i listu motywacyjnego. Pracodawcy w procesie rekrutacji kierują się intuicją, ponieważ przy dużej liczbie kandydatów do pracy, podczas rozmowy kwalifikacyjnej nie są w stanie pozyskać pełnej informacji o zakresie wiedzy, umiejętnościach i cechach osobowości kandydata do pracy,

- pracodawcy muszą nauczyć się korzystać z informacji zawartych w dyplomach (zwłaszcza z suplementu do dyplomu). Pracodawcy starają się metodą dedukcji „odkodować” informacje zawarte w dyplomie, na podstawie wiedzy skumulowanej w toku doświadczeń. Dlatego potrzebny jest im klucz do „odszyfrowywania” informacji zawartych w dyplomie i do nadania im rekrutacyjnej wartości,

- żaden z badanych pracodawców nie wskazał na uczelnie, których absolwentów zdecydowanie nie będzie zatrudniał, ale z łatwością wymieniane były szkoły wyższe, których absolwenci niemal automatycznie są kwalifikowani do etapu rozmów kwalifikacyjnych.

²⁵ D. Antonowicz, M. Krawczyk-Radwan, D. Walczak, *Rola marki dyplomu w perspektywie niżu demograficznego w Polsce (2010-2020)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2011, nr 1/37, s. 87.

²⁶ Ibidem, s. 98.

²⁷ Ibidem, s. 99.

Wymieniony zespół badaczy twierdzi, że siła marki dyplomu jest zdecydowanie największa w przypadku osób niemających doświadczenia zawodowego, absolwentów szukających pracy krótko po ukończeniu studiów. Wskazują, że pracodawcy poszukując u pracownika określonych kompetencji, patrzą na dyplom w trzech wymiarach:

- kulturowym, który przejawia się w tym, że pracodawcy nie mają wyraźnie sprecyzowanych oczekiwań w kwestii wiedzy czy umiejętności absolwentów oraz są świadomi, że sami będą musieli ponieść koszt przeszkolenia pracownika. Liczy się dla nich potencjał absolwenta i ukończona uczelnia. Pracodawcy uważają, że lepsze uczelnie przyciągają lepszych kandydatów na studia, a mocna selekcja w trakcie procesu kształcenia prowadzi do wysokiej jakości wykształcenia absolwentów, wierzą, że prestiżowe uczelnie nie są fabrykami produkującymi dyplomy i nie kierują się jedynie chęcią krótkoterminowego zysku,

- kompetencyjnym, który obserwowany jest tam, gdzie pracodawcy mają wyraźnie sformułowane oczekiwania w kwestii kompetencji absolwentów. Pracodawcy szukając pracowników na stanowiska specjalistyczne kierują się przede wszystkim nazwą ukończonego kierunku studiów, natomiast w mniejszym stopniu nazwą uczelni,

- osobowym, który dostarcza pracodawcom informacji o wielu cechach osobowych absolwenta. Uzyskane oceny są źródłem informacji o systematyczności i pracowitości. Wybierane dodatkowo przedmioty obrazują, czy absolwent miał ukierunkowane zainteresowania, czy potrafił stawiać sobie wyzwania i ambitne cele, czy raczej realizował studia minimalnym nakładem pracy. Ocena marki dyplomu jest w tym wymiarze subiektywna i bardzo uzależniona od doświadczeń osób prowadzących proces rekrutacji.

5. Podsumowanie

Podsumowując rozważania przedstawione w artykule można stwierdzić, że na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych w Polsce zachodzą pozytywne zmiany. Ukierunkowanie działań szkół wyższych na potrzeby rynku pracy, jak na przykład: tworzenie indywidualnych kierunków studiów, dostrzeganie konieczności stałego szukania kontaktów z pracodawcami i budowanie współpracy uczelni z biznesem, a także monitorowanie losów zawodowych absolwentów, to początek przeobrażeń, jakie zaczynają mieć miejsce na uczelniach. Z przeprowadzonej analizy problemu wynikają następujące wnioski:

1. Kryzys ekonomiczny w Europie spowodował, że sytuacja absolwentów szkół wyższych w 2012 r. na polskim i europejskim rynku pracy jest bardzo trudna.

2. Młodzi ludzie rozpoczynając życie zawodowe po zakończeniu studiów muszą zmierzyć się z wieloma problemami, które pojawiają się w zetknięciu z rynkiem pracy. Do tej pory uczelnie nie ponosiły odpowiedzialności za jakość wykształcenia swoich absolwentów. Nie interesowały się losami zawodowymi ani nie podejmowały działań wspierających pokonywanie barier wejścia na rynek pracy. Aktualne regulacje prawne mają na celu zmianę tej niekorzystnej dla absolwentów sytuacji.

3. Dla pracodawcy liczy się potencjał absolwenta i ukończona uczelnia.

4. Marka uczelni daje pracodawcy gwarancję jakości wykształcenia, minimalizuje ryzyko zatrudnienia niewłaściwych pracowników.

5. Marka uczelni ma duże znaczenie w procesie rekrutacji.

Literatura

- Antonowicz D., Krawczyk-Radwan M., Walczak D., *Rola marki dyplomu w perspektywie niżej demograficznego w Polsce (2010-2020)*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2011, nr 1/37.
- Bosak M., *Prawne regulacje dotyczące absolwentów*, w: *Studia z zakresu prawa pracy i polityki społecznej*, red. A. Świątkowski, Wyd. UJ, Kraków 2008.
- CBOS: *Aspiracje i motywacje Polaków w latach 1993-2009*, Komunikat z badań BS/70/2009, Warszawa, maj 2009, http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2009/K_070_09.PDF [5.06.2011].
- Czeladko R., *Absolwencie, powiedz, co robisz*, www.rp.pl/arttykul/131023,649284.html [27.04.2011].
- Jończy R., *Perspektywy zmian na rynku pracy do 2020 roku*, w: *Uwarunkowania rozwoju Dolnego Śląska w perspektywie roku 2020*, red. T. Kupczyk, Wyd. WSH we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- Karwowski L., *Kształcenie ustawiczne jako element rynku pracy*, w: *Polskie szkolnictwo wyższe w procesie budowania europejskiego społeczeństwa wiedzy*, red. G. Światowy, Wyd. WSH we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Kryńska E., *Absolwenci szkół wyższych na rynku pracy. Oczekiwania i rzeczywistość*, w: *Zarządzanie marketingiem w szkole wyższej: komunikacja marketingowa uczelni*, red. Z. Dacko-Pikiewicz, K. Szczepańska-Woszczyzna, Wyd. WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.
- Lisiecki P., *Branding jako element marketingowego zarządzania szkołą wyższą*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki P, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2006.
- Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, red. L. Garbarski, PWE, Warszawa 2011.
- Pawłowski K., *Rola rektora w budowaniu długotrwałych relacji szkoły wyższej z otoczeniem*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2006.
- Szczepańska-Woszczyzna K., *Wykształcenie absolwentów elementem kształtowania pozycji rynkowej uczelni*, w: *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004.
- Szczepańska-Woszczyzna K., *Absolwenci wyższych szkół ekonomicznych na rynku pracy w województwie śląskim (marketingowa analiza segmentacyjna)*, [praca doktorska], Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2003.

Podstawy zarządzania marką w szkole wyższej

Arnold Pabian

Politechnika Częstochowska

Zrównoważony marketing szkół wyższych

Streszczenie. *Celem artykułu jest określenie istoty, zakresu i możliwości zastosowania koncepcji zrównoważonego marketingu w szkole wyższej. W artykule autor wyjaśnia istotę i przesłanki rozwoju zrównoważonego marketingu, wyjaśnia sposób działania zrównoważonej szkoły wyższej, a następnie definiuje zrównoważony marketing uczelni i omawia konieczne modyfikacje podejścia marketingowego we wszystkich obszarach jego działania.*

Słowa kluczowe: *marketing uczelni, zrównoważony marketing, szkoła wyższa*

1. Wprowadzenie

Zrównoważony marketing (*sustainable/sustainability marketing*) to rozwijana od niedawna koncepcja w dopiero kształtującym się obszarze wiedzy zwanym *sustainable science*, w którym aktywność koncentruje się na badaniu uwarunkowań i poszukiwaniu racjonalnych rozwiązań w zakresie zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*). Rozwój oparty na koncepcji *sustainability* uwzględnia potrzeby ludzkości bez czynienia szkód przyszłym pokoleniom¹. Takie podejście wymaga zmiany postaw i zachowań konsumentów oraz producentów dóbr materialnych i usług. Jak twierdzi H. Rogall, konieczne jest ukształtowanie „nowego człowieka”, zastąpienie *homo oeconomicus* wzorcem

¹ F. Luthans, J. Doh, *International Management*, McGraw-Hill, New York 2009, s. 69.

*homo cooperativus*². Tworzenie zrównoważonego społeczeństwa złożonego ze zrównoważonych konsumentów i producentów jest skomplikowanym, trudnym i długotrwałym procesem. Ważną rolę powinny odgrywać w nim szkoły wyższe. Uczelnie podejmujące się kształcenia i wychowania w zakresie zrównoważonego rozwoju i respektujące jego zasady w swojej działalności można nazwać zrównoważonymi szkołami wyższymi. Tak ukształtowane ośrodki akademickie spełniają warunki umożliwiające posługiwanie się zrównoważonym marketingiem.

Spójne i kompleksowe inicjatywy dotyczące kształcenia, a tym bardziej marketingu szkół wyższych w aspekcie zrównoważonego rozwoju należą na świecie do rzadkości i dotyczą z reguły edukacji i praktyk biznesowych. Jedno z najważniejszych przedsięwzięć mające bardziej uniwersalny charakter zostało wykreowane przez ONZ. Od 2005 r. organizacja ta realizuje program *Decade of Education for Sustainable Development*, który ma za zadanie stymulowanie reform systemów edukacyjnych w celu kształcenia ludzi zdolnych do przeprowadzania zmian społecznych umożliwiających zrównoważony rozwój³.

2. Istota oraz przesłanki rozwoju zrównoważonego marketingu

Globalne zagrożenia o charakterze ekologicznym i społecznym zaczęto dostrzegać w drugiej połowie XX w. Wzrastająca liczba ludności na naszej planecie, pogłębiająca się skala ubóstwa, zmiany klimatu, wyczerpywanie się surowców, źródeł energii, zasobów wody, zanieczyszczanie środowiska, niszczenie warstwy ozonowej, wymieranie gatunków – to przykłady negatywnych zjawisk, które nasilały się wraz z globalnym wzrostem gospodarczym⁴. Ziemia, będąc izolowanym systemem, który poza energią słoneczną nie otrzymuje żadnych dodatkowych zasobów z zewnątrz, zaczęła zmierzać w kierunku granic wytrzymałości natury. H. Rogall konkluduje: „dziś już mamy dość dużą pewność, że granice obciążenia natury zostały przekroczone, nie jest tylko do końca jasne, w jakim stopniu”⁵. Głównym źródłem tych problemów jest nadmierna produkcja i kon-

² H. Rogall, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2010, s. 91, 131 i 152.

³ D. Tilbury, A. Ryan, *Edukacja i praktyka biznesowa w kontekście zrównoważonego rozwoju*, „Marketing i Rynek” 2011, nr 12, s. 32.

⁴ Zob. szerzej: A. Pabian, *Marketing w koncepcji sustainability*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 10; A. Pabian, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5.

⁵ H. Rogall, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2010, s. 134 i 145.

sumpcja. Rozmiary konsumpcji determinują wielkość produkcji – wytwórstwo produktów i usług, a następnie ich sprzedaż stanowią odpowiedź na popyt, który wynika z niezaspokojonych potrzeb konsumentów. Pobudzanie sprzedaży to jedno z najważniejszych zadań marketingu. Marketing więc w znacznym stopniu jest odpowiedzialny za ekologiczne i społeczne problemy współczesnego świata, przybliżające go do globalnej katastrofy.

Problemy ekologiczne i społeczne oraz wynikające z nich globalne zagrożenia stały się inspiracją do powstania nowych koncepcji ekonomicznych. W wyniku ewolucji takich nurtów, jak: neoklasyczna ekonomia środowiska, ekonomia ekologiczna, nowa ekonomia ekologiczna, powstała ekonomia zrównoważonego rozwoju reprezentująca nowy obszar nauki zwany *sustainable science*. Wyrosła na gruncie koncepcji zrównoważonego rozwoju zwanego również zrównoważonym i trwałym, odnawialnym, samopodtrzymującym się, trwale podtrzymywanym lub bezpiecznym dla przyszłości (*sustainable development*). *Sustainable science* dopiero powstaje. Nie tylko integruje aspekty ekonomiczne, ekologiczne i społeczne działalności gospodarczej, lecz również zmienia paradygmaty. Paradygmat wzrostu zastępuje paradygmatem zrównoważenia. To podejście rewolucjonizuje zapamiętanie na współczesną konsumpcję, produkcję i marketing. W ujęciu *sustainability* przestaje obowiązywać postulat ciągłego zwiększania sprzedaży i pobudzania popytu na produkty i usługi poprzez intensywną działalność marketingową. Zostaje on zastąpiony koncepcją zrównoważenia, która wymusza posługiwanie się marketingiem w sposób proekologiczny i prospołeczny, uwzględniający potrzeby przyszłych pokoleń. Kształtuje się nowe podejście zwane zrównoważonym marketingiem (*sustainability marketing*). Trzeba podkreślić, że poszukiwanie związków marketingu z ekologią i problematyką społeczną rozpoczęło się już w XX w. i znajduje odzwierciedlenie w takich jego nurtach, jak chociażby: marketing ekologiczny (*ecological marketing*) (G. Fisk, K. Henion i T. Kinneare⁶), zielony marketing (*green marketing*) (K. Peattie, J. Ottman, M. Charter, J. Grant⁷), marketing środowiskowy (*environmental marketing*) (W. Coddington, M. Polonsky, A. Mintu-Wimsatt, A. Grane⁸), marketing społeczny (*social marketing*) (N. Weinreich, P. Kotler, N. Ro-

⁶ G. Fisk, *Marketing and the Ecological Crises*, Harper and Row, London 1974; K. Henion, T. Kinneare, *Ecological Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1976.

⁷ K. Peattie, *Green Marketing*, Pitman, London 1992; J. Ottman, *Green Marketing*, NTC Business Books, Lincolnwood 1992; *Greener Marketing, A Responsible Approach to Business*, red. M. Charter, Greenleaf Publishing, Sheffield, England 1992; J. Grant, *The Green Marketing Manifesto*, John Wiley & Sons, England 2007.

⁸ W. Coddington, *Environmental Marketing*, McGraw-Hill, New York 1992; M. Polonsky, A. Mintu-Wimsatt, *Environmental Marketing. Strategies, Practice, Theory and Research*, The Haworth Press, Binghamton 1997; A. Crane, *Marketing, Morality and the Natural Environment*, Routledge, London 2000.

berto, N. Lee⁹). Na polskim rynku księgarskim jest niewiele książek poświęconych tej problematyce. Jako przykład można wskazać pozycje zwarte takich autorów, jak: S. Zaremba-Warnke, A. Graczyk, A. Pabian¹⁰. Zrównoważony marketing integruje wskazane podejścia i wnosi w ten obszar nowe idee. F. Belz i K. Peattie, powołując się na Ch. Gronroosa, utożsamiają to podejście z „nową logiką marketingu”. Uważają, że obecny marketing jest dyscypliną przechodzącą „kryzys wieku średniego”. Wyzwanie dla *sustainability* marketingowców stanowi rozwiązywanie problemów konsumenta i zaspokajanie jego potrzeb, przy jednoczesnej poprawie środowiskowych i społecznych parametrów otoczenia¹¹. Wiele przedsiębiorstw w najbardziej rozwiniętych krajach świata wstępuje na drogę zrównoważonego rozwoju, w tym zrównoważonego marketingu. Działalność ta przyjmuje zorganizowane formy i znajduje odzwierciedlenie w specjalnych dokumentach. K. Lee i S. Carter piszą: „kompanie publikują *sustainability reports* [...] i *environmental performance reports*, które określają ich podejście do *sustainability* oraz opisują, jak te praktyki podnoszą wartość ich biznesu”¹².

Od 1985 r. powstało na świecie 70 różnych „nowych” marketingów¹³. Czy *sustainability marketing* to kolejna jego „nowa” odmiana? Autor odpowiada przecząco na tak postawione pytanie. ***Sustainability marketing to zbiór wielu dotychczasowych metod i technik marketingowych, rozszerzony w aspekcie osiągnięcia nie tylko celów ekonomicznych, lecz również ekologicznych i społecznych.*** Cele te postrzegane są w bardzo długim horyzoncie czasu przez pryzmat potrzeb również przyszłych pokoleń. Takie dalekosiężne myślenie wymaga przewidywania skutków obecnie prowadzonej działalności gospodarczej w perspektywie setek, a nawet tysięcy lat, a więc okresów, w których prawdopodobnie obecne organizacje nie będą już istnieć.

3. Szkoła wyższa według koncepcji *sustainability*

Stosowanie zrównoważonego marketingu przez szkołę wyższą ma sens tylko wówczas, gdy preferuje ona w swojej działalności koncepcję *sustainability*,

⁹ N. Weinreich, *Hands-on Social Marketing*, Sage Publications, London 1999; P. Kotler, N. Roberto, N. Lee, *Social Marketing. Improving The Quality of Life*, Sage Publications, London 2002.

¹⁰ *Marketing ekologiczny*, red. S. Zaremba-Warnke, UE we Wrocławiu, Wrocław 2009; A. Graczyk, *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008; *Marketing społeczny oraz perspektywy jego rozwoju na świecie*, red. A. Pabian, Wyd. PC, Częstochowa 2009.

¹¹ F. Belz, K. Peattie, *Sustainability marketing*, John Wiley & Sons, UK 2010, s. 153 i 272.

¹² K. Lee, S. Carter, *Global Marketing Management*, Oxford University Press, New York 2009, s. 97.

¹³ F. Belz, K. Peattie, op. cit., s. 15.

a więc pragnie przyczyniać się do zrównoważonego rozwoju. Przekształca się więc z tradycyjnej organizacji w organizację zrównoważoną (*sustainable organization*), a więc w zrównoważoną szkołę wyższą (*sustainable high school*). Zrównoważona uczelnia preferuje edukację według koncepcji *sustainability*. Taka edukacja powinna wносить wkład w przekształcanie społeczeństwa konsumpcyjnego w społeczeństwo zrównoważone (*sustainable society*), oparte na zrównoważonym obywatelstwie (*sustainable citizenship*). Podstawowym ogniwem zrównoważonego społeczeństwa jest zrównoważony obywatel, którego cechuje zrównoważone podejście do problemów konsumpcji oraz produkcji. Charakterystyczną jego cechą stanowi potrójna orientacja – koncentrowanie się na własnych potrzebach oraz na społecznych i ekologicznych potrzebach obecnego i przyszłych pokoleń. Kształtowanie tego typu postaw, wymaga jak twierdzą F. Belz i K. Peattie, głębokich zmian w zachowaniu i sposobach myślenia obywateli. Zmiany te powinny zmierzać m.in. w następujących kierunkach: od egocentryzmu do altruizmu, od konserwatyzmu do otwartości na zmianę, od technocentryzmu do ekocentryzmu, od antropocentryzmu do biocentryzmu, od materializmu do postmaterializmu¹⁴.

Zrównoważona szkoła wyższa kształci zrównoważonych obywateli. Nie tylko przekazuje studentom wiedzę i umiejętności objęte danym kierunkiem studiów, lecz również kształtuje ich wrażliwość ekologiczną i społeczną. Odbywa się to za pośrednictwem zrównoważonych programów nauczania. Programy takie obok eksponowania najnowszej wiedzy zawierają przedmioty i treści przyczyniające się do zrównoważonego rozwoju. Na przykład ważnym aspektem kształcenia inżynierów będzie ich edukacja w zakresie zasad i metod czystej produkcji (*clear production*). Czysta produkcja oznacza zarówno eliminację z procesów technologicznych szkodliwych emisji gazów, cieczy, substancji stałych i promieniowania, jak i ograniczanie marnotrawstwa energii, ciepła, wody, surowców oraz innych czynników wytwórczych. Równie ważne będzie przekazywanie wiedzy dotyczącej wytwórstwa bezpiecznych, zdrowych, oszczędnych i trwałych produktów (*safe, health and durable products*). Realizacja zrównoważonych programów nauczania wymaga często specjalnego wyposażenia laboratoryjnego. Ich przykład mogą stanowić specjalne stanowiska dydaktyczno-naukowe wprowadzone przez firmę G.U.N.T. Geratebau GmbH, z dziedziny energetyki i ochrony środowiska, wnoszące wkład w koncepcję zrównoważonego rozwoju. Jedno z nich, oznaczone symbolem HL 313, wyjaśnia zasadę działania najważniejszych elementów instalacji wytwarzania ciepłej wody użytkowej z energii solarnej. Inny przykład to stanowiska ET 255 oraz CE 705. Pierwsze umożliwia badanie praktycznego działania instalacji fotowoltaicznej w realnych warunkach

¹⁴ Ibidem, s. 84.

użytkowych, a drugie – obserwację najważniejszych faz procesu biologicznego oczyszczania wody¹⁵.

Zrównoważona szkoła wyższa wyróżnia się nie tylko zrównoważonymi kierunkami i programami nauczania, lecz również swoją działalnością i personelem. Zrównoważony personel (*sustainable personel*) to pracownicy zorientowani nie tylko na cele ekonomiczne (własne i uczelni), lecz również aktywni ekologicznie i społecznie. Aktywność ekologiczna i społeczna uzewnętrznia się w trzech obszarach ich działalności: realizacji celów szkoły wyższej, wykonywaniu pracy, zachowaniach¹⁶. Kierownicy wszystkich szczebli zarządzania uczelnią oraz personel administracyjny respektują zasady zrównoważonego rozwoju w gospodarowaniu majątkiem trwałym i obrotowym. Przejawia się to między innymi w zakupywaniu bezpiecznych, zdrowych, oszczędnych i trwałych produktów, np. sprzętu laboratoryjnego, sprzętu komputerowego oraz rozwijaniu współpracy z wrażliwymi ekologicznie i społecznie kontrahentami, np. dostawcami materiałów biurowych (obecny system zamówień publicznych preferujący najniższe ceny nie sprzyja tego typu postępowaniu). Personel kierowniczy wspiera również materialnie i finansowo różnego rodzaju akcje społeczne. Wrażliwi ekologicznie i społecznie pracownicy naukowo-dydaktyczni realizują zadania badawcze respektujące wymogi zrównoważonego rozwoju oraz przekazują studentom wiedzę i umiejętności wynikające ze zrównoważonych programów nauczania.

4. Istota i zakres zrównoważonego marketingu szkoły wyższej

Adaptując własne określenie marketingu szkoły wyższej¹⁷ dla potrzeb *sustainability* autor definiuje **zrównoważony marketing** uczelni jako **działalność polegającą na odkrywaniu edukacyjnych potrzeb i pragnień rynku w zakresie szkolnictwa wyższego, a następnie skutecznym ich zaspokajaniu poprzez studia i inne formy kształcenia, z uwzględnieniem perspektywy nie tylko ekonomicznego, lecz również ekologicznego i społecznego rozwoju przyszłych pokoleń**. W tym ujęciu rdzeniem *sustainability* jest poszukiwanie racjonalnych rozwiązań w układzie edukacja wyższa – ludzie – planeta – dobrobyt¹⁸. Oznacza

¹⁵ Energy & Environment, *Inżynierskie stanowiska dydaktyczne*, G.U.N.T. Geratebau GmbH, 2011, s. 7, 9 i 17.

¹⁶ Zob. szerzej: A. Pabian, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, nr 5, s. 12-15.

¹⁷ A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2005, s. 25.

¹⁸ Rozszerzona wersja koncepcji: P. Baines, Ch. Fill, K. Page, *Marketing*, Oxford University Press, New York 2008, s. 780.

to budowanie i utrzymywanie przez uczelnię zrównoważonych relacji z rynkiem edukacji wyższej, którego integralną część powinno stanowić otoczenie społeczne i środowisko naturalne.

Zrównoważony marketing szkoły wyższej wymaga zmodyfikowanego podejścia do wszystkich jego obszarów, a więc wyszczególnionych tu sfer, które przybierają nazwy¹⁹:

- zrównoważone badanie i analiza otoczenia marketingowego uczelni,
- zrównoważony wybór edukacyjnych rynków docelowych,
- zrównoważony marketing mix,
- zarządzanie zrównoważoną działalnością marketingową.

Zrównoważone badanie i analiza otoczenia uczelni stanowi punkt wyjścia zrównoważonego marketingu. W przypadku klientów – potencjalnych kandydatów na studia stacjonarne/niestacjonarne badania i analiza (prowadzone z poszanowaniem prawa i zasad etyki) mają za zadanie określić m.in. popyt na zrównoważone kierunki i programy nauczania oraz potrzeby i wymagania klientów w tym zakresie. Rozpoznanie konkurencji ma za zadanie wyjaśnienie następujących kwestii: czy i które szkoły wyższe zawarły w swojej ofercie zrównoważone kierunki i programy nauczania? Jakie są ich atuty i słabości? Jakie mają plany na przyszłość? Ważne jest profesjonalne rozpoznawanie trendów i zjawisk występujących w makroskali. Oprócz klasycznych kwestii dotyczących np. trendów demograficznych, zmian w prawodawstwie, rozwoju sytuacji na rynkach pracy, zrównoważona uczelnia będzie interesować się również zmianami zachodzącymi w społeczeństwie w zakresie *sustainability*, globalnymi i lokalnymi zagrożeniami o charakterze ekologicznym i społecznym, innowacjami przyspieszającymi zrównoważony rozwój.

Drugą ważną sferę zrównoważonego marketingu stanowi wybór rynków docelowych. Wyboru tego dokonuje się wykorzystując zasady i procedury segmentacji²⁰. Jak powszechnie wiadomo, polega ona na podziale rynku na względnie jednorodne pod względem cech i zachowań grupy klientów, identyfikacji ich potrzeb, a następnie tworzeniu ofert, które te potrzeby zaspokoją. Głównym segmentem, kwalifikującym się do obsługi przez zrównoważoną uczelnię, będą wrażliwi ekologicznie i społecznie ludzie pragnący pozyskiwać wiedzę i umiejętności w zakresie zrównoważonego rozwoju. Wskazane jest również podejmowanie prób pozyskiwania klientów z innych segmentów rynku, a więc pobudzania wrażliwości ekologicznej i społecznej tych osób, których postawy i zachowania nie sprzyjały dotychczas zrównoważonemu rozwojowi.

¹⁹ A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008, s. 15-23.

²⁰ W szerokim ujęciu prezentują je M. McDonald i I. Dunbar w książce *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Badanie i analiza otoczenia oraz wybór rynków docelowych dają solidne podstawy do tworzenia programów zrównoważonego marketingu mix (*sustainability marketing mix*) szkoły wyższej. W klasycznym ujęciu jego istotę odzwierciedla formuła „4P”, którą tworzą produkt (*product*), cena (*price*), dystrybucja (*place*) i promocja (*promotion*). Uczelnia przygotowuje kompozycję tych elementów, aby oddziaływać na rynki docelowe. F. Belz i K. Peattie proponują zastąpić klasyczne „4P” formułą „4C”, która lepiej pasuje do *sustainability marketing mix*²¹. Bazując na interpretacji „4C” proponowanej przez R. Lauternborna. Tak więc 4P dostawcy odpowiada 4C nabywcy według następującego schematu²²:

Produkt (*product*) – rozwiązanie dla klienta (*customer solution*)

Cena (*price*) – koszt klienta (*customer cost*)

Dystrybucja (*place*) – wygoda nabycia (*convenience*)

Promocja (*promotion*) – komunikowanie się (*communication*)

Właściwym rozwiązaniem dla klienta szkoły wyższej (*customer solution*) w obszarze zrównoważonego marketingu mix jest zrównoważona oferta edukacyjna oraz zrównoważone środowisko wewnętrzne, w którym jest ona realizowana. Środowisko to składa się z zasobów ludzkich oraz zasobów materialnych i niematerialnych funkcjonujące zgodnie z koncepcją *sustainability*. W tym przypadku występuje ścisła, pozytywna zależność między potrzebami zrównoważonego klienta szkoły wyższej a oczekiwaniami zrównoważonego społeczeństwa.

Koszt klienta (*customer cost*) jako druga składowa zrównoważonego marketingu mix wykracza poza tradycyjne rozumienie opłat, jakie wnoszą studenci studiów płatnych. Przeznaczanie przez zrównoważone uczelnie części wpływów na cele społeczne, zakupy bezpiecznych, zdrowych, oszczędnych i trwałych produktów – to przykłady przedsięwzięć, które zwiększają koszty ich funkcjonowania, a to z kolei prowadzi do ustalania wyższych opłat za studia. Ta wyższa odpłatność powinna być rekompensowana specjalnymi dotacjami przyznawanymi zrównoważonym uczelniom przez państwo. Działają one bowiem w jego interesie oraz w imię wyższych celów – przyczyniają się do tworzenia zrównoważonych społeczeństw i równoważenia potrzeb międzypokoleniowych.

Wygoda nabycia (*convenience*) to trzeci składnik zrównoważonego marketingu mix szkoły wyższej. Usługi edukacyjne powinny być dostępne w wielu miejscach na terenie kraju, czemu nie sprzyja obecna polityka kształtowania szkolnictwa wyższego w Polsce, zorientowana np. na likwidację zamiejscowych ośrodków dydaktycznych. Likwidacja ośrodków edukacji wyższej w terenie oznacza ograniczanie dostępu do nauki i jest szkodliwa ze społecznego punktu

²¹ F. Belz, K. Peattie, op. cit., s. 33.

²² Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 17.

widzenia. Zmuszanie znacznej części społeczeństwa do podejmowania studiów w odległych ośrodkach akademickich i ponoszenia w związku z tym wysokich kosztów nie ma nic wspólnego z *wygoda nabycia* – oznacza raczej *niewygoda nabycia i korzystania z usług szkół wyższych*.

Zrównoważona uczelnia korzysta nie tylko z tradycyjnych, lecz również z nowoczesnych technik nauczania. Można do nich zaliczyć e-learning. Nauczanie za pośrednictwem Internetu przyczynia się w znacznym stopniu do zrównoważonego rozwoju. Studenci nie muszą przemieszczać się między swoim miejscem zamieszkania a uczelnią (eliminacja procesów transportu, a więc również szkodliwych emisji, których jest on źródłem). Edukacja oparta jest na przekazywaniu treści w sposób elektroniczny – zastępuje on w wielu przypadkach nośniki papierowe (np. zeszyty i książki), które nie tylko trzeba wyprodukować, lecz również zlikwidować po użyciu, a to wymaga znacznej ilości materiałów i energii.

Ostatni składnik zrównoważonego marketingu stanowi komunikowanie się z docelowym rynkiem (*communication*). Powinno odbywać się ono za pośrednictwem tych mediów i form promocji miks, które są proekologiczne i prospołeczne. Komunikacja jako składowa zrównoważonego marketingu nie ogranicza się do prezentacji i promocji ofert edukacyjnych zrównoważonej szkoły wyższej. Ma również za zadanie kształtowanie wrażliwości społecznej i ekologicznej docelowych rynków. Istotne jest, aby kampanie zrównoważonej promocji miks, obejmujące reklamę, marketing bezpośredni, promocję sprzedaży, public relations i promocję osobistą w procesach sprzedaży były zintegrowane²³.

Zrównoważony marketing w strukturach szkoły wyższej nie będzie właściwie realizowany bez nadania tej sferze formalnego statusu i odpowiedniego nim zarządzania. Planowanie, organizowanie, przywództwo i kontrola to typowe funkcje zarządzania, które również w tym obszarze należy rozwijać, uwzględniając ambitne przedsięwzięcia ekologiczne i społeczne.

5. Podsumowanie

Poważną barierą rozwoju koncepcji *sustainability* jest krótkowzroczność oraz aspołeczne i nieekologiczne postawy wielu współczesnych konsumentów i przedsiębiorców zorientowane wyłącznie na osiągnięcie celów ekonomicznych (*homo oeconomicus*). Jak zauważają Y. Dam i P. Apeldoorn, ważną przyczyną niezrównoważonego postępowania jest złożoność systemów ekologicznych (i społecznych) oraz ograniczoność ludzkiego poznania. Ludzie nie są wystar-

²³ Problematyka środków i form promocji miks oraz ich integracji jest szeroko omówiona: A. Pabian, *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.

czająco poinformowani o tym, jak ich zachowania oddziałują na środowisko, a ludzki umysł nie jest wystarczająco doskonały, aby zmierzyć się z ogromem tych kwestii²⁴. Jednak nasilające się klęski żywiołowe (w ich wyniku w 2010 r. zginęło na świecie około 295 000 ludzi, a straty materialne oszacowano na blisko 130 miliardów dolarów²⁵) oraz pomiary i badania stanu środowiska zwiastujące globalną katastrofę podnoszą poziom globalnej odpowiedzialności i wymuszają postęp w zakresie *sustainability*.

Prawne i administracyjne sposoby wymuszania zrównoważonych zachowań w sferze biznesu i konsumpcji stanowią niedoskonałe narzędzie na drodze równoważenia potrzeb międzypokoleniowych. Lepszym rozwiązaniem jest zmiana postaw ludzi – przekonywanie ich i szkolenie, w taki sposób, aby zrównoważona konsumpcja i produkcja stały się integralną częścią ich stylu życia zarówno w gospodarstwie domowym, jak i w miejscu pracy. Jest to długotrwały proces, w którym ważną rolę odgrywa edukacja. Szczególne jej ogniwo powinny tworzyć zrównoważone szkoły wyższe, wykorzystujące w swojej działalności zrównoważony marketing. Zrównoważony marketing promuje zrównoważony rozwój, nakłaniając do podejmowania studiów na zrównoważonych kierunkach i specjalnościach. W ten sposób przyczynia się do tworzenia zrównoważonego społeczeństwa w pełni odpowiedzialnego za losy Ziemi i jej mieszkańców.

Literatura

- Baines P., Fill Ch., Page K., *Marketing*, Oxford University Press, New York 2008.
- Belz F., Peattie K., *Sustainability marketing*, John Wiley & Sons, UK 2010.
- Crane A., *Marketing, Morality and the Natural Environment*, Routledge, London 2000.
- Coddington W., *Environmental Marketing*, McGraw-Hill, New York 1992.
- Dam Y., Apeldoorn P., *Sustainable marketing*, w: *Critical Marketing. Contemporary Issues in Marketing*, red. M. Tadajewski, D. Brownlie, John Wiley & Sons, UK 2008.
- Energy & Environment, *Inżynierskie stanowiska dydaktyczne*, G.U.N.T. Geratebau GmbH 2011.
- Fisk G., *Marketing and the Ecological Crises*, Harper and Row, London 1974.
- Graczyk A., *Zarządzani środowiskowe w przedsiębiorstwie*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Grant J., *The Green Marketing Manifesto*, John Wiley & Sons, England 2007.
- Henion K., Kinnear T. *Ecological Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1976.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
- Kotler Ph., Roberto N., Lee N., *Social Marketing. Improving the Quality of Life*, Sage Publications, London 2002.
- Lee K., Carter S., *Global Marketing Management*, Oxford University Press, New York 2009.
- Luthans F., Doh J., *International Management*, McGraw-Hill 2009.

²⁴ Y. Dam, P. Apeldoorn, *Sustainable marketing*, w: *Critical Marketing. Contemporary Issues in Marketing*, red. M. Tadajewski, D. Brownlie, John Wiley & Sons, UK 2008, s. 264.

²⁵ www.linkpolonia.com [24.02.2011].

- Marketing ekologiczny*, red. S. Zaremba-Warnke, UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Marketing społeczny oraz perspektywy jego rozwoju na świecie*, red. A. Pabian, Wyd. PC, Częstochowa 2009.
- McDonald M., Dunbar L., *Segmentacja rynku*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Ottman J., *Green Marketing*, NTC Business Books, Lincolnwood 1992.
- Pabian A., *Marketing w koncepcji sustainability*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2010, nr 10.
- Pabian A., *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „*Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*” 2011, nr 5.
- Pabian A., *Promocja. Nowoczesne środki i formy*, Difin, Warszawa 2008.
- Pabian A., *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2005.
- Peattie K., *Green Marketing*, Pitman, London 1992.
- Polonsky M., Mintu-Wimsatt A., *Environmental Marketing. Strategies, Practice, Theory and Research*, The Haworth Press, Binghamton 1997.
- Rogall H., *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Wyd. Zyski S-ka, Poznań 2010.
- Tilbury D., Ryan A., *Edukacja i praktyka biznesowa w kontekście zrównoważonego rozwoju*, „*Marketing i Rynek*” 2011, nr 12.
- Weinreich N., *Hands-on Social Marketing*, Sage Publications, London 1999.

Janusz Dworak

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

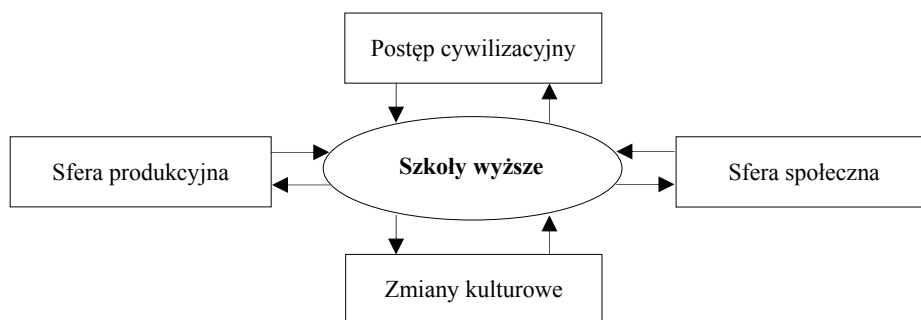
Kapitał edukacyjny jako determinanta atrakcyjności szkoły wyższej

***Streszczenie.** Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na rolę marketingu w rozwoju szkół wyższych. One to, modyfikując swój produkt (edukacyjny), mogą skutecznie przyczyniać się do przelamywania stagnacji i marazmu w każdej sferze. W obecnej sytuacji gospodarczej można zauważyć, że społeczeństwo oczekuje głównie specjalistów z dziedziny techniki i sprawnych menedżerów. Szkoły wyższe o profilu ekonomicznym powinny tak kształcić swoich studentów, aby to oni kreowali rozwój gospodarczy kraju. W zmianach, które powinny nastąpić w procesie edukacji, należałoby wykorzystać narzędzia marketingowe, kładąc szczególny nacisk na specyficzny produkt, który w tym przypadku stanowi kapitał edukacyjny. Szkoły wyższe ekonomiczne zamiast organizować praktyki, które niewiele wnoszą do rozwoju intelektualnego studenta, powinny umożliwić im działania w rzeczywistych realiach wolnego rynku, tak aby zmieniło to ich pozycję już na starcie do pracy zawodowej lub umożliwiło zakładanie własnej firmy.*

***Słowa kluczowe:** marketing w szkole wyższej, produkt, kapitał edukacyjny*

1. Wprowadzenie

Szkoły wyższe i ośrodki naukowo-badawcze są inkubatorami zmian zachodzących w gospodarkach poszczególnych krajów, ponieważ to one generują innowacje we wszystkich dziedzinach nauki i techniki. Są w zasadzie układem cybernetycznym, absorbującym, przetwarzającym i generującym wiedzę. Zostało to przedstawione na rysunku 1.



Rysunek 1. Miejsce szkół wyższych w gospodarce

Źródło: opracowanie własne.

Proces ukazany na rysunku 1 dotyczy całego szkolnictwa wyższego, można tu zauważyć swego rodzaju burzę mózgów, gdzie jeden pomysł rodzi kolejny pomysł, lepszy, bardziej nowoczesny i możliwy do zastosowania w różnych sferach. Siłą napędzającą ten system jest zapotrzebowanie na nowoczesną wiedzę i dobrze wykształconą kadre, która potrafi skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem. Od jakości tych dwóch czynników zależy głównie rozwój społeczno-gospodarczy kraju. Zatem uczelnie powinny sprostać stawianym im przez społeczeństwo wymaganiom i w zależności od profilu przygotowywać fachowców do objęcia stanowisk pracy zgodnie z kierunkiem kształcenia. Na przykład specjaliści od zarządzania powinni kierować przedsiębiorstwem, inżynierowie przygotowywać stronę techniczną produkcji itp. Ten podział kompetencji nie jest już tak klarowny w praktyce gospodarczej. Często można zauważyć, że to inżynierowie zajmują się zarządzaniem przedsiębiorstwem. Oni posiadają wiedzę z zakresu procesu produkcyjnego, potrafią go rozłożyć na czynniki pierwsze, zorganizować stanowiska pracy tak, aby w efekcie powstał gotowy wyrób. Organizacja pracy wewnątrz przedsiębiorstwa wymaga wiedzy związanej z nowoczesną technologią. Sprawny inżynier na stanowisku technicznym postrzegany jest także jako sprawny menedżer i to on odgrywa decydującą rolę w zarządzaniu zarówno po stronie organizacji procesów wewnątrz firmy, jak i kontaktów z klientami i dostawcami.

W tej sytuacji ekonomiści mogą zostać zepchnięci na drugi plan, ponieważ efekty ich pracy nie pojawiają się natychmiast po uruchomieniu lub zmodernizowaniu produkcji. Absolwenci ekonomicznych szkół wyższych posiadają inny typ wiedzy, opiera się ona na teorii zarządzania, marketingu, socjologii, psychologii i predestynuje ich do kierowania zespołami ludzi o różnych specjalnościach. W tym przypadku na rezultaty ich pracy trzeba czasem długo czekać. Konsekwencje tego stanu rzeczy są takie, że przedsiębiorstwa skupione na wy-

tworzeniu nie są w stanie wyjść poza pewne granice wyznaczone przez menedżerów produkcji, a nowe koncepcje powiększania rozmiarów rynku tworzone przez specjalistów od zarządzania i marketingu nie są brane pod uwagę. Mając po temu warunki i nie wykorzystując potencjalnych możliwości rozwoju tkwiących w kadrze inżynierskiej i specjalistach z dziedziny zarządzania, przedsiębiorstwa przeżywają stagnację.

2. Kapitał edukacyjny

Produkt to w zasadzie wszystko co można sprzedać, jeżeli znajdzie się klient. Wiedza jest także produktem. Są nabywcy, którzy są gotowi ponieść określone nakłady, aby ją otrzymać. Można się więc tu doszukać analogii do marketingu mix – produkt, cena promocja i dystrybucja. Szkoła jest przedsiębiorstwem usługowym z tą różnicą, że tu nie obowiązuje zawsze zasada – klient płaci i wymaga, lecz w wielu aspektach jest ona odwrócona, klient płaci, a uczelnia od niego wymaga (np. zaangażowania w zdobywanie i poszerzanie wiedzy i umiejętności). Oferowanie studentowi produktu (wiedzy), który można po niższej cenie otrzymać w inny sposób, to z punktu widzenia marketingu w pewnym sensie nieporozumienie. Wiedza bowiem się szybko dezaktualizuje, oferowana zaś wszystkim w jednakowy sposób i w takiej samej ilości spowoduje, że tylko niektórzy będą z niej zadowoleni i będą umieli ją sensownie wykorzystać w pracy zawodowej. Ponadto należy wziąć pod uwagę następującą przesłankę: oczekiwania pracodawców, czyli podmiotów, które za wykorzystywanie zasobów wiedzy będącej w posiadaniu absolwentów będą chcieli płacić, mogą być nieadekwatne do tej, jaką ci absolwenci dysponują. Tu często pojawia się rozdźwięk, z jednej strony jest zapotrzebowanie na kadrę o wysokich kwalifikacjach, z drugiej strony taka kadra nie zostaje wykorzystana. W tym przypadku pojęcie: produkt edukacyjny powinno się zastąpić nowym: **kapitał edukacyjny**. Można go wstępnie zdefiniować jako **różnicę między zasobami wiedzy, doświadczenia, znajomości, jaka pojawia się u każdego absolwenta pomiędzy okresem, w którym rozpoczął i zakończył studia**. Pod uwagę należy jednak wziąć tylko ten przyrost, dzięki któremu absolwent będzie w stanie generować dodatkowe zyski dla siebie i przedsiębiorstwa, w którym znalazł zatrudnienie.

Próbując wyjaśnić istotę kapitału edukacyjnego, należy zdefiniować samo pojęcie kapitału. Kapitał jest to pewien abstrakcyjny potencjał zawarty w zgromadzonych zasobach umożliwiający uruchomienie nowej produkcji, w wyniku której powstaje wartość dodana. H. de Soto zwrócił uwagę, że „Simonde de Sismondi [...] pisał, że kapitał jest *trwałą wartością, która mnoży się i nie ulega zniszczeniu* [...]. Otóż ta wartość odrywa się od przedmiotu, który ją wytwarza

i staje się metafizyczną i nienamacalną wielkością, zawsze będącą w posiadaniu tego, kto ją wytworzył, a dla kogo owa przyjmować może rozmaite formy” [...]. Say był przekonany, że kapitał jest zawsze ze swej natury niematerialny, albowiem to nie materia tworzy kapitał, lecz wartość tej materii, zaś wartość nie ma w sobie nic materialnego. Zgadzał się z tym Marks¹. W związku z powyższym cytatem można określić kapitał jako wynik działania mechanizmu, który pobudza posiadany zasób do życia, podejmując działania związane z budowaniem na posiadanym zasobie nowej wartości, czyli wartości dodanej. Kapitał to także rozbudzenie drzemających w zasobach nieujawnionych wcześniej możliwości kreowania zysku. Posługując się znaną metaforą, można powiedzieć, że kapitał jest jak ziarno, które po dostarczeniu mu wilgoci, ziemi i słońca wyzwoli energię, która w rezultacie zamieni go w dorodny kłos. To właśnie powstawanie nowych ziaren jest tą trudną do zdefiniowania siłą odpowiedzialną za tworzenie kapitału, czyli budowanie na bazie istniejących i wykorzystanych zasobów nowej wartości. Kapitał edukacyjny będzie siłą, która pozwala absolwentom na tworzenie zysków podczas całego procesu edukacyjnego (nie tylko na wiedzy), ale i na zawieranych znajomościach i doświadczeniu. Jak zauważa F. Bastiat, „fenomen kapitału był skutkiem naturalnego przejścia człowieka od społeczeństwa [...] rolniczego do [...] przemysłowego, w którym poprzez sieć wzajemnych zależności, specjalizację i handel, człowiek był w stanie niepomniernie zwiększyć swe moce wytwórcze. Kapitał miał być rodzajem magii, która podnosi wydajność i stwarza wartość dodatkową. Wielkość przemysłu [...] nie tylko zwiększa się w każdym kraju wraz ze wzrostem zasobów przez niego wykorzystywanych, lecz w następstwie tej zwyczajki ta sama ilość przemysłu daje większą ilość pracy [...]. Ażeby zgromadzone zasoby stały się czynnym kapitałem i uruchomiły dodatkową produkcję, muszą one zostać określone i urzeczywistnione w jakimś konkretnym przedmiocie, który trwa przynajmniej przez jakiś czas po wykonaniu pracy”². Kapitał często jest mylony z pieniądzem, który jest tylko formą wyceny wartości ułatwiającej porównywanie różnych zasobów i w związku z tym umożliwia łatwą wymianę lub sprzedaż. Na przykład budynki szkoły przynoszą zysk tylko wówczas, gdy odbywają się w nich zajęcia, w tym sensie są kapitałem, ponieważ generują zyski dla ich właściciela. Mogą też być towarem, jeżeli ten będzie chciał je odsprzedać. Jednak kiedy zostaną włączone dodatkowo w proces edukacyjny, jako miejsca spotkań, gdzie studenci będą mogli realizować przedsięwzięcia typu: wystawy, spotkania, prezentacje, festiwale, koncerty, to staną się one miejscem, w którym mogą być nawiązywane relacje oparte na współpracy i zaufaniu. Tak wykorzy-

¹ H. de Soto, *Tajemnica kapitału*, Fijorr Publishing and Polish-American Foundation for Economic Research and Education Chicago, Warszawa 2002, s. 65.

² F. Bastiat, *Co widać i czego nie widać*, Instytut Liberalno-Konserwatywny Fijorr Publishing Co., Lublin–Chicago–Warszawa 2005, s. 64.

stane mogą stać się elementem umożliwiającym kreowanie kapitału społecznego wśród studentów, który obejmuje, jak zauważa H. Januszek, „nie tylko edukację i doświadczenie zawodowe, ale także kontakty społeczne i siatkę powiązań pomiędzy ludźmi”³. Używając przenośni można zaryzykować następujące określenie: im więcej drzwi będzie mógł otworzyć student w przyszłości (za którymi znajdują się życzliwi ludzie gotowi z nim współpracować, a w razie potrzeby także pomóc), tym większy będzie jego kapitał społeczny. Studenci wyjeżdżający do innych miast zmieniają miejsce zamieszkania pozbawiając się w ten sposób środowiska, w którym do tej pory funkcjonowali. Trafiają czasem w obcą dla siebie kulturę, w hermetyczny świat, często dla nich niedostępny. Ten fakt mogą wykorzystać uczelnie, by umożliwić studentom tworzenie innych jakościowo relacji, które w przyszłości umożliwią sprawne poruszanie się na rynku zawodowym.

W dobie społeczeństwa informatycznego dominującą rolę w komunikacji międzyludzkiej odgrywa Internet i telefon komórkowy. Ten fakt powoduje, że w wielu przypadkach ludzie pozostający we wzajemnych relacjach biznesowych nigdy się nie widzieli, a więc nie mieli okazji bliżej poznać swoich reakcji w różnych sytuacjach. Kontakty na odległość nie sprzyjają tworzeniu sympatii, zaufania, współczucia. Odbiorca wiadomości nie jest w stanie precyzyjnie określić, kto ją napisał i jakimi emocjami się kierował. Sformalizowane związki na płaszczyźnie zawodowej ograniczają się czasem jedynie do przesyłania informacji związanych z biznesem, co może powodować, że będą one kruche i nietrwałe. Dlatego coraz większą rolę będą odgrywać dawne przyjaźnie i znajomości, dzięki którym możliwe będzie budowanie długotrwałych powiązań zawodowych. Często nie sam produkt, lecz wzajemne zaufanie przyczynia się do podpisania kontraktów na dostawy. Uczelnia powinna inicjować powstawanie kapitału społecznego w ramach całego procesu dydaktycznego, który – jak zauważa M. Czupich – „zwiększa korzyści z inwestowania w kapitał rzeczowy i ludzki i staje się niezbędnym czynnikiem rozwoju gospodarczego we współczesnym świecie”⁴. Na współczesnym rynku to kontakty menedżera przede wszystkim budują pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. K. Sadowska zauważa: „W nowych warunkach konkurencji nie wystarczy wynalezienie nowego produktu o nowych zmienionych cechach użytkowych. Sam produkt,

³ H. Januszek, *Kapitał społeczny na rynku pracy*, w: *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004, s. 35.

⁴ M. Czupich, *Wpływ kapitału ludzkiego i społecznego na innowacyjność regionów Europy Środkowej i Wschodniej*, w: *Kapitał ludzki w procesie przemian Europy Środkowej i Wschodniej. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, red. W. Kosiedowski, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2010, s. 158.

którego cechy można łatwo skopiować, nie odgrywa już decydującej roli”⁵. Niestety wielu współczesnych przedsiębiorców nie dostrzega tego faktu (menedżerowie nie posiadają dostatecznej wiedzy z dziedziny socjologii i psychologii), co utrudnia, a nawet uniemożliwia nawiązywanie trwałych relacji partnerskich.

Nowe znajomości studenckie zainicjowane w przeszłości przez uczelnię mogą ułatwić pracę absolwentom. Ich uruchomienie może przynieść dodatkowe, wymierne korzyści zarówno im samym, jak i firmom ich zatrudniającym. Jak zauważa F. Bastiat, „kapitału [...] nie wytwarzają zatem pieniądze, wytwarzają go ludzie i ich systemy własności, ułatwiające im współpracę i myślenie o tym, w jaki sposób można gromadzone przez nich zasoby wykorzystywać do uruchomienia dodatkowej produkcji”⁶. Konieczne jest zrozumienie mechanizmów, które wpływają na powstawanie kapitału, ponieważ istniejący chaos to efekt ciągle trwającej rewolucji społecznej, która niszczy istniejące dotąd mechanizmy systemu nakazowo-rozdzielczego. Kapitał edukacyjny można pomnażać w zasadzie bezinwestycyjnie, ale dopiero wtedy, kiedy zostaną zmodyfikowane zasady procesu nauczania w szkołach wyższych. Kiedy budynki szkoły oprócz prowadzenia w nich obowiązkowych zajęć będą pełniły także funkcję integracyjną. Inaczej wykorzystane mogą służyć jako biura do zawierania transakcji, z których dochód pokryje część czesnego (w ten sposób będzie można wykorzystać kolejne narzędzie marketingu mix – cenę w zarządzaniu szkołą wyższą). Uprozczone procedury administracyjne korzystania przez studentów z zasobów materialnych uczelni zmniejszą koszty prowadzenia ich własnych firm i mogą pozwolić na zalegalizowanie firm działających do tej pory nielegalnie. Uwolnienie działań studentów od skomplikowanej procedury administracyjnej, polegającej na posiadaniu różnych zaświadczeń, wpisów w rejestrach, czyli wszystkich działań biurokratycznych, może być impulsem do podjęcia przez nich działań przedsiębiorczych. Szczególnie uczelnia o profilu ekonomicznym powinna umożliwić studentom działanie w rzeczywistych warunkach rynkowych, wyposażając ich jednocześnie w wiedzę i doświadczenie związane z tworzeniem kapitału i wykorzystaniem zasobów znajdujących się w ich otoczeniu. Wykształceni w ten sposób specjaliści od zarządzania będą bardziej kompetentni do obejmowania stanowisk menedżerskich niż ich koledzy, którzy ukończyli kierunki techniczne.

Po przyswojeniu pojęcia kapitału, a zwłaszcza po zrozumieniu mechanizmu jego działania, można rozszerzyć tę definicję i objąć nią nie tylko zasoby materialne, ale także niematerialne. Jednym z nich jest kapitał intelektualny, czyli mechanizm polegający na twórczym wykorzystaniu wykształcenia, doświadczenia,

⁵ K. Sadowska, *Kapitał ludzki i społeczny jako czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Kapitał ludzki w procesie przemian Europy Środkowej...*, s. 181.

⁶ F. Bastiat, op. cit., s. 88.

zdolności i cech (takich jak przedsiębiorczość, kreatywność, zdolność przewidywania i ponoszenia ryzyka, innowacyjność, komunikatywność) do oddziaływania na zasoby w celu tworzenia dodatkowej wartości, np. student wydziału informatyki, posiadający odpowiednie wiadomości, potrafi zaprojektować reklamę i sprzedać ją przedsiębiorstwu. Przy jej realizacji może pracować korzystając z wyposażenia komputerowego uczelni i konsultacji pracowników naukowo-dydaktycznych. Dzięki takim rozwiązaniom, możliwości zaistnienia na rynku pracy pojawią się już na studiach. Tu także w praktyce można dzięki uczelni rozpocząć działalność menedżera (posiadając zlecenie, angażować do pracy innych, opierając się na ich umiejętnościach). Dodatkowe wykorzystanie zasobów w połączeniu z wiedzą może przynieść określone korzyści – studentowi dochód – uczelni reklamę. Uaktywnianie niewykorzystanych zasobów intelektualnych będzie jedną z form tworzenia kapitału edukacyjnego. Im więcej będzie działań nieograniczających się do wykonywania rutynowych obowiązków, tym szybsze będzie przenikanie absolwentów do sfery gospodarczej. Może to spowodować nie tylko zmniejszenie bezrobocia wśród nich, ale także uruchomić silny impuls w kierunku rozwoju państwa. Szkoły wyższe muszą nadążać za trendami, tworząc dla ludzi prężnych, przedsiębiorczych, nowatorskie warunki sprzyjające takim działaniom. Zamiast organizować praktyki, które niewiele wnoszą do rozwoju intelektualnego studenta, należy umożliwić mu działania w realiach wolnego rynku, tak aby zmieniło to jego pozycję zawodową tuż po otrzymaniu dyplomu.

3. Kapitał edukacyjny a atrakcyjność szkoły wyższej

W gospodarce rynkowej podmioty gospodarcze konkurują o klienta. W tej sytuacji znajdują się również szkoły wyższe. Z jednej strony zgodnie z ich misją powinny realizować program związany z przekazywaniem wiedzy, z drugiej zaś oprzeć się presji obniżania wymagań edukacyjnych. Kwalifikacje absolwenta legitymującego się dyplomem licencjata i magistra są weryfikowane przez pracodawców i szanse na uzyskanie satysfakcjonującej pracy znajdą tylko ci, których wiedza, doświadczenie i umiejętności będą najbardziej przydatne z punktu widzenia wykonywania określonych zadań dla przedsiębiorstwa. Ta sytuacja zmusza do głębokiej refleksji nad przyszłością stanu edukacji w Polsce. Ulegając pokusie obniżenia wymagań wobec studentów, mimo tymczasowego utrzymania ich liczby, niektóre uczelnie zapłaciły za to zmniejszonym naborem na następne lata. Wysokie wymagania odstraszały od wyboru takiej uczelni, małe powodują, że potencjalni studenci takie omijają, gdyż ich dyplomy są lekceważone przez pracodawców. Szkoły wyższe balansują między jedną

a drugą skrajnością. Sytuacja przypomina błędne koło, które nie wiadomo jak przerwać. W przemyśle i usługach w zasadzie takiej sytuacji nie ma. Przedmioty drogie, o wysokiej jakości sprzedawane są w ekskluzywnych sklepach – wówczas o nich mówi się: markowe. Oferta producenta dostosowana jest do wymagań klienta. Producenci produktów markowych nie ulegają presji klientów, nie obniżają jakości, nie liczą na natychmiastowe zyski. Czasem wprost przeciwnie: podnoszą ceny, by uzyskać dodatkowe kwoty na zwiększanie atrakcyjności kolejnych serii produktów. Podobnie jest ze szkołami wyższymi, tu także zaczyna liczyć się marka, którą można określić z punktu widzenia marketingu jako **miejsce wyposażania absolwentów podczas studiowania w specyficzny kapitał edukacyjny, który zainwestowany przez niego w przedsiębiorstwie, przyczyni się do zwiększania tam zysków**. W związku z tym można postawić następującą hipotezę: **o atrakcyjności uczelni decyduje suma kapitałów edukacyjnych, jaką mogą zainwestować absolwenci w rozwój przedsiębiorstw, w których są zatrudnieni**. Jej zweryfikowanie będzie możliwe wówczas, gdy wyodrębnione zostaną czynniki, które wpływają na powstawanie kapitału edukacyjnego w szkołach wyższych, chodzi tu nie tylko o aspekty naukowe (wynalazki, odkrycia, patenty) i funkcjonalne (miejsce spotkań, pracy, nauki i spędzania czasu wolnego), ale także symboliczne (architektura budynków i ich wnętrz, zwyczaje, rytuały). Ponadto zostaną zdiagnozowane powody, dla których studenci i pracownicy naukowo-dydaktyczni wchodzą w relacje wykraczające poza ramy nakreślone przez programy nauczania oraz zostaną poznane bariery powstrzymujące studentów od zaangażowania się w przedsięwzięcia praktyczne. Władzom uczelnianym zidentyfikowane czynniki i zasoby związane z kształtowaniem kapitału edukacyjnego mogą umożliwić jego skuteczne kreowanie, co będzie miało istotny wpływ na podniesienie konkurencyjności uczelni w otoczeniu.

4. Model funkcjonowania współczesnej szkoły wyższej

Traktując szkołę wyższą jako przedsiębiorstwo usługowe, przyjmuje się, że student – to klient (usługobiorca), szkoła wyższa – to przedsiębiorstwo usługowe, kadra to – usługodawcy. Ten sposób nazewnictwa wprowadza jednak pewien dysonans ze względu na specyfikę usług, jaką mają do zaoferowania uczelnie. Tradycyjne nazewnictwo nabiera zatem nowych treści. Przemodelowanie funkcjonowania szkoły wyższej nie jest proste. Ukształtowana przez tradycję struktura zależności i sposób prowadzenia zajęć często stanowią podstawę jej egzystencji. Jednak rozwój cywilizacyjny wymusza zmiany. Współczesne społeczeństwo, określane jako informacyjne, oczekuje od uczelni wypracowania

Tabela 1. Stan obecny i model szkoły wyższej

Wyszczególnienie	Stan obecny	Model
1	2	3
Student (klient)	Bierny usługobiorca (bez możliwości wpływania na treści programowe)	Czynny usługobiorca (uczestniczący w planowaniu treści programowych)
Uczelnia (zakład usługowy)	Miejsce, gdzie odbywają się wykłady i ćwiczenia	Miejsce, gdzie oprócz wykładów i ćwiczeń realizowane są projekty – biuro narad do podejmowania decyzji
Kadra (usługodawcy)	Wykładowca – typowe programy na każdej uczelni	Wykładowca/trener świadczący usługi edukacyjne różne, w zależności od miejsca ich wykonywania. Animator życia: <ul style="list-style-type: none"> – studenckiego – naukowego – społecznego – politycznego
Grupy studenckie	Dobór przypadkowy, np. alfabetyczny	Dobór celowy według zainteresowań lub realizacji wspólnych projektów
Cel kształcenia	Przekazywanie wiedzy	Przekazywanie wiedzy i umiejętności analitycznego oraz syntetycznego rozumowania Stawianie hipotez i umiejętność ich dowodzenia Tworzenie informacji z dostępnych danych
Marketing mix szkoły wyższej (zakładu usługowego)		
Produkt	Wiedza	Wiedza Kapitał edukacyjny Posługiwanie się wiedzą
Sposób przekazywania wiedzy (świadczona usługa)	Prawie identyczne wykłady i ćwiczenia realizowane na wielu uczelniach według wskazań ministerstwa	Wykłady, ćwiczenia, praca nad realizacją zindywidualizowanych projektów w zależności od potrzeb zgłaszanych przez rynek
Dystrybucja (świadczona usługa)	Studenci dojeżdżają na zajęcia do siedziby szkoły, która jest miejscem przekazywania wiedzy (świadczona usługa) Studenci odbywają praktyki w proponowanych przez uczelnię przedsiębiorstwach	Studenci dojeżdżają na zajęcia do siedziby szkoły, która jest miejscem przekazywania wiedzy (świadczona usługa) Zajęcia przez Internet Studenci na czas trwania projektu zakładają własną firmę
Promocja	Ogłoszenia Spoty telewizyjne Plakaty Ulotki Marketing bezpośredni w szkołach średnich	Ogłoszenia Spoty telewizyjne Plakaty Ulotki Uczniowie szkół średnich i potencjalni studenci są członkami zespołów realizujących projekty

cd. tabeli 1

1	2	3
Cena	Ustalone czesne	Ustalone czesne z możliwością zarabiania pod szyldem szkoły – realizacja projektów, minitargów, prowadzenie badań itp.
Zasoby wykorzystywane podczas edukacji		
Materialne	Budynki, sale do prowadzenia wykładów, ćwiczeń i konsultacji	Budynki, sale do prowadzenia wykładów, ćwiczeń i konsultacji udostępniane do prowadzenia dodatkowej działalności przez studentów
Niematerialne	Doświadczenie i wiedza kadry naukowo-dydaktycznej	Doświadczenie i wiedza kadry naukowo-dydaktycznej Doświadczenie i wiedza zdobyta przez studentów podczas pracy zawodowej
Ludzkie	Liczba pracowników naukowo-dydaktycznych, Liczba studentów	Liczba pracowników naukowo-dydaktycznych Liczba studentów Liczba osób współpracujących ze sfery: – produkcyjnej – samorządowej – politycznej
Intelektualne	Dorobek naukowy szkoły	Dorobek naukowy szkoły Wiedza nabyta i własna, jej wykorzystanie możliwe poprzez pracę we własnej firmie oraz w firmie już istniejącej na podstawie umowy
Spoleczne	Kontakty z przedsiębiorcami Spontaniczne nawiązywanie relacji między studentami	Kontakty z przedsiębiorcami samorządami, instytucjami Aranżowane i spontaniczne nawiązywanie relacji między studentami i kadrami uczelni

Źródło: opracowanie własne.

nowych sposobów organizowania procesów dydaktycznych, adekwatnych do zmieniających się warunków. Na stronach internetowych dotyczących społeczeństwa informacyjnego można przeczytać: „Cechą podstawową tego rodzaju społeczeństwa jest zarządzanie informacją, szybki jej przepływ i przetwarzanie niezależnie od miejsca pobytu ludzi ją obsługujących”⁷. Informatyka rewolucjonizuje wszelkie struktury społeczne, a na szkołach wyższych wymusza niejednokrotnie – jak podaje *Słownik myśli filozoficznej* – „zastąpienie wiedzy informacją”⁸. Dostęp do niej ma za zadanie umożliwić menedżerom skutecz-

⁷ www.wosna5.pl/spoleczenstwo_informacyjne [30.01.2012]

⁸ *Słownik myśli filozoficznej*, Park Edukacja, Bielsko-Biała 2008, s. 483.

ne zarządzanie przedsiębiorstwem. Model współczesnej szkoły wyższej zbudowany w oparciu o wymagania społeczeństwa informacyjnego powinien różnić się zdecydowanie od ukształtowanego przez zwyczaje i tradycje. Zostało to przedstawione w tabeli 1.

Jednym z zadań, przed którym stoją szkoły wyższe, będzie zmiana sposobu wykorzystania posiadanych zasobów w taki sposób, aby umożliwić studentom kreowanie kapitału edukacyjnego. Wiedza nie będzie już głównym produktem, po który sięgać będą studenci. W przyszłości będą oni płacili nie tylko za wiedzę, lecz też za usługę, która umożliwi im sprawne posługiwanie się informacją, jako głównym narzędziem w wykonywanej pracy. Rola nauczyciela akademickiego jako mentora – przekaznika wiedzy – powinna ulec przeobrażeniu i zmienić się w trenera, który potrafi zarówno przekazać wiedzę, jak i nauczyć studentów posługiwania się nią w celu osiągnięcia korzyści (zysku) oraz potrafi pobudzić i odkrywać nowe ich możliwości (np. podręczników do nauki księgowania jest dużo, ale potrzeba kogoś, kto pokaże, jakie wyciągać wnioski z zapisów na kontach w aspekcie sytuacji rynkowej i zachęci do szukania indywidualnych rozwiązań problemu).

Konieczna staje się segmentacja studentów według takich kryteriów, jak: talent, przedsiębiorczość, kreatywność, samodzielność, pracowitość, rzetelność, elokwencja, spostrzegawczość, łatwość nawiązywania kontaktów międzyludzkich. Rola szkoły wyższej w tym przypadku sprowadzać się będzie w dużym stopniu do opracowania projektów. Zaangażowanie się w ich realizację wymusi powstawanie kapitału edukacyjnego na bazie posiadanej wiedzy i relacji między studentem a grupą, wykładowcami, przedsiębiorstwami, władzami samorządowymi, instytucjami i członkami innych społeczności.

5. Podsumowanie

Marketing szkoły wyższej powinien dotyczyć przede wszystkim produktu, jakim jest wiedza i sposobu jej przekazywania (dystrybucji). Angażując w proces edukacyjny niewykorzystywane do tej pory zasoby, można zwiększyć efektywność procesu edukacyjnego. Opracowanie prostych, zrozumiałych zasad wykorzystania zasobów uczelni może zmobilizować studentów do uaktywnienia indywidualnych zdolności, mobilizując ich tym samym do wysiłku. Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą ma na celu nadążanie za zmianami cywilizacyjnymi, kulturowymi i gospodarczymi, które rozpoczęły się w Polsce po zmianach zapoczątkowanych w latach 80. XX w. W tym czasie edukacja stała się też biznesem, wiedza produktem na sprzedaż, a marketing sposobem na podniesienie konkurencyjności każdej szkoły wyższej w jej otoczeniu.

Literatura

- Bastiat F., *Co widać i czego nie widać*, Instytut Liberalno-Konserwatywny Fijorr Publishing Co., Lublin–Chicago–Warszawa 2005.
- Czupich M., *Wpływ kapitału ludzkiego i społecznego na innowacyjność regionów Europy Środkowej i Wschodniej*, w: *Kapitał ludzki w procesie przemian Europy Środkowej i Wschodniej. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, red. W. Kosiedowski, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
- Januszek H., *Kapitał społeczny na rynku pracy*, w: *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, red. H. Januszek, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2004.
- Sadowska K., *Kapitał ludzki i społeczny jako czynnik rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Kapitał ludzki w procesie przemian Europy Środkowej i Wschodniej. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*, red. W. Kosiedowski, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
- Słownik myśli filozoficznej*, Park Edukacja, Bielsko-Biała 2008.
- Soto H. de, *Tajemnica kapitału*, Fijorr Publishing and Polish-American Foundation for Economic Research and Education Chicago, Warszawa 2002.

System identyfikacji wizualnej w szkole wyższej

Agnieszka Dejnaka

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Identyfikacja wizualna uczelni a budowanie wizerunku marki

***Streszczenie.** Uczelnia, aby istnieć i przetrwać na konkurencyjnym rynku edukacyjnym, powinna wytworzyć cechy odróżniające ją od podmiotów konkurencyjnych poprzez budowanie własnego, niepowtarzalnego wizerunku, który sprawi, że otoczenie zewnętrzne (w tym studenci) będą bez trudu ją identyfikowali¹. Celem artykułu jest zaprezentowanie informacji związanych z wizerunkiem uczelni na rynku oraz roli, jaką w tym odgrywa system identyfikacji wizualnej. Artykuł zawiera także wyniki badań jakościowych, których celem było poznanie opinii na temat systemu identyfikacji wizualnych oraz wizerunków wybranych uczelni państwowych i publicznych we Wrocławiu.*

***Słowa kluczowe:** system identyfikacji wizualnej, wizerunek uczelni, tożsamość uczelni, konkurencyjność*

1. Wprowadzenie

System identyfikacji wizualnej jest elementem tożsamości i służy rozpoznaniu produktów i firm na rynku. Odgrywa bardzo ważną rolę na rynku dóbr konsumpcyjnych. Na ile jednak ma znaczenie na rynku szkół wyższych. Sama tożsamość uczelni jest bowiem pojęciem bardzo złożonym, wielopłaszczyznowym a identyfikacja wizualna powinna uwzględniać i odzwierciedlać tę złożoność.

¹ A. Talik-Orłowska, *Rola wizerunku w dążeniu przedsiębiorstwa do sukcesu*, www.swiat-marketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=975894 [10.02.2011].

System identyfikacji wizualnej jest komunikatem przekazywanym przez uczelnię otoczeniu, komunikatem, który pozycjonuje i wyróżnia uczelnię na tle konkurencji. Nazwa uczelni, znak, kolorystyka to elementy, które służą wyróżnieniu uczelni. Czy są one jednak typowymi wyróżnikami, podobnie jak na innych rynkach. Jak są one postrzegane przez tych, do których są głównie adresowane, czyli studenci?

2. Tożsamość uczelni

Tożsamość uczelni jest pojęciem wielopłaszczyznowym, dla niej samej czymś wewnętrznym, ale skierowanym od otoczenia zewnętrznego. Tożsamość jest kategorią złożoną z filozofii, kultury, historii, strategii, stylu zarządzania, reputacji, a także z zachowań pracowników, klientów i reprezentantów². Tożsamość – według A. Dejnaki – można zdefiniować jako „kompleksowy obraz, jaki firma zamierza przekazać nadawcom w procesie komunikacji z rynkiem”³. W literaturze spotkać można dwa podejścia do określania tożsamości przedsiębiorstwa, a mianowicie⁴:

- podejście poznawcze,
- podejście fenomenologiczne.

Podejście poznawcze odwołuje się do tożsamości jako procesu nawarstwiającej się wiedzy o przedsiębiorstwie. Występuje on wewnątrz organizacji i nie musi być wywoływany przez czynniki rynkowe. Natomiast podejście fenomenologiczne polega na określaniu, definiowaniu cech, bądź też zespołu cech, odróżniających daną firmę od innych. Uczelnia, świadcząca usługi edukacyjne, powinna stosować podejście fenomenologiczne – powinna bowiem określać wyróżniki tożsamości, które pozwolą na odróżnienie jej od ofert innych uczelni⁵. Dla uczelni można wyróżnić następujące atrybuty tożsamości, budujące przewagę konkurencyjną:

- wysoką jakość świadczonych usług edukacyjnych,
- studia jako styl życia, nie tylko przymus nauki,
- praktyczność zastosowań wiedzy teoretycznej,
- kontakt z wiedzą ogólnowiatową,
- przyjazną atmosferę oraz nawiązywanie kontaktów zawodowych,

² S. Black, *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 97.

³ A. Dejnaka, *Strategia reklamy marki, produktów i usług*, One Press, Gliwice 2006, s. 63.

⁴ J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyd. WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 12.

⁵ J. Szocki, *Wizerunek firmy w mediach*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań–Wrocław 2008, s. 16.

- etykę działania,
- filozofię „akademickiego nauczania” – nie „odtworzenia”.

W czasach, gdy studia stały się dobrem ogólnodostępnym, a wręcz pojawiła się moda na studiowanie, wyróżnienie się uczelni na tle konkurencji jest bardzo trudnym zadaniem. Ważne jest budowanie tożsamości w sposób strategiczny.

3. Typy wizerunków uczelni – ujęcie teoretyczne i empiryczne

Z punktu widzenia klientów uczelni – studentów – ważny aspekt stanowi wizerunek uczelni na rynku, który jest określany w *Słowniku języka polskiego* jako „podobizna, portret”⁶ – czyli wyobrażenie, postrzeżenie (zamiennie stosuje się pojęcie „image”, które oznacza obraz, podobiznę, wizerunek, symbol, wyobrażenie, przedstawienie i pochodzi od łacińskiego słowa „imago” – obraz, symbol, wzór, lub „imarginato” – wyobrażenie, urojenie, marzenia). Według definicji Davis, wizerunek to wytwór umysłu wynikający z dedukcji opartej na dostępnych przesłankach, zarówno realnych, jak i wyobrażonych, uwarunkowany wrażeniami, przekonaniami, ideami i emocjami⁷. Wizerunek obejmuje całość opisywanych procesów i zjawisk związanych z uczelnią, stanowi wypadkową wszelkich działań przedsiębiorstwa oraz cech osób, do których owe działania zostały skierowane. Wizerunek opiera się zarówno na obiektywnych cechach, jak i na subiektywnych opiniach i poglądach.

Jednym z kryterium klasyfikującym wizerunek jest zgodność z przyjętymi założeniami strategicznymi formy. Można tu wyróżnić kilka typów wizerunków, które przedstawiono w tabeli 1.

Wizerunek jest niezbędny przedsiębiorstwu, ponieważ pełni wiele istotnych funkcji. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wizerunek⁸:

- określa charakter produktu i jest jednym z czynników wpływających na wybór marki przez nabywcę,
- pozwala różnicować marki, produkty i przedsiębiorstwa,
- oferuje nabywcom dodatkowe niematerialne korzyści, np. wyróżnienie, prestiż,
- kształtuje lojalność nabywców⁹,

⁶ *Słownik języka polskiego*, www.sjp.pl/wizerunek [12.02.2011].

⁷ A. Davis, *Public relations*, PWE, Warszawa 2007, s. 47.

⁸ B. Pilarczyk, H. Mruk, *Kompendium wiedzy o marketingu*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 241-242, cyt. za: K. Hubner, *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Businessman Books, Warszawa 1994, s. 28.

⁹ J. Szocki, op. cit., s. 14-15.

- jest czynnikiem wpływającym na zwiększenie zaufania do firmy,
- zmniejsza ryzyko podejmowania decyzji zakupowych przez nabywców.

Tabela 1. Typy wizerunku organizacji

Rodzaj wizerunku	Charakterystyka
Wizerunek zwykły	Pokazuje, jak otoczenie postrzega przedsiębiorstwo
Wizerunek lustrzany	Pokazuje, jak organizację postrzegają jej pracownicy
Wizerunek pożądaný	Jest obrazem docelowym; określa, jak firma chce być postrzegana przez otoczenie
Wizerunek optymalny	Możliwy do osiągnięcia w danych warunkach; określa kompromis możliwy do osiągnięcia
Wizerunek rzeczywisty	Określa obraz firmy, jaki mają osoby stykające się z firmą; odpowiada faktycznemu obrazowi firmy w danym czasie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Szocki, *Wizerunek firmy w mediach*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań–Wrocław 2008, s. 14-15.

Wizerunek uczelni to skomplikowany zestaw doświadczeń i odczuć, jaki powstaje na tle porównań z konkurentami na rynku¹⁰. Jeśli brać pod uwagę klienta uczelni – studenta – to wizerunek uczelni budowany jest poprzez:

- jakość nauczania,
- obsługę studenta,
- korelację wykładów z potrzebami studenta,
- prowadzone akcje promocyjne,
- trend rynkowy – np. mody na posiadanie indeksu określonego kierunku.

Oczywiście elementów wpływających na wizerunek jest dużo więcej, a student wybiera jednak te, które są dla niego w danym momencie najistotniejsze. Trzeba tutaj nadmienić, że jeśli wizerunek w dużej mierze zależy od potrzeb studenta w danej chwili, to w danej sytuacji rynkowej preferowany może być wizerunek uczelni (zob. tab. 2).

Badania jakościowe przeprowadzone wśród studentów z różnych uczelni pozwoliły wskazać, jak są postrzegane wybrane uczelnie wrocławskie publiczne (Politechnika Wrocławska, Uniwersytet Wrocłowski oraz Uniwersytet Ekonomiczny) i niepubliczne (Wyższa Szkoła Bankowa, Wyższa Szkoła Handlowa, Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów)¹¹. Badanie zostało przeprowadzone w styczniu 2011 r. techniką projekcyjną, na 8 grupach studentów: każda grupa liczyła 10 studentów z uczelni niepublicznych oraz publicznych (Politechniki Wrocławskiej, Uniwersytetu Wrocławskiego oraz Uniwersytetu Ekonomicznego).

¹⁰ Zob. J. Altkorn, op. cit., s. 15.

¹¹ Wyniki badań jakościowych: A. Dejnaka, *Wizerunek uczelni wyższych we Wrocławiu*, Wrocław 2011.

Tabela 2. Wizerunek uczelni a potrzeby studenta

Wizerunek uczelni	Potrzeby studenta
Uczelnia prestiżowa: – uczelnia dająca perspektywę zatrudniania – uczelnia o wysokim poziomie kształcenia	Wiedza Ambicja znalezienia dobrej pracy Student nastawiony jest na ciężką pracę
Uczelnia snobistyczna: – uczelnia droga – uczelnia z prestiżowymi wykładowcami	Wiedza Chęć wyróżnienia się wśród innych Efekt snobizmu Poczucie wartości
Uczelnia typu „fabryka studentów”	Chęć zdobycia „papierka” z wykształceniem wyższym Przymus ze strony pracodawcy Często dopełnienie wysokich umiejętności praktycznych
Uczelnia „praktyczna”	Wiedza praktyczna Dużo zajęć praktycznych w przedsiębiorstwach Nastawienie na zdobycie umiejętności potrzebnych podczas wykonywania pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań jakościowych: A. Dejnaka, *Wizerunek uczelni wyższych we Wrocławiu*, Wrocław 2011.

W pierwszej kolejności respondenci byli pytani o to, jaki jest według nich wizerunek badanych uczelni i co sądzą na ich temat (technika „luki w zdaniu” oraz „niedokończonych zdań”). Wyniki badań przedstawiono w tabeli 3.

Uczelnia prestiżowa to głównie uczelnia dająca perspektywy na przyszłość – studenci byli podczas badania przekonani, że po skończeniu takiej uczelni bez problemu znajdą dobrze płatną pracę. Bariery wymieniane przez studentów to: utrudnione dostanie się na uczelnię oraz utrzymanie na studiach z powodu bardzo wysokiego poziomu nauczania i egzaminowania. Z uczelni we Wrocławiu wymieniana była tutaj Politechnika Wrocławska.

Uczelnia snobistyczna, według wyników badań jakościowych, pozwala studentowi „pochwalić się” faktem studiowania. Podnosi to jego wartość własną oraz poprawia wizerunek w grupie społecznej, w jakiej się obraca. Uczelnie takie, według opinii studentów, mają najczęściej bardzo wysokie czesne oraz dbają o szczegóły wizerunkowe, np. spotkania studentów, bale absolwentów. Studenci wskazywali tutaj Uniwersytet Ekonomiczny.

Uczelnie typu „fabryka studentów” to, według studentów, uczelnie, które przyjmują studentów bez egzaminów wstępnych, bez selekcji, cyt.: „aby miał pieniądze”. Zajęcia odbywają się w dużych grupach, nieszczególnie dba się o jakość nauczania. Studentowi zależy na jak najszybszym skończeniu studiów, nie specjalnie także jest chętny do wgłębiania się w aspekty naukowe. Tutaj wska-

zywane były wszystkie uczelnie niepubliczne we Wrocławiu (w tym i WSB we Wrocławiu).

Natomiast uczelnie praktyczne to uczelnie nastawione na wiedzę praktyczną, zajęcia w małych grupach studentów – głównie ćwiczenia, projekty i laboratoria. W tym przypadku studenci nie wskazali żadnej uczelni kształcącej w taki sposób. Jednak, jak wskazywali studenci, chętnie uczestniczyliby w takich zajęciach i studiowali na uczelni o profilu praktycznym.

Tabela 3. Opinie respondentów na temat wybranych uczelni we Wrocławiu

Wizerunek uczelni	Wypowiedzi respondentów
Uczelnia prestiżowa	Uczelnia wskazywana najczęściej: Politechnika Wrocławska Stwierdzenia: – „tylko dla mądrych głów” – „nie wiem, czy bym dał sobie radę” – „po tej uczelni zawsze znajdę pracę”
Uczelnia snobistyczna	Uczelnia wskazywana najczęściej: Uniwersytet Ekonomiczny Stwierdzenia: – „bo dobrze powiedzieć, że się tam studiuje” – „czuję się lepszy od innych” – „chcę pokazać na dyplomie nazwę uczelni”
Uczelnia typu „fabryka studentów”	Wskazywane były wszystkie uczelnie prywatne.
Uczelnia „praktyczna”	Brak wskazań respondentów. Sporadycznie wskazywana była Politechnika Wrocławska (kierunki techniczne)
Uczelnia „akademicka”	Uczelnia wskazywana najczęściej: Uniwersytet Wrocławski Stwierdzenia: – „bo będę studiował, nie tylko się uczył” – „jestem na studiach, wiedzę praktyczną zdobędę później” – „dyplom otwiera drzwi do naukowej kariery”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań jakościowych: A. Dejnaka, *Wizerunek uczelni wyższych we Wrocławiu*, Wrocław 2011.

Posiadanie dobrego wizerunku przynosi uczelni wiele korzyści¹². Przede wszystkim przekonanie nabywców – studentów – że dana uczelnia jest lepsza od innych, czyli lepiej zaspokaja ich potrzeby, staje się powodem ich lojalności. Dobry wizerunek zapewnia również relatywnie większą stabilność działania i mniejsze ryzyko. Nawet w sytuacjach kryzysowych dobry wizerunek pozwala utrzymać klientów i pozyskać nowych poprzez rekomendacje. Ponadto M. Biederman i M. Urbaniak zauważyli, że pozytywny wizerunek pomaga w rekrutacji i motywowaniu pracowników naukowych, a także osiągnięciu przez nich dodat-

¹² Por. J. Altkorn, op. cit., s. 27.

kowej satysfakcji z pracy. Dzięki temu uczelnia ma mocniejszą siłę przetargową oraz łatwiej jej znaleźć inwestorów¹³.

4. System identyfikacji wizualnej uczelni

System identyfikacji wizualnej (*corporate design*) to forma komunikacji społecznej między nadawcą (firmą) a odbiorcami (klienci, decydenci, współpracownicy itp.). Identyfikacja wizualna należy do tzw. narzędzi permanentnego oddziaływania na rynek¹⁴, oznacza to, że może on być niezmienny przez wiele lat, w przeciwieństwie chociażby do reklamy, która musi być elastyczna względem oferty.

Siła oddziaływania systemu identyfikacji wizualnej oraz jego znaczenie są w różnych sektorach i branżach odmienne. Do elementów systemu identyfikacji wizualnej zalicza się w szczególności¹⁵:

- znak graficzny,
- kolory firmowe,
- symbole dekoracyjne,
- typografie firmowe,
- druki firmowe (wizytówki, papier firmowy, koperty, dokumenty handlowe),
- identyfikatory pracowników,
- materiały reklamowe (tablice informacyjne, informatory, broszury, ulotki),
- stemple,
- strój pracowników,
- oznakowanie pojazdów,
- wystrój zewnętrzny i wewnętrzny budynków,
- flagi i transparenty firmowe,
- opakowania jednostkowe i zbiorcze produktów.

W przypadku uczelni system identyfikacji wizualnej ma szczególne znaczenie – nie tylko pozwala na wyróżnienie uczelni na tle konkurencji, ale także pozwala na podkreślenie cech oferowanych usług i pozycjonuje uczelnię w umysłach potencjalnych i obecnych klientów – studentów. W następnych rozdziałach została przedstawiona analiza porównawcza systemów identyfikacji wizualnej wybranych uczelni.

¹³ M. Biederman, M. Urbaniak, *Image – czynnikiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 11.

¹⁴ J. Altkorn, op. cit., s. 75.

¹⁵ W. Budzyński, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltex, Warszawa 2002, s. 29; A. Dejnaka, *Strategia reklamy marki, produktów i usług*, Helion, Gliwice 2006, s. 63-65.

5. Nazwa uczelni

Obowiązkiem prawnym każdej uczelni jest posiadanie pełnej nazwy oficjalnej, ale może się ona posługiwać nazwą skróconą – marketingową¹⁶. Nazwa powinna być zrozumiała dla konsumentów, a także w możliwie najlepszy sposób informować o działalności danego przedsiębiorstwa¹⁷. Nazwy uczelni wrocławskich:

- Politechnika Wrocławska,
- Uniwersytet Ekonomiczny,
- Uniwersytet Wrocławski,
- Wyższa Szkoła Bankowa,
- Wyższa Szkoła Handlowa,
- Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów.

W badaniu jakościowym nazw uczelni niepublicznych respondenci podkreślali, że nazwa uczelni powinna być związana ze specjalizacją przedmiotów nauczanych na uczelni. Dla części studentów Wyższa Szkoła Bankowa kojarzy się z nauczaniem przedmiotów bankowych, Wyższa Szkoła Handlowa – z kształceniem sprzedażowo-handlowym. Część respondentów stwierdziła, że nie starała się nawet dowiedzieć czegoś więcej o ofercie uczelni, zakładając, że nazwa związana jest z profilem absolwenta i nie byli takim profilem zainteresowani.

6. Znak graficzny

Znak graficzny powinien być najbardziej rozpoznawalnym elementem uczelni, gdyż pełni on trzy podstawowe funkcje: informacyjną, symboliczną i wizualną. Pierwsza ma na celu poinformowanie odbiorców o korzyściach, jakie będzie im dawać współpraca z firmą lub zakup jej produktów czy usług. Istotą funkcji symbolicznej jest nawiązanie do skojarzeń z danym kształtem. Z kolei funkcja wizualna odnosi się do przeżyć estetycznych odbiorcy. Można wyróżnić trzy podstawowe typy znaków:

- logo,
- symbole (prosta forma znaku służąca do komunikacji między firmą a odbiorcą),

¹⁶ J. Altkorn, op. cit., s. 83.

¹⁷ P. Kwiatkowski, *Nazwa w cenie*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 2, s. 24.

– piktogramy (symbole publiczne, modyfikowane przez przedsiębiorstwa na potrzeby serwisu www).

Można wyróżnić znaki firmowe¹⁸:

– tematyczne – które zawierają graficzne przedstawienie branży reprezentowanej przez dane przedsiębiorstwo,

– graficzne – które przedstawiają wyobrażenia obiektu z natury: osoby, zwierzęcia lub rzeczy; cechy owych obiektów muszą być zbieżne z atrybutami przedsiębiorstwa,

– abstrakcyjne – które nie odwołują się w żaden sposób ani do branży, ani do przedsiębiorstwa, ani do produktu; składają się z linii, kolorów, brył itp.

Techniki projekcyjne pozwoliły na ocenę skojarzeń związanych z logo poszczególnych uczelni (metoda skojarzeń słownych). Porównanie logo wybranych uczelni we Wrocławiu wraz ze skojarzeniami słownymi respondentów przedstawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Skojarzenia słowne respondentów z logo wybranych uczelni we Wrocławiu uzyskane podczas technik projekcyjnych

Nazwa uczelni	Skojarzenia
Politechnika Wrocławska	„orzeł wojenny”; „tarcza z orłem”
Uniwersytet Ekonomiczny	„złożone z pierwszych liter nazwy”; „dwie litery”
Uniwersytet Wrocławski	„orzeł...”; „jakiś ptak”
Wyższa Szkoła Bankowa	„jak moneta...”; „nieczytelne, dużo się dzieje, chyba moneta”
Wyższa Szkoła Handlowa	„nasuwa mi na myśl raczej nauczanie wczesnoszkolne i dzieleniem dzieci na grupy”
Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów	„całokształt jest niedopracowany, niespójny i zbyt skomplikowany”

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań jakościowych: A. Dejnaka, *Wizerunek uczelni wyższych we Wrocławiu*, Wrocław 2011.

Wyniki badań jakościowych pokazały, że studenci słabo rozpoznają logo uczelni, nawet jeśli sami są jej studentami. Większość respondentów nie znała ani logo, ani nie posiadała żadnych skojarzeń związanych z nim. Najbardziej rozpoznawalne okazało się logo Uniwersytetu Ekonomicznego oraz Politechniki Wrocławskiej (które równocześnie zostało ocenione najwyżej pod względem wizualnym). Zastosowana symbolika w logo Politechniki Wrocławskiej mocno nawiązuje do Dolnego Śląska, gdyż na tarczy widnieje piastowski orzeł. Tarcza jest ciekawie skonstruowana. Jest to właściwie prawa połowa tarczy z prawą połową orła i lustrzanym odbiciem połowy orła w innym kolorze. Całość wpisana

¹⁸ A. Dejnaka, op. cit., s. 64-65.

jest w rozpostarty cyrkiel, co może być odwołaniem to inżynierskich aspiracji uczelni. Z tego wynika, że uczelnie, zarówno państwowe jak i prywatne, powinny przykładać większą wagę do promowania swojego logo zarówno wśród odbiorców wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

7. Kolory uczelni

Kolejną kategorią, która ma istotne znaczenie dla całości systemu identyfikacji wizualnej firmy, jest kolorystyka. Powinna być precyzyjnie określona, w szczególności jeśli chodzi o logo i kolory firmowe. W tabeli 5 przedstawiono przykłady kolorystyki wybranych uczelni.

Tabela 5. Przykłady kolorystyki wybranych uczelni

Nazwa uczelni wyższej	Kolorystyka
Politechnika Wroclawska	Podstawowa wersja logotypu występuje w kolorze ciemnoczerwonym i białym
Uniwersytet Ekonomiczny	Czerwono-żółta kolorystyka nawiązuje do barw Wrocławia
Uniwersytet Wroclawski	Kolor błękitny i biały. Na stronie internetowej uczelni jest informacja, że wykorzystany kolor to „błękit uniwersytecki”.
Wyższa Szkoła Bankowa	Kolor granatowy i biały
Wyższa Szkoła Handlowa	Czerwień oraz szarość
Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów	Ciemnoniebieski, biały, jasnoniebieski

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań wtórnych obejmujących systemy identyfikacji wizualnej poszczególnych uczelni, informacje ze stron internetowych uczelni: Politechnika Wroclawska: www.portal.pwr.wroc.pl/info_podstawowe.dhtml [10.02.2011]; Uniwersytet Ekonomiczny: www.ue.wroc.pl/ [10.02.2011]; Uniwersytet Wroclawski: www.uni.wroc.pl/ [10.02.2011]; Wyższa Szkoła Bankowa: www.wsb.wroclaw.pl/ [10.02.2011]; Wyższa Szkoła Handlowa: www.handlowa.eu/ [10.02.2011]; Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów: www.wszif.pl [10.02.2011].

Respondenci biorący udział w badaniu uznali, że najbardziej wyróżniającą się kolorystycznie uczelnią jest Politechnika Wroclawska. Kolory kojarzy się z dynamiką rozwoju nauki oraz młodzieżą. W kolorystyce przeważa kolor niebieski oraz granatowy. Nie do końca jasne jest pojęcie „błękit uniwersytecki”, którym posługuje się w opisie systemu identyfikacji wizualnej Uniwersytet Ekonomiczny.

8. Strona WWW uczelni

Podstawowe elementy, czyli logo (lub logotyp), typografia i kolorystyka, stają się częścią innych materiałów wykorzystywanych przez uczelnię w celach promocyjnych. Chodzi głównie o druki firmowe, materiały reklamowe, ale także o wystrój wnętrz budynków, oznaczenie pojazdów, ubioru pracowników itd. Elementem wizualnym, promocyjnym uczelni jest serwis internetowy, który został wskazany przez respondentów jako główne miejsce poszukiwania informa-

Tabela 6. Analiza serwisów (pod względem spójności wizerunkowej) wybranych uczelni

Nazwa uczelni	Ocena strony pod względem spójności wizualnej
Politechnika Wrocławska: www.portal.pwr.wroc.pl/info_podstawowe.dhtml	Pierwsza strona witryny internetowej utrzymana jest w bardzo stonowanym klimacie. Możliwe, że to przez monochromatyczne sygnatury, ale kojarzy mi się to raczej z korporacją niż z uczelnią. Na kolejnych stronach kolorystyka i podkreślenia w całości nawiązują do logotypu.
Uniwersytet Ekonomiczny: www.ue.wroc.pl/	Strona WWW jest utrzymana w niebieskoszarym klimacie, który faktycznie może kojarzyć się z uczelnią bądź szkolnictwem. Nawiązania do koloru logotypu są subtelne i raczej rzadkie, objawia się jedynie w nagłówkach i drobnych elementach na stronie.
Uniwersytet Wrocławski: www.uni.wroc.pl/	Strona tak jak logotyp jest przyjemna i estetyczna. Kolorystycznie bardzo mocno odwołuje się do logotypu. Dopełniający żółty w aktywnych elementach jest jak najbardziej poprawnym rozwiązaniem i niejako wyrwa użytkownika z tej wszechobecnej niebieskości.
Wyższa Szkoła Bankowa: www.wsb.wroclaw.pl/	Strona internetowa jest jak najbardziej poprawna. Jest oparta na standardowych rozwiązaniach użytkowych, wizualnych i kolorystycznych, przy czym jest kolorystycznie spójna z logotypem.
Wyższa Szkoła Handlowa: www.handlowa.eu/	Strona WWW jest przejrzysta i łatwa w nawigacji, jednak całkowicie odbiega od logotypu. Jedyne wspólne elementy to kolor najbardziej rzucających się w oczy elementów.
Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów: www.wszif.pl/	Strona kolorystycznie jest bardzo dobrze zorganizowana, występują elementy w różnych tonach koloru niebieskiego i bardzo dobrze widoczny element w dopełniającej żółci. Strona jest uzupełniona neutralnymi szarościami. Całość jest wizualnie zwarta i użytecznie intuicyjna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy serwisów internetowych uczelni: Politechnika Wrocławska: www.portal.pwr.wroc.pl/info_podstawowe.dhtml [10.02.2011]; Uniwersytet Ekonomiczny: www.ue.wroc.pl/ [10.02.2011]; Uniwersytet Wrocławski: www.uni.wroc.pl/ [10.02.2011]; Wyższa Szkoła Bankowa: www.wsb.wroclaw.pl/ [10.02.2011]; Wyższa Szkoła Handlowa: www.handlowa.eu/ [10.02.2011]; Wyższa Szkoła Zarządzania i Finansów: www.wszif.pl [10.02.2011].

cji o uczelni. Zaprojektowany i wdrożony serwis internetowy uczelni powinien być zgodny z wszelkimi uzgodnionymi wcześniej zasadami, np. o użyciu odpowiednich kolorów, kształtu liter, rozmieszczeniu poszczególnych elementów.

Podczas oceny systemów identyfikacji wizualnej uczelni zostały przeanalizowane serwisy (pod względem spójności wizerunkowej) wybranych uczelni (zob. tab. 6).

Systemy identyfikacji wizualnej uczelni publicznych są dużo lepiej przygotowane, szczególnie logotypy są lepiej przemyślane pod względem projektowym, użytkowym i wizualnym. Jeśli chodzi o serwisy internetowe uczelni, to w przypadku uczelni publicznych szczegółowość i użyteczność serwisu WWW jest widoczna szczególnie w przypadku Politechniki Wrocławskiej. W serwisach uczelni niepublicznych widoczne są bardziej szczegółowe informacje, dopasowane do potrzeb odbiorców i na bieżąco aktualizowane. Widoczne jest nastawienie uczelni prywatnych na nowoczesność i wykorzystywanie możliwości technologicznych.

9. Podsumowanie

Identyfikacja wizualna uczelni jest niezwykle ważnym elementem jej funkcjonowania na rynku. Dzięki wielu różnorodnym narzędziom uczelnia ma możliwość wyróżnienia się spośród konkurentów, co jest pierwszym krokiem w kierunku dotarcia do umysłów klientów. Dzięki systemowi identyfikacji zostaje stworzony obraz odzwierciedlający indywidualny charakter uczelni, umożliwiając budowanie korzystnych relacji z otoczeniem, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Posiadanie dobrego wizerunku przynosi uczelni wiele korzyści. Przede wszystkim przekonanie nabywców – studentów – że dana uczelnia jest lepsza od innych, czyli lepiej zaspokaja ich potrzeby, staje się powodem ich lojalności. Dobry wizerunek zapewnia również relatywnie większą stabilność działania i mniejsze ryzyko. Nawet w sytuacjach kryzysowych dobry wizerunek pozwala utrzymać klientów i pozyskać nowych poprzez rekomendacje.

Literatura

- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyd. WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
Biederman M., Urbaniak M., *Image-czynnikiem sukcesu firmy*, „Marketing i Rynek” 1998, nr 11.
Black S., *Public relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltex, Warszawa 2002.
Davis A., *Public relations*, PWE, Warszawa 2007.
Dejnaka A., *Strategia reklamy marki, produktów i usług*, One Press, Gliwice 2006.

- Dejnaka A., *Wizerunek uczelni wyższych we Wrocławiu*, Wrocław 2011.
- Hubner K., *Image, czyli jak być gwiazdą na rynku*, Businessman Books, Warszawa 1994.
- Kwiatkowski P., *Nazwa w cenie*, „Marketing w Praktyce” 2010, nr 2.
- Pilarczyk B., Mruk H., *Kompedium wiedzy o marketingu*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Słownik języka polskiego*, www.sjp.pl/wizerunek.
- Szocki J., *Wizerunek firmy w mediach*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań–Wrocław 2008.
- Talik-Orłowska A., *Rola wizerunku w dążeniu przedsiębiorstwa do sukcesu*, www.swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=975894 [10.02.2011].
- www.handlowa.eu/ [10.02.2011].
- www.portal.pwr.wroc.pl/info_podstawowe.dhtml [10.02.2011].
- www.ue.wroc.pl/ [10.02.2011].
- www.uni.wroc.pl/ [10.02.2011].
- www.wsb.wroclaw.pl/ [10.02.2011].
- www.wszif.pl [10.02.2011].

Kamila Peszko
Uniwersytet Szczeciński

Znaczenie jednolitego systemu identyfikacji wizualnej w budowaniu marki uczelni*

***Streszczenie.** Celem artykułu jest określenie znaczenia jednolitego systemu identyfikacji wizualnej w procesie budowania marki szkoły wyższej. Autorka prezentuje koncepcję całościowej identyfikacji wizualnej oraz jej relacje z marką szkoły wyższej. W artykule zaprezentowano przykłady znaków marek uczelnianych i zmian w tym zakresie.*

***Słowa kluczowe:** system identyfikacji wizualnej, marka uczelni, zarządzanie marką*

1. Wprowadzenie

Tożsamość wizualna stanowi swoisty kod optyczny i estetyczny pozwalający na przekazywanie przez daną instytucję sygnałów do otoczenia, na których jej najbardziej zależy, które budują i utrwala jej dobry wizerunek w otoczeniu¹.

Zespół działań instytucji związanych z tworzeniem tychże sygnałów oraz wpływających na ich społeczny odbiór nazywa się komunikacją z otoczeniem lub kształtowaniem wizerunku firmy.

* Artykuł finansowany z Poddziałania 8.2.2 Regionalna Strategia Innowacji, Działania 8.2 Transfer Wiedzy, Priorytetu 8, Regionalne Kadry Gospodarki Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

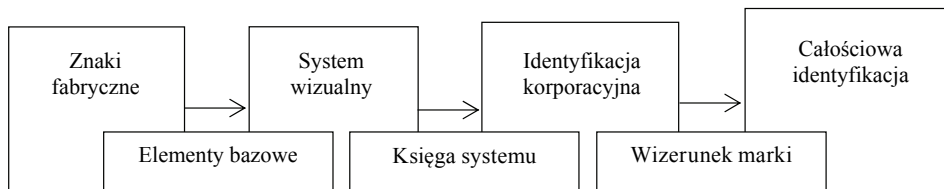
¹ M. Krzyżak, *Tożsamość wizualna wizytówką firmy*, „Aida-media” 1999, nr 3; J. Altkorn, *Wizerunek firmy*, Wyd. WSB w Dąbrowej Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004, s. 73.

Proces kształtowania wizerunku firmy obejmuje²:

- całościową identyfikację firmy (*Corporate Identity, CI*),
- kształtowanie zewnętrznego obrazu firmy (*Corporate Design, CD*),
- politykę marki firmy i jej produktów (*Branding*),
- projektowanie i wdrażanie systemu identyfikacji wizualnej.

Wszystkie te elementy wspólnie wpływają na budowę całkowitego obrazu jednostki; firmy jako powiązane elementy tworzą spójną całość. Rezultatem stosowania kompleksowej identyfikacji jest obraz, wyobrażenie, jakie zyskuje organizacja lub jej marka na rynku³.

Corporate Identity obejmuje działania w ramach nazwy organizacji, znaków firmowych, logotypów, znaków graficznych, kolorów, konstansów reklamowych graficznych⁴. Można mówić o ewolucyjnym charakterze rozwoju tego podejścia, w którym wyróżnia się cztery fazy (zob. rys. 1).



Rysunek 1. Fazy ewolucyjnego rozwoju CI

Źródło: A.M. Nikodemka-Wołowik, T.P. Górski, M. Wołowik, *Nie tylko logotyp. Wyróżnienie i przynależność w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Gdańsk 2004, s. 35.

Początki CI skupiały się tylko na potrzebie podkreślenia przynależności wyrobów do danego wytwórcy. Działania były wielokrotnie przypadkowe, a znaki na produktach często niespójne, np. inaczej wyglądały na produktach, a inaczej na budynkach. Z czasem coraz istotniejszą rolę zaczęły odgrywać spójne kolory form i czcionki. Znaki zaczęły wspierać elementy bazowe, czyli spójne zasady stosowania znaków, liternictwa i kolorów. Kolejną fazę rozwoju charakteryzowała powtarzalność i jednorodność. Rosnąca potrzeba wyróżnienia się na tle konkurentów oraz pojawienie się nowych możliwości komunikacyjnych, które sprawiły, że istotne stało się maksymalne wykorzystanie wszystkich dostępnych nośników pozytywnych komunikatów organizacji. Rozpoczęła się era wzmoc-

² *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006, s. 39.

³ M. Rydel, *Podręczny leksykon promocji*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, Gdańsk 1998, s. 41.

⁴ *Ibidem*.

nienia rozwiązań projektowych działaniami kontrolnymi. Kolejne lata przyniosły potrzebę jeszcze szerszego postrzegania identyfikacji wizualnej. Znaczenia nabrała komunikacja wielotorowa. W przemyślany i zaprogramowany sposób kontrolowane stały się wszystkie sygnały, które instytucja wysyła w świat. Wzrosła ranga koncepcji strategicznych oraz integracja wszystkich punktów styczności organizacji z otoczeniem. Siłę wizerunku stanowiła korporacja i wokół jej atrybutów budowany był cały przekaz.

Dzisiejszy etap cechuje się dużą dynamiką zjawisk rynkowych, organizacje znacznie szybciej reagują na potrzeby zgłaszane przez klientów dzięki dużym możliwościom technologicznym.

Koncepcja całościowej identyfikacji zakłada zintegrowane myślenie o korporacji, związkach kapitałowych i jej poszczególnych markach. Twórcy CI danych organizacji zaczynają wyróżniać trzy główne grupy adresatów swoich działań: inwestorów myślących w kategoriach finansowych, pracowników skupiających się na wykonywaniu zadań oraz klientów, dla których najważniejsza jest natura oferty, czyli jej marka⁵.

Również uczelnie podejmują działania tworzące wspólny system identyfikacji wizualnej, dzięki któremu przede wszystkim ich marka będzie identyfikowalna, rozpoznawana i kojarzona z określonymi jej atrybutami.

2. Marka a system identyfikacji wizualnej szkoły wyższej

Marka uczelni – budowana przez dziesiątki, a niekiedy nawet setki lat – **jest jej rynkowym wyróżnikiem. Jest symbolem określonych wartości emocjonalnych, funkcjonalnych i kulturowych, które spodziewa się otrzymać kandydat po przyjęciu go na studia**⁶. Marka ma ogromną siłę oddziaływania. Marka rozumiana jako nazwa, termin, symbol, rysunek lub kombinacja tych elementów stworzona w celu odróżnienia produktu, aby nabywcy mogli rozróżnić daną ofertę spośród konkurencyjnych, składa się z dwóch części: słownej i graficznej. Część słowna (werbalna) marki odpowiada nazwie marki, a część graficzna (niewerbalna) to znak marki⁷. Nazwa marki to część, która może być wymawiana i która składa się z liter, cyfr, słów i ich kombinacji (np. Uniwersytet Szczeciński, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Politechnika Rzeszowska). Nazwa marki uczelni wynika z jej oficjalnie stosowanej nazwy i odzwierciedla charakter działalności szkoły wyższej,

⁵ A.M. Nikodemka-Wołowik, T. P. Górski, M. Wołowik, *Nie tylko logotyp. Wyróżnienie i przynależność w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Gdańsk 2004, s. 36-40.

⁶ A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2005, s. 122.

⁷ E. Maliszewski, *Marketing*, Format-AB, Warszawa 2007, s. 92.

zgodnie z przyjętym w Polsce ujednoliconym nazewnictwem⁸. Wybierając nazwę marki należy się zastanowić, jakiego typu informacje ma ona ze sobą nieść. Nazwa może przybrać formę dźwiękową bądź wizualną. Każda z nich powinna być łatwa do zapamiętania i charakterystyczna dla danej specyfiki organizacji. W przypadku uczelni, sama nazwa szkoły nie jest zwykle ani krótka, ani zapadająca w pamięć, ani nawet bardzo wyróżniająca, lecz połączona z patronem bądź wątkiem historycznym daje szansę na „wgląd” w kawałek historii z nią związany.

Znak marki to ta właśnie jej część, która nie da się wyrazić słowami. Może przyjąć formę logo lub logotypu i takim też pojęciem znaku marki coraz częściej jest zastępowane. Logo to znak obrazowy lub symbol, który w miarę możliwości powinien się kojarzyć z jej działalnością lub produktami i ułatwiać szybką identyfikację. Logotyp to nazwa marki lub jej skrót, w przeciwieństwie do logo opisany wyróżniającym się pismem (czcionką, kolorystyką). Logotyp jest często urozmaicony elementami graficznymi⁹. Skojarzenia związane z daną nazwą uczelni bardzo często decydują o decyzji wyboru szkoły wyższej, z kolei jej forma graficzna pozwala na odróżnienie jej od innej.

Wśród organizacji świadczących usługi edukacyjne dominują znaki marki zbudowane na planie okręgu, przypominające herb bądź pieczęć, wykorzystujące atrybuty patronów i polskości, jak znak orła bądź krzyża.

Obecnie coraz większa grupa uczelni posiada jednolity system identyfikacji wizualnej bądź tak utrzymuje. Nie wszystkie bowiem umożliwiają poznanie szczegółów ich systemu identyfikacji wizualnej w odniesieniu do uczelni czy poszczególnych wydziałów, jakie są stosowane i jakie należy stosować przy ich wykorzystywaniu, co najwyżej informują o jego parametrach bądź udostępniają je do potrzeb użytkowych. Na stronach internetowych można odnaleźć opisy poszczególnych elementów logo oraz odcienie dobranych kolorów razem z wyjaśnieniem ich barwy – smyk, poziomu nasycenia, wielkości, wykorzystywanej czcionki itp.

Uczelnie przywiązują coraz większą wagę do CI i starają się, by informacja o nim była istotna nie tylko dla konkretnych interesariuszy, ale też dla wszystkich podmiotów rynkowych.

Przykładem zmiany systemu identyfikacji wizualnej może być Uniwersytet Wrocławski, który w momencie wprowadzenia zmian w CI umieścił w Internecie do wiadomości swoich studentów i innych podmiotów szczegółowe informacje o zmianach w ramach działań wizerunkowych, a zwłaszcza w ramach zmian w logo. Zmiany charakteryzował następujący tekst umieszczony na stronie internetowej¹⁰:

⁸ A. Pabian, op. cit., s. 124.

⁹ E. Maliszewski, op. cit., s. 93.

¹⁰ www.wroclaw.dlastudenta.pl/studia/arttykul/Wizerunkowe_zmiany_na_Uniwersytecie,35955.html [13.02.2012].

Uniwersytet Wrocławski zmienia swój wizerunek. Dotychczasowe oficjalne logo – piastowski orzeł wpisany w pieczęć z napisem *Universitas Wratislaviensis* – zostało zastrzeżone tylko do użytku rektora. Powstał jednak nowy logotyp.

– Nowy system identyfikacji wizualnej wchodzi teraz i dajemy sobie czas na wdrożenie. – informuje Małgorzata Porada-Labuda z Uniwersytetu Wrocławskiego. – Nie oczekujemy, że pracownicy wyrzucą wizytówki, które mają, ale po prostu następne zamówią już zgodne z nowymi szablonami. Zmiana nie dotyczy tylko logo. Został wprowadzony cały system identyfikacji wizualnej, który obejmuje papiery firmowe, wizytówki afisze, dyplomy okolicznościowe, pisma gratulacyjne, materiały promocyjne, witryny internetowe, materiały informacyjne dla kandydatów itp. Jest cała księga szablonów. Księgę wykonała firma zewnętrzna pod nadzorem specjalnej uczelnianej komisji powołanej jeszcze za czasów rektora Pacholskiego. Ideą było połączenie tradycji z nowoczesnością. Dlatego w nowym logotypie pozostał piastowski orzeł.

– Chcemy też wyraźnie oddzielić funkcje dwóch znaków: godła jako elementu tradycji i prestiżu od logo – znaku towarowego do zastosowań codziennych. Nie będziemy zdobić godłem kubków ani parasolek – dodaje Porada-Labuda.

Niewielkim korektom poddane zostanie także dotychczasowe logo.

Obok tej informacji umieszczono nowe logo Uniwersytetu.

Uczelnie nawiązują równie często do symboli charakterystycznych dla regionu, z którego się wywodzą i w którym funkcjonują (np. herb miasta), bądź specyfiki swojej działalności (np. w godle Politechniki Częstochowskiej znajduje się koło zębate zwieńczone kominami)¹¹.

Takie działania może wpływać pozytywnie na politykę nie tylko samej uczelni, ale i miasta. Stąd też powinny one być wspólne i zintegrowane. Należy przy tym pamiętać, że działania w ramach wypracowywania efektów wspólnych działań wizerunkowych poprzez system identyfikacji wizualnej to tylko jedno z narzędzi, które może się przyczynić do pozytywnych efektów w przyszłości. Polityka w tym zakresie musi być jednak stała i spójna.

Miasta wpisują w swoje strategie na kolejne lata, wspieranie działań promocyjnych uczelni. Widać to poprzez podejmowane i realizowane działania – spoty reklamowe dotyczą studiowania (np. Poznań), promocji uczelni w Europie (np. Łódź), stypendiów dla najlepszych studentów, doktorantów i ich prac (np. Lubuskie, Zachodniopomorskie, Wielkopolskie). Obecnie brakuje jednak wspólnego systemu identyfikacji wizualnej w postaci zintegrowania marek uczelni i miast. Wspomina się o wspieraniu edukacji, lecz brak wyraźnego wizualnego efektu współpracy, który, dzięki powielaniu nazwy i logo, pozwoliłby na budowanie świadomości marki, a poprzez indywidualny charakter oznakowania które kształtowałyby unikatowy wizerunek miasta i jej uczelni. Zapomina się, że marka uczelni wpływa zarówno

¹¹ A. Pabian, op. cit., s. 94.

na postrzeganie regionu, jak i stopień rozwoju miasta i na wybór przez kandydatów miejsca studiowania.

Rezultaty tych działań odzwierciedlają opinie kandydatów na studia czy już samych studentów danych uczelni oraz ich zachowania. Można spotkać się z wypowiedziami o dumie bycia studentem danej jednostki, zaobserwować coraz liczniej powstające punkty, w których można zakupić koszulki, kubki i inne gadżety z logo uczelni, sygnalizujące przynależność i zadowolenie z wyboru. Jest to forma promocji uczelni przez samych studentów, pracowników czy sympatyków.

Stosowanie na materiałach wizualnych znaku marki uczelni z jednej strony świadczy o identyfikowaniu się danej osoby z uczelnią, a z drugiej – wpływa na podświadomość odbiorcy, pozwalając odróżnić ją od innych i połączyć w czasie późniejszym z informacjami, jakie uzyskał o niej przy podejmowaniu decyzji o jej wyborze bądź chęci nawiązania współpracy.

3. Podsumowanie

Efektywne oddziaływanie na otoczenie zależy od wzajemnej spójności i realności. To prawo zawiera się w określeniu: marki się nie ma, marką się jest. To co uczelnia robi, jak oddziałuje na rynek swoją reputacją, wizerunkiem, identyfikacją wizualną i graficzną tworzy branding. Obniżanie jakości, rezultaty złej oceny Państwowej Komisji Akredytacyjnej, małe zainteresowanie uczelnią, przesadne obietnice na pewno zostaną zapamiętane przez otoczenie i mogą popsuć uczelni wizerunek i reputację na wiele lat, a już na pewno staną się pożywką dla negatywnych kampanii na rzecz uczelni, prowadzonych bezpośrednio czy pośrednio przez konkurentów.

Efektem prac nad kształtowaniem tożsamości jest stworzenie silnego i wyróżniającego się wizerunku w świadomości klientów, czyli zawarcie w generowanych przez firmę komunikatach określonych wartości. To one dają podstawę do walki o istotną pozycję w świadomości otoczenia. Pozytywny, lepszy od konkurentów wizerunek, jest podstawą do zdobycia przewagi rynkowej. To dzięki przewadze rynkowej można mówić o silnej marce. Uczelnie, które sprawnie i inteligentnie używają swojej tożsamości w komunikacji z otoczeniem, mają większą szansę na zdobycie większej grupy interesariuszy¹².

Obecnie szkoły wyższe stają się mimowolnie podmiotem współczesnej gry zwanej poszukiwaniem uwagi. Działania marketingowe służące komunikacji z otoczeniem mają bardzo duże znaczenie, a bogactwo form przekazu i kanałów

¹² Por. K. Filipek, *Jak zarządzać Corporate Identity i marką*, www.ithink.pl/artykuly/biznes/reklama-i-marketing/jak-zarzadzac-corporate-identity-i-marka/ [16.02.2012].

przekazywania informacji sprzyja przyciąganiu uwagi. Uczelnie potrzebują spójnego planu komunikowania się ze swoim otoczeniem zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym¹³.

Literatura

- Altkorn J., *Wizerunek firmy*, Wyd. WSB w Dąbrowej Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2004.
- Fazlagić J., *Marketing szkół*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Filipek K., *Jak zarządzać Corporate Identity i marką*, www.ithink.pl/artykuly/biznes/reklama-i-marketing/jak-zaradzacz-corporate-identity-i-marka/ [16.02.2012].
- Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, red. B. Szymoniuk, PWE, Warszawa 2006.
- Maliszewski E., *Marketing*, Format-AB, Warszawa 2007.
- Nikodemska-Wołowik A.M., Górski T.P., Wołowik M., *Nie tylko logotyp. Wyróżnienie i przynależność w biznesie*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Gdańsk 2004.
- Pabian A., *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2005.
- Rydel M., *Podręczny leksykon promocji*, Gdańska Fundacja Kształcenia Menedżerów, Gdańsk 1998.

¹³ J. Fazlagić, *Marketing szkół*, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 114.

Kultura organizacyjna w szkole wyższej

**Małgorzata Kupczak
Jadwiga Stobiecka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kultura organizacyjna uczelni a zarządzanie marką

***Streszczenie.** Uczelnie pełnią dwie podstawowe funkcje: prowadzą badania naukowe oraz kształcą przyszłych pracowników, przyczyniając się tym samym do rozwoju społecznego kraju. Trudno jest wskazać najlepszy dla wszystkich uczelni sposób skutecznego zarządzania procesem dydaktycznym. Liderzy instytucji edukacyjnych powinni nieustannie poszukiwać odpowiedzi na pytania: jak modyfikować ten proces? Jak efektywnie zarządzać pracownikami uczelni (zarówno dydaktycznymi, jak i administracyjnymi) oraz samymi studentami, aby umożliwić im wspólne wypracowanie jakości zgodnej z obietnicą marki? Jednym ze sposobów poprawy jakości procesu dydaktycznego może być diagnoza i zmiana kultury organizacyjnej uczelni przy jednoczesnym wsparciu danych pochodzących z badań jakościowych. Możliwości i ograniczenia prezentowanego podejścia w zarządzaniu marką szkoły wyższej pokazano na przykładzie studentów stacjonarnych i niestacjonarnych, studiujących na tym samym kierunku, oraz studentów studiów stacjonarnych innego kierunku. Uzyskane wyniki mają na celu zwrócenie uwagi liderów edukacji na potrzebę spójności i zgodności pomiędzy wartościami panującymi w danej kulturze organizacyjnej uczelni a jej marką.*

***Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, marka uczelni, zarządzanie marką uczelni, kapitał marki*

1. Wprowadzenie

Ograniczone środki finansowe i coraz bardziej konkurencyjne warunki zmuszają szkolnictwo wyższe do zwiększenia efektywności zarządzania swoimi zasobami oraz lepszej organizacji uczelni. Rosnąca rywalizacja o studenta po-

między uczelniami w kraju oraz dążenie do umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego doprowadziły uczelnie do sięgania coraz częściej po narzędzia zarządzania strategicznego i marketingowego. Szkoły wyższe, z wypracowaną przez lata renomą, muszą odpowiedzieć sobie na szereg pytań:

1. Jak zarządzać swoją marką i budować jej wartość?
2. Jakie strategie komunikacyjne zastosować, by zaistnieć w świadomości potencjalnych studentów?
3. Jak sprawić, by student był lojalny wobec uczelni i kontynuował swoją edukację na kolejnych stopniach nauczania czy kursach podyplomowych?

Kapitał marki wynika z zaufania, jakim użytkownicy obdarzają produkty markowe. Marka stanowi główną wartość opiniotwórczą i pozwala na budowanie więzi emocjonalnych wykraczających poza funkcje nabywanego produktu. Marka jest jednym z tych narzędzi marketingowych, które wymaga interdyscyplinarnego podejścia. Punktem wyjścia każdej strategii marki musi być dążność do zaspokojenia czyichś potrzeb. W przypadku szkoły wyższej należy pamiętać o jej relacjach z otoczeniem społecznym i gospodarczym. Komisja Europejska zwraca uwagę na potrzebę wypracowania nowego modelu szkolnictwa wyższego, w którym będzie podkreślone znaczenie przywództwa, zarządzania i przedsiębiorczości, a nie tylko wolności akademickiej i wewnętrznej demokracji. Uczelnie powinny mieć autonomię i jednocześnie być zobowiązane do większej odpowiedzialności (także finansowej) wobec interesariuszy. Winny być też profesjonalnie zarządzane na podstawie priorytetów strategicznych ustalanych w ramach nowego ładu wewnętrznego. Równie ważnym składnikiem kapitału marki jest jej jakość.

Uczelnie pełnią dwie podstawowe funkcje: prowadzą badania naukowe oraz kształcą przyszłą kadrę dla gospodarki, przyczyniając się tym samym do budowy kapitału intelektualnego i społecznego kraju. W niniejszym artykule skupiono uwagę na drugiej z wymienionych funkcji. Na jakość kształcenia na uczelniach wyższych duży wpływ ma nie tylko liczebność i kwalifikacje kadry, ale także programy studiów, rozwiązania organizacyjne i infrastruktura¹. Trudno jest wskazać najlepszy dla wszystkich uczelni sposób zorganizowania skutecznego procesu dydaktycznego, tak jak trudno jest wskazać jeden najlepszy sposób na budowę silnej marki uczelni. Z tego powodu powinno się nieustannie poszukiwać odpowiedzi na pytania: jak modyfikować ten proces? Jak zarządzać pracownikami uczelni (zarówno dydaktycznymi, jak i administracyjnymi) oraz samymi studentami, aby umożliwić im wspólne wypracowanie jakości zgodnej z obietnicą marki? Zdaniem autorek możliwości poprawy jakości procesu dydaktycznego szukać można w koncepcji kultury organizacyjnej.

¹ *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst &Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009, <http://ptbk.mol.uj.edu.pl/download/aktualnosci/akt.diagnoza.pdf> [16.02.2012].

Panuje powszechne przekonanie, że czego nie da się zmierzyć, nie da się też poprawić. Z tego powodu za cel główny artykułu przyjęto z jednej strony pokazanie możliwości zarządzania marką uczelni poprzez diagnozowanie jej kultury organizacyjnej z zastosowaniem metod ilościowych, z drugiej – zastosowanie metod badań jakościowych do objaśnienia uzyskanych wyników. Możliwości i ograniczenia wykorzystania prezentowanego podejścia w zarządzaniu marką szkoły wyższej pokazano na przykładzie studentów dwóch różnych kierunków studiów stacjonarnych oraz studentów tego samego kierunku, ale studiów stacjonarnych i niestacjonarnych.

2. Prezentacja instrumentu pomiarowego

Kultura organizacyjna, według *Słownika socjologii i nauk społecznych*, to „wartości, normy i wzory działania swoiste dla organizacji formalnej”². Zdaniem Wilkinsa i Pattersona³ idealną kulturę można scharakteryzować poprzez podanie wyraźnie założonych wartości, poczucia zbiorowych kompetencji i zdolności wykorzystywania tych kompetencji w razie potrzeby w nowych sytuacjach oraz zmieniających się warunkach. W ich opinii przy diagnozie kultury organizacyjnej należy na wstępie odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Gdzie zmierzamy jako organizacja, jaka jest nasza strategia?
2. Jaką kulturę organizacyjną posiadamy obecnie?
3. Na czym polega różnica pomiędzy kulturą posiadaną a pożądaną?
4. Jakie należałoby podjąć działania w celu zniwelowania różnic?

Jednym z częściej wykorzystywanych narzędzi służących do diagnozy kultury organizacyjnej jest kwestionariusz OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) opracowany przez Camerona i Freemana⁴. Pozwala on określić w pierwszej kolejności istniejący typ kultury danej organizacji, następnie w analogiczny sposób wskazuje preferowany typu kultury. Kwestionariusz powstał na podstawie teoretycznego modelu wartości konkurujących. Model ten wyodrębnia cztery dominujące typy kultury⁵:

– **kulturę klanu** – dotyczy organizacji, w której dominuje przyjazna atmosfera pracy. Głównym zadaniem kierownictwa jest przekazywanie uprawnień

² G. Marshall, *Słownik socjologii i nauk społecznych*, WN PWN, Warszawa 2008, s. 166.

³ A.L. Wilkins, K.J. Patterson, *You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail*, w: *Gaining Control of the Corporate Culture*, eds. R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa & associates, Jossey-Bass, San Francisco 1985, s. 272.

⁴ Polska wersja kwestionariusza OCAI dostępna jest w: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 30-31.

⁵ Ibidem, s. 41-49.

pracownikom i zachęcanie ich do postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności. Gwarancją spójności organizacji jest właśnie lojalność oraz przywiązanie do tradycji. Duży nacisk kładzie się na rozwój osobisty oraz silne więzi. Sukces jest rozpatrywany w kategoriach dobrej atmosfery wewnątrz organizacji i troski o pracowników,

– **kulturę adhokracji** – organizacja, w której dominuje ten typ kultury charakteryzuje się tym, że jest dynamiczna, przedsiębiorcza i kreatywna. Nie ma scentralizowanego ośrodka władzy czy stosunków zależności służbowej. W organizacji, w której dominuje ten typ kultury wysoko ceni się rozwiązania innowacyjne, gotowość przedstawiania ryzykownych propozycji i przewidywanie dalszego rozwoju sytuacji. Właśnie innowacyjność i chęć eksperymentowania zapewniają spójność organizacji. Sukces jest utożsamiany z wytwarzaniem unikatowych rozwiązań, wyrobów i usług. Ten typ organizacji najszybciej reaguje na szybko zmieniające się warunki, jest typowy dla ery informacji,

– **kulturę hierarchii** – organizacja, w której dominuje ten typ kultury to miejsce w wysokim stopniu sformalizowane i zhierarchizowane. Działanie pracowników jest ściśle określone procedurami, a przywódcy są sprawnymi organizatorami i koordynatorami. Organizacja, w której dominuje ta orientacja dąży do trwałości, przewidywalności i efektywności. Gwarancją spójności organizacji są ujęte w regulaminy przepisy i zasady,

– **kulturę rynku** – organizacja, w której dominuje ten typ kultury zorientowana jest w większej mierze na sprawy zewnętrzne, na kształtowanie własnej pozycji w otoczeniu, niż na sprawy wewnętrzne. Organizacja, w której dominuje rynek, działa przede wszystkim w oparciu o ekonomiczne mechanizmy rynkowe. Organizacja, w której przeważa ten typ kultury jest miejscem pracy zorientowanym na wyniki, w którym przywódcy są wymagający wobec pracowników, nastawieni na efektywność. Spójność organizacji zapewnia chęć zwyciężania. Cele długofalowe to wzrost konkurencyjności i jak największa efektywność.

Kwestionariusz OCAI składa się z dwudziestu czterech stwierdzeń pogrupowanych w sześć kategorii stanowiących wymiary charakterystyczne dla każdej z kultur. Są to:

- ogólna charakterystyka organizacji,
- styl przywództwa,
- styl zarządzania pracownikami,
- czynniki zapewniające spójność organizacji,
- czynniki, na które kładzie się w organizacji największy nacisk oraz
- kryteria sukcesu.

Każdemu z wymiarów zostało przyporządkowane jedno stwierdzenie opisujące jedną z kultur. Zadaniem osoby badanej jest podział 100 punktów pomiędzy cztery stwierdzenia, z uwzględnieniem udziału poszczególnych kultur w aktual-

nej lub preferowanej w przyszłości (za 5 lat) kulturze organizacji. Wyniki prezentowane mogą być w różny sposób, najczęściej są to wykresy.

3. Kultura organizacyjna uczelni w opinii studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

Badania przeprowadzono na studentach Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (UEK). Jak już wspomniano we wprowadzeniu, grupa badawcza została dobrana celowo, ze względu na tryb studiów (stacjonarne i niestacjonarne) oraz kierunek studiów. Do badań wytypowano dwie grupy z kierunku gospodarka i administracja publiczna (GAP) – studia stacjonarne, dwie grupy z kierunku turystyka i rekreacja (TiR) – studia stacjonarne – oraz dwie grupy z kierunku turystyka i rekreacja – studia niestacjonarne. Liczebność grup w chwili badania wahała się od 24 do 28 osób. Badania przeprowadzono na przełomie listopada i grudnia 2011 r. Narzędziem pomiarowym był opisany wcześniej kwestionariusz OCAI, który studenci dostali do samodzielnego wypełnienia. W tabeli 1 przedstawiono pożądaną zmianę kultury UEK w Krakowie w opinii badanych studentów. Została ona wyrażona różnicami średnich kultury pożądanej i obecnej. Kolumny 4, 5, 6 i 7 pokazują podobieństwa i różnice pomiędzy trybem studiów i kierunkami. Za ważne przyjmuje się różnice wartości bezwzględnych równe lub większe od 10. Takich wartości dla studentów GAP-u zaobserwowano sześć, podczas gdy dla studentów turystyki i rekreacji odpowiednio: 15 dla studiów stacjonarnych i 11 dla studiów niestacjonarnych. Wartości dodatnie w tabeli 1 wskazują na potrzebę „dodania” w przyszłości elementów danej kultury, a wartości ujemne – na potrzebę „odjęcia” pewnych elementów.

Ze względu na ograniczoną objętość artykułu, w dalszej części pracy zaprezentowano jedynie wyniki uzyskane w odniesieniu do ogólnej charakterystyki organizacji oraz elementów spajających organizację.

Na podstawie dokonanej analizy można stwierdzić, że dominującym obecnie na UEK typem kultury dla wszystkich badanych grup jest kultura hierarchii (zob. rys. 1). Studenci postrzegają uczelnię jako organizację mocno sformalizowaną i zhierarchizowaną. Kryterium efektywności tej kultury są: sprawność, terminowość i praca bez zakłóceń. W pożądanym ogólnym profilu kultury organizacyjnej w przyszłości, wszystkie grupy zgodnie pragną zdecydowanie mniej kultury typu hierarchicznego (zob. rys. 2). Zmniejszenie nacisku na kulturę hierarchii oznacza między innymi ograniczenie biurokracji oraz uproszczenie procedur.

Studenci uważają, że większy nacisk w przyszłości powinien być położony na kulturę typu adhokracja, w której dominuje przedsiębiorczość, kreatywność i dynamika. W takiej organizacji przywódcy uważani są za wizjonerów, a sukces

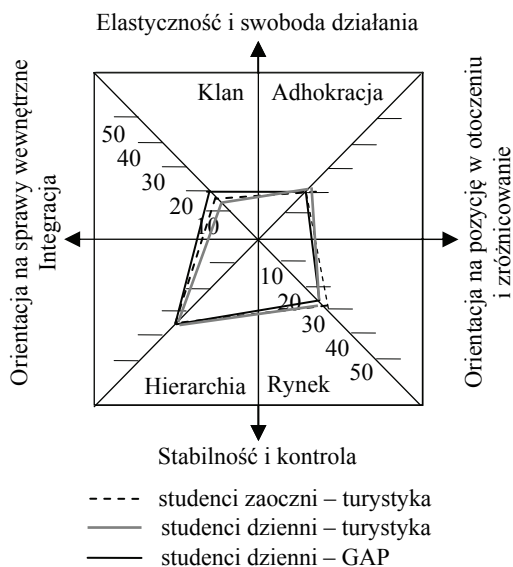
Tabela 1. Pożądana zmiana kultury UEK w Krakowie w opinii badanych studentów wyrażona różnicami średnich kultury pożądaney i obecnej

Kultura		Wszyscy badani ogółem	Studenci stacjonarni ogółem	Studenci niestacjonarni	Studenci stacjonarni	
				TiR	TiR	GAP
1	2	3	4	5	6	7
Klanu	A1	14,89	9,90	18,40	18,61	1,88
	A2	11,75	6,77	15,25	8,91	4,80
	A3	10,42	6,31	13,30	5,76	6,80
	A4	11,64	7,62	14,53	8,91	6,44
	A5	13,79	10,52	16,16	12,17	9,00
	A6	7,79	8,33	7,58	15,43	1,80
Adhokracji	B1	8,88	8,00	9,49	6,30	9,56
	B2	6,27	10,42	3,34	11,30	9,60
	B3	8,36	10,58	6,74	10,35	10,80
	B4	10,59	13,00	8,85	14,35	11,76
	B5	4,77	3,94	5,22	4,74	3,20
	B6	6,53	11,56	2,90	10,22	12,80
Rynku	C1	-5,61	2,35	-11,16	-2,17	6,52
	C2	-12,07	-11,25	-12,60	-12,61	-10,00
	C3	-12,29	-11,14	-13,03	-13,48	-9,04
	C4	-8,69	-7,00	-9,90	-9,83	-4,40
	C5	-11,36	-6,06	-15,05	-12,39	-0,24
	C6	-6,82	-7,85	-6,14	-10,74	-5,20
Hierarchii	D1	-18,69	-20,92	-17,15	-23,26	-18,76
	D2	-6,16	-5,63	-6,58	-7,39	-4,00
	D3	-6,58	-5,96	-7,01	-3,06	-8,56
	D4	-13,93	-14,46	-13,54	-14,74	-14,20
	D5	-8,74	-11,33	-6,91	-10,65	-11,96
	D6	-7,02	-10,96	-4,27	-13,96	-8,20

A1, B1, C1, D1 – ogólna charakterystyka uczelni
A2, B2, C2, D2 – styl przywództwa na uczelni
A3, B3, C3, D3 – styl zarządzania pracownikami/studentami
A4, B4, C4, D4 – zapewnienie spójności uczelni
A5, B5, C5, D5 – na co kładzie się największy nacisk
A6, B6, C6, D6 – kryteria sukcesu na uczelni

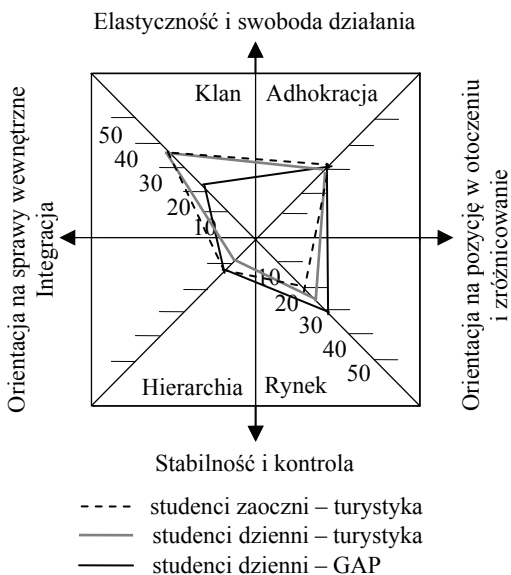
Źródło: opracowanie własne.

utożsamia się z oferowaniem unikatowych usług. Studenci kierunku TiR, studiujący zarówno w trybie stacjonarnym, jak i niestacjonarnym, są zdania, że powinni być otoczeni zdecydowanie większą troską (kultura klanu). Atmosfera na uczelni powinna mieć bardziej rodzinny i przyjazny charakter. Zwiększenie nacisku na kulturę klanu oznacza wspieranie pracy zespołowej i współuczestnictwa, wzmoczenie wrażliwości oraz dbanie o wzrost wzajemnego zaufania. Nie oznacza to lekceważenia ciężkiej pracy.



Rysunek 1. Ogólna charakterystyka organizacji – kultura obecna

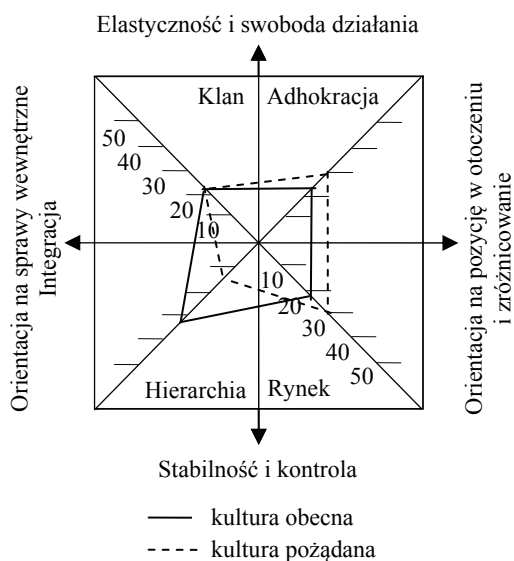
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 2. Ogólna charakterystyka organizacji – kultura pożądana

Źródło: opracowanie własne.

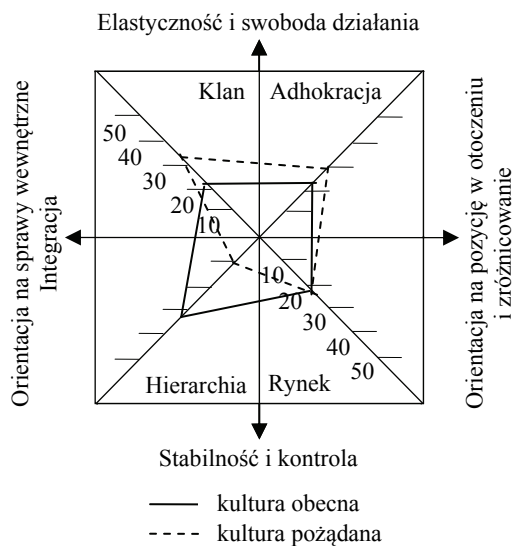
Grupa studentów stacjonarnych na kierunku GAP jako jedyna preferuje zwiększenie nacisku na kulturę rynku. Głównym elementem tego typu kultury jest reputacja i sukces organizacji. W dłuższej perspektywie liczy się tutaj konkurencyjność. Natomiast poziom okazywanej troski studentowi oraz przyjaznej atmosfery studenci kierunku GAP oceniają jako wystarczający i nie upatrują w odniesieniu do tego elementu konieczności zmiany (zob. rys. 3). Takiego wyniku można było się spodziewać, gdyż studenci ci, w odróżnieniu od swoich kolegów z turystyki i rekreacji, często uczestniczą w spotkaniach integrujących. Ci ostatni co prawda mają zajęcia w terenie, ale są to zajęcia warsztatowe związane z koniecznością zaliczenia przedmiotu.



Rysunek 3. Ogólna charakterystyka organizacji – kultury obecna i pożądana dla kierunku gospodarka i administracja publiczna – studia stacjonarne

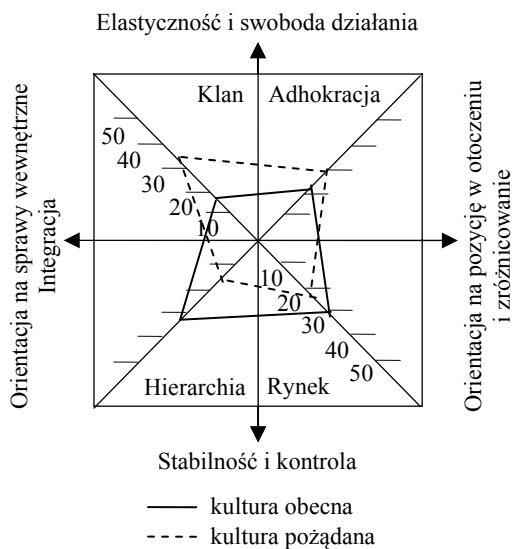
Źródło: opracowanie własne.

W przeciwieństwie do studentów stacjonarnych (kierunek GAP) studenci nie-stacjonarni w kulturze przyszłości preferują mniejszy udział elementów kultury typu rynek. Zmniejszenie udziału tej kultury oznacza między innymi zerwanie z zasadą „liczą się tylko wyniki”, ale również wzrost motywacji (zob. rys. 4). Natomiast w opinii studentów TiR – tryb stacjonarny – kultury rynku jest w sam raz (zob. rys. 5).



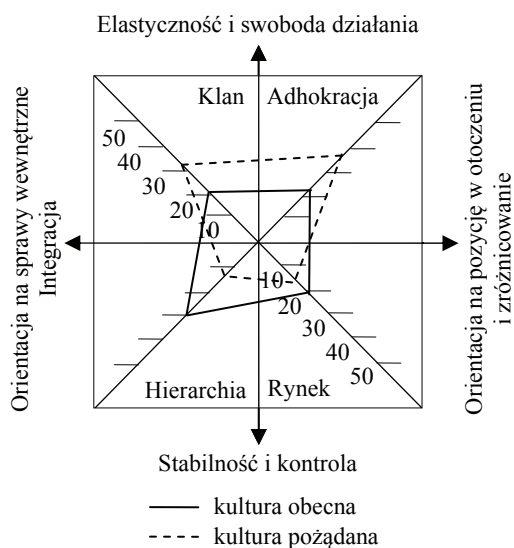
Rysunek 4. Ogólna charakterystyka organizacji – kultury obecna i pożądana dla kierunku turystyka i rekreacja – studia stacjonarne

Źródło: opracowanie własne.



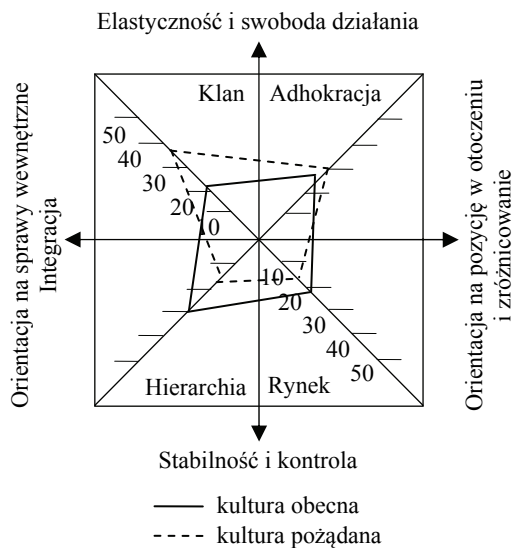
Rysunek 5. Ogólna charakterystyka organizacji – kultury obecna i pożądana dla kierunku turystyka i rekreacja – studia niestacjonarne

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6. Spójność organizacji – kultury obecna i pożądana w opinii studentów stacjonarnych

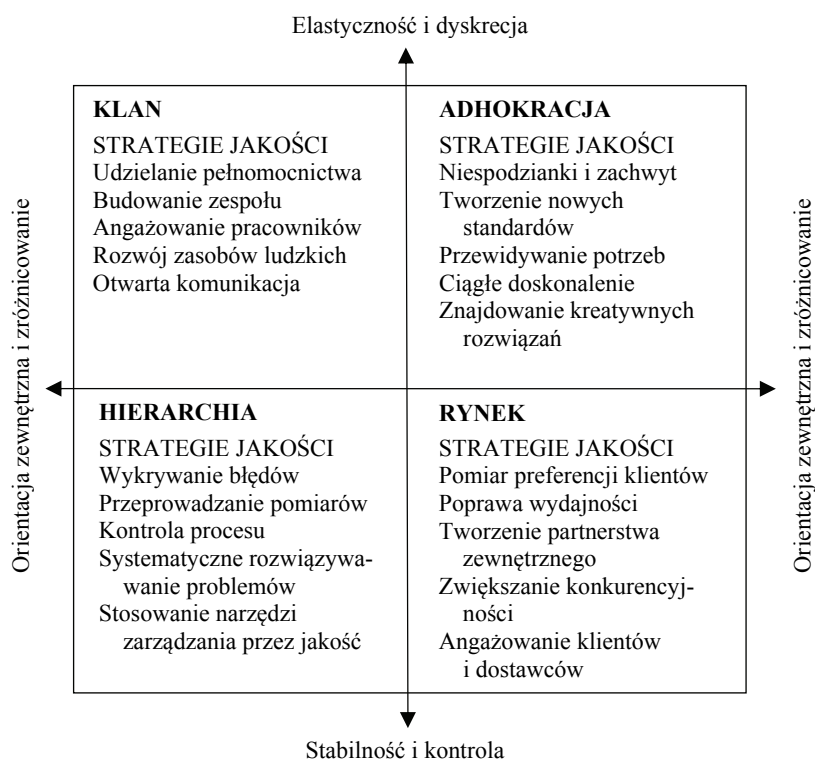
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 7. Spójność organizacji – kultury obecna i pożądana w opinii studentów niestacjonarnych

Źródło: opracowanie własne.

W dobie transformacji zarządzania szkołą wyższą bardzo ważne są elementy, które studenci uważają za spajające organizację. W opinii studentów stacjonarnych elementami pożądanymi i wpływającymi na poczucie jedności na uczelni są elementy kultury typu adhokracja. Tych elementów powinno być na uczelni najwięcej, natomiast zdecydowanie mniej elementów typu hierarchicznego (zob. rys. 6). W odróżnieniu od studentów stacjonarnych studenci studiów niestacjonarnych za elementy jednoczące organizację uważają elementy pochodzące z kultury typu klan (zob. rys. 7).



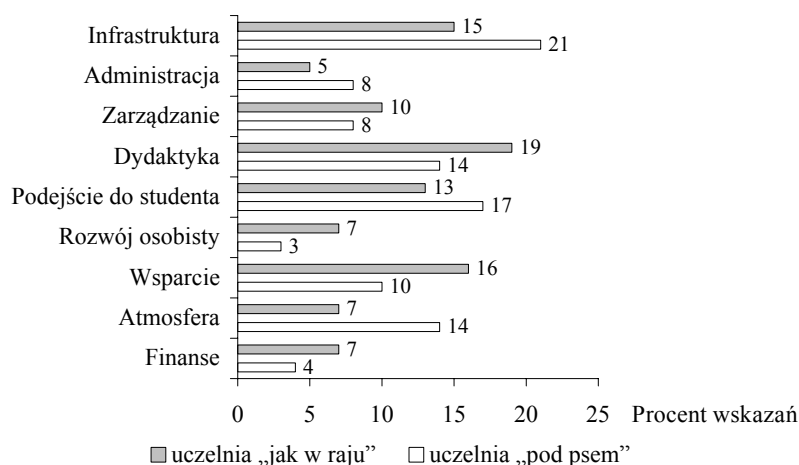
Rysunek 8. Strategie jakości ze względu na typ kultury organizacyjnej

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o. o., Kraków 2006, s. 53.

Pojęcie marki jest nierozłącznie związane z pojęciem jakości. Cameron i Freeman w swojej koncepcji czterech kultur uwzględnili również potrzebę odmiennego potraktowania strategii jakości. Na rysunku 8 przedstawiono możliwe kierunki działań na rzecz poprawy jakości usługi ze względu na preferowany typ kultury w przyszłości.

4. Wzorzec pozytywny i negatywny uczelni a możliwości zarządzania marką

Jedną z funkcji marki jest jej funkcja gwarancyjna, która zobowiązuje właściciela marki do utrzymywania jakości produktu na stałym poziomie⁶. A. Dobosz, zagłębiając się w anatomie silnej marki, wyróżnia trzy jej integralne elementy. Pierwszy z nich to sam produkt. Drugim, nie mniej ważnym składnikiem, jest jej osobowość. Ostatnim składnikiem silnej marki jest udzielana przez nią gwarancja. Zapewnia ona, że klient będzie otrzymywał zgodny z jego potrzebami zestaw korzyści o niezmiennie wysokiej jakości⁷. Dobra marka to przede wszystkim dobrej jakości produkt lub usługa.



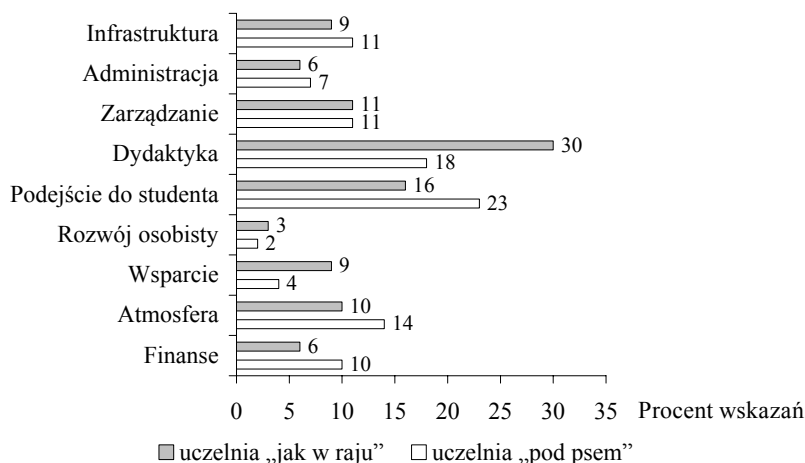
Rysunek 9. Kategorie odpowiedzi dla map pojęciowych uzyskanych od studentów stacjonarnych

Źródło: opracowanie własne.

Podejście ilościowe, zaprezentowane w poprzednim punkcie, pozwala na uwzględnienie różnych aspektów (wymiarów) kultury i analizę z różnych punktów widzenia, jednak nie daje odpowiedzi na pytanie: dlaczego? Wykorzystanie metody konstrukcji map pojęciowych z zastosowaniem związków frazeologicz-

⁶ J. Altkorn, *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999, s. 14.

⁷ A. Dobosz, *Branding współczesnym marketingiem*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 4, s. 19.



Rysunek 10. Kategorie odpowiedzi dla map pojęciowych uzyskanych od studentów niestacjonarnych

Źródło: opracowanie własne.

nych określających skrajne wzorce jakości: wzorzec pozytywny – uczelnia „jak w raju” oraz wzorzec negatywny – „uczelnia pod psem”, pozwoliło z kolei na identyfikację elementów krytycznych oraz pożądanych w odniesieniu do pojęcia „uniwersytet”. Poszczególne kategorie odpowiedzi pogrupowano w dziewięć grup. Studentom studiów stacjonarnych (zob. rys. 9) uczelnia idealna kojarzy się z dydaktyką (19% odpowiedzi). W dalszej kolejności najwięcej wskazań uzyskały kategorie wsparcie (16% odpowiedzi) oraz infrastruktura (15%). Dla studentów niestacjonarnych (zob. rys. 10) najwięcej wskazań zdecydowanie uzyskała dydaktyka (30%), na drugim miejscu pod względem liczby odpowiedzi zajęła kategoria podejście do studenta (16%). Bardzo ciekawe i użyteczne byłoby także zacytowanie oryginalnych wypowiedzi lub prezentacja wybranych map pojęciowych.

5. Podsumowanie

Zgodnie z przyjętym celem artykułu, wyszczególnionym we wprowadzeniu, zaprezentowano w nim wyniki badania kultury organizacyjnej oraz mapy pojęciowe uzyskane dla wybranych grup studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, z wykorzystaniem kwestionariusza OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument). Uwzględniając podstawy teoretycznego modelu wartości konkurujących, uwagę skupiono na czterech dominujących typach kultury,

a mianowicie: kulturze klanu, adhokracji, hierarchii i rynku oraz sześciu aspektach: ogólnej charakterystyce uczelni, stylu przywództwa, stylu zarządzania pracownikami/studentami, elementach zapewniających spójność uczelni, elementach, na które kładzie się (lub powinno się kłaść) szczególny nacisk oraz kryteriach sukcesu uczelni.

W opinii wszystkich badanych grup dominującym obecnie typem kultury w UEK jest kultura hierarchii, która wydaje się z jednej strony w pełni uzasadniona (uczelnia wyższa jest przecież jednostką ściśle zhierarchizowaną z uwagi na przewidziany awans zawodowy kadry naukowo-dydaktycznej), ale z drugiej strony jest niewystarczająca w przypadku szybko zmieniających się warunków, co jest typowe dla ery informacji. Zdaniem studentów, w przyszłości większy nacisk powinien zostać położony na kulturę typu klan (preferowaną zwłaszcza przez studentów studiów zaocznych) i typu adhokracja, co oznacza, że pożądane jest ograniczenie biurokracji i uproszczenie procedur na rzecz tworzenia przyjaznej atmosfery pracy, większego zaangażowania, lojalności oraz promowania kreatywności, zapewniającej elastyczne dostosowywanie się do warunków szybko zmieniającego się otoczenia. Na podstawie zaprezentowanych wyników (zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym) można stwierdzić, że preferowane aspekty kultury organizacyjnej mogą się różnić nie tylko dla poszczególnych kierunków, ale i trybów studiów.

Idealny typ kultury nie istnieje. Każda organizacja, w tym także szkoła wyższa, musi określić kulturę najlepszą dla siebie, stanowiącą przede wszystkim podbudowę dla jej wizerunku. Proces kształtowania kultury uczelni powinien być spójny ze strategią marki. Kultura organizacyjna danej uczelni może harmonijnie łączyć elementy różnych typów kultur, w zależności od zmieniających się okoliczności.

Transformacja szkolnictwa wyższego w Polsce jest nieunikniona. Wynika ona z wymogów prawa, zmian społeczno-ekonomicznych i jest także życzeniem studentów. W związku z tym słuszne wydają się trzy wnioski końcowe:

1. Systematyczne diagnozowanie kultury organizacyjnej wyższej uczelni może być z powodzeniem wykorzystane jako instrument wspomagający zarządzanie marką szkoły wyższej. Diagnozą powinny być objęte wszystkie grupy stanowiące społeczność akademicką: pracownicy naukowo-dydaktyczni poszczególnych wydziałów, studenci różnych kierunków i trybów studiów oraz pracownicy administracyjni.

2. Możliwa i celowa jest wymiana pozytywnych doświadczeń wypracowanych na poszczególnych wydziałach/kierunkach z innymi jednostkami zarówno tej samej uczelni, jak i uczelni o podobnym profilu.

3. Wskazane jest dopracowanie metodologii badań uwzględniającej specyfikę środowisk akademickich, aby stosowane instrumenty pomiarowe były wiarygodne.

Literatura

- Altkorn J., *Strategia marki*, PWE, Warszawa 1999.
- Cameron K., Quinn R., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*. Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009, <http://ptbk.mol.uj.edu.pl/download/aktualnosci/akt.diagnoza.pdf> [16.02.2012].
- Dobosz A., *Branding współczesnym marketingiem*, „Marketing w Praktyce” 1998, nr 4.
- Marshall G., *Słownik socjologii i nauk społecznych*, WN PWN, Warszawa 2008.
- Wilkins A., Patterson K., *You Can't Get There From Here: What Will Make Culture-Change Projects Fail*, w: *Gaining Control of the Corporate Culture*, eds. R. Kilmann H., M.J. Saxton, R. Serpa & associates, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

**Jadwiga Stobiecka
Małgorzata Kupczak**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Modelowanie kultury uczelni z wykorzystaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej*

***Streszczenie.** Jednym z częściej wykorzystywanych narzędzi służących do diagnozy kultury organizacyjnej jest kwestionariusz OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) opracowany przez Camerona i Freemana. Powstał on na podstawie teoretycznego modelu wartości konkurujących. W artykule oceniono rzetelność modelu koncepcyjnego traktującego kulturę organizacyjną jako konstrukt składający się z czterech typów kultury: klanu, adhokracji, rynku i hierarchii. Każdy typ kultury (z podziałem na modele dotyczące sytuacji obecnej oraz modele stanu pożądanego) potraktowano jak zmienną ukrytą. Analizy rzetelności dokonano z uwzględnieniem modelu testów jednorodnych klasycznej teorii testów, wykorzystując model konfirmacyjnej analizy czynnikowej. Za pomocą opisanego podejścia podjęto próbę modelowania kultury Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na podstawie opinii jego studentów.*

***Słowa kluczowe:** kultura uczelni, marka uczelni, modelowanie kultury uczelni, konfirmacyjna analiza czynnikowa*

1. Wprowadzenie

Zmiany wywołane przez globalizację, restrukturyzację gospodarki oraz ekspansję technologii informacji i komunikacji spowodowały konieczność od-

* Prezentowany artykuł jest kontynuacją rozważań przedstawionych w pracy: M. Kupczak, J. Stobiecka, *Kultura organizacyjna uczelni a zarządzanie marką* (artykuł zamieszczony w niniejszym zbiorze). Oba artykuły stanowią logiczną całość.

miennego, innowacyjnego podejścia nie tylko do przygotowania studenta do funkcjonowania w nowej rzeczywistości gospodarczej, ale także potrzebę ponownego zbadania struktury szkół wyższych, ich strategii biznesowych oraz podejścia do jakości świadczonych usług. Dostęp do produktów edukacyjnych jest coraz powszechniejszy, co często jest także powodem krytyki uniwersytetów. Każdy z tych czynników ma wpływ na kulturę organizacyjną szkół wyższych. Wzrost konkurencji na rynku edukacyjnym wymusza od uczelni konieczność większej niż dotychczas dbałości o wizerunek uczelni oraz budowanie silnej marki.

Nie da się osiągnąć sukcesu rynkowego bez monitorowania zmian zachodzących w otoczeniu zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Wpływ na to ma nie tyle liczba zastosowanych wskaźników, co wybór takich, które obejmują obszary kluczowe dla osiągnięcia sukcesu. Wskaźniki powinny mieć wpływ zarówno na podejmowane działania, jak i decyzje. Dopiero one decydują o osiągniętych wynikach.

W niniejszym artykule skupiono uwagę na możliwości modelowania kultury organizacyjnej szkoły wyższej z wykorzystaniem instrumentu znanego jako OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), opracowanego przez Camerona i Freemana¹. W artykule oceniono rzetelność modelu koncepcyjnego traktującego kulturę organizacyjną jako konstrukt składający się z czterech typów kultury: klanu, adhocracji, rynku i hierarchii. Wykorzystując to podejście, podjęto próbę modelowania kultury Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na podstawie opinii jego studentów.

2. Założenia badawcze i przedmiot badań

Kwestionariusz OCAI, służący do oceny kultury organizacyjnej organizacji, pozwala określić na wstępie aktualny typ kultury danej organizacji, następnie w analogiczny sposób preferowany typu kultury. Każdy typ kultury, z podziałem na modele dotyczące sytuacji obecnej oraz modele stanu pożądanego, potraktowano jak zmienną ukrytą, której wskaźnikami są stwierdzenia dotyczące: ogólnej charakterystyki organizacji, stylu przywództwa, stylu zarządzania pracownikami, czynników zapewniających spójność organizacji, czynników, na które kładzie się w organizacji największy nacisk oraz kryteriów sukcesu. Stwierdzenia charakteryzujące poszczególne kultury przedstawiono w tabeli 1.

¹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 30-33.

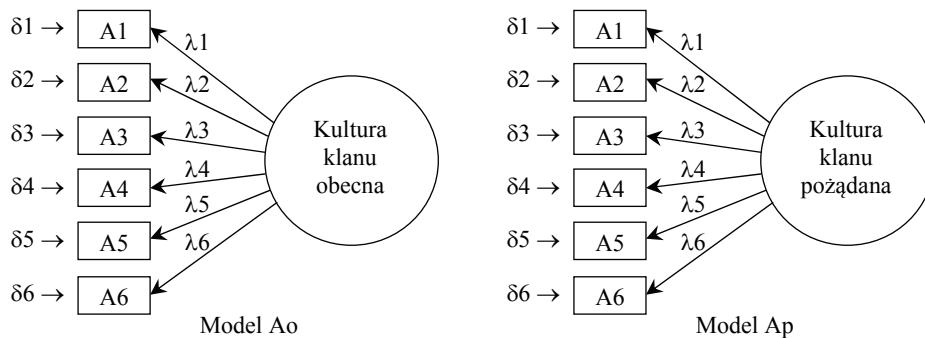
Tabela 1. Stwierdzenia charakteryzujące kultury klanu, adhokracji, rynku i hierarchii w kwestionariuszu OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) opracowanym przez Camerona i Freemana

Kultura	Po- zycja	Kategoria	Treść stwierdzenia
1	2	3	4
Klan	A1	Ogólna charakterystyka	Organizacja jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.
	A2	Styl przywództwa	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki.
	A3	Styl zarządzania pracownikami	W organizacji preferuje się pracę zespołową, dąży do powszechnej zgody i uczestnictwa.
	A4	Zapewnienie spójność	Spójność organizacji jest zapewniona przez lojalność i wzajemne zaufanie. Wysoko ceni się zaangażowanie w sprawy organizacji.
	A5	Na co kładzie się największy nacisk	W organizacji kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.
	A6	Kryteria sukcesu	Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołów, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.
Adhokracja	B1	Ogólna charakterystyka	Dominującymi cechami organizacji są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.
	B2	Styl przywództwa	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.
	B3	Styl zarządzania pracownikami	W organizacji preferuje się samodzielne podejmowanie ryzyka, innowacyjność, swobodę i oryginalność.
	B4	Zapewnienie spójność	Spójność organizacji jest zapewniona przez zaangażowanie w innowacje i rozwój. Kładzie się nacisk na poszukiwanie nowych dróg.
	B5	Na co kładzie się największy nacisk	W organizacji kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.
	B6	Kryteria sukcesu	Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.

cd. tabeli 1

1	2	3	4
Rynek	C1	Ogólna charakterystyka	W organizacji liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonywanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia.
	C2	Styl przywództwa na uczelni	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki.
	C3	Styl zarządzania pracownikami	W organizacji preferuje się ostrą rywalizację, stawiane są wysokie wymagania i liczą się przede wszystkim osiągnięcia.
	C4	Zapewnienie spójność uczelni	Spójność uczelni jest zapewniona przez nacisk na wyniki i osiąganie celów. Powszechnymi motywami działania są ekspansywność i chęć zwyciężania.
	C5	Na co kładzie się największy nacisk	Na uczelni kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiąganie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku.
	C6	Kryteria sukcesu na uczelni	Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.
Hierarchia	D1	Ogólna charakterystyka	W organizacji obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzą formalne procedury.
	D2	Styl przywództwa	Przywództwo w organizacji powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stwarzaniem harmonijnych warunków do osiągnięcia dobrych wyników.
	D3	Styl zarządzania pracownikami	W organizacji preferuje się bezpieczeństwo zatrudnienia, podporządkowanie, przewidywalność i niezmienność stosunków.
	D4	Zapewnienie spójność	Spójność organizacji jest zapewniona przez formalne zasady i regulaminy. Najważniejsze jest sprawne funkcjonowanie.
	D5	Na co kładzie się największy nacisk	W organizacji kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń.
	D6	Kryteria sukcesu	Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność, praca według harmonogramów, dotrzymywanie terminów i niskie koszty świadczenia usługi.

Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 30-31.



Rysunek 1. Jednowymiarowe modele konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla kultury klanu uwzględnione w badaniach, model Ao dotyczy kultury obecnej, model Ap – kultury preferowanej

Źródło: opracowanie własne.

Rzetelność jest bardzo ważnym pojęciem w ogólnej teorii testu. Odnoszona jest ona najczęściej do ogólnego terminu związanego z niezawodnością przyrządu pomiarowego, testu lub skali. Istotnym pojęciem jest zgodność, czyli – według *Słownika psychologii* – „stopień, z jakim narzędzie pomiarowe lub test daje w przybliżeniu te same rezultaty, kiedy stosowane jest ponownie w podobnych warunkach”². W podręcznikach akademickich wskazuje się zazwyczaj na trzy procedury szacowania rzetelności, a mianowicie: technikę połówkowania (*split-half*), technikę form alternatywnych (*alternate-forms*) oraz powtarzania badania tym samym testem (*test retest*)³. W praktyce coraz częściej stosowane są modele równań strukturalnych, a zwłaszcza konfirmacyjna analiza czynnikowa (*Confirmatory Factor Analysis, CFA*)⁴. Zaletą tej ostatniej jest możliwość testowania, sprawdzania koncepcji teoretycznych oraz sprawdzania dopasowania hipotetycznego modelu czynnikowego do macierzy kowariancji zmiennych obserwowalnych, które są najczęściej wskaźnikami hipotetycznych konstruktów. W niniejszym artykule dokonano analizy rzetelności z uwzględnieniem modelu testów, jednorodnych klasycznej teorii testów wykorzystując właśnie model konfirmacyjnej analizy czynnikowej. Przykład modeli pomiarowych dla kultury klanu przedstawiono na rysunku 1.

² A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii*, WN Scholar, Warszawa 2005, s. 681-682.

³ E. Aranowska, *Pomiar ilościowy w psychologii*, WN Scholar, Warszawa 2005.

⁴ Patrz: R. Konarski, *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2009; M. Zakrzewska, *Konfirmacyjna analiza czynnikowa w ujęciu pakietu statystycznego LISREL 8.51 (2001) Karla G. Jöreskoga i Daga Sörbouma*, w: *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, WN PWN, Warszawa 2004.

3. Wyniki badań

O opinię na temat kultury organizacyjnej (obecnej i preferowanej) poproszono studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie⁵. Grupa badawcza została dobrana celowo, ze względu na tryb studiów (stacjonarne i niestacjonarne) oraz kierunek studiów.

Zadaniem osoby badanej był podział 100 punktów pomiędzy cztery stwierdzenia dotyczące różnych typów kultury (skala stałej sumy), ale tego samego aspektu oceny, z uwzględnieniem udziału poszczególnych kultur w aktualnej lub preferowanej w przyszłości (za 5 lat) kulturze organizacji.

Po przeprowadzeniu analizy wstępnej z bazy danych usunięto siedem przypadków „odstających”, wskazujących na wyraźny brak koncentracji tych respondentów w czasie wypełniania kwestionariusza. Średnie oceny oraz odchylenia standardowe dla poszczególnych kategorii odpowiedzi oraz kultury obecnej i preferowanej przedstawiono w tabeli 2.

Dane wyjściowe stanowiła macierz kowariancji, a zatem możliwa była interpretacja parametrów modelu w jednostkach miar zmiennych wyjściowych. W procesie estymacji parametrów poszczególnych modeli wykorzystano domyślną metodę GLS-ML (5 iteracji uogólnioną metodą najmniejszych kwadratów, a dalej estymacja metodą największej wiarygodności). Uzyskane wyniki zestawiono w tabelach 3–6, przy czym w tabelach 3 i 5 przedstawiono statystyki uzyskane dla modeli uwzględnionych w badaniach, zaś w tabelach 4 i 6 zestawiono: wybrane wskaźniki dopasowania modelu do danych dla poszczególnych kultur (stan obecny i preferowany), dwie miary rzetelności mierzonych konstruktów (RHO Dillana-Goldsteina (Jöreskoga) i alfa Cronbacha) oraz średnią korelację między pozycjami skali. O dobrym dopasowaniu modelu do danych świadczą między innymi wartości następujących statystyk: $p > 0,05$ dla Chi-kwadrat; $\chi^2/df < 5$; GFI i AGFI większe od 0,95; kryterium informacyjne Akaike’a bliskie 0 oraz wartość 1 dla unormowanego indeksu Bentlera-Bonetta i nieunormowanego indeksu Bentlera-Bonetta.

Obliczenia prowadzono wykorzystując wersję CFA dostępną w module SE-PATH programu STATISTICA 10.0.

Analiza danych przedstawiona w tabeli 2 pozwala zauważyć, że wyższe wartości odchylenia standardowego uzyskano dla kultury obecnej. Można ostrożnie wnioskować, że studentom łatwiej jest wyrazić opinie na temat kultury preferowanej.

⁵ Dalsze wyjaśnienia patrz artykuł: M. Kupeczak, J. Stobiecka, *Kultura organizacyjna uczelni a zarządzanie marką* – artykuł w niniejszej publikacji.

Tabela 2. Obecna i pożądana kultura Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w opinii studentów

Typ kultury		Kultura obecna		Kultura pożądana	
		średnia ocena	odchylenia standardowe	średnia ocena	odchylenia standardowe
Klanu	A1	17,87	13,45	32,77	13,50
	A2	18,81	12,05	30,56	11,50
	A3	26,15	14,79	36,58	11,59
	A4	21,36	12,64	33,00	12,02
	A5	21,78	13,89	35,57	13,64
	A6	27,41	18,93	35,20	14,42
Adhokracji	B1	21,42	11,96	30,29	11,92
	B2	21,19	11,43	27,46	12,31
	B3	20,77	11,33	29,13	14,78
	B4	22,15	11,11	32,75	10,87
	B5	24,92	17,56	29,69	12,80
	B6	21,14	10,72	27,68	11,75
Rynku	C1	28,40	15,31	22,79	12,59
	C2	29,66	16,37	17,59	10,16
	C3	25,61	16,30	13,32	9,62
	C4	26,36	14,67	17,67	10,80
	C5	30,38	17,54	19,03	13,87
	C6	26,25	17,49	19,44	13,04
Hierarchii	D1	32,75	19,45	14,06	12,02
	D2	29,96	14,83	23,79	13,46
	D3	27,38	17,98	20,80	11,47
	D4	30,30	17,56	16,37	11,69
	D5	24,28	16,24	15,54	10,47
	D6	24,98	14,94	17,96	11,46

A1, B1, C1, D1 – ogólna charakterystyka uczelni
 A2, B2, C2, D2 – styl przywództwa na uczelni
 A3, B3, C3, D3 – styl zarządzania pracownikami/studentami
 A4, B4, C4, D4 – zapewnienie spójności uczelni
 A5, B5, C5, D5 – na co kładzie się największy nacisk
 A6, B6, C6, D6 – kryteria sukcesu na uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 3. Statystyki dla modeli klasycznej teorii testu – model jednoczynnikowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla kultury obecnej

Typ kultury		Ocena parametru	Poziom prawdopodobieństwa p	Wariancja błędu pomiaru	Poziom prawdopodobieństwa p	Rzetelność pozycji
Klanu	A1	5,99	0,000	143,86	0,000	0,20
	A2	5,05	0,000	117,83	0,000	0,18
	A3	8,10	0,000	153,07	0,000	0,30
	A4	7,05	0,000	110,27	0,000	0,31
	A5	9,23	0,000	108,23	0,000	0,44
	A6	6,47	0,002	313,09	0,000	0,12
Adhokracji	B1	6,18	0,000	104,99	0,000	0,27
	B2	5,29	0,000	103,75	0,000	0,21
	B3	6,76	0,000	82,60	0,000	0,36
	B4	6,52	0,000	82,05	0,000	0,34
	B5	7,24	0,000	258,19	0,000	0,17
	B6	5,42	0,000	86,55	0,000	0,25
Rynku	C1	5,896	0,000	201,164	0,000	0,15
	C2	11,427	0,000	139,559	0,000	0,48
	C3	7,248	0,000	213,052	0,000	0,20
	C4	9,078	0,000	134,569	0,000	0,38
	C5	14,087	0,000	111,174	0,000	0,64
	C6	4,277	0,016	280,185	0,000	0,06
Hierarchii	D1	11,060	0,000	247,330	0,000	0,33
	D2	1,369	0,371	216,400	0,000	0,01
	D3	14,588	0,000	110,527	0,000	0,66
	D4	11,076	0,000	187,395	0,000	0,40
	D5	11,003	0,000	144,720	0,000	0,46
	D6	3,423	0,026	213,064	0,000	0,05

A1, B1, C1, D1 – ogólna charakterystyka uczelni
 A2, B2, C2, D2 – styl przywództwa na uczelni
 A3, B3, C3, D3 – styl zarządzania pracownikami/studentami
 A4, B4, C4, D4 – zapewnienie spójności uczelni
 A5, B5, C5, D5 – na co kładzie się największy nacisk
 A6, B6, C6, D6 – kryteria sukcesu na uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wskaźniki dopasowania modelu oraz współczynniki rzetelności dla poszczególnych kultur – stan obecny

Wyszczególnienie	Kultura			
	klanu	adhokracji	rynku	hierarchii
Chi ²	18,839	20,395	39,694	16,835
df	9	9	9	9
p	0,027	0,016	0,000	0,051
χ ² /df	2,093	2,266	4,410	1,871
RMSA (punkt estymowany)	0,093	0,095	0,182	0,075
GFI Joreskoga	0,951	0,950	0,889	0,959
AGFI Joreskoga	0,885	0,883	0,741	0,904
Kryt. informacyjne Akaike'a	0,369	0,383	0,549	0,352
Unormowany wskaźnik Bentlera-Bonetta	0,805	0,801	0,751	0,878
Nieunormowany wskaźnik Bentlera-Bonetta	0,798	0,781	0,645	0,893
RHO	0,6497	0,6662	0,7147	0,7113
Alfa Cronbacha	0,6356	0,6596	0,6922	0,6741
Średnia korelacja między pozycjami skali	0,2416	0,2628	0,2862	0,2544

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Wskaźniki dopasowania modelu oraz współczynniki rzetelności dla poszczególnych kultur – stan pożądany

Kultura		Ocena parametru	Poziom prawdopodobieństwa p	Wariancja błędu pomiaru	Poziom prawdopodobieństwa p	Rzetelność pozycji
1		2	3	4	5	6
Klan	A1	8,48	0,000	221,82	0,000	0,25
	A2	8,46	0,000	174,30	0,000	0,29
	A3	6,68	0,000	197,09	0,000	0,18
	A4	10,83	0,000	110,70	0,000	0,51
	A5	9,59	0,000	192,50	0,000	0,32
	A6	8,99	0,000	215,27	0,000	0,27
Adhokracja	B1	4,89	0,000	119,95	0,000	0,17
	B2	4,97	0,001	128,96	0,000	0,16
	B3	7,42	0,000	162,83	0,000	0,25
	B4	6,10	0,000	80,94	0,000	0,31
	B5	6,02	0,000	127,59	0,000	0,22
	B6	5,19	0,000	111,24	0,000	0,19

cd. tabeli 5.

1		2	3	4	5	6
Rynek	C1	5,59	0,000	128,14	0,000	0,20
	C2	3,97	0,001	87,86	0,000	0,15
	C3	4,43	0,000	74,12	0,000	0,21
	C4	6,79	0,000	70,46	0,000	0,40
	C5	7,39	0,000	137,84	0,000	0,28
	C6	4,30	0,004	151,65	0,000	0,11
Hierarchia	D1	3,25	0,014	136,16	0,245	0,07
	D2	2,56	0,088	177,31	0,291	0,04
	D3	8,27	0,000	63,23	0,185	0,52
	D4	6,73	0,000	91,27	0,514	0,33
	D5	5,36	0,000	80,95	0,323	0,26
	D6	6,30	0,000	91,64	0,273	0,30

A1, B1, C1, D1 – ogólna charakterystyka uczelni
 A2, B2, C2, D2 – styl przywództwa na uczelni
 A3, B3, C3, D3 – styl zarządzania pracownikami/studentami
 A4, B4, C4, D4 – zapewnienie spójności uczelni
 A5, B5, C5, D5 – na co kładzie się największy nacisk
 A6, B6, C6, D6 – kryteria sukcesu na uczelni

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6. Wskaźniki dopasowania modelu oraz współczynniki rzetelności dla poszczególnych kultur – stan pożądany

Wyszczególnienie	Kultura			
	klanu	adhokracji	rynku	hierarchii
Chi ²	28,878	24,393	21,596	12,676
df	9	9	9	9
p	0,001	0,004	0,010	0,178
χ ² /df	3,309	2,710	2,400	1,407
RMSA (punkt estymowany)	0,128	0,108	0,105	0,068
GFI Joreskoga	0,930	0,942	0,944	0,961
AGFI Joreskoga	0,836	0,865	0,869	0,909
Kryt. informacyjne Akaike'a	0,468	0,428	0,404	0,325
Unormowany wskaźnik Bentlera-Bonetta	0,780	0,606	0,731	0,855
Nieunormowany wskaźnik Bentlera-Bonetta	0,714	0,764	0,677	0,914
RHO	0,7166	0,6205	0,6187	0,6221
Alfa Cronbacha	0,7160	0,6192	0,6083	0,6147
Średnia korelacja między pozycjami skali	0,3017	0,2169	0,2125	0,2241

Źródło: opracowanie własne.

Statystyki uzyskane dla modeli jednoczynnikowych (zob. tab. 3 i 5) ujawniają, że rzetelność poszczególnych pozycji dla stanu obecnego i preferowanego w przyszłości kształtuje się na podobnym poziomie (w granicach od 0,01 do 0,66 dla kultury obecnej i 0,04 do 0,52 dla kultury pożądanej). Najniższe rzetelności uzyskano dla pozycji D2, D6 i C6 – kultura obecna i D2, D1 i C6 – kultura uczelni w przyszłości. Dotyczą one:

- kryteriów sukcesu – pozycje C6 i D6 dla kultury rynku i kultury hierarchii,
- stylu przywództwa – pozycja D2 dla kultury hierarchii obecnie i w przyszłości,
- ogólnej charakterystyki uczelni – dla kultury hierarchii w przyszłości.

Współczynniki rzetelności zmiennych ukrytych (typów kultury, zob. tab. 4 i 6) kształtują się na poziomie zadowalającym, ale niezbyt wysokim – RHO Dillana-Goldsteina (Jöreskoga) waha się w granicach od 0,6187 do 0,7166, zaś alfa Cronbacha odpowiednio: 0,6083 do 0,7160, przy średniej korelacji między pozycjami od 0,2125 do 0,3017.

Dobre dopasowanie modelu do danych uzyskano dla kultury hierarchii z wyłączeniem pozycji D2 i D6 – stan obecny i D1 i D2 – stan preferowany. Dopasowanie pozostałych modeli dalekie jest od ideału, ale uznać je można za zadowalające.

4. Podsumowanie

Przedmiotem rozważań w niniejszym artykule była możliwość modelowania kultury uczelni z wykorzystaniem konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla koncepcji zaproponowanej przez Camerona i Freemana.

Zanim badacz zdecyduje się na zastosowanie jakiegoś narzędzia pomiarowego, powinien ocenić jego wiarygodność. Jest ona rozpatrywana w dwóch aspektach: trafności i rzetelności instrumentów pomiarowych. W pracy szczególną uwagę zwrócono na ocenę rzetelności pomiaru dokonanego z użyciem kwestionariusza OCAI. Z jednej strony oceniano rzetelność poszczególnych pozycji skali, a z drugiej – spójność wewnętrzną zbioru stwierdzeń składających się na charakterystykę danej kultury. Spośród 24 stwierdzeń opisujących poszczególne typy kultur (w aspekcie kultury obecnej i preferowanej), we wszystkich przypadkach bardzo dobre rezultaty uzyskano dla kategorii: zapewnienie spójności organizacji. Pomimo faktu, że najlepsze modele konfirmacyjne otrzymano dla kultury hierarchii, to aż trzy stwierdzenia (na sześć) z tego zbioru miały bardzo niskie współczynniki rzetelności, przy czym tylko jeden przypadek dotyczył zarówno kultury obecnej, jak i preferowanej (pozycja D2). Z pozostałych stwierdzeń (18)

równie niską wartość współczynnika rzetelności zaobserwowano jedynie dla jednej pozycji kultury rynku (stwierdzenie C6, aspekt – kryteria sukcesu).

Wszystkie zbiory stwierdzeń dotyczące poszczególnych typów kultur wykazały podobną spójność wewnętrzną na poziomie akceptowalnym dla badań pilotażowych (wysokość współczynnika alfa Cronbacha mieściła się w granicach od 0,6083 do 0,7160, przy dość niskiej korelacji pomiędzy pozycjami nieprzekraczającej wartości 0,3020).

Reasumując można stwierdzić, że podjętą próbę modelowania kultury wyższej uczelni za pomocą confirmacyjnej analizy czynnikowej należy ocenić pozytywnie – uzyskane wyniki zachęcają do dalszych badań. Przy ich kontynuacji warto poddać analizie stwierdzenia zamieszczone w kwestionariuszu OCAI pod kątem ich trafności treściowej, z uwzględnieniem perspektywy wyższej uczelni oraz wszystkich grup interesariuszy. Takie działanie powinno spowodować poprawę nie tylko trafności, ale i rzetelności testowanego instrumentu pomiarowego.

Literatura

- Aranowska E., *Pomiar ilościowy w psychologii*, WN Scholar, Warszawa, 2005.
- Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Konarski R., *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa 2009.
- Reber A.S., Reber E.S., *Słownik psychologii*, WN Scholar, Warszawa 2005.
- Zakrzewska M., *Konfirmacyjna analiza czynnikowa w ujęciu pakietu statystycznego LISREL 8.51 (2001) Karla G. Jöreskoga i Daga Sörbouma*, w: *Metodologia badań psychologicznych. Wybór tekstów*, red. J. Brzeziński, WN PWN, Warszawa 2004.

**Relacje interpersonalne
w budowaniu marki szkoły wyższej**

Grażyna Światowy

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Rola pracowników dydaktycznych w budowaniu marki absolwenta szkoły wyższej

***Streszczenie.** Treść artykułu skupia się na przedstawieniu specyfiki kreowania marki szkoły wyższej. Plasowanie marki odzwierciedlają publikowane rankingi szkół wyższych, sporządzone na podstawie różnych kryteriów oceny, stanowiący pewne kompendium cech standaryzujących i jednocześnie wyróżniających działalność szkół wyższych. Autorka dowodzi, że faktyczna siła marki szkoły wyższej tkwi w potencjale intelektualnym jej pracowników i studentów, przyszłych absolwentów. Przedstawia charakterystyczne typy – sylwetki studentów oraz praktyczne aspekty motywowania ich do nauki i kreowania własnych kompetencji profesjonalnej marki.*

***Słowa kluczowe:** marka uczelni, marka absolwenta uczelni, tożsamość marki, kultura marki, zarządzanie marką*

1. Wprowadzenie

W warunkach gospodarki rynkowej naturalną cechą staje się konkurencja i rywalizowanie o bycie lepszym we wszystkich sferach ludzkiego działania. Dla właściwej identyfikacji i wyróżnienia się wśród konkurujących, podmioty gospodarujące, używając własnej nazwy, kreują tożsamość i wizerunek swojej marki. W odniesieniu do szkół wyższych budowanie marki jest procesem wielopłaszczyznowym. Szczególne miejsce w tym procesie przypada nauczycielom akademickim i samym studentom. Nauczyciele akademicy przekazują wiedzę, kształtują umiejętności studentów, rozbudzają ich zainteresowania, poszerzają ich horyzonty a także budują z nimi relacje. Studenci natomiast są w różnym

stopniu przygotowani merytorycznie, mają różne uzdolnienia i różną motywację do nauki. Kończąc studia w określonej uczelni są jej ambasadorami i bardziej lub mniej świadomie budują jej wizerunek w otoczeniu.

2. Specyfika kreowania marki szkoły wyższej

Pojęcie marki jest dość popularne, w ogólnym znaczeniu sprowadza się do nazwy, terminu, znaku, symbolu, rysunku lub kombinacji tych elementów stworzonej w celu oznaczenia produktu/usługi i ich wytwórcy oraz jego odróżnienia od oferty konkurentów¹. Jacek Kall proponuje, by marką nazywać „kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinację, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku”². Wskazuje cztery poziomy marki i istotne jej funkcje. Tę koncepcję można zaprezentować przy uwzględnieniu specyfiki usług edukacyjnych szkół wyższych.

Pierwszy **poziom rodzajowy** odnosi się do podstawowej korzyści funkcjonalnej „jądra” produktu, tj. edukacji w szkole wyższej. Będzie nim niewątpliwie zdobycie wyższego wykształcenia potwierdzone dyplomem uczelni uprawniającym do używania wskazanego tytułu magistra, inżyniera, licencjata.

Drugi **poziom oczekiwany**, określaný jako „społeczne minimum funkcjonalności” dotyczy pewnych minimalnych wymagań nabywców usługi edukacyjnej – studentów – wobec wybranego kierunku studiów, uczelni i jej pracowników, przede wszystkim nauczycieli akademickich i opiekunów administracyjnych w dziekanatach. Łączy się to najczęściej z głównymi motywami studiowania, które w praktyce są dość zróżnicowane – zależnie od osobowości studenta. Nie wszyscy oczekują najnowszej wiedzy i trenowania umiejętności. Dodatkowa korzyść, tzw. wartość dodana, tkwi w tym, co uczelnia i jej pracownicy jako marka robią dla studenta.

Trzeci **poziom poszerzony** łączy się ze wzrostem wymagań i doświadczeń konsumentów usługi edukacyjnej – studentów – którzy w trakcie studiowania nabierają poczucia pewności siebie i gotowości do eksperymentowania oraz poszukiwania najlepszych dla siebie korzyści, oczekują bardziej wyrafinowanego

¹ Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989, s. 248.

² J. Kall, *Silna marka. Istota i kierowanie*, PWE Warszawa 2001, s. 12.

sposobu traktowania. Jeśli na tym poziomie kilka marek (uczelnia i/lub nauczyciele akademickich) będzie postrzeganych jako równie dobrze zaspokajających ich oczekiwania, to wówczas studenci skoncentrują się na odróżniających je cechach – funkcjonalnych lub symbolicznych. Ponieważ na tym poziomie dostosowanie marki do odmiennych wymogów poszczególnych segmentów – grup studentów – zwiększa ich satysfakcję oraz zyskowność właściciela marki, przeto szczególnym wyzwaniem dla pracowników uczelni staje się rozpoznawanie owych potrzeb, rosnących wymagań, oczekiwań studentów oraz ich zdolności intelektualnych i właściwe im różnicowanie usługi edukacyjnej, tak by jednocześnie spełniać misję uczelni.

Czwarty **poziom potencjalny** wskazuje, że na pewnym etapie rozwoju konsumenci – studenci – zaczynają traktować wszelkie poszerzenia marki jako standardowy wymóg, co też jest efektem naśladownictwa wyróżniających się marek (wiodących uczelni) przez ich konkurentów. Zatem pojawia się potrzeba dodawania marce nowych wartości, co uzależnia się od kreatywności nie tylko działu marketingu, odpowiedzialnego za public relations uczelni, ale też od kadry dydaktycznej bezpośrednio współpracującej ze studentami oraz od pracowników biura karier pośredniczących w zatrudnianiu absolwentów, a poniekąd też od niektórych studentów pełniących funkcję prosumentów angażujących się w działalność kół naukowych i różnych grup inicjatywnych.

Istotą kreowania marki w usługach edukacyjnych jest optymalny sposób dostosowania oferty edukacyjnej do specyficznych potrzeb studentów – nabywców i jednocześnie konsumentów usługi – a także do potrzeb ich potencjalnych pracodawców, tj. kształcenie na potrzeby gospodarki, która jest napędzana wiedzą i umiejętnościami wszystkich podmiotów gospodarujących. Uczelnie najbardziej innowacyjne pod tym względem sygnalizują wyjątkowość swojej marki, tym samym „zakotwiczą się” w świadomości obecnych i przyszłych studentów, potencjalnych pracodawców i innych grup interesariuszy. Marka jest swoistym „patentem w świadomości” ludzi, zwłaszcza potencjalnych nabywców, zapewniając właścicielowi wyłączność w danej kategorii świadczenia usług edukacyjnych, nagradzając jego gotowość do podejmowania ryzyka i chroniąc innowatora przed naśladowcami³. Marka to żyjąca pamięć, tłumaczy sens i istotę oferty, wytycza też granice jej wiarygodności, wskazując, w jakich obszarach jej wyróżniające cechy są prawdziwe, a w jakich nadużywają zaufania nabywcy. W tym sensie jest rodzajem kontraktu, świadectwem własności, gwarancją autentyczności i spełnienia oczekiwań, co też wskazuje na podstawowe funkcje marki. Do innych funkcji marki zalicza się usprawnienie procesu decyzyjnego. Hasło „marka” zawiera w sobie pewien ładunek informacji kojarzonych z pozytywnymi cechami

³ Ibidem, s. 16.

wyróżniającymi jej właściciela, tym samym stwarza swoisty skrót myślowy, który zawsze przyśpiesza podjęcie decyzji zakupu markowej oferty. Istota i funkcje marki wskazują na możliwość użycia jej jako narzędzia zarządzania strategicznego rozwojem firmy, w tym również szkoły wyższej.

Zarządzanie strategiczne rozwojem szkoły wyższej łączy się z kreowaniem i pozycjonowaniem jej marki, wymaga wyraźnego określenia tożsamości marki i monitorowania jej wizerunku. **Tożsamość marki**, według J.N. Kapferera, stanowi sześć elementów: wygląd, osobowość, kultura, relacje/związki, odbicie oraz wizerunek własny⁴.

Wygląd marki odnosi się zwykle do jej zewnętrznej wizualizacji – cech fizycznych, czego przykładem będzie nazwa szkoły wyższej, jej znak graficzny, architektura budynków szkoły i ich wyposażenie, charakterystyczne znaki rozpoznawcze. Wrażenia, jakie one wywołają, będą stanowić podstawę opinii i oceny wartości marki w myśl porzekadła: „Jak cię widzą, tak cię piszą”. Dopiero bliższe poznanie specyfiki marki – jej cech niematerialnych – pozwoli kreować faktyczny obraz marki.

Osobowość marki nadaje jej szczególnego charakteru, jest jej swoistym „uczłowieczeniem”. Odpowiada na pytania: kim byłaby marka, gdyby była istotą ludzką? lub: jakie cechy ludzkie przypisuje się danej marce? Markę opisuje się za pomocą cech demograficznych, cech osobowości i stylu życia. W usługach edukacyjnych osobowość marki w dużej mierze kształtują pracownicy i studenci szkoły wyższej. Znamienny jest fakt, że pracownicy naukowo-dydaktyczni szkół wyższych są indywidualistami skupionymi przede wszystkim na własnym rozwoju intelektualnym i na przekazywaniu swojej wiedzy innym, budują tym samym swój mistrzowski autorytet jako markę indywidualną.

Kultura marki w odniesieniu do uczelni wyższych mieści się w kanonach środowiska akademickiego i dziedzictwa historycznego. Wyznawane tu wartości podstawowe skupiają się na wiedzy i poszukiwaniu prawdy w otaczającym świecie oraz na okazywaniu szacunku dla rozpoznawanych praw. Praktyką środowiska akademickiego jest dociekliwość badawcza, dążenie do doskonalenia własnego rozwoju intelektualnego i warsztatu badawczego, ciągłe pogłębianie wiedzy i jej upowszechnianie. Rytuály dotyczą sposobu uprawiania nauki i dydaktyki. Są to metody pracy nad rozwojem intelektualnym własnym oraz swoich uczniów-studentów i młodszych współpracowników, sprowadzające się do budowania relacji typu mistrz–uczeń. Bohaterami w kulturze środowiska akademickiego są przede wszystkim autorytety naukowe, laureaci nagród: Nobla i innych uznawanych w kręgach specjalistów wybranych dziedzin nauki. Symbole używane w identyfikacji środowiska akademickiego odwołują się przede wszystkim do dawnych

⁴ J.N. Kapferer, *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995, s. 38-42.

tradycyjnych strojów (togi, birety, insygnia władzy rektorskiej i dziekańskiej), noszonych z okazji inauguracji roku akademickiego i innych uroczystości, także nazwy własne, ze znakiem graficznym uczelni, i wszelkie materialne elementy: od budynków, sal wykładowych i laboratoriów aż po gadzety reklamowe, ujęte w wizualizacji uczelni, nawiązują do przeszłości.

Relacje/związki marki w usługach edukacyjnych odgrywają zasadniczą rolę. W procesie dydaktycznym, w toku wzajemnej komunikacji i współpracy między szkołą a – dokładniej – nauczycielem – usługodawcą – i uczniem/studentem – usługobiorcą – wytwarza się jakość kształcenia, przekaz wiedzy, wartości, schematów postępowania i ćwiczenie umiejętności. Jest to swoiste ścieranie się osobowości pracowników dydaktycznych uczelni i studentów w procesie motywowania do ustawicznej pracy nad rozwijaniem własnych kompetencji. Ich dominujące cechy będą rzutować na osobowość marki szkoły wyższej. Efektem kształcenia będą konkretne kwalifikacje absolwentów. W powszechnych opiniach jakość kwalifikacji absolwentów kojarzona jest z marką ukończonej przez nich szkoły wyższej, a dokładniej: z pozycją, jaką zajmuje w publikowanych rankingach. Oczekuje się też, że marka szkoły wyższej przeniesiona na absolwenta będzie gwarantem jego zatrudnienia i kariery zawodowej. W praktyce sprawdza się to nie u wszystkich absolwentów, ale najczęściej u tych, którzy podczas zajęć dydaktycznych pracowali pilnie nad własnym rozwojem intelektualnym i wykreowaniem siebie na markę profesjonalną. Sposób prowadzenia zajęć dydaktycznych wpisany w proces obsługi klienta szkoły wyższej stanowi swoiste spełnienie obietnicy marki.

Odbicie marki polega na tym, że jej cechy odzwierciedlają się w wizerunku konsumenta. Marki wykorzystywane są przez nabywców/konsumentów do budowania własnej tożsamości i przekazywania jej otoczeniu. Studenci identyfikują się z uczelnią, wykorzystują markę swojej uczelni dla potrzeb samorealizacji, zwiększenia poczucia własnej wartości i osiągnięcia szacunku w środowisku społecznym. Marka szkoły wyższej jest dla nich rodzajem świadectwa gwarantującego oczekiwaną i obiecywaną jakość, wyznawaną ideologię, jest symbolem statusu i przynależności do elitarnej grupy społecznej, a także swoistym dawcą cech, z którymi chcą być kojarzeni.

Wizerunek własny marki jest wewnętrznym lustrem nabywców. Będzie to zatem rzeczywisty obraz szkoły wyższej widziany przez jej studentów i ukształtowany przede wszystkim poprzez ich własne doświadczenia i osobiste relacje z nauczycielami akademickimi w procesie odbywanych zajęć oraz w obsłudze administracyjnej dziekanatu. Obraz ten będzie zdeterminowany wrażeniami zmysłowymi i zdolnościami percepcyjnymi studentów, zależnie od ich oczekiwań i wcześniejszych wyobrażeń ujawni ich subiektywne odczucie spełnienia obietnicy marki. Trzeba dodać, że im mniejsze będą różnice pomiędzy zakładanymi, obiecywanymi a faktycznie realizowanymi w odczuciu studentów efekta-

mi kształcenia, tym silniejsza będzie tożsamość kreowanej marki szkoły i lepszy, bardziej wyrazisty jej wizerunek wśród interesariuszy.

3. Plasowanie marki w rankingach szkół wyższych

Swoistym plasowaniem marki uczelni są rankingi szkół wyższych. Obecnie zajmuje się nimi wiele instytucji i organizacji społecznych. Do najbardziej popularnych należą rankingi przygotowane przez redakcje magazynów „Perspektywy” i „Wprost” oraz dziennika „Rzeczpospolita”. Są one co roku publikowane i upowszechniane na różnych portalach internetowych, np. www.students.pl; www.oferia.pl; topstudia.pl; www.rankingnescafe.pl. Przyjęte w rankingach kryteria oceny stanowią pewne ogólnie uznane kompendium cech standaryzujących i jednocześnie wyróżniających działalność szkół wyższych. Na przykład ranking uczelni akademickich w 2011 r., opracowany przez „Perspektywy” i „Rzeczpospolita”, bazował na ogólnym wskaźniku według efektywności naukowej (30%), prestiżu (25%), potencjału naukowego (15%), umiędzynarodowienia (15%) i warunków studiowania (10%) oraz innowacyjności (5%). Pokazywał też kolejność uczelni według tych cech szczegółowych⁵. Cechy szczegółowe zostały zmierzone za pomocą 32 kryteriów.

Kryteria pomiaru efektywności naukowej dotyczyły 8 cech, tj. rozwoju kadry własnej, liczby tytułów i stopni naukowych nadanych przez uczelnię, efektywności pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych na badania i rozwój, liczby publikacji uwzględnionych w bazie SCOPUS, cytowania, współczynnika publikacji oraz ich cytowań, mierzonego indeksem Hirscha, liczby projektów realizowanych w 7. Programie Ramowym Unii Europejskiej oraz liczby studentów studiów doktoranckich w stosunku do ogólnej liczby studentów.

Prestiż uczelni należy do ważniejszych cech wyróżniających dobrą szkołę wyższą. Oznacza poważanie, jakim cieszą się absolwenci uczelni, oraz autorytet jej pracowników uznawany w środowisku naukowym w kraju i za granicą, a także wśród kandydatów na studia. Miarą jego są: preferencje pracodawców, ocena kadry akademickiej, uznanie międzynarodowe, mierzone pozycją uczelni w rankingach światowych, oraz wybór olimpijczyków, tj. liczba laureatów i finalistów olimpiad przedmiotowych przyjętych na studia.

Potencjał naukowy uczelni charakteryzują takie cechy, jak: ocena parametryczna mierzona sumą ocen parametrycznych nadanych poszczególnym jednostkom uczelni przez MNiSW w stosunku do liczby jednostek ocenionych w danej

⁵ W *Rankingu uczelni akademickich 2011* uwzględniono szkoły wyższe, które miały minimum dwa roczniki absolwentów i wzięły udział w badaniach ankietowych. Por. www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=3857&Itemid=832 [1.03.2012].

uczelni; uprawnienia do nadawania stopni naukowych, nasycenie kadry osobami o najwyższych kwalifikacjach oraz akredytacje, tj. liczba posiadanych akredytacji PKA, z oceną wyróżniającą, oraz akredytacji środowiskowych i międzynarodowych.

Umiejdzynarodowienie uczelni w rankingu szkół wyższych ocenia się na podstawie siedmiu kryteriów, którymi są: programy studiów prowadzone w językach obcych, liczba studentów studiujących w językach obcych, wymiana studencka (mierzona liczbą studentów wyjeżdżających w ramach wymiany zagranicznej na co najmniej 1 semestr oraz liczbą studentów przyjeżdżających w ramach programu Erasmus w proporcji do ogólnej liczby studentów), studenci obcokrajowcy, nauczyciele akademicy z zagranicy, liczba wykładów prowadzonych w językach obcych.

Warunki studiowania oceniane są według sześciu kryteriów, takich jak dostępność dla studentów kadr wysoko kwalifikowanych, mierzona wskaźnikiem liczby zatrudnionych na podstawowym etacie nauczycieli akademickich ważonych według tytułu naukowego w stosunku do liczby studentów, zbiory drukowane i elektroniczne przeliczone na 1 studenta, warunki korzystania z biblioteki, dostępność uczelni dla studentów zamieszkujejących, określona liczbą miejsc w domach studenckich uczelni w przeliczeniu na jednego studenta studiów stacjonarnych, osiągnięcia sportowe w Akademickich Mistrzostwach Polski.

Innowacyjność szkół wyższych ocenia się na podstawie takich kryteriów, jak: patenty, prawa ochronne i licencje, pozyskane środki z UE (wartość projektów realizowanych w ramach programów Unii Europejskiej – POIG, POIiŚ, RPO, POKL, PORPW), zaplecze innowacyjne uczelni w postaci liczby sieci naukowych i konsorcjów naukowo-przemysłowych, w których skład wchodziła uczelnia, posiadanie Centrum Transferu Wiedzy i Technologii (lub podobne), oraz odpowiednie uregulowania prawne w obrębie ochrony własności intelektualnej i komercjalizacji badań.

Do sporządzenia rankingu wykorzystano dane ze źródeł egzogenicznych wobec ocenianych uczelni. Źródłem danych były własne badania ankietowe przeprowadzone przez Fundację Edukacyjną Perspektywy, badanie pracodawców przygotowane przez ośrodek badawczy TNS PENTOR, dane o publikacjach polskich naukowców zawarte w bazie SCOPUS, opracowanie *Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r.* (GUS 2010), aktualne dane Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, Urzędu Patentowego RP oraz Krajowego Punktu Kontaktowego Programów Badawczych UE.

Znamienne jest, że kryteria oceny stosowane w rankingach szkół wyższych w Polsce skupiają się przede wszystkim na kwestiach przedmiotowych i funkcjonalnych, dotyczą bardziej rozwoju badań naukowych, potencjału i warunków studiowania aniżeli świadczenia usług dydaktycznych. W ogóle nie uwzględnia się sposobu prowadzenia zajęć i dostosowania oferty dydaktycznej do potrzeb

studentów. Jedynym miernikiem jakości kształcenia brany pod uwagę to liczba posiadanych akredytacji. Wyraźnie widoczna jest tu orientacja na efekty naukowe i rozwój kadry, natomiast ignoruje się klienta uczelni, tj. studenta. Tymczasem w warunkach gospodarki rynkowej i nasilającej się konkurencji szkół wyższych, przy niezbyt korzystnej strukturze demograficznej, sygnalizującej zmniejszanie się potencjalnej liczby studentów, zarządzanie rozwojem uczelni powinno skupiać się na klientach nadających sens istnienia szkoły. Kreowanie marki uczelni odnosi się też do klientów/konsumentów usług świadczonych w ramach działalności naukowo-dydaktycznej. Do przyjęcia proklienckiej opcji kształcenia zobowiązują również wytyczne deklaracji lizbońskiej oraz wdrażanie krajowych ram kwalifikacji.

4. Siła marki w potencjale intelektualnym pracowników i studentów szkoły wyższej

Siła marki szkoły wyższej tkwi przede wszystkim w potencjale intelektualnym jej pracowników i studentów, przyszłych absolwentów. Próbując zmierzyć/określić ten potencjał należałoby dokładnie przeanalizować:

- jakich uczelnia ma pracowników,
- jakich studentów, a dokładniej: jakich kandydatów przyjmuje na studia, jak z nimi współpracuje, tj. według jakich programów i metod kształci, i wreszcie jakich absolwentów przekazuje gospodarce, potencjalnym pracodawcom,
- jak obie grupy są ukierunkowane i motywowane do współpracy, co sprzyja osiąganiu efektów synergicznych w kreowaniu wiedzy i umiejętności, a co utrudnia osiągnięcie ich.

Jeśli chodzi o pracowników naukowo-dydaktycznych szkoły wyższej, to podlegają oni okresowej ocenie, w której najczęściej stosuje się wystandaryzowane jednolite kryteria. Są to:

- osiągnięcia naukowo-badawcze, w tym publikacje recenzowane, monografie naukowe, zrealizowane projekty naukowo-badawcze, referaty wygłoszone na konferencjach naukowych,
- osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze, w tym przede wszystkim recenzje prac magisterskich i dyplomowych,
- osiągnięcia organizacyjne, w tym pełnienie z wyboru funkcji w gremiach naukowych i innych akademickich, udział w pracach różnych komisji uczelnianych i wydziałowych, organizacja konferencji naukowych,
- kształcenie kadr naukowych, w tym promocje prac doktorskich i opieka nad doktorantami, wykonane recenzje prac naukowych i dorobku w przewodach habilitacyjnych i profesorskich,
- własne awanse, tj. uzyskane stopnie i tytuły naukowe.

Bardziej szczegółowe oceny odnoszą się do jakości pracy naukowej, zwłaszcza treści merytorycznej publikacji, realizowanych projektów badawczych, a przede wszystkim prac rygorowych przedkładanych w procesie ubiegania się o kolejne stopnie i tytuły naukowe.

Często w wielu uczelniach praca kadry naukowo-dydaktycznej oceniana jest też przez samych studentów. Oceny studentów są na ogół anonimowe i dość powierzchowne, tym samym stanowią ułomny instrument motywowania do lepszej pracy. Ocenianie jest zwykle trudnym zadaniem, wymaga należytego wyeksponowania wszystkich zalet i wad, do czego potrzebna jest duża wiedza metodyczna i merytoryczna w zakresie nauczanych przedmiotów. Studenci mają z tym problemy, nie są przygotowani do oceniania swoich nauczycieli, dlatego też swoje oceny sprowadzają najczęściej do wyrażania własnego nastawienia emocjonalnego w stosunku do wykładowcy.

5. Typy studentów w procesie kształcenia i kreowania własnej marki

Występujący w Polsce trend masowego kształcenia na poziomie wyższym jest bardzo pochlebnie komentowany w świecie, jednakże w kraju ma istotne konsekwencje dla procesu kształcenia i jego rezultatów. Przede wszystkim wskazać trzeba na zwiększone obowiązki dydaktyczne naukowców będących też nauczycielami akademickimi oraz na trudniejsze warunki pracy z młodzieżą bardziej zróżnicowaną mentalnie i kulturowo. W ostatnich latach liczba studentów wzrosła niemal 5-krotnie, jeszcze niedawno przyjmowano na studia zaledwie około 10% najzdolniejszych maturzystów, obecnie więcej niż co drugi młody człowiek w wieku 19-24 lat studiuje.

Rozkład uzdolnień oraz poziomu przygotowania merytorycznego tak szerokiej reprezentacji młodzieży jest statystycznie bardzo zróżnicowany. Nie wszyscy studenci są jednakowo zmotywowani i dojrzały do studiowania, mają też różne predyspozycje do nauki. Reprezentują odmienne wartości, wśród których praca nad sobą, zdobywanie wiedzy i umiejętności nie zawsze są celem najważniejszym. Niektórzy traktują to jako swoisty efekt uboczny bycia studentem. Opisuując dokładniej sylwetki studentów, należy wziąć pod uwagę istotne kryteria behawioralne, różnicujące ich postępowanie. Są to niewątpliwie:

– ambicja i determinacja do nauki, pracy nad kreowaniem własnych kompetencji – może być: bardzo duża, dokładnie określona i względnie trwała (student wie dobrze, kim chce być, jest pewny i niezmienny w wyborze); średnia i dość zmienna (student poszukuje swojej drogi, niby wie, kim chciałby być, ale nie po-

trafi być konsekwentny w swoich wyborach); znikoma (student nie potrafi i/lub nie chce się określić),

– zdolności intelektualne, inteligencja – błyskotliwi, bardzo, średnio i mało zdolni studenci,

– pracowitość – większa lub mniejsza, ciągła, systematyczna, incydentalna, na czas, na ostatnią chwilę, zawsze z opóźnieniem,

– sposób wykorzystania czasu na naukę, rozrywkę (imprezy), pracę (zarobkową),

– motywy wyboru i kontynuacji studiów – bywają bardzo różne, najogólniej precyzowane dotyczą: poczucia wewnętrznej konieczności kontynuacji nauki, presji środowiska (rodziny i przyjaciół), prestiżu uczelni (obietnica marki szkoły i jej przenoszenia na studentów/absolwentów)⁶, ucieczki od niektórych obowiązków (np. podjęcia regularnej pracy, służby wojskowej), swoistego lenistwa i chęci przedłużania beztrudnej młodości oraz życia towarzyskiego w ciekawym środowisku studentów.

Doświadczenie w pracy dydaktycznej ze studentami pozwala wskazać najczęściej spotykane i najbardziej typowe sylwetki studentów: pragmatyk, cwaniak i miernota.

Student pragmatyk wie, czego chce, jest zaangażowany w zdobywanie wiedzy i umiejętności, dość zdolny, pilny, stara się wyciągnąć dla siebie maksymalne korzyści w kontaktach z kadrą naukowo-dydaktyczną, chętnie współpracuje z innymi i udziela się aktywnie w rozmaitych, celowo wybieranych kręgach zainteresowań, odpowiedzialny za konsekwencje swoich słów i czynów.

Student cwaniak wie, co chce osiągnąć, ale sam niezbyt chętnie pracuje, zazwyczaj „żeruje” na pracy innych osób, dba o dobre relacje towarzyskie, wykorzystując je sprytnie do osiągania własnych celów /korzyści, niechętnie podejmuje zobowiązania i raczej unika odpowiedzialności, często oszukuje, „ściąga” na zajęciach i manifestuje własne roszczenia.

Student miernota nie zawsze wie, czego chce, raczej nie potrafi określić swego stanowiska i dokonywać słuszych wyborów, poddaje się rozmaitym, tak negatywnym, jak i pozytywnym wpływom społecznym innych osób, doświadczony konsekwencjami tych wpływów raczej nie uświadamia sobie własnych sił i słabości, nie podejmuje też konsekwentnej pracy nad sobą, często nie potrafi wywiązać się należycie z obowiązków, ma słomiany zapal, w obliczu trudności zniechęca się, zmienia cele, obniża ambicje.

Można też mówić o studencie przeciętniaku i studencie imprezowiczu, w ich sylwetkach uwidoczni się pewna kompilacja cech charakterystycznych dla

⁶ G. Światowy, *Marketing kształcenia w praktyce wybranych instytucji europejskich*, Continuo, Wrocław 2005, rozdz. 3.3. (W publikacji przedstawiono efekty międzynarodowego projektu badawczego Socrates Grundtvig: Edukacja i Kultura).

wskazanych typów, z dominacją mało aktywnych, biernych postaw w procesie zdobywania wiedzy i pracy nad pogłębianiem własnych kompetencji, przy jednoczesnym angażowaniu się w imprezy rozrywkowe.

Trzeba dodać, że cechy nabyte i utrwalane w sylwetce studenta, w praktyce determinują efekty kształcenia i przenoszą się na jakość marki absolwenta. Fakt ten należy uzmysławiać studentom w trakcie prowadzonych zajęć i uwzględniać podczas monitorowania ich postępów i oceniania efektów pracy.

Zasadniczym zadaniem dydaktyka w dobrej uczelni staje się skuteczne motywowanie studentów do pogłębiania wiedzy i ustawicznej pracy nad doskonaleniem własnych kompetencji, tj. kreowania siebie na markę profesjonalną, atrakcyjną dla potencjalnego pracodawcy. W stawianych wymaganiach trzeba wskazywać drogę, jak być lepszym, bardziej wartościowym w dzieleniu się wiedzą i umiejętnościami, nie wolno „równać w dół”, godząc się na obniżenie efektów kształcenia do poziomu średniego i niskiego. Słabi absolwenci zmniejszają swoje szanse na rynku pracy.

6. Praktyczne aspekty motywowania do nauki i kreowania własnych kompetencji profesjonalnej marki

Zazwyczaj każdy nauczyciel akademicki ma swoje metody postępowania ze studentami i nakłaniania ich do nauki. Nie ma tu jednej skutecznej recepty, aczkolwiek można się odwoływać do narzędzi uniwersalnych, zapisanych w regulaminie studiów, lub określać bardziej szczegółowe, zindywidualizowane warunki współpracy i oceniania efektów nauki. Każdy sposób będzie dobry, jeśli przyniesie zamierzone efekty.

Konieczność wdrażania *Krajowych ram kwalifikacji* w szkołach wyższych, jest wezwaniem do zmian nie tylko w opisowym ujęciu programów, ale i efektów kształcenia, co też pociąga za sobą konieczność zmiany w sposobie nastawienia do studentów i prowadzenia zajęć dydaktycznych. Przede wszystkim trzeba odejść od ćwiczenia sprawności studentów w pisaniu pod dyktando na rzecz rozwijania logicznego i krytycznego myślenia w dzieleniu się wiedzą oraz inspirowania do pogłębiania wiedzy, zarówno teoretycznej, jak i praktycznej, e celu umiejętnego wypowiedzania się i rozwiązywania problemów.

Bogate doświadczenia dydaktyczne w prowadzeniu zajęć z przedmiotu: zachowania nabywców, dają Autorce dobre podstawy dla wdrażania zaleceń KRK i określania map kompetencji. Przedmiot ten prowadzony jest na kierunku: zarządzanie, specjalność: marketing w wymiarze 15 godzin wykładu i 15 godzin ćwiczeń. Realizowane w programie nauczania cele przedmiotu Autorka sprowadza do: przekazania i usystematyzowania podstawowej wiedzy z zakresu zachowań

konsumentów, poznania zależności przyczynowo-skutkowych dla lepszego zrozumienia postępowania konsumentów, wykształcenia umiejętności wypowiedzenia i argumentowania własnych opinii oraz skutecznego wywierania wpływu na postępowanie innych ludzi. W tym również wprowadza odniesienia do konieczności pracy nad sobą w kreowaniu własnych kompetencji marki profesjonalnej. W ramach wprowadzanych zmian już na pierwszym wykładzie po omówieniu programu zajęć Autorka artykułu poznaje aspiracje studentów co do przyszłej oceny z zaliczenia przedmiotu oraz oczekiwanych treści w zakresie wiedzy teoretycznej i praktycznej wskazanej w programie przedmiotu. Fakt sygnalizowania własnych aspiracji uzmysławia studentom potrzebę bardziej aktywnego włączenia się w realizację programu i podjęcie indywidualnej pracy nad kształtowaniem własnych kompetencji marki profesjonalnej, poszukiwanej przez potencjalnych pracodawców. Zwykle studenci zgłaszają chęć otrzymania wysokich ocen, ale po poznaniu szczegółowych kryteriów oceniania, według zakładanych efektów pracy, potrafią się należycie przystosować w zakresie mobilizacji do nauki i dokonywania realnej samooceny.

Po zakończeniu kursu i oddaniu wszystkich prac na zaliczenie przedmiotu studenci piszą dodatkowo własną ocenę parametryczną odbytych zajęć, w której wskazują:

- stopień realizacji celów przedmiotu,
- własne korzyści wyniesione z zajęć, tj. indywidualną wartość dodaną w sferze poznawczej (wymień, co nowego poznałeś(aś)) oraz praktycznej (wymień, jakie umiejętności nabyłeś(aś)),
- sugestie odnośnie do zmian w programie przedmiotu i sposobie prowadzenia zajęć.

Wnikliwa lektura zgłoszonych aspiracji w konfrontacji z efektami kształcenia i indywidualną oceną parametryczną zajęć pozwala lepiej poznać rzeczywiste efekty współpracy nauczyciela i ucznia. Dla nauczycieli akademickich może stanowić bazę w pracy nad doskonaleniem własnego warsztatu dydaktycznego, nad lepszym rozpoznawaniem typowych sylwetek studentów i trafnym doborem metod i narzędzi wywierania wpływu na motywację do nauki i kreowania profesjonalnych kompetencji, ponadto może dostarczać dodatkowej satysfakcji z wykonywanej pracy. Dla studentów konieczność dokonania samooceny oraz wskazania nabytych umiejętności i nowych treści poznanych podczas zajęć jest nowym doświadczeniem zwieńczenia własnych efektów pracy w zaliczanym przedmiocie i przejmowaniem odpowiedzialności za efekty kreowania swoich kompetencji.

W konkluzji dodać trzeba, że w procesie wdrażania zaleceń KRK i określania map kompetencji zmianie powinny ulegać również regulaminy studiów. Należy wyeliminować zapis dobrowolnego uczestnictwa w wykładach, który wnosi negatywne skutki w motywowaniu do nauki. Zasadne byłoby stwierdzenie, że

udział w wykładach prowadzonych w uczelni jest przywilejem studenta i z uwagi na własny interes oraz przyszłe korzyści nie powinien rezygnować z przyznanych przywilejów. Przecież wykłady prowadzone są przez doświadczonych, najczęściej samodzielnych pracowników naukowych, którzy budując własny autorytet, kreują markę uczelni i mają do przekazania studentom więcej wiedzy specjalistycznej. Kontaktów osobistych z wykładowcami nie mogą zastąpić obowiązkowe ćwiczenia prowadzone przez młodych asystentów i doktorantów początkujących w dydaktyce, gdyż będzie to wyrazem trywializowania motywacji do nauki i konieczności kreowania kompetencji profesjonalisty.

7. Podsumowanie

Pracownicy dydaktyczni odgrywają ważną rolę w budowaniu marki absolwenta szkoły wyższej. Pracując z różnymi typami studentów przyczyniają się do budowania ich potencjału intelektualnego a tym samym budują ich markę jako absolwentów uczelni. Absolwenci z kolei, podejmując pracę i związane z nią wyzwania, budują markę szkoły wyższej, którą ukończyli. Zatem faktyczna siła marki szkoły wyższej tkwi w potencjale intelektualnym jej pracowników i studentów, przyszłych absolwentów. Zmiany w szkolnictwie wyższym związane z koniecznością wdrażania KRK są okazją do wprowadzania zmian w regulaminach studiów, metodach kształcenia i sposobach budowania relacji z nauczycielami akademickimi, które to zmiany umożliwią właściwe przygotowanie absolwentów do potrzeb zmieniającego się rynku pracy.

Literatura

- Kall J., *Silna marka. Istota i kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Kapferer J.N., *Strategic Brand Management – New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity*, Kogan Page, London 1995.
- Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989.
- Ranking uczelni akademickich 2011*, www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=3857&Itemid=832 [1.03.2012].
- Światowy G., *Marketing kształcenia w praktyce wybranych instytucji europejskich*, Continuo, Wrocław 2005.

Małgorzata Szmit

Uniwersytet Rzeszowski

Relacje interpersonalne jako element kształtowania marki szkoły wyższej na przykładzie Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu

***Streszczenie.** Intensywne zmiany, jakie obserwuje się w ostatnich latach w gospodarce, szczególnie w gospodarce opartej na wiedzy, powodują konieczność ciągłych przemian w sposobach działania współczesnych uczelni. Coraz większego znaczenia nabiera marka szkoły wyższej oraz marketing usług edukacyjnych. Celem artykułu jest określenie roli ludzi i kształtowanych przez nich relacji interpersonalnych w budowaniu marki szkoły wyższej. Rozważania zilustrowane zostały analizą przypadku tworzenia relacji w Wyższej Szkole Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu. Dla tej uczelni kluczowym działaniem, mającym na celu zbudowanie silnego i stabilnego obrazu szkoły wyższej oraz uzyskanie zaufania publicznego, stało się skuteczne dotarcie do wszystkich grup interesariuszy i przekonanie ich o wysokiej jakości oferty i pracy odpowiedniej kadry oraz właściwych rezultatach kształcenia. Taka polityka marketingowa władz szkoły oraz budowanie niepowtarzalnej atmosfery otwartości, zaufania i partnerskich relacji wszystkich członków akademickiej społeczności stało się źródłem sukcesu tej uczelni.*

***Słowa kluczowe:** marka szkoły wyższej, marketing usług edukacyjnych, relacje interpersonalne*

1. Wprowadzenie

Każdy człowiek jest istotą społeczną¹ i podświadomie dąży do kontaktów z innym człowiekiem. Będąc członkiem różnych społeczności, pozostaje w ścisłych związkach z otoczeniem, ulegając jego wpływom i tworząc z poszczególnymi

¹ E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, WN PWN, Warszawa 1999, s. 15.

jego uczestnikami różnego typu relacje. Przez lata termin: relacje interpersonalne kojarzył się głównie z psychologią, ze względu na sposób ich wyrażania oraz interakcje, jakie zachodzą między jednostkami. Z czasem relacje interpersonalne nabrały większego znaczenia. Każda relacja bowiem ma swój niepowtarzalny klimat, a uczucia oraz nastrój, jakie pojawiają się pomiędzy jej uczestnikami, powodują, że mogą one przyjąć postać pozytywnych bądź negatywnych powiązań. Zatem budując dobre relacje z otoczeniem, można zbudować pozytywny obraz siebie, nie tylko jako jednostki, ale i jako organizacji.

W związku z tym dostrzeżono, że relacje interpersonalne mogą mieć istotny wpływ na budowanie wizerunku i tworzenie rozpoznawalnej marki przedsiębiorstwa. Na tej podstawie powstała koncepcja marketingu relacyjnego, obejmująca także rynek usług edukacyjnych. Niestety marki nie można stworzyć z dnia na dzień². Na powstanie marki uczelnia pracuje długo, co wymaga kreatywności, wysiłku i konsekwencji. Jest to szczególnie trudne w polskich warunkach, w których szkoły wyższe (głównie niepubliczne) wykorzystują bardzo wąski wachlarz możliwych do użycia narzędzi, istotnych z punktu widzenia świadomego kreowania wizerunku marki³. Kreowanie marki budzi wewnątrz tradycyjnych uniwersytetów duże opory. Podkreśla się niezależność akademicką i fakt, że kształcenie jest misją, a marketing jest sprzedażą, że dominującą misją uniwersytetu są badania naukowe. Jednak tempo zmian w gospodarce globalnej oraz coraz większa konkurencja na rynku usług edukacyjnych na poziomie szkoły wyższej, wymuszają obecnie wprowadzenie do zarządzania uczelnią działań marketingowych. Przewagę bowiem zyskują te uczelnie, które w porę dostrzegą wyzwania teraźniejszości i przyszłości⁴.

2. Znaczenie marki szkoły wyższej na rynku usług edukacyjnych

W ciągu ostatnich kilkunastu lat rozpoczął się pewnego rodzaju boom związany z marką. Pojawiające się publikacje, artykuły, warsztaty, pozwalają domniemywać, że historia brandu liczy zaledwie kilkanaście lat. To przekonanie charakterystyczne jest zwłaszcza dla polskich konsumentów, dla których wolny rynek otworzył się dopiero w 1989 r. Tymczasem fenomen marki został zapoczątkowany w starożytności. Pierwsze znakowane wyroby odnaleziono w ruinach antycznej

² P. Lisiecki, *Branding jako element marketingowego zarządzania szkołą wyższą na przykładzie uczelni polskich i amerykańskich*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2006, s. 225.

³ *Ibidem*.

⁴ K. Pawłowski, *Rankingi i akredytacje i ich wpływ na markę szkoły wyższej działającej na konkurencyjnym rynku – artykuł dyskusyjny*, www.krzysztof-pawlowski.pl [15.02.2012].

Grecji, Syrii i Chin. W 1723 r. powstała pierwsza w historii marka europejska, której właścicielem była Królewska Manufaktura Porcelany w Miśni⁵. Obecnie, biorąc pod uwagę – jak zauważa K. Pawłowski – „ciągłe tempo zmian oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy”⁶, marka i jej wartość stała się także jednym z bardziej istotnych narzędzi działań marketingowych w zarządzaniu szkołami wyższymi.

Pomimo tak długiej historii marki dotąd nie udało się ustalić jednej uniwersalnej definicji tego pojęcia. Niezmiennie jednak obejmuje ona kombinację takich elementów, jak: nazwa, znak, symbol, projekt, które odróżniają przedstawianą ofertę od oferty konkurencji. Natomiast markę szkoły wyższej można zdefiniować jako sumę wyobrażeń, emocji, faktów i doświadczeń, które dany uniwersytet kreuje w świadomości publicznej. Jest bardziej oznaką zaufania, gwarantem, obietnicą niż tylko wyglądem⁷. Odzwierciedla ona jakość programów studiów opartą na jakości kadry naukowo-dydaktycznej, poziomie prowadzonych badań, stanie infrastruktury materialnej uczelni oraz poziomie jej organizacji. Bardzo często pojęcie marki jest utożsamiane z prestiżem uczelni, a oba pojęcia są używane wymiennie⁸.

Znaczenie marki uczelni rośnie proporcjonalnie do wzrostu konkurencji na rynku edukacyjnym. W Polsce znaczenie marki szkoły wyższej wzrosło z początkiem lat 90. XX w., kiedy nastąpił gwałtowny wzrost liczby szkół wyższych i liczby studentów, wywołany powstaniem wielu uczelni niepublicznych oraz rozwojem studiów niestacjonarnych⁹. W związku z tym dla uczelni chcących uzyskać czołowe pozycje w państwie, a także na rynku międzynarodowym wzmacnianie marki stało się jednym z najważniejszych zadań¹⁰. Należy pamiętać, że marka zajmuje wśród czynników niematerialnych czołowe, a często najważniejsze miejsce z punktu widzenia tworzenia wartości firmy¹¹. Dlatego tak duży wpływ na budowanie marki uczelni ma sposób postrzegania jej przez głównych interesariuszy. Zatem uczelnia musi szukać trwałych wyróżników, które spowodują, że potencjalni studenci w przyszłości wybiorą tę, a nie inną – konkurencyjną – uczelnię. Według J. Trouta i S. Rivkina takimi wyróżnikami są:

- bycie pierwszym,
- zawłaszczenie atrybutu,

⁵ K. Wardyn, *Public relations dla marki*, www.ithink.pl [17.02.2012].

⁶ K. Pawłowski, *Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą w warunkach silnej konkurencji na rynku edukacyjnym – refleksje z perspektywy rektora uczelni niepublicznej*, www.krzysztof-pawlowski.pl [15.02.2012].

⁷ P. Lisiecki, op. cit., s. 230.

⁸ K. Pawłowski, *Rankingi i akredytacje...*

⁹ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*, IBnGR i Ernst & Young Advisory, MNiSW, Warszawa 2010, www.nauka.gov.pl [15.02.2012].

¹⁰ K. Pawłowski, *Rankingi i akredytacje...*

¹¹ G. Urbanek, *Zwiększanie efektywności strategii budowy marki*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 11, s. 2.

- przywództwo,
- tradycja,
- specjalizacja na rynku,
- preferencje klientów,
- najnowsze osiągnięcia,
- popularność¹².

Bardzo istotny element, jak się okazuje, pod tym względem stanowią dobre relacje interpersonalne. Są one nie tylko podstawą do nawiązywania kontaktów, budowania twórczych zespołów pracy, ale też mogą stać się tym, co wyróżnia szkołę wśród innych i być podstawą do budowania pozytywnego wizerunku oraz kreowania marki.

Niewątpliwie Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University (WSB-NLU) w Nowym Sączu jest przykładem uczelni, która swoją markę w dużej mierze budowała na podstawie wymienionych wyróżników. Początek jej działalności edukacyjnej (1991 r.) łączy się ze specyficzną sytuacją zmian ustrojowych w Polsce, kiedy realne stały się różnego rodzaju inicjatywy związane z rozwojem społecznym i gospodarczym kraju. Mimo że Nowy Sącz leży w bliskiej odległości od wielkiego ośrodka akademickiego, jakim jest Kraków, to pomysłodawca i założyciel szkoły, upatrując źródeł sukcesu w wyjątkowości nowo otwartej uczelni, wykorzystał istniejący w Polsce mit „złotej Ameryki” i konsekwentnie dążył do realizacji wyznaczonych celów.

Jednym z kluczowych wyróżników szkoły stała się jej nazwa kojarzona z Nowym Sączem oraz partnerską uczelnią: National Louis University w Chicago. Elementem odróżniającym szkołę od innych była także możliwość uzyskania jednocześnie polskiego dyplomu licencjata i amerykańskiego: Bachelor of Arts. Przyjmując kulturę organizacyjną partnerskiej uczelni, WSB-NLU wprowadziła amerykańskie podejście do zarządzania marką i kreowania wizerunku szkoły jako szkoły sukcesu, kształcącej wysokiej klasy specjalistów, poszukiwanych na rynku pracy i osiągających sukcesy. Takie podejście powodowało tworzenie się niepowtarzalnej atmosfery otwartości, zaufania i partnerskich relacji wszystkich członków akademickiej społeczności, co było dotąd niespotykane w szkołach wyższych.

Fenomenem budowania marki w przypadku WSB-NLU jest to, że w początkowym okresie działalności, ze względu na brak środków, szkoła prawie w ogóle nie prowadziła działalności marketingowej. Kluczowa okazała się rola samego pomysłodawcy – rektora – który w iście mistrzowski sposób buduje i kultywuje relacje uczelni z mediami¹³. Dlatego prawie od początku działalności szkoła cie-

¹² P. Lisiecki, op. cit., s. 224.

¹³ Ibidem, s. 225, cyt. za: J. Trout, S. Rivkin, *Wyróżnij się lub zwiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji*, IFC PRESS, Kraków 2001.

szy się zainteresowaniem i życzliwością polskich mediów. Odzwierciedleniem tego są nie tylko liczne honorowe wyróżnienia i nagrody przyznawane twórcy szkoły, ale także wysokie pozycje (w początkowych latach funkcjonowania I i II miejsca) w rankingach na najlepszą niepubliczną szkołę biznesową w Polsce (wyprzedziła w 1999 r. nawet SGH). Wśród czasopism liczących się w środowisku biznesowym, o WSB-NLU pisały m.in. „Wprost”, „Polityka”, „Casch”, „Home and Market”, „Perspektywy”, „Businessman Magazine”. Uczelnię doceniły także media lokalne. Przeprowadzone w 2011 r. przez autorkę niniejszego artykułu badania na temat wizerunku WSB-NLU w prasie lokalnej w latach 1991-2008, potwierdzają, że uczelnia ma dobrą, ugruntowaną opinię w środowisku nowosądeckim.

Ważnym elementem w budowaniu marki uczelni stały się także działania mające na celu podtrzymywanie jakości prowadzonych działań we wszystkich obszarach funkcjonowania, od systemu kształcenia po budowę odpowiedniej infrastruktury. Dużą wagę przywiązywano do jakości kadry naukowo-dydaktycznej, programów kształcenia oraz poziomu nauczania, ze szczególnym naciskiem na naukę języków obcych. Znajomość dwóch języków obcych po ukończeniu tej uczelni, szczególnie w latach 90. XX w., znacząco przyspieszyła rozpoznanie szkoły i jej absolwentów przez polski rynek¹⁴. Wielkim, docenianym przez studentów, ułatwieniem w funkcjonowaniu uczelni było wprowadzenie nowoczesnych systemów informatycznych. Szkoła – pierwsza z nielicznych – wprowadziła system elektronicznych indeksów. Warto podkreślić, że dobre relacje były podstawą w realizowaniu wytyczonych celów.

Niewątpliwie mocna marka uniwersytetu zawiera w sobie istotną część informacji o oczekiwanej wysokiej jakości ofercie programów studiów proponowanych przez taką uczelnię. Na budowanie silnej marki WSB-NLU, według samych studentów, ma wpływ głównie:

- zaufanie do uczelni jako instytucji,
- wysoka jakość oferowanych programów studiów,
- pozycja akademicka zatrudnionej kadry,
- jakość wykształcenia absolwentów i opinia o absolwentach,
- łatwość zatrudnienia absolwentów,
- opinia o uczelni potencjalnych i realnych pracodawców,
- opinia środowiska akademickiego o randze uczelni,
- oferta pozaedukacyjna przekładająca się na atmosferę życia studenckiego,
- satysfakcje ze studiowania w danej uczelni,
- pozycja uczelni w rankingach¹⁵.

¹⁴ K. Pawłowski, *Spoleczeństwo wiedzy szansą dla Polski*, Wyd. Znak, Kraków 2004, s. 211.

¹⁵ K. Pawłowski, *Rankingi i akredytacje...*

W związku z tym słuszną wydaje się polityka władz uczelni w zakresie budowania marki na podstawie dobrych relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Dodatkowym argumentem potwierdzającym tę tezę są powody wyboru szkoły. Najczęściej młodzi ludzie decydują się na studia w WSB-NLU na podstawie opinii o uczelni pochodzących z bezpośrednich rozmów ze studentami. Wśród innych często wymienianych czynników są także informacje uzyskane w Internecie, wysokie pozycje w rankingach oraz artykuły i wywiady (głównie z rektorem) w prasie, szczególnie opisujące kariery absolwentów¹⁶.

3. Wpływ rektora na kształtowanie marki szkoły wyższej poprzez relacje interpersonalne ze studentami

Budowanie relacji z otoczeniem, a szczególnie wytworzenie atmosfery zaufania do instytucji, wymaga czasu liczonego na wiele lat. Wiele szkół wyższych powstałych w latach 90. XX w., głównie dzięki jej założycielom lub organizatorom, potrafiło w czasie zaledwie kilku lat zdobyć rozpoznawalną pozycję mimo drastycznie słabszych zasobów. Mocne i rozpoznawalne nazwisko lidera stało się w początkowym okresie działalności wielu niepaństwowych szkół wyższych źródłem przewagi konkurencyjnej i czynnikiem budowania marki, którym nie dysponują uczelnie publiczne¹⁷.

Rektor WSB-NLU w Nowym Sączu, od początku działalności uczelni, za swoje najważniejsze zadanie, obok tworzenia bazy materialnej, uznał budowanie silnej marki przez tworzenie długotrwałych i mocnych relacji szkoły ze wszystkimi grupami interesariuszy¹⁸. W związku z tym zarówno w kontaktach zewnętrznych, jak i wewnętrznych wprowadzał cechy dobrej relacji. Były to m.in.: otwartość, przyjazna atmosfera, wzajemny szacunek, zrozumienie, empatia, życzliwość czy możliwość polegania na sobie¹⁹. Wzbudzenie zaufania do nowo powstałej szkoły zarówno potencjalnych studentów, jak i przyszłej kadry i środowiska zewnętrznego nie było łatwe. Dlatego budując swoje relacje z innymi, rektor sam wykazywał wiele entuzjazmu i wytrwałości, inspirując i motywując w ten sposób do działania. Uświadamiał potrzeby i korzyści wynikające z osiągnięcia wyznaczonych celów, pokazując, że są one możliwe do zrealizowania. W działaniach tych niewątpliwie przydatne okazały się umiejętności budowa-

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ K. Pawłowski, *Rola rektora w budowaniu długotrwałych relacji szkoły wyższej z otoczeniem*, w: *Marketingowe zarządzanie szkoła wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 275-276.

¹⁸ Ibidem, s. 281.

¹⁹ www.interesariusze.pl [17.02.2012].

nia pozytywnych relacji interpersonalnych. Jak zauważa J. Jabłecka: „Niezwykle ważnym elementem – jednym ze źródeł sukcesu strategii – były cechy osobowości, umiejętności przywódcze, konsekwencja przedsiębiorczości i innowacyjność rektora uczelni”²⁰.

W WSB-NLU najwięcej uwagi poświęca się budowaniu dobrych relacji ze studentami, ich rodzicami i absolwentami, ponieważ to głównie od nich zależy, jak szkoła będzie postrzegana. Dlatego głównym celem rektora w tym zakresie jest uzyskanie osobistych, ciepłych relacji z jak największą liczbą studentów i absolwentów. Podejmuje on szereg działań, aby te relacje wzmacniać, np. przez osobiste powitanie nowych studentów na pierwszych zajęciach, osobiste życzenia świąteczne (dzielenie się opłatkiem), podwieczorki z rektorem, czaty internetowe czy osobistą odpowiedź na każdy list od studenta. Ponadto rektor utrzymuje więź z rodzicami, wysyłając do nich listy z życzeniami świątecznymi czy zapraszając na uroczystość graduacji, w których sam także bierze udział. Rektor utrzymuje też kontakty z absolwentami, uczestniczy w zjazdach absolwentów, a z niektórymi utrzymuje także relacje osobiste. Ponadto stara się promować w mediach najciekawsze kariery absolwentów.

Mając świadomość tego, jak istotne są dla szkoły dobre relacje z otoczeniem, rektor WSB-NLU w środowisku lokalnym zaangażował się w tworzenie lokalnej Izby Gospodarczej, która organizuje szkolenia, konferencje czy studia podyplomowe. Działając na rzecz miasta, zmienił także postrzeganie, początkowo odnoszących się z niechęcią do szkoły, polityków i przedstawicieli władz. Był inicjatorem utworzenia Gimnazjum i Liceum Akademickiego, wprowadzenia ciekawych projektów edukacyjnych, np. projektu Diament. Rektor WSB-NLU nawiązuje także pozytywne relacje działając w ogólnopolskim środowisku gospodarczym. Jest członkiem zarządu wielu prestiżowych organizacji, np. Center Club czy Krajowej Izby Gospodarczej, zasiada w jury najważniejszych konkursów wyłaniających liderów środowiska gospodarczego. Ponadto bierze udział w konferencjach i spotkaniach środowiskowych nie tylko w kraju, ale też za granicą oraz utrzymuje dobre relacje z mediami.

Duża aktywność rektora w zakresie tworzenia dobrych relacji zewnętrznych oraz budowanie więzi ze studentami spowodowały jednak słabsze relacje z pracownikami dydaktycznymi i administracyjnymi, które ograniczyły się do rocznych spotkań *faculty meeting*, poprzedzających inaugurację roku akademickiego, oraz spotkań indywidualnych i zebrań tematycznych.

Rektor WSB-NLU przyjął jednak zasadę, że ani osiągnięta pozycja rankingowa, ani silna marka nie są dane szkole na zawsze, a wszystkie możliwe relacje

²⁰ J. Jabłecka, *Szkoła wyższa na rynku: uwarunkowania skutecznej strategii tworzenia i rozwoju nowej uczelni: studium przypadku*, „Prakseologia” 2001, nr 141, s. 183-202.

muszą być budowane z taką samą intensywnością, jak w początkowym okresie jej tworzenia²¹, co okazało się źródłem jego sukcesu w tym zakresie.

4. Nauczyciel akademicki – wzór do naśladowania czy partner w dyskusji

W myśl opisanych wcześniej zagadnień, aby tworzyć i utrzymywać dobre relacje ze studentem, nauczyciel akademicki musi być jednocześnie mentorem i towarzyszem rozmów. Tworzenie konstruktywnej relacji ze studentem jest jednak rzeczą niezwykle trudną. Studenci są bardzo krytyczni w ocenie zachowań werbalnych i niewerbalnych kadry dydaktycznej²². Nauczyciel musi posiadać wiele cech, które pozwolą na budowanie pozytywnych relacji i wykorzystanie w maksymalny sposób potencjału i chęci współpracy studentów. Student natomiast musi dostrzegać autentyczne zaangażowanie i pasję nauczyciela. Według studentów najważniejszymi cechami osobowości wykładowców są: „sprawiedliwość, obiektywizm i wyrozumiałość połączona z dużymi wymaganiami”²³. Są to też: życzliwość, kultura osobista, spokój, kompetencje pedagogiczne oraz poczucie humoru. Nauczyciel, który fascynuje wiedzą, umiejętnością pracy, śmiałością myśli bywa przyjmowany jako wzór do naśladowania, a posiadając wysokie morale, staje się autorytetem. Mając zatem na względzie różnorodność charakterów i nauczycieli, i studentów, należy stwierdzić, że sztuka budowania dobrej atmosfery w społeczności akademickiej nie jest łatwa – wymaga kompromisu i ciągłego doskonalenia.

W WSB-NLU budowanie takich relacji było najbardziej istotne w początkowej fazie działalności uczelni, kiedy starała się ona wzbudzić zaufanie i pozyskać kandydatów. Wtedy – jak mówi rektor – „znalazło się kilku zapaleńców”, którzy z tak samo dużym zaangażowaniem i pasją rozpoczęli pracę w szkole. Relacje między nauczycielami a studentami nawiązane w tym okresie były punktem wyjścia do budowania obecnej atmosfery. Duże znaczenie miał fakt, że nauczyciele nie tylko aprobowali amerykański sposób nauczania, ale i byli do niego przekonani. Pewnym ułatwieniem było wówczas to, że część kadry stanowili anglojęzyczni nauczyciele – wolontariusze. Wszyscy jednak, mimo że utrzymywali

²¹ K. Pawłowski, *Rola rektora...*, s. 282.

²² H. Mruk, *Osobowość profesora jako czynnik budowania wizerunku szkoły wyższej*, w: *Marketingowe zarządzanie szkoła wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 331.

²³ S. Rudnicka, *Relacje interpersonalne pomiędzy nauczycielem akademickim a studentem*, w: *Marketingowe zarządzanie szkoła wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 338.

partnerskie relacje ze studentami, jednocześnie byli wymagający i konsekwentni. W takiej atmosferze młodzież chętniej i szybciej się uczyła, zyskując stopniowo przewagę nad innymi szkołami wyższymi i z czasem zdobywając coraz więcej nagród.

Mimo dużych zmian kadrowych i znacznego poszerzenia oferty dydaktycznej uczelni tradycja ta jest kontynuowana. Na zajęciach prowadzonych w WSB-NLU student jest bardziej partnerem w relacji, niż biernym odbiorcą. Analizując na ćwiczeniach konkretne przypadki (*case study*), prowadzący i studenci wspólnie dochodzą do różnych, często bardzo konstruktywnych rozwiązań. Taki efekt daje satysfakcję obu stronom relacji: nauczycielowi – ponieważ zainspirował i zmotywował studenta do pracy, a nadto zyskał dobry pomysł, studentowi – ponieważ był współtwórcą rozwiązania, które realnie zostanie wprowadzone w firmie, co z kolei podnosi jego samoocenę i dodaje wiary we własne możliwości.

5. Pozostali pracownicy uczelni – niedoceniony fundament tworzenia wizerunku szkoły wyższej

W tworzeniu marki każdego przedsiębiorstwa, także szkoły wyższej bierze udział cały personel. Często głównym wyznacznikiem w trakcie wyboru uczelni jest ranking szkoły i kadra naukowo-dydaktyczna, natomiast pozostała grupa pracowników często niesłusznie jest pomijana i niedoceniana. Tymczasem już w 2001 r. F. Harris i L. de Chernatony dostrzegli, że obecnie wszyscy pracownicy stają się głównym elementem procesu kształtowania marki, a ich zachowanie może wzmacniać lub osłabiać wartość marki. Dlatego kwestią kluczową jest spojrzenie do wewnątrz organizacji, aby rozważyć, w jaki sposób wartości i zachowania pracowników można uczynić spójnymi z pożądanymi wartościami marki²⁴. Dlatego personel „pierwszego kontaktu” nabiera szczególnego znaczenia w marketingu relacyjnym. Bez pozyskiwania pracowników, jako ambasadorów uczelni, niemożliwe byłoby kształtowanie jej pozytywnego wizerunku w otoczeniu zewnętrznym.

Personel określa się jako najlepszy sposób i medium perswazji. Każdy zatrudniony mieszka statystycznie z trzema osobami. Każda z nich ma dziesięciu znajomych i przyjaciół, co daje trzydzieści osób, wśród których są upowszechniane informacje i opinie o organizacji, a to z kolei tworzy łańcuch kolejnych powiązań nie tylko w środowisku lokalnym, ale także w odległych miastach (nie tylko w kraju).

²⁴ F. Harris, L. de Chernatony, *Corporate Branding and Corporate Brand Performance*, „European Journal of Marketing” 2001, No. 3/4.

WSB-NLU dostrzegło, jak ważne jest budowanie dobrych relacji także wewnątrz uczelni. Według władz szkoły – jak zauważa K. Pawłowski – „budowanie odpowiedniej atmosfery, to zadanie, które nie daje się przełożyć na czyste przedsięwzięcie socjotechniczne; to sprawa zatrudnionych pracowników dydaktycznych i pracowników obsługi, to uświadomienie wszystkim pracownikom misji uczelni i ich pełne zaangażowanie w proces jej realizacji”²⁵. Poprzez swój profesjonalizm pracownicy kształtują wizerunek uczelni wśród instytucji zewnętrznych i potencjalnych kandydatów na studia, co może mieć istotne znaczenie obecnie – w czasach zmniejszającej się liczby studentów (niż demograficzny). Aktualnie studiująca młodzież także ceni sobie profesjonalizm pracowników, kompetentne i szybkie załatwianie spraw oraz cierpliwość i skłonność do okazywania pomocy. A wspomniana wcześniej sieć powiązań środowiskowych jest źródłem napływu potencjalnych kandydatów na studia. Ponadto dobre relacje między pracownikami także wpływają korzystnie na jakość i atmosferę w pracy.

6. Studenci i absolwenci uczelni jako kreatorzy marki

Każdy współczesny student chce być współtwórcą zasad obowiązujących w szkole²⁶. Jednak uczelnie funkcjonujące według tradycyjnych modeli niechętnie godzą się na ingerencję studentów w sferę organizacyjną.

W przypadku WSB-NLU podstawowym elementem kultury organizacyjnej jest założenie, że szkoła istnieje, działa i rozwija się dla studentów, wraz ze studentami i dzięki studentom. W związku z tym student jest partnerem i celem pracy wszystkich zatrudnionych na uczelni pracowników. Partnerskie relacje między studentami i pracownikami pozwalają tworzyć kreatywne, dynamiczne i skuteczne zespoły wolontariuszy oraz w sposób twórczy wykorzystać ich potencjał. Specjalnością szkoły stały się wielkie, kilkudniowe konferencje studenckie z udziałem kilkuset osób, organizowane od początku do końca przez samych studentów, jak np. „Potęga informatyki” – widowisko informatyczne, w którym świat realny łączy się z wirtualnym. Uczestnicząc w ciekawych przedsięwzięciach i będąc współautorami różnych projektów, studenci osiągnęli wiele sukcesów osobistych i zespołowych. Wśród wielu wymienić tu można Tomasza Kozuba – przewodniczącego Międzynarodowego Stowarzyszenia Studentów AISEC-Polska, a potem członka Zarządu AISEC-World.

Z inicjatywy studentów powstała także internetowa forma reklamy – *lipdup*. Podczas jej tworzenia młodzi ludzie wykazali się pomysłowością, umiejętnością

²⁵ K. Pawłowski, *Spoleczeństwo wiedzy...*, s. 208.

²⁶ S. Rudnicka, op. cit., s. 335.

współpracy, ale przede wszystkim dobrze się bawili. Takie wspólne działania i sukcesy tworzą niepowtarzalne relacje i są źródłem długoletnich przyjaźni. Większość osób, które po raz pierwszy odwiedzają WSB-NLU, zwraca uwagę na niezwykłą, rzadko spotykaną atmosferę panującą wśród studentów, ich lojalność w stosunku do uczelni, satysfakcję z dokonanego wyboru miejsca studiów, zaangażowanie w jej rozwój. Według rektora: „To coś, co choć jest trudne do nazwania i precyzyjnego opisu, jest wielką wartością uczelni”²⁷.

Zbudowanie tak bliskich relacji spowodowało, że młodzi ludzie będąc już absolwentami, nadal utożsamiają się z uczelnią – uczestniczą w zjazdach absolwentów, utrzymują kontakty osobiste i e-mailowe. Niektórzy absolwenci, zajmujący coraz wyższe pozycje w firmach, proponują zatrudnianie w nich kolejnych absolwentów, inicjują uczestnictwo szkoły w przedsięwzięciach kadrowych lub doradczych różnych firm, a poprzez swoje sukcesy także promują uczelnię.

7. Podsumowanie

Zmiany dokonujące się w przedsiębiorstwach, a przede wszystkim te zachodzące w ich otoczeniu, wpływają na wzrost znaczenia marki organizacji. W czasach gospodarki opartej na wiedzy szczególnego znaczenia nabiera marka szkoły wyższej oraz marketing usług edukacyjnych. Koncepcja ta jest jeszcze w wielu środowiskach akademickich niechętnie przyjmowana, jednak obecnie większość uczelni, szczególnie prywatnych, aby przetrwać i rozwijać się, musi stale udowadniać swoją przydatność – studentom, otoczeniu, partnerom i rynkowi. Okazuje się, że jednym z czynników wyróżniających uczelnię wśród innych mogą stać się relacje interpersonalne. Właśnie z zastosowania marketingu relacji, czyli precyzyjnej, wielostronnej i wielopoziomowej sieci partnerstwa, WSB-NLU uczyniło jeden z podstawowych sposobów budowania siły marki.

Nieoceniony w tym względzie okazał się wpływ założyciela WSB-NLU, który dzięki swoim umiejętnościom interpersonalnym oraz przedsiębiorczości na początku działalności szkoły zdołał uzyskać zaufanie pierwszych studentów. Według niego „skuteczne dotarcie do wszystkich grup interesariuszy i przekonanie ich o wysokiej jakości oferty uczelni, odpowiedniej kadrze i właściwych rezultatach działania jest kluczem do zbudowania silnego i stabilnego obrazu szkoły wyższej i uzyskania zaufania publicznego”²⁸.

Założenie, że „szkoła istnieje, działa i rozwija się dla studentów, wraz ze studentami i dzięki studentom, a jej głównym celem jest stworzenie najlepszych

²⁷ K. Pawłowski, *Spoleczeństwo wiedzy...*, s. 206-212.

²⁸ K. Pawłowski, *Rola rektora...*, s. 278.

z możliwych warunków studiowania i wszechstronnego rozwoju studentów²⁹, oraz troska o dobre relacje ze środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym, stały się wyróżnikami i zarazem źródłem sukcesu WSB-NLU.

Dobra organizacja, dobra atmosfera, łatwość nawiązania kontaktów z pracownikami zarówno w sprawach dydaktycznych, jak i administracyjnych na uczelni oraz bezpośrednio, ciepłe relacje pozwalają studentowi nie tylko na bardziej twórcze i efektywne wykorzystanie własnego czasu i umiejętności, ale także na utożsamianie się z uczelnią, co w konsekwencji może przynieść dodatkowe efekty w postaci zachowań lojalnościowych.

Literatura

- Aronson E., *Człowiek istota społeczna*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Harris F., de Chernatony L., *Corporate Branding and Corporate Brand Performance*, „European Journal of Marketing” 2001, No. 3/4.
- Jablecka J., *Szkoła wyższa na rynku: uwarunkowania skutecznej strategii tworzenia i rozwoju nowej uczelni: studium przypadku*, „Prakseologia” 2001, nr 141.
- Lisiecki P., *Branding jako element marketingowego zarządzania szkołą wyższą na przykładzie uczelni polskich i amerykańskich*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2006.
- Mruk H., *Osobowość profesora jako czynnik budowania wizerunku szkoły wyższej*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004.
- Pawłowski K., *Rankingi i akredytacje i ich wpływ na markę szkoły wyższej działającej na konkurencyjnym rynku – artykuł dyskusyjny*, www.krzysztofawlowski.pl [15.02.2012].
- Pawłowski K., *Rola rektora w budowaniu długotrwałych relacji szkoły wyższej z otoczeniem*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004.
- Pawłowski K., *Spółeczeństwo wiedzy szansą dla Polski*, Wyd. Znak, Kraków 2004.
- Pawłowski K., *Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą w warunkach silnej konkurencji na rynku edukacyjnym – refleksje z perspektywy rektora uczelni niepublicznej*, www.krzysztofawlowski.pl [15.02.2012].
- Rudnicka S., *Relacje interpersonalne pomiędzy nauczycielem akademickim a studentem*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*, IBnGR i Ernst & Young Advisory, MNiSW 2010, www.nauka.gov.pl [15.02.2012].
- Trout J., Rivkin S., *Wyróżnij się lub zwiń. Jak przetrwać w erze morderczej konkurencji*, IFC PRESS, Kraków 2001.
- Urbanek G., *Zwiększanie efektywności strategii budowy marki*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 11.
- Wardyn K., *Public relations dla marki*, www.ithink.pl [17.02.2012].

²⁹ K. Pawłowski, *Spółeczeństwo wiedzy...*, s. 210.

Tomasz Domański
Marta Hereźniak

Uniwersytet Łódzki

Budowanie marki szkoły wyższej w oparciu o relacje z absolwentami

***Streszczenie.** Artykuł prezentuje istotę marki w szkołach wyższych oraz znaczenie absolwentów w procesie kreowania marki szkoły wyższej. Autorzy uważają, że budowanie silnej marki szkoły wyższej musi opierać się na wiarygodnych wartościach i obietnicach, które deklaruje uczelnia i które mają wpływ na satysfakcję studenta, a potem i absolwenta. Absolwenci mogą, zdaniem autorów, pełnić wiele funkcji w procesie budowania marki, wymaga to jednak stworzenia mechanizmów wzajemnego zaufania oraz wspólnoty interesów, prowadzącej do obopólnych korzyści.*

***Słowa kluczowe:** marka szkoły wyższej, relacje z absolwentami, budowanie marki szkoły wyższej*

1. Wprowadzenie

Problematyka budowania marki uczelni staje się coraz silniej obecna zarówno w literaturze naukowej, jak i w opracowaniach praktycznych, redagowanych na przykład przez firmy doradcze działające na rynku organizacji *non profit*. Wzrost zainteresowania tą tematyką powodowany jest coraz częstszym przenikaniem się sfery publicznej (organizacji nienastawionych na zysk, takich jak administracja centralna i lokalna, instytucje kultury) i prywatnej (przedsiębiorstw o różnym profilu) w zakresie celów, metod i form działania w szeroko rozumianym otoczeniu. Uczelnie, podobnie jak inne organizacje nienastawione na zysk, podejmują próby przeszczepiania dobrych wzorców w zakresie zarządzania zaczerpniętych

od firm, także w sferze komunikacji i budowania relacji z innymi uczestnikami rynku, a co za tym idzie: budowania marki.

Z uwagi na stale poszerzającą się ofertę edukacyjną oraz sytuację demograficzną ostatnich lat, szkoły wyższe, także w Polsce, znajdują się pod coraz większą presją funkcjonowania na zasadach wolnorynkowych, a do oceny ich działań stosuje się coraz częściej kryteria efektywnościowe (*cost-benefit*). Ten sposób rozumienia zasad funkcjonowania szkół wyższych jest wyrazem rozprzestrzeniania się doktryny neoliberalnej, w myśl której wolny rynek służy jako modelowa struktura, zasada organizująca państwo i społeczeństwo, w ramach której sfera społeczna jest postrzegana przez pryzmat ekonomiczny¹. Reguła ta dotyczy zresztą nie tylko sektora edukacyjnego, lecz także innych rodzajów instytucji i form aktywności społecznej.

Celem niniejszego artykułu jest przyjrzenie się jednemu z aspektów urynkwowania szkół wyższych, czyli próbom budowania silnej, wyróżniającej się i atrakcyjnej dla grup docelowych marki uczelni. Ponieważ budowanie marki i zarządzanie nią generuje rozliczne wyzwania, niemożliwe do zaadresowania w tego typu opracowaniu, Autorzy koncentrują się na roli, jaką w tworzeniu pozytywnego wizerunku i reputacji uczelni odgrywają partnerskie relacje z absolwentami.

Literatura poświęcona temu tematowi jest stosunkowo ograniczona, częściej w opracowaniach naukowych poruszane są takie zagadnienia, jak: specyfika marek w sektorze szkolnictwa wyższego, znaczenie brandingu wewnętrznego, rola Internetu w budowaniu marki uczelni, architektura marek szkół wyższych czy wreszcie problem mierników skuteczności brandingu akademickiego².

W artykule odwołano się do samego pojęcia marki i jego użyteczności pod kątem zarządzania w szkolnictwie wyższym. Wyszczególniono również podstawowe obszary wzajemnego wsparcia, narzędzia stymulujące budowanie silnej marki uczelni w oparciu o relacje z absolwentami oraz zdefiniowano funkcje, jakie mogą one pełnić w budowaniu marki szkoły wyższej.

¹ Por. W. Brown, *Neoliberalism and the end of liberal democracy*, „Theory and Event”, Vol. 7, No. 1, http://muse.jhu.edu/journals/theory_and_event/v007/7.1brown.html [30.01.2011].

² Por. K.M. Judson, T.W. Aurand, L. Gorchels, G.L. Gordon, *Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding*, „Services Marketing Quarterly” 2009, Vol. 30, s. 54–68; Ch. Chapleo, *Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities?*, „Journal of Brand Management” Vol. 18, 6, s. 411–422; J. Hemsley-Brown, S. Goonawardana, *Brand harmonization in the international higher education market*, „Journal of Business Research” 2007, Vol. 60, s. 942–948; Ch. Chapleo, *Interpretation and implementation of reputation/brand management by UK university leaders*, „International Journal of Educational Advancement” 2004, Vol. 5 (1), s. 7–23.

2. Marka w aspekcie sektora szkolnictwa wyższego

Stosowanie terminu *marka* czy też *branding* w odniesieniu do podmiotów innych niż firmy budzi często kontrowersje zarówno w Polsce, jak i na świecie. Dzieje się tak, gdy używa się pojęcia marki w odniesieniu do jednostek terytorialnych, instytucji rządowych, drużyn piłkarskich, znanych artystów czy też organizacji dobroczynnych. Wynika to, jak się wydaje, z niezwykle zawężonego rozumienia istoty marki i procesu jej budowania. Z badań prowadzonych na uniwersytetach brytyjskich³ wynika, że pomimo znaczącej popularności i niemal powszechnego stosowania na nich praktyk marketingowych w zakresie zarządzania marką, branding jest nadal rozumiany przez część respondentów jako proces sztuczny i powierzchowny, a marka – jako element, który należy *wykreować* czy wręcz *wyprodukować* i który w pewnym sensie nie przystaje do rzeczywistości akademickiej. Interpretacje takie zawężają istotę budowania marki do tworzenia systemu identyfikacji wizualnej czy też produkcji materiałów promocyjnych o uczelni.

Tymczasem, jak pisze Wally Olins w swojej najnowszej książce *Wally Olins: podręcznik branding*⁴: „Żyjemy w świecie, w którym prawdziwymi markami są opery, orkiestry, organizacje charytatywne, uniwersytety, wytwórnie filmowe czy kluby sportowe”. Analizując bowiem zagadnienie branding w oderwaniu od aspektu komercyjnego, nie sposób nie zauważyć, że jego istotą jest budowanie reputacji, tworzenie wartości oraz generowanie poczucia przynależności przy jednoczesnym odróżnianiu się od innych podmiotów czy organizacji.

Uczelnie (i inne organizacje non profit), których ostatecznym celem jest tworzenie wartości dla interesariuszy w daleko bardziej głębokim znaczeniu niż ma to miejsce w organizacjach nastawionych na zysk⁵, powinny zatem w sposób szczególnie zinternalizować ideę marki i orientacji na klienta.

Zrozumienie, że idea budowania marki nie stoi w sprzeczności z tradycyjnymi wartościami akademickimi, wymaga pogłębionego spojrzenia na markę i oderwanie jej od sprzedaży, reklamy czy manipulacji – skojarzeń bardzo często eksploatowanych w dyskursie publicznym. Warto więc w tym miejscu odwołać

³ Ch. Chapleo, *Barriers to brand building in UK universities?*, „International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing” 2007, No. 12, s. 27.

⁴ W. Olins, *Podręcznik branding*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009, s. 18.

⁵ A. Toker, E.I. Kantokan, *Member Relationship Management in Nonprofit Organizations: The Case of an Alumni Organization*, 2008, www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Toker_Kankotan.pdf [30.01.2011].

Tabela 1. Pojęcie marki w kontekście szkół wyższych

Ujęcie marki	Charakterystyka
Marka jako ekspresja tożsamości organizacji	Koncepcja marki jest w tym przypadku oparta na unikatowych atrybutach organizacji (uczelni), jej kulturze wewnętrznej tworzonej w toku interakcji między pracownikami, studentami i otoczeniem. Takie rozumienie marki czyni z niej autentyczną wartość, z którą mogą utożsamić się różni interesariusze oraz, co istotne, pomaga w zapewnieniu spójności między wizją organizacji, jej kulturą wewnętrzną i postrzeganiem przez otoczenie, co jest warunkiem skutecznego brandingu każdego typu podmiotu.
Marka jako reputacja	Koncepcja reputacji organizacji zakłada, że jest ona w stanie dostarczyć otoczeniu określonych wartości/kompetencji w sposób, który interesariusze uznają za najbardziej pożądaną i najlepiej spełniającą ich oczekiwania. Innymi słowy, reputacja to bycie postrzeganym jako punkt odniesienia w ramach swojego zbioru konkurencyjnego. W przypadku uczelni „motorem” reputacji mogą być na przykład: kadra akademicka, wyjątkowe relacje szkoły z przyszłymi pracodawcami, historia/dziedzictwo uczelni, specyfika procesu dydaktycznego i wiele innych.
Marka jako wiązka wartości	Sukces wielu marek polega na tym, że ich odbiorcy utożsamiają je ze zbiorem określonych wartości/atributów, które organizacja starała się komunikować otoczeniu za pośrednictwem swoich produktów, ludzi, zachowań rynkowych itp. Sedno zarządzania marką w podtrzymywaniu tych skojarzeń poprzez prowadzenie realnych działań manifestujących wartości marki. W przypadku uczelni zadanie to jest niezwykle trudne ze względu na heterogeniczność samej organizacji, ograniczenia w ogólnym narzucaniu pewnych standardów zachowań, a także ciężar gatunkowy wartości (prawda, wolność myśli itp.)
Marka jako system relacji	W odróżnieniu od produktu, silne marki mają zdolność generowania relacji emocjonalnych z odbiorcami. Istnienie tych związków czyni markę odporną na działania konkurentów i zawirowania rynkowe. W przypadku uczelni relacje są kluczem do tworzenia wartości
Marka jako doświadczenie	Marka jest skumulowanym doświadczeniem jej interesariuszy. Budując markę, budujemy pewien określony standard doświadczenia z produktem, ludźmi, procesami, czyniąc to w taki sposób, aby doświadczenie to nie było sprzeczne z ideą marki, jaką staramy się przekazać otoczeniu. Na doświadczenie studowania składa się wiele elementów, począwszy od jakości procesu kształcenia, przez sprawność administracyjną uczelni, a skończywszy na atmosferze panującej między studentami a pracownikami.
Marka jako symbol szlachectwa	W opracowaniach praktyków brandingu spotyka się również interpretację, zgodnie z którą marki są współcześnie tym, czym herby i godła w ubiegłych epokach – symbolami rodowodu, szlachectwa, przynależności do elit. Taka interpretacja nabiera szczególnego znaczenia w przypadku uczelni o długiej historii i bogatym dziedzictwie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.J. Hatch, M. Schultz, *Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations*, w: *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, red. M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen, Oxford University Press, Oxford 2000; D.A. Aaker, E. Joahimstaller, *Brand Leadership*, Simon&Schuster UK Ltd., London 2002; M.J. Hatch, M. Schultz, *Taking Brand Initiative*, Josey-Bass, 2008; W. Olins, *O marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004; *Kellog on branding*, red. A.M. Tybout, T. Calkins, John Wiley&Sons, New Jersey 2005.

się do kilku wybranych ujęć terminu marki i wskazać na jego użyteczność dla świata akademickiego.

Na użytek niniejszego opracowania przyjęto, że marka jest kompozycją materialnych i niematerialnych atrybutów, które – właściwie zarządzane – tworzą wartość i pozwalają wpływać na otoczenie. Z perspektywy klienta wartość to obietnica zapewnienia określonego doświadczenia i realizacja tej obietnicy. Marka oferuje klientom narzędzia ułatwiające dokonywanie wyborów, firmom zaś zapewnia uznanie i rozpoznawalność na konkurencyjnym rynku⁶.

Wszystkie cechy dystynktywne marki przytoczone w tej definicji wywołują istotne implikacje dla zrozumienia znaczenia marki dla szkół wyższych. Tworzenie wartości, za pomocą której kształtujemy otoczenie i relacje z innymi uczestnikami otoczenia, jest przecież istotą działalności szkół wyższych. Natomiast z perspektywy klienta szkoły najistotniejsza jest jakość doświadczenia (studiowania, uczestniczenia w życiu społeczności studenckiej/akademickiej) i jego zgodność z obietnicą, jaką uczelnia poczyniła wobec niego na początku relacji.

Spośród wielu ujęć terminu marki, warto odwołać się do tych, które w największym stopniu tłumaczą sens i cel budowania marki w sektorze szkolnictwa wyższego oraz pomagają zredukować dyskomfort intelektualny tych przedstawicieli środowiska akademickiego, którzy uważają, że jest to koncepcja sprzeczna z istotą pracy w organizacji nienastawionej na zysk (zob. tab. 1.).

3. Znaczenie relacji z absolwentami dla budowania marki uczelni

W związku z coraz większym urynkowaniem procesu dydaktycznego i specyficznymi warunkami, w których funkcjonują obecnie szkoły wyższe, istnieje potrzeba przededefiniowania relacji z otoczeniem w kierunku stosowania przez uczelnie podejścia relacyjnego, polegającego na budowaniu i podtrzymywaniu długookresowych związków z odbiorcami (studentami i innymi uczestnikami otoczenia). Taka filozofia powinna zastąpić dominujące, jak dotąd, podejście transakcyjne, w myśl którego zadaniem uczelni było zrekrutowanie nowego studenta, przeprowadzenie go przez proces edukacyjny i zakończenie relacji w momencie uzyskania dyplomu.

Opisana reorientacja ma szczególne znaczenie w przypadku grupy interesariuszy, jaką są absolwenci. Relacja z tą grupą zaczyna się bowiem jeszcze przed

⁶ www.interbrand.com [30.01.2011].

podjęciem decyzji o wyborze wyższej uczelni, jest rozwijana w trakcie studiów, a następnie powinna być kontynuowana po ich zakończeniu.

Uwarunkowania wyboru uczelni przez studenta mają więc istotny wpływ na przebieg tego procesu, a jednocześnie na późniejszy stopień zadowolenia absolwenta. Zadowolenie z procesu studiowania jest bowiem punktem wyjścia dla dalszych decyzji absolwenta dotyczących wyboru swojej drogi zawodowej.

Brak dysonansu poznawczego w procesie doświadczenia marki szkoły wyższej będzie więc decydować zarówno o bieżących, jak i o przyszłych relacjach absolwenta ze szkołą wyższą. Wystąpienie dysonansu poznawczego lub jego brak będą tym samym decydowały zarówno o postrzeganiu marki, jak i o kreowaniu jej wizerunku w bliższym i dalszym otoczeniu.

Budowanie silnej marki szkoły wyższej musi więc opierać się na wiarygodnych wartościach i obietnicach, które są następnie pozytywnie weryfikowane przez studentów zarówno w procesie doświadczenia marki, jak i przez absolwentów – w momencie wejścia na rynek pracy. Mowa tutaj o procesie oceny marki, rozłożonym w czasie i bardzo mocno zależnym od zmian otoczenia (niepewność towarzysząca zmianom na rynku pracy).

Proporcje pomiędzy grupą zadowolonych i niezadowolonych absolwentów będą miały kluczowe znaczenie dla przebiegu całego procesu budowania marki szkoły wyższej oraz jej relacji z otoczeniem. Stopień zadowolenia z tego wyboru będzie rzutować bardzo mocno na chęć utrzymywania dalszych relacji ze szkołą wyższą oraz na stopień identyfikacji absolwenta z marką szkoły i jego skłonność do rekomendowania szkoły w ramach bliższego i dalszego otoczenia.

Problem ten jest szczególnie istotny w warunkach polskich, gdzie w okresie ostatnich dwudziestu lat powstało wiele niepublicznych uczelni, a jednocześnie wiele uczelni publicznych zmieniło radykalnie swój profil (strategie dywersyfikacji oferty edukacyjnej).

Wszystkie te działania spowodowały ogromne zakłócenia w procesie budowania oraz utrwalania pozycji markowych uczelni wyższych oraz dużą dezorientację w procesie podejmowania decyzji przez konsumentów oferty edukacyjnej.

4. Rola absolwentów w procesie kreowania marki szkoły wyższej

W zależności od stopnia zadowolenia absolwenta z faktu ukończenia danej szkoły wyższej, a także jego profilu zawodowego, można wyobrazić sobie lub wręcz zaplanować włączenie go w pełnienie różnych funkcji w procesie kreowa-

nia marki. Tego typu zaangażowanie określa się w literaturze przedmiotu jako *discretionary collaborative behaviour* – DCB (uznaniowe/dowolne zachowanie wspierające). Jest to zachowanie klienta (studenta/absolwenta) w stosunku do organizacji (uczelni), które przyczynia się do efektywnego funkcjonowania relacji, która nie jest sformalizowana i w ramach której nie występuje oczekiwanie bezpośredniej gratyfikacji⁷.

4.1. Absolwent jako ambasador marki

Kategoria ambasadorów marki zakłada, że wybrani absolwenci – ze względu na swą pozycję zawodową lub społeczną – są gotowi pełnić funkcję wizerunkową w procesie kreowania marki. Wybór odpowiednich absolwentów ma tutaj kluczowe znaczenie dla powodzenia tej strategii. Równocześnie osoby te muszą wyrazić zgodę na udzielenie swego wizerunku macierzystej uczelni. W warunkach polskich problem ten dotyczy zwłaszcza uczelni z krótszym stażem, której absolwenci nie zdążyli jeszcze wypracować sobie prestiżowych pozycji zawodowych i społecznych. Idealną sytuacją jest dopasowanie tożsamości marki oraz profilu jej potencjalnych ambasadorów.

4.2. Absolwent jako promotor marki

Rola promotora marki zakłada upowszechnianie pozytywnych informacji o szkole wyższej w różnych środowiskach zawodowych, społecznych oraz w mediach, w których na co dzień funkcjonuje dany absolwent. Rolę tę można również bardzo dobrze odgrywać za pośrednictwem mediów społecznościowych, propagując wizerunek zgodny z założeniami marki. W warunkach polskich, zwłaszcza jeśli chodzi o młodych absolwentów, promowanie marki za pośrednictwem mediów społecznościowych nie jest jeszcze wystarczająco szeroko wykorzystywane. Wynika to także z innej misji tego typu mediów. Dla potrzeb kreowania marki szkoły wyższej należy więc tworzyć serwisy społecznościowe o bardziej otwartej formule, a jednocześnie nawiązującej do otoczenia marki szkoły wyższej.

⁷ Por. L. Kristoffersen, S. Singh, *Successful application of a customer relationship management program in a non-profit organization*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2004, Vol. 12(2), s. 28-42.

4.3. Absolwent jako ekspert

Wraz z rozwojem nowych, bardziej otwartych form kształcenia, coraz częstsze staje się włączanie wyróżniających się absolwentów w proces kształcenia w obszarze jego kompetencji zawodowych. Następuje wówczas sprzężenie zwrotne, w ramach którego absolwent współtworzy wartość „oddając” zdobytą w rozwoju zawodowym wiedzę uczelni, która w pewnym sensie wprowadziła go na ścieżkę kariery. Ekspercka rola absolwentów może polegać również na generowaniu z ich udziałem informacji zwrotnej na temat jakości doświadczenia akademickiego, które zdobyli na uczelni, i odwoływaniu się do niego w procesie przeprowadzania istotnych z punktu widzenia studenta zmian.

4.4. Absolwent jako reprezentant wielu marek

Zjawisko, które obserwujemy dzisiaj polega na tym, że studenci dążąc do zapewnienia sobie dobrych warunków na rynku pracy, studiuje jednocześnie na dwóch lub więcej kierunkach tej samej uczelni lub też zabiegają równolegle, lub sekwencyjnie o dyplomy na dwóch różnych uczelniach. Proces ten będzie się w przyszłości nasilać ze względu na dwustopniowy system kształcenia. Jego konsekwencją będzie fragmentaryzacja procesu kształcenia pomiędzy różnymi uczelniami. Może to prowadzić do jednoczesnego identyfikowania się z dwoma różnymi markami lub też nieidentyfikowanie się z żadną z nich. Żadna z nich nie będzie bowiem miała kompleksowego wpływu na ukształtowanie się jego sylwetki. Ten nowy model studiowania nie pozostaje bez wpływu na proces budowania marki szkoły wyższej.

4.5. Absolwent szkoły wyższej oraz absolwent wydziału szkoły wyższej

Osobnym problemem oraz wyzwaniem w fazie budowania marki jest stopień identyfikacji absolwenta z całą uczelnią oraz z ukończonym wydziałem uczelni. W przypadku dużych uczelni publicznych wydaje się, że poszczególne wydziały należy traktować jako osobne marki lub submarki szkoły wyższej o pewnej unikatowej tożsamości. Proces ten może się pogłębić w przyszłości wraz ze strategiami decentralizacji wyższych uczelni i dążeniem do swoistej autonomizacji wydziałów oraz ich konkurowaniem między sobą o studenta.

5. Włączanie absolwentów w proces budowania marki

Jak wynika z badań⁸, europejskie uniwersytety podejmują starania na rzecz zarządzania relacjami z absolwentami, w podobny sposób jak czynią to firmy stosujące filozofię marketingu relacyjnego, a zatem:

- większość uniwersytetów europejskich posiada w swojej strukturze biuro ds. relacji z absolwentami, a tylko 8% twierdzi, że nie ma osoby/zespołu odpowiedzialnego za ten aspekt budowania pozycji uczelni,
- większość badanych uznaje relacje z absolwentami za problem o strategicznym lub bardzo dużym znaczeniu dla swojej uczelni,
- promocja uczelni, śledzenie losów zawodowych absolwentów i rekrutacja nowych studentów są postrzegane jako najistotniejsze korzyści z zarządzania relacjami z pracownikami.

Ponadto szkoły wyższe wykorzystują szereg narzędzi do budowania relacji z absolwentami i świadczą liczne usługi mające na celu zwiększenie zaangażowania tej grupy w życie Alma Mater (zob. tab. 2 i 3).

Tabela 2. Narzędzia służące zarządzaniu relacjami z absolwentami na uniwersytetach europejskich

Lp.	Narzędzia w zarządzaniu relacjami
1.	Międzynarodowe i lokalne sieci absolwentów
2.	Bazy danych absolwentów offline i online
3.	Listy mailingowe
4.	Strony internetowe uniwersytetów
5.	Strony internetowe dedykowane absolwentom
6.	Zewnętrzne bazy danych
7.	Zlecane na zewnątrz usługi mailingowe
8.	Drukowane biuletyny
9.	Drukowany magazyn
10.	E-newsletter
11.	Magazyn online

Źródło: Alumni Relationship Management in Europe, www.petruscommunications.com/resources/documents/INTAL-Survey-Sept-2005.pdf [30.01.2011].

⁸ *Alumni Relationship Management in Europe*, www.petruscommunications.com/resources/documents/INTAL-Survey-Sept-2005.pdf [30.01.2011].

Tabela 3. Usługi oferowane absolwentom na uniwersytetach europejskich

Lp.	Usługi oferowane absolwentom
1.	Programy mentoring
2.	Organizacja wydarzeń zawodowych
3.	Organizacja wydarzeń towarzyskich
4.	Doradztwo w zakresie rozwoju zawodowego
5.	Prezentacja ofert zatrudnienia
6.	Sprzedaż pamiątek uniwersyteckich
7.	Prowadzenie kampanii fundraisingowych
8.	Wspieranie networkingu biznesowego
9.	Wspieranie networkingu towarzyskiego
10.	Publikowanie kalendarza wydarzeń absolwenckich
11.	Publikowanie katalogu absolwentów
12.	Dystrybucja informacji o uczelni
13.	Organizacja forów dyskusyjnych
14.	Oferowanie rabatów na studia podyplomowe i szkolenia biznesowe

Źródło: Alumni Relationship Management in Europe, www.petruscommunications.com/resources/documents/INTAL-Survey-Sept-2005.pdf [30.01.2011].

Niezależnie od wykorzystanych narzędzi i świadczonych usług, włączanie absolwentów w proces budowania marki wymaga stworzenia mechanizmów wzajemnego zaufania oraz swoistej wspólnoty interesów opartej na obopólnych korzyściach. Punktem wyjścia tych działań musi więc być wspólnota celów oraz identyfikacja z tymi celami.

Ważne zatem jest pytanie: jakie atrybuty uczelni – jako marki – mogą być interesujące dla jej absolwentów? Marka w tym przypadku jest coraz częściej postrzegana jako suma relacji oraz kontaktów zawodowych (*network*), które mogą być istotne dla absolwenta. W Polsce kontakty te nabierają znaczenia zwłaszcza dla grupy młodych absolwentów, którzy w warunkach niepewności otoczenia rynkowego poszukują wzajemnych grup wsparcia i odniesienia.

Jednocześnie „powrót” absolwentów na uczelnie może zaowocować dla nich szeregami nowych kontaktów – ważnych zarówno dla studentów (kontakt z ciekawymi wykładowcami i potencjalnymi pracodawcami), jak i dla samych absolwentów (pozyskiwanie wykwalifikowanych stażystów, praktykantów i współpracowników z grona studentów). Pojawienie się absolwentów na uczelni buduje więc nową sieć kontaktów, która staje się wyróżnikiem marki uczelni. Jest to synonim otwartości marki na relacje z otoczeniem i na inny sposób komunikowania się z nim.

Wydaje się, że w przypadku uczelni wyższej jej zdolność do gromadzenia studentów, a następnie absolwentów – wokół określonych wartości związanych z marką – w dużym stopniu będzie się opierać na kreowaniu obustronnie korzyst-

nych relacji. W tych warunkach marka uczelni będzie się opierać na takim systemie wzajemnych relacji, który cały czas jest wzbogacany i uatrakcyjniany na różnych płaszczyznach: zawodowych, społecznych i koleżeńskich. Marka uczelni wyższej stawać się więc będzie w dużym stopniu marką wzajemnie korzystnych relacji.

5.1. Stowarzyszenie absolwentów jako miejsce kreowania wizerunku marki

Naturalnym sprzymierzeńcem szkoły wyższej w procesie kreowania jej marki powinny być stowarzyszenia absolwentów. Idea tworzenia stowarzyszeń związana jest na ogół z aktywnością obywatelską. W Polsce, jak wiemy, ze względu na uwarunkowania kulturowe, społeczne oraz polityczne ten rodzaj aktywności jest na znacznie niższym poziomie aniżeli w rozwiniętych i dojrzałych społeczeństwach demokratycznych. Dzieli nas pod tym względem bardzo duża przepaść – zwłaszcza w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi.

W Polsce dodatkowa niechęć do zrzeszania się jest dziedzictwem epoki socjalizmu i zderzeniem się z nowymi realiami bardzo indywidualistycznego podejścia wielu najmłodszych absolwentów szkół wyższych. Na drugim krańcu znajdują się grupy absolwentów traktujące tego typu stowarzyszenia w sposób nadmiernie instrumentalny i podporządkowany doraźnym interesom wąskiej grupy.

Dlatego też pojawia się wezwanie do budowania nowych strategii działania tego typu stowarzyszeń w ścisłej symbiozie z wyższymi uczelniami i kreowaniu wspólnych strategii opartych na zasadzie synergii.

5.2. Relacje z absolwentami jako wektor komunikowania marki

System relacji z absolwentami może być bardzo szeroki i służyć budowaniu różnych aspektów strategii marki.

Pierwszym elementem może być włączanie absolwentów w proces dydaktyczny wyższej uczelni. Aktywna rola absolwentów w tym zakresie dobrze służy budowaniu nowego wizerunku szkoły wyższej jako instytucji otwartej na współpracę z biznesem oraz z różnymi instytucjami otoczenia reprezentowanymi przez absolwentów. Współpraca ta może jednocześnie owocować zindywidualizowaną opieką sprawowaną przez wybranych absolwentów nad studentami szkoły wyższej w procesie przygotowywania prac dyplomowych. Jest to rodzaj coachingu, czyli profesjonalnej opieki nad studentami zainteresowanymi praktykami lub stażami w firmach lub instytucjach zatrudniających absolwentów. Włączanie absolwentów w proces dydaktyczny nowej generacji studentów doskonale łączy

w sobie innowacje w procesie dydaktycznym z nowym otwarciem na współpracę z otoczeniem. Takie podejście służy budowaniu nowego wymiaru marki szkoły wyższej i wzbogacaniu jej nową jakością relacji z otoczeniem. Rola absolwentów służy tym samym lepszemu dostosowaniu oferty dydaktycznej do oczekiwań studentów oraz przedsiębiorców.

Drugim aspektem tych relacji jest włączanie absolwentów w inne formy aktywności szkoły wyższej. W tym nowym wymiarze marki przestrzeń szkoły wyższej staje się przestrzenią społeczną, otwartą na różne formy wspólnej aktywności absolwentów, studentów oraz pracowników szkoły wyższej i zapraszanych przez nich gości. Przestrzeń szkoły staje się tym samym jednym z wektorów jej komunikowania się z otoczeniem i to zarówno w aspekcie wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Nadawanie nowych funkcji oraz nowych wymiarów tej przestrzeni powoduje, że staje się ona ważnym elementem kreowania marki szkoły wyższej (miejscem spotkań, okazjonalnych wykładów tematycznych, wystaw, prezentacji grup zainteresowań absolwentów oraz ich zjazdów itp.).

6. Podsumowanie

W warunkach polskich proces identyfikacji absolwenta z marką szkoły wyższej jest bardzo zróżnicowany. Wynika to z faktu, że proces budowania marek wielu uczelni tak naprawdę nigdy nie został przeprowadzony w sposób konsekwentny i zarazem profesjonalny. Proces ten został jednocześnie bardzo mocno zakłócony nadmiernym rozwojem rynku edukacyjnego i jego zalewem przez wiele, zbyt szybko utworzonych szkół, które nigdy nie mogły osiągnąć wymiaru prawdziwej marki na rynku edukacyjnym.

Dodatkowym wyzwaniem w procesie budowania marki uczelni w oparciu o relacje z absolwentami jest specyfika młodego pokolenia. Wydaje się, że młoda generacja absolwentów charakteryzuje się przede wszystkim bardzo utylitarnym oraz instrumentalnym podejściem do relacji z wyższą uczelnią. Jej oczekiwania są bardzo konkretne i dotyczą wymiernych korzyści związanych z dostępem do określonej sieci kontaktów, a za ich pośrednictwem do określonych rynków oraz obszarów wiedzy. Osoby te w opisywanym systemie szukać będą głównie różnych korzyści. Jednocześnie jest to grupa, która posiada bardziej wizję relacji krótkookresowych aniżeli długookresowych. Wynika to zarówno z wieku, jak i z niepewności towarzyszącej bieżącym działaniom rynkowym i zawodowym.

Proces budowania relacji z absolwentami jest niewątpliwie łatwiejszy w przypadku znanych i rozpoznawalnych marek o długiej tradycji. Jednak młode dynamiczne uczelnie, mimo krótszej obecności na rynku, ale o silnej orientacji marketingowej mogą w tym zakresie zbudować relatywnie szybko innowacyjny system

relacji ze swymi absolwentami, oparty na zupełnie nowej dynamice oraz innej filozofii działania. Można się więc spodziewać w tym zakresie pewnego podziału na bazie orientacji marketingowej dwóch różnych koncepcji budowania marki poprzez relacje z otoczeniem.

Wiele uznanych uczelni paradoksalnie posiada dość mało dynamiczne systemy relacji z absolwentami. Atutem młodszych uczelni lub niektórych autonomicznych wydziałów, działających na bazie decentralizacji, może być bardziej ekspansywna orientacja marketingowa.

Literatura

- Aaker D.A., Joachimstaller E., *Brand Leadership*, Simon&Schuster UK Ltd., London 2002.
- Alumni Relationship Management in Europe*, www.petruscommunications.com/resources/documents/INTAL-Survey-Sept-2005.pdf [30.01.2011].
- Brown W., *Neoliberalism and the end of liberal democracy*, „Theory and Event”, Vol. 7, No. 1, muse.jhu.edu/journals/theory_and_event/v007/7.1brown.html [30.01.2011].
- Chapleo Ch., *Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities?*, „Journal of Brand Management”, Vol. 18, 6.
- Chapleo, Ch., *Barriers to brand building in UK universities*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2007, No. 12.
- Chapleo, Ch., *Interpretation and implementation of reputation/brand management by UK university leaders*, „International Journal of Educational Advancement” 2004, Vol. 5 (1).
- Hatch M.J., Schultz M., *Taking Brand Initiative*, Josey-Bass, 2008.
- Hemsley-Brown J., Goonawardana S., *Brand harmonization in the international higher education market*, „Journal of Business Research” 2007, Vol. 60.
- Judson K.M., Aurand T.W., Gorchels L., Gordon G.L., *Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding*, „Services Marketing Quarterly” 2009, Vol. 30.
- Kristoffersen L., Singh S., *Successful application of a customer relationship management program in a non-profit organization*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2004, Vol. 12(2).
- Olins W., *O marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004.
- Olins W., *Podręcznik brandingu*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2009.
- The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, red. M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen, Oxford University Press, Oxford 2000.
- Toker A., Kantokan E.I., *Member Relationship Management in Nonprofit Organizations: The Case of an Alumni Organization*, 2008, www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Toker_Kankotan.pdf [30.01.2011].
- Tybout A.M., Calkins T., *Kellog on branding*, John Wiley&Sons, New Jersey 2005.

Hanna Hall

Politechnika Rzeszowska

Marketing partnerski jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej uczelni

***Streszczenie.** Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranych aspektów procesu adaptacji marketingu relacji w szkołach wyższych, ze szczególnym uwzględnieniem wynikających z niego korzyści, problemów, wskazanych i podejmowanych w praktyce działań. Szczególną uwagę zwrócono na jedną z płaszczyzn relacji uczelni z najważniejszą grupą jej klientów – ze studentami. W artykule wykorzystano krajowe i zagraniczne źródła wtórne oraz wyniki badań autorki związane z wymienionym obszarem relacji.*

***Słowa kluczowe:** marketing partnerski (relacji), przewaga konkurencyjna, marketing w szkole wyższej, lojalność studentów*

1. Wprowadzenie

W okresie niemal piętnastu lat, począwszy od 1990 r., polskie szkolnictwo wyższe znajdowało się w fazie tzw. edukacyjnego *boomu*, napędzanego rosnącymi aspiracjami edukacyjnymi polskiego społeczeństwa i trwającego do 2002 r. oraz spowodowanego wyżem demograficznym, którego konsekwencją był wzrost liczby studentów (o 370%) do ponad 1,92 mln studiujących (w roku akademickim 2004/2005). Publiczne debaty i dyskusje dotyczące polskich uczelni koncentrowały się w tym okresie głównie na poszukiwaniu sposobów sprostania nadzwyczajnemu zapotrzebowaniu na edukację na poziomie wyższym. Odwracający się **trend demograficzny**, który według prognoz socjologów i ekonomistów (przy uwzględnieniu scenariusza zakładającego utrzymanie współczynnika skolaryza-

cji brutto na dotychczasowym poziomie 54%) spowoduje, że (przy niezmienniu się warunków finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce, co jest bardzo prawdopodobne) w 2020 r. liczba 19-latków będzie wynosiła ponad 360 tys., czyli prawie o połowę mniej niż w szczytowym 2002 r. i 32% mniej niż w 2010 r., a liczba studentów zmaleje do około 1,25 mln (2020 r.), **całkowicie odmieni jednak sytuację polskich uczelni**. Wiele z nich, szczególnie niepublicznych i szczególnie w małych miejscowościach, znajdzie się w niezwykle trudnej sytuacji (sytuacja uczelni będzie różna w poszczególnych województwach, w zależności od sytuacji społeczno-gospodarczej każdego z nich oraz metropolitalnego charakteru ich stolic). Studenci bowiem, co jest zachowaniem naturalnym, racjonalnym i ekonomicznie uzasadnionym, w pierwszej kolejności będą rezygnować z odpłatnych form kształcenia (zmniejszy się więc równocześnie popyt na studia niestacjonarne na uczelniach niepublicznych). Na liczbę studentów studiów bezpłatnych, będących studiami pierwszego wyboru, niż demograficzny będzie miał najmniejszy wpływ¹.

Niesprzyjające współczesnym uczelniom warunki ich dalszego i bliższego otoczenia wpływają na poszukiwanie przez nie nowych, skutecznych **sposobów konkurencyjnej przewagi**. Są i będą to z pewnością:

- działania o charakterze ekonomicznym (obniżanie czesnego, promocje cenowe dla kandydatów bądź studentów spełniających określone warunki),
- obniżanie jakości kształcenia i poziomu kompetencji kandydatów na studia – szczególnie niekorzystne dla studentów i uczelni,
- zwiększanie limitów przyjęć,
- ukierunkowanie na większą aktywność badawczą, umożliwiającą pozyskiwanie środków finansowych i neutralizującą niższe dochody nauczycieli, spowodowane mniejszą liczbą studentów,
- podejmowanie działań umożliwiających wyróżnianie się spośród innych uczelni w istotnych dla kandydatów na studia obszarach (np. uruchamianie nowych, atrakcyjnych kierunków studiów),
- tworzenie trwałych relacji wewnątrz środowiska akademickiego oraz z zewnętrznymi grupami interesariuszy, jak również umiejętne zarządzanie nimi, co stanowi istotę marketingu relacji.

Ostatni z wymienionych sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej uczelni stał się w ostatnich latach tematem licznych publikacji z zakresu marketingu szkół wyższych. Poświęcono mu (w obszarze relacji ze studentami) dalszą część artykułu.

¹ *Demograficzne tsunami*, IRKI, Warszawa 2011, s. 2-12 (Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 r.).

2. Marketing relacji – założenia koncepcji

Relationship marketing, w polskiej literaturze określane m.in. jako marketing relacji, więzi, relacyjny, partnerski, interakcyjny, określić można jako nowoczesną koncepcję marketingowego zarządzania, której wdrażanie oznacza zmianę jego stylu, kultury organizacyjnej, sposobu wykorzystania zasobów². Do **wymiernych korzyści** dla organizacji, wynikających ze stosowania tej koncepcji, należą: zwiększenie przychodów, poprawa wskaźników utrzymania klienta, wzrost rentowności organizacji; klienci uzyskują natomiast większą wartość i satysfakcję³, która w obecnej rzeczywistości powinna nawet przewyższać ich oczekiwania.

Od lat 80. XX w., kiedy zaczęły się pojawiać pierwsze publikacje dotyczące tej tematyki, zyskuje ona na znaczeniu i rozprzestrzenia się na nowe obszary, głównie w sektorze usług, z którego marketing relacji się wywodzi. Jak zauważa K. Rogoziński: „Gdyby nie marketing usług, nie wiadomo, czy marketing relacyjny w ogóle by powstał [...]. Nie jest to przypadek, że autorami prac poświęconych tej właśnie nowej wersji marketingu są ci, którzy [...] aktywnie i z sukcesem ‘uprawiają’ marketing usług. Należą do nich Ch. Gronroos, E. Gumesson, A. Payn, R. Normann”⁴.

Według niektórych autorów – takich jak L. Berry – marketing relacji dotyczy partnerstwa organizacji tylko z jej klientami: „Marketing relacji to tworzenie, utrzymywanie i wzbogacanie relacji z klientem. Pozyskanie nowego klienta stanowi jedynie pierwszy krok w procesie marketingu”⁵. Według innych – także z innymi uczestnikami rynku Ch. Gronroos uważa, że: „Marketing relacji jest to tworzenie, utrzymywanie i rozszerzanie relacji z klientami i innymi grupami interesu z zyskiem, dzięki czemu zostają osiągnięte cele wszystkich zaangażowanych stron, a realizowane jest to poprzez wymianę i dotrzymanie obietnic”⁶. Marketing relacji przedstawia się w literaturze jako koncepcję będącą odpowiedzią na krytykę tradycyjnego marketingu, a przede wszystkim jego transakcyjnego charakteru, ale także segmentacji rynku (konieczność zastępowania segmentacji

² J.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001, s. 126.

³ H. Peck, A. Payne, M. Christopher, M. Clark, *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*, Butterworth-Heinemann, London 1999, cyt. za: A. Gilmore, *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006, s. 190.

⁴ K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 33.

⁵ L. Berry, *Relationship Marketing*, w: L. Berry, G. L. Shostack, G. D. Upah, *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983, s. 25-28, cyt. za: J. Otto, *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 41.

⁶ Ch. Gronroos, *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Massachusetts, Toronto 1990, s. 138.

– proponowaną w marketingu relacji – indywidualizacją wynika głównie z nieustannie zmieniających się potrzeb nabywców, ich irracjonalnych i nieprzewidywalnych zachowań) i instrumentów marketingowych. Istota marketingu partnerskiego w obszarze relacji z klientami wyraża się przede wszystkim w kreowaniu ich lojalności poprzez dostarczanie satysfakcji, indywidualne podejście, traktowanie jako partnerów, zaangażowanie do osiągania tych celów wszystkich pracowników organizacji. Ten ostatni atrybut marketingu relacji podkreśla w swojej definicji K. Rogoziński, według którego „marketing relacyjny oznacza mobilizację personelu, mającą na celu uczynić z nabywcy nie tylko współtwórcę wartości – produktu, ale i związać go na trwałe z firmą”⁷. Autor ten podkreśla rolę personelu pierwszoliniowego (nazywanego też pracownikami pierwszego kontaktu, *part-time marketers* – PTM), czyli pracowników zatrudnionych poza wyodrębnionymi strukturami marketingowymi jako posiadających strategiczne znaczenie dla organizacji. Zwraca też uwagę na ścisłą zależność marketingu wewnętrznego od efektów oddziaływania na klientów oraz znaczenie zaangażowania klienta na wszystkich etapach przygotowywania i realizacji usługi⁸. Elementom tym poświęcona będzie szczególna uwaga w odniesieniu do szkół wyższych.

3. Droga do marketingu relacji w szkołach wyższych

Marketing szkół wyższych jako odrębna dyscyplina wyłonił się w Stanach Zjednoczonych w połowie lat 80. XX w., stanowiąc następstwo rozwoju marketingu w służbie zdrowia, dostrzeżono bowiem wyraźne analogie uwarunkowań tych sektorów, a szczególnie wpływu na ich sytuację niekorzystnych trendów demograficznych. Największym **problemem w procesie adaptacji marketingu w szkołach wyższych** okazał się, podobnie jak w służbie zdrowia, opór wewnętrzny środowiska obawiającego się negatywnego wpływu marketingu na reputację świata akademickiego. Obawy te wynikały z niezrozumienia istoty marketingu, a zwłaszcza z kojarzenia go z działaniami o nieetycznym charakterze, utożsamiania z reklamą, sprzedażą bezpośrednią⁹ bądź w ogóle ze sprzedażą – w związku z tym postrzegano marketing jako sprzeczny z misją edukacji¹⁰. Marketingowa orientacja szkół wyższych w krajach zachodnich jest obecnie normą, choć po-

⁷ K. Rogoziński, op. cit., s. 40.

⁸ Ibidem.

⁹ T. Hayes, *Przyszłość marketingu w szkołach wyższych*, w: *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, red. G. Nowaczyk, D. Sobolewski, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2011, s. 125-126.

¹⁰ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 278-283.

szczególne uczelnie znajdują się na różnych **etapach jego adaptacji**, począwszy od traktowania marketingu jako promocji, przez (jak w przypadku amerykańskich instytucji edukacyjnych) wdrażanie segmentacji rynku, badań marketingowych, pozycjonowania oferty, nadawanie marketingowi strategicznego wymiaru, po najbardziej zaawansowaną postać marketingu, jaką jest marketing relacji, który, według Ph. Kotlera i K.F.A. Foxa – ma wyraz w jak najlepszym zaspokajaniu potrzeb studentów poprzez m.in. optymalne wykorzystanie czasu, jaki spędza on na uczelni i możliwie najlepsze realizowanie funkcji uczelni. Studenci traktowani są według tej koncepcji jako wartościowi partnerzy, a ich zadowolenie z wybranej uczelni jest priorytetem polityki i przedmiotem realizowanych badań¹¹.

Funkcjonujące na zachodnich uczelniach **stanowiska związane z realizacją marketingu**, odzwierciedlające rolę marketingu w ich funkcjonowaniu, jak wynika z prognoz specjalistów od marketingu szkół wyższych, podnoszone będą do rangi prorektora wchodzącego w skład ścisłych władz uczelni. Może to być także prorektor ds. planowania strategicznego i marketingu lub inne kombinacje odzwierciedlające zmiany w strukturach organizacyjnych uczelni i rosnącej w nich roli marketingu¹².

W Polsce uczelnie bardziej bądź mniej świadomie i w bardzo różnym zakresie, ale w coraz bardziej widoczny sposób wdrażają orientację marketingową. Najbardziej widocznym przejawem jej stosowania są działania promocyjne, szczególnie intensywne w okresie rekrutacji na studia. Analiza stron internetowych uczelni, ich reklam (internetowych, prasowych, telewizyjnych, zewnętrznych), materiałów promocyjnych dystrybuowanych na targach edukacyjnych, działań w zakresie promocji sprzedaży (związanych m.in. z wysokością czesnego) pozwala stwierdzić, że z roku na rok działania promocyjne uczelni stają się coraz intensywniejsze, coraz szersze zakresowo i profesjonalne. Większe marketingowe zaangażowanie uczelni ma też wyraz w opracowywaniu i wprowadzaniu na rynek nowych produktów, tj. zarówno modnych, jak i oryginalnych kierunków studiów (według większości badań dotyczących czynników wyboru uczelni, kierunek studiów jest najważniejszym czynnikiem wyboru uczelni, według badań A. Drapińskiej dla istotnej grupy studentów kierunek studiów jest jednak na drugim miejscu po charakterze uczelni, np. techniczny, uniwersytecki, na której chcieliby studiować)¹³ oraz w tworzeniu różnie określanych i umiejscawianych w strukturze organizacyjnej uczelni ich marketingowych komórek.

¹¹ Por. Ph. Kotler, K.F.A. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, New Jersey 1995, s. 11-12.

¹² T. Hayes, op. cit., s. 127-131.

¹³ A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, WN PWN, Warszawa 2011, s. 269.

Z badań A. Pabiana wynika, że **komórka marketingowa jest obecna w strukturach organizacyjnych** prawie 80% badanych przez niego szkół wyższych w Polsce. Przeważają pod tym względem uczelnie niepaństwowe, powołujące formalne stanowiska lub działy marketingu (pod nazwami np. dział marketingu, dział marketingu i rekrutacji, specjalista ds. marketingu) zawierające w swoich nazwach słowo: marketing. W szkołach państwowych natomiast, nawet jeśli deklarowane jest prowadzenie działań marketingowych oraz istnienie zajmujących się nimi komórek, to marketing w ich nazwach właściwie nie występuje¹⁴. Określane są one na przykład jako biura promocji, centra promocji, centra rozwoju i promocji, biura promocji i informacji czy bardziej oryginalnie: biuro promocji i nowych mediów. Ich kierownikami bywają rzecznicy prasowi, ale na niektórych uczelniach działają oni w ramach równoległe funkcjonujących sekcji (biur) prasowych. Komórki promocji podlegają bezpośrednio głównemu rektorowi, prorektorom (np. ds. nauczania, ds. edukacji i studentów, ds. rozwoju, ds. organizacyjnych, ds. finansów i rozwoju, ds. ekonomicznych), bądź kanclerzowi. Na uczelniach, w których nie wyodrębnia się marketingowych komórek, za związane z nim działania odpowiadają na poziomie uczelni pełnomocnicy rektorów lub działy nauczania, a w ramach jednostek wewnętrznych dziekani, wyznaczone przez nich osoby bądź specjalnie przez nich powoływane komórki (jak np. na Wydziale Zarządzania PRz, komórka ds. promocji wydziału).

„Promocyjne” to nazwa większości komórek na polskich uczelniach – oznacza priorytetową rolę tego instrumentu marketingu dla większości z nich i prawdopodobnie ograniczenie rozumienia marketingu do tej tylko jego funkcji, stąd brak koordynacji marketingowych instrumentów (być może także nieświadomość ich istnienia) i działań. Mimo tego dość początkowego etapu wdrażania marketingu na polskich uczelniach, nie można wykluczyć jego „przeskoczenia” i adaptacji najbardziej zaawansowanej postaci marketingu – marketingu relacji, zwłaszcza że zaobserwować można rosnące nim zainteresowanie w piśmiennictwie dotyczącym marketingu szkół wyższych, a także przejawy jego praktycznego stosowania.

4. Adaptacja marketingu relacji na uczelniach – elementy procesu, korzyści, przykłady

Praktyczne wdrażanie marketingu relacji prowadzi do uzyskania nieosiągalnych innymi sposobami korzyści. Najistotniejszą z nich, decydującą o konkurencyjnej przewadze uczelni, jest **lojalność studentów**, która w swojej prawdziwej postaci

¹⁴ A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2005, s. 287-288.

(opartej na pozytywnej postawie)¹⁵, wynikającej z satysfakcji ze studiów, ma wyraz w wybieraniu przez studentów kolejnych etapów edukacji (tj. studiów 1 i 2 stopnia, podyplomowych, doktorskich, a także szkoleń czy kursów) na danej uczelni, transformacji studentów w przyszłych donatorów¹⁶ (sponsorów), w polecaniu uczelni innym – potencjalnym kandydatom. Wdrożenie marketingu relacji na uczelni oznacza bowiem przede wszystkim – jak zauważa H. Paluch – „odejście od dzikiego pozyskiwania nowych klientów – studentów w kierunku budowania stałych relacji z obecnymi, którzy wspinając się po drabinie lojalności do poziomu adwokata organizacji usługowej, wprowadzą do struktury uczelni jej nowych członków”¹⁷.

Z prawdziwej lojalności studentów wobec uczelni wynika też **szereg innych wymiernych i niewymiernych korzyści**, do których należy będąca wynikiem przekazu ustnego darmowa i najbardziej wiarygodna dla odbiorcy reklama uczelni, pozytywny wizerunek uczelni, większa liczba studentów i związana z tym lepsza pozycja rynkowa i sytuacja finansowa uczelni (dotyczy to szczególnie niepublicznych uczelni, których przychody z działalności dydaktycznej wyniosły w 2010 r. ponad 90% przychodów z działalności operacyjnej; odpowiednio w przypadku uczelni publicznych: 78,5%), mniejsze koszty związane z promowaniem uczelni i rekrutacją, możliwość przyszłej współpracy z absolwentami na różnych płaszczyznach (przeprowadzanie przez absolwentów preferowanych przez studentów wykładów o praktycznym charakterze, spotkania studentów z absolwentami, którzy zrobili zawodową karierę, wizyty w firmach, którymi zarządzają lub w których pracują)¹⁸.

Wdrażanie marketingu relacji w praktyce i zarządzanie tym procesem związane jest z wprowadzeniem w funkcjonowaniu uczelni szeregu zmian i realizacją działań, do których należą:

- dążenie do dostarczania studentom satysfakcji (w obszarach niekolidujących ze statutowymi celami uczelni) jako podstawy ich lojalności wobec uczelni,
- systematyczny pomiar satysfakcji studentów i deklaracji ich lojalności,
- traktowanie studentów jako partnerów (m.in. angażowanie ich we współtworzenie usługi) i indywidualne do nich podejście (w określonym zakresie),
- wprowadzanie zmian w formie komunikacji ze studentami,

¹⁵ J.M. Bloemer, H.D. Kasper, *The complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty*, „Journal of Economy Psychology” 1995, No. 16, s. 311, cyt. za: S. Wilmańska-Sosnowska, *Lojalność jako kategoria współczesnego marketingu*, w: *Współczesny marketing. Trendy, działania*, red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008, s. 78.

¹⁶ D.B. Arnett, C.M. Wittmann, B.J. Wilson III, *Encouraging Future Helping Behaviors: The Role of Student – Faculty relationship in Higher Education Marketing*, „Journal of Marketing for Higher Education” 2003, Vol. 13 (1/2), cyt. za: A. Drapińska, op. cit., s. 144.

¹⁷ H. Paluch, op. cit.

¹⁸ H. Hall, *Absolwenci jako podmiot badań marketingowych polskich uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 660, s. 51-61.

– rozpowszechnianie idei marketingu relacji we wszystkich jednostkach uczelni.

Dążąc do **dostarczania studentom satysfakcji**, jako podstawy ich lojalności wobec uczelni, mogą one wykorzystywać cały wachlarz działań niekolidujących z ich statutowymi celami. Poniżej, ze względu na ograniczoną objętość opracowania, zaprezentowano tylko wybrane. Jednym z nich jest odpowiednia **polityka personalna**, w której szczególną uwagę zwraca się na zatrudnianie wykładowców z praktycznym doświadczeniem, dzięki temu studenci studiów niestacjonarnych mogą w ramach zajęć rozwiązywać praktyczne problemy, z jakimi spotykają się w swojej pracy zawodowej, a studenci studiów stacjonarnych przygotować się do realizacji konkretnych zadań w przyszłej pracy. Praktyczny charakter zajęć (studiów) pojawia się jako główny postulat studentów w badaniach realizowanych systematycznie przez autorkę artykułu wśród studentów Wydziału Zarządzania Politechniki Rzeszowskiej. W badaniu zrealizowanym w czerwcu 2008 r., wśród 217 studentów Wydziału Zarządzania i Marketingu Politechniki Rzeszowskiej, którego celem była identyfikacja czynników wpływających na wybór studiów na WZiM PRz, wizerunek wydziału oraz opinie studentów o wybranych zagadnieniach składających się na dydaktykę marketingu i ich oczekiwania, studenci w ramach otwartego pytania o idealny wykład najczęściej wypowiedzieli się, że powinien być „ciekawym”, z uzupełnieniem tej odpowiedzi m.in. następującymi opisami: „oparty na przykładach”, „odnoszący się do praktyki”, „bardziej praktyczny niż teoretyczny”. Bardzo podobne opinie dotyczyły ćwiczeń.

Dla osiągnięcia satysfakcji studentów ważna jest ponadto **elastyczność i szybkość reakcji uczelni na ich zmieniające się potrzeby i oczekiwania**. Wydział Zarządzania PRz na przykład uruchamia specjalności dla studentów 1 i 2 stopnia, opierając się nie tylko na wcześniej zbadanym, aktualnym zapotrzebowaniu, ale także na autorskich pomysłach i propozycjach studentów, mających niekiedy dość problematyczny organizacyjny, interdyscyplinarny charakter. Działania takie realizują ideę marketingu relacji w zakresie partnerskiego traktowania studenta jako współtwórcę produktu.

W tworzeniu satysfakcji studentów należy zwrócić uwagę także na ważne dla studentów, a niezwiązane bezpośrednio z rdzeniem usługi edukacyjnej aspekty, w tym na **tworzenie pozytywnej atmosfery studiów**, mającej wyraz m.in. w otwartości na inicjatywy studentów związane np. z organizowaniem imprez (muzycznych, sportowych) i integrowaniem studentów, nie zapominając o studentach studiów niestacjonarnych, którzy także (jak wynika m.in. z badań na ten temat zrealizowanych przez H. Palucha w 2009 r. wśród 524 studentów Poznańskiej Wyższej Szkoły Biznesu i Języków Obcych)¹⁹ chcą brać udział w życiu studen-

¹⁹ Por. H. Paluch, op. cit.

ckim, w tym w różnego rodzaju imprezach i uroczystościach organizowanych przez uczelnię, ale podczas zjazdów weekendowych. Szczególne znaczenie, jeśli chodzi o atmosferę studiów, mają natomiast relacje studentów z nauczycielami oraz władzami wydziałów (będzie o nich mowa w dalszej części artykułu).

Podstawowym warunkiem w dążeniu do dostarczania studentom satysfakcji są jednak **zawsze prawdziwe informacje** o sytuacji uczelni, jej ofercie edukacyjnej, kosztach studiów itp. Nie tylko z oczywistych etycznych względów, ale także z charakterystycznego obecnie zarówno dla zainteresowanej młodzieży, jak i mediów wyczulenia na wszelką manipulację i fałsz (na przykład autorka jako pracownik komórki ds. promocji Wydziału Zarządzania PRz spotkała się z pytaniami od studentów o osoby znajdujące się na zdjęciach w materiałach promujących wydział – ich autentyczność i rzeczywiste powiązanie z wydziałem, który swoimi twarzami reklamują).

Nie wszystkie uczelnie zdają sobie sprawę z **konsekwencji „koloryzowania” rzeczywistości**, szczególnie w okresie rekrutacji, w tym z przekazywania nieprawdziwych bądź przesadzonych informacji o ofercie uczelni (trudnych lub niemożliwych do uruchomienia specjalnościach), o wysokich odsetkach zatrudnianych absolwentów (na podstawie badania niereprezentatywnej, nielicznej próby) itp., które powodują wysokie, zgodne z obietnicami oczekiwania studentów, a w przypadku ich niezaspokojenia, dyszysfakcję, rozczarowanie i bardzo niebezpieczny dla uczelni negatywny ustny (lub co gorsza: za pośrednictwem Internetu – na forach, czatach, portalach społecznościowych) przekaz informacji.

Satysfakcja studentów sama w sobie jest źródłem licznych korzyści dla uczelni²⁰, te najistotniejsze wynikają jednak z ich lojalności. Uzasadnione więc wydaje się pytanie: **czy satysfakcja ze studiów zawsze prowadzi do lojalności wobec uczelni?** Jak wynika z badań P. Stacha i J. Bąka, istnieje istotny i pozytywny wpływ zadowolenia z usług edukacyjnych uczelni na lojalność w stosunku do niej i skłonność do rekomendowania usługodawcy²¹. Ponieważ zaobserwowanych przez wymienionych badaczy prawidłowości nie można uogólnić i przenieść na populację polskich studentów (ze względu na niereprezentatywność próby), warto wspomnieć też o konsumenckich badaniach C. Fornella, według których zadowoleni konsumenci zwykle są konsumentami przywiązanymi²², oraz o technice zwiększania prawdopodobieństwa pozytywnego wpły-

²⁰ H. Hall, *Satysfakcja studenta jako przedmiot badań marketingowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, s. 187-197.

²¹ P. Stach, J. Bąk, *Na ścieżkach zadowolenia i lojalności – poszukiwanie modelu w kontekście uczelni*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 4, s. 25.

²² C. Fornell, *A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience*, „Journal of Marketing” 1992, nr 56, s. 1-18, cyt. za: A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 250.

wu satysfakcji na lojalność klientów. Jest nią stymulowanie klienta (studenta) do zastanowienia i oceny poziomu swojej satysfakcji, bo tylko konsumenci świadomi satysfakcji przejawiają lojalność wobec marki²³. Wspomniane stymulowanie może mieć miejsce w ramach realizowanych przez uczelnię badań satysfakcji, w których skłania się studentów do oceny swojego zadowolenia, zwiększając tym samym szansę na ich lojalność.

Usługa edukacyjna, jak każda inna usługa, **powinna być oceniana przez klienta** w ramach badań. Wyjątkowo korzystne dla zarządzania uczelnią jest, jak wspomniano, badanie poziomu satysfakcji studentów na różnych etapach ich współpracy z uczelnią i na tle ich oczekiwań wobec wyodrębnionych aspektów studiów (kryteriów satysfakcji). Badania takie są cyklicznie realizowane przez autorkę wśród studentów Wydziału Zarządzania PRz i wykorzystywane w zarządzaniu wydziałem. Jak wynika z doświadczenia autorki, szczególną uwagę należy zwrócić na dystrybuowanie wyników tych badań wśród wszystkich pracowników danej jednostki, nieuświadamiwiających sobie znaczenia dla studentów wielu aspektów funkcjonowania uczelni, jak również ich opinii, ocen i zadowolenia. Jak wynika z ostatnich badań autorki, zrealizowanych wśród 359 studentów w roku akademickim 2010/2011, których głównym celem była identyfikacja znaczenia dla studentów Wydziału Zarządzania PRz wyszczególnionych komponentów satysfakcji studentów, określenie ich hierarchii i ocena umożliwiająca identyfikację poziomu satysfakcji badanych studentów, kryteria satysfakcji studentów o niedydaktycznym charakterze (w tym najistotniejszy – rozkład zajęć) okazały się, co zaskakujące, w minimalnym stopniu, ale ważniejsze od dydaktycznych kryteriów. Wyniki realizowanych badań satysfakcji studentów oraz deklaracji ich lojalności i jej przyczyn (będące przedmiotem tych samych badań) prezentowane są z inicjatywy Dziekana Wydziału na Radzie Wydziału, a także w formie drukowanej bądź elektronicznej udostępniane nieuczestniczącym w Radzie wybranym pracownikom, wywołując zwykle duże zainteresowanie, ale i niedowierzanie.

W literaturze spotykać się można z trzema sposobami **interpretacji roli studenta**: jako klienta (występuje prawdopodobnie najczęściej), jako produktu, jako partnera. Wszystkie te interpretacje mają swoje zalety, wady, zwolenników i krytyków. Najczęstszym zarzutem do pierwszych dwóch metafor, a nawet powodem uważania ich za błędne, jest bierna postawa w procesie edukacji tak traktowanych studentów²⁴, co w konsekwencji, utrudniając bądź uniemożliwiając realiza-

²³ Por. J.M. M. Bloemer, H.D.P. Kasper, *The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty*, „Journal of Economic Psychology” 1995, s. 16, 311-329, cyt. za: A. Falkowski, T. Tyszka, op. cit., s. 250.

²⁴ R.S. Franz, *Whatever you do, don't treat your students like customers!*, „Journal of Management Education” 1998, No. 22/1; ABI/INFORM Global, s. 63-69.

cję edukacyjnych celów uczelni, wypacza jego sens²⁵. Odpowiedzią na te zarzuty jest nowa „metafora” i sposób traktowania studenta – **jako partnera**, co powinno mieć wyraz w traktowaniu go z szacunkiem, jako godnego współpracownika w tworzeniu programów studiów, jako współtwórcę produktu uczelni²⁶. W literaturze spotkać też można określenie studenta jako koproducenta²⁷, odpowiednie wydaje się także pojęcie – prosument.

Angażowanie studentów w tworzenie usługi edukacyjnej na Wydziale Zarządzania PRz dotyczy oprócz wspomnianego wcześniej uczestniczenia w tworzeniu nowych specjalności także współtworzenia i testowania uczelnianych (wydziałowych) materiałów promocyjnych. Zwycięzcy organizowanych konkursów na promocyjny pomysł dla wydziału są nagradzani (na przykład wakacyjnym wyjazdem na zagraniczną uczelnię).

W traktowaniu studentów jako partnerów, oprócz angażowania ich we współtworzenie usługi edukacyjnej, powinna mieścić się także gotowość pracowników naukowo-dydaktycznych i administracyjnych do udzielania im pomocy, dostępność nauczycieli poza zajęciami (dotyczyć to powinno także studentów studiów zaocznych i w związku z tym organizowania weekendowych dyżurów nauczycieli akademickich, na których brak się skarżą, czując się studentami drugiej kategorii), rzetelne i „sprawiedliwe” ocenianie osiągnięć studentów (należy ono także do kluczowych dla studentów aspektów studiów i kryteriów satysfakcji zidentyfikowanych w ostatnich, cytowanych już badaniach autorki), dotrzymywanie umów i warunków zaliczenia, traktowania studentów z szacunkiem (a nie jak to określają „z góry”), przychylność, otwartość.

Z traktowaniem studentów po partnersku wiążą się jednak także **negatywne dla pracowników konsekwencje** wynikające z wykorzystywania przez studentów takiej roli. Większość nauczycieli ma prawdopodobnie takie doświadczenia, czytając „zbyt partnerskie” e-maile od studentów, o pozostawiającej wiele do życzenia formie i treści, odzwierciedlające ich rosnące oczekiwania (wymagania) wobec nauczycieli. Niezbędne wydaje się więc określanie wraz ze studentami ram partnerstwa, których przekraczać żadna ze stron nie powinna.

Charakterystyczne dla marketingu partnerskiego **indywidualne podejście do studentów** jest w wielu przypadkach trudne, a nawet niemożliwe do zrealizowania ze względu m.in. na konieczność przestrzegania przez nauczycieli ustalonych i zakomunikowanych studentom zasad zaliczenia i brak możliwości ich zmiany

²⁵ G. Cheney, J.J. McMillan, R. Schwartzman, *Should we buy the “student-as-consumer” metaphor*, „The Montana Professor” 1997, Vol. 7, No. 3, <http://mtprof.msun.edu/Fall1997/Cheney.html> [12.02.2012].

²⁶ R.S. Franz, op. cit., s. 63-69.

²⁷ A. Marszałek, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3, s. 16.

w zależności od indywidualnej sytuacji i problemów studentów. Dla studentów jest to jednak jeden z najwyższych, najbardziej pożądanых wyrazów partnerstwa i – jak wynika ze wspomnianych badań autorki – jedno z kluczowych kryteriów ich satysfakcji. Indywidualne podejście do studentów dotyczyć może i powinno opieki nad studentami realizującymi indywidualny tok studiów, nad zgłaszającymi szczególne zainteresowanie analizowanymi na zajęciach kwestiami (np. przygotowanie ich do konkursów), pomocy studentom zgłaszającym problemy ze zrozumieniem materiału.

Wprowadzanie zmian w obszarze komunikacji ze studentami dotyczy natomiast przechodzenia z jednokierunkowego przekazu na dwukierunkową komunikację (dialog), przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii umożliwiających zgodną z ideą marketingu relacji personalizację przekazów i komunikowanie się w formie i czasie odpowiadającym stronom. Komunikacja nauczycieli (rektora, prorektorów) ze studentami jest możliwa i wskazana nie tylko przy wykorzystaniu najpopularniejszego narzędzia – poczty elektronicznej, ale także czatów akademickich (w ramach Wirtualnych Uczelni) umożliwiających synchroniczną komunikację. Pozwalają one na natychmiastową reakcję nauczyciela na zgłoszone przez studenta problemy i odpowiedź na stawiane przez niego pytania²⁸, co wyraża nową partnerską rolę współczesnego nauczyciela – przewodnika i pomocnika studenta.

Realizacja idei marketingu relacji i osiągnięcie wynikających z niej korzyści są możliwe dzięki jej **rozpowszechnianiu we wszystkich jednostkach wśród wszystkich pracowników** poprzez edukowanie ich i motywowanie. Szczególnie dotyczy to nauczycieli akademickich jako pracowników pierwszego kontaktu o priorytetowym dla studentów znaczeniu w ocenie studiów i uczelni, w odczuwanej atmosferze studiów, związanej z nimi satysfakcji i wszelkich wynikających z tego faktu konsekwencji. Nauczyciele są także w centrum przekazywanych przez studentów opinii (jak wynika z badań D. Oczachowskiego, 57% badanych studentów przyznało się do wyrażania opinii o nauczycielach akademickich)²⁹, będących najistotniejszym źródłem informacji dla przyszłych studentów. Jak wynika z większości (lub wszystkich) badań związanych z wyborem uczelni, opinia znajomych i przyjaciół o studiach na uczelni (wydziale) stanowi najistotniejsze dla kandydatów źródło informacji w procesie decyzyjnym. Potwierdzają to także badania autorki. Z jednych z nich, zrealizowanych w roku akademickim 2010/2011 wśród studentów pierwszego roku Wydziału Zarządzania PRz, odno-

²⁸ Por. *Wykładowca doskonały. Podręcznik nauczyciela akademickiego*, red. A. Rozmus, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 206-207.

²⁹ Patrz: D. Oczachowski, *Próba oceny znaczenia personelu kontaktowego przez studentów uczelni wyższych*, w: *Marketing usług profesjonalnych. Wpisanie marketingu w strukturę organizacji usługowej*, red. K. Rogoziński, Wydawnictwo MARS GRAF, Poznań 2002, s. 194-195.

szących się do procesu wyboru studiów na wydziale, wynika, że 42% (zdecydowanie największa grupa) korzystało z opinii znajomych i przyjaciół jako najistotniejszego źródła informacji.

5. Podsumowanie

W literaturze z zakresu marketingu coraz częściej można się spotkać z opiniami o nieskuteczności tradycyjnego do niego podejścia i korzyściach wynikających z wdrażania stosunkowo nowej jego odmiany – marketingu relacji. Więcej uwagi w ostatnich latach poświęca się jemu także w odniesieniu do analizowanego w niniejszym opracowaniu sektora szkolnictwa wyższego. Na drodze do wdrażania analizowanej w artykule koncepcji marketingowej stoi wiele barier, jak koncentrowanie się władz uczelni i nauczycieli głównie na ich naukowych i badawczych kompetencjach, negatywne postrzeganie (deprecjonowanie) przez niektórych z nich wszystkiego co ma w nazwie marketing, niechęć do wszelkich zmian, szczególnie w obszarze wypracowanych przez lata relacji ze studentami. Jednak korzyści wynikające z adaptacji na uczelniach marketingu relacji, w tym wynikające z długotrwałych więzi ze studentami i ich lojalności, choć jeszcze niedostatecznie znane i doceniane, wydają się **niezwykle wartościową i być może jedyną możliwością** w procesie dążenia do osiągnięcia konkurencyjnej przewagi współczesnych uczelni.

Literatura

- Arnett D.B., Wittmann C.M., Wilson III B.J., *Encouraging Future Helping Behaviors: The Role of Student – Faculty relationship in Higher Education Marketing*, „Journal of Marketing for Higher Education” 2003, Vol. 13 (1/2).
- Berry L., *Relationship Marketing*, w: Berry L., Shostack G.L., Upah G.D., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago 1983.
- Bloemer J.M., Kasper H.D., *The complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty*, „Journal of Economy Psychology” 1995, No. 16.
- Cheney G., McMillan J.J., Schwartzman R., *Should we buy the “student-as-consumer” metaphor*, „The Montana Profesor” 1997, Vol. 7, No. 3, <http://mtprof.msun.edu/Fall1997/Cheney.html> [12.02.2012].
- Demograficzne tsunami*, IRKI, Warszawa 2011.
- Drapińska A., *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, WN PWN, Warszawa 2011.
- Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
- Fornell C., *A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience*, „Journal of Marketing” 1992, Vol. 56.

- Franz R.S., *Whatever you do, don't treat your students like customers*, „Journal of Management Education” 1998, Vol. 22/1, ABI/INFORM Global.
- Gilmore A., *Usługi. Marketing i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2006.
- Gordon J.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa 2001.
- Gronroos Ch., *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books, Massachusetts, Toronto 1990.
- Hall H., *Absolwenci jako podmiot badań marketingowych polskich uczelni*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 660.
- Hall H., *Satysfakcja studenta jako przedmiot badań marketingowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010.
- Hayes T., *Przyszłość marketingu w szkołach wyższych*, w: *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, red. G. Nowaczyk, D. Sobolewski, Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2011.
- Kotler Ph., Fox K.F.A., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Prentice Hall, New Jersey 1995.
- Marszałek A., *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 3.
- Oczachowski D., *Próba oceny znaczenia personelu kontaktowego przez studentów uczelni wyższych*, w: *Marketing usług profesjonalnych. Wpisanie marketingu w strukturę organizacji usługowej*, red. K. Rogoziński, Wydawnictwo MARS GRAF, Poznań 2002.
- Otto J., *Marketing relacji, Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Pabian A., *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2005.
- Peck H., Payne A., Christopher M., Clark M., *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*, Butterworth-Heinemann, London 1999.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2000.
- Sargeant A., *Marketing w organizacjach non-profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Stach P., Bąk J., *Na ścieżkach zadowolenia i lojalności – poszukiwanie modelu w kontekście uczelni*, „Marketing i Rynek” 2009, nr 4.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2010*, GUS, Warszawa 2011.
- Wilmańska-Sosnowska S., *Lojalność jako kategoria współczesnego marketingu*, w: *Współczesny marketing. Trendy, działania*, red. G. Sobczyk, PWE, Warszawa 2008.
- Wykładowca doskonały. Podręcznik nauczyciela akademickiego*, red. A. Rozmus, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

Wojciech Maciejewski

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

Profesor jako element marki uczelni

***Streszczenie.** Celem artykułu jest próba określenia roli indywidualnej marki profesora jako elementu strategii budowania marki uczelni. Zasadność budowania silnej pozycji rynkowej oraz pozytywnych konotacji z marką jest dla uczelni sprawą oczywistą. Działalność naukowa i dydaktyczna to ustawowe obowiązki uczelni w Polsce, która jest realizowana z udziałem profesorów. Zatem ich nazwisko i z nią marka są nierozłącznymi elementami tworzenia marki uczelni. Znaczenie marki profesora i jej wykorzystywanie w celach komunikacji z otoczeniem mają różną siłę w zależności od interesariuszy. Badania przeprowadzone wśród studentów uczelni ekonomicznych z terenu Dolnego Śląsku wykazały, że znaczenie nazwiska, marki profesora, jest czynnikiem, który w niewielkim stopniu współdecyduje o wyborze uczelni. Nie oznacza to jednak, że osoba profesora powinna być marginalizowana, bowiem od siły kadry naukowo-dydaktycznej uczelni zależy siła marki uczelni.*

***Słowa kluczowe:** marka uczelni, marka profesora, strategia budowania marki, wizerunek uczelni*

1. Wprowadzenie

Pojęcie marki występuje w literaturze marketingowej i w języku potocznym jako termin o trzech znaczeniach. Może oznaczać produkt, linię produktów, serię produktów lub całość asortymentu oferowanego przez przedsiębiorstwo. Marka może być również uważana za znak towarowy. Marka jest także utożsamiana

z wizerunkiem produktów, ofertą czy całym przedsiębiorstwem¹. Jednym z elementów skutecznego działania marketingowego w szkołach wyższych jest wypracowanie rozpoznawalnej marki uczelni. Pojęcie marki jest definiowane przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu jako: nazwa, termin, kształt, symbol, a także pozostałe cechy wyróżniające dobra lub usługę od pozostałych na rynku. Prawnym pojęciem marki jest znak towarowy. Marka może być kojarzona z jednym produktem bądź z całą rodziną produktów, bądź z całością oferty sprzedawcy². Wypracowanie i utrzymanie dobrej marki uczelni jest w Polsce trudne, szczególnie dla uczelni niepublicznych. Ich stosunkowo krótka historia i różne jakościowo zasoby ludzkie nie pozwalają na podjęcie konkurencji w zakresie kształtowania marki z uczelniami państwowymi, np. uniwersytetami. Podstawowym problemem w tworzeniu marki uczelni jest zidentyfikowanie wyznaczników, którymi dana uczelnia będzie się cechowała. Trudność tę potęguje różnorodność zewnętrznych interesariuszy uczelni, których wymagania i oczekiwania wobec marki mogą być zupełnie odmienne.

Bez względu na adresatów, dla których znaczenie mają różne atrybuty uczelni, posiadanie silnej marki pozwala na wykorzystywanie jej atutów i funkcji, jakie pełni. Podstawowe funkcje to³:

1. Odróżniająca produkty – w przypadku usług edukacyjnych marka uczelni pozwala na wyróżnienie konkretnej usługi edukacyjnej spośród podobnych na rynku. Prowadzenie badań naukowych z określonej dziedziny nauki pozwala na wykreowanie specjalistycznego ośrodka badań naukowych, wypracowanie własnej „szkoły”.

2. Identyfikacyjna – silna bądź słaba marka uczelni i skojarzenia z nią związane pozwalają na wspólną ocenę oferowanych przez nią usług. Ułatwia to nabywcom podjęcie decyzji o zakupie usług bądź unikaniu konkretnej uczelni.

3. Promocyjna – świadomość własnej marki i jej obecność w otoczeniu uczelni jest jednym z kanałów komunikacji uczelni z jej interesariuszami.

4. Gwarancyjna – silna marka uczelni jest niejako gwarantem jakości kształcenia. Nie ogranicza się to tylko do nabywców usługi, ale także do pozostałych interesariuszy uczelni.

Wypracowanie silnej marki uczelni niesie za sobą wiele korzyści zarówno dla studentów studiujących w dobrze postrzeganej placówce, jak i dla pracowników naukowych. Studiowanie w uczelni o rozpoznawalnej i silnej marce daje poczucie zdobywania wiedzy wśród najlepszych. Marka uczelni jest również prestiżem dla pracowników uczelni, w tym także dla profesorów. Podkreślenie nazwy uczelni, w której się pracuje, może sugerować jakość pracy naukowej danej osoby. Profe-

¹ A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005, s. 122.

² www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B#brand [3.02.2012].

³ B. Pilarczyk, H. Mruk, *Kompendium wiedzy o marketingu*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 168-169.

sor Harvardu będzie zupełnie inaczej postrzegany niż profesor uczelni nieznaney na arenie międzynarodowej.

Wykorzystywanie nazwisk znanych osób, jako identyfikatora danej instytucji, nie jest w Polsce często spotykane. Zdarzają się przykłady uczelni w Polsce, które są firmowane nazwiskami profesorów. Takie działanie ułatwia tworzenie marki uczelni, ponieważ osoba profesora, jako osobna marka, jest kojarzona z określoną dziedziną wiedzy, w której uczelnia się specjalizuje. Brak działań uczelni w kreowaniu marki nie oznacza, że marka nie kreuje się samoistnie. Niebezpieczna jest nieświadomość uczelni w sytuacji niekontrolowanego tworzenia się jej złej marki.

2. Czynniki ludzkie w usługach edukacyjnych

Rosnąca konkurencja na rynku usług edukacyjnych wymusza na uczelni konieczność zarządzania szkołą jak przedsiębiorstwem. Tak samo jak w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych byt uczelni uzależniony jest od liczby osób w niej studiujących. Przy czym liczba studentów należy rozumieć jako wielkość sprzedanych usług. Dla uczelni jako przedsiębiorstwa jest to wyzwanie, ponieważ świadczenie usług jest długotrwałe i istnieje ryzyko utraty studenta-nabywcy w trakcie studiów. Rynkowa walka o studenta jest dla uczelni istotnym elementem strategii marketingowej. Efekty takiej konkurencji dają pozytywny skutek dla konsumenta, ponieważ może on otrzymać produkt bądź usługę lepszej jakości i w niższej cenie. Rynek usług edukacyjnych jest rynkiem wyjątkowym, istnieją na nim silne regulacje prawne, a także sam produkt, czyli usługa edukacyjna, jest wyjątkowy. Usługa edukacyjna, tak jak większość usług, posiada wszystkie elementy 4N⁴:

1. Niematerialność – usługa edukacyjna jest procesem, którego efektem jest zdobycie wiedzy z określonej dziedziny nauki. Wiedzy też jednak nie da się dotknąć, poczuć, zmierzyć. Częstym błędem jest traktowanie dyplomu ukończenia uczelni jako produktu szkoły wyższej.

2. Niespójność – ilość informacji i wiedzy przyswojonej w procesie kształcenia nie jest identyczna dla każdego studenta. Wpływają na to warunki nauki, tryb studiów, indywidualne predyspozycje studenta, a także umiejętności dydaktyczne wykładowców. Rolą nauczycieli akademickich jest nie tylko przekazanie wiedzy, ale ukształtowanie w studentach twórczego myślenia i aplikacji wiedzy w praktyce.

⁴ M. Johann, *Marketing usług*, „Marketing w Praktyce” 2000, nr 3, s. 51-54.

3. Niepodzielność – wykonanie usługi edukacyjnej to nie samo w sobie przekazywanie wiedzy. W jej skład wchodzi wiele elementów istotnych z punktu widzenia studenta. Są to między innymi warunki studiowania, atmosfera studiowania, obsługa administracyjna, kontakt z wykładowcami. Sam proces edukacyjny nie może być prowadzony bez udziału wykonawcy usługi, a jego zaangażowanie oraz jakość będzie wpływała na końcową ocenę usługi.

4. Nieskładowalność – procesu kształcenia nie można podzielić i odłożyć na przyszłość. Nieobecny na zajęciach student nie otrzyma tej samej usługi edukacyjnej. Notatki, ksero i „ściągnięcie” z Internetu pozostaną tylko substytutem usługi edukacyjnej. Oczywiście w miarę postępu technologii istnieje możliwość odsłuchania lub obejrzenia multimedialnego zapisu wykładu. Pozostaje jednak kwestia aktywnego uczestnictwa w zajęciach, w trakcie których efektywność przekazywanej wiedzy jest na akademickim poziomie.

Przedstawione cechy usług określają w pewnym stopniu specyfikę usługi edukacyjnej i znaczenie czynnika ludzkiego jako nieodzownego składnika tejże usługi. Obecność czynnika ludzkiego w procesie świadczenia usługi edukacyjnej powoduje jej heterogeniczność. Mimo przyjęcia pewnych standardów i programów nauczania efekt finalny usługi edukacyjnej może być znacząco zdywersyfikowany. Osobowość profesora ma tutaj kluczowe znaczenie, ponieważ występuje on w roli autorytetu i mentora. Umiejętność przekazywania wiedzy ma wpływ nie tylko na ilość zapamiętanych informacji, ale także na jej zrozumienie. Równie istotna jest osobowość studenta i jego zaangażowanie w proces edukacyjny. W usłudze edukacyjnej występuje interakcja między profesorem a studentem. Oddziaływanie to ma charakter wzajemny i poziom zaangażowania dwóch stron wpływa dodatkowo na jakość usługi edukacyjnej. Według A. Sargenata – usługa edukacyjna posiada najmniej cech materialnych spośród wszystkich rodzajów usług⁵. Ta niematerialność utrudnia ocenę jakości usługi. Pozostaje więc kwestia przyjęcia kryteriów oceny jakości usługi edukacyjnej.

3. Marka profesora dla uczelni

W polskim systemie szkolnictwa wyższego nadzór nad jakością kształcenia pełni Polska Komisja Akredytacyjna (PKA). Do jej zadań należy między innymi doskonalenie jakości kształcenia. Jako podstawowy cel działalności PKA stawia sobie wspomaganie uczelni publicznych i niepublicznych w budowaniu standardów kształcenia według najlepszych wzorców europejskich i światowych⁶.

⁵ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 30.

⁶ www.pka.edu.pl/index.php?page=misja [5.02.2012].

Wyniki pracy PKA i przeprowadzonych kontroli w szkołach wyższych są podawane do wiadomości publicznej, a więc istnieje możliwość sprawdzenia uprawnień uczelni do nauki na oferowanych przez nią kierunkach kształcenia. Pozytywna opinia stanowi swego rodzaju gwarancję jakości nauczania w danej uczelni. Zwykle uczelnie, otrzymawszy pozytywną opinię, umieszczają takie informacje w swoich informatorach i na stronach internetowych. Niestety często studenci nie wiedzą, co jest oceniane i wedle jakich kryteriów przyznawana jest akredytacja. Jednym z ważnych elementów ocenianych przez PKA jest ocena i jakość pracowników naukowo-dydaktycznych. Ocenie poddawana jest:

- liczba i struktura pracowników, umożliwiającą osiągnięcie zamierzonych celów dydaktycznych,
- dorobek naukowy i kwalifikacje dydaktyczne kadry, szczególnie tej tworzącej minimum programowe.

Oznacza to, że bez odpowiedniej kadry naukowo-dydaktycznej uczelnia nie uzyska pozytywnej oceny kształcenia na poziomie wyższym z wybranych kierunków. Zgodnie z treścią ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 14 marca 2003 r. stopniami naukowymi są stopnie doktora i doktora habilitowanego, a tytułem naukowym jest tytuł profesora określonej dziedziny nauki. Osoby ze stopniem doktora habilitowanego i z tytułem profesora są zwyczajowo nazywani profesorami, ze względu na stanowisko zajmowane w uczelni. Dla uczelni, jako instytucji, osoba profesora jest bardzo wartościowa, jednak stanowi on niejako zupełnie osobną markę⁷. Cały dorobek naukowy i osiągnięcia dydaktyczne są indywidualnym osiągnięciem i budują własną markę profesora, a związek z konkretną uczelnią może mieć charakter przejściowy.

Silna marka profesora jest gwarancją, że jakość dydaktyki z określonej dziedziny nauki będzie reprezentowała odpowiedni poziom. Osobowość i autorytet profesora są również inspirujące dla młodej kadry naukowo-dydaktycznej, co ma przełożenie na jakość ich dorobku naukowego. Marka profesora jest też promocyjnym „perpetuum mobile” dla szkoły wyższej. Pojawiające się nazwisko profesora w publikacjach, mediach i wywiadach zwykle jest powiązane z instytucją, w której pracuje. Dziwi zatem fakt, że wśród dolnośląskich uczelni ekonomicznych nie promuje się profesorów jako indywidualnych marek⁸.

Poszerzanie oferty edukacyjnej przez uczelnie, a także rozwój kształcenia na różnych poziomach studiów wymaga uzyskania pozytywnej oceny od Polskiej Komisji Akredytacyjnej, a jednym z warunków uzyskania akredytacji jest zatrud-

⁷ H. Mruk, *Osobowość profesora jak czynnik budowania wizerunku szkoły wyższej*, w: *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolasiński M., Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004, s. 328.

⁸ Ocena na podstawie informacji zawartych na oficjalnych stronach internetowych w zakładce „o uczelni” [2.01.2012].

nienie na pierwszy etat odpowiedniej liczby pracowników naukowo-dydaktycznych z dziedziny wiedzy odpowiadającej kierunkowi kształcenia. Zatem wartość marki profesora ma znacznie przy uzyskiwaniu uprawnień. Swym autorytetem profesor kształtuje postawy pracowników naukowo-dydaktycznych zarówno w sferze badań naukowych, jak i w dydaktyce. Ze względu na charakter oddziaływania może mieć charakter pośredni bądź bezpośredni. Siła oddziaływania zależna jest od siły marki profesora.

Tabela 1. Znaczenie marki profesora dla jakości kształcenia w uczelni

Wpływ pośredni	Wpływ bezpośredni
Wydanie autorskiego podręcznika akademickiego	Dobór kadry naukowo-dydaktycznej
Firmowanie swoim nazwiskiem kierunku/specjalizacji	Prowadzenie hospitacji
Publikacje i komentarze w mass mediach	Prowadzenie zajęć na danym kierunku/specjalizacji
Udział w konferencjach naukowych	Opracowanie sylabusów

Źródło: opracowanie własne.

Pośrednie oddziaływanie na jakość kształcenia pełni funkcję promocyjną i informacyjną. Wydanie przez profesora podręcznika akademickiego może być przejawem zaangażowania w proces nauczania i umiejętnością przekazania wiedzy czytelnej dla studenta. Nie ma jednak bezpośredniego wpływu, ponieważ nie można ocenić, w jakim stopniu studenci korzystają z podręcznika. Wyszczególnienie nazwiska autorytetu odpowiedzialnego za przygotowanie kierunku kształcenia czy specjalności pozwala na wstępną ocenę jego jakości. Mimo utrzymywania pewnych standardów kształcenia sposób przedstawiania wybranych zagadnień i ich ważności jest często niejednorodny. Zatem zachowanie homogeniczności kierunków o tej samej nazwie jest niemal niemożliwe. Obecność osoby profesora w mass mediach jest działaniem z zakresu public relations, na który wpływ ma sama marka profesora, umiejętności oratorskie, poparte własnymi badaniami, mają pośredni wpływ na opinię o uczelni, w której profesor jest zatrudniony. Profesorowie o silnej marce są niejako „twarzą” konferencji naukowej, im marka profesora silniejsza, tym prestiż konferencji jest wyższy. Pojawiające się nazwiska profesorów o silnej marce na konferencji przedstawia uczelnię-organizatora jako prężny ośrodek akademicki, co buduje prestiż uczelni nie tylko w środowisku naukowym.

Bezpośredni wpływ osoby profesora na poprawę jakości nauczania w uczelni jest działaniem celowym i bezpośrednim. Dobór osób mocno zaangażowanych w proces dydaktyczny i jednocześnie kompetentnych współpracowników

jest jednym z najważniejszych czynników mających wpływ na jakość nauczania. Silna marka profesora wręcz przyciąga najlepszych specjalistów, dając poczucie satysfakcji z pracy w profesjonalnym zespole. Wizyta autorytetu w czasie hospicacji jest z pewnością stresująca dla nauczyciela, jednak odpowiednie podejście profesora będzie służyło poprawie ewentualnych błędów, a nie dyskredytacji osoby z niewielkim stażem pracy. Prowadzenie zajęć dydaktycznych jest najbardziej bezpośrednim z działań odpowiedzialnych za jakość kształcenia. Doświadczenie, wiedza i osobowość profesora potrafi zainspirować studentów i niejednokrotnie zmieniać ich postawy. Zakres wiedzy i informacji przekazywanych na poszczególnych przedmiotach zawarty jest w sylabusach przedmiotów. Zdając się na doświadczenie dydaktyczne profesora, otrzymuje się gwarancję o wystarczającym zakresie wiedzy, jaki zostanie przekazany w trakcie procesu kształcenia.

Silna marka profesora jest dla uczelni zapewnieniem odpowiedniej jakości kształcenia. Pozwala to uczelni na kształtowanie swojej marki. Działanie takie jest jednak procesem długotrwałym i wypracowanie odpowiedniej jakości wymaga strategicznego planowania.

4. Marka profesora dla studentów

Traktując studia jako inwestycję we własny kapitał, kandydat na studia będzie szukał uczelni, która zapewni mu wysoki poziom kształcenia. Gwarantem jakości może być marka profesora, który przygotowuje program nauczania. Ekonomiczne szkoły wyższe z terenu Dolnego Śląska wydają się nie dostrzegać siły oddziaływania marki profesora. Tylko jedna z uczelni uznała za zasadne dodanie nazwiska profesorów przy opisach specjalizacji kształcenia. Pozostałe uczelnie opisują swoje kierunki kształcenia, zapewniając o wysokim poziomie kształcenia, jednak nie pojawiają się przy nich nazwiska profesorów. Najczęściej zapewnienia o wysokiej jakości kształcenia dotyczą⁹:

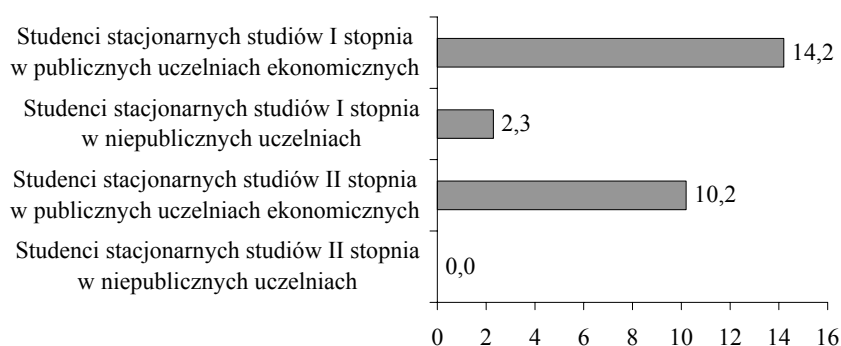
- akredytacji Polskiej Komisji Akredytacyjnej,
- miejsca w rankingach szkół wyższych,
- uzyskanych certyfikatów i wyróżnień od niezależnych organizacji.

Zapewnienia uczelni mają charakter ogólnikowy, nie są zbyt rozbudowane. Wydaje się to zrozumiałe, ponieważ decyzja o podjęciu nauki w uczelni jest podejmowana na podstawie wielu różnorodnych czynników. Informacje mają charakter tylko reklamowy i promocyjny. Takie działanie ma potwierdzenie w przeprowadzonych badaniach, w których wzięło udział 645 studentów zarówno

⁹ Opracowanie własne na podstawie informacji znajdujących się na oficjalnych stronach ekonomicznych szkół wyższych.

z uczelni publicznych, jak i niepublicznych studiujących w trybie stacjonarnym i niestacjonarnym na I i II trybie studiów. Badania dotyczyły studentów uczelni ekonomicznych z terenu Dolnego Śląska. Wydzielenie uczelni ekonomicznych polegało na przeanalizowaniu oferty edukacyjnej z roku akademickiego 2011/2012 wszystkich dolnośląskich uczelni. Za uczelnię ekonomiczną przyjęto każdą szkołę wyższą, która posiadała w swojej ofercie przynajmniej dwa kierunki w zakresie nauk o ekonomii. Zgodnie z przyjętą klasyfikacją do uczelni ekonomicznych zaliczono 6 dolnośląskich uczelni.

Badaniom, z wykorzystaniem techniki wywiadu bezpośredniego, zostali poddani studenci studiujący w uczelniach ekonomicznych na I i II trybie studiów w ekonomicznych uczelniach na terenie Dolnego Śląska. W kwestionariuszach ankietowych zostali poproszeni o wskazanie czynników wyboru uczelni ekonomicznej, w której studiują. Badania były przeprowadzone w czasie trwania I semestru wśród studentów I roku studiów. To pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi w krótkim czasie po podjęciu decyzji o wyborze uczelni ekonomicznej.



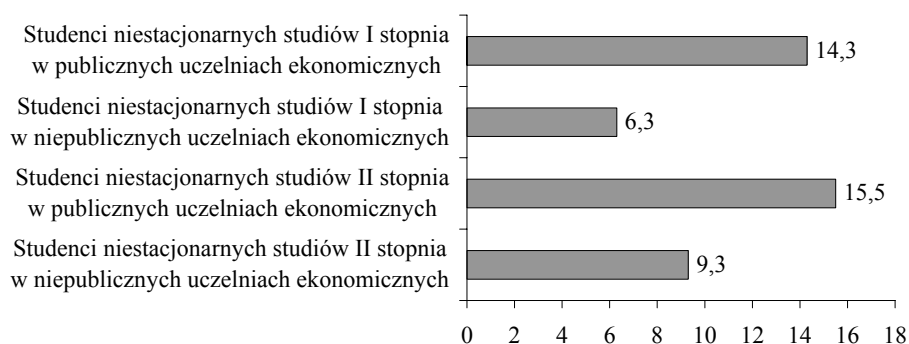
Rysunek 1. Znane nazwiska wśród kadry naukowo-dydaktycznej jako jeden z czynników decydujących o wyborze uczelni ekonomicznej przez studentów studiów stacjonarnych (%)

Źródło: badania własne dotyczące czynników wyboru uczelni ekonomicznej na przykładzie Dolnego Śląska N = 645 (5% badanej populacji), w okresie od 1.10.2010 r. do 15.01.2011 r.

Z danych przedstawionych na rysunku 1 można wnioskować, że znane nazwisko profesora ma większe znaczenie dla studentów ekonomicznych uczelni publicznych niż niepublicznych. Dla 14,2% studentów studiów I stopnia studiujących w publicznych uczelniach ekonomicznych było to jeden z czynników, który zadecydował o wyborze uczelni, w której studiują. Ciekawa jest różnica (-4%) w znaczeniu nazwiska jako czynnika współdecydującego o wyborze studiów II stopnia w ekonomicznej uczelni publicznej. Może być to związane

z niskim znaczeniem nazwiska profesora dla studentów studiujących w niepublicznych uczelniach ekonomicznych. Część populacji studentów po ukończeniu studiów I stopnia kontynuuje naukę na studiach II stopnia w ekonomicznych uczelniach publicznych. Uogólniając wyniki badań dotyczące studentów studiów stacjonarnych, można stwierdzić, że znane nazwisko, a więc marka profesora, nie jest istotnym czynnikiem, który decyduje o wyborze ekonomicznej szkoły wyższej.

Badania były przeprowadzone również wśród studentów studiów niestacjonarnych. Wyniki badań własnych przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 2. Znane nazwiska wśród kadry naukowo-dydaktycznej jako jeden z czynników decydujących o wyborze uczelni ekonomicznej przez studentów studiów niestacjonarnych (%)

Źródło: badania własne dotyczące czynników wyboru uczelni ekonomicznej na przykładzie Dolnego Śląska N = 645 (5% badanej populacji), w okresie od 1.10.2010 r. do 15.01.2011 r.

Wyniki badań wskazują na pewną prawidłowość znaczenia nazwiska profesora dla studentów ekonomicznych uczelni publicznych i niepublicznych. Także w przypadku studentów studiów niestacjonarnych marka profesora ma większe znaczenie wśród badanych studentów studiujących w uczelniach publicznych. Jednak w przypadku studentów studiów niestacjonarnych studiujących w uczelniach niepublicznych wzrosło znaczenie nazwiska profesora jako jednego z czynników decydujących o wyborze ekonomicznej uczelni. Szczególny wzrost dotyczy studentów II stopnia studiów w ekonomicznych uczelniach niepublicznych, 9,3% z badanych wybrało konkretną uczelnię ekonomiczną między innymi ze względu na znane nazwisko profesora. Odwrotnie niż w przypadku studentów studiów stacjonarnych można zaobserwować wzrost znaczenia marki profesora dla studentów studiów II stopnia. Nie jest to wzrost znaczący, jednak może świadczyć o bardziej świadomym wyborze kierunku studiów, szczególnie pod kątem wyboru promotora pracy magisterskiej.

Wybór uczelni jest dla przyszłego studenta decyzją o długoletnich konsekwencjach. Proces edukacji na studiach I stopnia trwa przynajmniej 3 lata. Decyzja o kontynuacji studiów na studiach II stopnia to kolejne 2 lata nauki. Konsekwencje wyboru uczelni nie kończą się na czasie, w którym przebiega proces kształcenia. Dyplom ukończenia uczelni jest dokumentem świadczącym o zdobyciu wykształcenia wyższego. Popularność studiowania w Polsce spowodowała deprecjację tytułu licencjata i magistra. Oznacza to, że dyplomy ukończenia szkoły wyższej, mimo ich uznawalności, nie mają takiej samej wartości. Znaczenia nabiera marka uczelni, jaką się ukończyło, a także suplement do dyplomu potwierdzający dodatkowe kwalifikacje i osiągnięcia absolwenta.

Niskie znaczenie marki profesora przy podejmowaniu decyzji o studiowaniu w uczelni ekonomicznej jest przejawem pragmatyzmu w podejmowaniu decyzji o wyborze uczelni. Oczekiwania wobec oferty edukacyjnej dotyczą otrzymania praktycznej wiedzy dającej się wykorzystać w pracy zawodowej. Marka profesora ma pośrednie znaczenie dla studenta, ponieważ wpływa na miejsce uczelni w rankingach, na ocenę Polskiej Komisji Akredytacyjnej, na jakość dydaktyki. Jest więc elementem budującym markę całej uczelni i jako indywidualna marka nie ma dużego znaczenia dla kandydatów na studia i na studenta. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele, można się ich dopatrywać w ogólnej polityce edukacyjnej w Polsce.

5. Podsumowanie

Wykreowanie silnej marki zarówno w przedsiębiorstwach komercyjnych, jak i w sektorze non profit jest procesem długotrwałym. Ugruntowanie pozycji marki na rynku można traktować jako premię i wyróżnienie ze strony odbiorców. Jest również nagrodą i ukoronowaniem działań przedsiębiorstwa. Należy jednak zwrócić uwagę, że siła marki nie jest stałą wartością. Silna pozycja marki jest także zobowiązaniem wobec otoczenia przedsiębiorstwa, a utrata dobrej opinii jest trudnym i kosztowym procesem. Tworzenie marek z wykorzystaniem nazwisk i wizerunków znanych osób nie jest niczym nowym, jest jednak zależne od rynku i produktu, jaki jest na nim oferowany. W przypadku rynku usług edukacyjnych indywidualna marka profesora nie wydaje się dobrym narzędziem promocji i komunikacji z otoczeniem. Jednak marka uczelni, jako całej instytucji, nie mogłaby istnieć bez wielu indywidualnych marek profesorów. Usługi edukacyjne są bowiem usługami, w których dydaktyk jest najważniejszym składnikiem gwarantującym jakość usługi edukacyjnej. Etos profesora, jako mentora, jest dla studentów czynnikiem inspirującym do zdobywania i tworzenia wiedzy. Zatem marka

profesora uczelni mogłaby być czynnikiem bardziej eksponowanym w tworzeniu marki uczelni.

Rynek usług edukacyjnych w Polsce istnieje wystarczająco długo, aby pewnym markom uczelni nadać znaczenie. Jednak jest to znaczenie o zasięgu krajowym, a więc działania uczelni oraz prace nad całym systemem edukacji na poziomie wyższym w Polsce wymagają ciągłych zmian.

Literatura

- Johann M., *Marketing usług*, „Marketing w praktyce” 2000, nr 3.
Mruk H., *Osobowość profesora jak czynnik budowania wizerunku szkoły wyższej*, w: *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolański M., Wyd. WSB w Poznaniu, Poznań 2004.
Pabian A., *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.
Pilarczyk B., Mruk H., *Kompendium wiedzy o marketingu*, WN PWN, Warszawa 2006.
Sargeant A., *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

**Marka szkoły wyższej
w aspekcie międzynarodowym**

**Małgorzata Dymyt
Mirosława Pluta-Olearnik**

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu

Kreowanie międzynarodowego wizerunku szkoły wyższej

***Streszczenie.** W dobie internacjonalizacji i globalizacji szkoła wyższa jako organizacja związana z wiedzą, informacją, rozwojem, innowacją, przedsiębiorczością, stając w obliczu wyzwań współczesnego społeczeństwa i gospodarki, zmuszona jest do podejmowania takich działań, które pozwolą jej na skuteczne funkcjonowanie na rynku edukacyjnym nie tylko lokalnym, ale też międzynarodowym. Umieźdzyndarodowienie szkoły wyższej staje się koniecznością wymuszającą zaangażowanie w konsekwentne kształtowanie trwałego wizerunku międzynarodowego jako kluczowego komponentu budowania przewagi konkurencyjnej. Podjęte w artykule rozważania zostały ukierunkowane na identyfikację kluczowych wyzwań związanych z kształtowaniem przez uczelnie wizerunku międzynarodowego.*

***Słowa kluczowe:** szkoła wyższa, wizerunek, umieźdzyndarodowienie, przewaga konkurencyjna*

1. Wprowadzenie

Internacjonalizacja jest dla polskiego szkolnictwa wyższego zjawiskiem re-latywnie nowym, zainicjowanym w szerszym wymiarze przez akcesję Polski do Unii Europejskiej, która to poprzez programy pomocowe wspiera zarówno mobilność w wymiarze instytucjonalno-organizacyjnym, jak i finansowym¹. Stąd też zasadne staje się podjęcie rozważań nad wpływem procesów umieźdzyndar-

¹ Rezolucja Parlamentu Europejskiego nr 2008/2070 (INI) z dnia 23 września 2008 r. w sprawie procesu bolońskiego i mobilności studentów, Dz. Urz. UE 2010/C 8 E/04.

dowienia na funkcjonowanie szkoły wyższej. Przyjmując orientację międzynarodową, uczelnia znajduje się w warunkach konieczności konkurowania o studenta zagranicznego, tym samym wykraczania poza dotychczasową przestrzeń działania, skoncentrowaną ze względu na specyfikę działalności – w przeważającej mierze lokalnie, regionalnie czy też w obrębie kraju. Można zatem przyjąć tezę, że internacjonalizacja, jako element strategii rozwoju szkoły wyższej, implikuje konieczność kształtowania wizerunku międzynarodowego. W konsekwencji wizerunek międzynarodowy szkoły wyższej stanowi kluczowy element budowania przewagi konkurencyjnej w międzynarodowej przestrzeni edukacyjnej.

Celem podjętych rozważań jest próba identyfikacji podstawowych czynników, które mogą determinować kreowanie międzynarodowego wizerunku szkoły wyższej w procesie internacjonalizacji oraz ich konsekwencji dla kształtowania strategii rozwoju w aspekcie misji, celów strategicznych i sposobów ich realizacji. W tym celu dokonano analizy dostępnej literatury traktującej o problemach internacjonalizacji szkolnictwa wyższego, marketingu międzynarodowego, aktów prawnych odnoszących się do polityki edukacyjnej, dokumentów instytucji rządowych, pozarządowych i środowiskowych związanych z promowaniem inicjatyw międzynarodowych w sferze szkolnictwa wyższego oraz danych statystycznych dotyczących wymiany międzynarodowej studentów i pracowników szkół wyższych.

2. Wizerunek szkoły wyższej jako przedmiot badań

Rozpatrując pojęcie wizerunku szkoły wyższej nieodzowne jest odniesienie się do związanych z nim kategorii takich, jak marka, tożsamość i reputacja. Szkoła wyższa określa swoją tożsamość – jako pożądaną, docelowy obraz – za pomocą różnorodnych cech, wśród których wyróżnić można²: postawę, zachowania, komunikację z otoczeniem, identyfikację wizualną. Formułowane w strategii rozwoju szkoły wyższej: misja, cele strategiczne, cechując się intencjonalnym wymiarem, wyrażają postawę i determinują zachowania przejawiające się w operacjonalizowaniu strategii funkcjonalnych ukierunkowanych na kształtowanie i zarządzanie relacjami z bliższym i dalszym otoczeniem, a w szczególności z odbiorcami oferowanej usługi edukacyjnej (kandydatami, studentami, słuchaczami i absolwentami) i pracownikami naukowo-dydaktycznymi oraz kadrą obsługującą proces świadczenia usługi. W tym celu niezbędne jest opracowanie spójnego systemu komunikacji, wspartego materialnymi środkami identyfikacji, takimi jak budynek, jego wyposażenie i wystrój, sprzęt dydaktyczny, materiały

² J. Altkorn, *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu S.C., Kraków 1999, s. 9-10.

informacyjne i reklamowe, dokumentacja dydaktyczna, w tym dyplomy i świadectwa, strona internetowa uczelni, identyfikatory pracowników obsługi. Nieodłączną rolę w budowaniu identyfikacji odgrywa marka – jak zauważa G. Rosa – rozumiana jako „nazwa, termin, znak, symbol, rysunek lub kombinacja tych elementów stworzona bądź opracowana w celu oznaczenia produktu (lub usługi) oraz jego odróżnienia od oferty konkurentów”³.

W rezultacie kształtowania tożsamości, zarządzania marką, w otoczeniu powstaje wizerunek, który nie zawsze odpowiada założonym, pożądanym i postrzeganym przez samą organizację wyobrażeniom. Wizerunek uczelni – według A. Pabiana – określić można jako „zbiór przekonań, myśli i wrażeń dotyczących szkoły wyższej, której nosicielami są ludzie i organizacje. Kształtowanie pozytywnego wizerunku stanowi jeden z najważniejszych elementów tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym”⁴. Ta przewaga na rynku edukacyjnym możliwa jest do osiągnięcia, gdy szkoła wyższa, kształtując swój wizerunek, podkreśla szczególne cechy, takie jak⁵ właściwości oferty uczelni (programy nauczania), kompetencje i proinnowacyjne, rozwojowe postawy kadry naukowo-dydaktycznej (metody dydaktyczne, wiedza zawarta w publikacjach), osobowość uczelni (obraz uczelni w mediach, miejsce w rankingach, system identyfikacji wizualnej), doświadczenia partnerów z kontaktów z uczelnią, w szczególności przedstawicieli pracodawców weryfikujących kompetencje absolwentów pod względem przydatności oferty edukacyjnej uczelni do wymagań rynku pracy.

Traktując szkołę wyższą jako organizację opartą na wiedzy, w sposób szczególny należy podkreślić dominującą rolę w kreowaniu wizerunku determinantów społecznych, takich jak współdziałanie międzyludzkie oraz interes publiczny⁶. Czynniki społeczne jest istotny o tyle, o ile usługa edukacyjna, będąc usługą profesjonalną, jest ukierunkowana na rozwiązywanie problemu⁷, a zatem postawa i zachowania w kształtowaniu relacji pomiędzy studentem a nauczycielem akademickim nie może ograniczać się jedynie do świadczenia zaprogramowanej, ujednoliconej usługi, ale powinna rozwijać się, zmieniać i dopasowywać do

³ G. Rosa, *Marka usługi jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2006, nr 420, s. 22.

⁴ A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza Aspra-JR, Warszawa 2005, s. 122-123.

⁵ M. Pluta-Olearnik, *Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego*, PWE, Warszawa 2006, s. 43.

⁶ J. Penc, *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003, s. 89.

⁷ K. Rogoziński, *O marketingu – mimo wszystko – inaczej*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 5; K. Rogoziński, *Bez-konkurencyjny świata ogląd. Zarys teorii współpracy wyprowadzony z usług profesjonalnych i odniesiony do teorii wartości*, w: *Marketing usług profesjonalnych. Współpraca na konkurencyjnym rynku usług profesjonalnych*, t. 5, red. K. Rogoziński, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 27-28.

szczególne potrzeby i możliwości, indywidualizując proces jej świadczenia. Konkurowanie w przypadku usług profesjonalnych należy oprzeć na takich działaniach, jak⁸: dążenie do mistrzostwa, perfekcyjność wykonania, samorozwój potwierdzony uzyskiwaniem stopni naukowych oraz wrażliwość etyczna. Dzięki takim postawom, akceptowanym przez otoczenie i odpowiadającym społecznym oczekiwaniom studentów, interesariuszy i pracowników, możliwe jest uzyskanie dobrej reputacji, która wyraża się w publicznym uznaniu dla uczelni⁹.

3. Czynniki determinujące wizerunek międzynarodowej szkoły wyższej

Kształtowanie wizerunku jest procesem długotrwałym i wymaga konsekwencji w realizowaniu przyjętej strategii, jednak o ile w odniesieniu do rynku lokalnego, na którym uczelnia przez lata oddziałuje na społeczność i tworzy różnorodne relacje, wizerunek jest ustalony, o tyle przystępując do konkurowania w przestrzeni międzynarodowej niezbędne jest zredefiniowanie pojęcia tożsamości i wizerunku. Wizerunek szkoły wyższej, w procesie jej umiędzynarodowienia, może być rozumiany jako wizerunek międzynarodowy, kreowany w otoczeniu zagranicznym, oraz wizerunek o charakterze międzynarodowym, kształtowany w społeczności lokalnej, a wyrażający międzynarodowe ambicje, dążenia do budowania międzynarodowych i międzykulturowych kompetencji u krajowych odbiorców usługi edukacyjnej. Kształtowanie wizerunku międzynarodowego w pierwszej kolejności wymaga identyfikacji uwarunkowań, które występują zarówno w sferze oddziaływania szkoły wyższej, jak i w jej otoczeniu.

Podjęcie aktywności na międzynarodowym rynku edukacyjnym wiąże się z koniecznością uwzględnienia wielu aspektów rywalizacji, w szczególności „efektu kraju pochodzenia” lub „efektu kraju produkcji”, definiowanego jako wpływ kraju na wizerunek, postawy i sprzedaż w odniesieniu do marek w nim wytwarzanych¹⁰. Dla studenta, podejmującego decyzję o studiowaniu za granicą, wybór szkoły wyższej, z którą zwiąże się na określony czas (semestr lub kilka semestrów), tożsamy jest ze zmianą miejsca zamieszkania, a w konsekwencji przebywania w odmiennym otoczeniu. Również system szkolnictwa wyższego i instytucji z nim związanych, w aspekcie wizerunku branży, może mieć wpływ na

⁸ K. Rogoziński, *O marketingu...*, s. 20.

⁹ J. Penc, op. cit, s. 93.

¹⁰ T. Sikora, *Efekt kraju pochodzenia w marketingu międzynarodowym*, w: *Marketing międzynarodowy, uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, red. E. Duliniec, SGH, Warszawa 2007, s. 97.

Tabela 1. Czynniki determinujące wizerunek międzynarodowy szkoły wyższej

Kategorie	Czynniki determinujące wizerunek
Wizerunek kraju	<p>Geograficzne: odległość, powierzchnia, klimat, piękno krajobrazu i atrakcyjność turystyczna, zaludnienie</p> <p>Polityczne i prawne: znaczenie polityczne, status międzynarodowy, ustrój polityczny, jego formy i stabilność, poszanowanie praw człowieka, praworządność, poziom przestępczości, system podatkowy, polityka socjalna</p> <p>Gospodarcze: system gospodarczy, potencjał gospodarczy</p> <p>Techniczne: postęp techniczny, poziom i rozwój infrastruktury</p> <p>Społeczne: stereotypy odnoszące się do mieszkańców danego kraju (opinie o ich pracowitości, inteligencji, otwartości na innych, zamiłowaniu do porządku, urodzie itp.), higiena, poziom i styl życia, etyka, struktura narodowościowa, stosunek do obcokrajowców</p> <p>Kulturowe: tradycja, język, sztuka, zwyczaje kulinarne</p> <p>Historyczne: wydarzenia historyczne wpływające na relacje między krajami</p> <p>Religijne: wyznania, stosunek do religijności i kwestie tolerancji religijnej</p>
Wizerunek miasta/re-gionu	<p>Geograficzne: gęstość zaludnienia, położenie geograficzne, walory turystyczne</p> <p>Techniczne: infrastruktura komunikacyjno-transportowa</p> <p>Społeczno-kulturowe: życie kulturalne, rola społeczności studenckiej w życiu społecznym i kulturalnym miasta/regionu</p>
Wizerunek branży	<p>Polityczne i prawne: zasady funkcjonowania systemu szkolnictwa, prawa studentów, uwarunkowania studiowania przez cudzoziemców</p> <p>Finansowe: programy wsparcia finansowego i instytucjonalnego studentów</p> <p>Społeczne: rola społeczności studenckiej w oddziaływaniu na system edukacji oraz życie społeczno-gospodarcze, opinie otoczenia, w tym pracodawców</p>
Wizerunek szkoły wyższej	<p>Orientacja międzynarodowa uczelni (otwartość na cudzoziemców): pozycja uczelni na międzynarodowym rynku edukacyjnym (prestż, społeczne uznanie), aktywność we współpracy zagranicznej, udział w międzynarodowych programach wymiany, udział cudzoziemców w ogólnej liczbie studentów, polityka komunikacyjna w językach obcych (strona internetowa, materiały promocyjne)</p> <p>Materialne zasoby: budynek (lokalizacja, wystrój), poziom wyposażenia, dostęp do infrastruktury, obcojęzyczne zasoby biblioteki, identyfikacja wizualna w językach obcych</p> <p>Oferta dydaktyczna: atrakcyjność, różnorodność oferty dydaktycznej skierowanej do studentów zagranicznych</p> <p>Kadra dydaktyczna: dorobek naukowy, kompetencje językowe, dydaktyczne (otwartość na nowoczesne technologie)</p> <p>Kadra związana z obsługą studentów zagranicznych: zaangażowanie w organizowanie pobytu i pomoc w rozwiązywaniu problemów pozauczelnianych</p> <p>Społeczność studencka: aktywność na rzecz integrowania studentów zagranicznych</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Sikora, *Efekt kraju pochodzenia w marketingu międzynarodowym*, w: *Marketing międzynarodowy, uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, red. E. Duliniec, SGH, Warszawa 2007, s. 99; M. Urbaniak, *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*, UŁ, Łódź 2003, s. 122; E. Duliniec, *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004, s. 257.

ocenę przez studenta zagranicznej oferty edukacyjnej¹¹. W przypadku gdy kraj, miasto, branża postrzegane są pozytywnie, możliwe jest wzmocnienie wizerunku poprzez występowanie efektu synergii odczuć, wrażeń, postaw i przenoszenia ich na obraz uczelni. W efekcie o skuteczności dążeń uczelni do budowania pożądanego wizerunku może decydować szereg czynników od niej niezależnych, a występujących po stronie władz państwowych, odpowiedzialnych za politykę edukacyjną oraz promowanie kraju poza jego granicami, organizacji wspierających mobilność akademicką, instytucji opiniotwórczych promujących szkołę wyższe w kraju i za granicą.

Wśród czynników zależnych od samej uczelni, wpływających na jej międzynarodową tożsamość i wizerunek, wyróżnić można takie, jak postawa władz uczelni przejawiająca się w otwartości i zaangażowaniu w tworzenie warunków sprzyjających współpracy międzynarodowej, zachowania pracowników i studentów wobec zjawiska umiędzynarodowienia programów kształcenia, komunikacja z otoczeniem w językach obcych uwzględniająca międzykulturowy aspekt przekazu (w szczególności poprzez wielojęzyczną stronę internetową) oraz identyfikacja wizualna zawierająca uniwersalne, międzynarodowe akcenty. W tabeli 1 przedstawiono istotne czynniki, które mogą oddziaływać na kształtowanie wizerunku szkoły wyższej.

4. Orientacja międzynarodowa uczelni w świetle badań

Umiędzynarodowienie uczelni jest coraz częściej przedmiotem zainteresowania badaczy zajmujących się problematyką rozwoju szkolnictwa wyższego w dobie internacjonalizacji całej gospodarki oraz jej podmiotów (przedsiębiorstw i organizacji), przy czym zakres analizy tego zjawiska jest podporządkowany celowi konkretnych projektów badawczych oraz stosowanej metody badań.

W tej części opracowania zostaną przytoczone dwa odmienne podejścia do badania orientacji międzynarodowej uczelni – pierwsze podejście badawcze bazujące na ocenie rektorów oraz ekspertów, czyli uznanych wykładowców posiadających doświadczenie w zarządzaniu uczelnią i jej jednostkami¹², oraz drugie podejście badawcze prezentowane w cenionym środowiskowym rankin-

¹¹ Wizerunek branży oznacza łączny obraz firm, organizacji i instytucji działających w danej branży. Źródło: W. Budzyński, *Kształtowanie wizerunku firmy i marki na rynku międzynarodowym*, w: *Marketing międzynarodowy...* op. cit., s. 140-142.

¹² Metodologię i wyniki badań omówiono szczegółowo w publikacji: *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, red. M. Pluta-Olearnik, Difin, Warszawa 2009, s. 58-86.

gu szkół wyższych w Polsce, ogłaszanym corocznie przez czasopisma „Rzeczpospolita” i „Perspektywy”¹³.

4.1. Orientacja marketingowa uczelni w opinii ekspertów i rektorów

Jeśli chodzi o pierwsze z wyróżnionych podejść badawczych, to zostało ono zastosowane w 2009 r., a przedmiotem badań była identyfikacja zachowań przedsiębiorczych polskich uczelni w aspekcie realizowanych przez nie strategii rozwoju. Pogłębione badania bezpośrednie nad strategiami działania polskich uczelni pozwoliły na określenie wzorca strategii działania uczelni przedsiębiorczej i stopnia jego faktycznej realizacji w polskich uczelniach akademickich i zawodowych o profilu biznesowym.

Do badań przyjęto dwie grupy respondentów. Pierwsza grupa to eksperci – czyli wytypowane osoby, w większości profesorowie uczelni publicznych i niepublicznych, posiadające doświadczenie w kierowaniu uczelnią (byli rektorzy lub prorektorzy) lub głęboką znajomość problemów jej funkcjonowania. Drugą grupę respondentów stanowiły osoby aktualnie sprawujące funkcję rektora lub prorektora, w pełni kompetentne do tego, aby sformułować ocenę swoich uczelni w świetle kryteriów podanych w kwestionariuszu. W rezultacie otrzymano 40 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy, z tego 20 od ekspertów oraz 20 od rektorów. Liczba udzielonych odpowiedzi była wystarczająca do prawidłowego osiągnięcia wytyczonych celów badawczych.

Określono zatem dwa główne cele badań:

– pierwszy – zweryfikowanie systemu kryteriów oceny przedsiębiorczych zachowań uczelni – na podstawie opinii ekspertów (w tej grupie kryteriów ujęto „umiędzynarodowienie uczelni”),

– drugi – sprawdzenie, w jakim stopniu kryteria przedsiębiorczych zachowań uczelni są obecnie spełnione (w tym też wyróżniono kryterium „umiędzynarodowienie uczelni”), na podstawie samooceny rektorów uczelni.

Badania opierały się na zestawieniu eksperckich założeń „wzorcowych” z wyrażonym w badaniach rektorów stanem „rzeczywistym” i uzyskaniu obrazu różnic, które pozwoliły ocenić zachowania przedsiębiorcze uczelni i wskazać kierunki ich modyfikacji.

Zakres przedmiotowy badań obejmował między innymi kryterium umiędzynarodowienia uczelni biznesowych, które znalazło się w grupie 40 kryteriów

¹³ Ranking uczelni wg umiędzynarodowienia w 2011 r., www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=3820&Itemid=836 [29.02.2012].

ujętych we wzorcu. Wzorzec określił atrybuty, pożądane cechy działań przedsiębiorczych uczelni, które powinny być ujęte w strategii współczesnej uczelni.

W rezultacie przeprowadzonych badań stwierdzono m.in.:

- kryterium umiędzynarodowienia uczelni należy włączyć do tzw. wzorcowego profilu przedsiębiorczej uczelni, nadając mu istotne znaczenie,
- w badaniach opinii rektorów sprawdzono, na ile kryterium to faktycznie jest spełnione w praktyce funkcjonowania badanych uczelni i okazało się, że otrzymało ono w sumie 23 punkty na 40 możliwych,
- uczelniana aktywność w zakresie umiędzynarodowienia jej strategicznego profilu nie spełnia założeń wzorca i odbiega od niego in minus 11 punktów.

Uświadamia to, że uczelnie wymagają dalszej pracy nad umiędzynarodowieniem strategii ich funkcjonowania. Chodzi tu o rozwój kontaktów międzynarodowych, w tym: gotowość uczelni do podjęcia i rozwinięcia współpracy na skalę międzynarodową, stworzenie oferty studiów dla obcokrajowców, posiadanie zbiorów bibliotecznych w językach obcych, zdolność uczelni do komunikacji międzynarodowej (obcojęzyczna strona internetowa, materiały informacyjne i dokumenty w językach obcych, posługiwanie się personelu naukowo-dydaktycznego i administracyjnego językami obcymi, odpowiednie oznakowanie uczelni).

Ekspertci uczestniczący w badaniu są w tym zakresie bardzo zdecydowani, aż 70% stanowczo eksponuje konieczność tak pojętego umiędzynarodowienia, natomiast oceny rektorów są wstrzemięźliwe – tylko 50% badanych potwierdza zdecydowanie posiadanie przez ich uczelnie takiego waloru. Wydaje się, że brak orientacji międzynarodowej w praktyce działania uczelni to nadal duże wyzwanie dla znacznej liczby uczelni biznesowych. Strategie rozwoju tych podmiotów powinny ulec w najbliższym czasie korekcie pod kątem wyznaczenia celów i narzędzi sprzyjających internacjonalizacji uczelni w globalnym środowisku edukacji na poziomie wyższym.

4.2. Orientacja marketingowa uczelni w świetle metodyki badań rankingowych

Jak wspomniano wcześniej, przedmiotem analizy jest również metodologia rankingu opracowana przez ekspertów tzw. kapituły rankingu „Perspektyw” oraz wyniki, jakie dzięki tej metodologii uzyskano w ocenie umiędzynarodowienia polskich uczelni akademickich i niepublicznych uczelni magisterskich w 2011 r. Co ciekawe, tzw. cecha umiędzynarodowienia uczelni i towarzyszące jej szczegółowe kryteria były odmienne dla dwóch grup uczelni, tj. uczelni akademickich oraz niepublicznych uczelni magisterskich, przy czym warto zaznaczyć, że badanie umiędzynarodowienia tej drugiej grupy uczelni przeprowadzono po raz pierwszy.

Jeśli chodzi o ocenę uczelni akademickich, to eksperci opracowali sześć grup tzw. cech oraz 32 kryteria, za pomocą których dokonano pomiaru. Struktura badanych cech szkoły wyższej była następująca: efektywność naukowa (30%), prestiż (25%), potencjał naukowy (15%), umiędzynarodowienie (15%), warunki studiowania (10%) oraz innowacyjność (5%). Natomiast sam pomiar cechy „umiędzynarodowienie” obejmował następujące kryteria:

1. Programy studiów prowadzone w językach obcych w roku akademickim (4%).

2. Studiujący w językach obcych – liczba studentów studiujących w językach obcych w roku akademickim (3%).

3. Wymiana studencka (wyjazdy) – mierzona liczbą studentów wyjeżdżających w ramach wymiany zagranicznej, na co najmniej jeden semestr w roku akademickim, z wyeksponowaniem wyjazdów w ramach programu Erasmus, w proporcji do ogólnej liczby studentów (2,5%).

4. Wymiana studencka (przyjazdy) – mierzona liczbą studentów przyjeżdżających w ramach wymiany, na co najmniej jeden semestr w roku akademickim, z wyeksponowaniem przyjazdów w ramach programu Erasmus, w proporcji do ogólnej liczby studentów (2,5%).

5. Studenci obcokrajowcy – liczba studentów obcokrajowców w proporcji do ogólnej liczby studentów (1%).

6. Nauczyciele akademicy z zagranicy – liczba nauczycieli akademickich – cudzoziemców w stosunku do ogólnej liczby nauczycieli akademickich (1%).

7. Wykłady w językach obcych – liczba prowadzonych wykładów w językach obcych w roku akademickim (1%)¹⁴.

W wyniku przeprowadzonej oceny rankingowej, bazującej na wymienionych siedmiu kryteriach, pięć następujących uczelni akademickich usytuowało się w czołówce tzw. uczelni najbardziej umiędzynarodowionych w 2011 r., uzyskując następujące wskaźniki:

- Uniwersytet Warszawski – 100,
- Uniwersytet Jagielloński – 87,23,
- Politechnika Warszawska – 86,26,
- Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu – 79,61,
- Politechnika Łódzka – 75,47.

Twórcy omawianego rankingu szkół wyższych w odmienny sposób podszli do drugiej grupy klasyfikowanych uczelni, tj. niepublicznych uczelni posiadających minimum uprawnienia magisterskie. Po pierwsze, przyjęto tylko pięć głównych cech (głównych kryteriów) poddanych ocenie, czyli: prestiż (20%), siłę

¹⁴ www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=3820&Itemid=836 [29.02.2012].

naukową (40%), warunki studiowania (25%), innowacyjność (5%) oraz umiędzynarodowienie studiów (10%).

Przy ocenie umiędzynarodowienia studiów brano pod uwagę następujące cząstkowe kryteria:

1. Programy studiów prowadzone w językach obcych w roku akademickim (2,5%).

2. Studiujący w językach obcych – parametr mierzony liczbą studentów studiujących w językach obcych w roku akademickim (1%).

3. Wymiana studencka (wyjazdy) – mierzona liczbą studentów wyjeżdżających w ramach wymiany zagranicznej, na co najmniej jeden semestr w roku akademickim, z wyeksponowaniem wyjazdów w ramach programu Erasmus, w proporcji do ogólnej liczby studentów (2,5%).

4. Wymiana studencka (przyjazdy) – mierzona liczbą studentów przyjeżdżających w ramach wymiany, na co najmniej jeden semestr w roku akademickim, z wyeksponowaniem przyjazdów w ramach programu Erasmus, w proporcji do ogólnej liczby studentów (1,5%).

5. Studenci obcokrajowcy – liczba studentów obcokrajowców w proporcji do ogólnej liczby studentów (1%).

6. Wykłady w językach obcych – liczba prowadzonych wykładów w językach obcych w roku akademickim (1%).

7. Nauczyciele akademicki z zagranicy – liczba nauczycieli akademickich – cudzoziemców w stosunku do ogólnej liczby nauczycieli akademickich (0,5%).

W wyniku przeprowadzonej oceny rankingowej, bazującej na wymienionych siedmiu kryteriach, pięć następujących uczelni niepublicznych usytuowało się w czołówce tzw. uczelni najbardziej umiędzynarodowionych w 2011 r., uzyskując następujące wskaźniki:

- Akademia Leona Koźmińskiego – 6,23,
- Szkoła Wyższa Dyplomacji i Prawa w Gdyni – 5,22,
- Uczelnia Łazarskiego – 4,55,
- Wyższa Szkoła Biznesu – NLU w Nowym Sączu – 3,97,
- Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu – 3,6.1

Jednak w ostatniej edycji rankingu „Perspektyw”, ogłoszonej w 2011 r., pojawiło się nowe kryterium, tj. **uznanie międzynarodowe**, które ujęto w grupie kryteriów składających się na „prestizż”. Kryterium „uznanie międzynarodowe” zostało wprowadzone do rankingu z wagą 2%, nadaną subiektywnie przez ekspertów „Perspektyw” (na 20% przypisanych całej grupie: prestizż).

Do skonstruowania szczegółowego kryterium „uznanie międzynarodowe” wykorzystano miejsca polskich uczelni w głównych rankingach międzynarodowych. Popularność tych rankingów jest światowym fenomenem ostatnich lat, związanym przede wszystkim z umiędzynarodowieniem rynku szkolnictwa wyższego oraz globalizacją badań naukowych i wdrożeń. Jak dowodzą twórcy

rankingu „Perspektyw”, wysokie miejsca w rankingach światowych niezwykle silnie wpływają na pozycję i reputację uczelni w kraju. Uczelnie znajdujące się w czołówce rankingów międzynarodowych, wybijają się szybko na najwyższy lub przynajmniej wysoki poziom uznania w kraju. Kapituła uznała, że musi to znaleźć swoje odzwierciedlenie również w rankingu polskich szkół wyższych¹⁵.

Przy konstruowaniu tego wskaźnika sięgnięto do następujących rankingów światowych opublikowanych w 2010 r.¹⁶:

– ARWU – Academic Ranking of World Universities, tzw. szanghajski (ranking instytucjonalny), www.arwu.org,

– THE – Times Higher Education (ranking instytucjonalny), www.times-highereducation.co.uk,

– QS World University Ranking – koncernu Quacquarelli Symonds Limited (ranking instytucjonalny), www.topuniversities.com,

– Webometrics (oparty na analizie zasobów internetowych), www.webometrics.info,

– Leiden – ranking Leiden University (oparty na analizie bibliometrycznej), www.socialsciences.leiden.edu,

– FT – ranking Financial Times (oparty na ocenie programów i karier absolwentów), <http://rankings.ft.com/businessscholrankings>,

Omówione podejścia badawcze obrazują złożoność pojęcia „umiędzynarodowienie szkoły wyższej”, widoczną chociażby w liczbie szczegółowych kryteriów (wskaźników) służących pomiarowi tego kryterium. Z pewnością metodologia badań tego zjawiska będzie ewoluowała w poszukiwaniu bardziej precyzyjnych i uniwersalnych wskaźników, umożliwiających porównanie nie tylko krajowych szkół wyższych, ale też dających szansę porównań międzynarodowych w sektorze szkolnictwa wyższego.

5. Strategia szkoły wyższej w aspekcie umiędzynarodowienia jej wizerunku

Orientacja międzynarodowa rodzi szereg konsekwencji dla formułowania strategii rozwoju, oznacza bowiem konieczność wpisania internacjonalnych ambicji w misję i cele strategiczne. Umiędzynarodowienie wizerunku związane jest z umiędzynarodowieniem narzędzi kształtowania tożsamości szkoły wyższej w otoczeniu zagranicznym.

¹⁵ www.perspektywy.pl/index.php?option=com_content&task=view&id=3820&Itemid=836 [29.02.2012].

¹⁶ Ibidem.

Pozyskiwanie studentów zagranicznych to domena władz uczelni, odpowiedzialnych za inicjowanie i nawiązywanie kontaktów z zagranicznymi uczelniami, formalizowanie warunków, zasad wymiany studentów i pracowników oraz współdziałania w zakresie naukowo-badawczych przedsięwzięć, konferencji, wydawnictw. Władze uczelni, wspierając mobilność własnej kadry oraz studentów, podejmując działania na rzecz rozwoju kompetencji językowych i międzykulturowych, przyczyniają się do tworzenia wewnętrznego potencjału międzynarodowego. O wartości tego potencjału mogą świadczyć przede wszystkim programy kształcenia w języku obcym, tworzone na podstawie indywidualnego dorobku pracowników naukowo-dydaktycznych, ich doświadczeń – także postaw i zachowań w kontaktach ze studentami zagranicznymi – zdobywanych i rozwijanych zarówno w uczelni macierzystej, jak i podczas pobytów w uczelniach zagranicznych. Zaangażowanie w kreowanie przyjaznej atmosfery w relacjach uczelni z interesariuszami i pracownikami powinno być ukierunkowane na podkreślanie międzynarodowych i międzykulturowych walorów oferty kształcenia. Nośnikiem informacji o uczelni i jej ofercie są przecież jej studenci przybywający w uczelni zagranicznej w ramach programów wymiany międzynarodowej, a zatem ich świadomość międzynarodowych dążeń uczelni stanowić może o charakterze relacji budowanych nie tylko podczas bezpośrednich kontaktów, ale też w ponadnarodowej przestrzeni wirtualnej (fora studenckie, portale społecznościowe itp.).

Opracowanie spójnego programu komunikowania z otoczeniem międzynarodowym wymaga zaangażowania szkoły wyższej w upowszechnianie jej międzynarodowych celów i działań oraz promowania ich za granicą. Budowanie przez uczelnię wizerunku międzynarodowego powinno być jednak zintegrowane z polityką komunikacyjną miasta, regionu, kraju oraz organizacji środowiskowych (branżowych), opiniotwórczych i ukierunkowane na osiągnięcie synergii wizerunkowej, ekonomicznej, turystycznej, edukacyjnej (np. inicjatywa KRASP i Fundacji Edukacyjnej „Perspektywy” Study in Poland, promująca Polskę jako atrakcyjne miejsce do studiowania)¹⁷. W tym celu korzystne może być aktywne uczestniczenie w przedsięwzięciach o zasięgu międzynarodowym, takich jak konferencje naukowe, targi edukacyjne, rankingi uczelni, międzynarodowe akredytacje. W szczególności udział w programach wspierających mobilność kadry naukowej i studentów w wymiarze formalnoinstytucjonalnym i finansowym, takich jak program ERASMUS, zwiększa możliwości konkurowania w europejskiej przestrzeni edukacyjnej i przyczynia się do szerszego upowszechniania wizerunku uczelni.

¹⁷ www.studyinpoland.pl [29.02.2012].

6. Podsumowanie

Internacjonalizacja, jako proces nieodzownie związany z rozwojem szkolnictwa wyższego, w różnym stopniu i charakterze obejmuje coraz większą liczbę polskich uczelni. W ostatnich latach odnotowuje się tendencję wzrostową w udziale cudzoziemców w strukturze studentów i absolwentów polskich uczelni. W roku akademickim 2009/2010 w polskich szkołach wyższych studiowało 17 tys. cudzoziemców¹⁸. W ramach programu Erasmus, na stypendium do Polski, począwszy od roku akademickiego 1998/1999, przyjechało łącznie 28 504 studentów zagranicznych¹⁹. Wielkości te jednak nie świadczą o znaczącym udziale Polski w pozyskiwaniu studentów zagranicznych do studiowania czasowego lub w pełnym cyklu, zakończonym wydaniem dyplomu²⁰.

Wzrost mobilności edukacyjnej jest jednym z kluczowych celów polityki edukacyjnej Unii Europejskiej. Parlament Europejski „wzywa uniwersytety w Unii do podjęcia innowacyjnych, dalekosiężnych i zorganizowanych reform programowych, [...]”; postuluje, aby na wszystkich studiach dyplomowych wprowadzono «okres studiów za granicą» w celu umożliwienia studentom zagranicznego wyjazdu²¹. Można przypuszczać, że sprzyjające warunki polityczne, prawne, finansowe, społeczne, technologiczne będą korzystnie wpływać na dalszy wzrost mobilności akademickiej.

Silnie akcentowana przez otoczenie potrzeba umiędzynarodowienia zarówno procesu kształcenia, jak i strategii staje się dla uczelni kluczowym wyzwaniem. Internacjonalizacja nie może sprowadzać się do incydentalnych przedsięwzięć, ale powinna być wpisana w strategię rozwoju uczelni i przejawiać się trwałym dążeniem do tworzenia potencjału międzynarodowego. Konsekwentne budowanie tożsamości i wizerunku międzynarodowego może przesądzić o skuteczności funkcjonowania uczelni zarówno na lokalnym, jak i zagranicznym rynku edukacyjnym. Wizerunek szkoły wyższej utożsamiany z kluczowymi kompetencjami uczelni, takimi jak wiedza, profesjonalizm, rozwój, innowacyjność, przedsiębiorczość uwzględniającymi jednocześnie międzynarodowy i międzykulturowy wymiar, stanowić będzie w dłuższej perspektywie podstawowy element budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w międzynarodowej i lokalnej przestrzeni edukacyjnej.

¹⁸ *Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010, s. 31-32.

¹⁹ www.erasmus.org.pl/odnosniki-podstawowe/statystyki [17.01.2012].

²⁰ Szerzej: *Education at a Glance*, OECD 2011, s. 333 i n.

²¹ Rezolucja Parlamentu Europejskiego nr 2008/2070 (INI) z dnia 23 września 2008 r.

Literatura

- Altkorn J., *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu S.C., Kraków 1999.
- Budzyński W., *Kształtowanie wizerunku firmy i marki na rynku międzynarodowym w: Marketing międzynarodowy, uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, red. E. Duliniec, SGH, Warszawa 2007.
- Duliniec E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- Education at a Glance*, OECD 2011.
- Pabian A., *Marketing szkoły wyższej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2005.
- Penc J., *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa 2003.
- Pluta-Olearnik M., *Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego*, PWE, Warszawa 2006.
- Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, red. M. Pluta-Olearnik, Difin, Warszawa 2009.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego nr 2008/2070 (INI) z dnia 23 września 2008 r. w sprawie procesu bolońskiego i mobilności studentów, Dz. Urz. UE 2010/C 8 E/04.
- Rogoziński K., *Bez-konkurencyjny świat ogląd. Zarys teorii współpracy wyprowadzony z usług profesjonalnych i odniesiony do teorii wartości*, w: *Marketing usług profesjonalnych. Współpraca na konkurencyjnym rynku usług profesjonalnych*, t. 5, red. K. Rogoziński, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2005.
- Rogoziński K., *O marketingu – mimo wszystko – inaczej*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 5.
- Rosa G., *Marka usługi jako element kształtowania przewagi konkurencyjnej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2006, nr 420.
- Sikora T., *Efekt kraju pochodzenia w marketingu międzynarodowym*, w: *Marketing międzynarodowy, uwarunkowania, instrumenty, tendencje*, red. E. Duliniec, SGH, Warszawa 2007.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 r.*, GUS, Warszawa 2010.
- Urbaniak M., *Wizerunek dostawcy na rynku dóbr produkcyjnych*, Wyd. UŁ, Łódź 2003.

Paweł Bryła

Uniwersytet Łódzki

Znaczenie internacjonalizacji kształcenia ze szczególnym uwzględnieniem udziału w programie Erasmus w procesie budowania przewagi konkurencyjnej uczelni na przykładzie Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego*

***Streszczenie.** Udział w programie Erasmus stanowi jedną z najważniejszych stymulant internacjonalizacji procesu kształcenia, która wyraża się przede wszystkim we wzroście międzynarodowej mobilności studentów i wykładowców oraz w przygotowaniu oferty zajęć w językach obcych. Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego charakteryzuje się wysokim poziomem internacjonalizacji kształcenia, co podnosi atrakcyjność jego absolwentów na wysoce konkurencyjnym rynku pracy, a także jest jednym z podstawowych kryteriów wyboru przez kandydatów na studia. Studenci, którzy przebywali za granicą w ramach programu Erasmus podczas ich studiów na WSMiP UŁ, mieli bardzo pozytywną opinię na temat tego elementu procesu ich kształcenia. W kompleksowym badaniu wszystkich absolwentów wydziału możliwość uczestniczenia w wyjazdach zagranicznych uzyskała również bardzo wysoką ocenę jako determinanta atrakcyjności studiów. Zatem można przyjąć, że internacjonalizacja procesu kształcenia stanowi istotny element procesu budowania przewagi konkurencyjnej i marki uczelni i wydziału.*

***Słowa kluczowe:** marketing akademicki, przewaga konkurencyjna uczelni, internacjonalizacja procesu kształcenia, program Erasmus*

1. Wprowadzenie

Zgodnie z koncepcją Philipa Kotlera z początku lat 70. XX w., podejście marketingowe może być stosowane w odniesieniu do wszystkich organizacji,

* Niniejsza praca została wykonana w ramach projektu *Mobility and Employability Research for Generation Erasmus (MERGE)* – nr 518352-LLP-1-2011-1-UK-ERASMUS-ESMO), a także projektu międzynarodowego współfinansowanego przez MNiSW – nr W208/ERASMUS/2011.

a nie tylko przedsiębiorstw nastawionych na zysk. Dla dowolnej uczelni przyjęcie orientacji marketingowej oznacza tworzenie wartości wśród interesariuszy (*stakeholders*), takich jak, byli i obecni studenci, absolwenci i ich pracodawcy oraz instytucje wspierające, także finansowo. Dla uczelni publicznej ta lista interesariuszy (partnerów) obejmuje również podatników, ustawodawcę i opinię publiczną¹. Zatrzymanie klientów i pielęgnowanie relacji z nimi stanowi obecnie priorytet strategiczny wielu organizacji. W obliczu nasilającej się walki konkurencyjnej, dojrzałości i nasycenia rynków oraz kurczących się marży zysków zastosowanie koncepcji marketingu partnerskiego stało się niezbędne dla przetrwania i odniesienia sukcesu rynkowego². Odnosi się to także do marketingu akademickiego. Uczelnie muszą rozwijać swoją orientację marketingową. Dotyczy ona m.in. nieustannego wysiłku w doskonaleniu podstawowego produktu, jakim jest oferta edukacyjna, a także oferowania usług dodatkowych. Możliwość zaproponowania udziału w programie Erasmus doskonale wpisuje się w tę koncepcję poprzez wpływ na podstawową ofertę uczelni, jak również oferowanie interesariuszom dodatkowych korzyści. Udział w programie Erasmus można także analizować przy wykorzystaniu marketingowej koncepcji koprodukcji³, która w przypadku usług nazywana jest prosumpcją (konsument uczestniczy w produkcji). Uczestnik wymiany Erasmusa współtworzy określoną wartość, którą oferuje instytucja szkolnictwa wyższego wspólnie z partnerem zagranicznym.

W ramach rozważań nad kwestią modernizacji uniwersytetów Komisja Europejska określiła trzy główne obszary reform szkolnictwa wyższego, którymi są: 1) reforma programów nauczania: system trójstopniowy (studia licencjackie – magisterskie – doktoranckie), nauka oparta na kompetencjach, elastyczne ścieżki nauki, uznawanie kwalifikacji i kompetencji, mobilność, spójność z procesem bolońskim; 2) reforma systemu zarządzania: autonomia i odpowiedzialność finansowa instytucji szkolnictwa wyższego, partnerstwa strategiczne, zapewnianie jakości; 3) reforma systemu finansowania: zróżnicowane dochody instytucji szkolnictwa wyższego, czesne, stypendia i pożyczki, równość i dostęp, ukierunkowane finansowanie Unii Europejskiej (UE). Udział w programie Erasmus wpływa na wszystkie trzy wymienione obszary.

Wyzwania stojące przed europejskim szkolnictwem wyższym obejmują m.in.: wzrost międzynarodowej mobilności studentów i kadry dydaktycznej oraz

¹ D. Lewison, J. Hawes, *Student Target Marketing Strategies for Universities*, „Journal of College Admission” 2007, summer, s. 15.

² K. Judson, T. Aurand, R. Karlovsky, *Applying relationship marketing principles in the university setting: an adaptation of the exchange relationship typology*, „The Marketing Management Journal” 1997, Vol. 17, No. 1, s. 184.

³ J. Sheth, A. Parvatiyar, *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, Vol. 23, No. 4.

pracowników administracyjnych uczelni, elastyczne i nowoczesne programy nauczania odpowiadające aktualnym i antycypowanym potrzebom rynku pracy, wiarygodne systemy zapewniania jakości, udoskonalenie partnerstwa między nauką a biznesem⁴, generowanie wiedzy poprzez interakcje z otoczeniem oraz osiągnięcie wysokiej jakości w badaniach naukowych m.in. dzięki zdolności przyciągania najlepszej kadry akademickiej i naukowo-badawczej⁵. Program Erasmus może bezpośrednio lub pośrednio wpływać na szanse realizacji wymienionych celów strategicznych szkolnictwa wyższego. Wpływ programu Erasmus może być analizowany na 3 poziomach: systemowym (proces boloński, działania krajowe), instytucjonalnym (misja i strategia organizacji, modernizacja, internacjonalizacja, jakość, zarządzanie personelem, programy nauczania, metody nauczania, umiejętności językowe, technologie informatyczno-komunikacyjne, interdyscyplinarność, wspólne dyplomy, międzynarodowe zespoły badawcze, obsługa studentów, otwartość, rozpowszechnianie dobrych praktyk, wspieranie działań sieciowych, wzrost zdolności występowania z wnioskami o finansowanie projektów, poprawa międzynarodowej „widoczności” i atrakcyjności danej instytucji) i indywidualnym (korzyści odnoszone przez uczestników, w szczególności studentów i nauczycieli akademickich).

Celem artykułu jest określenie znaczenia internacjonalizacji kształcenia, w szczególności udziału w programie Erasmus, w procesie budowania przewagi konkurencyjnej uniwersytetu. W artykule zostaną przedstawione wybrane wyniki badań własnych wśród byłych uczestników wymiany międzynarodowej i absolwentów jednego z wydziałów pod kątem oceny międzynarodowej mobilności studentów wśród determinant atrakcyjności studiów.

2. Cele programu Erasmus

Program Erasmus został uruchomiony w 1987 r. w celu wspierania i promowania mobilności studentów i pracowników europejskich uczelni. W latach 2007-2013 realizowany jest jako część programu UE „Uczenie się przez całe życie” (LLP – *Life-long Learning Programme*). Ideą przyświecającą tej kompleksowej inicjatywie państw członkowskich UE jest zwrócenie uwagi społeczeństw naszego kontynentu na rolę edukacji i kształcenia na każdym etapie życia człowieka. Program Erasmus wspiera podnoszenie jakości kształcenia poprzez ułatwianie

⁴ Por. P. Bryła, *Determinanty współpracy uczelni ze sferą biznesu*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 7, s. 14-19.

⁵ European Commission, Directorate-General for Education and Culture, *The Impact of ERASMUS on European Higher Education: Quality, Openness and Internationalisation*, DG EAC/33/2007, Brussels 2008, s. 23.

szkołom wyższymi współpracy i wymiany doświadczeń, w której kluczowe miejsce zajmuje mobilność studentów i pracowników.

Cele szczegółowe, określone w art. 1 ust. 3 decyzji ustanawiającej program „Uczenie się przez całe życie”⁶, są następujące: a) przyczynianie się do rozwoju uczenia się przez całe życie na wysokim poziomie, a także propagowanie osiągnięcia jak najlepszych wyników, innowacji oraz europejskiego wymiaru systemów nauczania i praktyki w tej dziedzinie; b) wspieranie realizacji europejskiego obszaru uczenia się przez całe życie; c) wspieranie poprawy jakości, atrakcyjności i dostępności ofert w zakresie uczenia się przez całe życie w państwach członkowskich; d) wzmocnienie wkładu uczenia się przez całe życie w spójność społeczną, aktywność obywatelską, dialog międzykulturowy, równość płci oraz samorealizację; e) pomoc we wspieraniu kreatywności, konkurencyjności, szans na zatrudnienie oraz rozwoju ducha przedsiębiorczości; f) przyczynianie się do zwiększonego uczestnictwa w uczeniu się przez całe życie osób w każdym wieku, w tym osób o specjalnych potrzebach oraz grup w niekorzystnej sytuacji, niezależnie od środowiska społeczno-gospodarczego, z którego pochodzą; g) propagowanie nauki języków obcych i różnorodności językowej; h) wspieranie tworzenia innowacyjnych i opartych na technologiach informatyczno-komunikacyjnych treści, usług, metodologii uczenia oraz praktyk w zakresie uczenia się przez całe życie; i) wzmocnianie roli uczenia się przez całe życie w tworzeniu poczucia obywatelstwa europejskiego opartego na zrozumieniu i poszanowaniu praw człowieka oraz zasad demokracji, a także zachęcaniu do tolerancji i szacunku dla innych narodów i kultur; j) wspieranie współpracy w zapewnianiu wysokiej jakości we wszystkich dziedzinach kształcenia i szkolenia w Europie; k) zachęcanie do jak najlepszego wykorzystywania wyników, innowacyjnych produktów i procesów oraz do wymiany dobrych praktyk w dziedzinach objętych programem „Uczenie się przez całe życie” w celu poprawy jakości kształcenia i szkolenia.

Cele operacyjne programu Erasmus określono w art. 21 ust. 2 decyzji ustanawiającej program⁷. Są to: a) poprawa pod względem jakościowym i ilościowym mobilności studentów oraz pracowników dydaktycznych w całej Europie, tak by do 2012 r. co najmniej 3 miliony osób wzięły udział w mobilności studenckiej w ramach programu Erasmus i poprzedzających go programów; b) poprawa pod względem jakościowym i ilościowym współpracy wielostronnej pomiędzy szkołami wyższymi w Europie; c) zwiększanie stopnia przejrzystości i zgodności kwalifikacji nabytych w szkołach wyższych ogólnych i za-

⁶ Decyzja nr 1720/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 15 listopada 2006 r. ustanawiająca program działań w zakresie uczenia się przez całe życie oraz decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1357/2008/WE z 16 grudnia 2008 r. zmieniająca decyzję nr 1720/2006/WE.

⁷ Ibidem.

wodowych w Europie; d) poprawa pod względem jakościowym i ilościowym współpracy pomiędzy szkołami wyższymi a przedsiębiorstwami; e) ułatwianie rozwoju innowacyjnych praktyk w dziedzinie kształcenia i szkolenia na poziomie szkolnictwa wyższego oraz przenoszenia tych praktyk, w tym również z państwa uczestniczącego w programie, do innych państw; f) wspieranie tworzenia innowacyjnych i opartych na technologiach informatyczno-komunikacyjnych treści, usług, metodologii uczenia oraz praktyk w zakresie uczenia się przez całe życie.

3. Wybrane działania promujące polskie uczelnie za granicą

Ostatnie lata to również okres bardzo ożywionych działań, które miały na celu promowanie polskich uczelni za granicą, co w dużej mierze wiąże się z udziałem w programie Erasmus. Na poziomie krajowym promocją oferty polskich uczelni akademickich zajęła się Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, która wraz z Fundacją Edukacyjną „Perspektywy” prowadzi projekt „Study in Poland” i publikuje co roku przewodnik po prowadzonych w jej uczelniach członkowskich programach i zajęciach w języku angielskim. W kilku dużych ośrodkach akademickich uczelnie łączą siły i środki, aby wspólnie prowadzić różne działania typu *public relations*, służące m.in. zwiększeniu liczby przyjeżdżających studentów zagranicznych. Pojawiły się na przykład takie inicjatywy, jak: Konsorcjum Krakowskich Uczelni, Sieć Uczelni Państwowych Poznania – prowadzących akcję promocyjną pod hasłem „Study in Poznań – better than at home”, porozumienie uczelni wrocławskich pod nazwą Study in Wrocław czy program Study in Łódź – promujący łódzkie uczelnie i region. Niezależnie od tego coraz szersze działania promocyjne prowadzą poszczególne uczelnie⁸.

O znacznej aktywności promocyjnej świadczą również wyniki ankiety FRSE, adresowanej do uczelnianych koordynatorów Erasmusa, w której ogromna większość uczelni (98,7%) potwierdziła swe zaangażowanie w tego rodzaju działania (również prowadzone przede wszystkim przez uczelniane biura współpracy z zagranicą i działy promocji). Z ankiety wynika też, że w przypadku zdecydowanej większości uczelni (74%) działania te służyły w szczególności zwiększeniu zainteresowania przyjazdami wśród zagranicznych studentów i/lub nauczycieli, najczęściej w związku z ich udziałem w pro-

⁸ E. Kolanowska, *10 lat Erasmusa w Polsce 1998-2008*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2008, s. 36-37.

gramie Erasmus. Najwięcej uczelni przygotowało publikacje w języku obcym (aż 93,5%) i Pakiet informacyjny / Katalog kursów ECTS (89,6%). Część publikacji to szersze informatory, foldery czy prospekty o uczelni adresowane do potencjalnych uczelni partnerskich, a inne koncentrują się na studentach zagranicznych (np. takie informatory czy przewodniki, jak „I want to study at TUL” Politechniki Łódzkiej, „Survival Guide” sekcji ESN na Uniwersytecie Warmińsko-mazurskim, „Kalendarz Studenta Erasmusa” Uniwersytetu Szczecińskiego czy „International Student Guide” Politechniki Wrocławskiej). Nieco mniej, ale również zdecydowana większość, uczelni (76,6%) brała udział w międzynarodowych imprezach promocyjnych, np. targach edukacyjnych w różnych krajach Europy, ale także w Maroku, Chinach, Indiach czy USA. Znacznie mniej uczelni (14,3%) samodzielnie organizowało takie międzynarodowe imprezy promocyjne. Kilka uczelni (11,7%) stworzyło wspólne portale internetowe lub promowało swą ofertę w portalach międzynarodowych. Na przykład Szkoła Główna Handlowa stworzyła wspólny portal informacyjny z innymi uczelniami należącymi do międzynarodowego stowarzyszenia CEMS (*Community of European Management Schools*). Niemal połowa uczelni (45,4%) prowadziła rozmaite inne działania promocyjne. Niektóre polskie uczelnie, głównie usytuowane w większych ośrodkach akademickich i bardziej doświadczone we współpracy zagranicznej, promują się także stale poprzez udział w pracach sieci międzynarodowych. Są to na przykład takie sieci, jak: Grupa Compostela i Campus Europae (Uniwersytet Łódzki), Stowarzyszenie Uczelni Stołecznych Europy (Uniwersytet Warszawski) czy Santander Group (Uniwersytet Warmińsko-Mazurski). Część uczelni wykorzystuje też inne „kanały międzynarodowe”, np. projekty programu *Erasmus Mundus* (m.in. Ośrodek Badania Problematyki Kobiet i Zakład Azji Wschodniej WSMiP UŁ), międzynarodowe rankingi uczelni (Szkoła Główna Handlowa, która uczestniczyła w rankingach *Financial Times*) czy wspólną organizację imprez kulturalno-naukowych z placówkami dyplomatycznymi innych krajów (Collegium Civitas, Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego). Z kolei niektóre uczelnie specjalistyczne wykorzystują do celów promocji swoje specyficzne atuty czy formy przekazu. Na przykład Akademia Muzyczna im. F. Chopina w Warszawie organizuje cykl koncertów „Zagraniczni goście uczelni”, a Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu przygotowała odzież sportową z logo uczelni dla każdego studenta zagranicznego. Oprócz tego okazją do promocji uczelni były oczywiście wyjazdy nauczycieli i studentów do uczelni zagranicznych i wizyty gości zagranicznych w naszych uczelniach⁹.

⁹ Ibidem, s. 37-38.

4. Internacjonalizacja kształcenia na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego

Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego (WSMiP UŁ) charakteryzuje się wysokim poziomem internacjonalizacji kształcenia¹⁰. W roku akademickim 2012/2013 dysponuje ponad 200 miejscami na wyjazdy zagraniczne studentów w ramach programu Erasmus do ponad 60 uczelni w 25 krajach Europy. Te kraje to: Austria, Belgia, Bułgaria, Cypr, Czechy, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Hiszpania, Holandia, Irlandia, Litwa, Niemcy, Norwegia, Portugalia, Rumunia, Słowacja, Słowenia, Szwajcaria, Szwecja, Turcja, Węgry, Wielka Brytania, Włochy.

Studenci WSMiP UŁ mogą także skorzystać z wyjazdu na praktyki w ramach programu Erasmus. Można wyjechać na praktykę do zagranicznego przedsiębiorstwa, jednostki administracji lokalnej, regionalnej lub centralnej, placówki naukowo-badawczej, organizacji typu *non profit* i innych instytucji, np. biblioteki, muzeum, mieszczących się w krajach uczestniczących w programie Erasmus (głównie UE).

W semestrze zimowym 2011/12 na WSMiP UŁ studiowało 82 studentów zagranicznych, w tym 25 w ramach programu Erasmus. Była to grupa bardzo zróżnicowana pod względem kraju pochodzenia: 10 osób z Hiszpanii, 9 – z Turcji, 8 – z Białorusi, 3 – z Ukrainy, 3 – z Mongolii, 3 – z Niemiec, 3 – z Angoli, 3 – z Chin, pozostałe z: Albanii, Etiopii, Jordanii, Kamerunu, Kenii, Konga, Rosji, Senegalu, Tanzanii, Łotwy, Bangladeszu, Belgii, Filipin, Francji, Indonezji, Kazachstanu, Norwegii, Pakistanu, Rumunii, Serbii, Tajwanu, Włoch, Chorwacji, Irlandii, Słowacji i Węgier. Międzynarodowe grono studentów przyczynia się do doskonalenia umiejętności komunikacji międzykulturowej wśród studentów WSMiP UŁ.

Na WSMiP UŁ w roku akademickim 2011/2012 prowadzono około 60 przedmiotów w językach obcych na studiach stacjonarnych I i II stopnia, w tym: 5 w języku hiszpańskim, 4 w języku niemieckim, pozostałe w języku angielskim. WSMiP ma największą ofertę zajęć w językach obcych na Uniwersytecie Łódzkim (na dalszych miejscach Wydział Filologiczny i Wydział Zarządzania). Zajęcia w językach obcych oferowane są przede wszystkim w ramach studiów

¹⁰ P. Bryła, *Charakterystyka uczestnictwa Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego w realizacji program Erasmus*, w: *Profesjonalne kadry dla nowoczesnego miasta, regionu i kraju. Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ wobec wyzwań internacjonalizacji gospodarki, kultury i mediów*, red. T. Domański, UŁ, Łódź 2010, s. 175-181.

II stopnia na stosunkach międzynarodowych – głównie specjalizacje: *International Marketing, American Studies and Mass Media* i *International Gender Studies*. Ponadto realizowane są 2 programy studiów podyplomowych w językach obcych: *International Marketing Management* i Polsko-Francuskie Studia Zarządzania typu MBA.

Co roku około 30 pracowników naukowo-dydaktycznych i doktorantów WSMiP UŁ uczestniczy w mobilności międzynarodowej w ramach programu Erasmus. Wyjazd polega na przeprowadzeniu minimum 5 godzin zajęć ze studentami uczelni partnerskiej w okresie 1 tygodnia (pobyt musi trwać minimum 5 dni). Ponadto z wydziałem od wielu lat współpracują wykładowcy zagraniczni, m.in. ze Stanów Zjednoczonych, Indii, Meksyku, Australii, Japonii oraz Francji, przyjeżdżają również na wykłady gościnne wykładowcy z wiodących uczelni europejskich w ramach programu Erasmus. Przekazują oni studentom WSMiP szeroką wiedzę dotyczącą różnych kultur oraz zróżnicowanych uwarunkowań społecznych, politycznych i gospodarczych. Przyczyniają się także do doskonalenia umiejętności językowych studentów WSMiP, którzy w ten sposób mają już na studiach bezcenny kontakt z native speakerami.

Zdaniem dziekana WSMiP, międzynarodowa orientacja studiów na wydziale polega na tym, że w modelu kształcenia wykorzystuje się najlepsze doświadczenia uniwersytetów europejskich i amerykańskich. Kadra wykładowców doskonale zna najlepsze rozwiązania edukacyjne, gdyż często gości na uczelniach zagranicznych, będąc zapraszana na wykłady. Stały kontakt z czołowymi europejskimi uniwersytetami pozwolił wypracować model studiów interdyscyplinarnych, w ramach których student zdobywa szeroką wiedzę z zakresu nauk społecznych i ekonomicznych oraz zarządzania (marketing) z doskonałą znajomością dwóch języków obcych – co przygotowuje go do wyzwań pracy na rynku międzynarodowym. Model kształcenia jest wysoko ceniony przez zagranicznych pracodawców i menedżerów. Absolwent WSMiP UŁ potrafi doskonale komunikować się z zagranicznymi partnerami, z którymi coraz częściej będzie musiał współpracować w ramach jednego międzynarodowego zespołu. Absolwenci WSMiP znając dwa języki obce, a coraz częściej trzy, lepiej odnajdują się na konkurencyjnym rynku pracy aniżeli absolwenci innych, bardziej klasycznych kierunków. Cechuje ich znacznie większa otwartość kulturowa, która – w połączeniu z wiedzą marketingową, umiejętnościami zarządzania projektami oraz znajomością nowych technik komunikowania się – daje im ogromną przewagę na rynku. Ponadto proponowany przez WSMiP model kształcenia stwarza studentom daleko posunięte możliwości indywidualizacji własnej ścieżki kariery i łączenia różnych ścieżek kariery. Ten typ absolwenta znacznie lepiej odnajduje się później na rynku pracy, gdyż jest bardziej elastyczny i otwarty zarówno na zmiany otoczenia, jak i na wyzwania towarzyszące innowacyjności. Jest bardziej mobilny i tym samym szybciej znajduje atrakcyjne oferty pracy. Lepiej stawia

czoło czekającym go coraz częściej zmianom i sytuacjom kryzysowym. Znajomość otoczenia międzynarodowego szczególnie predestynuje go do pracy we wszelkiego rodzaju instytucjach i biurach kontaktujących się z zagranicą i odpowiedzialnych za realizację międzynarodowych projektów biznesowych, społecznych, politycznych oraz kulturowych. Jego umiejętności w zakresie komunikacji wielokulturowej czynią z niego zarówno potencjalnego partnera, jak i docelowo lidera tego typu zespołów¹¹.

5. Wybrane wyniki badania studentów Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego wyjeżdżających na studia Erasmusa

Badanie własne w formie ankiety internetowej przeprowadzono w latach 2009-2010¹². Próba badana obejmowała studentów i absolwentów Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego, którzy w latach 2007-2010 brali udział w częściowych studiach zagranicznych w ramach programu Erasmus. Uzyskano odpowiedzi od 49 respondentów, co stanowiło około 1/3 adresatów ankiet. W badanej próbie dominowały kobiety (81,2%). Zdecydowaną większość respondentów stanowili aktualni studenci (77,1%). 1/3 (31,3%) badanych zadeklarowała, że pracuje (istniała możliwość łączenia studiów z pracą). W momencie wyjazdu ankietowani z reguły byli na IV roku studiów na WSMiP UŁ (69,4%).

Ankietowani zostali poproszeni o dokonanie oceny 16 możliwych motywów wyjazdu na studia zagraniczne Erasmusa pod kątem ich ważności (zob. tab. 1). Najistotniejszymi motywami wyjazdu były: pragnienie zdobycia nowych doświadczeń, uzyskanie praktycznych umiejętności posługiwania się językiem obcym, poznanie innej kultury i nawiązanie nowych znajomości. Na dalszych pozycjach uplasowały się motywy związane z atrakcyjnością turystyczną kraju docelowego, możliwość zamieszkania za granicą i uzyskanie większej niezależności przez uczestnika. Dążenie do poszerzenia wiedzy o charakterze akademickim znalazło się dopiero na ósmym miejscu w rankingu motywów wyjazdu. Motyw ludyczny był bardzo istotny dla 1/4 respondentów. Ankietowani wskazali na niezbyt duże

¹¹ T. Domański, *Międzynarodowy model kształcenia studentów*, w: *Profesjonalne kadry dla nowoczesnego miasta, regionu i kraju. Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ wobec wyzwań internacjonalizacji gospodarki, kultury i mediów*, red. T. Domański, UŁ, Łódź 2010, s. 23-27.

¹² P. Bryła, *Rola programu Erasmus w marketingu akademickim*, w: *Marketing akademicki. Rola uniwersytetów w promocji miast i regionów*, red. T. Domański, UŁ, Łódź 2011, s. 71-95.

znaczenie programu zajęć, reputacji uczelni zagranicznej i opinii ich kolegów o danym ośrodku w trakcie procesu decyzyjnego dotyczącego wyjazdu na studia zagraniczne Erasmusa. Respondenci mieli też możliwość wymienienia innych istotnych dla nich motywów wyjazdu, które nie znalazły się w katalogu opcji odpowiedzi na to pytanie. 6,1% badanych skorzystało z tej możliwości odpowiedzi i wskazało m.in. związek między tematem pracy magisterskiej a krajem docelowym oraz możliwość uczestniczenia w zajęciach dydaktycznych w języku hiszpańskim. 1 osoba wymieniła w tym punkcie możliwość wspólnego wyjazdu ze swoją sympatią do danego ośrodka akademickiego za granicą.

Tabela 1. Motywy podjęcia starań o studia zagraniczne w ramach programu Erasmus

Bardzo ważne motywy wyjazdu	%	Ranga
Nowe doświadczenia	93,9	1
Praktyczna nauka języka	77,6	2
Poznanie innej kultury	67,3	3
Nawiązanie znajomości	53,1	4
Kraj	42,9	5
Zamieszkanie za granicą	38,8	6
Uzyskanie niezależności	30,6	7
Wiedza akademicka	28,6	8
Większe szanse kariery	26,5	9/10
Zajęcia w języku angielskim	26,5	9/10
Zabawa	24,4	11
Turystyka	22,4	12
Miasto	18,4	13/14
Program zajęć	18,4	13/14
Reputacja uczelni	16,3	15
Opinie innych studentów	14,3	16
Inne	6,1	17

Źródło: badania własne.

Respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny wybranych aspektów ich wyjazdu na studia zagraniczne w ramach programu Erasmus. Ocenie poddano 25 aspektów dotyczących kwestii dydaktycznych, socjalnych, kulturowych, turystycznych i finansowych. Skala odpowiedzi była pięciostopniowa od „bardzo źle” do „bardzo dobrze” oraz występowała opcja „nie dotyczy”. Generalnie studenci oceniali poszczególne aspekty bardzo pozytywnie lub raczej pozytywnie. Najwyższe oceny uczestnicy przypisali kontaktom z innymi zagranicznymi studentami, dostępności komputerów i Internetu, jakości biblioteki i walorom turystycznym regionu.

Żaden ankietowany nie uznał, że jego pobyt na studiach zagranicznych Erasmusa trwał za długo. Dla prawie 2/3 (63,3%) był on za krótki. 36,7% uznało, że długość pobytu na stypendium była odpowiednia. Pozytywny jest także bardzo wysoki wskaźnik rekomendacji. 79,6% zdecydowanie rekomendowałoby wyjazd na studia Erasmusa do danej uczelni swoim koleżankom i kolegom, a kolejne 12,2% raczej udzieliłoby takiej rekomendacji.

6. Wybrane wyniki badania absolwentów Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego

W ramach projektu *Connection – model współpracy uczelni z biznesem*, objętego Programem Operacyjnym Kapitał Ludzki, numer konkursu: POKL/1/8.2.1/IN/11, przeprowadzono m.in. kompleksowe badanie losów absolwentów wydziału, ich opinii o studiach na WSMiP i możliwościach współpracy z wydziałem. Celem ankiety było m.in. zbadanie opinii absolwentów Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ na temat jakości kształcenia, przydatności zdobytej wiedzy na rynku pracy oraz ogólnego stopnia zadowolenia z wybranego kierunku studiów. Pytano także o możliwości i wolę dalszej współpracy z wydziałem poprzez uczestnictwo w inicjatywach organizowanych przez WSMiP czy członkostwo w Stowarzyszeniu Absolwentów.

Kwestionariusz ankiety został opracowany przez Dziekana Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych. W procesie przygotowywania pytań i opcji odpowiedzi konsultantami byli eksperci z Katedry Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji oraz przedstawiciele Stowarzyszenia Absolwentów WSMiP. Badanie właściwe było poprzedzone pilotażem w grupie 30 absolwentów WSMiP w grudniu 2011 r. Ankieta została przeprowadzona w dniach 4-12 stycznia 2012 r. za pośrednictwem elektronicznej platformy ankietowej *Moje-ankiety.pl*. Prośbę o wypełnienie ankiety skierowano do wszystkich absolwentów wydziału od początku jego istnienia do chwili obecnej, których adresy e-mailowe udało się zidentyfikować, czyli do ponad 2000 osób. Zatem badanie miało charakter wyczerpujący. W badaniu wzięło udział 282 absolwentów z lat 2000-2011, w tym 172 kobiety oraz 90 mężczyzn. Zwrotność ankiet na poziomie około 15% można uznać za satysfakcjonujący wynik, gdyż gwarantuje wysoki stopień reprezentatywności badanej próby.

Warto zauważyć, że w badanej populacji absolwentów dominują neutralne lub umiarkowanie pozytywne oceny poszczególnych aspektów studiowania na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego w odniesieniu do większości zaproponowanych kryteriów (zob. tab. 2).

Najwyższą ocenę ankietowanych uzyskała atmosfera panująca na wydziale oraz możliwość uczestnictwa w wyjazdach zagranicznych, w szczególności w ramach programu Erasmus. Natomiast najbardziej krytyczne oceny absolwentów dotyczyły jakości pracy dziekanatu (obecnie Biura Obsługi Studenta) i użyteczności dyplomu ukończenia studiów na wysoce konkurencyjnym rynku pracy.

Tabela 2. Ocena atrakcyjności studiów
na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych (% odpowiedzi)

Ocena poszczególnych aspektów WSMiP	1	2	3	4	5
Program	4,3	22,3	39,7	24,1	6,0
Wykładowcy	2,8	12,8	38,7	34,8	7,8
Wyjazdy zagraniczne	14,2	12,1	24,8	24,8	20,2
Dziekanat	23,4	22,7	23,0	17,4	9,9
Atmosfera	2,1	11,7	15,2	37,9	28,7
Użyteczność dyplomu na rynku pracy	25,2	25,5	31,9	10,6	2,8

1 – ocena najgorsza, 5 – ocena najlepsza.

Źródło : badania własne.

Poproszono ankietowanych o wskazanie 3 największych atutów wydziału pod kątem rynku pracy. Pytanie to miało charakter otwarty, stąd respondenci mogli podać dowolny zestaw cech. Dominowały określenia wskazujące na interdyscyplinarność systemu kształcenia, który pozwala studentowi dobrać przedmioty zgodnie ze swoimi zainteresowaniami i potrzebami. Podkreślano także międzynarodowy charakter wydziału i możliwość partycypacji w wyjazdach zagranicznych i projektach międzynarodowych. Wskazywano ponadto bardzo często na możliwość nauki języków obcych jako istotny atut w późniejszym życiu zawodowym. W przeszłości wydział oferował w toku studiów lektorat 2 języków obcych na wysokim poziomie. Absolwenci docenili wszechstronność i uniwersalność wykształcenia zdobytego na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych oraz dużą rolę studiów na WSMiP w poszerzaniu horyzontów myślowych i zdobywaniu obszernego zasobu wiedzy ogólnej. Zdarzały się ponadto opinie wskazujące na rolę prestiżu kierunku studiów, wydziału i całej uczelni. Dla niektórych respondentów istotnym atutem studiowania na WSMiP była panująca tu atmosfera i kameralność, co można rozumieć jako elitarny charakter studiów. Część ankietowanych wskazywała na znaczenie międzynarodowego środowiska, w którym funkcjonują studenci WSMiP. Dotyczy to zarówno zajęć oferowanych w językach obcych, jak i obecności na wydziale studentów obcokrajowców i wykładowców pochodzących z różnych części świata, m.in. od początku swojej historii wydział ko-

rzysta z gościnnych usług wykładowców amerykańskich przyjeżdżających na kilkuletnie lub kilkumiesięczne kontrakty w ramach programu Fulbrighta. Dla wielu respondentów bardzo ważna jest elastyczność w kształtowaniu programu własnych studiów poprzez wybór przedmiotów fakultatywnych. Absolwenci dostrzegali także użyteczność na rynku pracy takich kompetencji zdobytych na WSMiP, jak: umiejętność pisania tekstów i przygotowywania prezentacji, wielozadaniowość, kreatywność, zarządzanie projektami, praca przy komputerze, wyczulenie na różnice kulturowe, umiejętności negocjacyjne i komunikacyjne. Zdaniem licznych badanych wszechstronny charakter studiów na WSMiP można uznać za atut, ponieważ ułatwia dostosowanie się do zmieniających się oczekiwań rynku pracy poprzez łatwość przekwalifikowania się. Dla niektórych respondentów istotna była możliwość podejmowania w trakcie studiów na WSMiP dodatkowych form aktywności, w tym pracy zawodowej. Podsumowując, według ankietowanych największym atutem studiowania na WSMiP jest interdyscyplinarny charakter wydziału i wysoki poziom internacjonalizacji procesu kształcenia, który odzwierciedla szeroka oferta zajęć prowadzonych w językach obcych, w szczególności w języku angielskim, lektoraty języków obcych i powszechny dostęp do udziału w stypendiach zagranicznych, w szczególności poprzez odbycie semestru lub roku studiów na uczelni zagranicznej w ramach programu Erasmus.

7. Podsumowanie

Polskie uczelnie wyższe działają w warunkach nasilającej się konkurencji i niekorzystnych trendów demograficznych. Szansę na przetrwanie i rozwój mają tylko te uczelnie i wydziały, które zdołają zbudować solidne fundamenty swojej przewagi konkurencyjnej na coraz trudniejszym rynku usług edukacyjnych. Jednym z kluczowych elementów procesu budowania przewagi konkurencyjnej uczelni jest internacjonalizacja procesu kształcenia. Podstawowym narzędziem w tym procesie jest udział w europejskim programie mobilności studentów i wykładowców Erasmus. Badanie wśród uczestników wymiany międzynarodowej wykazało wysoki poziom satysfakcji związanej z tym elementem procesu kształcenia, zaś badanie wśród absolwentów wydziału potwierdziło bardzo duże znaczenie mobilności międzynarodowej w katalogu determinant atrakcyjności studiów. Można zatem potwierdzić tezę, że internacjonalizacja procesu kształcenia, stymulowana poprzez udział w programie Erasmus, stanowi istotny element procesu budowania przewagi konkurencyjnej i marki wydziału i uczelni.

Literatura

- Bryła P., *Charakterystyka uczestnictwa Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego w realizacji program Erasmus*, w: *Profesjonalne kadry dla nowoczesnego miasta, regionu i kraju. Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ wobec wyzwań internacjonalizacji gospodarki, kultury i mediów*, red. T. Domański, UŁ, Łódź 2010.
- Bryła P., *Determinanty współpracy uczelni ze sferą biznesu*, „Marketing i Rynek” 2012, nr 7.
- Bryła P., *Rola programu Erasmus w marketingu akademickim*, w: *Marketing akademicki. Rola uniwersytetów w promocji miast i regionów*, red. T. Domański, UŁ, Łódź 2011.
- Decyzja nr 1720/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 15 listopada 2006 r. ustanawiająca program działań w zakresie uczenia się przez całe życie oraz decyzja Parlamentu Europejskiego i Rady nr 1357/2008/WE z 16 grudnia 2008 r. zmieniająca decyzję nr 1720/2006/WE.
- Domański T., *Międzynarodowy model kształcenia studentów*, w: *Profesjonalne kadry dla nowoczesnego miasta, regionu i kraju. Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych UŁ wobec wyzwań internacjonalizacji gospodarki, kultury i mediów*, red. T. Domański, UŁ, Łódź 2010.
- European Commission, Directorate-General for Education and Culture, *The Impact of ERASMUS on European Higher Education: Quality, Openness and Internationalisation*, DG EAC/33/2007, Brussels 2008.
- Judson K., Aurand T., Karlovsky R., *Applying relationship marketing principles in the university setting: an adaptation of the exchange relationship typology*, „The Marketing Management Journal” 1997, Vol. 17, No. 1.
- Kolanowska E., *10 lat Erasmusa w Polsce 1998-2008*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2008.
- Lewison D., Hawes J., *Student Target Marketing Strategies for Universities*, „Journal of College Admission” 2007, summer.
- Sheth J., Parvatiyar A., *Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 1995, Vol. 23, No. 4.

Tadeusz Kowalewski

Politechnika Białostocka

Kształtowanie marki uczelni transgranicznej na wschodniej granicy Unii Europejskiej – wybrane aspekty*

***Streszczenie.** Celem przedstawianego artykułu jest ukazanie wybranych aspektów procesu formowania marki uczelni transgranicznej, która mogłaby zaistnieć na wschodniej granicy Unii Europejskiej. Stworzenie uniwersytetu transgranicznego w północno-wschodniej Polsce, na pograniczu między Polską, Rosją, Litwą i Białorusią jest elementem misji cywilizacyjnej wobec wschodniej Europy, tak jak swego czasu był nią Uniwersytet Viadrina na pograniczu polsko-niemieckim. Aplikacja modelu Viadriny, jako transgranicznego uniwersytetu na wschodzie, opiera się na takich elementach wizerunku marki, jak: kreatywność, odpowiedzialność, wolność akademicka, autonomia uniwersytetu; powinien również charakteryzować się dążeniem ku przedsiębiorczości opartej na samozatrudnieniu i innowacyjności. Uniwersytet o tak określonym wizerunku staje się płaszczyzną współpracy naukowo-badawczej między Unią Europejską a krajami posiadającymi aspiracje do ścisłych z nią kontaktów.*

***Słowa kluczowe:** marka uczelni, model uczelni transgranicznej, wizerunek uczelni*

1. Wprowadzenie

Zwiększone zapotrzebowanie na współpracę transgraniczną w różnych obszarach wzajemnej współpracy powstało wraz ze zmianami, jakie dokonały się w Europie Środkowo-Wschodniej po upadku komunistycznych systemów totalitarnych. Upadły „mury” i ożyła nadzieja na nowy porządek i nowe warunki dla

* Artykuł napisany ze środków statutowych PB – S/WZ/2/2007.

budowania wzajemnych stosunków między narodami i państwami tej części Europy. Podjęto działania reformatorskie i innowacyjne na różnych płaszczyznach życia politycznego i społecznego. Stworzone zostały nowe warunki i zasady wzajemnej współpracy. Gospodarkę centralnie sterowaną zastąpiono gospodarką rynkową. Społeczeństwo socjalistyczne zastąpiono społeczeństwem demokratycznym. Oprócz spektakularnych zmian politycznych powstawały niezależne związki zawodowe nie tylko chroniące pracowników, ale i solidarnie broniące demokracji i wolności wszystkich obywateli. Natomiast państwowe instytucje (parlament, policja, wojsko, szkoły, uczelnie itp.) odzyskały swoją suwerenność i autonomiczność. Podmioty życia gospodarczego, zdążając ku gospodarce rynkowej, potrzebowały i wciąż potrzebują nowych wykwalifikowanych specjalistów, absolwentów szkół wyższych. Wskutek takiego impulsu i innych sprzyjających tendencji nastąpił dynamiczny rozwój szkolnictwa wyższego, który przyczynił się do masowego kształcenia się na poziomie wyższym. Ta sytuacja spowodowała spadek jakości kształcenia studentów. Powstał swoisty „głód marki solidnego wykształcenia”.

Zmiany społeczno-polityczno-ekonomiczne okresu transformacji w Europie Wschodniej wymagały zabezpieczenia instytucjonalnego nowo obranej drogi rozwoju. Tym zabezpieczeniem było przyjęcie niektórych spośród krajów Europy Środkowo-Wschodniej do struktur NATO i Unii Europejskiej (UE). Ten nowy układ w Europie zaspokajał ambicje wielu państw, stawiając przed nimi nowe wyzwania. Ale dla wielu państw wschodniej Europy nowy układ sił w Unii Europejskiej stał się układem odniesienia i aspiracji. Ukraina jako jeden z największych krajów europejskich i wschodni sąsiad Polski, a zarazem UE, okazuje od czasu do czasu swoje proeuropejskie nastawienie. Szczególnie widoczne to było w czasie „pomarańczowej rewolucji” na przełomie lat 2004 i 2005. Nie wdając się w bieżące trudności wewnętrznej polityki ukraińskiej, nastawienie na współpracę Ukrainy z krajami Unii Europejskiej wydaje się niepodważalne. Coraz częściej słychać również głosy opozycji białoruskiej pragnącej większej integracji z Unią Europejską, są też widoczne proeuropejskie dążenia odległej Gruzji. W tej sytuacji Polska jako członek Unii Europejskiej staje się ogniwem łączącym proeuropejskie postawy krajów wschodniej Europy. Polska może wypełnić swoją dziejową rolę poprzez zwiększanie wysiłków na rzecz budowania swojej pozycji mediatora między innymi w obszarze szkolnictwa wyższego. Zwiastunem takiej sytuacji jest coraz większa liczba studiujących zza wschodniej granicy w Polsce, a szczególnie we wschodniej części naszego kraju.

Jednym z najważniejszych obszarów współpracy ze wschodnimi sąsiadami jest nauka i szkolnictwo wyższe. Przykładem efektywnej współpracy między dwoma największymi państwami Europy Środkowo-Wschodniej – Polską i Ukrainą – stało się powołane w 2001 r. Europejskie Kolegium Polskich i Ukraińskich

Uniwersytetów (EKPiUU). Jest to polsko-ukraińska instytucja edukacyjna, powołana przez uniwersytety polskie i ukraińskie: Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie (Polska), Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II (Polska), Narodowy Uniwersytet im. T. Szewczenki w Kijowie (Ukraina), Narodowy Uniwersytet im. I. Franki we Lwowie (Ukraina) oraz Narodowy Uniwersytet „Akademia Kijowsko-Mohylańska” (Ukraina). Ta inicjatywa współpracy transgranicznej przeżywa obecnie trudności uniemożliwiające jej dynamiczny rozwój. Stanowi to istotny impuls do powołania nowej instytucji zajmującej się współpracą naukową między Polską, Litwą a Białorusią i Obwodem Kaliningradzkim Rosji. Uzasadnieniem tej potrzeby jest słowo sygnatariuszy Deklaracji Lubelskiej (owoc obrad Międzynarodowego Kongresu Rektorów Uniwersytetów Europejskich na Zamku Lubelskim w 2004 r.), którzy w przeddzień wstąpienia dziesięciu nowych państw do Unii Europejskiej skierowali do nas – wciąż aktualny – apel:

„Na naszych oczach organizująca się w nowy sposób Europa przesuwa się ku Wschodowi, który przecież współtworzył jej wielowiekowe kulturowe dziedzictwo. Środowisko uniwersyteckie z radością ten proces odnotowuje i już dziś wychodzi mu naprzeciw. Europejska Przestrzeń Szkolnictwa Wyższego obejmuje już teraz 40 krajów i trudno byłoby sobie wyobrazić zjednoczoną akademicką Europę bez uniwersytetów w Moskwie, Petersburgu i Królewcu, w Kijowie i Lwowie, w Bukareszcie i Sofii. Będziemy wspierać ten proces poszerzania Europy, dbając o to, by podejmowanym w tym duchu inicjatywom politycznym towarzyszyły odpowiednie uczelniane działania, adresowane nade wszystko do naukowców i studentów krajów przygotowujących się do wejścia w struktury Unii Europejskiej”¹.

W związku z tym Europejska Przestrzeń Szkolnictwa Wyższego wymaga solidarnego i odpowiedzialnego współdziałania w Europie – kulturowo i geograficznie pojmowanej. A to z kolei wzmacnia potrzebę transgranicznej współpracy w stworzeniu solidnej marki szkoły wyższej. Podstawowym elementem solidnej marki uczelni transgranicznej na wschodniej granicy UE powinna być kreatywność.

2. Kreatywność marki uniwersytetu transgranicznego

Uniwersytet transgraniczny na wschodzie Europy charakteryzują takie atrybuty, jak: powszechność, uniwersalność i kreatywność. Każda dyscyplina naukowa na uniwersytecie jest uprawiana ze świadomością, jak zauważa Jan

¹ Deklaracja Lubelska, www.osk.am.wroc.pl/cgi-bin/news/gazeta [12.10.2009].

Paweł II, że „każda z nich, choć odmienna, jest tak związana z pozostałymi, że nie da się nauczyć jej poza kontekstem – przynajmniej w sferze intencjonalnej – wszystkich pozostałych”². To współdziałanie poszczególnych dyscyplin wiedzy wymaga kreatywności od przedstawicieli poszczególnych dyscyplin naukowych. Usytuowanie uniwersytetu w przestrzeni transgranicznej na wschodnich rubieżach Wspólnoty Europejskiej, pomiędzy państwami członkowskimi UE a Rosją i Białorusią, może umożliwiać kreatywne ścieranie się poglądów naukowych w dochodzeniu do prawdy w poznaniu naukowym. Problemem otwartym jest ostateczna misja uniwersytetu transgranicznego, wspomagającego kreatywność marki tejże uczelni. Tradycyjna misja uniwersytetu staje się coraz częściej przedmiotem dyskusji podejmowanej przez środowiska uniwersyteckie i różne gremia pozauniwersyteckie. Z jednej strony uniwersytet jako instytucja zachowawcza chroni i przekazuje „zweryfikowany praktyką kod obyczajowy, kulturowy i technologiczny”³. Natomiast z drugiej strony mimo komercjalizacji różnych obszarów rzeczywistości społeczno-gospodarczej uniwersytet jest ciągle dynamicznym miejscem odkrywania prawdy. Koncepcja prawdy, przed jaką staje człowiek współcześnie żyjący, jest koncepcją dynamiczną i dialogową, ponieważ poznający czerpie, jak zauważa Jan Paweł II, z „pełnego przygód wysiłku umysłu”⁴. I to jest szczególnie ważne przesłanie uniwersytetu transgranicznego w procesie tworzenia marki „Viadriny Wschodu”.

Współcześnie wymaga się, aby uniwersytety wsłuchiwały się w opinie społeczeństwa. Uniwersytet transgraniczny dzięki swojej uniwersalności i różnorodności zarazem potrafi wsłuchiwać się w potrzeby i oczekiwania sąsiadów zamieszkałych na przygranicznym obszarze. Ta wrażliwość naukowa, kulturowa i społeczna na potrzeby sąsiedzkie stworzyć może „podglebie”, na którym uda się zbudować optymalne modele uniwersytetu transgranicznego. Uniwersytety ze swej natury są otwarte na różnorodność kulturową i osiągnięcia naukowe innych, ponieważ dzięki syntezie dokonań naukowych następuje postęp w nauce. Wypracowywanie poczucia kreatywności opartej na transgranicznej jedności w różnorodności wydaje się ważnym elementem marki uniwersytetu transgranicznego. Zderzenie uniwersalizmu uniwersyteckiego z komercjalizacją wiedzy w gospodarce rynkowej może być niebezpieczne dla tożsamości uniwersytetu. Jest to szczególnie trudna sytuacja, gdyż wielkie korporacje

² Jan Paweł II, *Kościół jest solidarny z uniwersytetem w poszukiwaniu prawdy o człowieku*. Przemówienie do świata uniwersyteckiego, Bolonia, 18 kwietnia 1982 r., w: Jan Paweł II, *Wiara i kultura. Dokumenty, przemówienia, homilie*, Fundacja Jana Pawła II, Polski Instytut Kultury Chrześcijańskiej, Rzym 1986, s. 135.

³ Por. R. Galar, *Uniwersytet jako narzędzie adaptacji cywilizacyjnych*, w: *Idea uniwersytetu u schyłku tysiąclecia*, red. H. Samsonowicz, WN Scholar, Warszawa 1998, s. 125.

⁴ Jan Paweł II, *Kościół jest solidarny...*, s. 135.

oczekują, że absolwent szkoły wyższej będzie ekspertem wyposażonym w wiedzę, którą można szybko i łatwo dopasować do potrzeb pracodawców. Oczekuje się od absolwenta posiadania takich kwalifikacji i wiedzy, które umożliwiłyby szybkie dostosowanie do zmieniających się potrzeb rynkowych w chwili obecnej. Pod wpływem grup nacisku uczelnie niejednokrotnie przekształcają się z instytucji społecznej w instytucję ekonomiczną (przedsiębiorstwo), która chce być rentowna i przynosić zyski. Mimo że edukacja na poziomie wyższym jest coraz częściej oceniana w kategoriach zdolności do produkowania kapitału ludzkiego, zdolnego konkurować nawet na międzynarodowych rynkach, to jednak kreatywność wizerunku marki uczelni transgranicznej opiera się na „cywilizacyjnych” kategoriach kształcenia i krytycznie wykształconych obywatelach⁵.

Paradygmat uniwersytetu transgranicznego wskazuje możliwości studentom i absolwentom kreatywnego kształtowania swoich umiejętności i wiedzy w różnych obszarach ich zainteresowań. W związku z tym w uniwersytecie współpracy transgranicznej nie ma miejsca na sprowadzenie roli nauczyciela akademickiego tylko do pozycji „przekaznika” pożądanej wiedzy i kompetencji⁶. Nauczyciel akademicki w tym modelu uniwersytetu jest mistrzem i autorytetem nie tylko w sprawach naukowych. Dopiero wtedy następuje wypełnienie wychowawczej misji kształcenia wyższego w sposób kreatywny. Uczelnia, a tym bardziej uniwersytet transgraniczny, nie może się stać „McUniwersyte-tem”, który ma się wykazywać przede wszystkim efektywnością pracy i osiągnięciem zysku⁷. Wobec delikatnej natury warunków kreatywnego współtworzenia i rozwoju obszaru sąsiedzkich kontaktów między Polską, Litwą a Rosją i Białorusią marka uniwersytetu transgranicznego odznacza się także odpowiedzialnością.

3. Odpowiedzialność uniwersytetu transgranicznego

Z wniosków i deklaracji będących rezultatem dyskusji przedstawicieli uniwersytetów z Europy i świata wynika, że społeczność uniwersytecka tę odpowiedzialność próbuje podejmować. Jednocześnie społeczeństwo wskazuje na warunki, które powinny umożliwić odpowiedzialne i efektywne wypełnianie misji

⁵ Por. Z. Kwieciński, *Tropy – ślady – próby. Studia i szkice z pedagogiki pogranicza*, Edytor, Poznań–Olsztyn 2000, s. 126-136.

⁶ Z. Melosik, *Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskursy wolności, wiedzy i władzy*, Wolumin, Poznań 2002, s. 86.

⁷ Por. G. Ritzer, *McDonaldyzacja społeczeństwa*, Warszawskie WL Muza, Warszawa 1999, s. 85-86.

uniwersytetu, a szczególnie uniwersytetu na pograniczu systemów politycznych, gospodarczych i społecznych. Są nimi: wolność akademicka, autonomia uniwersytetu i stabilne fundusze⁸. Wolność akademicka nie jest krępowana żadnymi politycznymi dyrektywami. Autonomia uniwersytetu jest niezmiennym atrybutem marki instytucji edukacyjnej na obszarze transgranicznym. Rzecz jasna, stabilne, niezależne od grup interesu fundusze pochodzące z budżetów poszczególnych państw mogą umożliwić funkcjonowanie i rozwój przyszłej uczelni transgranicznej.

Uniwersytet transgraniczny jest miejscem, w którym w sposób dynamiczny, interaktywny można odnaleźć prawdę i przyciągnąć ludzi poszukujących prawdy, aby odpowiedzialnie kształtować sąsiedzkie stosunki i przyczyniać się do harmonijnego rozwoju i postępu cywilizacyjnego. Nie jest to jedyne miejsce zdobywania wiedzy w celu poznawania prawdy. Takimi instytucjami, wspomagającymi się wzajemnie w poznawaniu prawdy, są między innymi: rodzina, stowarzyszenia pracowników i pracodawców. Jednak już od XIII w. uniwersytet stawał się centralnym miejscem, gdzie „podsycalo się głód” wiedzy w celu poznania prawdy⁹, gdyż jak zauważa Jan Paweł II, „świat uniwersytecki [...] stanowi wyjątkowo żyzny teren dla rozwijania ludzkich talentów [...]. Wykorzystując je i dowartościowując poprzez studium i poszukiwania naukowe, ludzie są zdolni do podejmowania tych inicjatyw, dzięki którym można szerzyć prawdziwy postęp w świecie”¹⁰.

Potrzeba odpowiedzialności uniwersytetu transgranicznego może umożliwić takie wyposażenie „warsztatu pracy uczonego”, w którym praca naukowa o charakterze twórczo-badawczym staje się miejscem pokojowego współżycia między społeczeństwami zamieszkującymi pogranicze¹¹. Odpowiedzialność uniwersytetu pociąga za sobą konieczność poszukiwania zastosowania wiedzy w praktyce. Służyć temu mogą nowoczesne paradygmaty funkcjonowania uniwersytetu, które można adaptować do transgranicznych realiów. Jednym z paradygmatów godnych uwagi jest uniwersytet III generacji.

⁸ Por. A. Krajewska, *Wyzwania wobec uniwersytetu XXI wieku*, w: *Uniwersytety – między tradycją a wyzwaniami*, red. A. Ładzyński, J. Raińczuk, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2003, s. 72-74.

⁹ Por. T. Radcliffe, *Globalna nadzieja*, W drodze, Poznań 2005, s. 167-168.

¹⁰ Jan Paweł II, *Uniwersytet żyznym miejscem dla rozwijania ludzkich talentów. Msza święta dla wykładowców i studentów uczelni rzymskich, Rzym, 16 grudnia 1997*, w: *Uniwersytety w nauczaniu Jana Pawła II*, t. 2, red. S. Urbański, WSZiP w Warszawie, Warszawa 2000, s. 259.

¹¹ Por. Jan Paweł II, *Jeżeli służysz Prawdzie, służysz Wolności, wyzwalanii człowieka i Narodu. Spotkanie z profesorami i studentami Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin, 9 czerwca 1987*, w: *Uniwersytety w nauczaniu Jana Pawła II*, t. 1, red. S. Urbański WSZiP w Warszawie, Warszawa 1999, s. 422-423.

4. Paradygmat uniwersytetu III generacji

Istnieją różne paradygmaty współczesnych uniwersytetów. Specyficzna rola uniwersytetu transgranicznego wiąże się z poszukiwaniem takiego paradygmatu uniwersytetu, który nie tylko ma integrować środowiska naukowe i intelektualne, ale i poszukuje skutecznych, praktycznych sposobów aplikacji odkrywanej wiedzy. Interesującym paradygmatem uzupełniającym te cechy wizerunku marki uniwersytetu transgranicznego jest koncepcja uniwersytetu III generacji. Jest ona związana z problematyką przedsiębiorczości i innowacyjności, która winna określać wizerunek marki. Powiązanie tej idei uniwersytetu z kreatywnością, odpowiedzialnością, autonomią może stworzyć niepowtarzalny wizerunek marki uniwersytetu transgranicznego.

Uniwersytet III generacji jest to interesująca koncepcja powiązań pomiędzy przedsiębiorcami a systemem szkolnictwa wyższego. Oba te systemy mogą się wzajemnie wspierać. Tego typu rozwiązanie stworzył holenderski inżynier, profesor Politechniki w Delft, Jan G. Wissema¹². Kluczowym elementem jego konstrukcji łańcucha przedsiębiorczości między uczelnią a przedsiębiorcami są technostarterzy. Są oni określanymi jako kreatywni przedsiębiorcy potrafiący przyjąć ryzyko bycia innowatorami. Zarazem są oni zafascynowani techniką i technologią oraz odpowiedzialnie zatroskani tworzeniem nowego i w tym celu podejmują wyzwania polegające na tworzeniu wynalazków i ich wdrażaniu do procesu produkcji. Tacy nowoczesni przedsiębiorcy wywodzą się z uczelni, przeważnie technicznych, i środowisk z nimi powiązanych, najczęściej są to studenci i uczestnicy otwartych seminariów lub innych działań uczelni na rzecz środowiska. Przedsiębiorca taki w wyobrażeniu Wissemy jest tradycyjny, wytrwały, z wolą osiągnięcia sukcesu, a przede wszystkim z chęcią kształcenia permanentnego i rozwoju osobistego poprzez samozatrudnienie. Technostarterzy są specyficznymi przedsiębiorcami, gdyż to oni są pionierami nowoczesności i wynalazczości. Zwykle ich decyzja o samozatrudnieniu wynika z niedoskonałości instytucji edukacyjnych, widzą swoistą ociążałość biurokratycznej maszyny wyższych szkół, zwłaszcza uczelni technicznych, w sprawie wdrażania innowacji, często tworzonych w ich własnych laboratoriach. Wbrew tym trudnościom zakładają przedsiębiorstwa, podejmując mimo wszystko wysiłek stworzenia wynalazku i projektu, korzystając ze spin offów. Są one budowane przez technostarterów przy wykorzystaniu bazy i laboratoriów uczelni. W obszarze transgranicznym są bardzo cenne dla rozwoju technicznego i cywilizacyjnego krajów sąsiedzkich. Wissema twierdzi, że znaczna część technostarterów była przedsiębiorcami utajonymi, czyli manife-

¹² J.G. Wissema, *Technostarterzy, dlaczego i jak*, PARP, Warszawa 2005.

stującymi postawy, które w sprzyjających okolicznościach mogłyby doprowadzić ich do założenia własnej firmy, ale zwykle nie zamierzają tego robić. Uniwersytet transgraniczny jako swoisty inkubator przedsiębiorczości zapewne zbudziłyby ze stanu uśpienia wielu technostarterów.

Wiele rządów po II wojnie światowej zauważyło problem i postanowiło wesprzeć tego rodzaju przedsiębiorczość, doprowadzając do przejścia od przedsiębiorczości utajonej do otwartej formuły samozatrudnienia. Przyniosło to znaczące zmiany w regulacjach prawnych, ułatwiających zakładanie firm tego typu i ujawnianie się przedsiębiorczości. Kumulacja działań uczelni wspierających kapitał intelektualny i pracodawców potrzebujących wdrożyć kapitał intelektualny może przyczynić się do wsparcia technostarterów. To wsparcie ma fundamentalne znaczenie, gdyż może przyczynić się do samorealizacji pracowników naukowych, chęci sprawdzenia się, możliwości praktycznej weryfikacji wiedzy nabywanej przez studentów oraz pośrednio do dobrobytu uczelni i regionu, w którym dana uczelnia działa. Przyczynić się to może także do rozwoju rynków edukacyjnych krajów sąsiadujących ze sobą na obszarze transgranicznym, na którym wiele uczelni sąsiadujących ze sobą jest zmuszonych do konkurencji o programy krajowe i międzynarodowe, dotacje budżetowe, granty, studentów itp.

Nowoczesna przedsiębiorczość, według J.G. Wissemy, opiera się na zmianach i impulsach generowanych przez środowiska uczelni. Zmiany takie wynikają z nowych funkcji środowiska naukowego, powiązanego z przemysłem i usługami, które określają zapotrzebowania na badania naukowe, często finansowane przez koncerny multinarodowe. W tej sytuacji mimo wielkiej pokusy lukratywnych kontraktów wzrasta świadomość kadry uniwersytetów co do możliwości samozatrudnienia i wykorzystywania wyników swojej pracy jako zaczynu przyszłej firmy zbudowanej na solidnych filarach. Nie jest to koncepcja całkowicie utopijna, gdyż elementy tej koncepcji możemy zauważyć poprzez stopnie naukowe przy nazwiskach założycieli znanych i uznanych w świecie firm, np. Dr Oetker, a w okresie transformacji również w Polsce, np. Dr Irena Eris. One świadczą poniekąd o wykorzystaniu przez ich założycieli wiedzy naukowej przy wdrażaniu w życie reguł przedsiębiorczości. Wielu wcześniejszych wynalazców, np. Thomas A. Edison, mieli ze środowiskiem naukowym niewiele wspólnego. Także dość często i masowo rozpowszechniany mit tzw. firm garażowych (jak np. Microsoft Billa Gatesa) nie spowodował przewagi firm tego typu w gospodarce, gdyż spin offów o rodowodzie uniwersyteckim i znaczeniu światowym jest więcej niż tzw. firm garażowych¹³.

¹³ T.Kowalewski, T.Popławski, *Między tradycją a nowoczesnością. Wylanianie się kapitału intelektualnego w uniwersytecie III generacji*, w: *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, red. E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, IWIL, Warszawa 2009, s. 145

Rozwój gospodarczy nie jest możliwy przy znikomym zaangażowaniu państwa i firm w sferę badań i rozwoju. Jedyne ratunkiem w takiej sytuacji pozostaje przedsiębiorczość indywidualna naukowców, która może zostać uruchomiona dzięki wzrostowi świadomości i skłonności do samozatrudnienia. J. Wissema formułuje to w następującym stwierdzeniu: „Technostarterzy są dla uczelni swoistym papierkiem lakmusowym: powiedz mi, jaka jest twoja polityka wobec technostarterów, a powiem ci, czy ci się powiedzie i czy staniesz się międzynarodowym centrum wymiany *know-how*, czy też czeka cię porażka, zbieranie marnych talentów i bycie jedynie przystankiem na drodze do naukowej kariery utalentowanych studentów i pracowników naukowo dydaktycznych”¹⁴.

Po okresie humboldtowskiego uniwersytetu, który kształcił absolwentów na własne potrzeby i na potrzeby państwa, zaczęto poszukiwać nowych modeli uniwersyteckich. Jedną z propozycji jest uniwersytet III generacji oparty na *know-how*, przedsiębiorczości i ekspertach. Faktem znanym powszechnie jest to, że firmy tworzone przez technostarterów z Massachusetts Institut of Technology przyniosły wiele nowych produktów dostarczanych za darmo, takich jak pliki PDF udostępniane przez Adobe, technostartera z MIT. Firmy te ufundowały bezcenne laboratoria temu uniwersytetowi. Uniwersytet tego pokroju staje się instytucją, którą można scharakteryzować następująco¹⁵:

- jest budowana na bazie nauk ścisłych, technicznych i stosowanych,
- niezależna od państwa, niefinansowana przez państwo bezpośrednio,
- posługuje się językiem angielskim w komunikacji,
- stanowi międzynarodowe centrum wymiany *know-how*, jest innowacyjna,
- finansowana przez granty, darowizny, wpływy od osób trzecich, agencje finansujące prace badawcze, w małym zaś stopniu – przez subwencje rządowe i opłaty studentów,
- kształci w ramach kolegiów uniwersyteckich (wysoki poziom badań i edukacji) oraz wydziałów (niższy poziom badań i edukacja masowa),
- działa na zasadzie kultury przedsiębiorczości, przywództwa w ramach WZT (wyspecjalizowanych zespołów tematycznych), czyli grup eksperckich powołanych do rozwiązywania problemów zleconych przez środowisko biznesowo-przemysłowe oraz instytucje państwowe i inne,
- ma na celu komercjalizację wyników badań, działania na rzecz transferu technologii dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), inkubację przedsiębiorczości, zawieranie kontraktów.

Wiele z przytoczonych elementów funkcjonowania uniwersytetu można by było zastosować w transgranicznym uniwersytecie, pod warunkiem zaistnienia podobnej sytuacji społeczno-gospodarczej w państwach graniczących ze sobą.

¹⁴ J.G. Wissema, op. cit., s. 60.

¹⁵ Ibidem, s. 59.

Jednak różnorodność gospodarczo-polityczno-społeczna państw sąsiedzkich nakazuje ostrożność w aplikacji niektórych elementów. Na pewno głębszego namysłu wymaga kwestia finansowania uniwersytetu transgranicznego i kwestia jej funkcjonowania na zasadzie kultury przedsiębiorczości. Na początku należałoby zdiagnozować stan i zasady przedsiębiorczości w poszczególnych państwach, aby przyjąć odpowiedni model przedsiębiorczości. Różnice kulturowe powinny być impulsem do wytężonego wysiłku w budowaniu marki czytelnej i jednorodnej, wzbogaconej różnorodnością postaw kulturowych i społecznych.

Marka uniwersytetu transgranicznego, tak jak uniwersytetu III generacji, powinna się zawierać w czterech strumieniach przedsiębiorczości, które do niego są kierowane i którymi on kieruje jako instytucja publiczno-prywatna. Pierwszy i najważniejszy jest strumień przedsiębiorców, który składa się z programów zapewniających wzrost świadomości przedsiębiorczej wśród kadry uczelni i studentów oraz szerokiej edukacji na temat przedsiębiorczości. Warto przy tym dodać z polskiego punktu widzenia, że mamy do czynienia z niecodzienną w dziejach kapitalizmu sytuacją prawdziwego wybuchu zainteresowania rynkiem, kształceniem menedżerskim i ekonomicznym, połączonym ze wzrostem wiedzy o rynku i zachowaniach na rynku oraz zmianą podejścia do pieniędzy i zakładania firm. Jednym z elementów tej przedsiębiorczości jest założenie przez środowisko akademickie w Polsce ponad 300 uczelni prywatnych. Drugi – zawiera działanie oparte na strumieniu technologii i zapewnieniu innowacyjności oraz wynalazczości. Trzeci – bardzo istotny – to strumień kapitału, ryzykownego i nieryzykowanego – łączonego – z różnych źródeł oraz uzyskiwanego dzięki pożyczkom (z odroczonej terminem spłaty). Ważny jest także strumień wsparcia – infrastruktura, inkubatory i consulting. Pozostały – strumień ogólny – dotyczy darowizn, badań nad przedsiębiorczością oraz nad informacją i jej przepływem¹⁶.

5. Podsumowanie

Transgraniczny uniwersytet w północno-wschodniej Polsce na pograniczu między Polską, Rosją, Litwą i Białorusią jest tak samo ważną potrzebą jak swego czasu była potrzeba stworzenia Viadriny na pograniczu polsko-niemieckim. Wtedy były to obrzeża Unii Europejskiej. Obecnie gdy granice Unii Europejskiej przesunęły się na wschód, krańce wschodniej Polski i Litwy stały się równocześnie granicami Unii Europejskiej. W związku z tym powstanie uniwersytetu transgranicznego, tak jak Viadriny we Frankfurcie nad Odrą, byłoby zaspokojenie

¹⁶ Ibidem, s. 64.

niem potrzeby współpracy transgranicznej i promowałyby ideę Unii Europejskiej w Rosji i na Białorusi, i dalej na wschodzie.

Potrzeba uniwersytetu transgranicznego opierającego się zarazem na kreatywności, odpowiedzialności, autonomii, przedsiębiorczości i innowacyjności staje się wyzwaniem nie tylko dla Polski, ale i dla całej Europy. Jest to nie tylko wyzwanie, ale i misja cywilizacyjna zintegrowanej Europy. Szkoda, że Polska w czasie sprawowania prezydencji w UE nie wykorzystała szansy szerszego promowania partnerstwa wschodniego. Partnerstwo wschodnie mogłoby stać się płaszczyzną rozwoju koncepcji uniwersytetu transgranicznego z udziałem także innych krajów objętych partnerstwem wschodnim, takich jak Armenia, Azerbejdżan, Gruzja, Mołdawia oraz Ukraina. Należy jednak mieć nadzieję, że w nieodległym czasie politycy europejscy w większym stopniu uświadomią sobie potrzebę rozwoju partnerstwa wschodniego, a tym samym powstanie korzystniejszy klimat dla transgranicznej uczelni.

Istniejące już w USA, Indiach, Singapurze uniwersytety, podobne w swojej strukturze do uniwersytetów III generacji, pokazują, że warto zdążyć w tym kierunku także w Europie. Jest to już w pewien sposób zapoczątkowane nie tylko przez Cambridge i Oxford czy francuskie Grandes Écoles, ale i przez stworzony we wschodnich Niemczech na potrzeby nowych krajów unijnych Uniwersytet Viadrina. Tym bardziej podobna inicjatywa na transgranicznym obszarze UE, w północno-wschodniej Europie, mogłaby stać się marką nie tylko Polski, ale i UE, rozpoznawalną wśród naszych wschodnich sąsiadów i jeszcze dalej na wschodzie.

Literatura

- Deklaracja Lubelska, www.osk.am.wroc.pl/cgi-bin/news/gazeta [12.10.2009].
- Galar R., *Uniwersytet jako narzędzie adaptacji cywilizacyjnych*, w: *Idea uniwersytetu u schyłku tysiąclecia*, red. H. Samsonowicz, WN Scholar, Warszawa 1998.
- Jan Paweł II, *Jeżeli służysz Prawdzie, służysz Wolności, wyzwalanii człowieka i Narodu. Spotkanie z profesorami i studentami Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin, 9 czerwca 1987*, w: *Uniwersytety w nauczaniu Jana Pawła II*, t. 1, red. S. Urbański, WSZiP w Warszawie, Warszawa 1999.
- Jan Paweł II, *Kościół jest solidarny z uniwersytetem w poszukiwaniu prawdy o człowieku. Przemówienie do świata uniwersyteckiego, Bolonia, 18 kwietnia 1982*, w: Jan Paweł II, *Wiera i kultura. Dokumenty, przemówienia, homilie*, Fundacja Jana Pawła II, Polski Instytut Kultury Chrześcijańskiej, Rzym 1986.
- Jan Paweł II, *Uniwersytet żywym miejscem dla rozwijania ludzkich talentów. Msza święta dla wykładowców i studentów uczelni rzymskich, Rzym, 16 grudnia 1997*, w: *Uniwersytety w nauczaniu Jana Pawła II*, t. 2, red. S. Urbański, WSZiP w Warszawie, Warszawa 2000.
- Krajewska A., *Wyzwania wobec uniwersytetu XXI wieku*, w: *Uniwersytety – między tradycją a wyzwaniami*, red. A. Ładzyński, J. Raińczuk, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2003.

- Kowalewski T., Popławski T., *Między tradycją a nowoczesnością. Wylanianie się kapitału intelektualnego w uniwersytecie III generacji*, w: *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, red. E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła, IWiI, Warszawa 2009, s. 137-150.
- Kwieciński Z., *Tropy – ślady – próby. Studia i szkice z pedagogiki pogranicza*, Edytor, Poznań–Olsztyn 2000.
- Melosik Z., *Uniwersytet i społeczeństwo. Dyskursy wolności, wiedzy i władzy*, Wolumin, Poznań 2002.
- Radcliffe T., *Globalna nadzieja*, W drodze, Poznań 2005.
- Ritzer G., *McDonaldyzacja społeczeństwa*, WL Muza, Warszawa 1999.
- Wissema J.G., *Technostarterzy, dlaczego i jak*, PARP, Warszawa 2005.

**Marka szkoły wyższej –
*case studies***

Agata Jonas

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kryteria oceny jakości zajęć e-learningowych przez studentów w świetle badań postrzegania e-zajęć prowadzonych na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie

***Streszczenie.** W artykule podano definicję e-learningu. Zwrócono uwagę na coraz większą popularność tej formy nauczania, a co za tym idzie, konieczność dokonywania oceny e-zajęć.*

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: jakie elementy e-zajęć powinny być oceniane przez studentów? Podstawą odpowiedzi na to pytanie były badania ankietowe przeprowadzone wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badania te miały na celu poznanie opinii studentów na temat zajęć e-learningowych oraz identyfikację czynników istotnych dla oceny tych zajęć.

Słowa kluczowe: e-learning, e-usługa, jakość e-usług, model SERVQUAL

1. Wprowadzenie

E-learning – według definicji S. Sablewskiego – to „jedna z form kształcenia na odległość, wykorzystująca wszelkie dostępne media elektroniczne oraz aplikacje informatyczne, w tym przede wszystkim sieci komputerowe i ich zasoby”¹. Forma ta zdobywa coraz większą popularność na różnych poziomach edukacji. W literaturze często podkreśla się, że ta forma kształcenia wspomaga i usprawnia edukację oraz obniża jej koszty². Aby tak jednak było, konieczne jest profesjonal-

¹ S. Sablewski, *E-learning dla nauczycieli*, Wyd. FOSZE, Rzeszów 2009, s. 12.

² Zob. A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, *Konsument na rynku e-usług w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Difin, Warszawa 2010, s. 98.

ne przygotowanie materiałów stosowanych w jej ramach. Należy także pamiętać, że początkowe koszty jej wprowadzenia są wysokie³.

Po tę formę nauczania sięgają obecnie także uczelnie. Podobnie jak każda inna form zajęć także e-zajęcia powinny podlegać ocenie. Powstaje jednak pytanie: czy mogą być one oceniane w taki sam sposób jak zajęcia tradycyjne? Wydaje się, że nie do końca jest to możliwe i wskazane. Decyduje o tym chociażby konieczność oceny dodatkowego obszaru, jakim jest funkcjonowanie stron i programów internetowych, a także jakości informacji zawartych na tych stronach. E-learning stanowi jedną z wielu form e-usług⁴. O konieczności stworzenia odrębnego narzędzia oceny dla tej formy zajęć może świadczyć także podejście badaczy i naukowców zajmujących się tą sferą usług, którzy starają się budować nowe, inne od tradycyjnych, modele jakości e-usług.

Celem poniższego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie: jakie elementy e-zajęć powinny być oceniane przez studentów? Podstawą odpowiedzi na to pytanie były badania ankietowe przeprowadzone wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Badania te miały na celu poznanie opinii studentów na temat zajęć e-learningowych oraz identyfikację czynników istotnych dla oceny tych zajęć. Podstawę teoretyczną zarówno badania, jak i rozważań zawartych w artykule stanowią modele jakości usług tradycyjnych i e-usług.

2. Modele jakości e-usług

W literaturze zagranicznej spotkać można wiele prób stworzenia modeli jakości e-usług, na wzór modeli jakości usług tradycyjnych⁵. Mimo powodzenia, jak się wydaje, wielu z nich nadal liczni badacze posługują się tradycyjnym modelem SERVQUAL, dostosowując jedynie składowe poszczególne kryteriów do specyfiki tych usług lub modyfikując liczbę kryteriów wyjściowych⁶. Przykładem

³ S. Gregorczyk, *E-learning a przewaga konkurencyjna szkoły wyższej*, „e-mentor” 2010, nr 5, s. 20-22.

⁴ W polskiej literaturze naukowej wśród e-usług wymienia się e-administrację, e-bankowość, e-ubezpieczenia, e-handel, e-edukację, e-kulturę, e-zdrowie i e-turystykę. Zob. np. A. Dąbrowska, M. Janoś-Kresło, A. Wódkowski, *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009.

⁵ Przegląd modeli jakości e-usług oraz podejść do jej oceny można znaleźć w: A. Jonas, *Jakość e-usług (dylematy terminologiczno-metodologiczne)*, „Handel Wewnętrzny”, wrzesień-październik 2011.

⁶ Przykłady badań dotyczących jakości e-usług w oparciu o model SERVQUAL przedstawiają w swoim artykule E. Stiakakis and Ch.K. Georgiadis, *E-service quality: comparing the perceptions of providers and customer*, „Managing Service Quality” 2009, Vol. 19, No. 4.

zastosowania tego modelu do badania e-usług może być propozycja przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Lista sugerowanych kryteriów jakości e-usług

SERVQUAL	Kryteria jakości e-usług
Solidność	1. Dokładność, rzetelność informacji 2. Zgodność zakupionego towaru z towarem zamówionym 3. Poprawność funkcjonowania technicznego i dostępność strony 4. Dostępność produktów
Pewność	5. Zaufanie konsumenta do firmy 6. Bezpieczeństwo 7. Znajomość cen i pewność co do ceny całkowitej (ostatecznej) 8. Ochrona danych osobowych konsumenta
Elementy materialne	9. Estetyka strony 10. Łatwość używania i nawigacji 11. Szybkość ładowania się strony i ściągania potrzebnych informacji 12. Częstotliwość aktualizowania strony 13. Używanie narzędzia i technologie internetowe
Empatia	14. Zarządzanie informacjami o klientach 15. Dostępność 16. Możliwość wyboru metod dostarczania produktu 17. Możliwość wyboru sposobów zapłaty 18. Używanie zindywidualizowanych narzędzi
Zaangażowanie	19. Natychmiastowa odpowiedź na stronie www na wymagania konsumenta 20. Pomoc w przypadku pojawiających się w trakcie procesu problemów 21. Natychmiastowa wysyłka i dostawa produktów 22. Usługi posprzedażowe

Źródło: E. Stiakakis, Ch.K. Georgiadis, *E-service quality: comparing the perceptions of providers and customers*, „Managing Service Quality” 2009, Vol. 19, No. 4.

Nowym, stworzonym od podstaw, a zarazem najbardziej rozbudowanym i spójnym modelem jakości usług wydaje się propozycja stworzona przez Jessicę Santos⁷. Model ten łączy w sobie ocenę dwóch aspektów istotnych w przypadku usług świadczonych elektronicznie, a więc ocenę jakości dostarczanych klientom usług i jakości systemów informacji. Składają się na niego dwa wymiary jakości e-usług – wymiar warunków (tworzący – *incubative dimension*) i wymiar aktywny (działania – *active dimension*). **Jakość** (wymiar) **warunków** definiowana jest jako jakość projektu strony www i technologii użytych do jej stworzenia. Wymiar ten opisywany jest przez pięć składowych. Są to:

⁷ J. Santos, *E-service quality*, „Managing Service Quality” 2003, Vol. 13, No. 3.

– łatwość korzystania – jest ona określana zarówno przez dostępność zewnętrzną (łatwość znalezienia strony w przestrzeni internetowej), jak i prostotę nawigacji w obrębie samej strony. Kryterium to zostało uznane za najważniejszy czynnik mający wpływ na jakość warunków,

– wygląd – definiowany jest jako użycie właściwych kolorów, grafiki, obrazów i animacji oraz połączeń między tymi elementami. Wygląd strony jest pierwszą determinantą oceny jakości postrzeganą przez klientów,

– połączenia – określane przez liczbę i jakość linków, jakie oferuje dana strona. Dbłość o ten wymiar jakości oznacza częste aktualizowanie dostępnych połączeń, gdyż zamieszczanie linków do nieistniejących już stron bardzo negatywnie wpływa na całościową ocenę jakości,

– struktura i układ – dotyczy organizacji i sposobu prezentacji zawartości strony. Cenione są przede wszystkim struktury proste, przejrzyste i spójne, pozwalające na łatwe ominięcie przez użytkownika sekcji, które go nie interesują,

– zawartość – dotyczy ilości i jakości informacji zawartych na stronie. Badania pokazują, że konsumenci nie mając bezpośredniego kontaktu z osobą usługodawcy, oczekują informacji bardzo szczegółowych, przekazanych łatwym do zrozumienia językiem.

Drugi wymiar jakości – **jakość działania** – jest oceną sposobu dostarczenia właściwej usługi. Na ten wymiar składają się następujące kryteria:

– solidność – definiowana tradycyjnie jako zdolność do dostarczania obiecanych usług w sposób dokładny i rzetelny. Podobnie jak w przypadku usług tradycyjnych, także i w tym przypadku kryterium to jest najważniejsze,

– sprawność – określana przez szybkość ładowania się strony, nawigacji i jej przeszukiwania. Element ten uzależniony jest nie tylko od zastosowanych technologii, ale także od jakości sprzętu posiadanego przez użytkowników. Usługodawca, projektując stronę i wybierając stosowane technologie, powinien jednak brać pod uwagę możliwości sprzętowe usługobiorców,

– wsparcie – określane przez możliwości skorzystania ze wskazówek, instrukcji oraz szybkość odpowiedzi na pojawiające się pytania i wątpliwości uczestników,

– komunikacja – definiowana jako właściwe informowanie i komunikacja z klientem. Ocena tego kryterium zależy od liczby dostępnych sposobów komunikacji z klientem, zarówno online (e-mail, chat room), jak i w sposób tradycyjny (telefon, faks, poczta),

– bezpieczeństwo – uwolnienie od niebezpieczeństwa, ryzyka czy wątpliwości (dotyczy to także ryzyka finansowego) w trakcie korzystania z usługi,

– motywacja – określana poprzez liczbę i jakość zachęt dawanych uczestnikom, aby korzystali z usług proponowanych na danej stronie.

3. Opis badań

Podstawę prowadzenia zajęć e-learningowych na uniwersytecie stanowi *Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w zakresie rozwoju kształcenia na odległość*, przyjęta uchwałą Senatu uczelni w dniu 25 maja 2009 r.⁸ Zgodnie z przyjętymi w niej założeniami, e-zajęcia traktowane są jako wcześniej zaplanowany oraz określony w czasie proces dydaktyczny realizowany w Internecie pod kierunkiem nauczyciela. E-zajęcia realizowane zgodnie z ustalonymi procedurami stanowią odpowiednik zajęć prowadzonych w formach tradycyjnych. Prowadzenie e-zajęć wymaga uzyskania certyfikacji przez Zespół e-learningu. Większość zajęć tego typu na uczelni przybiera formę blended learningu, jest to więc połączenie zajęć tradycyjnych z e-zajęciami. Po uzyskaniu certyfikatu prowadzący ma bowiem możliwość przekształcenia zajęć tradycyjnych w e-zajęcia w jednej z następujących form:

- e-zajęć wspierających tradycyjne zajęcia, stanowiących 20% ogólnej liczby godzin przewidzianych dla danego przedmiotu,
- e-zajęć uzupełniających tradycyjne zajęcia, stanowiących 40% ogólnej liczby godzin przewidzianych dla danego przedmiotu,
- e-zajęć komplementarnych, stanowiących 60% ogólnej liczby godzin przewidzianych dla danego przedmiotu,
- e-zajęć w pełni zdalnych, stanowiących 100% ogólnej liczby godzin przewidzianych dla danego przedmiotu.

Obecnie prowadzone zajęcia tego typu mają przede wszystkim formę e-zajęć uzupełniających bądź komplementarnych.

W listopadzie 2011 r. przeprowadzono wśród studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie badania sposobów postrzegania przez nich e-zajęć prowadzonych na uczelni. Badania te miały na celu między innymi wskazanie elementów e-zajęć, mających istotny wpływ na ich ocenę. Podstawą wyodrębniania czynników podlegających wartościowaniu były badania pilotażowe oraz teoretyczne modele jakości e-usług. Badania pilotażowe w formie ankiety z pytaniami otwartymi przeprowadzono w czerwcu 2011 r. Badania te miały na celu poznanie najczęściej pojawiających się opinii i ocen studentów dotyczących e-zajęć oraz

⁸ *Strategia Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z zakresu rozwoju kształcenia na odległość*, zamieszczona na stronie Centrum e-learningu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, <http://cel.uek.krakow.pl> [20.02.2010]. Obecny stan rozwoju tego typu zajęć na UEK w Krakowie opisuje J. Skrzypek, *Program odnowienia e-strategii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, w: *Koncepcje i praktyka e-edukacji*, red. M. Dąbrowski, M. Zając, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2011, s. 33-42.

Tabela 2. Przedmioty, w których prowadzone były zajęcia e-learningowe

Przedmiot	Odsetek respondentów mających ten przedmiot w formie e-zajęć	Liczba respondentów mających ten przedmiot w formie e-zajęć
Technologie informacyjne	33,2	72
Rynki finansowe	25,4	55
Zarządzanie procesowe	24,0	52
Zarządzanie projektami	13,8	30
Rachunkowość	9,7	21

Źródło: badania własne.

stosowanych przez nich kryteriów w trakcie ich oceny i stanowiły podstawę do stworzenia właściwego kwestionariusza badań.

W toku realizacji badań właściwych uzyskano 217 poprawnie wypełnionych ankiet. Badaniami objęto jedynie tych studentów, którzy mieli już zajęcia w formie e-learningowej (zob. tab. 2). 89% z nich miało do tej pory jeden przedmiot prowadzony w tej formie, pozostali – dwa. Wśród badanych znaleźli się zarówno studenci studiów I stopnia (licencjackich) (74% ogółu), jak i studiów magisterskich (26% ogółu). W przeważającej większości byli to studenci studiów stacjonarnych (dziennych – 89% badanych).

4. Kryteria oceny e-zajęć w świetle badań

W trakcie badań pilotażowych wyodrębniono ważne dla studentów elementy procesu e-zajęć. Po ich analizie oraz przeglądzie podstawowych modeli jakości zarówno usług tradycyjnych, jak i e-usług stworzono listę 23 czynników mogących mieć wpływ na ocenę zajęć e-learningowych. W badaniach właściwych proszono studentów o określenie, jak ważny jest dla nich każdy z czynników w trakcie oceny e-zajęć. Otrzymane wyniki w postaci średniej oceny ważności przedstawiono w tabeli 3.

Wśród wymienionych kryteriów studenci uznali za najważniejsze te związane ze zgodnością prezentowanych na stronach reguł z faktycznymi zasadami zaliczania przedmiotu (ważność 4,63) oraz ilością prezentowanej i zamieszczonej na stronach wiedzy w porównaniu z wiedzą wymaganą na egzaminie (4,55). Są to czynniki związane z kryterium solidności (wywiązywania się z obietnic). Ta grupa kryteriów istotna jest dla wszystkich studentów i każdego rodzaju zajęć, w tym zajęć e-zajęć. Warunkiem spełnienia obietnic jest najpierw precyzyjne ich

sformułowanie. Nie może więc dziwić także duża waga przywiązywana przez studentów do precyzyjnego określenia zasad i warunków zaliczenia (stopień ważności – 4,43).

Tabela 3. Stopień ważności poszczególnych czynników

Czynnik	Ocena ważności
Zgodność rzeczywistych reguł dotyczących zaliczenia z wcześniej podanymi zasadami	4,63
Zgodność zamieszczonych informacji z wymaganiami egzaminacyjnymi	4,55
Poprawność funkcjonowania strony – bezawaryjne działanie strony (np. brak problemów przy przesyłaniu zadań)	4,52
Prostota poruszania się po stronie – łatwość znalezienia odpowiednich materiałów i informacji	4,50
Precyzyjne określenie zasad i warunków zaliczenia	4,43
Dostępność strony i poszczególnych jej części (w tym szybkość ładowania się strony i ściągania potrzebnych materiałów)	4,33
Czas otrzymania odpowiedzi na stawiane pytania i pojawiające się problemy	4,29
Sposób przekazywania wiedzy (jej przystępność, szczegółowość)	4,28
Terminowość pojawiania się informacji (np. o wynikach zaliczenia)	4,26
Dotrzymywanie terminów (pojawiania się materiałów, podawania wyników zaliczenia itp.)	4,23
Szybkość odpowiedzi na pytania studentów	4,18
Możliwość wyboru czasu i sposobu zaliczania poszczególnych partii materiału i całości przedmiotu	4,11
Ilość informacji zawartych na stronach – stopień wyczerpania tematu	4,01
Łatwość kontaktu (konsultacji) z prowadzącym w świecie rzeczywistym (w razie wystąpienia problemów)	4,00
Zrozumienie problemów studentów, wynikających z nowej formy prowadzenia zajęć i zdobywania zaliczenia	3,90
Sposób prezentacji materiałów (np. liczba rysunków, tabel, przykładów itp.)	3,88
Stopień ochrony danych osobowych	3,76
Indywidualne podejście do każdego studenta	3,67
Możliwość bezpośredniego kontaktu z prowadzącym	3,65
Dostosowanie poziomu prezentacji do poziomu grupy	3,58
Częstotliwość aktualizowania strony	3,32
Estetyka strony	2,66
Opinie innych na temat osoby prowadzącej zajęcia e-learningowe	2,32

Skala ocen: 1 – czynnik nieważny, 2 – czynnik mało ważny, 3 – czynnik średnio ważny, 4 – czynnik ważny, 5 – czynnik bardzo ważny.

Źródło: badania własne.

Druga grupa czynników mających duży wpływ na ocenę e-zajęć przez studentów związana jest z działaniem samej strony i programów. Kryteria takie, jak poprawność funkcjonowania strony i prostota poruszania się po stronie okazały się jedynie nieznacznie mniej ważne niż czynniki związane z solidnością. W obu przypadkach średnia ocena ważności wynosiła co najmniej 4,5 (w pięciostopniowej skali). Do tej grupy kryteriów można zaliczyć także dostępność strony i poszczególnych jej części (w tym przede wszystkim szybkość ładowania się strony). Także ten czynnik uzyskał stosunkowo wysoką ocenę ważności – 4,33.

Trzecią grupą kryteriów, ważną z punktu widzenia sposobu postrzegania i oceny zajęć e-learningowych, są czynniki związane z kontaktami z prowadzącym zajęcia, a w szczególności z terminowością tych kontaktów. W tej grupie najważniejszy okazał się czas odpowiedzi prowadzącego na pytania i wątpliwości studentów (ważność 4,29) oraz terminowość pojawiania się informacji (4,26). Na wyższą ocenę w oczach studentów zasługuje ten prowadzący zajęcia, który szybciej odpowiada na ich pytania – szybkość odpowiedzi na pytania studenci uznali za czynnik ważny (4,18). Powyższe wyniki pokazują, że studenci oczekują w trakcie zajęć e-learningowych łatwego i szybkiego kontaktu z prowadzącym zajęcia. Wyższą wartość ma jednak dla nich kontakt e-mailowy (na odległość) niż spotkanie osobiste. Świadczyć mogą o tym stosunkowo niskie wskaźniki ważności takich czynników, jak: „łatwość kontaktu (konsultacji) z prowadzącym w świecie rzeczywistym (w razie wystąpienia problemów” i „możliwość bezpośredniego kontaktu z prowadzącym”. Wyniosły one odpowiednio: 4,00 i 3,65.

Dopiero czwartą w kolejności grupą czynników branych pod uwagę przez studentów w ocenie e-zajęć są czynniki związane z jakością przekazywanej wiedzy. Ich znaczenie jest niższe niż czynników z wcześniejszych grup. Z tej grupy czynników studenci oceniając zajęcia e-learningowe biorą pod uwagę przystępność i szczegółowość przekazywanej wiedzy (4,28), ilość informacji zawartych na stronach – stopień wyczerpania tematu (4,01) oraz sposób prezentacji materiału (3,88).

O postrzeganiu zajęć e-learningowych w stosunkowo niewielkim stopniu decyduje stopień indywidualizacji zajęć i jednostkowego podejścia do każdego studenta. Świadczą o tym niskie wskaźniki ważności takich czynników, jak: „rozumienie problemów studentów, wynikających z nowej formy prowadzenia zajęć i zdobywania zaliczenia” (3,90), „indywidualne podejście do każdego studenta” (3,67) czy dostosowanie poziomu prezentacji do poziomu grupy” (3,58).

Przy ocenie e-zajęć studenci nie kierują się w zasadzie takimi aspektami, jak: „estetyka strony” (2,66) i „opinie innych na temat prowadzących zajęcia e-learningowe” (2,32).

Podsumowując te wyniki, należy stwierdzić, że studenci postawieni wobec nowej dla nich formy zajęć zwracają uwagę przede wszystkim na precyzyj-

ne określenie reguł zaliczania przedmiotu oraz dotrzymanie przyjętych zasad. Ta grupa kryteriów istotna jest także w odniesieniu do zajęć tradycyjnych. W przypadku e-zajęć pojawiają się jednak nowe czynniki warunkujące ich ocenę: są to przede wszystkim elementy związane ze stroną techniczną prowadzenia zajęć, a więc poprawnością funkcjonowania strony i łatwością poruszania się po niej. W okresie kiedy tego typu zajęcia są czymś nowym, czynniki te zdają się mieć podstawowe znaczenie dla studentów i, jak pokazują wyniki badań, determinują ocenę całości zajęć w stopniu większym niż sama ich treść czy jasność i przejrzystość przekazu.

Tabela 4. Kryteria oceny jakości e-zajęć a model SERVQUAL

SERVQUAL	Kryteria oceny e-zajęć
Solidność	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dotrzymanie terminów (pojawiania się materiałów, podawania warunków zaliczenia itp.) 2. Poprawność funkcjonowania strony – bezawaryjne funkcjonowanie strony 3. Ilość informacji zawartych na stronach – stopień wyczerpania tematu 4. Zgodność zamieszczonych informacji z wymaganiami egzaminacyjnymi 5. Zgodność rzeczywistych reguł dotyczących zaliczenia z wcześniej podanymi zasadami 6. Sposób prezentacji wiedzy (jej przystępność, szczegółowość) 7. Terminowość pojawiania się informacji, np. o wynikach zaliczenia
Pewność	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stopień ochrony danych osobowych 2. Opinie innych na temat osób prowadzących zajęcia e-learningowe 3. Precyzyjne określenie zasad i warunków zaliczenia
Elementy materialne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dostępność strony i poszczególnych jej części (w tym szybkość ładowania się strony) 2. Prostota poruszania się po stronie – łatwość znalezienia odpowiednich materiałów i informacji 3. Estetyka strony 4. Częstotliwość aktualizowania strony 5. Sposób prezentacji materiałów (np. liczba tabel, rysunków, przykładów)
Empatia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Możliwość wyboru czasu i sposobu zaliczania poszczególnych partii materiału i całości przedmiotu 2. Indywidualne podejście do każdego studenta 3. Dostosowanie poziomu prezentacji do poziomu grupy 4. Możliwość kontaktu (konsultacji z prowadzącym w świecie rzeczywistym (w razie wystąpienia problemów) 5. Zrozumienie problemów studentów, wynikających z nowej formy prowadzenia zajęć i zdobywania zaliczenia
Zaangażowanie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czas otrzymania odpowiedzi na stawiane pytania i pojawiające się wątpliwości 2. Możliwość bezpośredniego kontaktu z prowadzącym 3. Szybkość odpowiedzi na pytania studentów.

Źródło: badania własne.

W literaturze z zakresu jakości usług, przede wszystkim tej prezentującej wyniki licznych badań, można znaleźć stwierdzenie, że podstawowym czynnikiem decydującym o ocenie jakości usług jest solidność, najmniejszy wpływ mają na nią natomiast elementy materialne. Podobnie wygląda sytuacja w odniesieniu do usług edukacyjnych i dokonywania oceny zajęć tradycyjnych⁹. Aby sprawdzić, czy w przypadku e-learningu dzieje się tak samo i jak ważne są pozostałe kryteria oceny jakości usług, oceniane przez studentów czynniki przypisano do jednego z pięciu kryteriów jakości usług przyjętych w klasycznej teorii jakości usług, zgodnie z propozycją przedstawioną w tabeli 1. Podział ten przedstawiono w tabeli 4.

Aby określić stopień ważności poszczególnych kryteriów oceny jakości, obliczono średnie arytmetyczne ocen czynników zaliczonych do poszczególnych grup. Wyniki zestawiono z wynikami badań prowadzonych przez Autorkę kilka lat wcześniej w odniesieniu do zajęć tradycyjnych (zob. tab. 5). Porównanie wyników pokazuje, że podstawowym czynnikiem decydującym o ocenie jakości usług edukacyjnych, niezależnie od ich formy, jest solidność. Trzeba jednak zaznaczyć, że w odniesieniu do każdej z badanych form zajęć rozumiana jest ona nieco inaczej. W przypadku e-zajęć solidność rozumiana jest jako dotrzymywanie ustalonych zasad postępowania i terminowość dostarczania informacji, a także poprawność działania stron internetowych. W przypadku zajęć tradycyjnych studenci zwracają większą uwagę na zakres przekazywanej wiedzy oraz jej przydatność w przyszłej pracy zawodowej.

Tabela 5. Ważność poszczególnych kryteriów SERVQUAL w odniesieniu do zajęć e-learningowych i zajęć tradycyjnych

Kryterium	Ocena ważności	
	e-zajęcia	zajęcia tradycyjne
Solidność	4,35	4,33
Zaangażowanie	4,04	4,08
Empatia	3,85	4,04
Elementy materialne	3,74	2,69
Pewność	3,50	4,07

Źródło: badania własne.

Oceny stopnia ważności elementów materialnych dotyczące e-zjęć i zajęć tradycyjnych są odmienne. W przypadku e-zajęć elementy materialne mają większe znaczenie w ocenie ich jakości niż przy ocenie jakości zajęć tradycyjnych.

⁹ Zob. A. Jonas, *Kryteria oceny przez studentów jakości usług edukacyjnych szkół wyższych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 729.

Tabela 6. Podział kryteriów oceny e-zajęć zgodnie z modelem J. Santos

Model J. Santos	Kryteria	Stopień ważności
Jakość warunków		3,72
Łatwość korzystania	1. Prostota poruszania się po stronie – łatwość znalezienia odpowiednich materiałów i informacji 2. Poprawność funkcjonowania strony – jej bezawaryjne działanie	4,51
Wygląd	Estetyka strony	2,66
Połączenia	–	–
Struktura i układ	1. Sposób przekazywania wiedzy (jej przystępność i szczegółowość) 2. Sposób prezentacji materiałów (np. liczba rysunków, tabel, przykładów)	4,08
Zawartość	1. Ilość informacji zawartych na stronach – stopień wyczerpania tematu 2. Częstotliwość aktualizowania strony 3. Dostosowanie poziomu prezentacji do poziomu grupy	3,64
Jakość działania		4,02
Solidność	1. Dotrzymanie terminów (pojawiania się materiałów itp.) 2. Zgodność zamieszczonych informacji z wymaganiami egzaminacyjnymi 3. Zgodność rzeczywistych reguł dotyczących zaliczenia z wcześniej podanymi zasadami 4. Terminowość pojawiania się informacji (np. o wynikach zaliczenia)	4,42
Sprawność	Dostępność strony i poszczególnych jej części (w tym szybkość ładowania się strony)	4,33
Wsparcie	1. Czas otrzymania odpowiedzi na stawiane pytania i pojawiające się problemy 2. Szybkość odpowiedzi na pytania studentów 3. Zrozumienie problemów studentów, wynikających z nowej formy prowadzenia zajęć i zdobywania zaliczenia	4,12
Komunikacja	1. Możliwość bezpośredniego kontaktu z prowadzącym (także drogą e-mailową) 2. Możliwość kontaktu (konsultacji) z prowadzącym w świecie rzeczywistym (w razie wystąpienia problemów)	3,83
Bezpieczeństwo	1. Stopień ochrony danych osobowych 2. Opinie innych na temat osoby prowadzącej zajęcia e-learningowe 3. Precyzyjne określenie zasad i warunków zaliczenia	3,50
Motywacja	1. Możliwość wyboru czasu i sposobów zaliczania poszczególnych partii materiału i całości przedmiotu 2. Indywidualne podejście do każdego studenta	3,89

Źródło: badania własne.

Maleje natomiast zdecydowanie znaczenie pewności. Przy ocenie zajęć tradycyjnych studenci zwracają większą uwagę na wiedzę i osiągnięcia naukowe prowadzących zajęcia oraz o opinie o nich, a także o całej uczelni. Podkreślają też znaczenie sposobu odnoszenia się prowadzących zajęcia do studentów oraz ich życzliwości. W przypadku e-zajęć elementy te nie znalazły się w grupie czynników wymienianych spontanicznie (w badaniach pilotażowych) jako mających wpływ na ocenę jakości zajęć.

Czynniki istotne, zdaniem studentów, w ocenie e-zajęć można przyporządkować także do kryteriów oceny jakości e-usług wyodrębnionych przez J. Santos. Propozycje takiego podziału przedstawiono w tabeli 6. Pokazuje ona, że choć w teorii możliwe jest zastosowanie modelu J. Santos do oceny jakości e-zajęć, w praktyce wymaga to jednak starannego zaprojektowania składowych poszczególnych kryteriów oceny, tak aby dostosować je do specyfiki tych usług. Analiza ważności poszczególnych kryteriów wskazuje na większe znaczenie w ocenie całkowitej jakości zajęć e-learningowych jakości działania, a więc sposobu dostarczenia i realizacji samej usługi, niż jakości warunków, czyli jej strony technicznej. Dzieje się tak niezależnie od faktu, że za najważniejsze kryterium oceny studenci uznali „łatwość korzystania”. Kryterium to okazało się ważniejsze nawet niż „solidność”, także przez autorkę tego modelu uważane za mające największy wpływ na ocenę jakości e-usług.

5. Podsumowanie

Podsumowując prezentowane wyniki, należy stwierdzić, że niezależnie od formy zajęć podstawowe znaczenie dla oceny ich jakości mają czynniki decydujące o postrzeganiu solidności ich realizacji. Zauważalne różnice w znaczeniu takich kryteriów, jak: elementy materialne i pewność wynikają przede wszystkim z odmiennego charakteru każdej z form prowadzenia zajęć oraz nowości e-zajęć. Tym tłumaczyć można także przypisywanie w modelu zbudowanym na podstawie modelu J. Santos nieco większego znaczenia łatwości korzystania niż solidności, rozumianej jako dostarczanie usług zgodnie z obietnicami. Wobec zaistnienia nowej dla studentów sytuacji i pierwszego zetknięcia się z zajęciami e-learningowymi zrozumiałe jest zwracanie większej uwagi na techniczną stronę jej realizacji. Szczególnie wtedy, gdy nie jest ona do końca dopracowana lub gdy umiejętności i wiedza studentów są niewystarczające, aby w pełni z nich korzystać. Niewielkie znaczenie przypisywane indywidualnemu podejściu do każdego studenta czy grupy wynika z braku osobistego kontaktu między prowadzącym a studentami. Obecny sposób prowadzenia tych zajęć (zajęcia modułowe, niewielki udział narzędzi interaktywnych, jak fora internetowe czy chaty) tak-

że nie sprzyja indywidualizacji zajęć, ograniczając również oczekiwania wobec nich. Analizując sposoby oceny jakości e-zajęć przez studentów i czynniki na tę ocenę wpływające, należy jednak pamiętać, że wraz z rozwojem i różnicowaniem tej formy zajęć zmieniać się będą także oczekiwania studentów wobec nich. To z kolei będzie miało niewątpliwie wpływ na wagę poszczególnych kryteriów oceny.

E-zajęcia, podobnie jak każda forma zajęć, powinny podlegać ocenie. Przy tworzeniu kwestionariusza takiej oceny dla studentów pomocne, jak pokazują wyniki badań, mogą okazać się zarówno klasyczne modele jakości usług, jak i modele jakości e-usług. W obu przypadkach konieczne jest jednak ich uszczegółowienie i zwrócenie uwagi na elementy stanowiące istotę tej usługi, takie jak ilość i jakość przekazywanej wiedzy oraz sposób jej prezentacji.

Literatura

- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., *Konsument na rynku e-usług w krajach Europy Środkowo-Wschodniej*, Difin, Warszawa 2010.
- Dąbrowska A., Janoś-Kresło M., Wódkowski A., *E-usługi a społeczeństwo informacyjne*, Difin, Warszawa 2009.
- Gregorczyk S., *E-learning a przewaga konkurencyjna szkoły wyższej*, „e-mentor” 2010, nr 5.
- Jonas A., *Jakość e-usług (dylematy terminologiczno-metodologiczne)*, „Handel Wewnętrzny”, wrzesień–październik 2011.
- Jonas A., *Kryteria oceny przez studentów jakości usług edukacyjnych szkół wyższych*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 729.
- Sablewski S., *E-learning dla nauczycieli*, Wyd. FOSZE, Rzeszów 2009.
- Santos J., *E-service quality*, „Managing Service Quality” 2003, Vol. 13, No. 3.
- Skrzypek J., *Program odnowienia e-strategii Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, w: *Koncepcje i praktyka e-edukacji*, red. M. Dąbrowski, M. Zajac, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2011.
- Stiakakis E., Georgiadis Ch.K., *E-service quality: comparing the perceptions of providers and customer*, „Managing Service Quality” 2009, Vol. 19, No. 4.

Joanna Nogieć

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Atrybuty marki Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu w opinii wybranych grup interesariuszy

***Streszczenie.** We współczesnym świecie marka ma coraz większe znaczenie. Pozwala na pozycjonowanie produktów, wyróżnianie ich w świadomości odbiorcy pośród innych konkurencyjnych ofert, ale także niesie ze sobą pewne wartości. Atrybuty marki różnie są postrzegane przez różne grupy osób, które mają styczność z produktem lub usługą. W przypadku usług marka ma szczególne znaczenie, jest swego rodzaju gwarantem jakości. W przypadku usług edukacyjnych niezwykle istotne jest poznanie atrybutów marki oraz ich rozumienia przez klientów, dostawców, partnerów, czyli interesariuszy. Celem artykułu jest zaprezentowanie opinii dotyczących atrybutów marki Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu. Badania przedstawiają opinie czterech grup interesariuszy uczelni: studentów i słuchaczy, absolwentów, pracodawców oraz pracowników uczelni.*

***Słowa kluczowe:** marka uczelni, atrybuty marki, jakość usług, interesariusz marki*

1. Wprowadzenie

Już od najmłodszych lat konsument otaczany jest w życiu codziennym różnymi markami. Z czasem przyzwyczajają się do nich i produkt „niemarkowy” postrzega jako nieprzystający do rynku. Marka pomaga kreować prestiż nabywcy, jego tożsamość, sugeruje status ekonomiczny czy też przynależność do określonej grupy społecznej. To oznacza, że marka jest ważna. Czym ona jest? Czy jest to tylko nazwa w połączeniu z elementem graficznym, czy raczej zbiór pewnych wartości i atrybutów, które ją charakteryzują.

W artykule zaprezentowano atrybuty marki Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu oraz wyniki badań postrzegania ich przez różne grupy interesariuszy, przedstawiono fragment większego badania dotyczącego atrybutów marki wszystkich Wyższych Szkół Bankowych, które było realizowane w 2011 r., ukazano także główne grupy interesariuszy marki oraz wskaźniki świadomości wspomaganej atrybutów marki.

2. Atrybuty marki Wyższej Szkoły Bankowej

Marka to nie tylko nazwa czy symbol graficzny, ale bardziej skomplikowany twór, na który składają się takie elementy, jak: cechy, korzyści, wartości, kultura, osobowość oraz użytkownik¹. Dobre opisanie cech (atrybutów) marki pozwala na definiowanie pozostałych obszarów. Rozumienie atrybutów marki przez organizację sprawia, że będzie ona potrafiła określić korzyści płynące z funkcjonowania marki wśród różnych grup użytkowników. Poznanie cech marki pozwala na przypisanie jej określonych wartości. To w konsekwencji kreuje silną markę. Główne korzyści z posiadania silnej marki to przede wszystkim wartość firmy, lojalność klientów oraz bariera dla rozwoju ofert konkurencji².

Grupa Wyższych Szkół Bankowych, wspólnie z TEB Akademia, prowadzi cykliczne badania dotyczące atrybutów marki. W tym celu powołała Zespół Badawczy ds. Marki, którego celem było wypracowanie listy atrybutów marki WSB, a także uściślenie rozumienia tych atrybutów. Pojawiła się potrzeba swiostego doprecyzowania znaczenia poszczególnych atrybutów, gdyż z praktyki wynikało, że różni respondenci inaczej interpretują dane cechy marki. Efektem prac było sformułowanie 12 cech, które określały markę WSB i są wykorzystywane w badaniach różnych grup interesariuszy. Starano się, aby cechy były wyczerpujące oraz ich zakres pojęciowy był rozłączny. W związku z tym, że użyte słowa do opisu cech często nie są jednoznaczne, zdecydowano się na opisanie rozumienia tych atrybutów. Takie sformułowanie cech wraz z opisem pozwala prowadzić badania świadomości marki wśród różnych grup interesariuszy i dokonywać porównań uzyskanych wyników. Respondenci oprócz cechy widzą także jej opis, co pozwala na uniknięcie niezrozumienia danej cechy lub mylnego o niej wyobrażenia. Pozwala to na prowadzenie badań nie tylko wśród pracowników uczelni i studentów (którzy mają bardzo dobry kontakt z badanym obiektem), ale także na poznanie opinii pracodawców (np. przyjmujących studentów WSB na prakty-

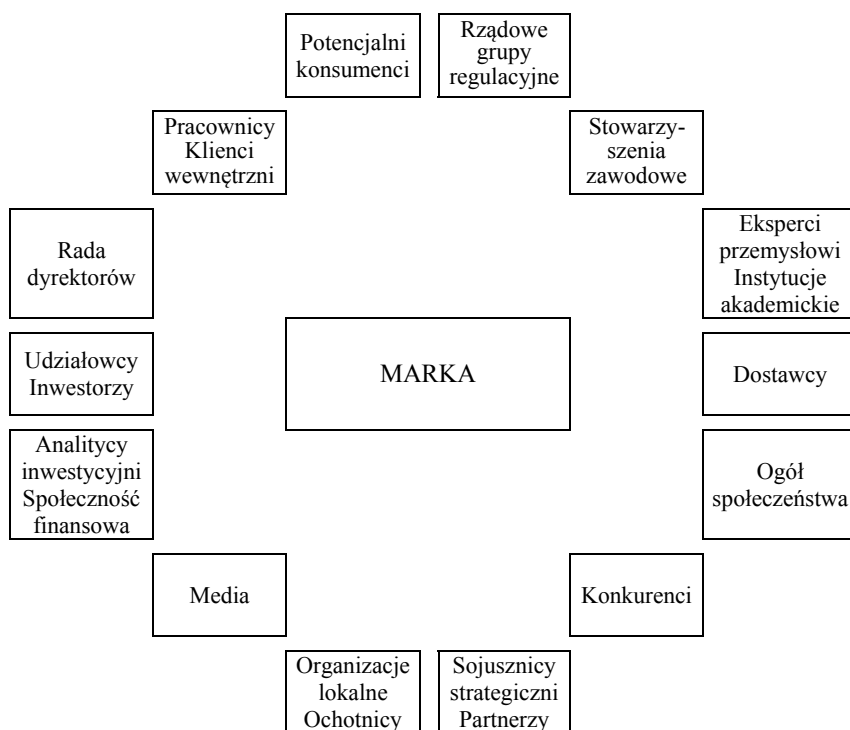
¹ Ph. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 410-411.

² D. Jobber, J. Fahy, *Foundations of marketing*, McGraw-Hill, London 2009, s. 135.

ki) czy absolwentów, którzy z reguły kontakt z uczelnią mają ograniczony (mniej emocjonalny, a bardziej racjonalny).

3. Interesariusze marki

W języku polskim przyjęło się tłumaczyć słowo angielskie *stakeholders* jako interesariusze, a więc wszystkie podmioty będące w otoczeniu przedsiębiorstwa, które wchodzi z nim w określone relacje. Dobre relacje z interesariuszami zaczynają się od umiejętności efektywnego motywowania własnych pracowników, którzy wydajniej pracując, oferują lepsze produkty i usługi. To przekłada się na zadowolenie klientów, które prowadzi do rozwoju biznesu, co w konsekwencji



Rysunek 1. Interesariusze marki

Źródło: A. Wheeler, *Kreowanie marki. Przewodnik dla menedżerów marki*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 9.

generuje większe zyski. To z kolei przekłada się na satysfakcję partnerów i inwestorów, którzy tym bardziej chcą zainwestować w przedsiębiorstwo³.

Interesariuszy rozpatrywać można także w aspekcie budowania marki. Identyfikuje się wtedy wszystkie grupy, które funkcjonują w jej otoczeniu, mogą mieć na nią wpływ i jej sukces⁴. Dobre zdiagnozowanie interesariuszy przyczynia się do lepszego zdefiniowania marki i jej cech, które w opiniach tych grup będą pożądane i istotne. Może się przecież tak zdarzyć, że opinie na temat marki będą różne wśród różnych grup interesariuszy. Mogą być także takie same, tylko nazywane różnymi pojęciami.

Cztery główne grupy interesariuszy Wyższych Szkół Bankowych to: studenci i słuchacze studiów podyplomowych, absolwenci, kadra, czyli pracownicy administracyjni i dydaktyczni, ale także pracodawcy, którzy często są partnerami uczelni, współpracującymi z nią w różnych obszarach. Nie są to oczywiście wszystkie grupy, z jakimi wchodzi w relacje uczelnia, jednak z punktu widzenia funkcjonowania i postrzegania marki są to interesariusze najważniejsi.

4. Opinie różnych grup interesariuszy na temat marki Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu

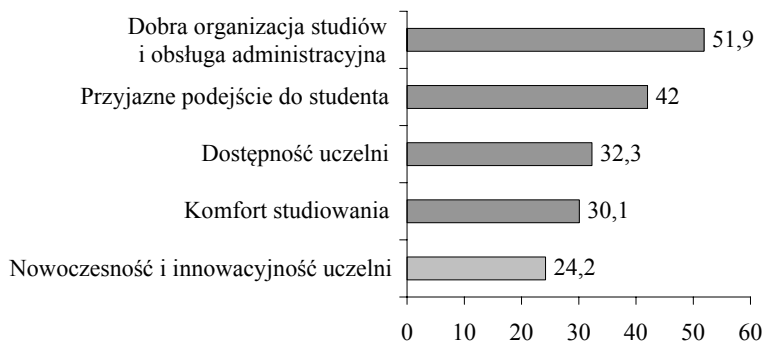
W grupie Wyższych Szkół Bankowych prowadzone są wśród różnych grup respondentów cykliczne badania dotyczące marki oraz jej atrybutów. Prezentowane w artykule dane stanowią część większego opracowania, którego celem jest badanie marki wszystkich uczelni należących do grupy.

Na potrzeby artykułu prezentowane są dane dotyczące Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu. Badania prowadzone były od kwietnia do czerwca 2011 r. i objęły cztery grupy interesariuszy: studentów i słuchaczy ($n = 1812$), absolwentów ($n = 112$), pracodawców ($n = 56$) oraz pracowników WSB we Wrocławiu ($n = 75$). Zróżnicowanie wielkości prób w poszczególnych grupach respondentów wynikało z postawionego celu badania: aby struktura próby studentów i słuchaczy odwzorowywała strukturę badanej populacji. Badania były prowadzone przy użyciu kwestionariusza ankietowego w formie elektronicznej oraz papierowej.

Na rysunku 2 przedstawiono wyniki badań świadomości wspomaganej marki WSB we Wrocławiu wśród studentów i słuchaczy studiów podyplomowych. Najczęściej wskazywaną cechą była dobra organizacja studiów i obsłu-

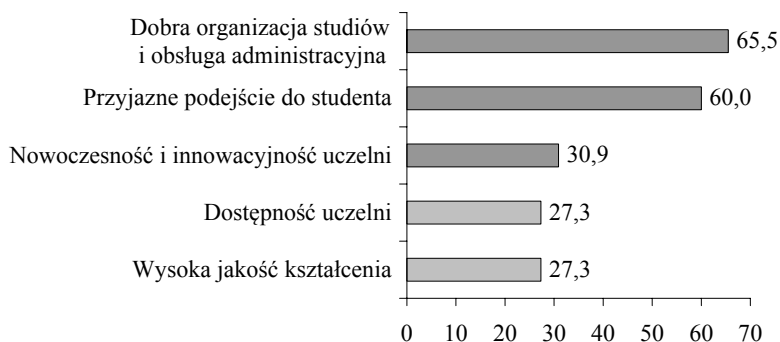
³ Ph. Kotler, K. Keller, *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2009, s. 55.

⁴ A. Wheeler, *Kreowanie marki. Przewodnik dla menedżerów marki*, WN PWN, Warszawa 2010, s. 8.



Rysunek 2. Świadomość wspomagana atrybutów marki WSB we Wrocławiu wśród studentów i słuchaczy (wskazania na 100 – pięć najczęściej wskazywanych odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Podsumowanie wyników badań atrybutów marki WSB – BAM1 dla WSB we Wrocławiu, Działu Analiz i Strategii Marketingowych, TEB Akademia, materiały wewnętrzne, grudzień 2011 r.*



Rysunek 3. Świadomość wspomagana atrybutów marki WSB we Wrocławiu wśród absolwentów (wskazania na 100 – pięć najczęściej wskazywanych odpowiedzi)

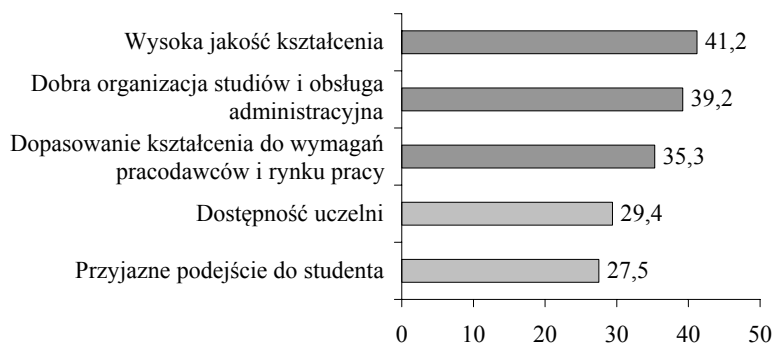
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Podsumowanie wyników badań atrybutów marki WSB – BAM1 dla WSB we Wrocławiu, Działu Analiz i Strategii Marketingowych, TEB Akademia, materiały wewnętrzne, grudzień 2011 r.*

ga administracyjna (ponad połowa wskazań). Na drugim miejscu znalazło się przyjazne podejście do studenta. Obie te cechy wiążą się bezpośrednio z funkcjonowaniem uczelni. Na trzecim miejscu wskazana była dostępność uczelni – cecha najbardziej „finansowa”, związana z odpłatnością za studia. Takie rozłożenie cech wśród studentów i słuchaczy świadczyć może o tym, że podjęli naukę w WSB we Wrocławiu kierując się nie tylko przesłankami finansowymi,

ale także racjonalnymi (sprawnością administracji) i po części emocjonalnymi (przyjaznym podejściem). Powyżej 30% wskazań miała jeszcze cecha określana jako komfort studiowania, związana nie tyle z funkcjonowaniem bezpośrednim uczelni, ile z elementami dodatkowymi (np. wielkością zasobów bibliotecznych).

Wśród absolwentów (zob. rys. 3) pierwsze dwie cechy marki są analogiczne do wskazań studentów i słuchaczy. Co ciekawe, odsetek wskazań jest wyższy. Może wynikać to z różnicy w wielkości próby badawczej lub też oceniania atrybutów marki WSB we Wrocławiu z pewnego dystansu czasowego. Dystans ten może przyczyniać się do zapominania o negatywnych aspektach i uwypukleniu pozytywnych, może też wynikać z nabycia innych doświadczeń (np. poprzez podjęcie studiów na innej uczelni) i umiejętności porównania lub docenienia określonych cech WSB we Wrocławiu. Absolwenci wskazali także na taką cechę, jak wysoka jakość kształcenia, która nie pojawiła się w opiniach studentów i słuchaczy. Możliwe, że wskazania na tę cechę pojawiły się, gdyż ci respondenci nie uczestniczą już w procesie nauczania i inaczej postrzegają go po ukończeniu nauki niż osoby będące w trakcie studiowania.

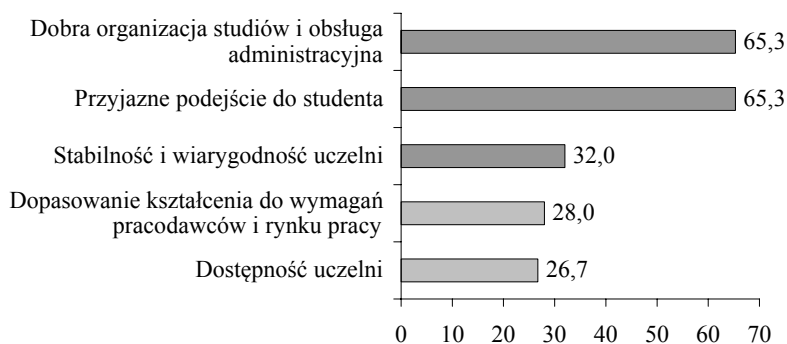
Wśród pracodawców (zob. rys. 4) na pierwszym miejscu wskazywana była wysoka jakość kształcenia, co może oznaczać, że ocena ta dokonywana była poprzez pryzmat kontaktów ze studentami uczelni (np. podczas odbywanych w firmie praktyk) lub z pracownikami uczelni (np. podczas spotkań z dydaktykami, wspierania uczelni merytorycznie przy tworzeniu siatek zajęć). Na drugim miejscu wskazywana była dobra organizacja studiów i obsługa administracyjna,



Rysunek 4. Świadomość wspomaganą atrybutów marki WSB we Wrocławiu wśród pracodawców (wskazania na 100 – pięć najczęściej wskazywanych odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Podsumowanie wyników badań atrybutów marki WSB – BAM1 dla WSB we Wrocławiu, Działu Analiz i Strategii Marketingowych, TEB Akademia*, materiały wewnętrzne, grudzień 2011 r.

co może trochę zaskakiwać, gdyż z reguły pracodawcy nie mają do czynienia z procesem nauczania i problemami z tym związanymi. Wnioskować można jednak, że poziom kontaktu z uczelnią, współpraca np. przy przysyłaniu studenta na praktykę oraz terminowość i minimalizacja biurokracji zaważyły na takich wskazaniach. Na trzecim miejscu wskazań znalazło się dopasowanie kształcenia do wymagań pracodawców i rynku pracy. To wskazuje na aspekt praktyczności, jako jeden z widocznych atrybutów marki, będący jednocześnie w centrum zainteresowania WSB we Wrocławiu.



Rysunek 5. Świadomość wspomaganą atrybutów marki WSB we Wrocławiu wśród pracowników uczelni (wskazania na 100 – pięć najczęściej wskazywanych odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Podsumowanie wyników badań atrybutów marki WSB – BAM1 dla WSB we Wrocławiu, Działu Analiz i Strategii Marketingowych, TEB Akademia, materiały wewnętrzne, grudzień 2011 r.*

Wśród pracowników Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu (zob. rys. 5) dominowały wskazania takich dwóch cech uczelni, jak: dobra organizacja studiów i obsługa administracyjna oraz przyjazne podejście do studenta. Nie dziwi takie wskazanie w świetle misji WSB we Wrocławiu, która brzmi: **W przyjaznych warunkach przygotowujemy do zawodowych karier**⁵. Oznacza to, że wskazane atrybuty marki wpisują się w opracowaną misję uczelni, do której realizacji przyczynia się kadra administracyjna i dydaktyczna. Wskazano też stabilność i wiarygodność uczelni – rozumiane jako jej historia, ale także poddawanie się akredytacji, co jest cechą istotną z punktu widzenia tej grupy respondentów i mającą bezpośredni wpływ na ich pracę.

⁵ www.wsb.wroclaw.pl [03.2012].

5. Podsumowanie

Zaprezentowane wyniki badań pozwalają sformułować kilka wniosków dotyczących atrybutów marki WSB we Wrocławiu. Potwierdzają, że przyjazność i praktyczność to dominujące cechy marki. Niezależnie od badanej grupy na czołowym miejscu znalazł się atrybut: dobra organizacja studiów i obsługa administracyjna. Atrybut ten miał najwięcej wskazań w grupie pracowników uczelni oraz wśród absolwentów. To oznacza, że pracownicy uczelni, od których to przede wszystkim zależy, czują we własnym przekonaniu, że ten atrybut jest odpowiednio realizowany (tab. 1).

Tabela 1. Porównanie wskazań poszczególnych cech w różnych grupach respondentów [wskazania na 100]

Atrybut	Studenci i słuchacze	Absolwenci	Pracodawcy	Kadra
Dobra organizacja studiów i obsługa administracyjna	51,9	65,5	39,2	65,3
Przyjazne podejście do studenta	41,0	60,0	27,5	65,3
Dostępność uczelni	32,3	27,3	29,4	26,7
Wysoka jakość kształcenia		27,3	41,2	
Dopasowanie kształcenia do wymagań pracodawców i rynku pracy			35,3	28,0
Nowoczesność i innowacyjność uczelni	24,2	30,9		
Stabilność, wiarygodność uczelni				32,0
Komfort studiowania	30,1			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Podsumowanie wyników badań atrybutów marki WSB – BAM1 dla WSB we Wrocławiu, Działu Analiz i Strategii Marketingowych, TEB Akademia*, materiały wewnętrzne, grudzień 2011 r.

Przyjazne podejście do studenta oraz dostępność uczelni, to cechy, które zostały wskazane przez wszystkie badane grupy w pierwszej piątce odpowiedzi. Można zatem uznać, że niezależnie od badanej grupy są to cechy bardzo ważne, które uczelnia powinna szczególnie uważnie realizować w praktyce.

Wysoka jakość kształcenia wskazana została przez absolwentów i pracodawców, co sugeruje, że WSB we Wrocławiu kształci na wysokim poziomie i znajduje to uznanie zarówno osób wchodzących (będących) na rynek pracy, często w roli pracowników, jak i osób, które taką pracę oferują (pracodawców). Potwierdza to niejako druga cecha: dopasowanie kształcenia do wymagań pracodawców i rynku pracy, która wskazywana była przez samych pracodawców i przez pra-

cowników WSB we Wrocławiu. Może to oznaczać, że praktyczność kształcenia jest wartością marki uczelni.

Przytoczone wyniki badań to zaledwie ułamek uzyskanych wskaźników, ale nawet w takim niewielkim fragmencie pozwalają wskazać na pewne różnice w postrzeganiu cech marki wśród różnych interesariuszy. To oznacza, że nie ma jednego uniwersalnego wizerunku marki Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, ale składają się na niego różne cechy różnie wskazywane – w zależności od relacji, w jakiej respondent pozostaje z uczelnią.

Literatura

- Jobber D., Fahy J., *Foundations of marketing*, McGraw-Hill, London 2009.
- Kotler Ph., Keller K., *Marketing Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2009.
- Kotler Ph., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
- Opracowanie Zespołu Badawczego ds. Marki, TEB Akademia* [materiały wewnętrzne 2011].
- Podsumowanie wyników badań atrybutów marki WSB – BAM1 dla WSB we Wrocławiu, Działu Analiz i Strategii Marketingowych, TEB Akademia* [materiały wewnętrzne, grudzień 2011].
- Wheeler A., *Kreowanie marki. Przewodnik dla menedżerów marki*, WN PWN, Warszawa 2010.

Douglas K. Ross
Christine R. Allen

Franklin University

The Art of Marketing

Using Art Installations to Enhance Brand Image

***Summary.** Changing attitudes about a brand's image is one of the most difficult tasks to accomplish in marketing. This paper will describe how Franklin University overcame that challenge with Dr. Doug Ross' Faces of Franklin campaign. The campaign utilized a unique approach to achieve its objectives with art installations as the main communication medium. The results clearly illustrate the success of the campaign and the newly enhanced brand image of Franklin University.*

***Keywords:** Branding, alternative marketing strategy, marketing and art, attitude shift, brand attitude, branding higher education*

1. Introduction

Franklin University was faced with a challenge: how do you change the student image of your university? In recent years, Franklin had been experiencing continual growth, specifically in the online segment. In addition, to its main location in downtown Columbus, Franklin had also opened up several new locations in the surrounding area. However, despite this growth, the appearance to the face-to-face student base was that the university enrollment was just stable. Due to the nature of the growth, it was not visibly seen or acknowledged.

In addition to this, the students perceived Franklin to be a small, local university, when in fact students attended Franklin either on campus or online from

all over the world. Franklin was a thriving, international university. Therefore, Dr. Doug Ross was tasked with finding the solution to Franklin's situation, and given the following project objectives:

- 1) Change students' perception of enrollment from stable to growth.
- 2) Change students' perception of market description from local/regional to international.

The efforts to change these perceptions tie directly to students' perceptions of Franklin University as a brand. Enrollment and the market description are indicators of whether or not the University is a thriving, healthy institution. These factors and issues such as operating in a sizable business environment make an impact in distinguishing the Franklin brand from competitors. As most marketing professionals agree, "brands are a company's most valuable assets" and "today, more than ever before, the perception of a quality difference is essential for survival in the marketplace."¹

Changing attitudes about a brand's image is one of the most difficult tasks to accomplish in marketing, especially of something as intangible as education and the branding of an educational institution. In order to change these student perceptions, the solution would not only have to be a solid strategy but something extremely unique and innovative.

2. Strategy

In order to accomplish the project objectives Dr. Ross set forth with a creative plan: to make students *experience* the reality of the situation. They would experience Franklin's enrollment numbers and they would experience Franklin's international reach. This strategy was especially chosen to overcome the intangibility of an educational environment. "Great brands use creativity to make emotional connections with consumers. Brands make emotional connections when they engage consumers through complex sensory experiences and deep emotional episodes."²

Clow & Baack, experts in marketing communications, describe how affective message strategies "invoke feelings and emotions and match them with the product, service, or company."³ The affective message strategy was used to change

¹ W.R. Lane, K.W. King, T. Reichert, *Kleppner's advertising procedure* (18th ed.), Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011.

² T.C. O'Guinn, C.T. Allen, R.J. Semenik, *Promo2*. Mason, South-Western Cengage Learning, OH 2013.

³ K.E. Clow, D. Baack, *Integrated advertising, promotion, & marketing communication*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2001.

the feeling of the student about the university. The rationale was that a student would feel better about attending a growing, international university than they would a small, regional school. The strategy tries to “enhance the likeability of the product, recall of the appeal, or comprehension of the advertisement.”⁴ Affective strategies elicit emotions that, in turn, affect the student’s reasoning process and lead to an action, in this case, a change of perception.

In addition to the affective message strategies, the solution needed to invoke word of mouth. Word of mouth is the most credible source of marketing message. As Bughin, Doogan, & Vetvik explain, “word of mouth is the primary factor behind 20 to 50 percent of all purchasing decisions.”⁵ They go on to explain that “its influence is greatest when consumers are buying a product for the first time or when the product is relatively expensive, which tends to make people conduct more research, seek more opinions, and consider their options longer than they otherwise would.”⁶ This assertion ties in directly to higher education marketing in that many consumers are choosing an institution for the first time and education is an expensive investment. Word of mouth is key to higher education marketing.

Therefore, the idea was not just to educate the students on the true image of Franklin, but to prompt the sharing of that true image. If the students experience the image, they are more likely to talk about it. It gave them a discussion about Franklin the next day at work. They were involved and the image of their university was escalated. So they could feel proud and would want to talk about the brand.

Therefore, in order to accomplish the task at hand, the Faces of Franklin campaign was created – a marketing art installation to change the perceptions of Franklin University’s brand image. The art installations were a unique approach, which was necessary because “if you want your message heard, you’ll need a way to stand out from the crowd, and that will require creativity.”⁷ There were three distinct installations to the Faces of Franklin campaign: 1) Banners, 2) Graphs, and 3) Stand-ups. The art installation solved the challenge of how to represent numbers and create an experience; it can be done through pictures and visual representations.

Although each art installation was distinct, there were several similar key factors maintained. For instance, at the entrance of the building where students attend classes, inside the lobby doors, was the main installation. This would be

⁴ Ibidem.

⁵ J. Bughin, J. Doogan, O. Vetvik, *A new way to measure word-of-mouth marketing*, “McKinsey Quarterly” 2010, No. 2, p. 113-116. Retrieved from: <http://0-search.ebscohost.com.olinkserver.franklin.edu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=49470282&site=ehost-live>.

⁶ Ibidem.

⁷ T.C. O’Guinn, C.T. Allen, R.J. Semenik, op. cit.

a ten foot wide by eight foot tall exhibit. After the main piece were auxiliary pieces students had navigate through that reinforced the main piece.

The art pieces were only in the lobby for one week, at the beginning each trimester. The campaign lasted one academic year, so the installations were only up for three weeks in total. The selected weeks of the installation were also strategic in that it was during Franklin's traditional Student Appreciation Week, when students are welcomed back to classes each trimester. Promotional items are always handed out during this time, so these items were now tied in to the installation.

The campaign was rotated to the other Franklin locations as well (Dublin and Westerville, Ohio); one installation was at each location at a time. Then the installations would simply rotate between the locations. By executing the campaign in such a manner, it maximized resources while still providing the same experience.

In order to most effectively execute the strategy, only a few messages were needed. This was another unique and intentional aspect of the campaign. The messaging was straightforward and simple. It was easy for students to receive, decode, and remember. After all, "what consumers want from marketers is, simply, simplicity."⁸ Therefore, the same message was repeated in every installation:

9,500 students
48 states
68 countries
Franklin University

This was the only message in every installation and was only on the main piece. The placement of the message was strategic as well. Students could not avoid the message. There was no straight path through the lobby; students had to go through the message. It could not be ignored.

3. Banners

The banners consisted solely of student headshot photos; over 500 photographs of students were taken for this installation alone. The main installation was a ten foot by eight foot banner, with the message in the middle of the prominent piece: 9,500 students, 48 states, 68 countries, Franklin University.

Throughout the lobby were the auxiliary pieces with additional banners. Some of the banners were similar to mobiles, all shapes and sizes. In order to

⁸ P. Spenner, K. Freeman, *To keep your customers, keep it simple*, "Harvard Business Review" May 2012, p. 108-114.

get through the lobby and to class, students had to weave in and out of the hanging banners. Strategically, the banners were also created to be see-through. So students would see the faces in the banners as well as real-life students walking behind the installation. Window clings of students' faces were in the lobby windows, which was the only continuity through the entire campaign.



Figure 1. Banners

Source: Provided by Authors.

Students not only got an idea of the number of students at Franklin, but also of the diversity of the student population. In addition, the pieces were unique and interesting, provoking exploration and examination. Many of the students were looking for their own photographs or photographs of friends. It created a sense of community and camaraderie amongst the students. They belonged.

4. Graphs

In order to illustrate the continual growth in enrollment, the next main installation was a ten foot wide by eight foot high acrylic bar graph. The bar graph was color coded to show the number of face-to-face students downtown, the number of face-to-face students at Franklin's satellite campuses, the number of online students, and the number of e-army students. Again, the main message hung with the graph: 9,500 students, 48 states, 68 countries, Franklin University.

Throughout the lobby were auxiliary graphs representing single years throughout Franklin's history of student enrollment. For the most recent years, the pieces were extremely tall, which was a visual reinforcement of the growth. The graphs



Figure 2. Graphs

Source: Provided by Authors.

were also purposely see-through, so students would again see real-life students going to class through the art.

5. Stand-ups

The stand-ups were life sized, cut-out photographs of international students on campus or students taking online classes outside of the United States. The main installation was again ten feet wide by eight feet tall; this time it was a group of the stand-ups that created a formation similar to a choir. Once again, the message was the same: 9,500 students, 48 states, 68 countries, Franklin University.



Figure 3. Stand-Ups

Source: Provided by Authors.

Each stand-up had a name tag highlighting the student's country of origin, demonstrating Franklin's international reach. In addition to the main installation, stand-ups were dispersed throughout the lobby; they were strategically placed to look like regular student activity. When the real-life students entered the lobby, they would examine each piece's name tag to see the country listed.

6. Methodology

In order to specifically assess the success of the branding campaign, a pre-test and post-test were created. The test was comprised of a short, one-page questionnaire, evaluating responses that aligned with the project's objectives. The pre-test was administered one month before the first installation. The post-test was administered one month after the last installation was taken down. A random sample of classes at Franklin University's main location was used for the survey and analysis. The surveys were packaged with instructions for the teaching faculty to administer in class. The results were then entered into a database for analysis. The *n* for the pre-test was 286 and the *n* for the post-test was 271.

7. Results

Across the entire questionnaire, the survey results showed a dramatic difference in the pre-test and post-test results. First, the chart below illustrates the downtown student population's perception of enrollment before and after the installations. Students were asked to indicate on a five point Likert-type scale whether enrollment has declined, remained stable, or increased since they have been a student attending Franklin. It is clear to see the shift from a perception of stable enrollment to now knowledge of moderate to substantial increase in growth.

For the next question, students were asked which term best describes the student market Franklin University serves and they were instructed to check all that apply in their response. As one can see, another major shift occurred, showing knowledge now that Franklin is a national and international university.

In order to delve deeper in students' perceived notions of Franklin's population, students were not only asked about the market description in general, but they were also asked a couple more specific questions. Students were asked to check how many states (in the U.S.A.) they believed Franklin represented, given five categories. The difference between the pre-test and post-test is clear to see;

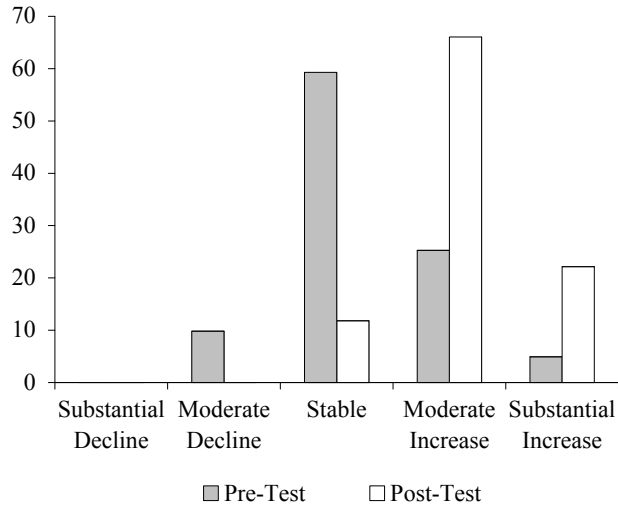


Figure 4. Pre/Post-test Results of Perceived Enrollment (%)

Source: Provided by Authors.

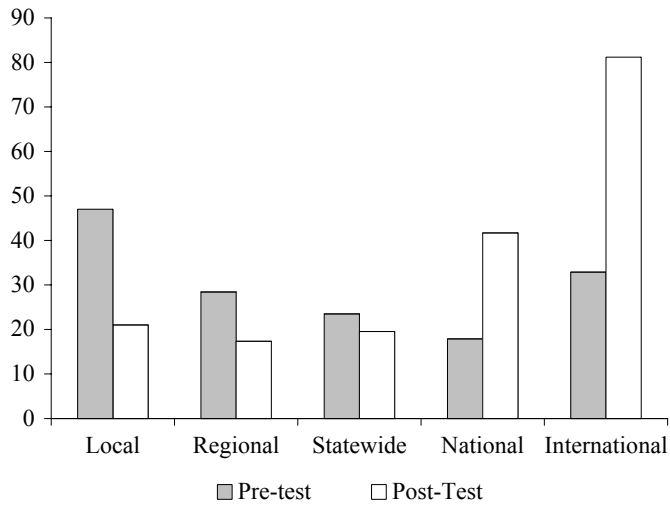


Figure 5. Pre/Post-test Results of the Market Description (%)

Source: Provided by Authors.

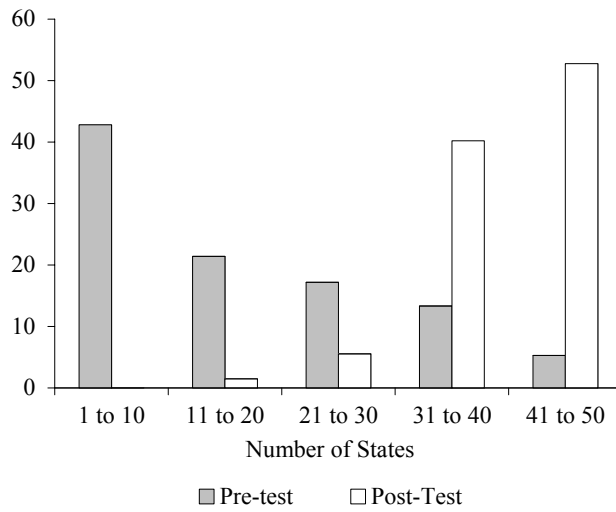


Figure 6. Pre/Post-test Results of Students from a Number of States (%)

Source: Provided by Authors.

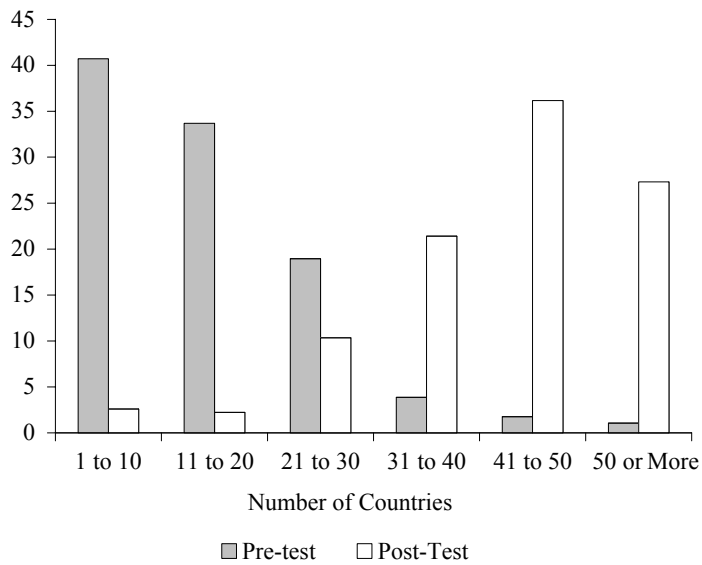


Figure 7. Pre/Post-test Results for Students from a Number of Countries (%)

Source: Provided by Authors.

there is a complete inverse in the number of states indicated by students. This represents a dramatic shift from the perception of being an Ohio-based university to a national university. It also reinforced for Franklin students that the institution was an innovator in online classes.

Similarly, students were asked to indicate the number of countries from which they believed students came from to Franklin, given six categories. Again, there is a complete inverse in the number of countries indicated by students. This represents a dramatic shift from being a regional university to an international university. It also reinforced that Franklin was a diverse university, encompassing many cultures and many countries.

The next question asked students, overall, how they would rate Franklin University's reputation. This question was delivered through a five-point Likert-type scale. While the perceived reputation of Franklin was always good, a significant note is the shift from just having a good reputation to having a very good reputation.

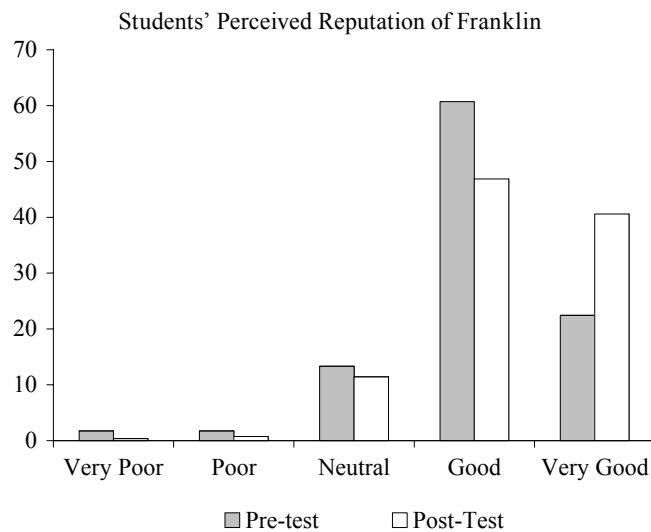


Figure 8. Pre/Post-test Results for Perceived Reputation (%)

Source: Provided by Authors.

In addition to reputation, students were also asked, overall, how satisfied they were with Franklin University. This question was given on a five-point Likert-type Scale. While there was some positive shift at the lower levels of satisfac-

tion, the most significant shift was of satisfied students to very satisfied students. When the results of reputation and satisfaction are coupled, the outcome is not only brand loyal students but brand evangelists for the university. Brand evangelists spread positive word of mouth to family, friends, and coworkers. The campaign changed how the students viewed Franklin and therefore by extension how they viewed their degree. They were getting a degree from a growing, international university, which has added prestige.

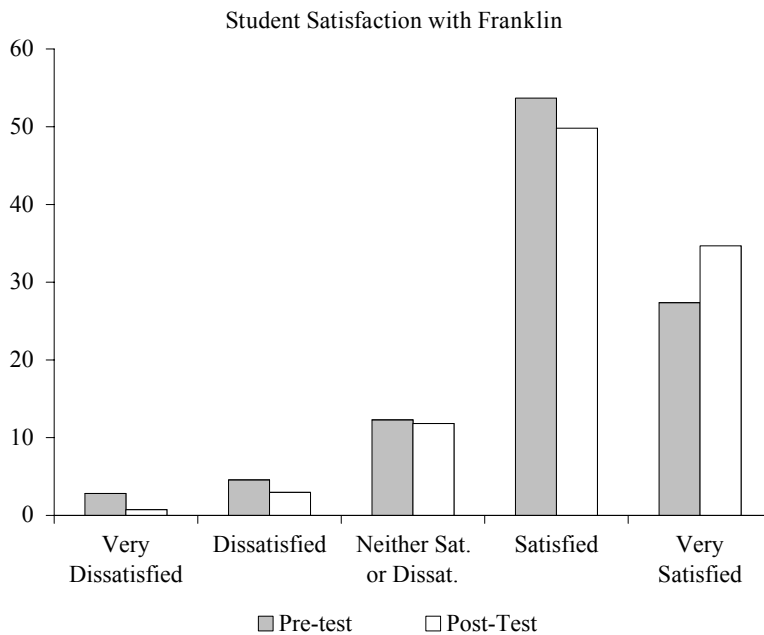


Figure 9. Pre/Post-test Results for Student Satisfaction (%)

Source: Provided by Authors.

In addition, the campaign generated outcomes above and beyond the project objectives. The campaign did in fact change the perception of Franklin's brand for the students. But it also increased brand awareness for the University. A national publication, *University Business*, published an article with photos, highlighting the campaign. Plus, Dr. Doug Ross was awarded the American Marketing Association Columbus Region Most Innovative Campaign Award for the year. Therefore, the Faces of Franklin campaign exceeded expectations and was a prestigious success for the branding of Franklin University.

8. Conclusion

It is widely accepted that “to succeed higher education institutions must create a consistent, powerful identity that provides them with a competitive advantage. The university brand must speak to who they are and the qualities that set them apart.”⁹ With the multitude of messages consumers receive, it is a difficult challenge to communicate the essence of a brand and even more difficult of a challenge to change those perceptions of a brand once they are entrenched. Research shows that “all the constructs of university image – personality, reputation, and external prestige – had positive influences on students’ supportive attitudes toward the university.”¹⁰ The Faces of Franklin campaign directly affected students’ perceptions of the University’s reputation and levels of satisfaction, and therefore changed the way students viewed their institution. The campaign dramatically enhanced the brand image of Franklin University, successfully differentiating the institution in the competitive environment.

References

- Bughin J., Doogan J., Vetvik O., *A new way to measure word-of-mouth marketing*, “McKinsey Quarterly” 2010, No. 2. Retrieved from: <http://0-search.ebscohost.com.olinserver.franklin.edu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=49470282&site=ehost-live>.
- Clow K.E., Baack D., *Integrated advertising, promotion, & marketing communication*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2001.
- Lancendorfer K.M., *The branding of higher education: The great awakening in the hallowed halls of academia*, “American Academy of Advertising Conference Proceedings” 2007, 242.
- Lane W.R., King K.W., Reichert T., *Kleppner’s advertising procedure* (18th ed.), Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2011.
- O’Guinn T.C., Allen C.T., Semenik R.J., *Promo2*. Mason, South-Western Cengage Learning, OH 2013.
- Spenner P., Freeman K., *To keep your customers, keep it simple*, “Harvard Business Review” May 2012.
- Sung M., Yang S., *Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation*, “Journal of Public Relations” 2008, No. 20(4).

⁹ K.M. Lancendorfer, *The branding of higher education: The great awakening in the hallowed halls of academia*, “American Academy of Advertising Conference Proceedings” 2007, 242.

¹⁰ M. Sung, S. Yang, *Toward the model of university image: The influence of brand personality, external prestige, and reputation*, “Journal of Public Relations” 2008, No. 20(4), p. 357-376.

Abstracts

The Role of Brand in a Higher Education Institution

Andrzej Ostrowski

The University as a Space of Conflict of Knowledge and Information. Contribution to the Analysis of Post-traditional Expert System

The article is based on the achievements of the British school of sociology, in particular the works of authors such as Anthony Giddens and Ulrich Beck. The paper presents a post-traditional university and its characteristics. The author discusses the consequences of presented approach for marketing of a post-traditional university and suggests ways of building a brand of a post-traditional university. The conflict of knowledge and information indicated in the title of the article, is closely related to issues of effective marketing strategy.

Barbara Iwankiewicz-Rak, Ludmila Shulgina

The Mission Statement – the Brand – the University Image – Mutual Relationships

The article presents the features and brand mission of higher education institutions. It demonstrates the importance of visual identification and promotion of the brand as well as symbolic relationships between them. The content and features of the mission and logo (color, shape, character and content) in creating a uniform image of the university are required. The principles of higher education strategy for creating the image are shown too.

Anna Krajewska-Smardz

University Brand vs. the Position of its Graduates in the Labour Market

Changes in a higher education system including the introduction of a domestic qualifications framework, creating innovative courses or providing university graduates with a degree with the university logo direct universities to build a strong brand, significantly, in the context of the position of its graduates on the labour market. The purpose of this article is to determine the value of university brand for the position of university graduates on the labour market. Particular attention was paid to the current situation of university graduates on the Polish and European labour market. Moreover, the main problems of graduates in the labour market were diagnosed. Indication of the impact of university brand on the diploma brand guarantees that employers will hire highly skilled graduates.

Basics of Brand Management in a Higher Education Institution

Arnold Pabian

Sustainable Marketing of University

The purpose of this article is to determine the nature, scope and applicability of the concept of sustainable marketing in higher education. In this article the author explains the nature and grounds of sustainability marketing, explains the functioning of sustainable university. Furthermore, the author defines sustainable marketing of university and discusses the required modifications to the marketing approach in all areas of its activities.

Janusz Dworak

Educational Capital as a Determinant of the Attractiveness of University

The purpose of this article is to draw attention to the role of marketing in development of universities. Modification of educational product by universities can effectively contribute to overcoming the stagnation and apathy in every sphere. In the current economic situation, it can be seen that the general public expects professionals and effective managers. Universities of economics should educate their students so that they can the economic development of the country. The changes that should be made in the education process enable to use marketing tools, with a particular emphasis on the specific product, which in this case is the educational capital. Universities of economics instead of organizing practices with very little contribution to the intellectual development of the student, should enable them to operate in realities of the free market in order to change their position at the beginning of the professional life or help set up their own businesses.

Corporate Identity System in a Higher Education Institution

Agnieszka Dejnaka

The Importance of University Corporate Identity

The university in order to exist and survive in the competitive education market should create distinguish features that could distinguish them from its competitors by building its own unique image, which makes it possible for students and the environment to easily identify the university. This article aims to present information related to the image of higher education in the market and the role it plays in the CI system. The article contains the results of qualitative research, whose aim was to learn about the CI system, and images of selected public universities in Wrocław.

Kamila Peszko

The Significance of Unified Visual Identity System in Building University Brand

The purpose of this article is to determine the significance of a unified visual identity system of university in building university brand. The author presents the comprehensive concept of a visual identity system and its relation with the university brand. The article presents examples of academic brands as well as changes in this area.

Organizational Culture in a Higher Education Institution

Małgorzata Kupczak, Jadwiga Stobiecka

Organizational Culture of Higher Education Institution vs. Brand Management

Primary functions of higher education are research and teaching of future employees, leading to development and improvement of society as a whole. There is no one standard approach to management of higher education which is the most effective and suitable for each educational institution. Leaders in higher education should keep searching for means to improve the educational process and their focus should be placed on effective human resources management of teaching staff, administrators, and students in order to deliver the best brand quality. Quality improvement of educational services may be done through organizational culture diagnosis and change along with analysis of data derived from qualitative research. The authors examined the chances and challenges of presented approach to brand management of a higher education institution. In order to do this, full time and part-time students from two different majors were tested. The results highlight the need for educational leaders to be attentive to the consistency and congruence between values in the organizational culture and brand.

Jadwiga Stobiecka, Małgorzata Kupczak

Modelling University Culture Using Confirmatory Factor Analysis

One of the most widely used approaches to diagnosing organizational culture is the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) developed by Kim Cameron and Robert Quinn. The OCAI is based on a theoretical model known as the Competing Values Framework. This article tests reliability of the conceptual model of organizational culture referred to as construct consisted of the four dominant culture types: clan, adhocracy, hierarchy, and market. Each culture type (regarding current culture model and preferred culture model) was operationalized as a latent variable. Testing for reliability was done using model for congeneric tests of Classical Test Theory and Confirmatory Factor Analysis. The described approach to the modelling of organizational culture of a higher education institution has been used at Cracow University of Economics and done based on its students' opinions.

Interpersonal Relations in Building Higher Education Institution Brand

Grażyna Światowy

The Role of the Teaching Staff in Building Brand of the Graduate of the Higher Education Institution

The article presents the specificity of creating the brand of a higher education institution. The brand placement is reflected in the published ranking lists of higher education institutions prepared based on various evaluation criteria, which constitute a certain compendium of the features which standardise and at the same time distinguish the activity of higher education institutions. The author proves that the actual brand power of the higher education institution is in the intellectual potential of its staff and students, its future graduates. She presents the characteristic types – student profiles and practical aspects of motivating them to study and create their own competences of a professional brand.

Małgorzata Szmit

Interpersonal Relationships as Part of University Branding as Exemplified by Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University in Nowy Sącz

Intense changes observed in recent years in the economy, especially in the knowledge economy, impose the need of continuous changes in the way of working of the modern university. The brand and marketing of college educational services are becoming more and more important. Therefore, for Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University in Nowy Sącz to build a strong and stable image of higher education institution and to obtain public trust, it is necessary to effectively reach all groups of people concerned and talk them into having high-quality offer, adequate staff and appropriate educational results. Such a marketing policy of school authorities and also building an atmosphere of openness, trust and partnerships of all members of the academic community has become a source of success for that university.

Tomasz Domański, Marta Hereźniak

Building a University Brand Based on Relationships with Alumni

The article presents the substance of university brand and the importance of graduates in the process of building the university brand. The authors believe that building a strong brand of universities has to be based on credible values and promises declared by university which have an impact on students' and graduates' satisfaction. According to the authors, the graduates can contribute to the process of building university brand. This contribution requires the implementation of mutual trust mechanisms as well as fellowship of interest which can lead to common benefits.

Hanna Hall

Relationship Marketing as a Competitive Advantage of Contemporary University

The purpose of this article is to present selected aspects of the adaptation process of relationship marketing in universities, with the particular emphasis on its benefits, problems identified and actions taken in practice. Particular attention has been paid to the relations of university with the most important group of customers – students. The article uses domestic and international secondary studies and author's own research related to the described type of relationships.

Wojciech Maciejewski

Professor as a Part of the University Brand

This article is an attempt to discuss the position of the brand of university professor as a part of strategy of building the university brand. The legitimacy of building a strong market position and the positive connotation of the university brand is evident. Universities in Poland have statutory responsibilities such as conducting research and teaching which are carried out with the participation of academics. Thus, professors' name and brand associated with the professor's name are inseparable elements related to building the university brand. Professors' brand and its use for communication with the university environment have various strengths depending on stakeholders. Studies conducted among the students of business schools from the Lower Silesia region have shown that the importance of professor brand is very little related with decisions of selection of university. However, this factor does not mean that a professor brand should be marginalized. The strength of university brand depends on the strength of the academic staff.

Brand of Higher Education Institution in the International Context

Małgorzata Dymyt, Mirosława Pluta-Olearnik

The Creation of International Image of University

The contemporary higher education institution as an organization based on knowledge, information, instant development, innovation and enterprise spirit, operating within the internationalized and globalized world, faces challenges of a modern society and economy and is continually being forced to undertake some operations which should produce concrete and fruitful results on both the domestic and the international market of education. Nowadays internationalization of a higher education institution becomes a necessity, which forces it to engage in a consistent development of its international image as a key component in building enterprise's high competitiveness. The article attempts to analyze some key challenges related to applied strategies focusing on the process of creating high school international images.

Paweł Bryła

The Role of Internationalization of Education with Emphasis on the Participation in the Erasmus Program in the Process of Building the Competitive Advantage of a University – the Example of the Faculty of International and Political Studies of the University of Łódź

Participation in the Erasmus programme constitutes one of the most important incentives for internationalisation of studies, which is expressed primarily in an increase of the international mobility of students and professors as well as in the preparation of an offer of courses delivered in foreign languages. The Faculty of International and Political Studies at the University of Lodz is characterized by a high level of internationalisation of studies, which boosts the attractiveness of its graduates on the highly competitive labour market and is one of major selection criteria adopted by candidates for studies. Students that stayed abroad in the framework of the Erasmus programme during their studies at the Faculty displayed a very positive opinion on this element of their education process. In a comprehensive research study covering all graduates of the Faculty, the opportunity to take part in stays abroad also received a very high assessment as a determinant of attractiveness of studies. Therefore, we may assume that internationalisation of studies constitutes an important element of the process of building the competitive advantage and brand of a university or faculty.

Tadeusz Kowalewski

Development of Cross-Border Model of University Brand on the Eastern Border of the EU – the Selected Aspects

The author of the article highlights the need for a deeper reflection on the model that he created of cross-border institutions. A cross-border university in the north-eastern Poland, on the border between Poland, Russia, Lithuania and Belarus constitutes a civilizing mission for the Eastern Europe, just like University Viadrina on the Polish-German border did in the past. A cross-border university that is based on such brand image qualities as creativity, responsibility, academic freedom, university autonomy should also be characterized by striving for entrepreneurship based on self-employment and innovation. A university depicted as above would stand a common ground of scientific and research partnership between the EU and countries that aspire to have a close contact with the European Union.

Higher Education Institution Brand – Case Studies

Agata Jonas

Criteria of the Quality Assessment of e-learning Courses for Students in Light of Research Conducted at Cracow University of Economics

E-learning defined as “one of the forms of long-distance education, using all available electronic media and IT applications, including in particular the networks and their resources” is

becoming more and more popular at different levels of education. This form of education has been chosen by universities. E-courses, just like any other form of teaching should be evaluated. Students are the important group authorized to make an assessment. The purpose of this article is to attempt to answer the question of what elements of e-courses should be evaluated by students. The answers to this question were presented on the basis of surveys conducted among students at the University of Economics in Krakow. This research was designed to identify the opinions of students about e-learning courses, and also to identify factors relevant to the assessment of these type of courses. Theoretical basis of the research as well as considerations contained in this article are models of quality of services, both traditional and e-services.

Joanna Nogiec

The Attributes of the Brand of Wroclaw School of Banking in the Opinion of Various Stakeholder Groups

In the present world brand has a greater and greater meaning. The brand is responsible for the products' positioning, the customers' loyalty. The brand contains value. The attributes of the brand are differently perceived by different stakeholders. In the case of services the brand has the great meaning, the brand is a kind of quality guarantee. In the educational services it is very important to understand the opinion about brand among different groups of stakeholders. The main aim of the article is to present the opinions on the brand of Wroclaw School of Banking. The research presents opinions of four groups of stakeholders of the college: students, alumni, employers and workers of the college.

Douglas K. Ross, Christine R. Allen

Sztuka marketingu Wykorzystanie instalacji artystycznych do wzmocnienia wizerunku marki

Zmiana nastawienia wobec wizerunku marki jest jednym z najtrudniejszych zadań do wykonania w marketingu. W niniejszym artykule opisano, jak Franklin University poradził sobie z tym wyzwaniem, stosując kampanię dr. Douga Rossa pod nazwą „Twarze Franklina”. W celu osiągnięcia założonych celów wykorzystano unikatowe podejście, w którym stworzono swego rodzaju dzieła sztuki w postaci różnego typu instalacji umieszczonych na terenie uczelni jako główne medium komunikacji. Rezultaty jasno obrazują sukces kampanii i wzmocniony wizerunek marki Franklin University.

**Lista recenzentów współpracujących z czasopismem
„Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”**

**(List of reviewers collaborating with
“The Poznan School of Banking Research Journal”)**

Prof. nadzw. dr hab. Agnieszka Alińska – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*
Prof. dr Artem Bardas – *National Mining University, Dnipropetrovsk, Ukraina*
Prof. zw. dr hab. Ewa Maria Bogacka-Kisiel – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Jan Borowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Grażyna Borys – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Stanisław Czaja – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. inż. Anna Beata Cwiakala-Malys – *Uniwersytet Wrocławski*
Prof. nadzw. dr hab. Waldemar Dotkuś – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Józef Dziechciarz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Teresa Famulska – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*
Dr Donald Finlay – *Coventry University Business School, Wielka Brytania*
Prof. zw. dr hab. Stanisław Flejterski – *Uniwersytet Szczeciński*
Dr Klaus Haberich – *Franklin University, USA*
Prof. nadzw. dr hab. Jerzy Ryszard Handschke – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. dr hab. Eva Horvátová – *Ekonomická univerzita v Bratislave, Słowacja*
Prof. dr Arvind K. Jain – *Concordia University, Kanada*
Prof. nadzw. dr hab. Maria Jastrzębska – *Uniwersytet Gdański*
Prof. zw. dr hab. Adam Kopiński – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. inż. Dorota Elżbieta Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Stanisław Korenik – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Maria Kosek-Wojnar – *Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*
Prof. nadzw. dr hab. Mirosława Lasek – *Uniwersytet Warszawski*
Prof. zw. dr hab. Teresa Krystyna Lubińska – *Uniwersytet Szczeciński*
Prof. zw. dr hab. Henryk Mruk – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Dr Tony Muff – *University of Northampton, Wielka Brytania*
Prof. nadzw. dr hab. Bartłomiej Nita – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Edward Nowak – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Adam Nowicki – *Politechnika Częstochowska*
Prof. zw. dr hab. Walenty Ostasiewicz – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Zbigniew Pastuszak – *Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie*
Prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Bogusław Pietrzak – *Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*
Prof. nadzw. dr hab. Wojciech Piotr – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. nadzw. dr hab. Marzanna Poniatowicz – *Uniwersytet w Białymstoku*
Prof. zw. dr hab. Wanda Ronka-Chmielowiec – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. nadzw. dr hab. Ireneusz Rutkowski – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Dr Leo V. Ryan, C.S.V. – *DePaul University Chicago, USA*
Prof. nadzw. dr hab. Henryk Salmonowicz – *Akademia Morska w Szczecinie*
Prof. nadzw. dr hab. Jadwiga Sobieska-Karpińska – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*
Prof. zw. dr hab. Bogdan Sojkin – *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu*
Prof. zw. dr hab. Jerzy Sokołowski – *Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

Prof. nadzw. dr hab. Beata Świecka – *Uniwersytet Szczeciński*

Dr Christopher Washington – *Franklin University, USA*

Prof. nadzw. dr hab. Jan Wiśniewski – *Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku*

Prof. nadzw. dr hab. dr h.c. inż. Tadeusz Zaborowski – *Polska Akademia Nauk Oddział w Poznaniu*

Prof. nadzw. dr hab. Ewa Ziemia – *Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*

Prof. zw. dr hab. Marian Żukowski – *Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II*