

Tomasz ZACŁONA

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu

ZARZĄDZANIE INSTRUMENTEM KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU SZKOŁY WYŻSZEJ

Streszczenie

W świetle analizy wybranej polskiej i światowej literatury w artykule opisano czynniki kształtowania się wizerunku szkoły wyższej oraz instrumenty jego kreowania. W tekście zdiagnozowano m.in. utrudnienia tego procesu, wynikające głównie z izomorfizmu (dużego podobieństwa organizacyjnego) uczelni oraz uwarunkowań prawnych, w jakich one funkcjonują, wskazano na zarządzanie jako instrument kształtowania wizerunku oraz przedstawiono czynniki kreowania się image'u szkół wyższych, a także zaprezentowano wybrane strategie kreowania wizerunku, jakie mogą implementować podmioty działające w przestrzeni edukacji wyższej.

Słowa kluczowe: szkoły wyższe, uczelnie, wizerunek, kształtowanie wizerunku, zarządzanie.

MANAGEMENT AS AN INSTRUMENT FOR CREATING A UNIVERSITY IMAGE

Summary

The article, based on selected Polish and world literature, describes the factors shaping the image of a university. In the text, the author has diagnosed, among other impediments of this process resulting from the isomorphism of the university, legal conditions in which they function. Management was presented as a foundation for shaping the image as well as the areas of its creation. The author also discussed the selected strategies for shaping the image that entities managing higher education sector may implement.

Key words: universities, image, shaping the image, management.

Wprowadzenie

Wizerunek organizacji jest przez Autora rozumiany jako holistyczny, zmienny, ale zarazem w miarę trwały obraz, zbiór przekonań, myśli, wrażeń, spostrzeżeń i wyobrażeń, jakie jednostka lub konkretna grupa interesariuszy posiada o tej organizacji. Niewątpliwie kształtowanie się wizerunku organizacji jest determinowane różnorodnymi czynnikami. Z jednej strony o tworzącym się wizerunku decydują czynniki zależne od organizacji, czyli podejmowane przez nią działania w zakresie kształtowania jej tożsamości i komunikacji. Z drugiej strony wpływają na niego czynniki niezależne od niej, tj. psychologiczne procesy związane z postrzeganiem i oceną jej działań, czyli tzw. *społeczny rezonans* (Wojcik, 2005, s. 42). Jedną z fundamentalnych cech wizerunku organizacji jest jego nieuchronność. Oznacza ona istnienie wizerunku niezależnie od tego, czy organizacja chce, czy nie chce go kształtować. Z tego też względu w niniejszym artykule dokonano rozróżnienia pojęć: „kształtowania” (inaczej „kreowania”) od „kształtowania się wizerunku” organizacji. Za *kształtowanie/kreowanie wizerunku* przez organizację rozumie się wykorzystywanie: instrumentów, metod, procesów, strategii, koncepcji, procedur i narzędzi oraz funkcji zarządzania, w celu tworzenia i utrzymywania odpowiedniego wizerunku tej organizacji (por. Tarczydło, 2013). Za *kształtowanie się wizerunku* organizacji przyjmuje się tworzenie się jej obrazu w umysłach interesariuszy.

Celem poniższego artykułu jest identyfikacja i charakterystyka czynników mających wpływ na kształtowanie się wizerunku szkoły wyższej. Przyjętą metodą badawczą jest krytyczna i refleksyjna analiza wybranego naukowego piśmiennictwa, poświęconego zagadnieniom kształtowania wizerunku uczelni oraz roli zarządzania w tym procesie. Nie jest to zadanie proste, ponieważ istnieje niewielka liczba publikacji opisujących zagadnienie kształtowania się wizerunku szkół wyższych, dlatego pomocne w rozważaniach nad omawianym zagadnieniem stały wybrane publikacje, koncentrujące się na kształtowaniu wizerunku organizacji.

1. Zarządzanie jako czynnik kształtowania się i instrument kreowania wizerunku

Bazując na opinii K. Wojcik, można założyć, że uczelnia może wpływać na swój wizerunek przez rekonfigurację i modelowanie samej siebie oraz właściwe komunikowanie się z otoczeniem za pomocą różnorodnych podsystemów komunikacyjnych (Założna, 2010). Wydaje się więc uzasadnioną opinią, że tożsamość uczelni i zmiany w jej zakresie są kluczowymi czynnikami, wpływającymi na kształtowanie jej wizerunku. Wniosek ten skłania do twierdzenia, że działania te są immanentnie powiązane z procesem zarządzania i wymagają podejmowania świadomych działań strategicznych w tym zakresie. Oznacza to, że zarządzający uczelnią, którzy chcą efektywnie kształtować jej wizerunek, powinni uwzględnić działania w tym zakresie w tzw. wewnętrznej strukturze zarządzania – *internal governance and management structures* (Kohler, Huber, 2006, s. 38). Przez Z. Pierścionka została ona zdefiniowana jako podstawowa cecha systemu zarządzania, oznaczająca *określoną konfigurację systemu zarządzania, a więc sposób uporządkowania kierowników i zespołów zarządzających*, a także ich kompetencji i obowiązków oraz ich wzajemnych powiązań między nimi i otoczeniem organizacji (2007, s. 13). Struktura zarządzania pokazuje więc, w jaki sposób komunikują się interesariusze organizacji (w szczególności interesariusze wewnętrzni): kto przed kim odpowiada, za co jest odpowiedzialny i jak jest rozliczany (por. *Zarządzanie szkolnictwem...*, 2009). W takim ujęciu struktura zarządzania jest bliskoznaczna strukturze organizacyjnej, jednak nie są to pojęcia tożsame. Wynika to z podejścia, które definiuje strukturę zarządzania jako zbiór instrumentów, metod i technik z uwzględnieniem występujących pomiędzy nimi powiązań i zależności (Fudaliński, 2010). Oznacza to, że może być rozumiana jako uporządkowanie składników zarządzania z określeniem ich relacji, aby tworzyły spójną całość (systemu), pozwalającą na osiągnięcie celów organizacji (*Słownik zarządzania kadrami*, 2005). Struktura zarządzania może być opisywana w trzech perspektywach:

- prawnej;
- organizacyjnej;
- instrumentalnej.

Ujęcie prawne odpowiada zakresowi odpowiedzialności osób zarządzających, zgodnemu z działającymi w organizacji regulacjami oraz zasadami podejmowania decyzji i delegowania uprawnień. Ujęcie organizacyjne to zakres odpowiedzialności osób, zespołów i komórek organizacyjnych, realizujących poszczególne zadania (por. Idziak). Perspektywa instrumentalna odpowiada strukturze wykorzystywanych w organizacji instrumentów zarządzania: procesów, narzędzi i procedur implementowanych przez osoby, zespoły i komórki organizacyjne (przykład takiego podejścia można znaleźć w publikacji Płaczek, 2014). Należy więc przyjąć, że struktura zarządzania to struktura organizacyjna ze spójnym systemem instrumentów zarządzania.

Odnosząc się do organizacji, jakimi są szkoły wyższe, E. Janczyk-Strzała (2013) wskazała na strukturę obszarów zarządzania uczelnią, do której na poziomie strategicznym i operacyjnych zaliczyła: personel, finanse, dydaktykę, wychowanie, marketing oraz sprawy organizacyjno-

-gospodarcze. Należy jednak zauważyć, że struktura zarządzania w szkołach wyższych jest do pewnego stopnia uregulowana przepisami prawa (por. Valla i in., 2011). Z jednej strony są to uregulowania zewnętrzne, do których zaliczyć należy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce oraz rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a z drugiej uregulowania wewnętrzne, których głównym dokumentem jest statut uczelni, określający m.in. jej jednoosobowe i kolegialne organy, a także ich uprawnienia i tryb powoływania. Zewnętrzne uregulowania prawne, kształtujące strukturę zarządzania uczelni, są na tyle elastyczne, że pozwalają na wewnętrzne uregulowania w zakresie wyznaczenia osób, zespołów lub komórek organizacyjnych z przypisaniem im obowiązków, odpowiedzialności za kształtowanie wizerunku szkoły wyższej.

2. Strategia zarządzania wizerunkiem elementem struktury zarządzania organizacją

Jak podkreśla S. Dudek-Mańkowska (2011), integracja kształtowania wizerunku z zarządzaniem obliguje do przygotowania zgodnej z ogólną strategią rozwoju organizacji szczegółowej strategii, koordynującej wszystkie działania w tym zakresie. Strategia zarządzania własnym wizerunkiem powinna możliwie precyzyjnie określić miejsce kształtowania wizerunku w wewnętrznej strukturze zarządzania szkołą wyższą. Bazując na koncepcji strategicznego zarządzania wizerunkiem E. Glińskiej (por. 2008), należy zauważyć, że strategia zarządzania własnym wizerunkiem powinna:

- określać procedury i narzędzia badania i identyfikacji wizerunku szkoły wyższej w jej otoczeniu, wraz z określeniem tego wizerunku w momencie przygotowywania strategii;
- wskazać adresatów działań wizerunkotwórczych;
- sprecyzować, jaki jest docelowy wizerunek szkoły wyższej;
- wybrać odpowiednie instrumenty, umożliwiające osiągnięcie zamierzonego celu wizerunkowego;
- wyznaczyć osoby i komórki organizacyjne odpowiedzialne za realizację konkretnych zadań;
- wskazać procedury implementacji wybranych instrumentów oraz określić sposób realizowania zaplanowanych działań;
- precyzować procedury oraz narzędzia monitoringu i ewaluacji podejmowanych działań wizerunkotwórczych oraz uzyskiwanych efektów w tym zakresie;
- określić standardy i procedury zarządzania sytuacją kryzysową.

Przygotowanie strategii zarządzania wizerunkiem własnym przez uczelnię wymaga odpowiedzi na pytania:

- Jaki jest obecny wizerunek uczelni w jej otoczeniu, w rozbiciu na poszczególne grupy interesariuszy?
- Jaki jest wizerunek, który szkoła wyższa chciałaby posiadać?
- Jakimi środkami i zasobami uczelnia dysponuje w celu efektywnego kształtowania własnego wizerunku?

Aby określić aktualny wizerunek, uczelnia może przeprowadzić audyt wizerunkowy. Jest on zintegrowanym systemem oceny wizerunku i efektywności jego zarządzania, pozwalającym na (Šmaizien, Oržekauskas, 2006):

- pomiar wizerunku uczelni i jego ocenę;
- określenie obecnych i możliwych do zaistnienia w przyszłości problemów związanych z kształtowaniem wizerunku;
- zbadanie procesu zarządzania wizerunkiem implementowanego w szkole wyższej;
- przygotowanie rekomendacji do dalszych działań kształtujących wizerunek.

Pierwszym etapem audytu wizerunkowego jest określenie najważniejszych grup interesariuszy uczelni, mających największy na nią wpływ obecnie i w przyszłości (Ibidem). Drugim jest zdefiniowanie pożądanego profilu wizerunku szkoły wyższej we wszystkich istotnych dla niej wymiarach, do czego może posłużyć dyferencjał semantyczny, złożony z przeciwstawnych wyrażeń określających uczelnię, jako np. organizację elitarną albo masową (Ibidem). Dyferencjał semantyczny służy także do diagnozowania wizerunku uczelni w różnych grupach interesariuszy. Przygotowanie narzędzia powinno rozpoczynać się od określenia ważnych wymiarów, czyli cech szkoły wyższej, które są płaszczyznami tworzonego wizerunku. Do zdiagnozowanych wymiarów przypisuje się następnie dwubiegunowe przymiotniki wraz ze skalą między nimi. Kolejnym etapem jest formalne przygotowanie narzędzia badawczego i zebranie danych, które powinny być pozyskane w grupie zarządzających szkołą wyższą w celu określenia pożądanego profilu wizerunku, a także w określonych wcześniej najważniejszych grupach interesariuszy, aby porównać obecny wizerunek z obrazem pożądanym (Ibidem). Kolejnym etapem jest analiza zebranego materiału i określenie rozbieżności, czyli luk pomiędzy wizerunkiem pożądanym a rzeczywistym w badanych wymiarach. Jak sugerują I. Šmažien i P. Oržekauskas (Ibidem), każda z luk powinna być rozważona pod kątem odpowiedzi na pytania:

- Jak jej usunięcie wpłynie na ogólny wizerunek szkoły wyższej?
- Jaka jest najlepsza strategia wdrażania zmiany w celu jej usunięcia?
- Jakie są koszty jej usunięcia?
- Jak długo potrwa jej zniwelowanie?

Dyferencjał semantyczny powinien być dodatkowo poparty analizą SWOT wizerunku szkoły wyższej, co zwiększa szansę na podejmowanie właściwych działań wizerunkotwórczych. Audyt wizerunkowy powinien kończyć się raportem zawierającym rekomendację dla osób zarządzających w kwestii instrumentów i ich implementacji, a także możliwych wariantów budowania wizerunku wraz ze wskazaniem tego najbardziej optymalnego ze względu na cele i uwarunkowania, w jakich znalazła się dana uczelnia.

3. Strategie i czynniki kształtowania wizerunku szkoły wyższej

G.M. Zinkhan, J. Ganesh, A. Jaju i L. Hayes (2001) zaproponowali cztery podstawowe strategie budowania wizerunku, które można odnieść do szkoły wyższej:

- 1) tworzenie wizerunku w oparciu o jedną kluczową cechę, istotną dla wszystkich grup interesariuszy;
- 2) konstruowanie jednolitego wizerunku organizacji w oparciu o pożądane atrybuty przez najważniejsze dla organizacji grupy otoczenia;
- 3) tworzenie obrazu organizacji, łączącego dwa lub więcej istotnych dla otoczenia atrybutów;
- 4) budowanie wielowymiarowego wizerunku, opartego na różnorodnych cechach skierowanych do rozmaitych grup interesariuszy.

Wybór jednego z nich powinien być poprzedzony analizą oczekiwań i postrzegania szkoły wyższej w głównych grupach jej interesariuszy. Niezależnie jednak od wyboru jednego z wymienionych wariantów, kształtowanie wizerunku musi opierać się na realnie istniejących atrybutach, tworzących określoną tożsamość szkoły wyższej. Z tego też względu uczelnia powinna najpierw zdefiniować swoją istotę (*essence*), wskazując, czym i kim jest pod względem cech i wartości (Wæraas, Solbakk, 2009). Wielu badaczy jest przekonanych, że istnieje coś, co jest esencją, fundamentem lub inaczej wiązką cech charakterystycznych danej organizacji. Może ona być określona (opisana) w kategoriach podstawowych cech (*essential characteristics*),

tożsamości (*identity*), kluczowych wartości (*core values*¹) lub pozycji wyjściowej danej organizacji (*common starting points*²), zakłada się również, że istnieje ona jako empiryczny fakt, który organizacja jest w stanie zidentyfikować (Ibidem).

Wyniki przeprowadzonych przez S.W. Alessandri, S. Yanga i D.F. Kinseya (2006) badań dają pewne sugestie w kwestii wykorzystywania atrybutów tożsamości w procesie kreowania wizerunku uczelni. Wskazują, że skuteczniejszą strategią budowania wizerunku jest wykorzystanie różnorodnych elementów tożsamości w obszarze różnych grup otoczenia. Jest to wynikiem tego, że kształtowanie własnej tożsamości jest procesem zależnym od specyfiki organizacji, jakimi są szkoły wyższe, a także przyjętego w nich paradygmatu zarządzania przy uwzględnieniu społecznych oczekiwań interesariuszy (Steiner, Sundstrom, Sammalisto, 2013). Należy jednak zważyć, że obecnie dużym wyzwaniem dla uczelni jest równoważenie potrzeby dostosowania się do oczekiwań interesariuszy przy zachowaniu własnej tożsamości i charakteru (Stensaker, 2007). Dodatkową przeszkodą na drodze do efektywnego budowania wizerunku szkoły wyższej jest jej organizacyjna złożoność i specyfika usługi edukacyjnej. Aby kształtowanie wizerunku uczelni było efektywne, musi być akceptowane przez większość pracowników, którzy powinni utożsamiać się z uczelnią i postępować zgodnie z przyjętą wizją rozwoju, manifestując jej kluczowe wartości (por. Wæraas, Solbakk, 2009). Uczelnia powinna więc kształtować swój pozytywny wizerunek poprzez (Polat, 2011):

- zatrudnianie wysoko wykwalifikowanej kadry akademickiej, akceptującej więźkę kluczowych wartości danej uczelni;
- poprawę jakości programów kształcenia i świadczonych usług.

P.O. Duarte, H.B. Alves, M.B. Raposo (2010), dokonując przeglądu literatury związanej z kształtowaniem wizerunku, wskazali na różnorodne obszary rzutujące na powstawanie wizerunku uczelni, do których zaliczyli: etos akademicki, działalność studencką, zadowolenie absolwentów z uzyskanego wykształcenia, efekt kraju pochodzenia, osiągnięcia badawcze, wkład w rozwój kultury i lokalnej społeczności, życie studenckie, udogodnienia, infrastrukturę dydaktyczną, osiągnięcia sportowe studentów, jednorodność populacji studenckiej, reputację akademicką, koszty studiowania, wielkość instytucji, lokalizację i wygląd budynków, zakres oferty kształcenia, jakość kadry akademickiej, przyznawane studentom dotacje i stypendia, morale kampusu, uzdolnienia studentów, działania realizowane na rzecz społeczności lokalnej, wyrazistość i prestiż instytucji akademickiej.

Powołali się oni również na badania J. Gutmana i G. Miaoulisa, którzy sklasyfikowali czynniki kształtujące wizerunek uczelni w obrębie czterech kategorii: instytucjonalnych, akademickich, społecznych, osobistych (Duarte, Alves, Raposo, 2010).

Do czynników instytucjonalnych zaliczyli (Ibidem):

- lokalizację szkoły wyższej;
- wielkość i infrastrukturę dydaktyczną;
- liczbę lat funkcjonowania;

¹ W artykule przyjmuje się, że kluczowe wartości (*core values*) są powszechnie akceptowanymi w organizacji wartościami, stanowiącymi fundament jej działania i będącymi elementem charakteryzującym jej kulturę organizacyjną. Stanowią wyznacznik działań dla organizacji jako całości oraz poszczególnych jej członków, będąc podstawą formułowania strategii działania. Pokazują, co jest ważne dla organizacji, czym się ona kieruje w podejmowanych działaniach i na czym się koncentruje. Część autorów zagranicznych zamiast terminu *core values* używa w tym samym znaczeniu terminu wartości organizacyjne (*corporate values*). Z tego też względu w tekście Autor przyjmuje, że terminy *kluczowe wartości* organizacyjne i *wartości* organizacyjne będą stosowane zamiennie.

² *Common Starting Points* (CSP) – pozycja wyjściowa organizacji, czyli centralne wartości stanowiące podstawę do podejmowania działań komunikacyjnych organizacji. CSP jest przydatne jako instrument ułatwiający kontrolę i ocenę ogólnej polityki komunikacyjnej organizacji (zob. Barker, Angelopulo, 2006).

- elitarność lub masowość;
- koszty studiowania;
- funkcjonowanie uczelnianej administracji;
- współpracę międzynarodową i programy wymiany studentów;
- sukcesy uczelni;
- programy sportowe;
- komunikację uczelni z otoczeniem.

Do czynników akademickich zaklasyfikowali (Ibidem):

- reputację i prestiż uczelni;
- jakość kształcenia;
- szanse absolwentów na rynku pracy;
- wizerunek i zakres tematyczny dostępnych kierunków;
- jakość kadry dydaktycznej;
- powiązanie w procesie dydaktycznym teorii z praktyką;
- poziom trudności i wymagań stawianych studentom;
- zainteresowania studentów;
- materiały naukowe wspierające proces dydaktyczny;
- rozpoznawalność uczelni jako ośrodka badawczego;
- posiadane akredytacje.

W zakres czynników społecznych włączyli (Ibidem):

- opinie wyrażane przez rodzinę i przyjaciół na temat uczelni;
- związki i zależności uczelni z przemysłem oraz przedsiębiorstwami;
- związki i zależności uczelni z otoczeniem społecznym;
- społeczną atmosferę uczelni;
- poziom bezpieczeństwa.

Do czynników osobistych zaklasyfikowali ambicje osobiste i zawodowe interesariuszy uczelni (Ibidem).

J.E. Yugo oraz C.L. Reeve (2007) przeprowadzili z kolei badania, które wykazały, że znajomość uczelni, postrzeganie jakości programów nauczania, koszty studiowania, szanse absolwentów na rynku pracy, oferta dodatkowa uczelni (poza programem studiów) i lokalizacja są głównymi czynnikami kształtowania edukacyjnego wizerunku szkoły wyższej.

S. Dudek-Mańkowska (2011), odwołując się do wizerunku miejsc, wskazała główne grupy czynników, wpływające na jego kształtowanie, na podstawie czego można określić elementy kształtujące wizerunek uczelni, do których należą: charakterystyka szkoły wyższej i jej najważniejsze cechy, działania podejmowane przez przedstawicieli uczelni i nią samą, a także działania podmiotów powiązanych z uczelnią (fundacje, stowarzyszenia itp.) oraz przekaz obecny w mass mediach i tzw. opinie szeptane.

E. Stachura (2006) do szczególnie ważnych elementów tożsamości szkoły wyższej, kształtujących jej wizerunek, zaliczyła z kolei:

- jakość kształcenia;
- siedzibę i lokalizację;
- etos akademicki, tradycje akademickie, realizowane badania naukowe, współpracę z ośrodkami badawczymi;
- pozycję w otoczeniu konkurencyjnym;
- ekonomiczne warunki studiowania;

- komunikację z otoczeniem;
- życie studenckie.

Poważnym utrudnieniem kształtowania wyrazistego wizerunku poszczególnych szkół wyższych jest posiadanie przez liczną grupę polskich uczelni zbliżonej oferty kształcenia, szczególnie w zakresie nauk społecznych i ekonomicznych (Tutko, 2012). Podobieństwo programów kształcenia i oferty edukacyjnej, podobnie brzmiące nazwy, eksponowanie w komunikacji marketingowej tych samych albo zbliżonych argumentów i wartości powodują brak wyrazistości oraz rozmywanie się indywidualnego charakteru, a w konsekwencji wizerunku tych podmiotów (Kulig, Lisiecki, 2011). J. Jabłecka (2012) zwróciła uwagę, że izomorfizm³ szkół wyższych w Polsce ma trzy przyczyny:

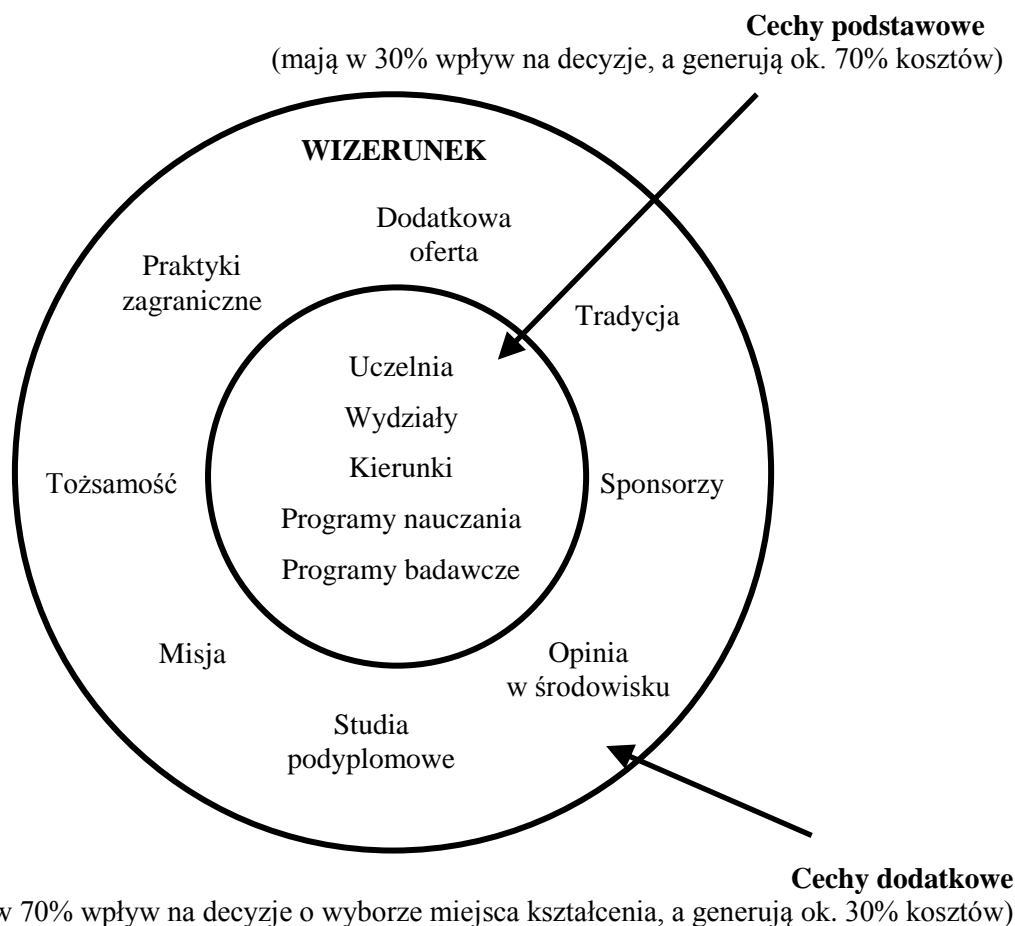
- obostrzenia formalne, których źródłem jest prawo określające reguły działania i funkcjonowanie uczelni (izomorfizm wymuszony);
- niepewność działania i narastającą rywalizację pomiędzy szkołami wyższymi, które, chcąc niwelować ryzyko, dążą do imitacji i powielania sprawdzonych strategii, wzorców i rozwiązań (izomorfizm mimetyczny);
- oczekiwania kulturowe i społeczne stawiane uczelniom (izomorfizm normatywny), czego dobrym przykładem jest powszechna praktyka kreowania wizerunku szkół wyższych jako instytucji prestiżowych, dbających o wysoką jakość kształcenia, pomimo zróżnicowania ich pod względem miejsca w rankingach, prestiżu, reputacji oraz jakości kształcenia. M. Kolasieński, A. Kulig i P. Lisiecki (2003) nazwali to paradoksem gronostajów (*ermine paradox*) w nawiązaniu do tradycji noszenia przez rektorów togi z kołnierzem z gronostajów, co w zamysle ma symbolizować prestiż i społeczny szacunek.

Zagadnienie izomorfizmu podmiotów działających w przestrzeni wyższej edukacji jest istotne, gdyż wizerunek uczelni nie odzwierciedla tylko postrzegania jej samej, ale tworzy się w stosunku do obrazu innych szkół wyższych (Sánchez-Fernández i in., 2010). Z tego też względu wybór komunikowanych otoczeniu atrybutów powinien zakładać ich oryginalność i niepowtarzalność, aby wyraziście wyróżnić organizację na tle konkurencji (Iwankiewicz-Rak, 2003). Działanie takie nosi nazwę ogniskowania, czyli skoncentrowania uwagi na tzw. kotwicach tożsamości (Altkorn, 2001).

Stosowanie przez polskie szkoły wyższe strategii imitacji sugeruje, że kierunki oraz specjalności nie są dostatecznymi elementami wyróżniającymi uczelnię. B. Iwankiewicz-Rak (2004) nazywała je cechami podstawowymi, zaliczając je do rdzenia produktu i adnotując, że ich wpływ na decyzje o wyborze miejsca kształcenia jest w jej opinii szacunkowo mały i wynosi ok. 30% (rysunek 1). Wskazała również, że uczelnie posiadają cechy dodatkowe, czyli składniki produktu poszerzonego: misję, tradycję, tożsamość, opinie w środowisku oraz usługi komplementarne, takie jak: współpracę międzynarodową, w tym praktyki zagraniczne, współpracę z praktyką gospodarczą oraz innymi uczelniami, studia podyplomowe, studia doktoranckie, studia MBA, profesorów wizytujących, sponsorów, a także dodatkowe certyfikaty. Składniki produktu poszerzonego w opinii B. Iwankiewicz-Rak (2004) mają duży wpływ (ok. 70%) na decyzje wyboru miejsca kształcenia. Sugeruje to potrzebę eksponowania właśnie tych elementów tożsamości uczeni w celu budowania jej wyrazistego wizerunku. Działania takie są możliwe ze względu na specyfikę usług edukacyjnych, tj.: niematerialność, nierozdzielność, różnorodność, nietrwałość oraz mniejszą niż na rynku produktowym standaryzację, które dodatkowo pozwalają na kształtowanie jej indywidualnych i niepowtarzalnych cech. Spostrzeżenia

³ Izomorfizm, czyli zjawisko upodabniania się do siebie organizacji w celu przetrwania w jednorodnym środowisku.

B. Iwankiewicz-Rak sugerują potrzebę tworzenia dodatkowych komplementarnych elementów oferty edukacyjnej oraz prezentowania uczelni przez ich pryzmat. W działaniach tych szkoła wyższa kształtująca swój wizerunek powinna odwoływać się do realnych atrybutów, a nie tylko do samych działań promocyjnych (Maliszewski, 2008).



Rysunek 1. Struktura oferty szkół wyższych według B. Iwankiewicz-Rak.

Źródło: por. „Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą” (s. 54), B. Iwankiewicz-Rak, 2004, w: *Marketing szkół wyższych*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

J. Dworak (2011) przekonuje, że wizerunek uczelni może być kreowany na dwa sposoby: bezpośrednio – kiedy uczelnia znajduje się w centrum przekazu, a także pośrednio – gdy przekaz o niej zajmuje miejsce towarzyszące innym treściom. Przyjmując to stwierdzenie za słuszne, właściwym wydaje się zaangażowanie uczelni i reprezentujących ją osób w różnorodne zewnętrzne wydarzenia oraz inicjatywy: konferencje naukowe, pokazy, targi, wystawy, imprezy kulturalne, zawody sportowe, imprezy charytatywne czy festiwale, w celu budowania pozytywnego wizerunku (Maciąg, Folga, Smykła, 2013). Są one szansą na pokazanie uczelni jako aktywnej strony życia społecznego, angażującej się w szerokie spektrum interakcji z otoczeniem. W tym celu szkoły wyższe powinny także eksponować w komunikacji atrybuty tradycyjnie przypisywane instytucjom wyższej edukacji i wynikające z ich publicznej misji. Potwierdzeniem słuszności tego twierdzenia są badania treści znajdujących się na stronach internetowych 13 portugalskich publicznych uniwersytetów. R. Santiago, T.A Carvalho, R. Relva (2008) przeanalizowali je i wykazali, że dominowały informacje kształtujące wizerunek uczelni jako innowacyjny i nowoczesny, a zarazem odwołujący się do tradycyjnych akademickich wartości. Temu celowi, w opinii badaczy, służyły informacje o:

- powiązaniu prowadzonych badań naukowych z działalnością edukacyjną;
- bezinteresownym dążeniu do prawdy (wiedzy);
- kulturowym i społecznym znaczeniu nauki i innowacji;
- transferze wiedzy do gospodarki i komercyjnym jej wykorzystaniu;
- współpracy badanych uczelni z otoczeniem zewnętrznym.

Wyeksponowanie tego rodzaju treści służyło kształtowaniu reputacji szkoły wyższej, która stanowi ważny czynnik wyboru miejsca kształcenia oraz wymiaru jej wizerunku. Wielu badaczy wskazuje więc na silny związek pomiędzy reputacją szkoły wyższej a kreowaniem jej wizerunku (Nguyen, LeBlanc 2001). Według S.W. Alessandri, S. Yang i D.F. Kinsey (2006), reputacja uczelni jest pochodną jej tożsamości wizualnej, gdyż tworzy się na podstawie bezpośrednich i pośrednich doświadczeń oraz informacji przekazywanych przez różnorodne kanały komunikacji i symbole (np. logo, architekturę i inne wizualne atrybuty). Znaczący wpływ tożsamości wizualnej na wizerunek i reputację warunkowany jest tym, że to właśnie ona pozwala wyróżnić się organizacji na tle podobnych instytucji (Alessandri, Yang, Kinsey, 2006). Równie ważnym elementem kształtowania reputacji szkoły wyższej jest jej udział w rankingach, dobrowolnych i obligatoryjnych akredytacjach oraz certyfikacjach. Jak wykazują badania, rankingi szkół wyższych rzutują na decyzje o wyborze miejsca kształcenia, oddziałując również na społeczność akademicką, w tym szczególnie na władze i pracowników uczelni (Volkwein, Sweitzer, 2006). Są oczekiwane oraz szeroko komentowane w środowisku akademickim, stanowiąc jednocześnie element współzawodnictwa pomiędzy szkołami wyższymi (Kubiak, 2012). Podobnie, lecz w mniejszym stopniu, oddziałuje na reputację dostępna opinii publicznej ocena uczelni w procesie akredytacji, będąca zarazem wyrazem społecznej kontroli szkoły wyższej (na temat kontroli i ewaluacji uczelni zob. Jabłecka, 2002). Według N. Nguyen i G. LeBlanc (2001), jeszcze innym krytycznym czynnikiem determinującym reputację uczelni jest jakość relacji studentów z kadrami akademicką oraz pozostałymi pracownikami. O reputacji szkoły wyższej decyduje również ocena jej absolwentów, którzy są weryfikowani przez rynek pracy, a ich pozycja rynkowa wpływa pośrednio na postrzeganie uczelni, którą ukończyli (Szczepańska-Woszczyzna, 2004). Ze strony absolwentów zauważalne jest także sprzężenie ich wartości rynkowej z wizerunkiem i reputacją uczelni, ponieważ o ich konkurencyjności jako pracowników decydują m.in. (Ratajczyk, Sojkin, 2004):

- indywidualne cechy osobowości;
- proces dydaktyczny i edukacyjny, jakiemu zostali poddani;
- percepcja uczelni, którą skończyli;
- wymogi rynku pracy.

Pewnym wymiarem oceny kandydata do pracy jest zatem uzyskany przez niego dyplom, a pośrednio także wizerunek i reputacja uczelni, którą ukończył.

Kształtowanie wizerunku uczelni jest pochodną nie tylko jej tożsamości, ale także działań w zakresie komunikacji. Wynika to z faktu, że szkoły wyższe komunikują się z otoczeniem w naturalny sposób poprzez działalność dydaktyczną, badawczą i współpracę z podmiotami zewnętrznymi (Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2014). Z tego też względu uczelnia powinna sprawnie komunikować się z interesariuszami poprzez dostępne podsystemy komunikacji:

- corporate identity;
- public relations;
- komunikowanie zarządcze;
- komunikowanie marketingowe;
- oficjalne stanowisko władz organizacji i publicity (Wojcik, 2005).

Według M. Kaczmarczyka (2012), szkoły wyższe coraz częściej i chętniej korzystają z wysublimowanych instrumentów public relations, których oddziaływanie pozwala na realizację ich celów strategicznych. Public relations zapewnia uczelni instrumenty i narzędzia, które umożliwiają kreowanie oryginalnego i wyrazistego wizerunku szkoły wyższej, tworząc jej przewagę konkurencyjną (Kolasiński, Kulig, Lisiecki, 2003). Celem realizowanych przez uczelnie działań w zakresie komunikacji powinno być oddziaływanie perswazyjne względem jej interesariuszy (Dietl, 2006), a także wzajemne harmonizowanie oczekiwań obu stron procesu komunikacji (Budzyński, 2008) oraz niwelowanie lub minimalizowanie negatywnych skutków sytuacji kryzysowych.

Sytuacje kryzysowe mogą mieć różnorodny charakter i skutki, ale ze względu na możliwe niepożądane konsekwencje dla rozwoju uczelni i jej wizerunku powinny zostać opracowane zasady i procedury reagowania w przypadku ich wystąpienia (Iwankiewicz-Rak, 2011). P. Chlipała i M. Remi wymienili etapy przygotowania działań antykryzysowych, w skład których zaliczyli:

- analizę prawdopodobieństwa wystąpienia określonych sytuacji kryzysowych;
- opracowanie planu działania na wypadek pojawienia się określonego zagrożenia;
- dobór pracowników do sztabu antykryzysowego;
- szkolenia pracowników;
- trening symulacyjny.

W. Rydzak, bazując na materiałach Institute for Crisis Management, zwrócił uwagę, że kluczem do efektywnej relacji w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowej jest koordynowanie działań w trzech obszarach: zarządzania, komunikowania i działań operacyjnych (Chlipała, Remi, 2003). W obszar zarządzania zaliczył podjęcie następujących zadań w zakresie reakcji na sytuację kryzysową (Ibidem, s. 280):

- stworzenie zespołów zarządzania sytuacją kryzysową;
- opracowanie scenariuszy potencjalnych kryzysów;
- stworzenie planu zarządzania sytuacją kryzysową;
- koordynowanie procedur komunikowania i planu antykryzysowego.

W zakresie zadań w obszarze komunikowania wyróżnił komunikowanie się z (Ibidem, s. 280):

- pracownikami;
- rodzinami pracowników;
- instytucjami opiniotwórczymi;
- instytucjami finansowymi;
- prasą;
- innymi grupami otoczenia.

W ramach obszaru operacyjnego wymienił (Ibidem, s. 280):

- wdrożenie procedur dotyczących reakcji w nagłych przypadkach;
- ochronę pracowników oraz działań biznesowych firmy;
- ocenę sytuacji;
- opracowanie raportu opisującego sytuację.

Podsumowanie

Reasumując, należy podkreślić, że trudne jest precyzyjne określenie wszystkich czynników, mających wpływ na proces kształtowania wizerunku przez szkoły wyższe. W opinii Autora ważniejsze jest w tym zakresie prowadzenie przez uczelnie świadomej polityki zarządzania wizerunkiem własnym, czyli powiązanie kształtowania wizerunku z zarządzaniem całością organizacji, co umożliwia podejmowanie właściwych działań w procesie nieustannego planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działań wizerunkotwórczych. Ułatwia także wykorzystanie adekwatnych do charakteru uczelni i uwarunkowań, w jakich się ona znajduje, instrumentów jego kreowania, powodując, że kształtowanie wizerunku jest procesem ciągłym, uwzględniającym sprzężenia zwrotne. Przejawem świadomej polityki zarządzania wizerunkiem jest podejmowanie działań w tym zakresie w oparciu o pięć podstawowych zasad budowania wizerunku szkoły wyższej, do których zaliczyć należy (Iwankiewicz-Rak, Shulgina, 2013):

- zasadę społecznej odpowiedzialności, czyli podejmowanie i eksponowanie działań społecznie odpowiedzialnych;
- zasadę identyfikacji grup interesariuszy, czyli kreowania więzi i relacji z różnorodnymi, wcześniej zidentyfikowanymi grupami otoczenia;
- zasadę różnicowania strategii budowania wizerunku poprzez uwzględnienie często innych oczekiwań i preferencji poszczególnych grup interesariuszy;
- zasadę przerzucenia kosztów promowania wizerunku, czyli poszukiwania źródeł finansowania oraz wykorzystanie działań, które nie mają konsekwencji finansowych, np. marketing szeptany;
- zasadę kontroli efektów procesu kreowania wizerunku.

Kreowanie wizerunku w oparciu o powyższe reguły zwiększa prawdopodobieństwo jego trwałości zgodnej z misją i charakterem szkoły wyższej jako instytucji publicznej, służącej urzeczywistnieniu celów społecznie użytecznych (Dawidziuk, 2004). Daje też szansę na realizację celów ekonomicznych przy jednoczesnej aktywności o charakterze społecznym.

Bibliografia

- Alessandri, S.W., Yang, S., Kinsey, D.F. (2006). An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. *Corporate Reputation Review*, 9(4), 258-270.
- Altkorn, J. (2001). Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa w czasie. *Marketing i Rynek*, 6, 2-6.
- Barker, R., Angelopulo, G.Ch. (2006). *Integrated Organisational Communication*. Cape Town: Juta and Company Limited.
- Budzyński, W. (2008). *Public relations strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*. Warszawa: Poltex.
- Chlipała, P., Remi, M. (2003). Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstwa w świetle wyników badań. W: J. Świda, D. Tworzydło (red.), *Public relations* (s. 73-82). Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.
- Dawidziuk, R. (2004). Rynek usług edukacyjnych – aspekty prawne i sytuacja sektora szkół wyższych. W: G. Nowaczyk, M. Kolasiński (red.), *Marketing szkół wyższych* (s. 125-136). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Dietl, J. (2006). *Zarządzanie marketingowe* (t. 1). Nowy Sącz: Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University.
- Duarte, P.O., Alves, H.B., Raposo, M.B. (2010). Understanding university image: a structural equation model approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(1), 21-36.
- Dudek-Mańkowska, S. (2011). *Wizerunek Warszawy w działaniach promocyjnych władz lokalnych i świadomości społecznej*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Dworak, J. (2011). Wizerunek szkoły wyższej. W: J. Dworak, J. Jaworski (red.), *Zarządzanie szkołą wyższą, dylematy i wyzwania* (s. 107-119). Warszawa: Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

- Fudaliński, J. (2010). Wybrane aspekty rozwoju sektora organizacji non-profit w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 101, 45-58.
- Glińska, E. (2008). *Zarządzanie procesem kształtowania wizerunku miasta wśród jego mieszkańców na przykładzie Zambrowa*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Idziak, G. *Skuteczne i profesjonalne NGO, Standardy formalno-organizacyjne w zakresie zarządzania NGO*. Pobrane z: <http://mazowia.org.pl/wp-content/uploads/2017/10/SKUTECZNE-I-PROFESJONALNE-NGO-STANDARDY-ZARZ%C4%84DZANIA-W-NGO>.
- Iwankiewicz-Rak, B. (2003). *Public relations w kształtowaniu wizerunku szkoły wyższej*. W: J. Świda, D. Tworzydło (red.), *Public relations* (s. 327-333). Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie.
- Iwankiewicz-Rak, B. (2004). Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą. W: G. Nowaczyk, M. Kolasiński (red.), *Marketing szkół wyższych* (s. 51-63). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Iwankiewicz-Rak, B. (2011). Skargi i uwagi w kształtowaniu wizerunku uczelni. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej* (s. 217-226). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Iwankiewicz-Rak, B., Shulgina, L. (2013). Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje wzajemne. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki* (s. 31-42). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Jablecka, J. (2002). Menedżeryzm i państwo ewaluacyjne – zmiany w zarządzaniu uniwersytetami na przykładzie Wielkiej Brytanii. W: M. Wójcicka (red.), *Dywersyfikacja w szkolnictwie wyższym* (s. 63-82). Warszawa: Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego.
- Jablecka, J. (2012). *Uniwersytet – strategie – rywalizacja w rankingach*. „Prace Naukowe WWSZIP” 2012, nr 17; *Metody badań problemów zarządzania strategicznego*, pod red. R. Krupskiego, s. 359-413.
- Janczyk-Strzała, E. (2013). *Controlling we wspomaganiu zarządzania uczelniami niepublicznymi funkcjonującymi w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Kaczmarczyk, M. (2012). Rola mediów akademickich w public relations szkół wyższych. Ujęcie funkcjonalne. W: M. Kaczmarczyka (red.), *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie – Marketing – Public relations* (s. 129-141). Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”.
- Kohler, J., Huber, J. (eds.). 2006. *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Kolasiński, M., Kulig, A., Lisiecki, P. (2003). The Strategic Role of Public Relations in Creating the Competitive Advantages of Private Higher Education in Poland: The Example of the School of Banking in Poznań. *Higher Education in Europe*, 4, 433-44.
- Kubiak, W. (2012). Szkolnictwo wyższe w aktualnej strukturze systemowej edukacji narodowej w Polsce. Wybrane aspekty. *Zeszyty Naukowe WSHE*, 34, Nauki Pedagogiczne, z. 11, 53-66.
- Kulig, A., Lisiecki, P. (2011). Wyróżnić się, ale czym? Strategie marketingowe szkół wyższych. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej* (s. 287-292). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Maciąg, J., Folga, R., Smykla, A. (2013). Creative sport events in shaping the image of a higher school (on example of the Jerzy Kukaczka Academy of Physical Education in Katowice, Poland). *Interdisciplinary Studies Journal*, 2(3), 172-181.
- Maliszewski, T. (2008). Problemy (nie)etyczne a budowanie przewagi konkurencyjnej wyższej szkół niepublicznych. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1(31), 117-133.
- Nguyen, N., LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *The International Journal of Educational Management*, 15, 303-311.
- Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. (2014). Cooperative and competitive relationships in high education sector in Poland. *Journal of Economics & Management*, 17, 5-23.
- Pierścionek, Z. (2007). *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Płaczek, S. (2014). Procesowa struktura wydziałowego systemu zarządzania jakością kształcenia. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 1, 152-164.

- Polat, S. (2011). The Relationship between University Students' Academic Achievement and Perceived Organizational Image. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri. Educational Sciences: Theory & Practice*, 11, 257-262.
- Ratajczyk, P., Sojkin, B. (2004). Kształtowanie pozycji konkurencyjności szkoły wyższej i jej oferty edukacyjnej. W: G. Nowaczyk, M. Kolasiński (red.), *Marketing szkół wyższych* (s. 161-167). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Sánchez-Fernández, R., Iniesta-Bonillo, M.Á., Schlesinger-Díaz, W., Rivera-Torres, P. (2010). Analysis of the Value Creation in Higher Institutions: A Relational Perspective. *Theoretical and Applied Economics*, 10, 25-36.
- Santiago, R., Carvalho, T., Relva, R. (2008). Research and the Universities' Image. *European Journal of Education*, 43(4), 495-512.
- Słownik zarządzania kadrami*. (2005). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Šmaižien, I., Oržekauskas, P. (2006). Corporate Image Audit. *Vadyba/Management*, 1(10), 89-96.
- Stachura, E. (2006). Elementy wizerunku szkoły wyższej. W: G. Nowaczyk, P. Lisiecki (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą* (s. 359-369). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Steiner, L., Sundstrom, A.C., Sammalisto, K. (2013). An analytical model for university identity and reputation strategy work. *Higher Education. The International Journal of Higher Education Research*, 65, 401-415.
- Stensaker, B. (2007). The Relationship between Branding and Organisational Change. *Higher Education Management and Policy*, 1, 1-17.
- Szczepańska-Woszczyzna, K. (2004). Wykształcenie absolwentów elementem kształtowania pozycji rynkowej uczelni. W: G. Nowaczyk, M. Kolasiński, *Marketing szkół wyższych* (s. 179-189). Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Tarczydło, B. (2013). Metodyka kształtowania wizerunku marki. *Rozprawy monograficzne*, 298. Kraków: Wydawnictwo AGH.
- Tutko, M. (2012). Wpływ organizacji absolwentów na kształtowanie wizerunku szkół wyższych. W: M. Kaczmarczyka (red.), *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie – Marketing – Public relations* (s. 143-160). Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza „Humanitas”.
- Valla du, M., Batko, R., Bugaj, J., Flasiński, M., Frankowicz, M., Godzwon, Z., Hulicka, M., Jedynek, P., Korporowicz, L., Mania, A., Marek, T., Mika, I., Próchnicka, M., Rybkowski, R., Skarbek, T. (oprac.). (2011). *Raport końcowy. Modele zarządzania uczelniami w Polsce*. Kraków: Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Volkwein, J.F., Sweitzer, K.V. (2006). Institutional prestige and reputation among research universities and liberal arts colleges. *Research in Higher Education*, 47(2), 129-148.
- Wæraas, A., Solbakk, M.N. (2009). Defining the essence of a university: lessons from higher education branding. *Higher Education*, 57(4), 449-462.
- Wojcik, K. (2005). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem – podręcznik dla teoretyków, poradnik dla praktyków*. Warszawa: Placent.
- Yugo, J.E., Reeve, C.L. (2007). Understanding Students' University Educational Image and Its Role in College Choice. *PSI CHI Journal of Psychological Research*, 12(1), 9-17.
- Zaclona, T. (2010). *Zarządzanie wizerunkiem uczelni niepublicznych*. W: T. Wawak (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu* (s. 259-270). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji*. (2009). Warszawa.
- Zinkhan, G.M., Ganesh, J., Jaju, A., Hayes, L. (2001). Corporate Image: A Conceptual Framework for Strategic Planning. W: *Enhancing Knowledge Development in Marketing. American Marketing Association*, 12, 152-160.