



## BUDOWANIE WIZERUNKU SZKOŁY WYŻSZEJ JAKO MEGA NARZĘDZIA MARKETINGU

**prof. dr hab. Lidia Białoń**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości

### Wprowadzenie

Wizerunek szkoły wyższej autorka traktuje jako elementarny czynnik przewagi konkurencyjnej na współczesnym rynku edukacyjnym.

Specyfikę współczesnego rynku edukacyjnego wyznacza szereg niezbyt pozytywnych dla szkół wyższych zjawisk, z czego najistotniejsze to występujący niż demograficzny oraz wysokie bezrobocie wśród ich absolwentów. Obserwuje się słabnący popyt pracodawców na w.w. absolwentów. Sytuacja ta powoduje realne zagrożenie dla istnienia i rozwoju szkolnictwa wyższego, co dotyczy szczególnie uczelni niepublicznych. Sytuacja ta stwarza też konieczność poszukiwania przewag konkurencyjnych na rynku edukacyjnym.

Powstaje zasadnicze pytanie, co stanowi przewagę konkurencyjną szkół wyższych? Przewaga konkurencyjna dowolnej organizacji ma miejsce wówczas, gdy realizuje ona wartości nie realizowane przez inne organizacje w obrębie tego samego sektora, bądź realizuje je w lepszy, bardziej atrakcyjny sposób. Należy stwierdzić, że rodzaj przewagi konkurencyjnej szkoły wyższej zależy niewątpliwie od społeczno-ekonomicznych uwarunkowań. W okresie niższej zasobności materialnej społeczeństwa-przewagę tę mogą stanowić niższe koszty studiowania, tj. opłaty wstępne, wysokość czesnego, opłaty za egzaminy poprawkowe, itp. Poza tym także możliwości uzyskania stypendiów za dobre wyniki w nauce, stypendiów socjalnych czy też miejsca w domach studenta. W okresie wyższej zasobności materialnej, jak również pogłębionej świadomości społecznej, wysokiego poziomu cywilizacyjnego społeczeństwa przewagę konkurencyjną tworzą czynniki związane z rozwojem osobowości studentów, rozwojem ich kreatywności i ogólnie mówiąc – rozwojem intelektualnym. Ważnym elementem omawianej przewagi w okresie prosperity jest uzyskanie możliwości rozwoju fizycznego i kulturalnego co wiąże się z dysponowaniem przez szkołę wyższą różnymi obiektami umożliwiającymi realizację tych zainteresowań. Do obiektów tych można zaliczyć np. basen kąpielowy, halę sportową i siłownię. Rozwój kulturalny mogą umożliwić tradycje szkoły wyższej w zakresie wydarzeń związanych z kulturą studencką, np. zespoły pieśni i tańca, kabarety, kluby miłośników przyrody czy fotografii, itd.

---

W każdym jednakże warunkach ekonomicznych najważniejszym elementem przewagi konkurencyjnej była jakość nauczania. Jakość nauczania wyznaczają przede wszystkim programy nauczania i kadra naukowo-dydaktyczna, która jest jednym z najważniejszych interesariuszy szkoły wyższej. W ramach stosowania zasad odpowiedzialności społecznej uważa się też, że istotnym atutem konkurencyjnym poszczególnych szkół jest rozwijanie aktywności badawczej studentów, współudział studentów w powstawaniu i realizacji badań naukowych, kreatywności w kwestii inicjowania i podejmowania różnych zamysłów przedsiębiorczych.

W związku ze wzrostem znaczenia społecznej odpowiedzialności organizacji biznesowych (CSR) w zarządzaniu, zasady jej realizacji stały się elementem składowym przesądającym o ich tożsamości i wizerunku. Również w szkołach wyższych zasady CSR mogą być stosowane i bez wątplenia wzmacniają przewagę konkurencyjną na rynku edukacyjnym.

Pytanie – jakie elementy tworzą wizerunek szkoły wyższej jako kompleks elementów tworzących je? – pozostaje otwarte.

### **Istota i definicja wizerunku szkoły wyższej**

Wizerunek uczelni to jej obraz, który funkcjonuje w otoczeniu, szczególnie zaś na rynku edukacyjnym. Dokładniej wizerunek to całokształt subiektywnych wyobrażeń i wiedzy o rzeczywistości, które wytworzyły się jako efekt percepcji oddziaływania środków przekazu. Podstawę tworzenia wizerunku stanowi tożsamość rozumiana jako system cech i właściwości charakterystycznych dla określonej szkoły wyższej. Na tożsamość uczelni składa się oferta programów, planów i sposobów nauczania, misja i sposób jej realizacji a także kultura organizacyjna i realizacja zasad Społecznej Odpowiedzialności. Tożsamość odpowiada na pytanie – czym jest szkoła, co sobą reprezentuje? Tożsamość to zbiór wartości, jakie szkoła wyższa chce utrwalić w swoim wnętrzu i otoczeniu. Jest w pełni kontrolowana przez szkołę. Natomiast wizerunek odpowiada na pytanie – jak jest postrzegana w swoim wnętrzu i w otoczeniu. Wizerunek szkoły wyższej można więc określić jako całokształt wyobrażeń i wiedzy o niej, które to wyobrażenia ukształtowały się na podstawie oddziaływania środków komunikacji, przekazywanych przez szkołę wyższą otoczeniu. Można zaryzykować twierdzenie, że o przewadze konkurencyjnej szkoły na rynku edukacyjnym decyduje wizerunek. Stąd tworzenie i doskonalenie wizerunku szkoły wyższej obejmuje dwa główne procesy czyli doskonalenie jej tożsamości oraz dobór i doskonalenie właściwych środków przekazu, jasnych i zrozumiałych, o dużej sile perswazji, które łatwo mogą dotrzeć do interesariuszy. Doskonalenie wizerunku szkoły wyższej powinno być poparte odpowiedzią na pytanie, czym jest wizerunek pożądaný, do którego należy dążyć. Można przyjąć, iż wizerunek pożądaný to innowacyjny, przyjazny i trakcyjny dla studentów model studiowania oparty o styl komunikowania się i budowania relacji ze studentami na zasadach uczciwości i rzetelności w zakresie dotrzymywania obietnic.

Pożądaný wizerunek szkoły wyższej należy budować na takich wyróżnikach jak:

- Istniejące i planowane kierunki studiów oraz charakter programów nauczania;

- Istniejąca kadra naukowo-dydaktyczna z zaznaczeniem projektów podnoszenia jej kwalifikacji;
- Faktycznie prowadzone i projektowanie badań naukowych;
- Aktualna i przyszła współpraca z różnymi jednostkami sfery nauki, w tym szkołami wyższymi krajowymi i zagranicznymi;
- Posiadana i projektowana infrastruktura dla rozwoju naukowego, kulturalnego, fizycznego studentów;
- Wyjątkowa dbałość o dobre relacje społeczności akademickiej, służby administracyjnej i bibliotecznej;
- Aktywne uczestnictwo w realizacji społecznej odpowiedzialności uczelni.

Audyt aktualnego wizerunku szkoły wyższej należałoby przeprowadzić według tych samych wyróżników, dodając do nich świadomość marki uczelni i postrzeganie jej jakości a także lojalność wobec niej. Ten ostatni wyróżnik można dość łatwo zidentyfikować (marketing szeptany, kolejne pokolenia członków rodzin studiujący na uczelni).

Do czynników określających wizerunek uczelni należy też zaliczyć system informacji wizualnej, który stanowią takie elementy jak logo, znak firmowy, firmowe kolory, architektura uczelni i jej wystrój a także wyposażenie sal wykładowych i biblioteki.

Jak już autorka wspomniała, wizerunek jest także efektem systemu komunikowania tożsamości i rozumienia jej przez interesariuszy. Stąd zbudowanie tego systemu (oprócz oczywiście zbudowania tożsamości) jest kluczowym problemem przesądającym o jego pozytywnym postrzeganiu przez interesariuszy wewnętrznych i otoczenie. Warto dodać, że odbiór ten zależy od wiedzy interesariuszy o ogólnych warunkach w zakresie funkcjonowania instytucji nauki oraz wyznawanych przez nie wartości i równocześnie ich oczekiwań w zakresie zaspokojenia swoich potrzeb przez poszczególne uczelnie. Należy też pamiętać o tym, że szkoła wyższa powinna być elitarna w sensie intelektualnym a egalitarna ze względu na otwartość na otoczenie. Szkoła wyższa powinna nadal pełnić rolę wzorcotwórczą, powinna też tworzyć kształt przyszłego rynku a więc podporządkować swoje programy nauczania do aktualnego rynku, jak to eksponują Krajowe Ramy Kwalifikacji.

Następują zmiany roli uczelni w kontekście budowania gospodarki innowacyjnej. Zacieśniona zostaje współpraca pomiędzy podmiotami relacji w obszarze rozwoju wiedzy. Rosnący stopień internalizacji wymusza nawiązywanie kontaktów z uczonymi całego świata. Zachodzi więc potrzeba budowania zaawansowanych relacji na linii naukowiec-odbiorca.

W rzeczywistości jednak, owa ewolucja może pozytywnie wpłynąć na wizerunek szkoły wyższej, ale wymaga stanowczości i dbałości o właściwe przekazywanie tej idei.

Budowanie wizerunku uczelni musi być poprzedzone analizą tegoż w przeszłości i czynników, dzięki którym został ukształtowany, o czym autorka wspomniała wcześniej. Analiza powinna odpowiedzieć na pytanie – jakie czynniki ukształtowały wizerunek i jakie przedsięwzięcia należy podjąć, aby ten wizerunek udoskonalić.

---

Tworzenie wizerunku można sprowadzić do czterech głównych etapów:

- Ustalenie misji, celów oraz strategii szkoły wyższej;
- Określenie głównych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych;
- Opracowanie skutecznych narzędzi marketingowych;
- Określenie sposobu wdrożenia opracowanego systemu instrumentów marketingowych.

### **Misja, cele oraz strategia szkoły wyższej**

Wszelkie pomysły budowy i doskonalenia wizerunku szkoły wyższej muszą być podporządkowane jej misji. Misja uczelni wyraża filozoficzną podstawę jej funkcjonowania, stanowi podstawę struktury wydziałów, kierunków i specjalności a w ich ramach przedmiotów ogólnych, kierunkowych oraz specjalnościowych. Misji uczelni jest podporządkowana także tematyka badań naukowych. Stanowi ona punkt wyjścia doboru organizacji współpracujących z daną uczelnią. Misja jest na ogół sformułowana krótko i zawiera supersyntezę przesłania swojego istnienia i działania. Misją uczelni było od wieków kształcenie, wychowanie i badania naukowe. Przyjmując, iż są to wartości bezdyskusyjne, tradycyjne, współcześnie misję tę można rozszerzyć. Głównym zakresem rozszerzenia tej tradycyjnej misji jest położenie akcentu na zaspokojenie potrzeb praktyki, wprowadzenie elementów racjonalnego gospodarowania, rozwój partnerstwa publiczno-prywatnego oraz w związku z powyższym stosowanie nowoczesnych metod zarządzania uczelnią wyższą. W związku z rozwojem gospodarki innowacyjnej rysują się nowe wyzwania dla wyższych uczelni. Do nich można zaliczyć<sup>1</sup>: kształtowanie wśród pracowników i studentów kreatywności oraz praktycznych postaw otwartych na przedsiębiorczą współpracę z biznesem i rozwijanie wiedzy rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, zorientowanych na potrzeby rynku i przedsiębiorcze zarządzanie szkołą wyższą a także inicjowanie partnerstwa i sieciowych relacji z miejscowym biznesem, administracją i sektorem społecznym.

Misją uczelni menedżerskich może być przygotowanie kadr dla gospodarki innowacyjnej zaś misją wydziału menedżerskiego tejże uczelni może być przygotowanie wysokokwalifikowanych kadr menedżerskich dla gospodarki innowacyjnej. Uzupełnienie „do gospodarki innowacyjnej” akcentuje działalność na rzecz nie tylko teraźniejszości, ale i przyszłości, na rzecz czynników rozwoju społeczno-gospodarczego. Tak sformułowana misja narzuca konieczność dostosowania programów nauczania do właściwości gospodarki innowacyjnej z uwzględnieniem oczywiście wymagań zawartych w Krajowych Ramach Kwalifikacyjnych. Zdaniem autorki misja uczelni nie musi zawierać słowa „odpowiedzialność”, jako że wypełnienie misji realizowane powinno być w sposób społecznie odpowiedzialny.

Cele uczelni wynikają z misji rozwojowej, są jej rozwinięciem i uszczegółowieniem i są egzemplifikacją wizji rozwojowej, która może zawierać ekspansję w kraju a także zagranicą czy też pomnożenie wydziałów, kierunków i specjalności. Strategia rozwoju uczelni zawierająca już sposoby osiągnięcia sformułowanej wizji i celów a więc powinna zawierać także elementy tworzące wizerunek, oraz elementy jego kształtowania.

---

<sup>1</sup> K. Matusiak, *Budowa powiązań nauki i biznesu w gospodarce opartej na wiedzy*, Wyd. SGH, 2010, s. 171.

Należy więc już zdefiniować i przyjąć wartości, pożądaną pozycję oraz sposób wyróżnienia na rynku edukacyjnym jak również zaakcentowanie indywidualnego charakteru uczelni.

Misja i realizowane cele mogą ulegać zmianie w związku z radykalną zmianą warunków, w jakich uczelnia funkcjonuje. Np. na współczesnym rynku edukacyjnym uczelnie zabiegają nie tylko o zdobywanie studentów, ale także rywalizują o zdobywanie środków finansowych. Sytuacja ta stwarza nowe warunki budowy swego wizerunku.

Misja, cele i strategia rozwoju uczelni sugerują, co ma ona do zaoferowania otoczeniu. Proponowaną ofertę należałoby skonfrontować z oczekiwaniami otoczenia a więc interesariuszy, jako że ich oczekiwania w znacznym stopniu określają kształt czynników tworzonego wizerunku.

### **Główni interesariusze szkoły wyższej wewnętrzni i zewnętrzni**

Proponowana oferta akcentuje uczelnię prestiżową o wysokim potencjale intelektualnym, osobowym i rzeczowym z rozległymi kontaktami naukowymi, biznesowymi, regionalnymi, choć nie zawsze odpowiada to rzeczywistości stanowi rzeczy. Niezgodność tożsamości z przekazywanymi komunikatami może oczywiście w przyszłości odnieść niepożądany skutek, mianowicie wizerunek będzie mniej korzystny w porównaniu z tożsamością co niewątpliwie będzie miało niebagatelny wpływ na poziom rekrutacji studentów. Stąd w pierwszej kolejności należałoby zidentyfikować grupy interesariuszy i ich oczekiwania aby na tej podstawie zweryfikować swoją ofertę. W tabeli 1 prezentowane są niektóre grupy interesariuszy oraz przykładowe ich oczekiwania. Ogólnie możemy wyróżnić interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Każde z wymienionych oczekiwań należałoby uściślić i rozbudować, każda z tych grup jest niewątpliwie dyskusyjna i oczywiście zmienna w czasie.

W różnych okresach komunikat do różnych grup może być w szczególny sposób przekazywany. Gdy na przykład szkoła wyższa zainteresowana jest w większym stopniu dialogiem z jednostkami gospodarki w kwestii nawiązania z nimi współpracy badawczej, wówczas w przekazach marketingowych akcentować się będzie osiągnięcia naukowe, współpracę międzynarodową, przynależność do różnych klastrow czy sieci innowacyjnych, współpracujących nad rozwiązaniem konkretnych problemów.

Niezwykle istotne a może mało doceniane dla kształtowania wizerunku są interesariusze wewnętrzni. Wśród nich studenci aktualnie studiujący. Jest to grupa opiniotwórcza, uzewnętrzniająca się poprzez, krótko mówiąc, realizację (bądź nie) ślubowania składanego na początku każdego roku akademickiego, podkreślającego między innymi godne zachowanie studenckie również poza własną uczelnią. Z własnych obserwacji autorce wydaje się, że zarówno studenci, jak i dydaktycy zbyt małą wagę przywiązują w toku realizacji procesu dydaktycznego do sformułowań zawartych w ślubowaniu.

Formułując przekazy marketingowe dla interesariuszy nie należy zapominać o używaniu różnego języka przez świat nauki i świat gospodarki i o różnicach mentalnych wśród przedstawicieli tych działań oraz różnicach w zakresie zdolności przedsiębiorczych.

Tabela 1. Grupy interesariuszy uczelni i ich oczekiwania.

Grupa interesariuszy	Wybrane oczekiwania interesariuszy względem uczelni
Aktualnie studujący (studenci studiów licencjackich, magisterskich, podyplomowych i doktoranckich)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wykształcenie umożliwiające aktywne uczestnictwo w rozwoju cywilizacyjnym;</li> <li>2. Specjalistyczne przygotowanie do zawodu umożliwiające zaistnienie na globalnym rynku pracy;</li> <li>3. Uzyskanie dyplomu wyższej uczelni;</li> <li>4. Odpowiednia kultura środowiska (sposób traktowania studentów);</li> <li>5. Szeroka oferta uwzględniająca kształcenie ustawiczne, zwłaszcza podyplomowe;</li> <li>6. Uczestnictwo w bieżącym, wewnętrznym życiu i zewnętrznym środowisku uczelni.</li> </ol>
Potencjalni studenci	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atrakcyjne programy nauczania;</li> <li>2. Wiedza umożliwiająca zdobycie różnorodnych zawodów i zatrudnienia na rynku pracy;</li> <li>3. Możliwość studiowania na wielu kierunkach;</li> <li>4. Możliwość kształcenia na odległość;</li> <li>5. Możliwość podnoszenia kwalifikacji na studiach podyplomowych.</li> </ol>
Potencjalni pracodawcy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wykształcona, kreatywna kadra zdolna do wprowadzania zmian w firmach;</li> <li>2. Profesjonaliści zdolni do przekształcenia firmy tradycyjnej w firmę innowacyjną;</li> <li>3. Badania naukowe pozwalające na wzrost dynamiki rozwoju firm;</li> <li>4. Fachowcy potrafiący nawiązywać kontakty międzynarodowe.</li> </ol>
Wykładowcy, naukowcy, obsługa administracyjna, w tym dział rekrutacji, dziekanat, biblioteka, służby socjalne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odpowiednia kultura środowiska (etos);</li> <li>2. Odpowiednie warunki pracy;</li> <li>3. Ochrona wolności badań i innych wolności akademickich;</li> <li>4. Możliwość współpracy ze studentami w zakresie badań naukowych;</li> <li>5. Możliwość podnoszenia kwalifikacji;</li> <li>6. Możliwość współzrządzenia;</li> <li>7. Pełnienie roli ekspertów dla zarządzających uczelnią;</li> <li>8. Przyjazna atmosfera pracy, zapewnienie stabilizacji i rozwoju;</li> <li>9. Dobre relacje między studentami i pracownikami dydaktycznymi i innymi;</li> <li>10. Wyzwalanie inicjatywy, samodzielności i zaangażowania poprzez ekspozycje misji.</li> </ol>
Media	Ciekawe imprezy naukowe do prezentacji różnego rodzaju badań
Samorządy lokalne	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Współpraca z lokalnymi instytucjami;</li> <li>2. Dostarczenie wysokokwalifikowanych kadr;</li> <li>3. Pomoc ludzi nauki w rozwiązywaniu problemów;</li> <li>4. Poparcie społeczne dla zamierzeń samorządów.</li> </ol>
Władze naczelne – M.E.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przygotowanie kreatywnych absolwentów dla rynku pracy;</li> <li>2. Rozwój i upowszechnienie zaawansowanej wiedzy;</li> <li>3. Przygotowanie absolwentów do bycia aktywnym obywatelem w społeczeństwie demokratycznym w kraju i Europie;</li> <li>4. Rozwój osobowy studentów i absolwentów.</li> </ol>
Społeczeństwo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odpowiednia jakość kształcenia;</li> <li>2. Konkurencyjność na rynku europejskim i światowym;</li> <li>3. Kształtowanie postaw obywatelskich;</li> <li>4. Depozytariusze wartości i wzorów kulturowych - ośrodek promieniowania kultury i wiedzy.</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem pomysłu: K. Kowalska, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*,

*Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2, 2009, T 1.*

Trzeba też powiedzieć, że relacje poszczególnych grup interesariuszy oparte są na uzyskiwaniu przez nie obopólnych korzyści. Każda z grup interesariuszy wnosi określone zasoby i możliwości, które mogą być wykorzystane dla osiągnięcia posiadanych korzyści. Dla utrzymania i rozwoju dobrych relacji musi być zachowana względna równowaga pomiędzy zasobami a możliwościami a więc tym, co dana grupa interesariuszy wnosi a pożądanymi korzyściami, które grupa ta może osiągnąć. Tabela 2 przedstawia oferty i korzyści trzech grup interesariuszy, tzw. trójkąt gospodarki i wiedzy w modelu szkoły wyższej.

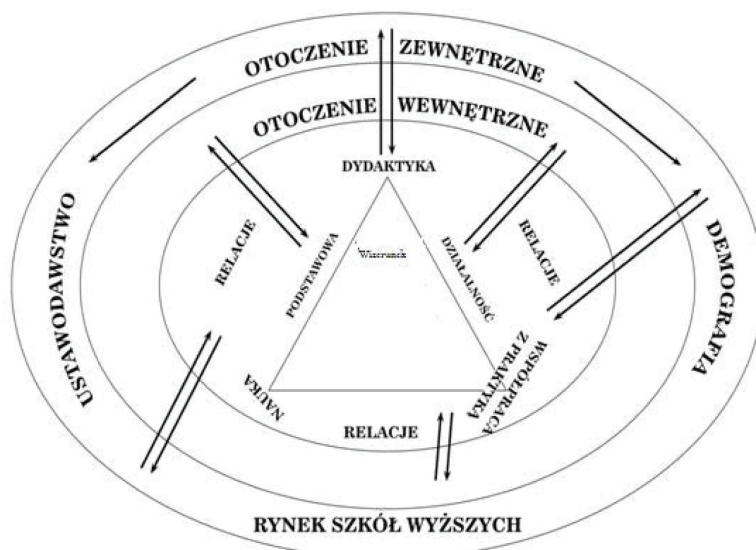
Tabela 2. Oferowane i oczekiwane korzyści z wzajemnych relacji między poszczególnymi grupami interesariuszy.

<b>Grupy interesariuszy</b>	<b>Wnoszone korzyści</b>	<b>Oczekiwane korzyści</b>
Institucje naukowe: szkoły wyższe, instytuty, laboratoria i inne	Wiedza, nowe technologie, Kreatywne środowisko, Laboratoria i infrastruktura	Korzystnej sprzedaży wyników badań, Zleceń na usługi i ekspertyzy, Finansowanie badań, Zatrudniania absolwentów
Administracja lokalna i regionalna	Inicjatywę i koordynację działań prorozwojowych, Finansowanie statutowe, Zamówienia publiczne, Programy wsparcia, Usługi publiczne	Dynamizacji procesów rozwojowych, Wzrostu wpływów podatkowych, Nowych miejsc pracy, Poprawy pozycji konkurencyjnej, Poprawy wizerunku regionu
Biznes – małe, średnie i duże przedsiębiorstwa	Zdolność do podjęcia ryzyka, Rynki zbytu, Kanały dystrybucji, inwestycje	Nowych produktów i technologii, Wykwalifikowanych pracowników, Antycypacji w ryzyku, Poprawy infrastruktury

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Matusiak, op. cit., s. 210-211.*

Model wizerunku, tak jak zmienne są grupy interesariuszy, nie jest raz na zawsze ustalony, ale jest zmienny w czasie. Niezmienne mogą być jedynie założenia do modelu kształtowania wizerunku. Przypomina się, że pożądanym wizerunkiem szkoły wyższej to innowacyjny, przyjazny i atrakcyjny dla studenta model studiowania oparty o styl komunikowania się i budowania relacji, oparty na uczciwości i rzetelności w dotrzymywaniu obietnic dotyczących procesu i jakości kształcenia. Założenia te ilustruje w uproszczeniu rysunek 1.

Rysunek 1. Wizerunek szkoły wyższej w relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi.



Źródło: Opracowanie własne.

Dla kształtowania wizerunku uczelni niezwykle istotne znaczenie mają relacje pomiędzy nią a interesariuszami wewnętrznymi oraz bliższym i dalszym otoczeniem, o czym autorka wcześniej wspomniała, są wyraźnie zaznaczone na rysunku 1.

Strzałki na rysunku informują o relacjach między szkołą wyższą a interesariuszami o podstawowej działalności szkoły tj. dydaktyka, nauka oraz współpraca z praktyką a więc m.in. z rynkiem pracy. Wnętrze trójkąta – to właśnie wizerunek.

Docelową grupą interesariuszy są potencjalni studenci, co ma szczególne znaczenie w sytuacji współczesnego rynku edukacyjnego. Pomimo, że jest to niewątpliwie grupa najważniejsza to jednak nie można nie docenić innych grup interesariuszy zewnętrznych, których opinia musi mieć istotne znaczenie dla zachowań grupy docelowej jaką są potencjalni studenci. W czasach, gdy coraz bardziej zwraca się uwagę na rozwój kapitału ludzkiego kluczowym stają się zasady odpowiedzialności nie tylko wobec społeczeństwa ale i wobec własnych pracowników. Dobre warunki pracy, przyjazna atmosfera pomiędzy pracownikami bezpośrednio wpływa na ich kreatywność, skuteczność i lojalność wobec szkoły wyższej, na jej wizerunek. To właśnie zachowania ludzi są podstawą skutecznej realizacji współczesnych celów strategicznych a tym samym pełnią ważną rolę w wypełnianiu polityki społecznej odpowiedzialności. Ważną grupą interesariuszy są absolwenci uczelni, od których można oczekiwać, że są dobrymi rzecznikami swojej alma mater. Szkoła wyższa powinna dbać o dobre relacje z nimi, między innymi poprzez zapraszanie ich na konferencje a także na spotkania z aktualnymi studentami.



Struktura oczekiwań interesariuszy jest zróżnicowana i zmienna w czasie. Powstają mianowicie nowe grupy interesariuszy, np. studenci zagraniczni czy też nowe uregulowania prawne mające wpływ na funkcjonowanie uczelni. Powstaje też pytanie czy uczelnia jest w stanie spełnić wszystkie oczekiwania interesariuszy a także czy są świadome odpowiedzialności wobec społeczeństwa, choć zakres tej odpowiedzialności wyznaczany jest poprzez ustawodawstwo a jego rozumienie może być różne.

### **Społeczna odpowiedzialność szkoły wyższej**

Istotnym, o nasilającym się znaczeniu dla tworzenia przewagi konkurencyjnej szkoły wyższej a jednocześnie określającym jej wizerunek jest problem jej społecznej odpowiedzialności. Każda organizacja, w tym instytucje sektora edukacyjnego powinny być społecznie odpowiedzialne, co oznacza, że realizując swoje właściwe funkcje rzetelnie spełnia oczekiwania społeczne z nimi związane. Nawiasem mówiąc, ta rzetelność powinna być standardem, a nie czymś wyjątkowym. W przypadku szkoły wyższej zakres tych oczekiwań wyznacza Prawo o Szkolnictwie Wyższym z dnia 27 lipca 2005 r. (Dz.U. z dnia 30 sierpnia 2005, dział 1, rozdział 1, art. 4 ustęp 3 i 4) – uczelnie powinny pełnić misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów oraz powinny współpracować z otoczeniem gospodarczym, w szczególności poprzez sprzedaż bądź nieodpłatne przekazywanie wyników badań i prac rozwojowych przedsiębiorstwom oraz szerzenie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim.

Współcześnie oczekiwania te mają coraz szerszy zakres. Aby rzeczywiście zaistnieć w świadomości otoczenia, szkoły wyższe muszą się z nim komunikować, aktywnie współtworzyć, wyszukiwać jego słabości, starać się swoją aktywnością te słabości minimalizować.

Społeczna odpowiedzialność w dłuższym okresie buduje i uwiarygodnia zarówno tożsamość uczelni mającą cechę autentyczności jak i jej wizerunek. Podstawowym pojęciem związanym z problemem odpowiedzialności społecznej organizacji jest pojęcie interesariuszy a każda szkoła wyższa ma bardzo szeroki ich krąg (por. tab. 1). Zakres odpowiedzialności zależy od ich oczekiwań, które w zasadzie są dość ogólnie skonkretyzowane (tab.1) co oznacza, że jest w zasadzie nieograniczony. Świadczone przez uczelnie „dobro publiczne” ma ogromny wpływ na społeczeństwo zarówno w krótszym a zwłaszcza w długim horyzoncie czasu (autorka ma tu na myśli wpływ pozytywny). Szkoła wyższa wywiera wpływ i ponosi odpowiedzialność w zakresie wszystkich jej realnych i potencjalnych funkcji<sup>2</sup>.

Problematyka społecznej odpowiedzialności nie była prawnie usankcjonowaną metodą postępowania firm, jednakże sama jej idea pobudzała organizacje do jej stosowania, bowiem zauważyły one wiele korzyści jakie przynosi jej stosowanie.

W długim okresie czasu wizerunek szkoły wyższej może ulec pogorszeniu, głównie z dwóch powodów a mianowicie, kiedy ulegnie negatywnej zmianie jej tożsamość oraz drugi powód – konkurencyjne działania innych szkół wyższych, czy też samych interesariuszy (przy czym konkurencja może być nieuczciwa).

<sup>2</sup> Por. także: K. Kowalska, *Społeczna odpowiedzialność uczelni, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2, 2009, T 1, s. 291.*

---

W roku 2010 (1.11.) Międzynarodowa Organizacja Normalizacji ogłosiła Normę ISO 26000, która systematyzuje wiedzę na temat rozumienia społecznej odpowiedzialności biznesu, która staje się uniwersalną wykładnią odpowiedzialności społecznej biznesu, która dotyczy poszczególnych organizacji a nie całego świata. Podkreśla się, że odpowiedzialność organizacji oznacza:

- przyczynianie się do realizacji zrównoważonego rozwoju dobrobytu społeczeństwa;
- uwzględnianie oczekiwań interesariuszy;
- zgodność z obowiązującym prawem i spójność z międzynarodowymi normami zachowań;

Norma ISO 26000 prezentuje 6 obszarów działalności firm, które można także odnieść do szkół wyższych a mianowicie: ład organizacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy. Ochrona środowiska, relacje z konsumentami oraz obszar zaangażowania społecznego.

Norma ISO 26000 szczególnie podkreśla wagę ładu organizacyjnego uwzględniającego **interes społeczny, poszanowanie interesariuszy oraz przestrzeganie zasad etycznych**. Aczkolwiek norma ta dotyczy organizacji biznesowych to jej zasady z powodzeniem mogą także odnosić się do szkół wyższych, gdzie przestrzeganie norm etycznych jest szczególnie ważne. W tej kwestii szkoła wyższa ma do spełnienia przynajmniej dwa zadania. Pierwsze to popularyzowanie owych norm etycznych, które powinny znaleźć się w treściach wykładanych przedmiotów a druga to ich przestrzeganie w praktyce, wobec interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Odnosi się to zwłaszcza do procesu dydaktycznego, w którym szkoła winna zapewnić to, co przewiduje statut szkoły, o czym informują przekazy marketingowe oraz czego oczekuje student i za co zapłacił w postaci czesnego. Naruszenie zasad i norm etycznych może znacznie pogorszyć tożsamość i wizerunek szkoły.<sup>3</sup> Problem zasad i norm etycznych jest niezwykle aktualny. Postrzeganie tych zasad i norm łączy się w prostej linii z jakością kształcenia, która niestety jest coraz bardziej zagrożona. Wynika ono z trudności finansowych szkół wyższych a pojawiająca się w dużej liczbie grup studenckich z jednej strony oraz obniżających się wynagrodzeniach nauczycieli akademickich z drugiej. Konsekwencją tego jest ich słabe zaangażowanie w indywidualną pracę ze studentami. W ramach społecznej odpowiedzialności można sformułować postulat, by nie „ułatwiać” zdobywania wiedzy w prosty sposób, poprzez obniżanie wymagań.

Drugim obszarem, na który zwraca uwagę Norma ISO 26000 to **prawa człowieka**. Podkreśla się w normie, iż organizacja powinna funkcjonować szanując wszystkie prawa człowieka, jego godność a zwłaszcza prawa obywatelskie, polityczne, socjalne i kulturalne a także przeciwdziałanie wszelkiej dyskryminacji. Zasada ta jest szczególnie istotna w całym środowisku szkół wyższych, w którym student powinien te wartości stosować i rozpowszechniać, zarówno jako student jak i w życiu zawodowym, jako absolwent określonej szkoły. Znaczenie tej zasady rośnie w związku z rosnącą liczbą studentów zagranicznych wśród ogółu studentów. We wszystkich organizacjach, w tym i w szkole wyższej poza uznawaniem praw człowieka rozumianych bardzo ogólnie istnieje konieczność przestrzegania praw człowieka na poziomie zasad kultury osobistej w stosunku do drugiego człowieka. Obowiązek przestrzegania praw człowieka w obu

---

<sup>3</sup> Porównaj także A. Czubała, *Marketingowe instrumenty budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej*, [w:] *Tożsamość i wizerunek marketingu*, red. R. Niestrój, Wyd. PTE, 2009, s. 222.

zakresach ciąży zwłaszcza na pracownikach uczelni. Często można spotkać się z opinią, że student bywa upokarzany zarówno przez pracowników dydaktycznych jak i pracowników administracji czy biblioteki. Najwięcej skarg ze strony studentów dotyczy traktowania ich przez pracowników dziekanatu. Ponadto trzeba uznać wyraźnie:

- Prawo studentów do korzystania z urządzeń szkoły np. internetu, biblioteki, parkingu, basenu i innych urządzeń sportowych;
- Prawo do wyboru wykładowców, przedmiotów, promotorów prac dyplomowych a nade wszystko do bycia wolnym.

Także student powinien widzieć nauczyciela akademickiego jako po prostu człowieka, któremu należy się kulturalne wobec niego zachowanie.

Trzeci obszar to **stosunki pracy**, które powinny wg normy wykraczać poza relacje między pracownikami. W normie podkreśla się potrzebę prowadzenia stałego dialogu społecznego oraz utrzymywanie dobrych stosunków zarówno z władzami lokalnymi, nade wszystko zaś z wydziałami tego samego sektora edukacyjnego. Istotne jest też prowadzenie dialogu ze szkołami średnimi, których uczniowie mogą być przyszłymi studentami a także pracodawcami, do których mogą trafić absolwenci, którzy są również istotną stroną dialogu z uczelnią.

Obszar „stosunki pracy” można rozpatrywać w kontekście innowacyjności a konkretnie w zakresie działalności z innymi jednostkami sfery nauki. Sprzyjające sukcesom w zakresie innowacyjności będą relacje oparte o zasady tych jednostek a więc mobilnością ludzi nauki oraz gospodarowaniem aparaturą badawczą. Chodzi tutaj o nawiązywanie relacji pomiędzy naukowcami a praktykami, o współpracę pomiędzy podmiotami w ramach sieci innowacyjnych, a także, co wymusza globalizacja, kontakty z uczonymi całego świata. Obszarem, który określa norma ISO 26000 w odniesieniu do szkół wyższych jest rynek światowy, na którym ważną rolę odgrywa uczelnia przedsiębiorcza. Takie problemy powinny być uwzględniane w komunikowaniu tożsamości szkoły.

Kolejnym obszarem jest **ochrona środowiska przyrodniczego**, rozumiana jako dbałość o minimalizację szkód, poszanowanie praw własności oraz promocję zasad społecznej odpowiedzialności. W zakresie ochrony środowiska uczelnie pełnią kilka ról – uczą czym jest ochrona środowiska, prowadzą badania naukowe w celu poznania stanu środowiska, co można zmienić oraz same uczestniczą w akcjach na rzecz ochrony środowiska (np. zbiórki odpadów). W Polsce istnieją wyższe uczelnie, w nazwie których jest ochrona środowiska. Na wielu politechnikach są wydziały ochrony środowiska, w wyższych szkołach menedżerskich zaś, są specjalności – zarządzanie ochroną środowiska, czy też przedmioty kierunkowe, specjalnościowe a także przedmioty do wyboru. W zakresie prac badawczych największe osiągnięcia w tym zakresie występują w politechnikach czy też w akademiach medycznych, na wydziałach farmacji. W wyższych szkołach menedżerskich natomiast prowadzone są badania na temat zarządzania różnymi aspektami ochrony środowiska i finansowania przedsięwzięć z tego zakresu. Także niektóre prace dyplomowe, licencjackie i magisterskie dotyczą różnych aspektów ochrony środowiska. Szkoły wyższe uczestni-

---

czą również w kampaniach na rzecz ochrony środowiska a także współpracują ze szkołami średnimi w tym zakresie. Działalność szkół wyższych w tym zakresie kształtuje świadomość ekologiczną społeczeństwa.

Piątym obszarem zawartym w Normie ISO 26000 są **relacje z konsumentami**, co oznacza, że każda firma powinna być transparentna i uczciwa, zaangażowana w kwestie ochrony zdrowia bezpośrednich konsumentów. Powinna również wykazywać dbałość w zakresie obsługi. Obszar ten jest ważny w odniesieniu do uczelni wyższych, w których relacje ze studentami powinny być przyjazne, umożliwiające im rozwój osobowościowy i intelektualny. Dbałość o jakość obsługi jest istotna od pierwszego kontaktu potencjalnych studentów z uczelnią, poprzez dział rekrutacji, dziekanat, bibliotekę a nade wszystko zaś w toku realizacji procesu dydaktycznego. Szerzej ten problem autorka przedstawia w odniesieniu do obszaru pierwszego, to jest ładu organizacyjnego oraz obszaru dotyczących praw człowieka.

Ostatnim obszarem zawartym w normie ISO 26000 jest **obszar zaangażowania społecznego**, co oznacza to aktywne wspieranie społeczności lokalnej, dialog ze społeczeństwem w kwestii realizacji różnych projektów społecznych w takich dziedzinach jak edukacja, kultura, zdrowie, dostęp do technologii. W każdym z tych obszarów szkoła wyższa może i powinna aktywnie uczestniczyć. Może być np. inicjatorem akcji krwiodawstwa, w ramach której można znacznie wspomóc służbę zdrowia czy też wspomagać inne organizacje w prowadzeniu akcji społecznych, np. walki z biciem dzieci.

Przestrzegając zaleceń zawartych w normie ISO 26000 uczelnia wyższa może wzmocnić swój wizerunek a tym samym osiągnąć przewagę konkurencyjną. Również, co niezwykle ważne na współczesnym rynku edukacyjnym, szczególnie rynku szkół wyższych, może pozyskać większą liczbę studentów i dobrych pracowników dydaktycznych a także może łatwiej uzyskać wsparcie finansowe na prowadzenie badań naukowych. Może także poprawić bądź utrwalić dobre relacje z organizacjami współpracującymi i w ogóle społecznościami, w których funkcjonuje tj. z organizacjami, rządami czy mediami. Do innych korzyści zaliczyć można osiągnięcie wzrostu racjonalności funkcjonowania uczelni, podnoszenie kultury organizacyjnej czy też zwiększenie poczucia identyfikacji, zaangażowania i lojalności pracowników i studentów. Konkludując, poprzez aktywne uczestnictwo w realizacji zasad społecznej odpowiedzialności szkoła wyższa może osiągnąć wzmocnienie tożsamości i autentyczności.

Wymienione niektóre ważne elementy przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym, stanowią niewątpliwie wartość dla studenta, równocześnie wartość dla społeczeństwa. Czy jednak wymienione elementy tworzą wizerunek szkoły wyższej?

### **Narzędzia marketingowe wyrażające wizerunek szkoły wyższej oraz ich wdrażanie**

Jak wspomniano wyżej, wizerunek szkoły wyższej zależy od jej tożsamości oraz sposobu jej komunikowania interesariuszom. Stąd głównym celem konstruowania narzędzi marketingowych identyfikujących i kształtujących wizerunek szkoły wyższej jest:

*Wywołanie u potencjalnych studentów decyzji o wyborze studiów w danej, konkretnej uczelni poprzez możliwość:*

- Uzyskania przez studentów unikatowego zasobu wiedzy;
- Uczestnictwo studenta w wydarzeniach szkoły (nauka, sport, muzyka itp.);
- Organizowanie przedsięwzięć z zakresu przedsiębiorczości akademickiej;
- Uczestnictwo studentów w kampaniach z zakresu odpowiedzialności społecznej;
- Korzystanie z różnych świadczeń finansowych (obniżone czesne, nagrody za wyróżniające wyniki w nauce, stypendia naukowe, socjalne, inne).

*Nawiązanie współpracy w zakresie badań naukowych i procesów dydaktycznych z jednostkami sfery nauki i praktyki;*

*Pozyskanie funduszy na działalność szkoły (badawczą, dydaktyczną, podejmowanie różnych kampanii z zakresu odpowiedzialności społecznej);*

*Pozyskanie sponsorów na różne przedsięwzięcia – np. działalność wydawniczą, organizowanie konferencji itp.).*

Natomiast sposób komunikowania obejmuje dwa główne problemy. Jeden to formułowanie narzędzi marketingowych a drugi to kanały komunikacyjne, dzięki którym narzędzia komunikowane są interesariuszom.

Konstruując narzędzia marketingowe przygotowane do identyfikacji i ukształtowania wizerunku szkoły wyższej należy przestrzegać następujących zasad:

- Zgodności z marketingiem opartym na wiedzy i mądrości, co łączy się z dopasowaniem ich do potrzeb intelektualnych interesariuszy;
- Zgodność z wymaganiami marketingu relacji, co oznacza zachowanie pewnej symetrii między grupami interesariuszy;
- Przestrzeganie założenia o integracji procesów dydaktycznych, badań naukowych oraz odpowiedzialności społecznej;
- Uwzględnianie konieczności upływu czasu pomiędzy wdrożeniem tych narzędzi a spodziewanym efektem ich oddziaływania;
- Narzędzia marketingowe powinny być tak konstruowane aby eksponowały korzyści dla ich odbiorców – interesariuszy, głównie potencjalnych studentów. Jest to znana w marketingu koncepcja 4 C.
- W proponowanych narzędziach marketingowych należy uwzględnić proces łączenia nauki z gospodarką. Proces transferu wiedzy do praktyki życia społeczno-gospodarczego pozostaje w zgodzie z ideą przekształcania wyższej uczelni tradycyjnej w uczelnię o cechach przedsiębiorczych, o cechach organizacji rynkowej. Należy też uwzględniać proporcje pomiędzy elitarnością a egalitarnością wyższej uczelni.

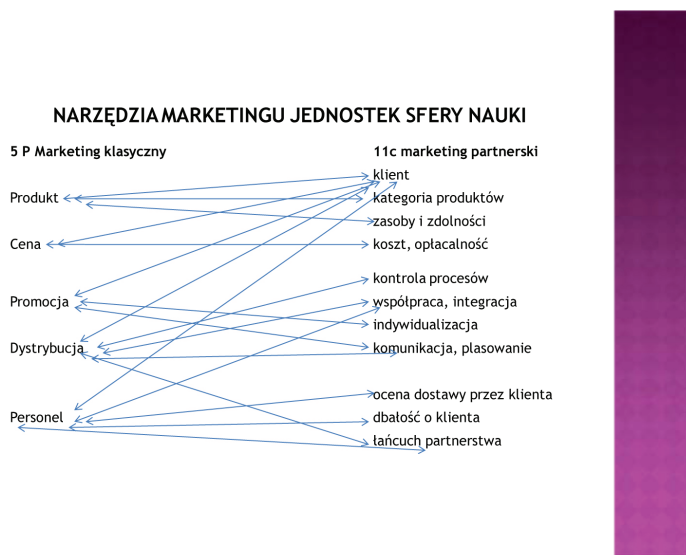
Zarówno cele stosowania narzędzi, jak i zasady ich konstrukcji wynikać muszą z misji szkoły wyższej oraz wizji jej rozwoju. Oczywiście narzędzia są częścią składową strategii rozwoju szkoły. Zbiór tych narzędzi powinien być efektem podejścia systemowego do budowy wizerunku.

Usystematyzowany zbiór tych narzędzi autorka określa roboczo jako mega narzędzia marketingu

innowacji co oznacza, iż przystępując do redagowania zbioru narzędzi należy wziąć pod uwagę cały proces naukowo-dydaktyczny a nie tylko jego pojedyncze fazy.

Fundamentem uporządkowania narzędzi marketingowych, kształtujących wizerunek szkoły wyższej jest koncepcja marketingu mix i jej rozwinięta wersja – koncepcja marketingu relacji.

Rysunek 2. Narzędzia marketingu jednostek sfery nauki.



Źródło: Opracowanie własne.

Narzędzia marketingu klasycznego mają charakter statyczny, podczas gdy narzędzia marketingu relacji mają charakter dynamiczny, albowiem skupiają się na relacjach, głównie relacjach międzyludzkich. W układzie 11c najważniejszy jest klient czyli w omawianym przypadku potencjalny i rzeczywisty student ,ale także i inni interesariusze.

**Produkt** czy kategoria produktów powinny być prezentowane jako suma korzyści jakie student uzyska w procesie dydaktycznym. Ważna byłaby obietnica uzyskania takiej wiedzy, umiejętności i kompetencji, które ułatwią mu zdobycie sukcesu na rynku pracy. W przekazie o korzyściach uzyskanych dzięki oferowanej kategorii produktów należałoby zaprezentować zasoby i zdolności szkoły wyższej - kadre dydaktyczną, bibliotekę itp., które umożliwią zrealizowanie tej obietnicy. W oferowaniu produktów szkoły wyższej należy wyraźnie podkreślić, iż powstają one we współpracy ze studentami, chodzi o pewną demokratyzację zarządzania i uczestnictwo studentów w rozwiązywaniu problemów szkoły.

Można też uwypuklić nawiązanie łańcucha partnerstwa pomiędzy uczestnikami rynku edukacyjnego, zwłaszcza tych, których specyfika nauczania i badań może być komplementarna, np. wydziały medyczne

i przyrodnicze, co ułatwia powstawanie ciekawych wyników badań, wspólnych publikacji, patentów, ekspertyz. Ważną pozycją w kategorii produktów są prace dydaktyczne studentów. Wyniki zawarte w pracach dyplomowych można z powodzeniem potraktować jako źródła innowacji produktowej, procesowej, organizacyjnej czy marketingowej.

Oferując produkt czy kategorie różnych produktów należy podkreślić głównie sposób w jaki powstały i co ważniejsze, jaka jest ich przydatność dla interesariuszy, głównie dla potencjalnych klientów a może przekonać interesariuszy, iż warto z taką szkołą współpracować, może w charakterze sponsora, darczyńcy, czy wręcz w zakresie rozwiązywania trudnych problemów pozanaukowych i praktycznych. Przekazuje społeczeństwu produkty w zakresie społecznej odpowiedzialności (omówione wcześniej).

Przedstawione elementy kategorii produktów potwierdzające tożsamość uczelni przekazywane są do wiadomości interesariuszy poprzez kolejne narzędzie marketingowe jakim jest komunikacja marketingowa.

**Komunikacja marketingowa** ma ważną rolę do spełnienia głównie dlatego, że jak zaznaczono wcześniej od zastosowania właściwych środków przekazu zależy wizerunek szkoły wyższej. Można bowiem postawić pytanie, czy tożsamość szkoły wyższej w istocie ma wyższą wartość od jej wizerunku lub też czy wizerunek może prezentować wyższy poziom szkoły w porównaniu z jej poziomem rzeczywistym. Autorka uważa, że ten drugi przypadek jest możliwy poprzez stosowanie niezwykle zręcznej aktywności i intensywności działalności promocyjnej (w myśl zasady, że kłamstwo powtarzane 50 razy jest nadal kłamstwem natomiast powtarzane 100 razy staje się prawdą).

Można spokojnie sformułować tezę, że warunkiem postawienia znaku równości pomiędzy tożsamością a wizerunkiem jest prawdziwy, rzetelny, interesujący, prawdziwy, czytelny i jasny przekaz tejże tożsamości interesariuszom zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Elementami czy formami tego przekazu będą organizowane przez szkołę wyższą seminaria otwarte z udziałem właściwych grup interesariuszy, do których zaliczamy także media, udział w targach, osiągnięcia szkoły a także przygotowywane przedsięwzięcia - drzwi otwarte - organizowane raz w roku, wykłady otwarte, okolicznościowe, organizowanie konferencji ogólnokrajowych czy międzynarodowych. Ważne jest też organizowanie konferencji kół naukowych, spotkania z absolwentami danej szkoły wyższej. Za narzędzia marketingowe należy uznać także imprezy wewnątrz a może i międzyuczelniane związane z różnorodnymi rocznicami np. uzyskanie kolejnego kierunku studiów, założenie uczelni wyższej. Ważną formą komunikacji są uroczystości uczelniane jak np. uroczystość nadania dyplomów a także wydawnictwa uczelniane.

Narzędzia marketingowe komunikują także dokonania przyszłe i przeszłe z zakresu odpowiedzialności społecznej, podejmowane przez szkołę.

Najbardziej popularną formą komunikacji marketingowej jest reklama uniwersalna oraz reklama społeczna jako jeden z najbardziej bezosobowych form komunikacji. Jest ona dobrym narzędziem do tworzenia relacji pomiędzy szkołami wyższymi a jej interesariuszami, jak również do jej rozwoju. Traktowana

---

jest jako drogowskaz, przewodnik i interpretator dialogu, który w efekcie wpływa na zmniejszenie ryzyka prowadzenia pewnych działań wiążących się z dwustronną wymianą wiedzy. Wskazuje sens wydarzeń mających miejsce w szkole wyższej i jest zwierciadłem tego co dzieje się w szkole.

Istotną formą komunikacji marketingowej są foldery szkół wyższych, w których w dość przystępny sposób powinny być prezentowane atuty szkoły, czyli jej tożsamość (zasoby, procesy, efekty) a więc wydziały, kierunki, specjalności, programy nauczania, działalność usługowa a także zamierzenia na najbliższe lata z jej misją i wizją.

Kolejnym narzędziem marketingowym najbardziej spotykanym na współczesnym rynku szkół wyższych to **cena**. Narzędzie to stosowane jest głównie przez wyższe szkoły niepubliczne. W roku 2012 szkoły wyższe rezygnowały nawet z wpisowego a także obniżały czesne. Wątpliwym wydaje się jednak, iż obniżanie cen pozytywnie wpływa na wizerunek szkoły wyższej. Wydaje się, że w krótkim okresie może spowodować wysoką rekrutację jednak w dłuższym okresie cena, bez innych wizerunkowych przedsięwzięć nie wpływa ani na zmianę jej tożsamości, jak i wizerunku.

Trzeba też podkreślić, iż wysokie czesne i mnóstwo opłat w ciągu studiów, np. za egzaminy czy zaliczenia poprawkowe, jednym słowem nieuzasadnione wysokie koszty, niekoniecznie wpływają na pogorszenie wizerunku tych szkół, choć w krótkim okresie można zauważyć niższą rekrutację.

Cena jako narzędzie marketingowe to także pewne obietnice dla potencjalnych studentów, dotyczące stypendiów za dobre wyniki, socjalnych oraz możliwość korzystania z bezpłatnych kursów organizowanych przez szkołę wyższą czy dopłat za udział w konferencjach krajowych czy międzynarodowych.

W zestawie marketingu mix występuje jeszcze **dystrybucja**. Rozumiana jest jako świadczenie usług edukacyjnych przez jedną szkołę w różnych miejscowościach na terenie kraju a nawet za granicą czyli dystrybucja związana będzie z lokalizacją. Dystrybucja łączy się także z pewnymi formami dydaktyki. Autorka ma tu na myśli kształcenie na odległość. Do form dystrybucji zaliczyć można także praktyki czyli przeprowadzenie niektórych zajęć dydaktycznych w jednostkach (np. studenci szkół medycznych w szpitalu, studenci politechniki w przedsiębiorstwach, czy też studenci wyższych szkół artystycznych na planach filmowych, w teatrach, itd.). Zdaniem autorki taka „dystrybucja usług edukacyjnych” pozytywnie wpływa zasadniczo na tożsamość, jak i wizerunek szkoły wyższej.

Zarówno politykę cen jako narzędzie marketingu, jak i dystrybucję usług edukacyjnych należy w odpowiedni sposób komunikować interesariuszom.

**Personel** to kolejne, ale bodaj najbardziej istotne narzędzie marketingowe, najściślej związane z wizerunkiem szkoły wyższej. To człowiek tworzy relacje, które umożliwiają wszelkie działania kształtujące ten wizerunek. Personel to człowiek - pracownik naukowy i dydaktyczny, pracownik obsługi procesu naukowego i dydaktycznego. Podkreślenia wymagają kwalifikacje zatrudnionych pracowników i ich relacje ze studentami w różnych obszarach życia akademickiego. Niezwykle istotnym problemem jest tworzenie przyjaznej atmosfery pracy i współpracy naukowców i studentów. Warto przypomnieć, iż wszystkie opisane narzędzia marketingowe oraz pewne elementy marketingu relacji są ze sobą zintegrowane i popularyzują korzyści dla interesariuszy, których podstawą są możliwości jakie tkwią w tożsamości szkoły wyższej.



Kształt tego zintegrowania przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Wizerunek - mega narzędzie marketingowe szkoły wyższej.



Źródło: Opracowanie własne.

Proces wdrożenia projektu kształtowania narzędzi marketingowych należy do kompetencji działów (ośrodków) marketingu, usytuowanych przy naczelnych władzach szkoły wyższej. Za takim zlokalizowaniem przemawia argument łatwości koordynacji działań wizerunkowych w skali całej uczelni. Jeżeli uczelnia posiada kierunki zamiejscowe – metody działań wizerunkowe powinny być podejmowane przez kierownictwo tego kierunku.

Proces wdrożenia wymaga pewnych prac przygotowawczych, stworzenia właściwych struktur organizacyjnych, umożliwiających jego realizację, wymaga szkoleń głównie z zakresu skuteczności poszczególnych kanałów informacyjnych w trakcie przygotowywania procesu i jego monitorowania.

Jak wynika z marketingowej koncepcji rozwoju każdej organizacji, dział marketingu musi współdziałać w zakresie kształtowania wizerunku z wszystkimi pozostałymi działami funkcjonalnymi w szkole wyższej, także z biblioteką.

Sumując, należy zauważyć, że proces wdrożenia projektu kształtowania i doskonalenia wizerunku szkoły wyższej musi być starannie przygotowany przez kompetentnych pracowników działu marketingu. Pracownicy ci oprócz wykształcenia „marketingowego” muszą znać środowisko, w którym funkcjonuje określona szkoła wyższa. Dział marketingu powinien opracować strategię marketingową jako podstawę planu działań marketingowych. W składzie osobowym działu marketingu powinien znajdować się oprócz marketingowców naukowiec ekonomista i w zależności od typu uczelni specjalista w danej dziedzinie, np. w uczelni medycznej - znawca uczelni medycznych, w wyższych szkołach technicznych inżynier. Dział

---

ten powinien być wyposażony w bazę danych o innych uczelniach a także głównych interesariuszy. Baza danych powinna być także wzbogacona o reguły zawarte w koncepcji ISO 26 000 związane z wdrażaniem zaleceń ujętych w każdym z obszarów.

### **Podsumowanie**

Sytuacja w jakiej znajdują się obecnie szkoły wyższe powoduje, że winny one poszukiwać atutów konkurencyjnych. Nie wystarczy teraz sam fakt bycia szkołą wyższą nawet z wielkimi tradycjami. Trzeba tworzyć na bieżąco własny wizerunek traktując go właśnie jako atut konkurencyjny.

Wizerunek szkoły wyższej oparty jest nie tylko na programach nauczania ale też na realizacji zasad odpowiedzialności społecznej.

Tworzenie wizerunku wymaga opracowania i stosowania specyficznych narzędzi marketingowych. Wizerunek w skali mega to zintegrowany mix narzędzi i tożsamości szkoły wyższej.

Postępowanie wizerunkowe wymaga specjalizacji marketingowej i wyspecjalizowanych pracowników działu marketingu szkoły.

### **Bibliografia**

1. Altkorn J., Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków, 2002,
2. Budzyński W., Wizerunek firmy – kreowanie, zarządzanie, efekty, Poltext, 2006,
3. Czubała A., Marketingowe instrumenty budowania wizerunku firmy społecznie odpowiedzialnej [w:] Tożsamość i wizerunek marketingu, (red.) R. Niestrój, Wyd. PTE, 2009,
4. Dworak J., Jacek Jaworski (red.) Zarządzanie szkołą wyższą. Dylematy i wyzwania, Wydawnictwo CeDeWu, 2011,
5. Goban-Klas T., Media i komunikowanie masowe, PWN, 2005,
6. Kowalska K., Społeczna odpowiedzialność uczelni, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, nr 2, 2009, T 1,
7. Krawiec F., Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy, Difin, Warszawa, 2009,
8. Matusiak K., Budowa powiązań nauki i biznesu w gospodarce opartej na wiedzy, Wyd. SGH, 2010,
9. Nowaczyk G., Lisiecki P., (red.) Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą, Wyd. WSB w Poznaniu, 2011,
10. Pachnowska B., Wizerunek szkoły - analiza, strategia, kreacja. Referat wygłoszony na konferencji „Komunikacja w edukacji”, Borne Sulinowo, maj 2003,
11. Penc J., Sztuka skutecznego zarządzania, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005,
12. Sampson E., Zbuduj własną markę, Wyd. Helion, 2004.

### Strony internetowe

- [http://www.biznesdla nauki.pl/dane/download/Tworzenie\\_wizerunku\\_uczelni.pdf](http://www.biznesdla nauki.pl/dane/download/Tworzenie_wizerunku_uczelni.pdf)
- [http://www.fep.lodz.pl/assets/files/materialy\\_konferencyjne\\_2004.pdf](http://www.fep.lodz.pl/assets/files/materialy_konferencyjne_2004.pdf)
- [http://www.edulandia.pl/edulandia/1,118533,10533171,Konferencja\\_\\_Wizerunek\\_szkoly\\_jako\\_czynnik\\_przewagi.html](http://www.edulandia.pl/edulandia/1,118533,10533171,Konferencja__Wizerunek_szkoly_jako_czynnik_przewagi.html)