
Rola rektora w budowaniu długotrwałych relacji szkoły wyższej z otoczeniem

Wprowadzenie

Budowaniem relacji z otoczeniem, szczególnie w dużych instytucjach, zajmują się specjalne służby, często wieloosobowe działy public relation (PR). W przypadku instytucji rynkowych obraz firmy, jej marka, ma dużą wartość, często kilka razy większą niż zasoby materialne i finansowe.

W instytucjach publicznych (jak administracja rządowa, regionalna czy lokalna) trudno mówić o wartości marki przeliczonej na pieniądze, ale obraz instytucji, szczególnie zaufanie do niej, ma duże znaczenie. Niewątpliwie szkoła wyższa jest instytucją zaufania publicznego i zaufanie do niej ma dużą wartość, choć nieprzeliczalną bezpośrednio na pieniądze, ale przekładającą się na liczbę kandydatów na studia. Budowanie relacji z otoczeniem, a szczególnie wytworzenie atmosfery zaufania do instytucji, wymaga czasu, liczonego na wiele lat. Jest rzeczą interesującą, że wiele z powstałych po 1990 roku niepaństwowych szkół wyższych, w porównaniu z uczelniami państwowymi, potrafiło w krótkim czasie, zaledwie kilku lat, zdobyć rozpoznawalną pozycję, mimo drastycznie słabszych zasobów (ludzkich i materialnych). Jeżeli analizuje się pozycje rankingowe uczelni prywatnych, a także świadomość ich istnienia w środowisku akademickim, to każda z najbardziej rozpoznawalnych uczelni jest kojarzona z osobą jej założyciela lub głównego organizatora w przypadku, gdy formalnym założycielem jest instytucja – osoba prawna. Według autora, wyższą poprawną identyfikację ma określenie szkoły przez osobę założyciela/organizatora będącego równocześnie rektorem niż przez formalną nazwę szkoły. Dla przykładu w środowisku akademickim znane są niemal powszechnie nazwiska rektorów W. Balickiego, A. Eliasza, J. Kalisiaka, A. Koźmińskiego, W. Olejniczaka, T. Pomianka, W. Roszczyńskiego, J. Szablowskiego,

M. Zdanowskiego, a tylko nieliczni znają dokładne nazwy ich uczelni. Nawet po śmierci założycieli nadal się mówi o Szkole Bartnickiego i Szkole Łazarzkiego. Niewątpliwie brak kadencyjności w obsadzaniu funkcji rektora zwiększa stabilność niepaństwowych szkół wyższych, ułatwia i przyspiesza ich rozpoznawanie (identyfikację) przez nazwiska rektorów pełniących funkcje przez długi okres.

Mocne i rozpoznane **nazwisko lidera (rektora)** szkoły wyższej stało się w początkowym okresie działalności niepaństwowych szkół wyższych źródłem ich przewagi konkurencyjnej, a zarazem czynnikiem **budowania marki**, którym nie dysponują uczelnie publiczne. Co ważniejsze, nazwisko rektora, o ile jest powszechnie znane, ułatwia budowanie zaufania do szkoły, co w przypadku instytucji zaufania publicznego, jaką jest szkoła wyższa, jest najważniejszym elementem marki (*brand*).

W przypadku mocnych korporacji gospodarczych działających w warunkach rynkowych, siła marki skorelowana jest z wysokością kwot przeznaczonych na promocję i reklamę bardziej niż rzeczywistą jakością produkowanych wyrobów. W przypadku szkoły wyższej znacznie ważniejsze od ilości pieniędzy przeznaczonych na reklamę jest zbudowanie **zaufania do uczelni**. Poniżej opisano przypadek budowania rozpoznawalnej marki szkoły wyższej przy niemal zerowym budżecie reklamowym przez aktywną, świadomą działalność rektora.

Modele tworzenia niepaństwowych szkół wyższych w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w Polsce

Jeśli chce się opisać relacje rektora niepaństwowej szkoły wyższej z otoczeniem, konieczne jest przypomnienie warunków, w których powstawały szkoły wyższe w latach dziewięćdziesiątych i stwierdzenie, że część doświadczeń i wzorów skutecznych w tamtych latach jest nieużyteczna teraz, w połowie pierwszego dziesięciolecia XXI wieku. W latach 1991-1992, gdy powstawały pierwsze niepaństwowe szkoły wyższe, liczba studentów w Polsce nieznacznie przekraczała 400 tys. osób. Z uwagi na impet transformacji gospodarczej i tworzenie co roku setek tysięcy przedsiębiorstw prywatnych, na rynku pracy było ogromne, niezrównoważone zapotrzebowanie na pracowników przygotowanych do pracy w warunkach gospodarki rynkowej. Równoległe ze zmianami gospodarczymi doszło do prawdziwej rewolucji świadomościowej w polskim społeczeństwie – wyrazistego wzrostu wartości wykształcenia, szczególnie wyższego. Z uwagi na zapotrzebowanie rynku, ogromna większość spośród pierwszych 100 uczelni niepaństwowych zaczynała swoją działalność od programów biznesowych.

Szkoły wyższe powstawały z różnych inspiracji. Można wyróżnić ich sześć typów:

- **silna, wieloosobowa grupa profesorów z wyrazistą postacią lidera o dużym dorobku naukowym i wyrazistych cechach**

przywódczych (przykłady: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieysztora);

- **„spółdzielnia profesorska” – grupa profesorów wywodząca się z jednej uczelni, z wybieralnym, zmieniającym się rektorem** – typ akademii ekonomicznej BIS;
- **silna, innowacyjna i przedsiębiorcza osoba ze środowiska akademickiego, gromadząca wokół siebie zespół współpracowników i tworząca wyrazistą, mocną organizacyjnie i budżetowo instytucję założycielską** (przykłady: prof. W. Balicki i Towarzystwo Edukacji Bankowej, prof. T. Pomianek i Stowarzyszenie Promocji Przedsiębiorczości);
- **założyciel przedsiębiorca spoza środowiska akademickiego tworzący uczelnię jako przedsiębiorstwo komercyjne i wynajmujący rektora i kadre dydaktyczną;**
- **inicjatywy nietypowe z wyrazistymi inspiracjami politycznymi** (przykłady: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej i jej Szkoły Administracji Publicznej, K. Pawłowski i Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University);
- **inicjatywy będące mieszaniną wcześniejszych modeli w różnych proporcjach** (przykłady: większość uczelni o mniej rozpoznawalnych markach).

Niezależnie od typu inspiracji, można podać dwa klasyczne sposoby tworzenia szkół wyższych i dużą liczbę przypadków pośrednich:

- **sposób I** (zastosowany w większości przypadków): przyjęcie w pierwszym roku studiów dużej liczby studentów, głównie na studia zaoczne z relatywnie niskim czesnym, i realizacja programu studiów głównie (a czasami wyłącznie) przez wykłady prowadzone dla dużych grup słuchaczy;
- **sposób II** (zastosowany w kilku przypadkach): przyjęcie na studia stacjonarne niewielkiej liczby studentów przy relatywnie wysokim czesnym.

W zdecydowanej większości przypadków założyciele i organizatorzy szkół wyższych nie dysponowali odpowiednimi funduszami pozwalającymi na kupno lub budowę odpowiednich budynków dydaktycznych i niezbędnego wyposażenia. W tej sytuacji racjonalnym (z perspektywy finansowej) sposobem tworzenia uczelni był sposób pierwszy. W początkowym okresie działania takiej uczelni przyjęcie na studia zaoczne dużej liczby studentów z niskim czesnym i realizowanie taniego budżetowo programu studiów pozwalało na szybką akumulację kapitału i przeznaczenie go na inwestycje, a w ślad za tym na stopniowe podnoszenie jakości oferty i stopniowy wzrost liczby studentów stacjonarnych.

W sytuacji braku środków na tworzenie bazy materialnej uczelni drugi opisany sposób, to znaczy przyjęcie w momencie startu na drodze w realizacji studia stacjonarne niewielkiej grupy studentów z czesnym niepokrywającym kosztów i postawienie na jakość pierwszej grupy absolwentów, wydawałby się skrajnie nieracjonalny.

Jednak Wyższa Szkoła Biznesu w Nowym Sączu (WSB-NLU) została zbudowana według tego nieracjonalnego sposobu. Założyciele i organizatorzy nie dysponowali własnymi funduszami, nie mieli też dostępu do grantów z pomocy zagranicznej (pierwsze granty, i to głównie tzw. pomocy technicznej, otrzymano w 1994 roku), a pierwszych studentów (i to niewielką grupę) na studia zaoczne przyjęto w październiku 1994 roku. Jednak szkoła ta nie tylko przetrwała, ale bardzo szybko stała się rozpoznawalna zarówno przez rynek pracy, jak i opinię publiczną (pierwsze wygrane rankingi to lata 1995-1996).

Metody budowania marki szkoły wyższej

Wyróżnić można dwa możliwe sposoby wyjaśnienia tak szybkiego rozpoznania marki szkoły nowosądeckiej:

- przyczyny **akademickie** (silny zespół wykładowców i wysoki poziom wykształcenia absolwentów);
- przyczyny **rynkowe** (skuteczne metody zarządzania).

W wypadku szkoły wyższej, niezależnie od jej statusu (czy jest to uczelnia publiczna, czy niepaństwowa) nie istnieje problem własności uczelni – także założyciel szkoły niepaństwowej nie jest z punktu widzenia prawa jej właścicielem. Uczelnia jest z mocy prawa instytucją *non-profit*, a ewentualny wypracowany zysk musi być reinwestowany w jej rozwój. Prawa założyciela są ograniczone do zmian statutu, powoływania rektora i ewentualnych decyzji o zamknięciu czy połączeniu z inną uczelnią. Obok założyciela istnieje co najmniej 6 grup interesariuszy każdej uczelni. Są to:

- studenci i ich rodzice (opiekunowie);
- absolwenci;
- potencjalni pracodawcy absolwentów;
- pracownicy uczelni;
- otoczenie lokalne – miasto lokalizacji, region i ich mieszkańcy;
- partnerzy instytucjonalni uczelni (krajowi i zagraniczni).

Grupa partnerów instytucjonalnych jest bardzo szeroka – są to zarówno uczelnie współpracujące, jak i przedsiębiorstwa zlecające badania, instytucje typu *spin-off*, agencje rządowe, fundacje i stowarzyszenia.

Skuteczne dotarcie do wszystkich grup interesariuszy i przekonanie ich o wysokiej jakości oferty uczelni, odpowiedniej kadrze i właściwych rezultatach działania jest kluczem do zbudowania silnego i stabilnego obrazu szkoły wyższej i uzyskania zaufania publicznego.

WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU – NATIONAL LOUIS UNIVERSITY – STUDIUM PRZYPADKU

W warunkach niewielkiego miasta, jakim jest Nowy Sącz, w którym do 1990 roku nie istniała żadna szkoła wyższa, a który od dużych ośrodków akademickich dzielił minimum dwie godziny jazdy samochodem oraz minimum trzy godziny jazdy koleją, trudno było na początku lat dziewięćdziesiątych skompletować w nowo zakładanej uczelni zespół sław akademickich. Natomiast dla szerszego rozpoznania przez rynek pracy kwalifikacji absolwentów potrzeba minimum kilku lat i dużej grupy absolwentów. Pierwszych 17 absolwentów ukończyło studia w 1994 roku, następnych 80 w 1995 roku. Tak więc to nie przyczyny akademickie zdecydowały o szybkim rozpoznaniu marki.

W biznesie znane są przypadki budowania silnej marki (raczej produktu niż firmy) w bardzo krótkim czasie. Ale za takimi przypadkami kryją się gigantyczne budżety reklamowe. W przypadku WSB-NLU w Nowym Sączu z uwagi na niezbędne inwestycje w zaplecze materialne, nigdy nie przeznaczono liczących się sum na reklamę w mediach. Wręcz odwrotnie, w przeciwieństwie do głównych konkurentów, WSB-NLU nie istniała i nadal nie istnieje na rynku reklamowym.

Na markę szkoły składa się 12 najważniejszych czynników wymienionych poniżej w kolejności nieuwzględniającej precyzyjnie ich znaczenia:

- **zaufanie do uczelni jako instytucji;**
- **wysoka jakość oferowanych programów studiów;**
- **pozycja akademicka zatrudnionej kadry;**
- **jakość wykształcenia absolwentów;**
- **łatwość zatrudnienia absolwentów i zaniebdywalny udział bezrobotnych wśród nich;**
- **opinia potencjalnych pracodawców;**
- **opinia środowiska akademickiego o randze uczelni;**
- **oferta pozalekcyjna przekładająca się na atmosferę życia studenckiego;**
- **satisfakcje ze studiowania w danej uczelni;**
- **pozycja uczelni w rankingach;**
- **warunki studiowania (jakość budynków dydaktycznych i wyposażenia, zaplecze socjalne i sportowe);**
- **współpraca programowa i osobowa z liczącymi się partnerami zewnętrznymi.**

Na wiele z powyższych czynników uczelnia w pierwszych latach swej działalności nie miała wpływu, a działanie niektórych z nich przyniosło rezultaty w późniejszym okresie.

Analiza przypadku szkoły nowosądeckiej wskazuje, że dwa czynniki w sposób silny wpłynęły na szybkie rozpoznanie marki uczelni – **uzyskanie zaufania głównych interesariuszy uczelni oraz skuteczność działań PR prowadzonych przez rektora WSB-NLU**. Oba czynniki nakładają się na siebie i są ze sobą silnie związane.

Jest wiele metod dotarcia do interesariuszy, ale najważniejszymi są:

- rozpowszechnienie informacji o uczelni przez media;
- PR bezpośredni;
- działalność konferencyjna, publicystyczna.

Media tu są zdefiniowane bardzo szeroko – zarówno media tradycyjne (prasa, radio, telewizja), jak i nowe media elektroniczne (Internet, strony www uczelni, listy e-mailowe itd.).

Działania PR są wciąż nowym zjawiskiem w polskim środowisku akademickim i często bywają rozumiane jako działania lobbystyczne. Te ostatnie to tradycyjnie jedno z ważnych zadań każdego rektora uczelni publicznej, natomiast świadomość konieczności tworzenia świadomych relacji publicznych (PR) i to działań długoterminowych, niezorientowanych na natychmiastowy efekt, szybciej została rozpoznana przez uczelnie niepaństwowe.

W polskich warunkach istnieją trzy modele zarządzania uczelniami niepaństwowymi i każdy z nich w inny sposób przekłada się na sposób budowania relacji z interesariuszami uczelni. Te trzy modele to:

- **model prezydencki** – na wzór uczelni amerykańskich występujący wyłącznie w uczelniach prywatnych, w których rektorem zostaje założyciel dysponujący dużymi uprawnieniami;
- **model rektorski** – na wzór zarządzania klasycznymi państwowymi uniwersytetami europejskimi, w których rektor jest wybierany spośród wybitnych nauczycieli akademickich na jedną lub dwie kadencje, a jego władza jest ograniczona przez uprawnienia ciał kolegialnych; sposób sprawowania funkcji można najkrócej określić jako „pierwszy wśród równych” (*primus inter pares*).
- **model kanclersko-rektorski** – funkcjonujący w niektórych uczelniach niepaństwowych, w którym założyciel obejmuje funkcję kanclerza, zatrzymując dla siebie decyzje strategiczne, finansowe i kadrowe, natomiast wynajmuje rektora, który nadzoruje sferę akademicką.

Doświadczenia autora, a także obserwacja działań konkurencji wskazują, że w obecnych warunkach ustawowych i silnej konkurencji najbardziej skuteczny jest model prezydencki. Model rektorski jest rzadkim przypadkiem wśród uczelni niepaństwowych (istnieje w niektórych uczelniach tworzonych przez „spółdzielnie profesorskie”), występuje natomiast powszechnie w uczelniach publicznych. Ten model jest podwójnym marnotrawstwem – odrywa się na kilka lat od pracy naukowej najwybitniejszych uczonych, a część z wybranych rektorów nie ma żadnych kwalifikacji oraz uzdolnień do zarządzania uczelnia.

Model kanclersko-rektorski jest modelem ryzykownym, gdyż może prowadzić do konfliktów między kanclerzem i rektorem przy niezbyt precyzyjnym ustalaniu zakresu zadań i odpowiedzialności.

Obszar działań PR-owskich w uczelniach niepaństwowych spoczywa głównie na osobach założycieli, zainteresowanych długoterminowym działaniem uczelni i uzyskaniem stabilnej pozycji na rynku edukacyjnym. Te działania są najbardziej skuteczne w przypadku modelu prezydenckiego, gdy rektor uczelni sprawuje funkcję przez długi czas niezagrożony rotacją i może budować relacje

z otoczeniem w długim dystansie czasowym. Niewątpliwie skuteczne działanie PR ze strony rektora uczelni wymaga świadomej i niełatwej decyzji, gdyż oznacza to przeznaczenie na działalność PR sporej części czasu pracy (doświadczenia własne wskazują, że jest to około 50% czasu poświęconego działalności uczelni).

Przypadek WSB-NLU, PR tworzone przez rektora

Poniżej omówiono działalność PR rektora i założyciela Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu, który od początku działalności uczelni za swoje najważniejsze, obok tworzenia bazy materialnej, zadanie uznał budowanie silnej marki przez tworzenie długotrwałych i mocnych relacji WSB-NLU ze wszystkimi grupami interesariuszy.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, które z narzędzi dotarcia do interesariuszy było najskuteczniejsze, ale można zauważyć, że w poszczególnych okresach tworzenia uczelni najważniejsze były **relacje z mediami**, dla zapewnienia długotrwałych rezultatów bardzo skuteczny był PR bezpośredni, z kolei dla dotarcia do środowiska akademickiego i zdobycia jego zaufania bardzo korzystna była i jest **działalność konferencyjna i publicystyczna**. W początkowym okresie działalności najważniejsze było dotarcie do grupy potencjalnych studentów (kandydatów na studia) i ich rodzin.

Niezwykle ważną rolę odegrali w tym okresie dziennikarze, którzy bardzo szybko w szkole wyższej tworzonej od podstaw w małym mieście oddalonym od centrów akademickich dostrzegli nowe (i ważne) zjawisko społeczne. Niemal zawsze kontaktom z rektorem i ze Szkołą, obok naturalnego zainteresowania czymś nowym, towarzyszyła podejrzliwość co do intencji założyciela i brak wiary w możliwość skutecznego stworzenia dobrej uczelni w Nowym Sączu. Założyciel jasno i konsekwentnie powtarzał, że celem jest stworzenie uczelni elitarnej, szkoły biznesu nr 1, a to w zderzeniu z realiami musiało budzić nieufność. Za każdym razem przelamanie dziennikarza następowało po rozmowach ze studentami i pracownikami – entuzjazm, zaangażowanie studentów i ich przeświadczenie, że odniosą sukces, były tak przekonujące, że w wyniku wizyt powstały artykuły, filmy, audycje radiowe, których efektem było bardzo szybkie rozpoznawanie szkoły nowosądeckiej. Niewątpliwie założyciel wykrzesał efekt nowości, unikatowości i potrafił tym zainteresować media, nie angażując pieniędzy.

WSB-NLU wygrała pierwszy ranking prasowy („Wprost”) już w 1995 roku. To pierwsze miejsce było powszechnie kwestionowane w środowisku akademickim, dla którego osoba założyciela (spoza środowiska) była nieprzekonująca, a lista wykładowców nie zawierała znanych powszechnie nazwisk. Odpowiedzią założyciela i rektora było zgłoszenie licencjackiego programu biznesowego do akredytacji w pierwszym polskim stowarzyszeniu akredytacyjnym (Stowarzy-

szeniu Edukacji Menedżerskiej „Forum”) oraz zorganizowanie całego cyklu konferencji w latach 1996-1998 zwiększających rozpoznanie i popularność Szkoły w środowisku akademickim. Towarzyszyła temu osobista duża aktywność rektora, zarówno organizacyjna, jak i publicystyczna. Wciąż jeszcze popularność szkoły nowosądeckiej w tradycyjnym środowisku akademickim jest znacznie mniejsza niż wśród pracodawców, ale niewątpliwie szkoła zdobyła już sobie uznanie i miejsce także wśród przedstawicieli środowisk akademickich.

Poniżej przedstawiono przykłady działań PR podejmowanych obecnie osobiście przez rektora WSB-NLU w sytuacji, gdy można już mówić o stabilnej sytuacji materialnej uczelni, utrzymaniu czołowych miejsc w rankingach w warunkach skrajnie ostrej konkurencji oraz posiadania silnej, powszechnie rozpoznawanej marki (także poza granicami Polski).

Założeniem zasadniczym dotyczącym działań rektora w tworzeniu długotrwałych relacji z otoczeniem jest przyjęcie zasady, że nie jest dana Szkoła na zawsze ani osiągnięta pozycja rankingowa, ani silna marka – wszystkie możliwe relacje muszą być budowane z taką samą intensywnością jak w okresie początkowym jej tworzenia.

Najwięcej uwagi poświęca się dwóm najważniejszym grupom interesariuszy – **studentom i ich rodzinom oraz absolwentom** uczelni. Działania są różnorodne, ale zasada jest ta sama – **uzyskanie osobistych, ciepłych relacji z jak największą liczbą studentów i absolwentów**.

Przykłady relacji rektora ze studentami:

- powitanie wszystkich studentów (na wszystkich kierunkach i latach) na początku roku akademickiego przez wizyty w pierwszym tygodniu na wykładach;
- składanie życzeń i dzielenie się opłatkiem przed świętami Bożego Narodzenia (osobiście ze wszystkimi studentami obecnymi podczas wizyty na wykładach);
- organizacja specjalnych „podwieczorków z rektorem” (dla grup około 20-osobowych) dla wszystkich chętnych studentów pierwszego i ostatniego roku studiów;
- organizacja dwugodzinnych czatów internetowych ze studentami (2-3 razy w roku);
- spotkania z liderami organizacji studenckich działających w szkole;
- udział (choćby krótki) we wszystkich konferencjach i wydarzeniach organizowanych przez studentów;
- odpowiadanie (osobiście) na każdy list skierowany przez studenta do rektora;
- przygotowanie specjalnego tekstu do każdego numeru gazety studenckiej.

Bardzo istotną rolę przykłada się do utrzymania **więzi z rodzicami studentów** – do rodziców wszystkich studentów studiów stacjonarnych rektor

wysyła przed świętami Bożego Narodzenia list z życzeniami oraz informacjami o uczelni, zaprasza rodziców na uroczystość graduacji (zasadą jest powszechny udział rodziców w graduacji).

Standardową rzeczą w przypadku prestiżowych uczelni (szczególnie amerykańskich) jest utrzymanie relacji uczelni z absolwentami. W polskich uczelniach tego typu relacje ograniczały się w przeszłości do niewielkich stowarzyszeń absolwentów nieodgrywających istotnej roli w budowaniu marki uczelni i jej siły finansowej.

WSB-NLU, przenosząc do Polski kulturę organizacyjną uczelni amerykańskiej, z oczywistych powodów od początku dużą uwagę przykładała do podtrzymywania relacji z absolwentami. Pierwsze spotkanie absolwentów odbyło się już w 1997 roku i to w Warszawie, gdyż tam pracowała największa grupa absolwentów. W sposób systematyczny zjazdy absolwentów uczelnia organizuje od 2001 roku – we wrześniu zorganizowano spotkanie grupy pierwszych studentów, najdłużej pracujących wykładowców i organizatorów uczelni (w 10 rocznicę rozpoczęcia działalności), a na wiosnę 2002 zjazd rocznicowy absolwentów, w którym uczestniczyło ponad 700 osób.

Rektor bierze udział we wszystkich uroczystościach graduacyjnych, starając się stworzyć specyficzną emocjonalną atmosferę podkreślającą, że graduacja jest najważniejszym świętem dla szkoły i że otwiera ona nowe relacje absolwentów z uczelnią. Relacje osobiste z najbardziej wyróżniającymi się studentami w sposób oczywisty utrzymywane są po studiach, czy to przez spotkania, czy przez korespondencję. Rektor stara się promować najciekawsze kariery absolwentów w mediach (np. przy okazji wywiadów). O wadze, jaką przykłada się do relacji z absolwentami, mogą świadczyć cztery spotkania rektora z absolwentami w Warszawie w okresie luty-maj 2005. WSB-NLU buduje też instytucjonalne związki absolwentów z uczelnią, między innymi przez przywileje absolwentkie, utrzymywanie Internetowego Forum Absolwentów.

Bardzo dużą wagę rektor przykłada do budowania rozpoznania marki uczelni przez trzecią pod względem ważności grupą interesariuszy, tzw. **potencjalnych pracodawców**. Inne relacje tworzone są lokalnie, inne w skali całego kraju. Studenci WSB-NLU pod względem pochodzenia wyraźnie dzielą się na dwie grupy – grupę studentów zaocznych pochodzących głównie z Nowego Sącza i najbliższych kilku powiatów oraz grupę studentów studiów stacjonarnych pochodzących z całego kraju i z zagranicy (w programach biznesowych udział studentów z okolic Nowego Sącza wynosi około 10%). Tak więc w relacjach z pracodawcami potrzebne są osobne związki z biznesem lokalnym, a osobne z ogólnopolskim. Rektor WSB-NLU równocześnie z organizowaniem uczelni zaangażował się w tworzenie lokalnej Izby Gospodarczej i przez 10 lat był jej prezydentem. Uczelnia wraz z Izłą Gospodarczą (mająca siedzibę w kampusie WSB-NLU) organizowała i nadal organizuje różne szkolenia, studia podyplomowe, konferencje dla lokalnego środowiska gospodarczego. Związki WSB-NLU

z lokalnymi pracodawcami są bardzo mocne i stają się coraz mocniejsze, w miarę jak zwiększa się liczba pracowników firm miejscowych będących absolwentami WSB-NLU (jest to już liczba 2 tys. osób w mieście liczącym 80 tys. mieszkańców).

Bardzo duże znaczenie przykłada się do relacji z ogólnopolskim środowiskiem gospodarczym i jego reprezentacyjnymi organizacjami. Rektor WSB-NLU był w wielu przypadkach i nadal jest członkiem zarządów takich organizacji, jak: Business Centre Club, Krajowa Izba Gospodarcza, Związek Pracodawców Prywatnych, Edukacja Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, Polskie Forum Akademicko-Gospodarcze. Rektor uczestniczy w pracach jury najważniejszych konkursów wylaniających liderów środowiska gospodarczego (są to m.in. konkursy: Lider Polskiego Biznesu organizowany przez BCC, Przedsiębiorca Roku organizowany przez Ernst&Young, Dyrektor Personalny Roku organizowany przez Bigram i „Rzeczpospolitą”, Biznesmen Roku organizowany przez Businessman Magazine i PricewaterhouseCoopers). Do tego dochodzi udział w konferencjach i spotkaniach środowiskowych. Zabiera to łącznie (z uwagi na konieczność dojazdu do Warszawy lub innych miast wojewódzkich) kilkadziesiąt dni w roku (blisko 1 miesiąc). Buduje jednak bardzo dobrą opinię WSB-NLU w środowisku biznesowym (uczelnia wygrywa wśród przedsiębiorców rankingi „Rzeczpospolitej”/„Perspektyw” na najlepszą uczelnię prywatną) i ułatwia uzyskiwanie pracy, szczególnie w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach, przez najlepszych absolwentów WSB-NLU.

Osobnego omówienia wymagają działania PR rektora w relacjach z partnerami instytucjonalnymi uczelni. Jest to bardzo szeroka grupa – od organizacji środowiskowych (KRUN), przez różne środowiska zawodowe, aż po administrację rządową i samorządową (lokalną i regionalną). Zasadą jest nieangażowanie się w inicjatywy i działania partyjne, przy wyrazistym zaangażowaniu w inicjatywy (także polityczne) na rzecz rozwoju edukacji i rozwoju lokalnego. Służy temu duża aktywność publicystyczna i konferencyjna. Dość specyficzną metodą budowania zaufania do WSB-NLU jest organizacja specjalnie „skrojonych” pod potrzeby odbiorców studiów podyplomowych. W tym zakresie standardowym przykładem są studia podyplomowe dla księży i siostr zakonnych zajmujących się sprawami gospodarczymi Kościoła Katolickiego (takie studia ukończyło blisko 300 osób z całego kraju).

Istotną grupą interesariuszy jest otoczenie lokalne – miasto, powiat nowosądecki oraz ich mieszkańcy. Relacje WSB-NLU–miasto zmieniały się istotnie – od fazy obojętnej neutralności w momencie tworzenia uczelni, przez konflikt z władzami miasta w II połowie lat dziewięćdziesiątych, po dość powszechną afirmację i akceptację uczelni zarówno przez mieszkańców, jak i polityków lokalnych. Badania własne pokazują, że studenci spoza Nowego Sącza zostawiają rocznie w portfelach mieszkańców tego miasta kwotę ponad 20 mln zł, a uczelnia

stała się jednym z większych pracodawców w mieście. Miasto Nowy Sącz i jego powiat są zbyt małe do samodzielnego utrzymywania WSB-NLU, jednak to nowosądeczanie są dominującą grupą studentów na studiach zaocznych. Z oczywistych powodów uczelnia angażuje się w inicjatywy na rzecz rozwoju lokalnego, aby wspomnieć tylko utworzenie Akademickiego Gimnazjum i Liceum (wspólna inicjatywa władz miasta i WSB-NLU polegająca na przekształceniu liceum publicznego w szkołę niepubliczną).

Konsekwencją tak szerokiej działalności zewnętrznej rektora jest relatywnie słaby kontakt bezpośredni z pracownikami uczelni i pozostawienie dużego zakresu obowiązków swoim zastępcom. Relacje z pracownikami dydaktycznymi to doroczny *faculty meeting* poprzedzający inaugurację roku akademickiego, na którym przedstawiana jest polityka uczelni (zarówno zadania na najbliższy rok akademicki, jak i cele strategiczne) oraz specjalna gazeta intranetowa (adresowana tylko do pracowników), która umożliwia w ciągu roku akademickiego przekazywanie potrzebnych informacji. Oczywiście do tego dochodzą spotkania indywidualne i zebrania tematyczne, jednak intensywność relacji rektor–pracownicy jest wyraźnie słabsza niż intensywność relacji ze studentami i absolwentami.

Podsumowanie

W 15. roku działania WSB-NLU można już stwierdzić, że ryzykowna decyzja stworzenia szkoły wyższej w niewielkim, pozbawionym tradycji akademickiej mieście, i to szkoły aspirującej do określenia jako szkoły prestiżowej, zakończyła się powodzeniem. WSB-NLU niewątpliwie jest szkołą autorską, na której założyciel wycisnął swoje piętno. Niewątpliwie jednym z najważniejszych rezultatów działalności rektora było uzyskanie dość powszechnego zaufania do WSB-NLU jako uczelni markowej oferującej programy nauczania na wysokim poziomie.

Duża aktywność rektora w relacjach z otoczeniem zewnętrznym, obok uzyskania w bardzo krótkim czasie silnej marki WSB-NLU, przyniosła także konkretne efekty ekonomiczne – pozwoliła na oszczędzenie kilku (co najmniej) milionów złotych, które w ciągu ostatnich 10 lat konkurenci musieli przeznaczyć na działalność promocyjną i reklamową.

Niestandardowe ustawienie priorytetów w działalności rektora (bardzo duże natężenie działań PR zewnętrznych i koncentracja na budowaniu bliskich relacji ze studentami i absolwentami) musiało też przynosić efekty negatywne – są nimi niewątpliwie słabsze relacje z pracownikami dydaktycznymi oraz dość często przepracowanie (standardowy tydzień pracy przekracza 70 godzin).

Budowanie zaufania do instytucji przez zaufanie do jej lidera wymaga też przyjęcia zasady podwójnej „przezroczystości” (wiarygodności) finansowej zarówno instytucji, jak i lidera.

Konieczne jest też stwierdzenie, że proces budowy zaufania nigdy się nie kończy, tak więc przyjęta 15 lat temu zasada podejmowania każdej rozmowy i przyjmowania niemal każdego zaproszenia (bardzo uciążliwa i męcząca w codziennym życiu) musi być nadal podtrzymywana.

W poniższej tabeli przedstawiono porównanie PR prowadzonego przez rektorów polskich prestiżowych uniwersytetów z PR prowadzonym przez rektora WSB-NLU.

TABELA 1 PR REKTORSKI W UCZELNIACH PAŃSTWOWYCH W PORÓWNANIU Z WSB-NLU		
Kryteria różnicujące	Uczelnie państwowe i prywatne uczelnie akademickie	WSB-NLU
Co jest przewagą uczelni	Akcent na dorobek naukowy kadry i siłę instytucji	Akcent na osiągnięcia absolwentów, jakość programów i atmosferę wśród studentów
Zadania rektora w zakresie PR	<ul style="list-style-type: none"> ■ PR wewnętrzny – rektor jako lider uczonych ■ PR zewnętrzny – przez okazanie „dostojności”, pokazanie siły i długowieczności uczelni ■ lobbying w instytucjach rządowych dla pozyskania środków 	<ul style="list-style-type: none"> ■ pokazanie uczelni jako nachylonej w stronę studentów ■ PR bezpośrednio wśród studentów, absolwentów i pracodawców ■ dzięki aktywności ograniczenie wydatków na promocję

Źródło: opracowanie własne.

Różnice są wyraźne. Dopiero za kilkadziesiąt lat można będzie ocenić jednoznacznie, czy model nowosądecki był skuteczny, nie tylko w okresie budowania uczelni i jej marki, ale też w długim dystansie czasowym jej funkcjonowania.

Na zakończenie trzy uwagi w nawiązaniu do publikacji dotyczących marketingu szkoły wyższej:

- Zgodnie z zaleceniami prof. J. Dietla dotyczącymi sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynkach docelowych¹, staramy się w WSB-NLU znaleźć i wzmocnić cechy wyróżniające naszą uczelnię wśród innych, jej *differentia specifica*. Rektor mówi o unikatowości jako podstawowym czynnikiem uzyskania przewagi konkurencyjnej. Niewątpliwie prowadzenie PR zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego bezpośrednio przez rektora jest elementem naszej unikatowości.

¹J. Dietl, *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym*, w: *Marketing szkół wyższych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2004.

- Według M. Rydla i S. Ronkowskiego oraz B. Iwankiewicz-Rak skuteczność zarządzania współczesnymi ofertami usługowymi zależy od właściwego zaadaptowania tzw. marketingu relacji². Z zastosowania marketingu relacji, to znaczy zbudowania łańcucha partnerstwa – precyzyjnej, wielostronnej i wielopoziomowej sieci partnerstwa, WSB-NLU uczyniła jeden z podstawowych sposobów budowania **siły marki**.
- Czy „tylko duży może więcej”³? WSB-NLU jest uczelnią średniej wielkości, która – zamiast dużych pieniędzy – zastosowała unikatowe, ale skuteczne rozwiązanie PR.

The role of rector in building long-lasting relations of a school of higher education with its environment

Building trust to a school of higher education, especially in the case of the numerous private schools founded in the recent years, is one of the most important activities of schools addressed to their environment. An important role in this respect is played by rector, who the school is often associated with. In Poland there are three models of managing non-state schools and each of them in a different way handles building relations with the school's customers: president model, rector model and chancellor-rector model. The most effective one appears to be the president model, wherein the school's rector performs his duties for a long time, without changes in this position and is able to build relations with the environment in the long-term. The chapter demonstrates the ways of building relations, applied by the rector of WSB-NLU in Nowy Sącz, with such groups of customers as students, parents, alumni, employers, school's partners and the local environment.

²M. Rydel, S. Ronkowski, *Marketing partnerski*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 9 s. 12; B. Iwankiewicz-Rak, *Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą*, w: *Marketing szkół wyższych*, op. cit.

³Por. D. Tworzydło, S. Gawroński, *Wykorzystanie PR w zarządzaniu szkołą wyższą*, w: *Marketing szkół wyższych*, op. cit.