

# ***ROLA REKTORA W BUDOWANIU DŁUGOTRWAŁYCH RELACJI SZKOŁY WYŻSZEJ Z OTOCZENIEM***

**Krzysztof Pawłowski**

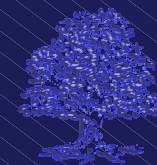
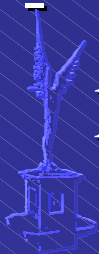
Rektor WSB-NLU w Nowym Sączu oraz WSB w Tarnowie

Konferencja naukowa „Marketingowe zarządzanie uczelnią

Poznań, 9 –11 marzec 2005 roku

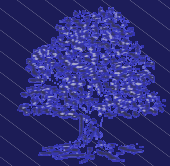
# *Założenia referatu*

- tezy wyraziście subiektywne, gdyż w głównej mierze oparte na doświadczeniach osobistych autora (a nawet fizykowi trudno jest zobiekttywizować analizę własnych działań)
- tezy dzisiaj niesprawdzalne, gdyż brak jest wystarczająco długiego upływu czasu niezbędnego do obiektywnej oceny skuteczności działania PR w przypadku szkoły wyższej
- tezy nieco przekorne (autor ma nadzieję, że zmuszą do przemyślenia działań własnych i dyskusji)



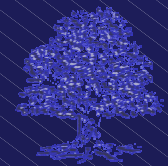
# *Uwaga dla słuchaczy i czytelników*

Część doświadczenia autora ma obecnie znaczenie wyłącznie historyczne, nie przydatne w dzisiejszej rzeczywistości – dotyczy to szczególnie promocji w pierwszym okresie tworzenia szkoły, budowanej jako instytucja unikalna w początkowym okresie transformacji systemowej, doświadczenie użyteczne to sposób tworzenia PR.



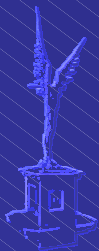
# *Pytanie zasadnicze*

Dlaczego w Polsce uczelnie prywatne pomimo drastycznie słabszych zasobów (ludzkich i materialnych) w stosunku do uczelni państwowych, potrafiły tak skutecznie i w tak krótkim czasie zdobyć rozpoznawalną pozycję i zagospodarować ponad 25% rynku edukacyjnego?



# *Pytanie pomocnicze I*

Dlaczego wśród dziesięciu najmocniej rozpoznawalnych uczelni prywatnych w Polsce niemal wszystkie są w środowisku akademickim kojarzone z osobą założyciela lub głównego organizatora (w przypadku, gdy formalny założyciel jest instytucją – osobą prawną)?



Szkoła Balickiego

**Szkoła Bartnickiego**

Szkoła Eliasza

Szkoła Koźmińskiego

**Szkoła Łazarskiego**

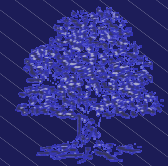
Szkoła Olejniczaka

Szkoła Pomianka

Szkoła Roczynialskiego

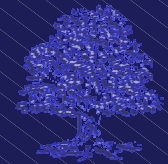
Szkoła Szabłowskiego

Szkoła Zdanowskiego



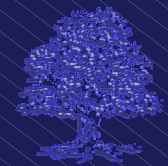
# *Pytanie pomocnicze II*

Co może być źródłem przewagi konkurencyjnej w przypadku uczelni prywatnych (czynnikiem, którym nie dysponują uczelnie państwowe)?



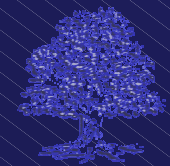
# *Pytanie pomocnicze III*

Czy o rozpoznawalności marki uczelni decydują tak jak w przypadku korporacji biznesowych wysokość kwoty przeznaczonej na marketing, w tym promocję i reklamę, czy też co innego?



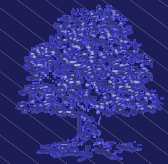
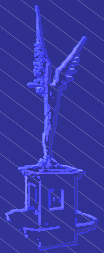
# *Teza główna*

W przypadku szkoły wyższej znacznie ważniejsza od ilości pieniędzy przeznaczonych na reklamę jest uzyskanie zaufania do uczelni.



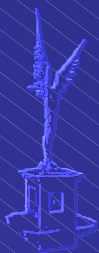
# *Teza szczegółowa I*

Znacznie łatwiej zdobyć zaufanie do uczelni wśród interesariuszy, jeżeli uczelnia ma silnego, rozpoznawalnego, stałego lidera, który potrafi wzbudzić do swojej osoby powszechne zaufanie.



## *Teza szczegółowa II*

Zaufanie do lidera powinno służyć głównie do uzyskania czasu niezbędnego do zdobycia długoterminowego zaufania do instytucji. Czasu potrzebnego na stworzenie wysokiej jakości zespołu pracowników dydaktycznych, uzyskania wysokiej jakości oferty dydaktycznej i wysokiej jakości jej realizacji.



# *Modele powstawania prywatnych szkół wyższych w Polsce I*

## **A. INSPIRACJE**

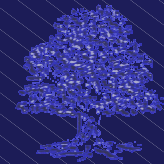
I. silna, wieloosobowa grupa profesorów z wyrazistą postacią lidera o dużym dorobku naukowym i wyrazistych cechach przywódczych

przykłady: WSPiZ im. L. Koźmińskiego

WSH im. A. Gieysztor

II. „spółdzielnia profesorska” – grupa profesorów wywodząca się z jednej uczelni, z wybieralnym, zmieniającym się rektorem (typ Akademia Ekonomiczna BIS)

przykłady: znane, ale nieprzytaczane

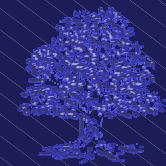


III. silna, innowacyjna i przedsiębiorcza osoba ze środowiska akademickiego, gromadząca wokół siebie zespół współpracowników i tworząca wyrazistą, mocną organizacyjnie i budżetowo instytucję założycielską

przykłady: W. Balicki i Towarzystwo Edukacji Bankowej  
T. Pomianek i Stowarzyszenie Promocji  
Przedsiębiorczości

IV. założyciel przedsiębiorca spoza środowiska akademickiego tworzący uczelnię jako przedsiębiorstwo komercyjne i wynajmujący rektora i kadre dydaktyczną

przykłady: znane, ale nieprzytaczane

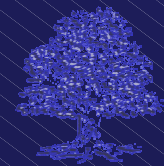


V. inicjatywy nietypowe z wyrazistymi inspiracjami politycznymi

przykłady: Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej  
i jej Szkoły Administracji Publicznej  
K. Pawłowski i WSB-NLU

VI. inicjatywy będące mieszaniną wcześniejszych modeli (w różnych proporcjach)

przykłady: większość uczelni o mniej rozpoznawalnych markach



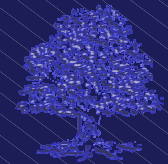
# *Modele powstawania prywatnych szkół wyższych w Polsce II*

## **B. TYPY UCZELNI ILOŚĆ CZY JAKOŚĆ**

Dwa skrajne przykłady:

1. duża liczba studentów z niskim czesnym
2. ograniczona liczba studentów z wysokim czesnym

+ duża ilość przypadków pośrednich



C.

### Model racjonalny

w momencie startu przyjęcie na studia zaoczne dużej liczby studentów z niskim czesnym, realizujących tani budżetowo program studiów – szybka akumulacja kapitału i przeznaczenie go na inwestycje, a w ślad za tym stopniowe podnoszenie jakości oferty i stopniowy wzrost liczby studentów stacjonarnych

### Model nieracjonalny

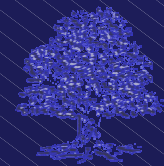
w momencie startu przyjęcie na drogie w realizacji studia stacjonarne niewielkiej grupy studentów z czesnym nie pokrywającym kosztów i postawienie na jakość pierwszych grup absolwentów



Jeżeli z oczywistych względów większe szanse mają modele I, II, III (INSPIRACJE) i model racjonalny to dlaczego przetrwała i ma się nieźle inicjatywa sądecka?

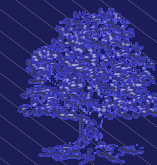
Dwie możliwe odpowiedzi:

- ✓ „akademicka” (wysoka jakość absolwentów)
- ✓ „rynkowa” (skuteczne metody zarządzania)



## *UWAGI do przypadku sądeckiego*

1. Dla oceny jakości absolwentów potrzeba minimum kilku w miarę licznych roczników absolwentów i kilku lat ich pracy, a więc minimum 10-12 lat. Marka WSB-NLU została rozpoznana po 5 latach od założenia uczelni.
2. WSB-NLU przeznaczala i przeznaczala na reklamę bardzo małe środki w praktyce (w przeciwieństwie do głównych konkurentów) nie istnieje na rynku reklamowym.



# *Wyjaśnienie przyczyn rozpoznania marki w przypadku sąddeckim*

- Uzyskanie w krótkim czasie zaufania interesariuszy uczelni

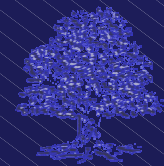
Pytanie badawcze:

Czy możliwe jest skuteczne przełożenie zaufania do lidera na zaufanie do instytucji?



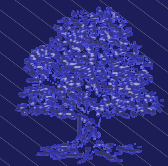
# *Najważniejsze grupy interesariuszy uczelni*

1. studenci i ich rodzice (opiekunowie)
2. absolwenci
3. potencjalni pracodawcy
4. pracownicy uczelni
5. otoczenie lokalne – miasto i jego mieszkańcy, region
6. partnerzy instytucjonalni uczelni



# *Narzędzia dotarcia do interesariuszy*

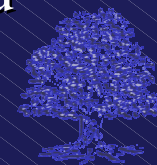
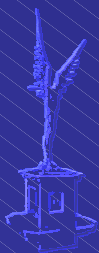
1. Media
2. PR bezpośredni
3. Działalność konferencyjna i publicystyczna



# *Relacje rektora ze studentami I (przykład własny)*

## Studenci

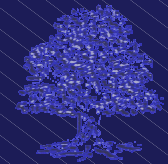
- witam wszystkie lata studiów na wszystkich kierunkach na początku roku akademickiego (wizyty na wykładach)
- przed świętami Bożego Narodzenia łamię się opłatkiem i składam życzenia wszystkim studentom osobiście
- 2-3 razy w roku mam dwugodzinny czat internetowy ze studentami
- organizuję „podwieczorki z rektorem” (w grupach około 20 osobowych) dla wszystkich chętnych studentów I i V roku studiów stacjonarnych



# *Relacje rektora ze studentami II*

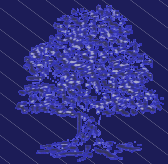
## *(przykład własny)*

- raz w roku spotykam się z liderami wszystkich organizacji studenckich
- 2- 3 razy w roku biorę udział w dyskotekach studenckich (60 minut *rock and rolla* z około 20 studentkami)
- uczestniczę we wszystkich konferencjach i innych wydarzeniach organizowanych przez studentów
- odpowiadam na każdy list studenta wysłany do mnie
- przygotowuję specjalny tekst do każdego numeru gazety studenckiej (często mający charakter formujący, a nie tylko informacyjny)



# *Relacje z rodzicami*

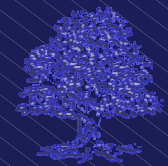
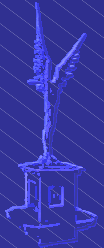
- przed Nowym Rokiem list do rodziców wszystkich studentów studiów stacjonarnych z życzeniami i informacją o uczelni
- powszechny udział rodziców w graduacji
- zniżka czesnego dla drugiego dziecka z rodziny podejmującego studia



# *Relacje rektora z absolwentami I*

## *(przykład własny)*

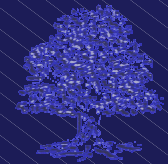
- osobiste uczestnictwo w corocznej graduacji wszystkich absolwentów i stworzenie specyficznej, emocjonalnej atmosfery
- utrzymywanie osobistego kontaktu listownego lub telefonicznego z grupą około 100 najbardziej znaczących absolwentów
- promocja najciekawszych karier absolwenckich w mediach przy okazji wywiadów, artykułów, itp.
- organizacja przez szkołę corocznych zjazdów absolwentów



# *Relacje rektora z absolwentami II*

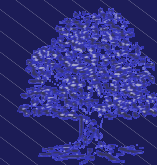
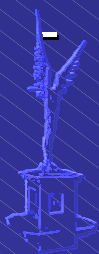
## *(przykład własny)*

- tworzenie instytucjonalnych związków absolwentów z uczelnią, także poprzez przywileje absolwenckie
- utrzymywanie przez szkołę Internetowego Forum Absolwentów
- wysyłanie do około 250 znanych przedsiębiorców i menedżerów listy najlepszych absolwentów
- indywidualna pomoc w uzyskiwaniu miejsc pracy dla nielicznych potrzebujących pomocy (mniej niż 10 osób rocznie)



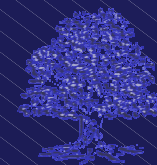
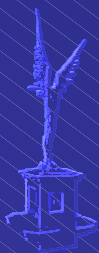
# *Relacje rektora z potencjalnymi pracodawcami (przykład własny)*

- udział (od początku tworzenia szkoły) aktywny w działalności lokalnej Izby Gospodarczej
- współorganizowanie ogólnopolskich organizacji biznesowych – BCC, ZPPE-PKPP i działalność w nich
- organizacja specjalnych szkoleń dla zarządów dużych firm i obecność na szkoleniach
- rozsyłanie do pracodawców listy najlepszych absolwentów z moimi rekomendacjami
- udział (przez 11 lat) w pracach jury Konkursu na Dyrektora Personalnego Roku (Rzeczpospolita/BIGRAM)



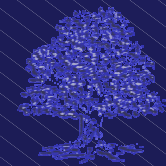
# *Relacje rektora z pracownikami uczelni (przykład własny)*

- organizacja dorocznego *faculty meeting* poprzedzającego rozpoczęcie roku akademickiego, na którym jest przedstawiana polityka uczelni
- kontakt za pomocą intranetowej gazetki uczelnianej (adresowanej wyłącznie do pracowników)
- organizacja dorocznych imprez integracyjnych



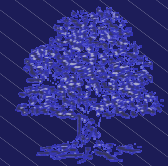
# *Relacje rektora z otoczeniem lokalnym - miasto, mieszkańcy, region (przykład własny)*

- wykorzystanie mediów lokalnych do informowania o wydarzeniach dziejących się w uczelni, sukcesach
- organizacja spotkań z gośćmi odwiedzającymi uczelnię dla około 250 lokalnych *opinion makers* (Instytut Kisiela)
- zgoda na organizację na terenie uczelni różnorodnych imprez, konferencji, spotkań
- fundowanie stypendiów
- utworzenie Akademickiego Liceum i Gimnazjum



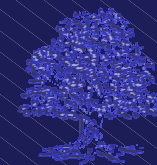
# *Relacje rektora z partnerami instytucjonalnymi uczelni I (przykład własny)*

- przewodniczenie przez jedną kadencję KRUN
- udział we wszystkich ważnych konferencjach, zjazdach, inicjatywach środowiska akademickiego w Polsce
- aktywna działalność publicystyczna na temat systemu organizacji i finansowania szkolnictwa wyższego w Polsce
- tworzenie aliansów, stowarzyszeń z wybranymi uczelniami wyższymi (SR Jakości Kształcenia „STARS”)



# *Relacje rektora z partnerami instytucjonalnymi uczelni II (przykład własny)*

- wieloletnia działalność w SEM „FORUM”
- PR bezpośredni z liderami środowiska akademickiego, politykami (szczebla państwowego, regionalnego, lokalnego)
- działalność w pozaśrodowiskowych inicjatywach (kapituły i jury kilku konkursów), publicystyka i działalność konferencyjna nt. rozwoju lokalnego
- poprzez oferowanie specjalnie „skrojonych” studiów podyplomowych i kontakty osobiste dotarcie do różnych środowisk zawodowych i instytucji (np. studia podyplomowe dla księży sióstr zakonnych, oficerów WP, lekarzy służb więziennych)



# *Konsekwencje działalności zewnętrznej rektora*

## Bilans czasu

- jako reguła aktywność sześć dni w tygodniu wraz z pisaniem publikacji w niedzielne przedpołudnie, łącznie 60-70 godzin tygodniowo

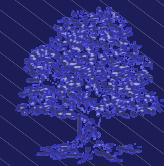
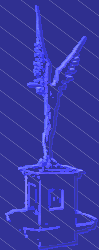
## **Proporcje czasowe (uproszczony podział):**

30% wyjazdy poza Nowy Sącz (podróże zagraniczne, udział w konferencjach, spotkaniach, itd.)

20% działalność publikacyjna

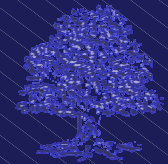
20% czas poświęcony studentom i absolwentom

20% zarządzanie uczelnią i kontakty z pracownikami



# *Konsekwencje działalności zewnętrznej rektora*

- bardzo duża aktywność w kontaktach z mediami (zasada pierwszego telefonu i ciekawych, niestandardowych wypowiedzi)
- oszczędzenie na kosztach reklamy kilku milionów zł w ciągu 13 lat - ponad 1 tys. informacji prasowych (zaoszczędzenie około 10% kosztów inwestycji w zaplecze materialne)
- konieczność swoistej „przezroczystości” osobistej i uczelnianej (coroczne publikowanie budżetu wykonanego, audyt w PricewaterhouseCoopers, otwartość)
- delegowanie uprawnień w uczelni (z wyłączeniem finansów i decyzji dotyczących zatrudnienia)
- relatywnie słabe relacje z *faculty*

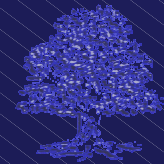
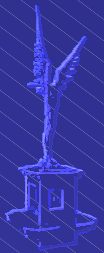


# *Uwagi końcowe*

## **I. Trzy modele zarządzania uczelnią:**

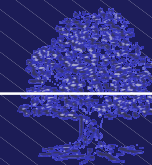
- „prezydencki” - na wzór uczelni amerykańskich
- „rektorski” – europejski; uczelnie państwowe, „pierwszy wśród równych mu”
- „kanclersko-rektorski” – funkcjonujący w niektórych uczelniach niepaństwowych

Osobiście preferuję model „prezydencki” i w praktyce go realizuję, model „rektorski” – mało efektywny, model „kanclersko-rektorski” prowadzi do nieuniknionych konfliktów.

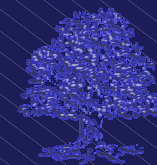


## II. PR „rektorski” w uczelniach państwowych w porównaniu z WSB-NLU

	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	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PR wewnętrzny – rektor jako lider uczonych</li> <li>2. PR zewnętrzny – poprzez okazanie „dostojności”, pokazanie siły i długowieczności uczelni</li> <li>3. <i>lobbying</i> w instytucjach rządowych dla pozyskania środków</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pokazanie uczelni jako nachylonej w stronę studentów</li> <li>2. PR bezpośredni wśród studentów, absolwentów i pracodawców</li> <li>3. poprzez aktywność ograniczenie wydatków na promocję</li> </ol>



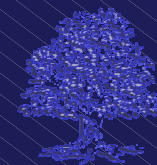
**Który model okaże się bardziej skuteczny  
patrząc na rezultaty za 20 i 50 lat?**



Zgodnie z zaleceniami prof. J. Dietla (*Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym w „Marketing szkół wyższych”*, WSB, Poznań 2004) dotyczącym sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynkach docelowych staramy się znaleźć i wzmocnić cechy wyróżniające WSB-NLU wśród innych, jej *differentia specifica*.

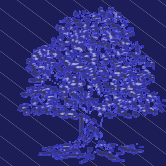
Ja wręcz mówię o unikalności jako podstawowym czynniku uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Niewątpliwie prowadzenie PR zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego bezpośrednio przez rektora jest elementem naszej unikalności.



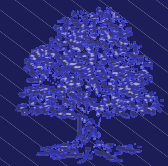
Według M. Rydela i S. Ronkowskiego (*Marketing partnerski* w „*Marketing i Rynek*”, 1995, nr 9 s. 12) oraz B. Iwankiewicz-Rak (*Zarządzanie marketingowe szkołą wyższą* w „*Marketing szkół wyższych*”, WSB, Poznań 2004) skuteczność zarządzania współczesnymi ofertami usługowymi zależy od właściwego zaadaptowania tzw. marketingu relacji.

WSB-NLU z zastosowania marketingu relacji, tzn. zbudowania łańcucha partnerstwa, to jest precyzyjnej, wielostronnej i wielopoziomowej sieci partnerstwa uczyniła jeden z podstawowych sposobów budowania SIŁY MARKI



Czy „tylko duży może więcej”? (za D. Tworzydło, S. Gawroński *Wykorzystanie PR w zarządzaniu szkołą wyższą w Marketing szkół wyższych*, WSB, Poznań 2004).

WSB-NLU jest uczelnią średniej wielkości, która zamiast dużych pieniędzy zastosowała unikalne, ale skuteczne rozwiązanie PR.





**Dziękuję za uwagę**

Krzysztof Pawłowski

[krzysztof.pawlowski@wsb-nlu.edu.pl](mailto:krzysztof.pawlowski@wsb-nlu.edu.pl)