

*Zasadą, którą uważałem za podstawową zasadę
ludzkiej organizacji społecznej, jest zasada
komunikacji zakładającej uczestnictwo innego*

George Herbert Mead

WSTĘP

Po 1989 roku, w wyniku procesów transformacji ustrojowej, polski system szkolnictwa wyższego uległ gruntownym przeobrażeniom. Dzięki *Ustawie z dnia 12 września 1990 roku o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. 1990 nr 65, poz. 385) możliwe stało się zlikwidowanie wielu barier administracyjnych i organizacyjnych utrudniających rozwój uczelni państwowych, a także stworzenie dualistycznego modelu szkolnictwa wyższego, w którym – obok szkół publicznych – aktywną rolę odgrywać zaczęły uczelnie niepubliczne. Zmiany w prawie regulującym funkcjonowanie szkolnictwa wyższego wywołały dynamiczny rozwój ilościowy w tym sektorze – w roku akademickim 1990/1991 działało w Polsce 112 uczelni, w 2000/2001 – 310, a w 2002/2003 aż 377. Wśród nowo powstałych instytucji akademickich dominowały szkoły niepubliczne, zakładane przez osoby prawne (fundacje, spółki, spółdzielnie) lub osoby fizyczne. W 1991 roku utworzona została jedna prywatna uczelnia. W kolejnych latach liczby te przedstawiają się następująco: 1992 – 10, 1993 – 18, 1994 – 19, 1995 – 25, 1996 – 30, 1997 – 31, 1998 – 12, 1999 – 25⁴. Uczelnie niepubliczne stały się ważnym elementem systemu edukacji. W procesie transformacji ustrojowej pełniły rolę naturalnej bazy dla zmiany zadań edukacyjnych, w tym demokratyzacji życia społecznego i tworzenia społeczeństwa obywatelskiego, zaspokajały zapotrzebowanie na specjalistów o wysokich, nowoczesnych kwalifikacjach, pożądanых na rynku pracy, zapewniały kształcenie i wychowanie do nowych warunków życia społecznego, opierających się na stosunkach

⁴ B. Misztal, *Prywatyzacja wyższego wykształcenia w Polsce. Wyzwania w świetle transformacji systemowej*, w: *Prywatyzacja szkolnictwa wyższego w Polsce*, red. B. Misztal, Kraków 2000, s. 22.

wynikających z założeń gospodarki rynkowej i wolności działania w różnych dziedzinach życia społecznego⁵.

Konsekwencją przebudowy polskiego rynku edukacyjnego było masowe przekształcanie studiów z dziedziny konsumpcji społecznej finansowanej przez państwo w dziedzinę przemysłu usług edukacyjnych udziałowo finansowanych przez konsumentów. Przyczyniło się to do gwałtownego wzrostu konkurencji wśród uczelni rywalizujących zarówno o studentów, jak i pracowników naukowo-dydaktycznych. Szkoły niepubliczne wyraźnie wzbogaciły ofertę możliwości edukacyjnych i stały się czynnikiem o charakterze antymonopolowym. Oddziaływały także na jakość oferty uczelni państwowych, zarówno w aspekcie dydaktycznym (atrakcyjność kierunków i specjalności studiów), jak i infrastrukturalnym (wypożyczenie uczelni, zaplecze materialne).

Przełamanie monopolu edukacyjnego szkół publicznych wywołało konsekwencje w postaci zwiększonego zapotrzebowania na informację o nowych formach kształcenia, zróżnicowanej ofercie uczelni, ich atutach, działalności badawczej, społecznej i kulturalnej. Nowo powstające szkoły stały się komplementarnym elementem swoich środowisk lokalnych i regionalnych, pełniąc nierzadko rozmaite funkcje na rzecz społeczności lokalnej i wykazując się wrażliwością na potrzeby otoczenia oraz otwartością na zachodzące w nim zmiany. Dotyczy to – co oczywiste – tych szkół wyższych, które powstały z motywacji szerszych i bardziej złożonych niż tylko osiąganie zysku ekonomicznego, wpisujących do swojej misji realizację celów społecznych i odpowiedzialność za otoczenie, dbających o jakość własnej oferty, nie tylko dydaktycznej, ale również naukowej czy kulturalnej. Należy bowiem w tym miejscu zaznaczyć, iż liczna grupa uczelni niepublicznych, zwłaszcza zakładanych w niewielkich ośrodkach miejskich o słabej pozycji edukacyjnej (a przez to niskiej konkurencyjności w sektorze szkolnictwa wyższego) tworzona była wyłącznie z myślą o przynoszeniu wysokich dochodów swoim założycielom. Uczelnie takie, które – za Tadeuszem Sławkiem – określić można metaforycznym mianem golemów obracających w banknoty wszystko, czego dotkną⁶, działały (działają) jako przedsiębiorstwa zorientowane na kreowanie korzyści ekonomicznych, z pominięciem realizacji większości zadań publicznych wpisanych w misję uniwersytetu.

Jak pisze Roman Pawłowski, swoiste osadzenie się szkolnictwa wyższego w środowiskach lokalnych, do tej pory pomijanych przez uczelnie, tworzy nową jakość interakcji społecznych, wcześniej w nich nieobecnych. Społeczności lokalne małych i średnich miast, choćby ze względu na częstotliwość i jakość bezpośrednich kontaktów interpersonalnych sprawiają, że funkcjonowanie szkolnictwa wyższego jest tam zdecydowanie wyraźniej wpisane w życie mia-

⁵ T. Kowalewski, *Szkolnictwo wyższe na przełomie stuleci – nadzieja czy zagrożenie dla Polski, w: Polski system edukacji po reformie 1999 roku. Stan – perspektywy – zagrożenia*, red. Z. Andrzejak, L. Kacprzak, K. Pająk, Warszawa – Poznań 2005, s. 30.

⁶ T. Sławek, *Antygonia w świecie korporacji*, Katowice 2002, s. 62.

sta, na którego obszarze jednostki te działają⁷. Społeczności lokalne zgłaszały i zgłaszają rozmaite oczekiwania pod adresem uczelni, które z kolei postulat aktywnej obecności w życiu danego miasta, powiatu czy regionu realizują m.in. w formie wykładów otwartych, badań terenowych czy innych działań o charakterze popularyzacji nauki⁸. Właściwe realizowanie zadań szkoły wyższej na rzecz jej otoczenia wymaga współpracy uczelni z różnymi elementami i podmiotami struktur lokalnych i regionalnych oraz jest uwarunkowane budowaniem pozytywnych relacji pomiędzy uczelnią a jej środowiskiem zewnętrznym. Z tego też powodu coraz większe znaczenie w zarządzaniu uczelniami odgrywa aktywność z obszaru public relations, rozumiana jako kreowanie właściwej komunikacji szkoły z jej otoczeniem celem pozyskania społecznego wsparcia dla działań uczelni i skutecznego wypełniania jej misji.

Wzrost znaczenia PR w działalności uczelni związany jest z głębokimi zmianami w polskim systemie szkolnictwa wyższego po 1989 roku, większą konkurencyjnością na rynku edukacyjnym oraz realizowaniem przez uczelnie, w szerszym niż wcześniej zakresie, zadań na rzecz otoczenia społecznego, wymagających dialogu i porozumienia z tym otoczeniem. Warto jednak analizować rozwój PR uczelni w kontekście szerszego procesu, jakim jest powstanie i ewolucja rynku oraz procesów public relations w Polsce. Nowoczesny PR pojawił się w naszym kraju dopiero w latach 90. XX wieku, co związane było m.in. z obecnością na polskim rynku zachodnich koncernów, takich jak Procter&Gamble czy Pepsico, konsekwentnie realizujących własne strategie PR. Ich aktywność gospodarcza wymusiła na polskich przedsiębiorstwach zwrot w kierunku polityki public relations, uświadamiając wagę PR w praktyce zarządzania na poziomie mikroekonomicznym, zwracając uwagę na strategiczne znaczenie wizerunku przedsiębiorstwa i rolę opinii publicznej jako adresata działań z zakresu komunikowania społecznego. Wzrost świadomości roli PR i wizerunku w realizowaniu zadań i celów przedsiębiorstwa spowodował szerokie zainteresowanie problematyką marketingu i public relations w kręgach menadżerów firm. Zainteresowanie to promieniowało także na inne sektory gospodarki, w tym te związane z nauką i edukacją – sektory, których reprezentanci, działając pod presją procesów transformacji systemowej, przyjmowali coraz wyraźniej orientację rynkową i rozumieli konieczność zarządzania marketingowego, zmierzającego do jak najpełniejszego poznania i zaspokojenia potrzeb klientów oraz kreowania właściwego wizerunku, pomagającego ten cel osiągnąć. Stwierdzenie to odnosi się także do szkół wyższych – podmiotów zmierzających do zaspokojenia rozmaitych potrzeb edukacyjnych rynku z wykorzystaniem technik z zakresu marketingu. Mimo że takie podejście przyczyniło się do instrumentalnego traktowania public relations (PR jako element marketingu, narzędzie promocji), wzrosło dzięki niemu zainteresowanie pro-

⁷ R. Pawłowski, *Uczelnia wyższa w środowisku lokalnym małego i średniego miasta w opiniach przedstawicieli samorządów terytorialnych*, w: *Polski system edukacji...*, s. 37.

⁸ Tamże.

blematyką public relations, zarówno wśród przedstawicieli różnych dyscyplin naukowych, jak i praktyków życia gospodarczego i społecznego.

Obecnie public relations zmienia swoje oblicze, dystansując się od marketingu i zarządzania marketingowego. Tak jak na początku lat 90. minionego wieku urynkwienie gospodarki i demokratyzacja systemu społecznego przyczyniły się do rozwoju tych form komunikowania instytucjonalnego, które pozwalały organizacjom skutecznie zaspokajać potrzeby klientów (w tym ich potrzeby informacyjne) oraz podnosić efektywność działania w transakcyjnych relacjach z otoczeniem, tak dziś nowa, oparta na wiedzy gospodarka i coraz większa złożoność procesów występujących w jej społeczno-politycznym otoczeniu skłaniają organizacje do redefinicji roli marketingu i public relations oraz oddzielania tych dwóch sfer, jeszcze do niedawna w świadomości wielu menadżerów, ale i badaczy procesów komunikowania instytucjonalnego, niemal organicznie ze sobą zrośniętych. W konsekwencji marketing przyjmuje podejście relacyjne, koncentrujące się na tworzeniu długotrwałych stosunków z klientami organizacji, zakładające konieczność personalizacji przekazu, orientujące się na megatrendy rynkowe i podkreślające znaczenie odpowiedzialności społecznej⁹. Public relations zaś nie tylko wykracza poza obszar, jaki delimitowała dla niego koncepcja marketingu-mix, ale coraz śmielej odrzuca również partykularno-organizacyjny gorset, ograniczający jego rolę do harmonizowania współpracy przedsiębiorstwa z otoczeniem poprzez dwukierunkową komunikację, wyrażając ambicję reprezentowania perspektywy ogólnospołecznej i działania na rzecz interesu publicznego, przy jednoczesnym wypełnianiu roli narzędzia zarządzania strategicznego organizacją. Na gruncie teorii public relations prowadzi to do syntezy dwóch podejść: angloamerykańskiego, reprezentowanego przede wszystkim przez teorie doskonałości i sytuacyjną Jamesa E. Gruniga, Larissy Grunig i Davida M. Doziera, umieszczającego funkcję PR na poziomie organizacyjnym, i kontynentalnego, wywodzącego się z ogólnej teorii public relations Franza Ronnenberga i Manfreda Rühla, w której PR realizuje funkcje na poziomie społeczeństwa jako całości. Propozycją takiej syntezy, sformułowaną w niniejszej monografii, jest **model partycypacyjny public relations**¹⁰. Poprzez odniesienie PR do **koncepcji kapitału społecznego** uchwyciono w nim skomplikowane zależności pomiędzy interesem organizacji a interesem publicznym, pomiędzy komunikowaniem instytucjonalnym a innego typu relacjami łączącymi podmiot takiego komunikowania z otoczeniem, pomiędzy strategią sformułowaną na poziomie

⁹ C. Bhattacharya, R. Bulton, *Relationship Marketing in Mass Markets*, w: *Handbook of Relationship Marketing*, red. J. Sheth, A. Parvatiyar, London 2000, s. 327-354, R. Bennett, *Competitive environment, market orientation, and the use of relational approaches to the marketing of charity beneficiary services*, „Journal of Services Marketing” 2005, vol. 19, R. Achrol, *Evolution of the Marketing Organisation: New Forms for Turbulent Environment*, „Journal of Marketing” 1992, vol. 55.

¹⁰ Stosowane w monografii wytłuszczenia tekstu pochodzą od autora.

mikroekonomicznym a metastrategią społeczną¹¹. Partycypacyjny model PR jest konstruktem teoretycznym, mającym jednak zastosowanie pragmatyczne. Sformułowanie założeń modelu dokonane zostało w oparciu o analizę ewolucji zachowań organizacji w sferze działań public relations oraz badanie społecznych, gospodarczych, kulturowych i politycznych uwarunkowań tych działań oraz zmieniających się okoliczności, w jakich są one prowadzone. Podmioty podejmujące aktywność w obszarze PR funkcjonują dziś w warunkach chaosu i zmienności, których specyfikę określa logika społeczeństwa sieci, gospodarki wiedzy, kultury uczestnictwa i globalizacji. W warunkach tych szczególnie wartości nabiera umiejętność znajdowania sposobu i języka takiego dialogu z otoczeniem, który – z jednej strony – pozwala organizacjom budować stabilne więzi z różnymi publicznościami i ograniczać w ten sposób negatywny wpływ baumanowskiej płynności systemu na decyzje menadżerskie, z drugiej – opierać owe relacje na fundamentach zaufania, wiarygodności i odpowiedzialności za wspólne dobro – co umożliwia nadanie relacjom z otoczeniem atrybutu trwałości i podniesienie poziomu satysfakcji partnerów z uczestnictwa w nich. Wszystko to powoduje, że organizacje muszą być coraz bardziej zaangażowane w **generowanie wartości** – nie tylko dla swoich interesariuszy rynkowych, ale dla całego systemu, w obrębie którego funkcjonują. Przekonanie to stanowi najbardziej charakterystyczny rys partycypacyjnego modelu public relations, jest wszakże uzasadnieniem tezy o konieczności podejmowania przez podmiot PR aktywności zorientowanej na umacnianie kapitału społecznego w obrębie struktury, której aktorem jest organizacja. Nowy PR jawi się więc jako mechanizm łączenia organizacji i jej publiczności poprzez **budowanie sieci społecznych i pomostów w łańcuchach zaufania pomiędzy interesariuszami skupionymi wokół organizacji**. Coraz liczniejsze relacje pomiędzy organizacją a jej bliższym i dalszym otoczeniem stopniowo budują sieć wokół podmiotu realizującego działania PR, ale także wytwarzają nową strukturę społeczną, funkcjonującą jako autoteliczne dobro publiczne¹². Wymaga to nowego podejścia do zarządzania kapitałem relacyjnym organizacji oraz odmiennego spojrzenia na jego rolę i instrumenty konstruowania w szerokiej, społecznej perspektywie.

¹¹ Koncepcję partycypacyjnego modelu public relations autor zaprezentował po raz pierwszy podczas panelu dyskusyjnego poświęconego przyszłości szkolnictwa wyższego w Europie, zorganizowanego w Bibliothèque nationale de France w Paryżu w sierpniu 2012 roku (Panel de discussion „L’avenir des universités en Pologne et en Europe”, Bibliothèque nationale de France, Education and Higher Education Development Foundation, 17 sierpnia 2012). W formie drukowanej zarys koncepcji przedstawiano w rozdziale „Modele public relations – od publicity do współdziałania”, opublikowanym w monografii „Public relations i marketing we współczesnej gospodarce”, red. M. Kaczmarczyk, Z. Widera, Zakład Wartości Klienta Szkoły Głównej Handlowej, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec – Warszawa 2012.

¹² G. Piechota, *Organizacje pożytku publicznego – w drodze do społeczeństwa obywatelskiego?*, Katowice 2011, s. 30.

Zawarte w niniejszej pracy ustalenia, będące efektem badań nad modelem partycypacyjnym PR, stanowić mogą punkt odniesienia i podstawę formułowania swoistego wzorca normatywnego dla organizacji przygotowujących i wdrażających własne strategie public relations, albowiem – jak zauważają Astrid Spatzier i Benno Signitzer – w rozważaniach na temat public relations trudno uciec przed paradygmatem pragmatycznym, nakazującym wiązać wnioski teoretyczne z praktycznymi zastosowaniami na poziomie organizacyjnym¹³. Sformułowane tu spostrzeżenia i zalecenie będą najbardziej użyteczne dla szkół wyższych, wszak to wokół nich koncentrują się rozważania i ich dotyczą egzemplifikacje prezentowane w monografii. Rozwiązania opisane w pracy jako modelowe, składające się na nową koncepcję PR, najszybciej i najchętniej adaptować winny w praktyce organizacje publiczne, do których autor zalicza uczelnie, bez względu na ich typ i status własnościowy. Dla podmiotów publicznych społeczna funkcja public relations jest nie tylko ważna, ale wręcz podstawowa. Wysoka aplikacyjność partycypacyjnego modelu PR w odniesieniu do tego rodzaju organizacji wynika również z szerszego w porównaniu z podmiotami komercyjnymi katalogu ich ról społecznych oraz wysokiej wartości, użyteczności i dostępności zasobów organizacji publicznych dla otoczenia. Nie oznacza to jednak, że nowy model PR zarezerwowany jest wyłącznie dla podmiotów sfery publicznej, wręcz przeciwnie – opisane powyżej uwarunkowania społeczno-gospodarcze współczesnych organizacji już dziś katalizują procesy transformacyjne w obrębie public relations firm i innych podmiotów o charakterze komercyjnym i doprowadzają do jakościowej zmiany charakteru, celów i założeń ich komunikowania instytucjonalnego, zgodnie z „paradygmatem służby społeczeństwu”¹⁴. PR na nowo tworzy dziś swoje pojęcia, narzędzia i strategie po to, by umożliwić organizacjom wszystkich typów podejmowanie trafnych i efektywnych decyzji w zgodzie z oczekiwaniami otoczenia. W różnych typach organizacji procesy te przebiegają jednakże z różną intensywnością i dynamiką. W niniejszej monografii scharakteryzowane zostaną czynniki i przejawy zmian modelu public relations polskich szkół wyższych.

Zastosowanie perspektywy modelowej wydaje się uzasadnione z punktu widzenia celów oraz przedmiotu rozważań niniejszej monografii. Badania z zakresu nauk społecznych podejmowane są często przy użyciu podejścia modelowego, co wynika ze złożoności systemów społecznych, politycznych, gospodarczych czy medialnych i konieczności opisu występujących w ich ramach struktur czy procesów za pomocą bardziej uproszczonych kategorii, a także z potrzeby syntezy i uniwersalizowania czynionych ustaleń. Podejście modelowe znalazło szerokie zastosowanie w nauce o komunikowaniu, a badania w tej dzied-

¹³ A. Spatzier, B. Signitzer, *Rewizja współczesnego public relations: zaangażowanie teoretyczne praktyków w społeczeństwo informacyjne*, w: *Public relations we współczesnym świecie: między służbą organizacji i społeczeństwu*, red. J. Olędzki, Warszawa 2011, s. 45.

¹⁴ H. van Ginkel, *Academic freedom and social responsibility – the role of university organizations*, „Higher Education Policy” 2002, nr 15.

dzinie rozwinęły cały zespół schematów poznawczych, które - w najszerszym znaczeniu - mogą być uważane za abstrakcje z rzeczywistości, których celem jest wprowadzenie pojęciowego porządku do złożonego świata komunikacyjnych bytów¹⁵. Russell Ackoff zwracał uwagę, iż modele - jako przedstawienia stanów, przedmiotów lub zdarzeń - stają się wyidealizowane w tym sensie, że są mniej złożone niż rzeczywistość i stąd łatwiejsze w użyciu do celów badawczych¹⁶. Modelami łatwiej jest się posługiwać i manipulować niż przedmiotami rzeczywistymi. Prostota modeli w porównaniu z rzeczywistością wynika stąd, że uwzględniają one tylko te własności rzeczywistości, które są w danym przypadku istotne. Modelowanie polega zatem na odwzorowywaniu stanów rzeczywistych lub pożądanых poprzez tworzenie opisowych schematów pozwalających na poznanie właściwości określonych układów i ich funkcjonowania, jak również na tworzeniu i wykorzystywaniu informacji dla potrzeb sterowania modelowanymi układami, w tym symulowania ich zachowań i stanów¹⁷. Sam model stanowi natomiast opis przedmiotów świata realnego, abstrahujący od cech przedmiotów, które uznane zostają za nieistotne, jest konstrukcją myślową obejmującą układ założeń przyjętych w celu uchwycenia najistotniejszych cech i zależności występujących w danym procesie¹⁸. Według Deana C. Barnlunda rolą modelu jest dostarczanie ram odniesienia dla przyjętych założeń teoretycznych, identyfikowanie kluczowych zmiennych oraz postulowanie określonych relacji, które istnieją w badanych zjawiskach¹⁹. **Modelowanie pozwala więc przede wszystkim poznać i opisać określony układ, ale jest także narzędziem o znaczeniu operacyjnym, ułatwiającym przewidywanie lub projektowanie przebiegu określonych procesów. Dzięki temu model teoretyczny ułatwia zarządzanie opisywanymi procesami, przede wszystkim poprzez określenie postulowanych, pożądanых, wzorcowych stanów czy właściwości oraz narzędzi służących ich osiągnięciu.**

W niniejszej pracy – o czym już wspomniano – podjęta zostanie próba przedstawienia autorskiego modelu public relations szkoły wyższej, zarówno w wymiarze deskryptywnym (pozytywnym), jak i normatywnym. Zamiarem autora jest bowiem przedstawienie propozycji **układu teoretycznego służącego opisaniu, w uproszczonej formie, uwarunkowań i kierunku ewolucji public relations**

¹⁵ Tomasz Goban-Klas, pisząc o znaczeniu modeli w nauce o komunikowaniu, zwraca jednocześnie uwagę na tendencję do nadużywania tej kategorii przez współczesnych badaczy. Jak zauważa, istnieje przekonanie, iż „nawet najlichsze konstrukcje pojęciowe, gdy zostaną określone mianem modeli, nabierają naukowego poloru”, co powoduje iż terminem tym określa się często wszelkie systemy pojęć, a także wszelkie wzorce, ideały oraz cząstkowe schematy badanych zjawisk, deprecjonując przez to pojęcie modelu i wypaczając jego rzeczywisty sens. Por. T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe: teorie i analizy prasy, radia, telewizji i internetu*, Warszawa 2005, s. 52.

¹⁶ R. L. Ackoff, *Decyzje optymalne w badaniach stosowanych*, Warszawa 1969, s. 142.

¹⁷ Por. T. Pszczółkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 120.

¹⁸ L. Berliński, *Modelowanie strategii biznesu*, Toruń 2009, s. 36.

¹⁹ T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe...*, s. 53.

w warunkach ponowoczesności, wykazanie roli PR we współczesnej przestrzeni publicznej oraz – co najważniejsze – ukazanie na tym tle właściwości i specyfiki public relations uniwersytetu jako jednego z aktorów owej przestrzeni. Zbudowany w ten sposób schemat stanowił będzie podstawę do skonstruowania wzorca normatywnego akademickiego public relations, odpowiadającego tej specyfice i możliwego do adaptacji w dzisiejszych warunkach społeczno-rynkowych. Zaprezentowane w monografii podejście pozwoli więc ująć złożone zagadnienia public relations uniwersytetu zarówno w ramy modelu pozytywnego, służącego zdiagnozowaniu i przedstawieniu obiektywnej komunikacyjnej rzeczywistości polskich uczelni, jak i wartościującego, będącego próbą określenia i uściślenia norm oraz zasad, którym powinna odpowiadać owa rzeczywistość i konstytuujące ją elementy. Ten ostatni aspekt rozważań wydaje się szczególnie istotny i uzasadniony. Po pierwsze, studia nad public relations zawsze miały zdecydowanie normatywny charakter, co wynika z ich zakorzenienia w edukacji zawodowej, która większą uwagę przywiązuje do tego, jakie powinno być komunikowanie instytucjonalne (aby było skuteczne i efektywne), aniżeli do refleksji nad tym, jakie ono w swej istocie jest. Po drugie, określenie wzorca akademickiego PR posiada walor aplikacyjny i służy urzeczywistnieniu najważniejszego celu nauki o komunikowaniu jako nauki praktycznej: ustaleniu trybu postępowania celowościowego, a więc prowadzącego do uzyskania określonego założonego rezultatu oraz wskazaniu narzędzi jego realizacji²⁰. Model normatywny akademickiego public relations może więc znaleźć wiele zastosowań praktycznych w ramach zarządzania komunikowaniem instytucjonalnym uniwersytetów, gdyż:

- ułatwia właściwe sformułowanie celów strategii komunikacyjnych oraz ich operacjonalizację,
- umożliwia powiązanie celów strategii komunikacyjnej uczelni z jej misją i wizją rozwoju,
- umożliwia przejrzyste opisywanie relacji pomiędzy zjawiskami wpływającymi na procesy komunikowania, co pozwala na ich weryfikację,
- ułatwia zaprojektowanie właściwego modelu organizacyjnego struktur odpowiedzialnych za PR,
- pozwala lepiej alokować wysiłki związane z poszukiwaniem informacji, kierując uwagę na najsłabiej rozpoznane elementy badanego zjawiska²¹,
- pozwala na przewidywanie zjawisk komunikacyjnych oraz zjawisk warunkowanych komunikacją uczelni z jej otoczeniem.

²⁰ A. Podgórecki, *Charakterystyka nauk praktycznych*, Warszawa 1962.

²¹ J. Little, *La modelisation*, Paris 1982, s. 3.

Pomimo rozwoju branży PR w Polsce i wykorzystywania public relations w praktyce zarządzania uczelniami wyższymi, wciąż brakuje opracowań teoretycznych kompleksowo ujmujących problematykę budowania relacji między uczelniami a ich otoczeniem społecznym. Literatura przedmiotu odnosi się głównie do zagadnień marketingu w szkołach wyższych. Tematykę tę podejmowali zwłaszcza: Jerzy Altkorn²², Ewa Małgorzata Cenker²³, Jerzy Dietl²⁴, Marcin Geryk²⁵, Magdalena Krzyżanowska²⁶, Arkadiusz Kulig²⁷, Kazimierz Mazur²⁸, Henryk Mruk²⁹, Arnold Pabian³⁰,

²² J. Altkorn, *Promocja szkół wyższych*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie” 2002, nr 602.

²³ E.M. Cenker, *Targi edukacyjne jako narzędzie kształtowania wizerunku szkoły wyższej*, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006, E.M. Cenker, *Wykorzystanie mass mediów w promocji szkoły wyższej*, w: *Marketing szkół wyższych*, red. G. Nowaczyk, M. Kolański, Poznań 2004.

²⁴ J. Dietl, *Czy potrzebne jest zarządzanie marketingowe w szkolnictwie wyższym?*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 2.

²⁵ M. Geryk, *Koncepcja zarządzania uczelnią w oparciu o zasady społecznej odpowiedzialności*, w: *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami. Ludzie – kultura organizacji – społeczna odpowiedzialność*, red. J. Stankiewicz, Zielona Góra 2010, M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni niezbędnym czynnikiem jej rozwoju*, w: *Organizacja w obliczu współczesnych wyzwań*, red. M. Geryk, Gdańsk 2010, M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy. Raport z badań*, Warszawa 2010, M. Geryk, *Społecznie odpowiedzialna uczelnia jako stymulator działań proinnowacyjnych w środowisku lokalnym*, w: *Sieci proinnowacyjne w zarządzaniu regionem wiedzy*, red. E. Bojar, J. Stachowicz, Lublin 2008, M. Geryk, *Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności uczelni jako metoda kształtowania wizerunku*, w: *Strategia zarządzania uczelnią niepubliczną w kontekście społecznej odpowiedzialności*, red. M. Geryk, Gdańsk – Warszawa 2009, M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni w opinii jej interesariuszy*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 3, M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 4.

²⁶ M. Krzyżanowska, *Perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w polskich szkołach wyższych*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 9, M. Krzyżanowska, *Znaczenie marketingu w działalności edukacyjnej szkoły wyższej*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 3, M. Krzyżanowska, *Marketing usług edukacyjnych szkoły wyższej*, w: *Marketing szkół...*

²⁷ A. Kulig, *Rynek usług edukacyjnych w Polsce na poziomie wyższym*, w: *Marketing szkół...*, A. Kulig, *Badania i analizy marketingowe w szkole wyższej*, w: *Marketingowe zarządzanie...*, A. Kulig, G. Nowaczyk, *Decyzje maturzystów o wyborze uczelni i ich determinanty*, w: *Marketing szkół...*

²⁸ K. Mazur, *Marketing usług edukacyjnych*, Warszawa 2001.

²⁹ H. Mruk, *Osobowość profesora jako czynnik budowania wizerunku szkoły wyższej*, w: *Marketing szkół...*, H. Mruk, *Zarządzanie relacjami z absolwentami*, w: *Marketingowe zarządzanie...*, H. Mruk, M. Michalik, *Marketing usług oświatowych*, Poznań 1996.

³⁰ A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Warszawa 2005, A. Pabian, *Promocja szkoły wyższej*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2002, nr 2, A. Pabian, *Student jako beneficjent działań promocyjnych szkół wyższych*, „Marketing i Rynek” 2008, nr 8, A. Pabian, *Zarządzanie i marketing w szkołach wyższych*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1996, nr 2.

Mirosława Pluta-Olearnik³¹, Izabela Seredocha³², Dariusz Sobotkiewicz³³, Aleksander Sulejewicz³⁴ i Krystyna Wojcik³⁵. Opracowania poświęcone zagadnieniom marketingu na rynku usług edukacyjnych marginalizują zwykle rolę PR uczelni, sprowadzając ją do funkcji zarządzania marketingowego instytucją akademicką. Na rynku publikacji naukowych, poza nielicznymi wyjątkami w postaci artykułów i raportów z badań autorstwa Michała Grecha³⁶, Moniki Kaczmarek-Śliwińskiej³⁷ i Ewy Hope³⁸, brakuje opracowań ujmujących PR uczelni w aspekcie społecznym, a nie li tylko wąsko i tradycyjnie marketingowym. Dotychczas nie ukazała się też żadna monografia dotycząca tego tematu. Istnieje zatem potrzeba przeprowadzenia badań i dokonania szczegółowej analizy zagadnienia w ujęciu komunikologicznym, socjologicznym i politologicznym, z uwzględnieniem – co oczywiste – perspektywy na-

³¹ M. Pluta-Olearnik, *Rozwój usług edukacyjnych w erze społeczeństwa informacyjnego*, Warszawa 2006, M. Pluta-Olearnik, *Relacje partnerskie uczelni z podmiotami otoczenia a kreowanie postaw przedsiębiorczych*, w: *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, red. P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski, Warszawa 2007, M. Pluta-Olearnik, *Uczelnia jako instytucja edukacji wyższej i podmiot rynkowy*, w: *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, red. M. Pluta-Olearnik, Warszawa 2009, M. Pluta-Olearnik, *Relacje uczelni z otoczeniem biznesowym*, w: *Przedsiębiorcza uczelnia...*

³² I. Seredocha, *Strategie marketingowe uczelni prywatnych w Polsce*, Elbląg 2007, I. Seredocha, *Działania marketingowe podstawą sukcesu uczelni*, „Marketing i Rynek” 2007, nr 2.

³³ D. Sobotkiewicz, *Funkcja marketingowa w szkole wyższej*, w: *Marketingowe zarządzanie...*, D. Sobotkiewicz, *Organizacja marketingu w szkole wyższej*, w: *Marketing szkół...*

³⁴ A. Sulejewicz, *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Gdańsk 2008, A. Sulejewicz, *Pług, miecz i księga: otoczenie szkoły wyższej*, w: *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*, red. B. Minkiewicz, Warszawa 2003, B. Minkiewicz, A. Sulejewicz, *Reklama prasowa szkół wyższych*, w: *Rola środków masowego przekazu w kształtowaniu wizerunku uczelni i jakości kształcenia*, red. J. Dietl, Z. Sapijaska, Łódź 2004.

³⁵ K. Wojcik, *Public relations uczelni*, w: K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa 2005.

³⁶ M. Grech, *Komunikacja i wizerunek uczelni niepublicznych: metodologia i wyniki badań empirycznych*, Łódź 2010.

³⁷ M. Kaczmarek-Śliwińska, *Zarządzanie wizerunkiem uczelni poprzez edukację ustawiczną*, w: *Edukacja. Jakość czy równość?*, red. E. Kobyłecka, I. Nowosad, M. Szymański, Toruń 2010, M. Kaczmarek-Śliwińska, *Witryna internetowa uczelni jako świadomy instrument public relations*, „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2006, nr 2, M. Kaczmarek-Śliwińska, *Problematyka pomiaru efektywności działań Internet PR*, w: *Public relations. Skuteczna komunikacja w teorii i praktyce*, red. H. Przybylski, Katowice 2006, M. Kaczmarek-Śliwińska, *Internet Public Relations uczelni publicznych w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2006, nr 5, M. Kaczmarek-Śliwińska, *Analiza działań wyższych uczelni w Polsce w zakresie Internet Public Relations*, w: *Public relations w teorii i praktyce*, red. D. Tworzydło, T. Soliński, Rzeszów 2006, M. Kaczmarek-Śliwińska, *Rola instrumentów internetowych w realizacji działań Internet Public Relations uczelni*, w: *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty. Media w kreowaniu wizerunku*, Szczecin 2005.

³⁸ E. Hope, *Wizerunek uczelni wyższych*, w: *Public relations w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej organizacji*, Rzeszów 2001, E. Hope, *Public relations uczelni, czyli szewc bez butów chodzi*, w: *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. E. Hope, Gdańsk 2005, E. Hope, *Public relations uczelni: kreowanie tożsamości wizualnej*, w: *Materiały z II Kongresu Public Relations*, red. D. Tworzydło, Rzeszów 2003, E. Hope, *Czy uczelnia musi dbać o swój wizerunek*, „Forum Akademickie” 2001, nr 10.

uki o zarządzaniu. Istotne wydaje się zwłaszcza odniesienie public relations uczelni, jego specyfiki, uwarunkowań i perspektyw rozwoju do wyzwań, jakie niesie ze sobą ewolucja PR *sensu largo* i zmiana jego roli w systemie społeczno-gospodarczym. Pomocna w tym będzie perspektywa, którą proponuje partycypacyjny model public relations – **spojrzenie na procesy komunikowania instytucjonalnego przez pryzmat ich roli w agregowaniu kapitału społecznego**. Taki kierunek analizy pozwala badać akademicki PR zarówno w kontekście jego wpływu na uczelnię i efektywność procesów, które w niej zachodzą, jak i społecznych konsekwencji wdrażania strategii public relations przez instytucje akademickie, silnie i atypowo (w porównaniu z innymi organizacjami) zakorzenione w sieciach społecznych powiązań i sprzężeń. Przyjęcie zaproponowanej perspektywy wywołuje jeszcze jeden skutek – umożliwia osadzenie rozważań na temat public relations, stygmatyzowanych – o czym już była mowa – podejściem pragmatycznym, a nawet praktycznym, odnoszącym się do organizacji, na podstawach teorii naukowej, co z punktu widzenia odczuwalnego w dyscyplinach społecznych braku wartościowych heurystycznie propozycji teoretycznych wyjaśniających wpływ PR na procesy społeczne, ma wartość szczególną. Przy prawdziwym zalewie prac poświęconych public relations zaskakuje niemal zupełny brak rozpraw o charakterze teoretycznym i empirycznym, które formułowałyby postulat implementacji określonej teorii na gruncie praktyki społecznej oraz dostarczały wskazówek z tym związanych, odnosząc się do rzetelnych wyników badań. Potrzeba studiów nad akademickim public relations wynika więc zarówno z przesłanek autotelicznych, swoistej „niszy” w dorobku nauki, jak i z rosnącego popytu na działalność PR i wiedzę z tego zakresu w sektorze szkolnictwa wyższego.

Temat public relations szkół wyższych wydaje się dziś szczególnie istotny z uwagi na nowe wyzwania, jakie przed polskimi uczelniami stawia nowelizacja *Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym*. Zmodyfikowane przepisy, które weszły w życie 1 października 2011 roku, nakładają na instytucje akademickie obowiązek szerokiej współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, a także otwierają nowe możliwości w obszarze tej współpracy. Do ustawy wprowadzono *explicite* możliwość kształcenia przy udziale pracodawców oraz kształcenia na ich zamówienie, przewidziano włączanie praktyków reprezentujących organizacje gospodarcze, publiczne i społeczne do procesu dydaktycznego na kierunkach o profilu praktycznym przy tworzeniu programów studiów, realizacji procesu kształcenia oraz ocenie jego efektów, a systemy oceny jakości kształcenia w uczelniach, zwłaszcza po wprowadzeniu Krajowych Ram Kwalifikacji, uwzględniać będą kryteria mierzące stopień powiązania kształcenia z potrzebami otoczenia społeczno-gospodarczego³⁹. Także z uwagi na te uwarunkowania należy prognozować dalszy wzrost popytu na usługi public relations ze strony szkół wyższych, PR stanie się bowiem niezbędnym elementem takiego zarządzania uczelniami, które pozwoli kreować efektywne i bazujące na zaufaniu więzi

³⁹ Założenia do nowelizacji *Ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki*. Opracowanie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2009, s. 42-45.

z otoczeniem społecznym. Rolę public relations w instytucjach akademickich wzmacniać będą też inne czynniki, jak wzrost konkurencyjności na rynku edukacyjnym pod wpływem niżu demograficznego i procesów umiędzynaradawiania kształcenia, rozwój różnych form współpracy pomiędzy szkołami wyższymi a podmiotami środowiska lokalnego (związany m.in. z przewidywanym przez znowelizowaną *Ustawę Prawo o szkolnictwie wyższym* tworzeniem tzw. regionów wiedzy) oraz wzrost znaczenia nauki w dobie kształtowania się gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego⁴⁰.

Badanie współczesnej szkoły wyższej – organizacji złożonej wewnętrznie i pełnej paradoksów – wymaga podejścia interdyscyplinarnego⁴¹. Niniejsza książka jest – według wiedzy autora – pierwszą na polskim rynku wydawniczym publikacją naukową, która w sposób kompleksowy próbuje ująć zagadnienia public relations szkół wyższych widziane z perspektywy różnych dyscyplin, wśród których szczególne miejsce zajmują nauka o komunikowaniu oraz nauka o polityce. Dla autora **akademicki public relations jest procesem kreowania i zarządzania kapitałem relacyjnym szkoły wyższej, tj. procesem efektywnego i skutecznego komunikowania się w celu zbudowania opartych na zaufaniu stosunków między uczelnią a społecznym środowiskiem jej funkcjonowania oraz wewnątrz uczelni**. Procesy komunikacyjne w relacjach uczelni z jej otoczeniem wymagają analizy w kontekście nowego ładu społeczno-ekonomicznego, jakim jest koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji (w tym organizacji publicznych) oraz przedstawienia kompleksowego – z uwzględnieniem roli akademickiego PR w systemie demokratycznym. Realizowany dzięki public relations dialog szkoły wyższej z jej interesariuszami widzieć należy zatem jako jeden z procesów **konstytuujących demokratyczną sferę publiczną, umożliwiających współpracę wielu aktorów umowy społecznej**. Przedstawienie public relations uczelni w ujęciu komunikologicznym i politologicznym pozwala ujawnić nową perspektywę dla rozwoju PR instytucji publicznych i zidentyfikować rolę mechanizmów komunikacji organizacji publicznej z jej otoczeniem w kształtowaniu systemu demokratycznego. Działania PR (zwłaszcza jeśli są podejmowane przez podmiot tak specyficzny jak instytucja akademicka) **posiadają wszakże szeroki zasięg oddziaływania, łącząc ze sobą konteksty: gospodarczy, społeczny i polityczny**⁴². Wymaga to od badacza public relations zastosowania narzędzi pozwalających analizować owe konteksty w sposób kompleksowy, w powiązaniu ze sobą. Instrumentów takich dostarcza interdyscyplinarna nauka o polityce. Tematyka niniejszej monografii, w której podejmowane są m.in. zagadnienia rozwoju społeczeństwa wiedzy,

⁴⁰ A. Herman, *Kapitał intelektualny i jego liczenie*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2008, nr 3/8.

⁴¹ S. Magala, *Trzy światy uniwersyteckiej społeczności (badacze, nauczyciele, obywatele)*, w: Uniwersytet – społeczeństwo – gospodarka, red. J. Chłopecki, Rzeszów 2006, s. 7.

⁴² Por. I. Kuraszko, *Nowa komunikacja społeczna wyzwaniem odpowiedzialnego biznesu*, Warszawa 2010, s. 8-9, 20-21.

zarządzania komunikowaniem, zarządzania informacją i wiedzą, transformacji systemowej, każe jednak w szerokim zakresie odwoływać się także do twierdzeń i teorii innych nauk, a zwłaszcza nauki o zarządzaniu, ekonomii i socjologii. Dzięki szeroko zakreślonemu polu badawczemu i wykorzystaniu metodologii kilku dyscyplin publikacja ma charakter studium wieloobszarowego, a jednocześnie syntetycznego, dającego szeroki ogłód teorii i praktyki funkcjonowania sfery public relations w szkołach wyższych. Zamierzenie to autor stara się osiągnąć także poprzez prezentację wyników własnych badań empirycznych na temat PR szkół wyższych, które pozwalają zweryfikować stawiane w pracy hipotezy oraz dostarczają wiedzy na temat charakteru, zakresu i jakości działań PR podejmowanych przez podmioty systemu szkolnictwa wyższego. W książce zaprezentowano wyniki największego, jak dotąd, w Polsce (zarówno pod względem liczby ankietowanych uczelni, jak i zakresu analiz) projektu badawczego poświęconego problematyce PR instytucji akademickich. Także w tym zakresie praca, jak się wydaje, posiada charakter pionierski.

CELE I PROBLEMY BADAWCZE ROZPRAWY

Celem głównym pracy jest **skonstruowanie modelu public relations uczelni** poprzez odniesienie go do szerszej koncepcji, jaką jest partycypacyjny model PR. Analiza komunikowania instytucjonalnego szkół wyższych w odniesieniu do ewolucji public relations *sensu largo* umożliwi opisanie i wyjaśnienie procesów i zjawisk związanych z akademickim PR w ogólnym kontekście społecznym. Przyjęcie perspektywy normatywnej pozwoli z kolei określić, jaki PR powinien być i jakie rozwiązania należy zastosować, by osiągnąć cel w postaci wykreowania systemu efektywnych, wartościowych i przynoszących korzyści – tak na poziomie uczelni, jak i w perspektywie makrospołecznej – powiązań szkoły wyższej z różnymi grupami jej otoczenia. Chodzi tu o relacje długookresowe i strategiczne, a nie efekty wizerunkowe, przynoszące zysk definiowany w kategoriach celu operacyjnego⁴³. Model ten uwzględniać będzie specyfikę uczelni jako organizacji (struktura, misja, kultura akademicka, rola zasobów niematerialnych, oparcie na wiedzy), ale również swoistość otoczenia szkoły wyższej jako aktywnego partnera komunikacyjnego dla uczelnianego public relations. **Można sformułować tezę, że coraz większa złożoność relacji występujących pomiędzy instytucją akademicką a środowiskiem jej funkcjonowania oraz konieczność efektywnego zarządzania tymi relacjami i poprawiania ich jakości powoduje wzrost znaczenia PR w polityce uczelni, a także określa jego kierunki, funkcje i charakter.** Uczelnia jest podmiotem, którego przetrwanie i rozwój zależą nie tylko od grupy klientów, a zatem najbliższego otoczenia, ale także od skomplikowanego układu powiązań z naj-

⁴³ Por. J. Biernat, *Wartość dodana public relations – kapitał relacji*, w: *Problemy i wyzwania public relations w świetle badań i praktyki*, red. D. Tworzydło, Z. Chmielewski, Rzeszów 2009, s. 31-48.

szerzej rozumianym środowiskiem: społecznym, gospodarczym, politycznym, prawnym, międzynarodowym. Środowisko to, w stopniu znacznie wyższym niż w przypadku typowego, komercyjnego przedsiębiorstwa, a nawet organizacji non-profit, jest z kolei zainteresowane współdziałaniem z uczelnią, co wynika ze specyfiki jej zasobów niematerialnych (rangi, reputacji, wiedzy, kadry) i swoistej użyteczności społecznej (m.in. możliwości transferu wiedzy i zaspokajania potrzeb edukacyjnych). Po stronie partnerów komunikacyjnych uczelni mamy do czynienia z zainteresowaniem i gotowością do dialogu motywowanymi zasobowo. Zasoby uczelni stanowią często wystarczający powód, by otoczenie chciało nawiązać z nią aktywną relację. Ułatwia to szkole wyższej realizowanie jej strategii public relations. Uczelniany PR jest więc katalizowany wieloczynnikowo – przez zjawiska i tendencje występujące po stronie samej uczelni, jak i jej otoczenia. Oddaje to istotę PR w klasycznej postaci jako działalności przynoszącej korzyści organizacji, ale podejmowanej także w interesie publicznym.

Współczesne uczelnie, chcąc w pełni realizować swoją misję dydaktyczną, naukową i kulturotwórczą w demokratycznej przestrzeni publicznej, muszą oprzeć swoją aktywność komunikacyjną (tak wewnątrz, jak i na zewnątrz) na zasadach interakcyjności, otwartości, jawności i kreatywności. Takie komunikowanie prowadzi do porozumienia, taka strategia działania podkreśla i uzasadnia społeczne posłannictwo uczelni jako istotnego **elementu demokratycznej kultury politycznej, podmiotu partycypującego w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, aktora działającego na rzecz tworzenia kapitału społecznego**⁴⁴. Daje ponadto możliwość własnego rozwoju poprzez podmiotowe uczestnictwo w **kształtowaniu opinii publicznej**⁴⁵, co w przypadku uczelni wydaje się zadaniem szczególnie istotnym.

Akademicki PR ewoluuje wraz ze zmianami w otoczeniu systemu szkolnictwa wyższego i w środowisku wewnętrznym uczelni. Jako przedmiot zarządzania (to, czym i jak się zarządza) zyskuje dzięki rozwojowi technik komunikowania, systemów informatycznych, umiędzynarodowieniu nauki (dostęp do *know-how*), nowoczesnej wiedzy (psychologicznej, ekonomicznej, medioznawczej, socjologicznej), zmianie mentalności przedstawicieli środowiska akademickiego, nowatorskim doktrynom zarządzania, a zwłaszcza nowego zarządzania publicznego. Jako narzędzie zarządzania (to, za pomocą czego i w jakim celu się zarządza) rozwija się przede wszystkim za sprawą politycznych, gospodarczych i społecznych efektów transformacji systemowej (wolność słowa, pluralizm mediów, rozwój ekonomiczny, wyższy poziom kultury politycznej i prawnej). Pożądanego modelu uczelnianego PR zyskuje przyjazne środowisko, a korzyści z jego wdrażania są coraz częściej dostrzegane przez osoby odpowiedzialne za zarządzanie szkolnictwem wyższym. Pozytywne zmiany to jednak nie zmiany powszechne, o czym przekono-

⁴⁴ A. Szostek, *Czy uniwersytet może dziś kształtować elitę obywatelską?*, w: *Rola uczelni w rozwoju społeczeństwa obywatelskiego*, red. J. Dietl, Z. Sapijaska, Łódź 2009, s. 45-55.

⁴⁵ J. Olędzki, *Etyka w polskim public relations. Refleksje badawcze*, Warszawa 2009, s. 26.

nują wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na potrzeby niniejszej dysertacji. **Celem pracy, który można określić jako cel szczegółowy, jest zatem także próba skonfrontowania normatywnego modelu public relations szkoły wyższej z rzeczywistym obrazem polityki PR polskich uczelni, wyłaniającym się zarówno z obserwacji praktyki funkcjonowania szkół wyższych, jak i – co najważniejsze – z badawczego raportu, dostarczającego odpowiedzi na wiele szczegółowych pytań o stan i jakość PR instytucji akademickich.**

Kolejnym celem szczegółowym dysertacji jest dokonanie opisu działalności szkół wyższych jako **specyficznych podmiotów public relations**, łączących w sobie cechy organizacji niedochodowych i komercyjnych, realizujących rudymen tarne zadania i cele społeczne *pro publico bono*, ale pod coraz silniejszą presją rynku, w sferze złożonych oddziaływań rozmaitych obszarów systemu ogólnospołecznego. Uczelnie, należące według koncepcji Fritza Machlupa do odrębnego, czwartego sektora państwa (sektora wiedzy)⁴⁶, odróżniają się od innych podmiotów funkcjonujących w sferze społeczno-gospodarczej (trzech pozostałych sektorach) także, a może przede wszystkim, charakterem powiązań z otoczeniem zewnętrznym, co znajduje odzwierciedlenie w specyfice działań public relations szkół wyższych – ich przesłankach, celach, funkcjach, strategiach i instrumentach. **Analizując działalność z obszaru PR uczelni, autor koncentruje się przede wszystkim na jego aspekcie komunikacyjnym, traktując public relations jako sztukę budowania i podtrzymania wzajemnego zaufania, zrozumienia i akceptacji pomiędzy uczelnią a jej publicznościami.** Powstałe w ten sposób relacje traktować należy w kategoriach **strategicznego dobra** szkół wyższych. Tak też zostaną one zaprezentowane w niniejszej dysertacji.

Założeniem pracy jest ponadto **przedstawienie oraz przeanalizowanie najważniejszych uwarunkowań działalności public relations polskich uczelni, omówienie zasadniczych kierunków aktywności PR szkół wyższych oraz motywów podejmowania tego rodzaju aktywności na tle głównych tendencji i problemów występujących zarówno w systemie szkolnictwa wyższego, jak i w jego szeroko rozumianym otoczeniu: politycznym, gospodarczym i społecznym.** Przeprowadzona analiza pozwoli scharakteryzować cele i funkcje public relations uczelni, określić znaczenie PR wśród innych obszarów działalności szkół wyższych, zdiagnozować problemy i trudności, jakie występują na różnych etapach planowania i realizowania działań PR oraz wskazać główne instrumenty wykorzystywane w budowaniu i realizacji strategii public relations szkół wyższych. Analizie poddane zostaną m.in. takie narzędzia i obszary uczelnianego PR, jak: media relations, internet relations, wewnętrzny PR, a także dominujące w nich metody i techniki aktywności komunikacyjnej. Celem dysertacji jest również opisanie przyczyn podejmowania (bądź niepodjęmowania) przez uczelnie określonych działań PR w kontekście ich znaczenia w budowaniu relacji z poszczególnymi segmentami otoczenia oraz miejsca i roli w strategii

⁴⁶ F. Machlup, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton 1962, s. 73.

komunikacyjnej. Zagadnienie strategii public relations uczelni, jej elementów składowych, etapów konstruowania i implementacji stanowi zresztą jeden z kluczowych obszarów tematycznych pracy.

Podsumowując powyższe rozważania należy przyjąć, iż wśród zasadniczych problemów omówionych w pracy znalazły się następujące zagadnienia:

- **Ewolucja public relations w postmodernistycznym otoczeniu społeczno-gospodarczym organizacji** – omówienie przyczyn, wymiarów oraz konsekwencji zmian, jakim podlega współcześnie public relations, określenie ich prawidłowości, skonstruowanie teoretycznego modelu PR, odpowiadającego wyzwaniom ponowoczesnej rzeczywistości społecznej,
- **Uczelnia jako specyficzny podmiot public relations** – wskazanie determinantów i uwarunkowań rozwoju PR polskich szkół wyższych na tle ewolucji ogólnego public relations (od PR marketingowego, przez PR koordynacyjny, po PR partycypacyjny), scharakteryzowanie różnic pomiędzy PR szkół wyższych i organizacji innego typu, omówienie uwarunkowań doskonałości PR uczelni, scharakteryzowanie technik i metod wykorzystywanych do realizacji strategii komunikacyjnych szkół wyższych, zdefiniowanie i sklasyfikowanie celów działalności PR uczelni,
- **Relacje uczelni z otoczeniem społecznym** – przedstawienie struktury otoczenia zewnętrznego uczelni, zidentyfikowanie podstawowych grup interesariuszy szkół wyższych, scharakteryzowanie ich znaczenia oraz przesłanek, zasad i instrumentów wykorzystywanych w procesie kreowania z nimi wartościowych i obopólnie korzystnych relacji,
- **Media jako adresaci działań komunikacyjnych uczelni** – scharakteryzowanie teoretycznych i praktycznych aspektów pracy rzeczników prasowych uczelni wyższych (kompetencje, miejsce w strukturze uczelni itp.), omówienie podstawowych typów informacji medialnych z punktu widzenia ich skuteczności w realizowaniu celów akademickiego PR, przedstawienie i szczegółowe omówienie roli rankingów prasowych jako elementu systemu informacji o szkołach wyższych,
- **Znaczenie wewnętrznego public relations w zarządzaniu uczelnią jako organizacją opartą na wiedzy** – omówienie znaczenia internal relations w zarządzaniu uczelnią i budowaniu jej tożsamości, scharakteryzowanie celów, funkcji oraz technik wewnętrznego public relations szkoły wyższej, przedstawienie zasad prawidłowego przepływu informacji i wiedzy wewnątrz uczelni,
- **PR uczelni w perspektywie pozytywnej** – porównanie skonstruowanego modelu preferowanego PR w szkole wyższej z praktyką działalności uczelni w zakresie objętym modelem, opis i analiza jakości polityki komunikacyjnej instytucji akademickich,

- **PR uczelni jako czynnik budowania kapitału społecznego** – wyjaśnienie roli szkoły wyższej i jej polityki komunikacyjnej w konstruowaniu strukturalnych, normatywnych i behawioralnych elementów kapitału społecznego, zidentyfikowanie sposobów i technik wpływu akademickiego PR na realizację przez uczelnię interesu publicznego, opisanie znaczenia akademickiego public relations w kształtowaniu wokół uczelni demokratycznej przestrzeni publicznej.

Próba teoretyczno-badawczej interpretacji wskazanych tu zagadnień będzie zmierzać do weryfikacji następujących hipotez:

- H1:** Szkoły wyższe dostrzegają potrzebę podejmowania działań z zakresu public relations i realizowania zintegrowanych strategii komunikacyjnych,
- H2:** Szkoły wyższe stanowią specyficzne podmioty PR. O specyfice tej przesądza charakter tożsamości uczelni oraz swoistość ich relacji z otoczeniem,
- H3:** Specyfika szkoły wyższej szczególnie predysponuje ją do wdrażania partycypacyjnego modelu public relations,
- H4:** Realizacja partycypacyjnego modelu PR może być efektywnym mechanizmem kreowania przez uczelnię kapitału społecznego w środowisku jej funkcjonowania,
- H5:** Realizacja partycypacyjnego modelu PR podnosi efektywność zarządzania uczelnią jako aktywnym aktorem demokratycznej przestrzeni publicznej, współodpowiedzialnym za kształt i logikę funkcjonowania tej przestrzeni,
- H6:** Szkoły wyższe dostrzegają konieczność nawiązywania trwałych, stabilnych i opartych na zaufaniu relacji z wieloma publicznościami, traktowanymi jako interesariusze uczelni,
- H7:** Efektywne relacje w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym uczelni oraz zaufanie, będące podstawą budowania owych relacji, stanowią jej dobra strategiczne,
- H8:** Otoczenie społeczne uczelni jest w stopniu znacznie większym niż w przypadku innych podmiotów PR zainteresowane nawiązaniem relacji symbiotycznych z uczelnią. Przesądza o tym wartościowe dla otoczenia zasoby niematerialne instytucji akademickiej,
- H9:** Uczelnie nie definiują PR jako narzędzia marketingu usług edukacyjnych, ale postrzegają jego rolę znaczenie szerszej, deklarując potrzebę traktowania PR jako procesu służącego budowaniu kapitału relacyjnego uczelni i mechanizmu umożliwiającego strategiczne zarządzanie tymi relacjami,
- H10:** Mimo deklarowanego przez uczelnie nowoczesnego, strategicznego i społecznego podejścia do public relations, większość szkół wyższych nie wdrożyła modelu PR odpowiadającego założeniom modelu partycypacyjnego.

PODSTAWA METODOLOGICZNA ROZPRAWY

Niniejsza dysertacja oparta jest na badaniach naukowych spełniających trzy zasadnicze funkcje:

- **teoretyczną** – polegającą na konfrontowaniu istniejących założeń i przyjętych hipotez z wnioskami płynącymi z wyników badań w celu ich korygowania,
- **metodologiczną** – polegającą na rozwijaniu instrumentarium badawczego przy tworzeniu nowych hipotez i ich weryfikacji oraz analizie związków i zależności w badanych zjawiskach,
- **praktyczną** – polegającą na dostarczaniu wniosków mogących znaleźć zastosowanie w praktyce społecznej⁴⁷, zwłaszcza w zakresie zarządzania komunikowaniem na uczelniach.

Intencją autora rozprawy było oparcie badań na uznanych metodach badawczych zapewniających racjonalny dobór oraz metodologiczną i merytoryczną poprawność czynności poznawczych, pełne, ścisłe i jednoznaczne formułowanie wniosków, logiczną spójność prezentowanych treści oraz twórczy charakter rezultatów badawczych. Autor wykorzystuje w pracy **metodę analizy systemowej**, z powodzeniem stosowaną do badania rozmaitych bytów społecznych, ich wewnętrznej struktury, dynamiki oraz wpływów i zależności między danymi organizacjami (systemami) a ich otoczeniem. Przyjęcie perspektywy systemowej pozwoli na dokonanie teoretycznej konceptualizacji dynamiki społecznej, opisanie wzrastającego zróżnicowania współczesnego świata, scharakteryzowanie zjawiska nakładania się na siebie społecznych rzeczywistości oraz eksplorację – w zakresie uzasadnionym przedmiotem i zakresem rozważań – problematyki kontekstowości, zwłaszcza kontekstowości systemowej i kulturowej. Działalność szkół wyższych jest rezultatem rozległych, funkcjonalnych powiązań systemowych, systemem społecznym jest też sama uczelnia, posiadająca strukturę złożoną z wielu różnorodnych elementów (naukowych, dydaktycznych, administracyjnych, kulturalnych, gospodarczych), tworzących funkcjonalną całość i przyczyniających się do realizowania celów uczelni jako instytucji publicznej. Zgodnie z podejściem systemowym potraktowano również otoczenie społeczne uczelni, z którym ta – jako system otwarty – buduje rozliczne, istotne i aktywne związki. Analiza owych powiązań stanowi jeden z kluczowych problemów dysertacji.

W pracy znajduje zastosowanie **analiza decyzyjna**, proces decyzyjny jest wszakże zjawiskiem, które przenika zarówno uczelnię jako organizację (przestrzeń decyzyjną), jak i jej otoczenie zewnętrzne. Analiza decyzyjna w swym wariacie normatywnym znalazła swoje zastosowanie m.in. przy konstruowa-

⁴⁷ J. Apanowicz, *Metodologia nauk*, Toruń 2003, s. 21.

niu preferowanego modelu PR uczelni⁴⁸. Wariant deskryptywny teorii decyzji wykorzystano w analizie społecznych uwarunkowań rozwoju uczelnianego PR, miejsca ośrodka zarządzającego komunikacją w strukturze organizacyjnej instytucji akademickiej oraz celów i funkcji PR.

Warstwa **empiryczna** pracy oparta została na interpretacji wyników badań wtórnych oraz badaniach własnych autora. Podstawą dysertacji są badania empiryczne „Public relations polskich uczelni – model komunikowania się z otoczeniem”, przeprowadzone w latach 2006-2010 w ramach autorskiego projektu naukowego realizowanego w Zakładzie Dziennikarstwa Uniwersytetu Śląskiego i Instytucie Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu. Badania zrealizowano z wykorzystaniem techniki ankiety pocztowej oraz techniki ankiety audytoryjnej. Technikę tę wybrano ze względu na „nieinwazyjny” charakter oraz złożoność poruszanej tematyki. Ankieta zawierała 66 pytań, w tym pytania otwarte, zamknięte i pytania ze skalą. W procesie wyboru pytań do kwestionariusza nie wzorowano się na żadnych badaniach przeprowadzonych do tej pory. Autor korzystał jedynie z wiedzy zaczerpniętej z przeczytanej w toku badań obszernej literatury oraz doświadczeń praktycznych związanych z realizacją strategii public relations w szkole wyższej. Kwestionariusze ankiety pocztowej rozesłano do 95 polskich uczelni publicznych i 290 uczelni niepublicznych wszystkich typów (z wyjątkiem szkół służb państwowych, morskich i seminariów duchownych). Otrzymano zwrot 76 kwestionariuszy, nadesłanych przez szkoły wyższe różnych typów, w tym uczelnie akademickie i zawodowe o zróżnicowanych profilach kształcenia, wielkości i lokalizacji (miasta do 20 tys. mieszkańców, miasta od 20 do 100 tys. mieszkańców, miasta od 100 do 250 tys. mieszkańców, miasta powyżej 250 tys. mieszkańców). Badanie uzupełniono, stosując technikę ankiety audytoryjnej podczas XIII Konferencji Stowarzyszenia PR i Promocji Uczelni Polskich „Rankingi szkół wyższych – szansa czy pułapka?”, która odbyła się w dniach 3-6 września 2009 roku w Jachrance pod Warszawą. Kwestionariusze wypełnili uczestnicy konferencji – pracownicy działów PR i promocji szkół wyższych wszystkich typów, którzy nie odesłali ankiety pocztowej. W ten sposób otrzymano zwrot kolejnych 30 kwestionariuszy.

Materiał uzyskany poprzez badania techniką ankietową podzielono na bloki tematyczne: 1) Motywy, cele i funkcje public relations szkoły wyższej; 2) Strategie public relations; 3) Bariery w prowadzeniu działalności PR; 4) Otoczenie uczelni; 5) Organizacja działalności public relations na uczelniach; 6) Narzędzia i techniki wykorzystywane w PR uczelni. W każdym bloku wyłoniono dane empiryczne odpowiadające problemom badawczym i pozwalające na weryfikację przyjętych w dysertacji hipotez.

Badanie za pomocą ankiety pocztowej i audytoryjnej uzupełniono, stosując technikę **wywiadu częściowo skategoryzowanego**. Indywidualne wywiady

⁴⁸ Por. K. Wojcik, *Teoria doskonałości public relations – ogólna charakterystyka głównych treści*, w: *Public relations. Aktualne zagadnienia sztuki komunikowania w teorii i praktyce*, red. R. Maćkowska, H. Przybylski, Katowice 2009, s. 13-16.

przeprowadzono z 14 rektorami i prorektorami szkół wyższych z województw: śląskiego, mazowieckiego, warmińsko-mazurskiego, małopolskiego, opolskiego i dolnośląskiego, reprezentującymi 6 szkół publicznych i 8 niepublicznych. Rektorzy nie zostali wybrani losowo – o udział w badaniu poproszono respondentów, o których było wiadomo, że interesują się problematyką public relations lub marketingu na rynku usług edukacyjnych. Rektorów pytano o opinie dotyczące m.in. istoty i przyczyn rozwoju akademickiego public relations, roli relacji oraz komunikacji z otoczeniem w działalności uczelni, znaczenia zaufania w budowaniu pozycji uczelni w jej środowisku, czynników wpływających na budowanie wizerunku szkoły wyższej oraz perspektyw uczelnianego public relations w kontekście zmian, jakie następują w sektorze szkolnictwa wyższego. Wywiady przeprowadzono w okresie 1 stycznia 2010 roku – 30 czerwca 2011 roku.

Oprócz wywiadów z rektorami uczelni przeprowadzono (stosując tę samą technikę badawczą) 14 wywiadów z pracownikami 7 szkół wyższych, odpowiedzialnymi za realizację wybranych projektów i działań z zakresu public relations. Do wywiadów zaproszono reprezentantów tych uczelni, których przedsięwzięcia komunikacyjne uznano za przykłady „dobrych praktyk” w dziedzinie akademickiego PR (Uniwersytet Wrocławski, Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu, Politechnika Wrocławska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, Wyższa Szkoła Humanitas, Uniwersytet Łódzki). Wyniki tej części badania zaprezentowano w rozdziale VII, gdzie – **z wykorzystaniem metody studium przypadku** – przedstawiono wpływ partycypacyjnego public relations na procesy agregowania kapitału społecznego uczelni.

W dysertacji uzupełniającą wykorzystano również wyniki innych projektów badawczych zrealizowanych przez autora, a w szczególności badania „Wiedza uczniów szkół ponadgimnazjalnych o rynku edukacyjnym”, przeprowadzonego w kwietniu 2009 roku na grupie 400 maturzystów z województwa śląskiego oraz badania „Rzecznicy prasowi uczelni w oczach dziennikarzy”, przeprowadzonego w maju i czerwcu 2008 roku na grupie 20 dziennikarzy mediów lokalnych, regionalnych i ogólnopolskich zajmujących się tematyką edukacyjną. Celem pierwszego projektu było zidentyfikowanie oraz określenie znaczenia źródeł, z których kandydaci na studia czerpią informacje na temat rynku edukacyjnego, jego struktury i dostępnej na nim oferty usług oraz zdiagnozowanie czynników, które wpływają na wybory kandydatów na studia jako klientów sektora szkolnictwa wyższego. Drugi projekt służył zgromadzeniu oraz dokonaniu analizy opinii dziennikarzy specjalizujących się w problematyce edukacyjnej na temat jakości pracy rzeczników prasowych i specjalistów ds. PR polskich uczelni.

Obok metody badań ankietowych oraz metody kwestionariusza częściowo skategoryzowanego skorzystano z **metody obserwacyjnej** (gromadzenie materiału empirycznego podczas wizyt studyjnych w uczelniach, udziału w targach edukacyjnych i innych wydarzeniach promocyjnych, konferencjach, posiedzeniach organizacji branżowych), **metody badania dokumentów** (m.in. analiza raportów

z wizytacji przeprowadzonych przez Polską Komisję Akredytacyjną, sprawozdań komórek odpowiedzialnych za marketing i public relations uczelni różnych typów, sprawozdań i opracowań Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego) oraz **metody monograficznej**, opierając się na dogłębnej analizie obszaru działań public relations Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, w której autor pełni obecnie funkcję prorektora ds. nauki, dydaktyki i współpracy z otoczeniem społecznym, a w latach 2004-2010 pracował na stanowisku rzecznika prasowego i szefa działu public relations. Wykorzystano w tym celu m.in. wyniki badań ankietowych społecznego wizerunku Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, realizowane pod kierunkiem autora w latach 2005-2009 oraz badania skuteczności public relations (analiza ilościowa i jakościowa wycinków prasowych, badanie ekwiwalentu reklamowego, wywiady wśród grupy docelowej) realizowane w latach 2006-2009. Na potrzeby badań nad witrynami internetowymi uczelni, których wyniki wraz z omówieniem zaprezentowano w rozdziale V, skorzystano z **metody wielokryterialnej oceny serwisów internetowych** wzorowanej – co do mechanizmu i logiki badania – na metodzie WAES (*Website Attribute Evaluation System*), opracowanej przez międzynarodowy zespół Cyberspace Policy Research Group. Metoda ta wykorzystywana jest zwykle do oceny witryn internetowych administracji publicznej, ale z powodzeniem może być stosowana także w badaniach stron www wszystkich instytucji i organizacji sektora publicznego. Autor dokonał modyfikacji metody WAES, wprowadzając własne (ograniczone do 24) kryteria elementarne odnoszące się do przejrzystości i interaktywności analizowanych serwisów www szkół wyższych.

Rozprawa odwołuje się również do wyników badań na temat public relations szkół wyższych przeprowadzonych w innych ośrodkach akademickich (m.in. wyników badań na temat społecznej odpowiedzialności uczelni autorstwa Marcina Geryka zaprezentowanych w raporcie: „Społeczna odpowiedzialność uczelni w percepcji jej interesariuszy”, Warszawa 2010, badań poświęconych roli internetu w kreowaniu wizerunku uczelni autorstwa Moniki Kaczmarek-Słowińskiej, przedstawionych w raporcie: „Analiza strategii Internet Public Relations uczelni wyższych – porównanie działań uczelni publicznych i niepublicznych”, Koszalin 2006, wyników badań na temat metod pozycjonowania stron www polskich uczelni autorstwa Lucyny Michniewicz, przedstawionych w raporcie: „Pozycjonowanie serwisów internetowych szkół wyższych”, w: *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*, red. G. Nowaczyk, P. Lisiecki, Poznań 2006 oraz wyników projektu badawczego na temat wizerunku instytucji akademickich autorstwa Alicji Waszkiewicz, zaprezentowanych w dysertacji doktorskiej „Wizerunek uczelni wyższej w Polsce w perspektywie działań public relations”, przygotowanej w Instytucie Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego pod kierunkiem Jerzego Olędzkiego).

Część teoretyczna monografii oparta jest na dotychczasowym dorobku polskiej i światowej nauki, zawartym w literaturze przedmiotu z zakresu nauki o komunikowaniu, zarządzania, politologii, socjologii, psychologii i ekonomii. Anglojęzyczny materiał teoretyczny zgromadzono m.in. podczas kwerend bibliotecznych

przeprowadzonych przez autora w latach 2008-2010 podczas wyjazdów naukowych do Nowego Jorku w Stanach Zjednoczonych i Belfastu w Irlandii Północnej. Skorzystano m.in. z zasobów New York Public Library, Columbia University i University of Ulster. W dysertacji wykorzystano ponadto materiały konferencyjne oraz raporty i opracowania eksperckie, w szczególności raporty Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, opracowania Fundacji Rektorów Polskich, Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich, Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Fundacji Rozwoju Edukacji i Szkolnictwa Wyższego oraz opracowania konsorcjum firm Ernst&Young Business Advisory i Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, przygotowane na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w związku z wprowadzaną w 2011 roku reformą szkolnictwa wyższego.

UKŁAD TREŚCI

Praca składa się z siedmiu rozdziałów poprzedzonych teoretyczno-metodologicznym wstępem i zwieńczonych zakończeniem.

Rozdział I jest teoretyczną refleksją nad zakresem pojęciowym i istotą public relations oraz nad ewolucją komunikowania instytucjonalnego w czasach ponowoczesnych. Podjęto w nim próbę konceptualizacji dwóch modeli PR: koordynacyjnego i partycypacyjnego, ostatni z nich traktując jako podstawę dla modelu normatywnego public relations szkół wyższych. Dokonując omówienia założeń partycypacyjnego PR, autor odnosi pojęcie komunikowania instytucjonalnego do koncepcji kapitału społecznego i identyfikuje zależności pomiędzy demokratyczną komunikacją publiczną i stanowiącą jej część sferą oddziaływań public relations a procesami kreacji i agregacji strukturalnych, normatywnych i behawioralnych elementów kapitału społecznego postrzeganych w kategorii dobra publicznego.

W **rozdziale II** omówiono systemowe determinanty rozwoju public relations na uczelniach. Autor koncentruje się przede wszystkim na tych czynnikach rozwoju PR, które wystąpiły w otoczeniu szkół wyższych, po stronie jej zewnętrznych interesariuszy. Treścią rozdziału jest analiza zmian w systemie szkolnictwa wyższego w okresie transformacji systemowej oraz ukazanie roli instytucji akademickich w tym procesie, a także charakterystyka współczesnych wyzwań stojących przed szkołami wyższymi i ich wpływu na ewolucję zadań komunikacyjnych uczelni w relacjach z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym.

Rozdział III otwierają rozważania na temat znaczenia public relations w realizacji strategicznych celów i zadań uczelni, wynikających z jej społecznej roli. Zasadniczą część rozdziału stanowi natomiast charakterystyka rudymenarnych założeń normatywnego modelu akademickiego public relations, będąca próbą podmiotowego skonkretyzowania (poprzez odniesienie do uczelni) ogólnego modelu PR, określanego przez autora jako model partycypacyjny. Przedstawio-

ne tu założenia modelu, o charakterze deskryptywno-eksplanacyjnym, dostarczają ogólnej, zintegrowanej, syntetycznej wiedzy na temat zasad i celów oraz reguł i narzędzi implementacji skutecznej i efektywnej strategii komunikacyjnej szkoły wyższej we współczesnych warunkach społeczno-rynkowych. Przyjęcie owych założeń może – według autora – stanowić podstawę metodologiczną do tworzenia wielu koncepcyjnych, jak i empirycznych modeli zachowań komunikacyjnych szkół wyższych w przestrzeni publicznej. Rozdział III łączy rozważania teoretyczne na temat pożądanego modelu akademickiego PR z prezentacją pierwszej części wyników badań empirycznych poświęconych strategiom komunikacyjnym polskich uczelni. W tej części rozdziału podjęto próbę konfrontacji założeń modelowych z praktyką społeczną i ukazania, na ile deklarowane przez instytucje akademickie motywy, cele i funkcje ich działań komunikacyjnych odpowiadają założeniom partycypacyjnej koncepcji akademickiego PR oraz w jakim zakresie opracowane i realizowane strategie komunikacyjne badanych uczelni spełniają kryteria zdefiniowane w modelu normatywnym. Ponadto w rozdziale III dokonano konceptualizacji takich terminów jak tożsamość, wizerunek i misja uczelni w kontekście roli, jaką w stosunku do wszystkich tych elementów w szkołach wyższych odgrywa public relations.

W **rozdziale IV** scharakteryzowano środowisko funkcjonowania uczelni jako adresata jej działań komunikacyjnych i depozytariusza elementów kapitału społecznego. Podjęto zagadnienie segmentacji otoczenia dla potrzeb public relations oraz zidentyfikowano i przeanalizowano poszczególne publiczności szkoły wyższej pod kątem ich roli i znaczenia w akademickim PR. Wskazano przy tym na różnice pomiędzy otoczeniem jako odbiorcą działań marketingowych a grupami interesariuszy wyselekcjonowanymi dla potrzeb public relations. W rozdziale IV dokonano ponadto szczegółowej charakterystyki rudymentalnego celu akademickiego PR w modelu partycypacyjnym, jakim jest kreowanie trwałych, strategicznych więzi uczelni z otoczeniem, wskazując na społeczną rolę tych więzi, zarówno z punktu widzenia celów i zadań szkoły wyższej jako aktora przestrzeni publicznej, jak również innych podmiotów obecnych w sieci kapitału społecznego instytucji akademickiej.

Rozdział V zawiera szczegółową analizę najważniejszych obszarów akademickiego PR oraz instrumentów wykorzystywanych na etapie planowania, realizacji i ewaluacji strategii public relations szkół wyższych. W tej części dysertacji omówiono znaczenie badań dla skuteczności i efektywności uczelnianego PR, konfrontując model normatywny z praktyką funkcjonowania uczelni w tym zakresie. Autor podejmuje również problem roli mediów masowych w kreowaniu kapitału relacyjnego instytucji akademickiej, omawia narzędzia i zasady prowadzenia internet relations i charakteryzuje znaczenie systemu identyfikacji wizualnej w polityce komunikacyjnej uczelni. Także w odniesieniu do instrumentów public relations podjęto próbę zestawienia założeń modelowych, definiujących pożądaną rolę oraz warunki skuteczności poszczególnych narzędzi PR z rzeczywistym zakresem i formami ich wykorzystania w praktyce PR szkół wyższych.

Treścią **rozdziału VI** jest charakterystyka wewnętrznego public relations uczelni i jego znaczenia w kształtowaniu akademickiej tożsamości i zarządzaniu szkołą wyższą jako organizacją uczącą się. W rozdziale dokonano omówienia uwarunkowań internal relations uczelni z uwzględnieniem roli, jaką w determinowaniu tego rodzaju aktywności komunikacyjnej odgrywają zasoby niematerialne instytucji akademickiej. Przedstawiono także najważniejsze narzędzia PR znajdujące zastosowanie w realizacji celów komunikowania organizacyjnego uczelni w sposób zgodny z założeniami modelu partycypacyjnego public relations oraz zidentyfikowano – dzięki przywołaniu kolejnych danych uzyskanych w toku badania empirycznego, lukę, która, w zakresie działań komunikacyjnych adresowanych do otoczenia wewnętrznego, wyraźnie dzieli uczelnie od stanu pożądanego.

Rozdział VII przynosi charakterystykę wybranych działań public relations polskich uczelni i ich roli w konstruowaniu demokratycznej przestrzeni publicznej. Dzięki metodzie studium przypadku autor dokonuje analizy wybranych dobrych praktyk akademickiego PR, przedstawiając wpływ nowocześnie rozumianej komunikacji instytucjonalnej na procesy agregowania kapitału społecznego, przede wszystkim na poziomie lokalnym i regionalnym. W rozdziale VII zaprezentowano takie działania komunikacyjne polskich uczelni, które mogą stanowić przykład aktywności modelowej, zgodnej – w odniesieniu do zdefiniowanych celów i stosowanych narzędzi – z założeniami koncepcji partycypacyjnej akademickiego PR.

Autor celowo zrezygnował z podzielenia dysertacji na wyraźnie rozgraniczone części: teoretyczną i badawczą. W całej pracy wyniki badań prezentowane są wraz z omówieniem zagadnień, których dotyczą. Rozwiązanie to przyjęto ze względu na szeroki zakres tematyczny pola badawczego i treścią różnorodność uzyskanych wyników. Przedstawiając dane z badań wraz z komentarzem w poszczególnych rozdziałach i w powiązaniu z analizami o charakterze teoretycznym i praktycznym, autor dążył do jak najbardziej czytelnego i przejrzystego zilustrowania materiałem empirycznych stawianych tez i formułowanych wniosków, odnoszących się przecież do rozmaitych elementów modelu komunikacji uczelni z jej otoczeniem społecznym.

Niniejsza monografia łączy w sobie warstwę naukową (teoretyczno-empiryczną) z popularyzatorską. Zamiarem autora było przygotowanie dysertacji, która opisuje, wyjaśnia i interpretuje fragmenty rzeczywistości społecznej odnoszące się do specyfiki i roli akademickiego public relations w systemie społeczno-gospodarczym, a jednocześnie dostarcza materiału aplikacyjnego, pomocnego w podejmowaniu działań służących takiemu moderowaniu działań public relations uczelni, które przynosić będzie pozytywne rezultaty zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i społecznym. Monografia ma także upowszechniać nowoczesne rozumienie terminu public relations, odarte z wieloletnich obciążeń marketingu transakcyjnego. Aby zrealizować użyteczną funkcję nauki i ułatwić Czytelnikom zrozumienie relacji pomiędzy teorią i praktyką, w pracy poświęcono

wiele uwagi zagadnieniom operacyjnym związanym z implementacją strategii PR na uczelniach. Cel ten uzasadnia znaczne rozbudowanie niektórych rozdziałów i umieszczenie w nich rozważań łączących autorskie ustalenia z dotychczasowym dorobkiem nauki i praktyki PR. Intencją autora było wszakże stworzenie pracy kompletnej, która w sposób całościowy odnosić się będzie do problematyki akademickiego PR i stanie się wartościowym źródłem wiedzy – przede wszystkim dla naukowców, ale także dla praktyków komunikacji społecznej, których może zainteresować zwłaszcza rozdział V dysertacji.

PODZIĘKOWANIA

„Pisanie książki przypomina straszliwą i wyczerpującą walkę, jest jak długie zmaganie się z bolesną chorobą” – przekonywał George Orwell. Autor pragnie podziękować wszystkim osobom i instytucjom, które wspierały go w owej walce, pomagały pokonywać pojawiające się tu i ówdzie trudności oraz dzieliły się radami i spostrzeżeniami determinującymi ostateczny kształt monografii. Szczególne słowa podziękowania należą się prof. dr. hab. Jerzemu Olędzkiemu z Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego oraz prof. dr. hab. Tomaszowi Gobanowi-Klasowi z Katedry Komunikowania i Mediów Społecznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, którzy przekazali autorowi moc cennych uwag odnośnie do treści publikacji i inspirowali go do twórczych poszukiwań, dzieląc się swoją wiedzą, erudycją i bodaj najbogatszym wśród polskich naukowców doświadczeniem w dziedzinie studiów nad public relations. Autor dziękuje również prof. dr. hab. Dariuszowi Rottowi z Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, który konsultował ostateczny kształt monografii, życzliwie wspierał prace nad książką i zechciał opatrzyć publikację obszerną Przedmową. Wyrazy wdzięczności autor kieruje ponadto na ręce prof. dr. hab. Barbary Dobiegały-Korony z Zakładu Wartości Klienta Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, dziękując za wiele interesujących sugestii dotyczących założeń monografii, dr. hab. Marianą Gieruli, kierownika Zakładu Dziennikarstwa Uniwersytetu Śląskiego, za stworzenie znakomitych warunków do pracy naukowej, prof. dr. Jerzego Kopla, rektora Wyższej Szkoły Humanitas, za możliwość prowadzenia badań w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii oraz prof. dr. Marii Zralek, dziekan Wydziału Nauk Humanistycznych Wyższej Szkoły Humanitas, za udostępnienie cennych i unikatowych opracowań poświęconych problematyce kapitału społecznego. Podziękowania należą się także przedstawicielom władz i pracownikom działów PR szkół wyższych uczestniczących w projekcie „Public relations polskich uczelni – model komunikowania się z otoczeniem” oraz wszystkim innym instytucjom, które wspierały autora w gromadzeniu materiału teoretycznego i empirycznego wykorzystywanego w procesie badawczym.