

Marek Zimnak

PROMOCJA
EDUKACJI
AKADEMICKIEJ
W POLSCE
PO ROKU 2000



universitas

PROMOCJA
EDUKACJI
AKADEMICKIEJ
W POLSCE
PO ROKU 2000

Marek Zimnak

PROMOCJA
EDUKACJI
AKADEMICKIEJ
W POLSCE
PO ROKU 2000

Kraków

Publikacja wydana przy współpracy
z Centrum Edukacji i Rozwoju EFEKTY



© Copyright by Marek Zimnak and Towarzystwo Autorów
i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS, Kraków 2015

TAiWPN UNIVERSITAS
ISBN 97883-242-2595-8

Opracowanie redakcyjne
Pe eŁ

Projekt okładki i stron tytułowych
Sepielak

Fotografia na skrzydełku
Maria Kassolik

Książkę dedykuję środowisku uczelnianych rzeczników prasowych, specjalistów ds. promocji, kierowników rekrutacji, dyrektorów biur współpracy międzynarodowej i tym wszystkim, dla których obraz nauki, uczelnianej rzeczywistości i innych tematów, związanych z wyższą edukacją, stanowi treść codziennej pracy.

Szczególne słowa podziękowania, uznania i przyjaźni chcę złożyć Wojciechowi Sokolnickiemu, z którym współpraca przez ponad dziesięć lat w powyższych obszarach pozwoliła przeżyć wiele trudnych chwil i uczelnianych zakrętów.

Słowo wstępne

Transformacja, która została zapoczątkowana w Polsce w 1989 roku, dotknęła także szkoły wyższe i realizowaną przez nie edukację na wyższym poziomie. Z jednej strony pojawiły się prawne i ekonomiczne warunki do powstawania wyższych uczelni niepublicznych, konkurujących z publicznymi na rynku edukacyjnym. Samo pojęcie „rynek edukacyjny” należy wiązać z transformacją ustrojową. I właśnie „rynkowe” podejście do edukacji na poziomie wyższym jest odpowiedzialne za kłopoty, jakie stały się udziałem wyższych szkół publicznych. To jest ta druga strona transformacji i jej wpływu na wyższą edukację.

O ile rynkowe regulacje są efektywne w przedsiębiorczości, o tyle ich wprowadzenie do szkolnictwa wyższego budzi szereg wątpliwości. Wątpliwości te biorą się stąd, że obok siebie zaczęły istnieć dwa typy szkół wyższych – publiczne i prywatne.

W tym miejscu należy postawić kilka zasadniczych pytań:

- Jaka ma być funkcja nauki i wykształcenia we współczesnym społeczeństwie opartym na wiedzy?
- Kto ma uprawiać naukę, kto upowszechniać wiedzę i kto ma za to płacić?
- Jaka jest rola uczelni wyższych w badaniach naukowych, jakie miejsce w nich zajmuje kształcenie studentów i jak rozdzielać publiczne środki na te cele?
- Jak sprawić, aby konkurencja szkół wyższych publicznych i niepublicznych była „uczciwa”?

Czy w ogóle możliwe jest sprawne z ekonomicznego punktu widzenia zarządzanie szkołą publiczną w sytuacji, kiedy rektor jest zakładnikiem tych, którzy go wybrali, kiedy system decyzyjny (Ustawa, Senat, Rady Wydziału itp.) jest nieprawdopodobnie powolny? To różni w istotny sposób władze szkół prywatnych i publicznych. W tych pierwszych proces decyzyjny w gruncie rzeczy jest taki sam jak w prywatnych przedsiębiorstwach.

Te nowe warunki, w jakich przychodzi funkcjonować uczelniom wyższym, rodzą nowe wyzwania. Skoro uczelnia publiczna jest traktowana przez państwo jako quasi-przedsiębiorstwo sprzedające na rynku usługi dydaktyczne i ewentualnie wyniki badań naukowych, to – niezależnie od oceny takiego traktowania uczelni – musi ona „zachowywać” się jak na gospodarce rynkowej przystało, inaczej popadnie w poważne tarapaty.

Można długo rozwodzić się nad takim traktowaniem uczelni publicznych. Jesteśmy dalecy od poglądu, że to mają być „świątynie nauki”. Równie obcy jest nam pogląd, że to mają być szkoły zawodowe przygotowujące absolwentów zgodnie z aktualnym zapotrzebowaniem. Uczelnie, tworząc nowe kierunki, nie mogą, rzecz jasna, ignorować potrzeb społecznych. Niemniej trzeba mieć świadomość, że tak naprawdę nie wiemy do końca, jakich specjalistów to społeczeństwo będzie potrzebować za kilka czy kilkanaście lat.

Można też przyznać rację pogładowi, że swoista „urawniłowka” w traktowaniu uczelni publicznych przy konstruowaniu systemu ocen tych uczelni (sławne parametryzacje) prowadzi do szeregu patologii. Uczelnie publiczne miotają się od ściany do ściany w rozpaczliwym usiłowaniu zbilansowania (zwłaszcza finansowego) swojej sytuacji. Podstawowymi kosztami uczelni są koszty osobowe. Stąd zamrożenie ruchów kadrowych, zwalnianie pracowników, niepewność zatrudnienia już nie tylko adiunktów bez habilitacji, ale i tych, którzy habilitacje uzyskali. W tej sytuacji musi dziwić uparte trzymanie się sztywnych okresów zatrudnienia na określonych stanowiskach (chodzi tu zwłaszcza o tzw. przeterminowanych adiunktów). Przecież adiunkt robiący habilitację generuje wyższe koszty (trochę wyższe uposażenie, mniejsze pensum dydaktyczne). Warto byłoby zobaczyć miny rektora i kanclerza uczelni, w której wszyscy adiunkci spełnili by ustawowy obowiązek, robiąc habilitację.

System finansowania szkół publicznych nie pokrywa kosztów funkcjonowania uczelni. Brakującą część uczelnia musi „zarobić”. Do niedawna istniało nawet ograniczenie pozyskiwania środków poprzez

płatne studia (liczba studentów „płacących” nie mogła przekraczać liczby studentów stacjonarnych – „niepłacących”). Teraz to ograniczenie straciło rację bytu z uwagi na brak chętnych do studiowania za pieniądze. Oczywiście pobieranie opłat za studia nie jest jedynym źródłem dochodów. Można pozyskiwać środki z grantów, współpracować z gospodarką, korzystać z programów unijnych itp.

Dla większości uczelni płatne studia stanowiły zwykle podstawowe źródło bilansowania własnego budżetu. Dopóki chętnych było więcej niż wynosiły limity wynikające z liczby studentów stacjonarnych, można było lekceważyć kwestie związane z promocją uczelni skierowaną do potencjalnych biorców usług dydaktycznych. Ta sytuacja uległa dramatycznej zmianie. Problem dotyka już wszystkie szkoły wyższe – publiczne i prywatne. Część szkół prywatnych zamyka swoje podwoje, łączy się z innymi silnymi uczelniami. Można sytuację opisać językiem ekonomii: rynek się skurczył – konsumentów jest mniej, producentów zbyt wielu.

To z kolei musi zaostrać konkurencję między uczelniami. Pojawia się pytanie, co jest źródłem przewagi konkurencyjnej w tej sytuacji. Zapewne jest wiele czynników, które decydują, że kandydaci wybierają studia w konkretnej uczelni; wśród nich istotne są: atrakcyjność kierunków proponowanych przez uczelnię, dobre perspektywy pracy po studiach, warunki studiowania (lokalizacja szkoły, jakość obiektów dydaktycznych itp.). Liczy się poziom kadry nauczającej. Ale ważny jest także – i to w coraz większym stopniu – wizerunek uczelni w jej otoczeniu; a jest ono szerokie, często sięga obszaru całego kraju i wybiega poza jego granice.

Wizerunek jest obrazem uczelni funkcjonującym w świadomości społecznej, także w głowach potencjalnych klientów. Wizerunku nie należy mylić (a niestety tak się czasami dzieje) z tożsamością, która jest obrazem uczelni, jaki ona sama chciałaby utrwalić w otoczeniu. Rzadko kiedy wizerunek jest zgodny z tożsamością. Wizerunek jest o tyle bardziej istotny niż tożsamość, że to on w dużej mierze wpływa na decyzje konsumenckie. Wizerunek bywa odległy od rzeczywistości. Ważne jest, aby próbować nie tyle zarządzać wizerunkiem, ile nie pozostawić go samemu sobie. O ile bowiem uczelnia świadomie buduje swoją tożsamość (np. formułując swoją misję), to wizerunek może kształtować się żywiołowo. Brak komórki w uczelni, która zajmuje się wizerunkiem, wcale nie oznacza, że wizerunek nie żyje własnym życiem, niekoniecznie pozytywnie wpływając na losy uczelni.

Nie należy demonizować wpływu działań promocyjnych na sukces uczelni w pozyskiwaniu kandydatów gotowych płacić za studia. Nawet najlepsza kampania wizerunkowa nie przykryje niedostatków uczelni, którą promuje.

Mamy świadomość, że tworzenie dobrego wizerunku uczelni służy także budowaniu lepszych relacji z szeroko rozumianym otoczeniem. Ułatwia pozyskiwanie innych funduszy, współpracę w organizacji praktyk i staży, przyczynia się do wyboru uczelni przez studentów zagranicznych w ramach różnych programów wymiany itp. Jak ważny jest wizerunek dla uczelni, niech zaświadczy przykład wydziału zamiejscowego pewnego uniwersytetu ekonomicznego, który nie był w stanie przyciągnąć na bezpłatne studia stacjonarne na kierunku ekonomicznym w dużym mieście, dawnej stolicy województwa, dostatecznej liczby kandydatów, aby uruchomić kierunek. Jaki wizerunek tego wydziału ukształtował się w bezpośrednim jego otoczeniu, że kandydaci woleli albo wybrać płatne studia, albo dojeżdżać kilkadziesiąt kilometrów do innej uczelni?

Analizując sytuację uczelni akademickich, nie powinniśmy zbyt łatwo godzić się na tendencyjne traktowanie ich przez kolejne rządy jako swoistych „kursów kształcenia zawodowego”. Takim tendencjom towarzyszą jednocześnie także wysokie (może nawet zbyt wysokie) wymagania w zakresie badań naukowych, publikacji w obcych językach, cytowań, zdobywania stopni i tytułów naukowych. Kryteria oceny – a za oceną idzie określone finansowanie – wcale nie sprzyjają tworzeniu uczelni jako miejsca atrakcyjnego dla studenta. Nikt przecież nie stawia przed prowincjonalnymi uniwersytetami stanowymi w USA takich samych wymagań, jak przed Harvardem czy Yale. W USA nie ma departamentu szkolnictwa wyższego, jest tylko departament edukacji. Jak widać, nie zaszkodziło to rozwojowi nauki w tym kraju.

Czy rozpaczliwie walczący z czasem asystent lub adiunkt, który musi – pod groźbą zwolnienia z pracy – uzyskać doktorat lub habilitację, może dawać z siebie wszystko na zajęciach ze studentami? Czy zaangażowanie się w badanie jakiegoś wąskiego problemu naukowego, choćby był to problem najwyższej wagi, pozwala na prezentowanie studentom w ramach przedmiotu dydaktycznego szerokiego spektrum wiedzy, co wymaga bieżącego śledzenia literatury, udziału w konferencjach itp.? Kim jest i kim staje się asystent na drodze wymuszonego rozwoju naukowego do tytułu profesora? Czy będzie nauczycielem akademickim w całym tego słowa znaczeniu? Czy ra-

czej uczonym, dla którego studenci są złem koniecznym, warunkiem niezbędnym do istnienia uczelni?

To nie jest tylko kwestia ogólnych rozważań nad kondycją polskich uczelni. Ta kwestia ma wymiar praktyczny. Od tego, jak uczelnia będzie traktować proces dydaktyczny, jak będzie „ważyć” w systemach ocen pracowników ich zaangażowanie w ten proces, zależy wizerunek, jaki ukształtuje się w otoczeniu. „Marketing szeptany” szybko dostarcza wiedzy o uczelni, w której zajęcia się nie odbywają, pracownicy lekceważą studentów itp. Dydaktyka nie jest „w cenie” dla nauczycieli akademickich i część z nich ją jawnie lekceważą.

W środowisku akademickim dobrze wiemy, czym są Krajowe Ramy Kwalifikacji. Ile godzin straciliśmy na produkcję skomplikowanych tabel i macierzy. Ma to służyć podniesieniu jakości nauczania (i zapewne poprawić wizerunek uczelni wyższych). Chciałbym zobaczyć żywego absolwenta jakiegokolwiek uczelni wyższej, który posiadał był wszystkie umiejętności, kompetencje społeczne, wiedzę, jakie przewidują KRK. Złośliwi mówią, że zanim zajęcia ze studentami osiągną wysoką jakość, to najpierw muszą się zwyczajnie w ogóle odbyć.

Nie sądzę, że jest możliwe istotne podniesienie jakości dydaktyki na uczelniach akademickich w sytuacji, kiedy tak naprawdę traktuje się je jako miejsca uprawiania przede wszystkim nauki, zdobywania stopni i tytułów naukowych. Nowe uwarunkowania, konieczność „walki o studenta” – już nie tylko o tego, który płaci, stanowią dla uczelni akademickich problem, jak pogodzić rolę tradycyjnej „świętyni nauki” z atrakcyjnym sprzedawcą „usługi dydaktycznej”. Czy nam się to podoba, czy nie, uczelnie akademickie muszą, w tych konkretnych warunkach, zachowywać się na rynku edukacyjnym tak jak inni jego uczestnicy.

Warto w tym miejscu zauważyć, że nie unikniemy (to już następuje) podziału szkół publicznych na „wiodące” i „zawodowe”. Za tym zapewne pójdą regulacje prawne zmieniające radykalnie kryteria ocen uczelni i zasady ich finansowania. Nie może bowiem być tak, że uczelnia publiczna, w której np. uruchomione są kierunki z dziedziny nauk podstawowych (matematyka, fizyka, chemia, filozofia) musi walczyć o środki na ich prowadzenie. Cała humanistyka nie jest „dochodowa”, co nie znaczy, że powinniśmy ją ograniczać.

Nie zgadzam się z dosyć popularnym poglądem, że absolwent szkoły wyższej powinien znaleźć na rynku pracy zatrudnienie zgodne z wyuczonymi kwalifikacjami. Pamiętać należy, że liczba studentów w Polsce po transformacji wzrosła 5-krotnie, przy prawie tej samej

liczbie pracowników naukowo-dydaktycznych. Trudno sobie wyobrazić, że taka rzesza absolwentów znajdzie pracę zgodnie z dyplomem. Co więcej, nie twierdzą, że tak być powinno. Tytuł odpowiednich stanowisk zwyczajnie nie ma.

Pojawia się tu kolejny raz pytanie, jaka jest funkcja studiów? Czy mają być „zawodówką” na poziomie wyższym? Wydaje się, że studia wyższe, oprócz niewątpliwego rozładowania rynku pracy (student stacjonarny nie jest bezrobotnym), przygotowują młodych ludzi do różnych ról zawodowych i społecznych. Studia powinny pokazywać, jak się szybko uczyć w nowych warunkach. Absolwent uczelni wyższej jest lepiej przygotowany do poszukiwania pracy niż przed studiami. Jakość tego przygotowania zależy oczywiście od uczelni, jaką ukończył. Media epatują informacjami o magistrach pracujących w Londynie na zmywaku. Znacznie ciekawsza byłaby informacja o ich dalszych losach zawodowych. Można by postawić pytanie, czy dostaliby pracę na zmywaku, gdyby nie studiowali i w ogóle nie planowali wyjazdu za granicę. Jak długo na tym zmywaku pracują?

Uczelnie prywatne od samego początku działały zgodnie z prawami gospodarki rynkowej. Od razu też doceniły i zainwestowały w marketing usług edukacyjnych, jakie proponowały. Z czasem zaczęły także doceniać wagę wizerunku, którego kształt warunkował skuteczność działań marketingowych. Miały też świadomość konieczności inwestowania w ten obszar aktywności. Stąd rozbudowane (i nieźle wynagradzane) działy PR i marketingu, choć funkcjonowały one pod różnymi nazwami. Przewaga uczelni niepublicznych nad uczelniami publicznymi zawierała się nie tylko w mniejszych kosztach (skromna administracja, małe biblioteki, racjonalna gospodarka pomieszczeniami, wynajem pomieszczeń, brak kosztownych laboratoriów i nieprowadzenie badań naukowych), ale przede wszystkim w „biznesowym” podejściu do działalności. Uczelnie publiczne, ze swoją autonomią, rozbudowanymi mechanizmami demokracji (Senat, Rady Wydziału), wydziałami często rywalizującymi ze sobą lub prowadzącymi podobne kierunki studiów i walczącymi o studentów, nie są w stanie konkurować na rynku usług edukacyjnych z uczelniami niepublicznymi.

Decyzje podejmowane w tych warunkach są z reguły spóźnione, są wypadkową grupowych interesów. Niektóre uczelnie publiczne można by określić jako „luźne federacje interesów wydziałów”, a w ich ramach można by wyróżnić „luźne federacje interesów instytutów i katedr”. Rektorzy uczelni publicznych, często wybitni uczeni, nie

mają kompetencji (a niby dlaczego mieliby je mieć?) do zarządzania. Do niedawna zarządzanie było oceniane pozytywnie, jeżeli uczelnia dobrze rozwijała się pod względem naukowym (rozwój kadry, publikacje itp.). Teraz rektor wchodzi w buty menedżera. Musi optymalizować koszty, szukać nowych źródeł dochodu uczelni. Ciągle jeszcze nie ma wyraźnego podziału ról rektora i kanclerza. Ten drugi powinien zająć się administrowaniem uczelnią, jej stroną finansową. Nie może on być tylko dawnym „dyrektorem administracyjnym”. Rektor powinien czuwać nad dydaktyką i nauką.

Taka sytuacja nie ma miejsca w uczelniach prywatnych zarządzanych tak jak przedsiębiorstwo, często jednoosobowo. Sprzyja to możliwości racjonalizacji działalności. Uczelnia prywatna nie będzie długo zatrudniać nawet profesora, jeżeli ma on negatywny wizerunek wśród studentów. Pracownik uczelni prywatnej nie może odstraszać potencjalnych kandydatów. Przy czym nie chodzi tu o konsekwentne stawianie wymogów przed studentami. Chodzi o zwyczajne chamstwo, lekceważenie obowiązków, niekulturalne traktowanie studentów. Te cechy nie są przypisane tylko ludziom marginesu.

Sposób zarządzania uczelnią niepubliczną sprzyja elastyczności i szybkości podjęcia decyzji.

Marek Zimnak podjął się niełatwego zadania. Jego zamiarem było z jednej strony pokazanie uwarunkowań, jakie mają wpływ na edukację akademicką w Polsce. Z drugiej – zaprezentowanie problematyki wizerunku edukacji akademickiej i możliwości jego kreowania w otoczeniu rynkowym, jakie towarzyszy uczelniom akademickim, które usiłują przetrwać.

Autor jest i uczonym badaczem, i jednocześnie praktykiem zaangażowanym przez wiele lat w procesy kreowania wizerunku dużych publicznych uczelni. Ta dwoistość ma swoje odzwierciedlenie w książce. Znajdziemy tu więc zarówno teoretyczne rozważania na temat wizerunku, jak i szereg praktycznych wskazówek mających aplikacyjny charakter. Znajdziemy tu analizy problemu kreowania wizerunku w odniesieniu do całej nauki, do ośrodków akademickich, uczelni, wydziałów, kierunków czy wreszcie samych uczonych. Marek Zimnak poddaje także analizie procedury zachowań w trakcie kryzysów komunikacyjnych dotyczących uczelni.

Wartość książki upatruję przede wszystkim w kilku obszarach.

1. Jej lektura powinna uświadomić osobom odpowiedzialnym za wizerunek uczelni wyższej w kierownictwach, że właściwe jego kształtowanie staje się coraz ważniejszym elementem przewagi

konkurencyjnej w warunkach, kiedy trzeba zmagać się z konkurencją na rynku edukacyjnym. Powinny one przyjąć do wiadomości, że kreowanie wizerunku, czy szerzej PR, kosztuje i muszą się tym zająć fachowcy. Środki wydane na ten cel są dobrą inwestycją o wysokiej stopie zwrotu. Studenci, czytelnicy tej książki powinni uświadomić sobie specyfikę kształtowania wizerunku edukacji akademickiej w porównaniu z np. biznesem.

2. Można w publikacji znaleźć praktyczne informacje, jak z wizerunkiem edukacji akademickiej radzono sobie w różnych sytuacjach i miejscach w Polsce i Europie. Uważam to za szczególny walor książki Zimnaka. Praktycy rzadko dzielą się w tym obszarze swoją wiedzą i doświadczeniem, a autor książki ma to wszystko, także w odniesieniu do innych państw, i prezentuje to czytelnikom.
3. Książka nie jest jeszcze jednym poradnikiem typu: „Jak odnieść sukces przy minimalnym wysiłku?”. Jest rzetelnym, osadzonym w literaturze przedmiotu i praktyce kreowania wizerunku edukacji akademickiej, opracowaniem złożonego zagadnienia, które zostało postawione przed edukacją akademicką w Polsce w wyniku transformacji ustrojowej po 1989 roku.

Sądzę, że książka ta jest też próbą wołania o przywrócenie edukacji akademickiej jej właściwej rangi. Komercjalizacja, która wkracza niestety także do szkół publicznych, nie sprzyja budowaniu pozytywnego wizerunku uczelni, uczonych i samego studiowania. Niewątpliwie autorytet nauczycieli akademickich ulega erozji. Nie miejsce tu na analizę wszystkich przyczyn tego zjawiska. Z pewnością sami jesteśmy w dużym stopniu za to odpowiedzialni.

Szkoły wyższe w większości nie „produkują” już inteligentów w dawnym tego słowa znaczeniu. Stają się miejscem sprzedaży usługi dydaktycznej i dyplomu na zakończenie studiów. Wyraźnie pora już na poważną dyskusję i zmiany idące w kierunku klarownego podziału uczelni wyższych na wiodące i resztę. Pora na zmianę kryteriów ocen i finansowania. Nie może być tak, że uniwersytet o kilkusetletniej tradycji znajduje się w pozycji żebrzącego o środki. Jednym z warunków efektywnych badań naukowych, ale i efektywnej dydaktyki jest poczucie bezpieczeństwa ludzi. Tylko w takich warunkach można planować skomplikowane badania trwające latami. W humanistyce sukcesy przychodzą często w wyniku czasochłonnej pracy. Systemy ocen preferujące ilościowy dorobek (nieważne co, byle po angielsku i w odpowiednim czasopiśmie) nie sprzyjają ani rozwojowi naukowe-

mu (czasem trzeba poczekać kilka lat, aby sensownie napisać 1 artykuł prezentujący rezultat badań), ani dydaktyce, bo na właściwe przygotowanie się do niej nie starcza czasu (a niekiedy i ochoty).

Taka sytuacja musi wpływać na szanse kreowania pozytywnego wizerunku każdej uczelni. Niezależnie jednak od powyższych utyskiwań na warunki, w jakich zмага się z rzeczywistością polska edukacja akademicka, jedno jest pewne: szkoły wyższe, szczególnie publiczne, muszą podjąć wysiłek zmierzający do wykreowania pozytywnego wizerunku w swoim otoczeniu, zwłaszcza w stosunku do swoich potencjalnych studentów. Na razie nie ma innego wyjścia i próbuje to uświadomić czytelnikowi Marek Zimnak.

Od autora

Uczelnie w Polsce w coraz większym stopniu inwestują w kadry profesjonalnie zajmujące się promocją, kreacją wizerunku, tworzeniem relacji ze światem zewnętrznym, jak również zarządzaniem komunikacją wewnętrzną. Procesy te mają zapewnić uczelni taką pozycję w środowisku regionalnej lub krajowej edukacji wyższej, która pozwoli poprawić – lub przynajmniej nie pogorszy – notowań danej placówki w obliczu rozpoznanych zagrożeń, nieograniczających się jedynie do niżu demograficznego. Owe kadry, których liczebność na przełomie pierwszego i drugiego dziesięciolecia XXI wieku można było szacować na kilka tysięcy osób, odczuwają silną potrzebę wsparcia warsztatowego i merytorycznego.

W księgarniach i bibliotekach uczelnianych nie brakuje literatury poświęconej public relations, różnym formom promocji czy marketingowi. Dotyczy ona głównie firm, korporacji, a od pewnego czasu także administracji, samorządu czy organizacji pozarządowych. Sięganie po nieliczne teksty poświęcone public relations szkolnictwa wyższego nie przynosi – niestety – oczekiwanych rezultatów, jako że jest to na ogół literatura teoretyczna, wychodząca od metodologii normatywnej w podejściu do długiej listy tematów istotnych w omawianym obszarze. Nie negując potrzeby ujęcia normatywnego, musimy stwierdzić, że nie takiej pomocy oczekują specjaliści ds. promocji i rzecznicy prasowi uczelni publicznych czy niepublicznych. Publikację niniejszą autor proponuje klasyfikować jako zapis doświadczeń praktyka połączony z diagnozą stanu aktywności wizerunkowych polskich uczelni