

Koncepcja modelu polityki informacyjnej uczelni publicznej w kontekście zrównoważonego zarządzania

Agnieszka Kamińska

Instytutu Studiów Politycznych
Polskiej Akademii Nauk

**Janusz
Zawiła-Niedźwiecki**

Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania

Abstrakt: Polityka informacyjna uczelni publicznej spełnia dwa główne cele: służy wypełnianiu obowiązku informacyjnego oraz jest elementem kształtowania wizerunku i marki. Odnośnie do zarządzania uczelnią i wyzwań dobrego rządzenia, kształtowanie tej polityki wymaga pogodzenia postulatu skuteczności i efektywności z postulatem racjonalnego harmonizowania praktyki operacyjnej z potrzebami interesariuszy oraz otoczenia. Warto rozważyć to w kontekście zrównoważonego zarządzania, w trzech ujęciach: ładu korporacyjnego, zrównoważonego rozwoju oraz harmonijnego doboru metod zarządzania. Zarówno znane przykłady, jak i luka pomiędzy praktyką a oczekiwaniami uzasadniają poszukiwanie modelu satysfakcjonującej polityki informacyjnej. Uczelnie publiczne są szczególnym przykładem takich potrzeb i dobrym polem do prowadzenia badań. W odróżnieniu od podmiotów administracji publicznej, które cechuje monopolistyczna pozycja, uczelnie konkurują między sobą i ich marka ma wpływ na popularność wśród interesariuszy zewnętrznych.

Słowa kluczowe: dobre rządzenie, interesariusze, polityka informacyjna, polityka marki, wizerunek publiczny, zrównoważone zarządzanie

1. Wprowadzenie

Artykuł przedstawia koncepcję, która jest przedmiotem badań autorów w ramach szerszego projektu związanego z operacjonalizacją koncepcji zrównoważonego zarządzania. W toku tych badań dostrzeżono specyficzne cechy uczelni publicznej jako podmiotu poddawanego regułom gry rynkowej równoległe do imperatywu misji publicznej.

Polityka informacyjna uczelni jest częścią kultury akademickiej, której reguły, wartości i przekonania powinny być podzielane przez jej członków. Ze względu na antropologiczny charakter tej kultury oraz prawa, którymi się rządzi, ważne jest rozumienie przemian, jakie nastąpiły w historii uniwersytetów oraz wpływu tych przemian na model obecnej relacji informacyjnej uczelni z otoczeniem. Należy przede wszystkim odwołać się do średniowiecznej idei uniwersytetu, opartej na kulturze wytwarzającej wartości i przekonania.

Korespondencja: Agnieszka
Kamińska
Politechnika Warszawska
plac Politechniki 1
00-661 Warszawa, Poland
Tel. +48 22 629 74 84
Email: a.kaminska@rekt.pw.edu.pl

nia, których oddziaływanie nie było kwestionowane tak silnie, jak dzieje się to teraz. Idea ta, realizowana przez ówczesną wspólnotę nauczycieli i studentów, z dzisiejszej perspektywy wskazuje tak na uniwersalizm idei, jak i anachronizm pewnych form. To pierwsze jednak przeważa i dlatego współczesny model polityki informacyjnej wręcz musi odwoływać się do tradycji uniwersytetu jako jednej z najwyższych form dorobku cywilizacyjnego ludzkości. Historyczne modele zarządzania uczelnią, a także odzwierciedlające je zasady oraz formy komunikowania informacyjnego uczelni, były reprezentowane przez systemy: boloński, paryski i neapolitański (Valla, 2011, s. 27). Każdemu z tych systemów odpowiada nieco odmienna, ale jednocześnie podobna pozycja społeczna samej uczelni oraz układ interesariuszy zewnętrznych, co jak wiemy jest decydującym czynnikiem określającym determinanty współczesnej polityki informacyjnej. Jej celami są: zgodne z misją publiczną komunikowanie prognozujące rozwój naukowy i cywilizacyjny oraz informujące o własnym wkładzie w ten rozwój; zgodne z wymogami przepisów dotyczących podmiotów publicznych komunikowanie o bieżącej działalności i jej rezultatach; zgodne z misją edukacyjną komunikowanie o kształtowaniu oferty edukacyjnej i jej realizacji; zgodne z regułami konkurencyjnego rynku komunikowanie o ofercie (i jej atutach) naukowej, usługowej (eksperckiej) oraz edukacyjnej. W kontekście koncepcji zrównoważonego zarządzania komunikowanie to jedna z najbardziej podstawowych form realizacji idei tego zarządzania, zaś prowadzenie przemyślanej strategicznie i operacyjnie oraz wiarygodnej polityki informacyjnej jest gwarantem ideowej zgodności tego zarządzania z jego wartościami.

2. Relacje uczelni z interesariuszami

Dla polityki informacyjnej niezbędne jest przyjęcie imperatywu kontaktu z interesariuszami współpracującymi i współistniejącymi z uczelnią oraz uwzględnienie szczególnej roli współczesnego państwa polskiego jako dość monopolistycznego regulatora warunków funkcjonowania uczelni i stosunków uczelni z interesariuszami. Relacje z otoczeniem społecznym są uwarunkowane tymi regulacjami państwa, ale ich jakość, formy i trwałość zależą od samej uczelni. Relacje z interesariuszami są ważne, ponieważ posiadanie społecznego kapitału powoduje jego wzrost. Ci, którzy mają społeczny kapitał, mogą go mieć coraz więcej, bo „kto ma, ten i dostaje” (Putnam, 2007, s. 389). Niebagatelną rolę odgrywa w relacjach również zaufanie, nazywane przez Alberta O. Hirschmana (2007, s. 389) „zasobami moralnymi”, których ilość raczej wzrasta niż maleje w trakcie używania i które zanikają, jeśli nie są używane. Znaczenie zaufania jest już zresztą postrzegane coraz powszechniej (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2009). Prawidłowa i kompletna identyfikacja interesariuszy oraz analiza oceny ich stosunku (w tym gry interesów) do uczelni logicznie prowadzi do określenia polityki oddziaływania w celu poprawy relacji (w tym wzbudzenia zaufania) jako ważnego elementu i po części celu polityki informacyjno-wizerunkowej uczelni. Analogii i technik analizy dostarcza teoria zarządzania (Paliwoda-Matiolańska, 2014, s. 75–79).

Współczesny model polityki informacyjnej uczelni powinien uwzględniać nie tylko obowiązki wynikające z faktu funkcjonowania uczelni w sferze publicznej z właściwą dla uniwersytetu autonomią, lecz dodatkowo powinien zawierać dostosowane do specyfiki uczelni elementy dorobku skutecznego zarządzania korporacyjnego, ale tylko w takim zakre-

sie (Sztompka, 2014), który nie niszczy przez wieki wytworzonego ładu wspólnotowego. Z kolei z powodu roli publicznej, nie tylko formalnej, lecz głównie wynikającej z tradycyjnej roli uniwersytetu, w jego działalności należy uwzględniać koncepcję dobrego rządzenia (*good governance*) pochodzącą od Weberowskiej idei „doskonałej biurokracji” (Szacki, 2004, s. 477), która wbrew potocznym interpretacjom nie ma pejoratywnego znaczenia, lecz oznacza racjonalną organizację działalności administracji.

3. Specyficzny status uczelni publicznej jako podmiotu publicznego

Uczelnia publiczna zgodnie z prawem jest podmiotem publicznym i w związku z tym podlega wszystkim związanym z tym faktem obowiązkom. Przykładowo uczelnia publiczna jest zobowiązana do prowadzenia Biuletynu Informacji Publicznej oraz udostępniania informacji publicznych na żądanie obywateli i podmiotów w zakresie określonym przez przepisy.

W swej istocie i tak nauka oraz edukacja są przede wszystkim dobrem publicznym. Specyfika uczelni polega na jej funkcjonowaniu w danej tradycji, a więc w opartym na wspólnym i powszechnie akceptowanym zestawie wartości i norm zachowania. Uczelnia wyższa pełni zwłaszcza kulturową funkcję państwowotwórczą i jej interesariusze oczekują zaangażowania społecznego uczelni, opartego nie tylko na organizacji procesu dydaktycznego i prowadzeniu badań, ale szerzej pojmowanym udostępnianiu zgromadzonej wiedzy społeczeństwu (Geryk, 2012, s. 134–136). Ma to związek z procesem rozwoju społeczeństwa obywatelskiego: a) w aspekcie edukacji, która warunkuje rozwój ogólnospołeczny i wspiera realizację aspiracji indywidualnych, oraz b) w aspekcie rozwoju gospodarki i poziomu życia społeczeństwa, które czerpią z wiedzy akademickiej i chcą nadawać jej kierunki badań. Instytucja szkolnictwa wyższego jest więc jedną z najważniejszych struktur społecznych, a wyjątkowe znaczenie ma jej społecznie służebna rola. Spełnianie oczekiwań społecznych wymaga sprawnego komunikowania na różnych poziomach aktywności merytorycznych oraz z różnymi grupami społecznymi.

Oczekiwania te są adresowane do uczelni publicznej, przeradzając się w obowiązki zbliżone do zadań administracji publicznej. W szczególności uczelnia obejmuje swoim zasięgiem takich interesariuszy usług edukacyjnych, jak: kandydaci na studia i studenci, ich znajomi i bliscy, którzy jako pierwsi sugerują wybór określonej uczelni, nauczyciele szkół średnich, administracja publiczna, absolwenci i rosnąca populacja społeczeństwa związana z ideą nauki przez całe życie (*lifelong learning*). Osobną grupą interesariuszy stały się organizacje pozarządowe i stowarzyszenia jako nowe formy społecznego kapitału (Putnam, 2007, s. 389). Precyzyjne identyfikowanie dotąd nierozważanych, a więc nowych grup interesariuszy i relacji z nimi warunkuje poprawność wzajemnego komunikowania.

Autonomia uczelni jest gwarantem jej niezależności rozumianej jako wolność badań i nauczania. Fragmentarycznie prowadzi to do dorobku niewykorzystywanego społecznie w danym momencie lub w ogóle, co skutkuje izolacją społeczną niektórych obszarów jej działalności. Obszary te są z reguły skrywane przez uczelnie, co bywa uzasadnione w kontekście raczej krótkowzrocznego oceniania badań naukowych przez arbitralne ośrodki społeczne i administracyjne. Z drugiej strony powoduje to utrwalanie stereotypów w sytuacjach zamknięcia uczelni na środowisko zewnętrzne. Pochopne zatem byłoby formułowanie poli-

tyki informacyjnej uczelni na fundamencie pełnej transparentności, ograniczającej rynkową konkurencyjność, bowiem to częściej uczeni niż społeczni decydenci są wizjonerami rozwoju.

Osobną kwestią jest potencjalna dysfunkcja społeczna i zaburzenia w procesie wewnętrznej komunikacji tych uczelni, w których nie został rozwinięty służebny stosunek wobec zewnętrznych interesariuszy uczelni. Drugą ważną sprawą pozostaje wzrost świadomości znaczenia i rozumienia zasad administrowania dobrem publicznym, postaw społecznych oraz znaczenia służebnej roli pracowników administracji państwowych uczelni wyższych. W związku z tym istotne jest stworzenie modelu, w którym podstawowe zadania publiczne uczelni będą uzupełniane przez zidentyfikowane oczekiwania ogólnospołeczne i interesariuszy oraz odpowiadające im postawy nowoczesnego dobrego rządzenia na uczelni.

4. Uczelnia publiczna jako podmiot rynkowy

Gospodarka rynkowa jest związana z konkurencyjnością i dotyczy to również uczelni wyższych. Wspólnota kulturowa uniwersytetów sprawia, że konkurowanie uczelni powinno się odbywać w sposób uwzględniający relacje wszystkich przedstawicieli środowiska akademickiego oraz interesariuszy zewnętrznych jako element składowy całego modelu informacyjnego, a ponadto zgodnie z ideą funkcjonalizmu społecznego. Jakość tych relacji ma wpływ na funkcjonowanie uczelni, pod warunkiem właściwie pojmowanych i rozwijanych ról stanowiących części składowe modelu.

Konkurencja rynkowa stwarza uczelni publicznej utrudnienie w postaci odwiecznego konfliktu wiedzy i informacji. I tak uniwersytet posttradycyjny jest systemem, który posiada jednocześnie cechy systemu eksperckiego i struktury tradycjonalistycznej (Ostrowski, 2013, s. 20). Używając pojęcia Anthony'ego Giddensa – „tradycyjna szkoła wyższa jest zorientowana na przeszłość, w której owa przeszłość pod postacią rytuałów i porządku symbolicznego wywiera przemożny wpływ na terażniejszość lub zostaje »zaprzęgnięta« do zadania kontrolowania przyszłości przez pryzmat ciężaru przeszłości. (...) Dlatego przestrzeń tradycyjnej nauki z takim trudem ulega krytycznej modernizacji, komercjalizacji i technicyzacji” (Ostrowski, 2013, s. 20–21). W związku z tym konkurencja na rynku uczelni polega na przekazywaniu wiedzy eksperckiej, która wraz z rynkami interesariuszy tworzy strukturę całościową.

Konkurencyjność uczelni występuje nie tylko na polu nauki i dydaktyki, ale i w usługach dla gospodarki, administracji, organizacji pozarządowych. W każdej z tych interakcji pojawia się swoisty system ekspercki. Tworzy on sieć wzajemnych powiązań, od których zależy siła konkurencyjności prowadząca do rywalizacji, będącej traktowaniem uczelni jako zespołu współistniejących relacji i w zależności od ich siły oraz rodzaju stanowiącej płaszczyznę interakcji ze społeczeństwem. Podstawą konkurencji może być marketing relacyjny (Hall, 2013) jako wymóg modelu polityki informacyjnej. Otwarte pozostaje pytanie, czy odwieczny konflikt wiedzy i informacji nie przeszkadza w budowaniu relacji. Należy zwrócić uwagę na ich istotę, która zgodnie z arystotelesowym (Wojtyła, 2000) porządkiem społecznym opiera się zawsze na stosunku ludzi i ich odpowiedzialności.

Polityka informacyjna uczelni jako podmiotu rynkowego musi uwzględniać wymogi wynikające z konkurencji z innymi uczelniami w zakresie oferty usług: edukacyjnych, badawczych, doradczych itd.

5. Misja publiczna uczelni

5.1. Wartości

We współcześnie wysoce zmiennym środowisku funkcjonowania podmiotów o różnym formalnym charakterze poszukuje się wyznaczników pozwalających tym podmiotom reagować stabilizująco na zakłócenia warunków działania. Najnowsze badania teorii zarządzania sugerują traktowanie strategicznych wartości przyjętych przez daną organizację jako właśnie tego rodzaju wyznaczniki (zob. Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2009, s. 65–149).

W przypadku uczelni publicznej takimi wartościami są jej tradycja naukowo-edukacyjna oraz współczesna misja rozwojowa powiązana z kapitałem naukowym i edukacyjnym (ten drugi jest silnie uwarunkowany przez pierwszy). Wypełnianie owej misji jest uzależnione od czynników materialnych, ludzkich i informacyjnych. Uczelnia bowiem musi dbać o nowoczesność zaplecza laboratoryjnego i uprawianej myśli naukowej oraz sprawną wymianę wiedzy z innymi ośrodkami naukowymi. Dopiero wtedy jest w stanie oferować nowoczesny poziom usług edukacyjnych.

Wiedza gromadzona i rozwijana w uczelni występuje w pewnym sensie w roli produktu o potencjale kapitału edukacyjnego. Model polityki informacyjnej zawiera w sobie „obietnicę” udostępnienia takiego kapitału (Dworak, 2013, s. 105). Wobec tego każda uczelnia powinna wskazać strategiczne wartości, które wyznaje (Kamińska, Zawila-Niedźwiecki, 2013), co z reguły przybiera formę dokumentu strategii jej rozwoju.

5.2. Zrównoważone zarządzanie uczelnią

Definiowanie wartości organizacji, jakimi chce się ona kierować, jest podnoszone do rangi zasadniczego czynnika sterującego rozwojem organizacji przez jedną z najnowszych koncepcji naukowych – tzw. zrównoważone zarządzanie. Znamienne jest to, że koncepcja ta została sformułowana przede wszystkim w odniesieniu do sfery aktywności biznesowej, a nie publicznej czy edukacyjnej, co świadczy o znaczeniu podejścia aksjologicznego w każdej sferze funkcjonowania społecznego. Generalnie zrównoważone zarządzanie jest postrzegane w trzech ujęciach: ładu korporacyjnego, zrównoważonego rozwoju oraz harmonijnego doboru metod zarządzania. Warto podkreślić, że wszelkie ustalenia koncepcji zrównoważonego zarządzania bardzo dobrze odnoszą się do uczelni publicznych, gdyż zakładają imperatyw korzyści związanych z prospołecznym nastawieniem prowadzonej działalności, już nie tylko w aspekcie klasycznie liberalnie postrzeganego wzrostu gospodarczego, ale też długoterminowo ocenianego rozwoju społecznego. Wobec tego na poziomie strategii ustalanie podstawowych dla uczelni wartości ma poprzedzać opracowanie misji, wizji i celów, wpływając sterująco na ich treści (Kamińska, Zawila-Niedźwiecki, 2013). Na poziomie operacyjnym

zaś oczekuje się od organizacji tzw. wytrwałości w respektowaniu wartości, bowiem w długiej perspektywie przynosi to jej stabilizację opinii partnerów, marki oraz długoterminowych wyników (Zawila-Niedźwiecki, 2014).

6. Koncepcja modelu polityki informacyjnej uczelni publicznej

6.1. Determinanty

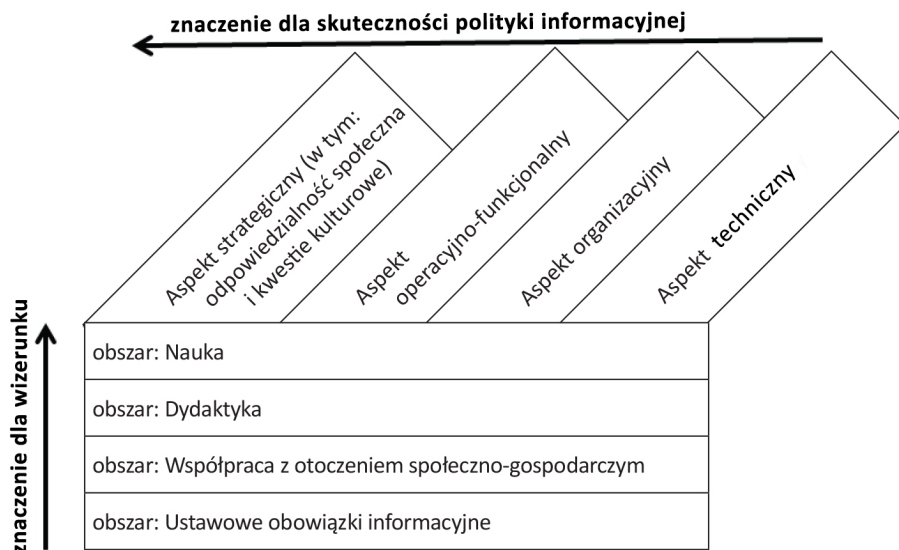
Polityka informacyjna uczelni publicznej musi uwzględniać trzy kategorie determinant: obowiązek prawny wynikający z rygoru Ustawy o dostępie do informacji publicznej, obowiązek moralno-wizerunkowy wyznaczany przez tradycyjną rolę społeczną uniwersytetów oraz wymogi rynku akademickiego.

Obowiązki uczelni publicznej jako podmiotu publicznego są realizowane przede wszystkim za pośrednictwem Biuletynu Informacji Publicznej (por. Ustawa o dostępie do informacji publicznej). Obowiązek ten wywodzi się bezpośrednio z kształtowanych od lat 90. zasad *good governance*, które wyrosły na rozczarowaniu brakiem transparentności działania administracji, a które powinny rozwijać potencjał administracyjny (*state capacity*) współpracy uczelni z innymi podmiotami. Dobre rządzenie jest jedną z trzech głównych, obok podejścia tradycyjnego i nowego zarządzania publicznego, koncepcji zarządzania w sektorze publicznym, co z kolei jest związane z koncepcją zrównoważonego zarządzania jako szczególnie uwzględniającego wartości społeczne i rozwojowe. Tradycyjne obowiązki uniwersytetu omówiono już wcześniej. Z kolei wymogi rynkowe mają charakter typowo komercyjny, kształtowany przez warunki bieżącej konkurencji rynkowej i postawę konkurentów.

6.2. Propozycja modelu

Polityka informacyjna uczelni obejmuje dwa zakresy oddziaływania. Zależna bezpośrednio od uczelni jest jej działalność w zakresie informowania, natomiast zależna tylko pośrednio jest marka w odbiorze publicznym. Wobec tego działania w obu obszarach powinny uwzględniać tę dwoistość. Na rysunku 1 pokazano ideę powiązań i wzajemnego wpływu czynników organizacyjnych oraz czynników obszarów działania, które powinny być uwzględnione w kształtowaniu polityki informacyjnej.

Kierunek strzałki poziomej na rysunku 1 wskazuje rosnące znaczenie (wpływ) skuteczności (czyli najważniejsze są trafne rozstrzygnięcia na poziomie strategicznym); gdyby natomiast był to kierunek odwrotny, to wskazywałby on, który aspekt i w jakim stopniu warunkuje skuteczność polityki informacyjnej. Kierunek strzałki pionowej na rysunku 1 wskazuje rosnące znaczenie wizerunku (czyli najważniejsza dla wizerunku jest pozycja naukowa uczelni); gdyby natomiast był to kierunek odwrotny, to wskazywałby on, który obszar i w jakim stopniu buduje wizerunek uczelni.



Rysunek 1. Matryca czynników polityki informacyjnej uczelni publicznej
(Figure 1. Matrix of information policy factors of the public university)

Źródło: opracowanie własne.

Obszary działania wyodrębniono jako typowe dla uczelni publicznej o pełni uprawnień akademickich. Aspekty zostały wskazane jako odpowiadające w zarządzaniu po pierwsze jego podziałowi na strategiczne i operacyjne. W ujęciu strategicznym chodzi o zmapowanie strategii rozwoju uczelni (przypomnijmy, że każda uczelnia jest zobowiązana do jej opracowania i realizacji), od jej misji począwszy, na elementy strategiczne polityki informacyjnej. W ramach zarządzania operacyjnego został, w układzie warstwowym, przyjęty podział na (a) zakres funkcji, które powinny być wypełnianie przez (b) dedykowaną strukturę organizacyjną odpowiedzialną za politykę informacyjną, która posługuje się (c) specyficznymi środkami komunikacji oraz niezbędnymi środkami zarządzania zasobami wiedzy.

Nasylenie tej polityki treścią jest zadaniem specyficznym dla danej uczelni, ustalonym w świetle determinant przedstawionych wyżej oraz profesjonalnych zasad zarządzania i promocji. Ogólnie ujmując, należy:

- na poziomie strategicznym określić, spójnie z tradycją i wizją rozwoju, wartości i cele informacyjno-wizerunkowe; wartości te powinny uwzględniać tradycję i dorobek kulturowy uczelni oraz jej odpowiedzialność społeczną;
- na poziomie operacyjnym zaplanować, zgodnie ze strategią oraz obowiązkami prawnymi, cyklicznie aktualizowany program działań informacyjnych, kształtowania opinii i budowania marki;
- w aspekcie funkcjonalnym wskazać modelowe zadania w strukturze organizacyjnej oraz rozdzielić role społeczne każdego z obszarów z rysunku 1;

- w aspekcie organizacyjnym zadbać o jasny podział kompetencji i odpowiedzialności oraz spójną strukturę organizacyjną;
- w aspekcie technicznym stosować współczesne technologie warunkujące powszechność, zróżnicowanie i skuteczność przekazu.

6.3. Wizerunek i polityka marki

Weryfikatorem trwałości marki uczelni jest wyrażane przez interesariuszy przywiązanie do wartości, które są z nią identyfikowane. Rozwój społeczeństwa partycypacyjnego wręcz wymusza przekazywanie transparentnych wartości. Powinny być one wypełniane zgodnie z potrzebami rynku oraz zasadami zorientowanego na konkretne usługi odbioru społecznego. Obiektywne zbadanie siły marki jest trudne, ponieważ wartość ta zmienia się w sposób dynamiczny. Aby marka uczelni mogła się rozwijać, konieczne jest doskonalenie relacji uczelni z wszystkimi interesariuszami (*Ewolucja marki...*, 2014). Budowanie marki powinno być oparte na komunikacji społecznej polegającej nie tylko na przekazywaniu komunikatów, ale i na tworzeniu wspólnoty w trakcie i na skutek komunikacji. Ponadto misja, marka i wizerunek powinny pozostawać we wzajemnie ścisłych relacjach (Iwankiewicz-Rak, Shulgina, 2013), co powinno być spójnie zawarte w modelu i zasadach polityki informacyjnej oraz realizacji takiej polityki.

6.4. Zasady polityki informacyjnej uczelni publicznej

Z powyższych rozważań wynika potrzeba wskazania zasad, jakimi uczelnia publiczna powinna się kierować, formułując politykę informacyjną i zabiegając o pogłębianie siły marki. Zasadami takimi są (wskazujemy tylko komunikatywne desygnaty, zdając sobie sprawę z potrzeby rozległego omówienia poza niniejszym tekstem kontekstu i struktury tych zasad): wskazywanie strategicznych wartości, wytrwałość w przestrzeganiu i ochronie tych wartości, społeczna odpowiedzialność uczelni i budowanie trwałych relacji z interesariuszami, prymat tradycji uniwersyteckiej nad bieżącym kontekstem politycznym i rynkowym, identyfikacja oraz szczegółowa analiza interesariuszy i ich potrzeb, zrównoważona transparentność informacyjna, doskonalenie dobrego rządzenia, zrównoważone zarządzanie, utrwalanie procesów i dobrych praktyk, elastyczność stosowanych środków i rozwiązań, nadążanie za rozwojem technologicznym, formułowanie i praktykowanie polityki informacyjnej, zgodność polityki informacyjnej ze strategią rozwoju uczelni, jednoosobowa odpowiedzialność za politykę informacyjną (Kamińska, Zawila-Niedźwiecki, 2014).

7. Podsumowanie

Polityka informacyjno-wizerunkowa uczelni publicznej powinna w elementarnym sensie odpowiadać wymogom prawa, ale *de facto* jest to zdecydowanie zbyt mało. Uczelnia publiczna staje bowiem wobec dwójakich wyzwań. Po pierwsze, dochowania tradycji uniwersyteckiej (przewodzenia w rozwoju nauki i jej upowszechniania), uniwersalnej z racji przynależności do środowiska społecznego o najwyższym prestiżu, ale i z racji własnej historii. Po drugie, oczekiwań społecznych dotyczących usług wysokiego poziomu, które służą do

realizacji aspiracji społecznych indywidualnych i zbiorowych. Sprostanie tym wyzwaniom wymaga postępowania metodycznego, które w połączeniu z profesjonalnymi technikami organizowania działania z tego zakresu będą łącznie świadczyć o staranności w wypełnianiu misji uniwersyteckiej.

Bibliografia

- Dworak, J. (2013). Kapitał edukacyjny jako determinanta atrakcyjności szkoły wyższej. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.). *Marketing w szkole wyższej*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. ISBN 978-83-7205-329-9.
- Ewolucja marki „Politechnika Warszawska”* (2014). Dział Wspierania Badań Społecznych Politechniki Warszawskiej. Materiały wewnętrzne Politechniki Warszawskiej.
- Geryk, M. (2012). *Społeczna odpowiedzialność uczelni*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej. ISBN 978-83-7378-691-2.
- Grudzewski, W., Hejduk, I., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*. Kraków: Wolters Kluwer. ISBN 978-83-7526-660-3.
- Hall, H. (2013). Marketing partnerski jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej uczelni. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.). *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. ISBN 978-83-7205-329-9
- Hirschman, A.O. (2007). Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economic discourse. W: P. Sztompka, M. Kucia (red.). *Socjologia. Lektury*. Kraków: Znak. ISBN 83-240-0597-8.
- Iwankiewicz-Rak, B., Shulgina, L. (2013). Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje wzajemne. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.). *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. ISBN 978-83-7205-329-9
- Kamińska, A., Zawila-Niedźwiecki, J. (2013). Aksjologiczne podstawy projektowania strategii organizacji w koncepcji zrównoważonego zarządzania JAKAZON. W: L. Karczewski, H.A. Kretek (red.). *Etyka biznesu i społeczna odpowiedzialność organizacji jako wyzwanie XXI wieku*. Opole: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej. ISBN 978-83-64056-31-4.
- Kamińska, A., Zawila-Niedźwiecki, J. (2014). *Zasady polityki informacyjnej uczelni publicznej* (referat przyjęty na konferencję naukową „Problemy i perspektywy organizacji i zarządzania w społeczeństwie ryzyka”). 5.11.2014, Łódź. Politechnika Łódzka.
- Ostrowski, A. (2013). Uniwersytet jako przestrzeń konfliktu wiedzy i informacji. Przyczynek do analizy posttradycyjnego systemu eksperckiego. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.). *Marketing w szkole wyższej*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. ISBN 978-83-7205-329-9.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 978-83-255-6213-7.
- Putnam, R. (2007). Społeczny kapitał a sukces instytucji. W: P. Sztompka, M. Kucia (red.). *Socjologia. Lektury*. Kraków: Znak. ISBN 83-240-0597-8.
- Szacki, J. (2004). *Historia myśli socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13844-0.
- Sztompka, P. (2014). *Uniwersytet współczesny, zderzenie dwóch kultur*. XX konferencja PROM. Kraków. Materiał niepublikowany.
- Valla, M. du (red.) (2011). *Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce”*. Kraków: Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Wojtyła, K. (2000). *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. ISBN 83-85291-67-9.
- Zawila-Niedźwiecki, J. (2014). *Granulacja zrównoważonego zarządzania* (referat przyjęty na VIII konferencję naukową „Strategie zarządzania przedsiębiorstwami informacyjnymi”). 16–18.09.2014, Zakopane. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Concept of model of information policy public university in the context of sustainable management

Abstract: Information policy of public university meets two main objectives: fulfilling an obligation to provide information and being a part of image and brand development. For the management of the university and in the context of challenges of good governance, the shaping of this policy requires a reconciliation of the postulate of the efficiency and effectiveness of the postulate of rational harmonizing operational practices with the needs of stakeholders and the environment. It should be considered in the context of sustainable management from three perspectives: corporation harmony, balanced

management and harmonious selection of methods of management. Both publically known examples as the gap between practice and expectations justify search for a model of satisfactory information policy. Public universities are a particular example of such needs and a good field of research. In contrast to government entities, which are characterized by monopolistic position, universities compete with each other and their brand has an impact on the popularity among external stakeholders.

Key words: good governance, stakeholders, information policy, politics brand, public image, sustainable management
