



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU  
NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY

# **Budowa marki niepublicznej szkoły wyższej w Polsce – osobiste spojrzenie z perspektywy 20 lat**

Krzysztof Pawłowski,  
twórca WSB-NLU, rektor

[www.wsb-nlu.edu.pl](http://www.wsb-nlu.edu.pl)

### Założenie podstawowe:

Publikacja nie jest oparta na przeprowadzonych systemowych badaniach, jest subiektywną opinią autora, opartą jednak na dwudziestoletnim doświadczeniu.

Z uwagi na charakter wypowiedzi nie jest też wnikliwą analizą, gdyż nie miałem dostępu do odpowiednich dokumentów z innych omawianych uczelni, poza ogólnie dostępnymi.

### Analiza sytuacji w zakresie polskiego szkolnictwa wyższego w roku 1990:

- Bardzo niski wskaźnik skolaryzacji, tylko 400 tysięcy studentów
- Rozdrobnienie uczelni państwowych na wzór systemu radzieckiego (osobno uczelnie ekonomiczne, osobno rolne, techniczne, artystyczne)
- Do pełnoletniości dochodzą coraz liczniejsze roczniki wyżu demograficznego z lat 80-tych i tak będzie przez następne 12 lat
- Nie istnieje pojęcie „marki” uczelni, istnieje tylko powszechne przekonanie (nie poparte badaniami) gdzie warto studiować i jakie kierunki
- Sektor państwowych uczelni był jednym z nielicznych obszarów, których nie objął szeroko rozumiany proces dekomunizacji, a reforma z 1990 roku sprowadzała się do usamodzielnienia poszczególnych państwowych szkół wyższych i swoistego zdjęcia odpowiedzialności za ich rozwój ze strony państwa.
- Nikt nie przewidywał jakie działania uruchomi uchwalona w 1990 roku niezwykle liberalna ustawa o szkolnictwie wyższym (zwana wówczas ustawą Samsonowicza)

## Polskie uwarunkowania początku lat 90-tych: cz. I

- Wybuch prywatnej przedsiębiorczości
- Rewolucja mentalna polskiego społeczeństwa - w ciągu zaledwie kilku lat nastąpiło ogromne przewartościowanie znaczenia wykształcenia – od dominującej w czasach socjalizmu opinii, że swojemu dziecku należy dać konkretny zawód („fach” – najlepiej żeby syn został górnikiem a córka poszła do pracy w sklepie mięsnym lub sprzedawała sprzęt AGD) do powszechnego przeświadczenia, że w nowych warunkach politycznych, gospodarczych i społecznych największą wartością, którą można dać dziecku jest wyższe wykształcenie

## Polskie uwarunkowania początku lat 90-tych:

cz. II

- Sektor polskich państwowych przedsiębiorstw (w których do 1990 funkcje kierownicze sprawowali głównie inżynierowie, którzy nigdy na studiach nawet „nie dotknęli” zarządzania) i rodząca się prywatna gospodarka potrzebowały setek tysięcy osób przygotowanych do pracy w firmach na różnych stanowiskach
- Sytuacja odziedziczona po 45 latach władzy PZPR we wszystkich dziedzinach życia była taka (m.in. „pusty” rynek), że każda ciekawa inicjatywa społeczna lub gospodarcza mogła się szybko i skutecznie zamienić w sukces.

Eksplozyjnego wybuchu rozwoju prywatnego sektora szkolnictwa wyższego w Polsce nie oczekiwał chyba żaden z autorów ustawy o szkolnictwie wyższym z 1990 roku.

**Tempo wzrostu było niesamowite:**

- Pierwsza zarejestrowana uczelnia prywatna w 1991 roku
- W roku akademickim 1992/1993 działało już 18, w tym pierwsza w mieście nieakademickim
- W roku akademickim 1996/1997 działało 91, nie licząc uczelni tworzonych przez organizacje wyznaniowe
- W roku 2001/2002 - działało 205, bez uczelni wyznaniowych
- W roku 2006/2007 - działało 304, bez uczelni wyznaniowych

Ten fakt wraz ze wzrostem liczby studentów kształconych w uczelniach państwowych (głównie wzrost na studiach niestacjonarnych) spowodował ogromny wzrost wskaźnika skolaryzacji aż do obecnie jednego z najwyższych w świecie.

Na sytuację w polskim prywatnym szkolnictwie wyższym ostatnich 10-ciu lat silny wpływ miało:

- Utworzenie na przełomie lat 90-tych i dwutysięcznych 36 państwowych wyższych szkół zawodowych (głównie w byłych miastach wojewódzkich) tworzonych w oparciu o specjalną ustawę
- Otwarcie uczelni z państw UE dla studentów z Polski od 1 maja 2004 roku (Polacy zrównani w prawach ze studentami państw Unii).

Na stosunek do problemu (i poziomu istotności) marki uczelni prywatnej bardzo duży wpływ miały intencje inicjatorów, założycieli, organizatorów prywatnych szkół wyższych.

Wyróżnić można z perspektywy historycznej przynajmniej cztery główne powody (przyczyny) tworzenia uczelni:

- Misyjny (wsparcie rozwoju państwa po 1989)
- Misyjny będący realizacją marzeń osoby (lub grupy osób ze środowiska akademickiego), często pochodzącej z rodu profesorskiego
- Wczesne dostrzeżenie społecznej koniunktury na wykształcenie wyższe przez grupę osób pochodzących ze środowiska akademickiego i poprzez stworzenie szkoły wyższej i pracę w niej wyraźną poprawę statusu finansowego (swoiste „spółdzielnie profesorskie”)
- Czysto biznesowe dostrzeżenie rozwijającego się rynku kształcenia i chęć dorobienia się (często przez osoby spoza środowiska akademickiego)

**Co naturalne występowały też kombinacje powyższych powodów w różnym nasileniu.**



Jest sprawą oczywistą, że najsilniej o budowaniu marki, wysokiej jakości uczelni myśleli założyciele lub liderzy grup (organizacji) założycielskich, którzy tworzyli szkoły wyższe z pobudek misyjnych.

## Definicje marki:

Najbardziej podoba mi się i odnosi się dobrze do szkoły wyższej określenie Grzegorza Urbanka z „Zarządzania marką” PWE Warszawa 2002, str. 14 „Marka jest ideą w umyśle konsumenta na temat produktu”.

A.E. Pitcher (1985) definiuje markę jako sumę wrażeń jakie odnoszą konsumenci w wyniku jej używania”.

Najtrwalsze wyróżniki marki: wartość, kultura, osobowość. Marka to złożona kombinacja symboli (Maciej Dębski „Kreowanie silnej marki” PWE Warszawa, 2009, str. 13).

## Sposoby budowania uczelni:

W pierwszych latach uczelnie powstawały (poza nielicznymi wyjątkami) bez realnych środków finansowych na budowę bazy materialnej i kupno wyposażenia. Często praktyką był zakup nieruchomości i gruntów po upadających przedsiębiorstwach państwowych.

Metodą zdobywania środków na inwestycje było otwieranie wyłącznie studiów zaocznych i prowadzenie zajęć w dużych grupach tak aby uzyskać wysoką rentowność, głównie na studiach biznesowych.

W dotychczasowych miastach akademickich założyciele zatrudniali na etatach tylko niezbędną (z uwagi na ustawę i rozporządzenia) liczbę pracowników akademickich, pozostałych „wynajmując” z pobliskich uczelni państwowych na umowy zlecenia czy umowy o dzieło.

Z uczelni budowanych z pobudek misyjnych dwoma ekstremalnie różnymi „przypadkami” były (i są) ALK i WSB-NLU.

**ALK** – tworzona w Warszawie przez grupę profesorów (związanych głównie z UW) mających duże doświadczenie z pracy na amerykańskich uniwersytetach, profesjonalnie przygotowanych do tworzenia elitarniej uczelni mająca na starcie bardzo silnych dwóch liderów – prof. Andrzeja Koźmińskiego oraz geniusza finansowego Śp. Prof. Oktawiana Koczubę.

**WSB-NLU** – tworzona w Nowym Sączu przez osobę spoza środowiska akademickiego, w grupie inicjatorów i organizatorów przez pierwszy rok byli wyłącznie amatorzy, kapitał założycielski to było w przeliczeniu na dolary 2 tysiące USD przy zerowym wsparciu miasta i regionu.

**Wspólnie w tych dwóch projektach były tylko:**

- Ambicje obu liderów budowy elitarnych szkół biznesu
- Fakt, że obie uczelnie powstawały na gruzach upadłych przedsiębiorstw państwowych

## Sąddecki przypadek budowy silnej marki      cz. I

Ze słabości i braku kompetencji uczyniliśmy w okresie początkowym przewagę konkurencyjną! 😊

- Kluczowym innowacyjnym pomysłem było związanie się instytucjonalne z prywatnym, niewielkim amerykańskim uniwersytetem i bezpłatne przejęcie „know-how”, programów kształcenia i co z perspektywy 20 lat - uważam za najważniejsze - kultury organizacyjnej amerykańskiego uniwersytetu

- przyjęliśmy w pierwszych 10 latach działania dwa filary kształcenia: oferowanie każdemu studentowi studiów dziennych obok programu biznesowego dwóch dodatkowych programów:

- 1) nauki w czasie studiów języka angielskiego aż do poziomu profesjonalnego
- 2) rozszerzonego (w stosunku do konkurencji) programu informatycznego

co absolwentom w tamtych latach dawało silną przewagę na rynku pracy!

## Sąddecki przypadek budowy silnej marki cz. II

- Silnym wzmocnieniem WSB-NLU w latach 90-tych była powszechna proamerykańskość polskiego społeczeństwa i swoisty mit WSB-NLU jako polsko-amerykańskiej uczelni oraz wiara w siłę amerykańskiego modelu kształcenia biznesowego.
- Wymierny wizerunek uczelni polsko-amerykańskiej ale także wysoki, profesjonalny poziom odniesienia wnieśli do WSB-NLU amerykańscy wykładowcy ze szkoły biznesu California State University z Fresno, którzy w latach 1993/1994 – 1995/1996 poprowadzili 27 pełnych kursów (w oparciu o grant USIA)
- Oparliśmy sposób kształcenia w dużej mierze na case'ach (wprowadzonych zarówno przez Amerykanów jak i ponad 100 własnych) co przełożyło się w powszechnej opinii studentów, że kształcimy praktycznie.

## Sąddecki przypadek budowy silnej marki      cz. III

### Dodatkowe czynniki wzmacniające markę:

- Entuzjazm grupy organizatorów i większości młodych pracowników akademickich
- Silne „nachylenie” w stronę studentów studiów stacjonarnych, których jak najlepsze wykształcenie stało się jedynym celem działania uczelni
- Szybkie rozpoznanie klasy absolwentów przez rynek pracy
- Szerokie wsparcie polskich mediów, których intrygowała „niezwykłość” lokalizacji (w polskich warunkach) i inność uczelni oraz atmosfera wśród studentów (w efekcie przez ponad 10 lat uczelnia nie wydawała na promocję nawet 10 tysięcy złotych rocznie – tylko na informatory)
- Aktywność „pozaklasowa” dużej grupy studentów stacjonarnych (w najlepszym okresie do 20%-30% ogółu) co skutkowało działaniem wielu organizacji studenckich, grup zainteresowań i co przełożyło się na możliwość rozwijania przez studentów swoich „hobby”, nowych umiejętności.

Zasadniczą cechą WSB-NLU w latach 90-tych było wyraźne odróżnienie się od konkurencji, niestandardowość rozwiązań.

W rezultacie w piątym roku działania (licząc czas od utworzenia w 1991 pomaturalnej Sądecko-Podhalańskiej Szkoły Biznesu) WSB-NLU wygrała po raz pierwszy ranking polskich szkół biznesu i później do połowy lat dwutysięcznych zdobywała czołowe lub pierwsze lokaty we wszystkich rankingach, a na studia stacjonarne w roku 2001 zgłosiło się aż 667 osób (w 2011 roku – 176 na 4 kierunki).

Piotr Czarnowski jeden z najdłużej funkcjonujących w Polsce specjalistów PR uważa zbudowanie przez WSB-NLU tak silnej marki krajowej dla szkoły wyższej za swoisty rekord świata.



## Przypadek budowy marki przez Akademię Leona Koźmińskiego w Warszawie cz. I

Uczelnia powstała w 1993 roku. Od samego początku projekt ALK miał silnego lidera akademickiego, pochodzącego z rodziny profesorskiej (Jego Ojciec był profesorem zarządzania na SGH (SGPiS)) wspartego przez bardzo mocną grupę profesorów zarządzania, których wspólnym wyróżnikiem było dłuższe pobyty na amerykańskich uniwersytetach.

Strategia rozwoju była oparta na konsekwentnym budowaniu stabilnego, dużego zespołu kadry akademickiej, silnym, wielostronnym umiędzynarodowieniu uczelni i konsekwentną polityką uzyskiwania międzynarodowych, prestiżowych akredytacji.

## Historia akademicka ALK

## cz. II

**1998** (a więc już w piątym roku działania) uzyskanie uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk ekonomicznych z zakresie nauk o zarządzaniu

**1999** uzyskanie pierwszej akredytacji międzynarodowej EQUIS ze strony EFMD

**2003** uzyskanie uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu

**2005** potwierdzenie bezwarunkowe akredytacji EQUIS

**2008** drugie uprawnienia doktorskie w dyscyplinie ekonomia  
uzyskanie akredytacji AMBA dla własnego programu studiów MBA

**2009** trzecie uprawnienie doktorskie w dyscyplinie prawo

**2011** uzyskanie akredytacji AACSB

wejście w rankingu Financial Times do pierwszej światowej 50-tki w kategorii finanse, zarządzanie oraz do pierwszej światowej setki dla Executive MBA.

## Historia akademicka ALK

## cz. III

„Trzy Korony Akredytacyjne” EQUIS, AMBA, AACSB posiada na świecie tylko 53 uczelnie biznesowe

Można przyjąć rok 2011 jako zakończenie budowy silnej marki globalnej dla ALK jako uczelni biznesowej

najważniejsze wyróżniki:

- akredytacyjne „Trzy Korony”
- ponad 30% studentów z zagranicy na studiach stacjonarnych
- 60 zatrudnionych samodzielnych pracowników akademickich trwale związanych z ALK

**Symbolicznym potwierdzeniem osiągnięcia celu strategicznego była rezygnacja A. Koźmińskiego z bieżącego kierowania uczelnią.**

Dwie różne strategie rozwoju i zasadniczo różne możliwości...

Strategia Andrzeja Koźmińskiego doprowadziła skutecznie do osiągnięcia silnej marki globalnej.  
Strategia Krzysztofa Pawłowskiego nie zakończyła się powodzeniem długoterminowym.

## Czy w Nowym Sączu mieliśmy jakąkolwiek szansę na sukces – NIE!

- 1) brakowało profesorów „sław”, którzy mogli być dla młodych pracowników naukowych prawdziwymi mistrzami opiekującymi się ich rozwojem naukowym (poza prof. Marcinem Bielskim i dla kilku osób prof. Anną Fornalczyk)
- 2) przewaga atrakcyjności studiowania i przebywania w dużych metropoliach w porównaniu z warunkami jakie oferował i oferuje Nowy Sącz coraz bardziej się zwiększała
- 3) wejście do UE i osłabienie „amerykańskiego mitu” w Polsce pozbawiło nas własnej niszy edukacyjnej
- 4) pod wpływem profesorów przychodzących do nas z uczelni państwowych krok po kroku traciliśmy nasze wyróżniki, naszą inność od innych uczelni
- 5) zawsze brakowało pieniędzy a ja próbowałem konsekwentnie budować stabilną instytucję na miarę naszych marzeń.

## Podsumowując przypadek sądecki (a jednak się udało!):

- 1) Glosa: ogłoszony pod koniec lutego przez portal „ile za dyplom.info” ranking zadowolenia absolwentów ze swojej uczelni: ankiety (ponad 15 600) wśród absolwentów 100 uczelni publicznych i niepublicznych roczników 2010 i 2011 WSB-NLU wygrało, najwyższy wynik w Polsce 89% (ALK-85%)!
- 2) marka WSB-NLU jest powszechnie znana i uznana w środowisku akademickim, politycznym, medialnym, nieźle rozpoznana w dużych firmach, najślabiej wśród kandydatów na studia i sektorze gospodarczym MŚP
- 3) W tej sytuacji można stwierdzić, że zbudowanie silnej krajowej marki i utrzymanie jej do dnia dzisiejszego w warunkach sądeckich graniczy z cudem! (co nie poprawia samopoczucia założyciela 😊)

## Cztery inne ciekawe i niekonwencjonalne przypadki budowy silnej, wyspecjalizowanej marki to:

- Akademia Humanistyczna im. Aleksandra Gieysztora w Pułtusku
- Polsko-Japońska Wyższa Szkoła Technik Komputerowych w Warszawie
- Wyższa Szkoła europejska im. Ks. Józefa Tischnera w Krakowie
- Collegium Civitas w Warszawie

## Przypadek Akademii Humanistycznej w Pułtusku cz. I

druga szeroko znana uczelnia działająca w bardzo małym mieście, pierwsza prywatna uczelnia humanistyczna

powstała w 1994, utworzona przez Akademickie Towarzystwo Edukacyjno-Naukowe „Atena” (utworzone przez sporą grupę profesorów z Warszawy), w której liderem i pierwszym rektorem (do śmierci w roku 2004) był prof. Andrzej Bartnicki

- **2001** uprawnienia do nadawania tytułu doktora w dyscyplinie historia

- **2002** uprawnienia do nadawania tytułu doktora w dyscyplinie nauk politycznych

Przewagą konkurencyjną była bliskość Warszawy i związanie z Uczelnią dużej grupy kadry akademickiej.

W latach 90-tych eksplozyjny wzrost liczby studentów (aż do 16 200 w 2000 roku), pochodzących głównie z Mazowsza (obecnie liczba studentów poniżej 4000).



## Przypadek Akademii Humanistycznej w Pułtusku cz. II

### Cechy charakterystyczne AH w Pułtusku:

- 1) znakomite własne wydawnictwo (około 400 tytułów, w tym unikalne serie wydawnicze („O niepodległą Polskę”, „Kolekcja Literatury Polskiej” ale i „Okręt Błaznów”, „Horacy. Dzieła wszystkie”
- 2) ogromny zbiór biblioteczny 180 tysięcy woluminów
- 3) stworzenie kapitału żelaznego na trudne czasy.

**Przypadek Polsko-Japońskiej Wyższej Szkoły Technik Komputerowych w Warszawie** – uczelnia wąsko wyspecjalizowana w dziedzinie informatyki

rok powstania 1994, założyciel Fundacja Rozwoju Technik Komputerowych, powstała w wyniku porozumienia rządów Polski i Japonii.

**1998** pierwsze w uczelni prywatnej uprawnienia do nadawania tytułu magistra inżyniera informatyki

**2002** uprawnienia do nadawania stopnia doktora nauk technicznych w dyscyplinie Informatyka.

**2009** uzyskanie uprawnienia do nadawania stopnia doktora habilitowanego nauk technicznych w dyscyplinie Informatyka.

## Przypadek Collegium Civitas (Warszawa)

- Utworzona w 1997 z inicjatywy naukowców Instytutu Studiów Politycznych PAN. Patronat nad uczelnią sprawuje pięć instytutów PAN
- Uczelnia posiada uprawnienia doktorskie dla Socjologii
- Oferuje studia na kierunkach Socjologia, Politologia, Dziennikarstwo, Stosunki Międzynarodowe, Studia Azjatyckie
- Uczelnia mała (około 1700 studentów i słuchaczy studiów podyplomowych) z dobrą kadrą (26 profesorów)
- Wysokie pozycje w rankingach
- Uczelnia popularna w mediach dzięki aktywności grupy nauczycieli akademickich - ekspertów

## Wyższa Szkoła Europejska im. Ks. Józefa Tischnera w Krakowie, profil społeczny

Rok powstania 2003, z inicjatywy Społecznego Instytutu Wydawniczego „ZNAK”. Liderem Uczelni (aż do roku 2011) był Jarosław Gowin – ówczesny prezes „Znaku”.

Uczelnia tworzona w roku 2003 z pobudek misyjnych utworzenia w Krakowie elitarnej, niewielkiej szkoły wyższej kształcącej ekspertów polskich dla potrzeb państwa w pierwszych latach po wejściu do UE. Od początku działania jakość i wysoki poziom kształcenia były absolutnym priorytetem WSE. Podobnie jak WSB-NLU w pierwszym okresie rozwoju koncentrowała się na kształceniu studentów na studiach stacjonarnych. W 2005 roku w wyniku kłopotów finansowych (małe przychody w stosunku do kosztów) dochodzi do zmiany założyciela.

## Rzeczywista wartość dyplomu a marka uczelni, jakość kształcenia, skuteczność akredytacji i rankingów cz. I

- 1) w Polsce problem marki pojawił się na przełomie lat 90-tych XX wieku i lat dwutysięcznych jako wynik umasowania kształcenia wyższego oraz eksplozyjnego wzrostu liczby prywatnych szkół wyższych
- 2) Marka uczelni ma rzeczywistą, konkretną wartość głównie dla dwóch grup interesariuszy: nielicznej – założycieli (właścicieli) uczelni i najliczniejszej – absolwentów danej uczelni
- 3) wciąż u nas brakuje wiarygodnych akademickich lub rynkowych narzędzi określających jakość kształcenia.

## Rzeczywista wartość dyplomu a marka uczelni, jakość kształcenia, skuteczność akredytacji i rankingów cz. II

4) Takim narzędziem oceny jakości nie jest polski system akredytacji (eliminacja instytucji naruszających rozwiązania prawne i sprawdzenia regulacji np. liczby zatrudnionych nauczycieli akademickich, oceny wyróżniające przyznawane za „jakość” kadry i dorobek naukowy – słabo przekładające się statystycznie na jakość kształcenia)

5) W polskich warunkach nie ma szans na przeprowadzenie w skali masowej badań wiążących skuteczność zatrudnienia po studiach (w wyuczonym zawodzie) i wysokość pierwszej płacy po studiach bądź płacy po 5 latach pracy (jak się to robi w USA)

6) Próby tworzenia rankingów rynkowych dla szkół wyższych w oparciu o opinie pracodawców o absolwentach uczelni („Wprost”, pierwsze rankingi Perspektyw) zostały zmarginalizowane przez czysto akademickie rankingi skoncentrowane na danych istotnych dla środowiska naukowego.

Nawiązując do pracy D. Antonowicza i innych (Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 1/37/2011, str. 87 i następne)

Analiza marki dyplomu przebiega na 4 poziomach:

- znak utylitarny (ocena praktyczna aspektów produktu jak solidność, trwałość, niezawodność). Dyplom szkoły wyższej pokazuje pracodawcom informację o zakresie wiedzy, kompetencjach i umiejętnościach uzyskanych na uczelni
- znak komercyjny wskazuje pracodawcom na poziom nakładów finansowanych, czasowych i na włożony wysiłek, z drugiej strony kandydatom na studia wskazuje jaki poziom zwrotu nakładów mogą oczekiwać po studiach
- znak o charakterze społeczno-kulturalnym – uzyskanie markowego dyplomu jest elementem budowania przez absolwenta prestiżu społecznego i własnej atrakcyjności społecznej (przynależność do elity)
- znak oddający mityczną wartość produktu (ponieważ symbole często zawierają mity i legendy). Szczególnie w przypadku uczelni historycznych (jak UJ czy UW), marka dyplomu daje mityczne poczucie bycia częścią historii wielowiekowej uczelni, mitycznej wspólnoty absolwentów („studiowałem tam, gdzie studentem był Kopernik...”)

## Marka uczelni, marka dyplomu a absolwenci

Z własnych doświadczeń: jednym realnym czynnikiem budującym markę sądeckiej uczelni byli i są nasi absolwenci studiów stacjonarnych. Mogę oszacować, że w przypadku studiów biznesowych jeżeli studia w danym roku kończy minimum 20% ogółu studentów (na danym roku i kierunku) wyróżniających się „wielowymiarowo” w czasie studiów to opinia o wysokiej jakości kształcenia zostaje przedłużona i wzmocniona. To „gwiazdy” tworzą przeświadczenie o jakości.

Ponownie za D. Antonowiczem „Absolwenci korzystają z efektu aureoli legend i mitów narosłych wokół uczelni, wydziału czy miasta, w którym studiowali. Często świecą jedynie światłem odbitym, ale jest ono bardzo intensywne, jeżeli w danej społeczności są prawdziwe gwiazdy”.



## Budowa marki uczelni i marki dyplomu w polskich warunkach lat dwutysięcznych:

1) wciąż w społeczeństwie i wśród pracodawców dominującą pozycję ma przeświadczenie o wysokiej jakości kształcenia na „narodowych”, „historycznych” uniwersytetach (UJ, UW, SGH, PW, AGH) co z uwagi na masowość kształcenia w nich (nawet kilkadziesiąt tysięcy studentów) ma słabe przełożenie na realną wysoką jakość kształcenia „statystycznego” absolwenta.

2) dopóki istnieć będą obok siebie dwa kompletnie różne segmenty kształcenia (studia nieodpłatne w uczelniach publicznych i studia płatne) to trudno przełożyć popularność danej uczelni wśród kandydatów na jakość kształcenia w niej.

3) Na to dodatkowo nakłada się fakt, że dla minimum 1/4 ogółu studentów celem studiowania nie jest zdobycie wiedzy i umiejętności tylko dyplom potwierdzający wyższe wykształcenie (zdobycie dyplomu za jak najniższą cenę i jak najmniejszym wysiłkiem).

## PODSUMOWANIE:

- 1) Proces budowy marki uczelni, dyplomu zawsze był, jest i będzie procesem nieskończonym w czasie, gdyż marka to niemal zawsze ocena przeszłości (a w najlepszym przypadku teraźniejszości) i mam wrażenie, że w chwili obecnej większość (zdecydowana !) założycieli pod naciskiem rzeczywistości rezygnuje z kształcenia jakościowego gdyż skoncentrowana jest na walce o przetrwanie.
- 2) Trendy współczesne a szczególnie proces globalizacji i informatyzacji oraz skutki umasowienia kształcenia na poziomie wyższym mogą w ciągu następnych 20-30 lat „wywrócić” tradycyjny model szkoły wyższej i przewrócić dotychczasową hierarchię uczelni.
- 3) Markę łatwiej budować od początku w przypadku uczelni małej i wąsko programowej. Do zbudowania realnej i jeszcze do tego stabilnej marki szkoły wyższej potrzebne są duże pieniądze.

4) W najgorszych warunkach znalazły się te polskie uczelnie prywatne, które chcąc budować silną markę w długookresowym horyzoncie czasowym koncentrują się na zapewnieniu wysokiego poziomu kształcenia i prowadzą deficytowe finansowo studia stacjonarne, nawet jak działają w atrakcyjnych lokalizacjach (dla przykładu w Krakowie i Warszawie)

5) Niewątpliwie na możliwości budowy silnych marek uczelni prywatnych opartych na jakości kształcenia negatywnie wpływa średni, wciąż niski poziom dochodów polskiego społeczeństwa oraz oferowanie przez uczelnie publiczne 200 tysięcy miejsc na studiach nieodpłatnych

6) Politycy nie dostrzegali w latach dwutysięcznych szans rozwojowych jakie powstałyby w przypadku zrównania uczelni prywatnych i publicznych w dostępie do środków publicznych na kształcenie



WYŻSZA SZKOŁA BIZNESU  
NATIONAL-LOUIS UNIVERSITY



Wyższa Szkoła Biznesu  
National-Louis University

ul. Zielona 27  
33-300 Nowy Sącz

tel. +48 18 44 99 106  
fax. +48 18 44 99 121

Krzysztof.Pawlowski@wsb-nlu.edu.pl

[www.wsb-nlu.edu.pl](http://www.wsb-nlu.edu.pl)