



PUBLIC RELATIONS W SZKOLE

KRÓTKI PRZEWODNIK DLA NAUCZYCIELI

MONIKA BRENNER-ZAWIERUCHA



PUBLIC RELATIONS W SZKOLE

KRÓTKI PRZEWODNIK DLA NAUCZYCIELI

MONIKA BRENNER-ZAWIERUCHA

**OŚRODEK ROZWOJU EDUKACJI
WARSZAWA 2023**

Redakcja merytoryczna
Wydział Rozwoju Kompetencji Społecznych i Obywatelskich
Agnieszka Karczewska-Gzik

Redakcja i korekta
Marzena Odzimek-Jarosińska

Projekt okładki, layout
redakcja techniczna i skład
Wojciech Romerowicz

Fotografia na okładce: © MichaelJayFoto/Bank zdjęć Photogenica

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Warszawa 2023
Wydanie I

ISBN 978-83-67366-42-7

Publikacja jest rozpowszechniana na zasadach licencji
Creative Commons Uznanie Autorstwa – Użycie Niekommercyjne (CC BY-NC)
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.pl>

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00
www.ore.edu.pl

Spis treści

Wstęp.....	4
1. <i>Public relations</i> jako narzędzie komunikacji społecznej.....	5
1.1. Przegląd wybranych teorii komunikacji.....	5
1.2. Zagadnienia terminologiczne <i>public relations</i>	8
1.3. Elementy <i>public relations</i> : wizerunek i tożsamość organizacji, lobbying, reklama (wybrane elementy), <i>media relations</i> , zewnętrzne (publiczności) i wewnętrzne (<i>human relations</i>) PR, sponsoring, zarządzanie sytuacją kryzysową.....	14
2. Praktyka <i>public relations</i>	22
2.1. Identyfikacja otoczenia i publiczności szkoły.....	22
2.2. Budowanie wizerunku i tożsamości szkoły.....	22
2.3. Działania komunikacyjne i promocyjne.....	23
3. Rola dyrektora szkoły w budowaniu wizerunku.....	27
3.1. Lider w szkole – budowanie zespołu.....	27
3.2. Kultura organizacyjna.....	31
3.3. Budowanie tradycji – znaczenie absolwentów dla rozwoju szkoły.....	33
Zakończenie.....	34
Bibliografia.....	35
O autorce.....	39



Wstęp

Celem poniższej publikacji jest pokazanie praktycznej roli *public relations* (PR) w budowaniu wizerunku szkoły jako jednej z organizacji podlegającej prawom wolnego rynku i ekonomii. Demokracja oraz wolny rynek, a także powstanie szkolnictwa niepublicznego po 1989 roku oraz zmiany w prawie oświatowym – znoszące między innymi rejonizację uczniów – skłoniły nauczycieli, dyrektorów, placówki oświatowe do zmiany podejścia w traktowaniu swojej instytucji. Silna konkurencja na rynku i widmo niżu demograficznego oraz zamykania placówek sprawiły, że szkoły rozpoczęły wielką batalię o ucznia. To współzawodnictwo między szkołami spowodowało także, że szkoły cieszące się bardzo dobrą reputacją zyskały nowe narzędzia do budowania wizerunku oraz utrzymywania swojej popularności. Szkoły, pragnące dopiero zaistnieć na rynku lub poprawić dotychczasową pozycję, otrzymały szansę na nowe otwarcie. W tej sytuacji termin *public relations* nabrał zupełnie innego znaczenia w kontekście budowania zaufania i wiarygodności szkoły.

Publikacja zawiera wiele praktycznych porad, które mają ułatwić pracownikom oświaty poruszanie się we współczesnym PR-ze i korzystanie z jego narzędzi. W pierwszej części publikacji przedstawiono teoretyczne podstawy komunikacji społecznej oraz *public relations* jako elementu komunikacji. W drugiej części omówiono praktyczny wymiar kreowania wizerunku i tożsamości szkoły oraz zagadnienia dotyczące *media relations* i współpracy ze środkami masowego przekazu jako umiejętności, którą powinni posiadać pracownicy edukacyjni. Kolejna część publikacji dotyczy tych elementów PR-u, które są wykorzystywane do budowania pozytywnego wizerunku oraz wyrazistej tożsamości placówki oświatowej. W ostatniej części wyjaśniono, na czym polega spektakularna rola dyrektora w budowaniu wizerunku oraz *human relations* w szkole.



1 *Public relations* jako narzędzie komunikacji społecznej

1.1. Przegląd wybranych teorii komunikacji

Nauka o komunikowaniu jest dziedziną stosunkowo młodą, gdyż narodziła się w latach 40. i 50. XX wieku. Obecnie możemy wyróżnić siedem najważniejszych tradycji teorii komunikacji¹.

W teorii socjopsychologicznej komunikowanie definiowane jest jako wpływ interpersonalny, gdzie bada się reakcje między nadawcą a odbiorcą. Ważne są ekspresja i interakcja. Celem jest wywieranie wpływu na odbiorcę, a nacisk położony jest zarówno na aktywne słuchanie i porozumienie między nadawcą i odbiorcą, jak i na posługiwanie się perswazją. Tradycja ta jest mocno skoncentrowana na badaniach empirycznych. Bada się przede wszystkim, jaka komunikacja jest, a nie jaka powinna być.

Według teorii cybernetycznej komunikowanie definiuje się jako przepływ informacji. Komunikują nie tylko ludzie (jako system neurobiologiczny), lecz także np. systemy (komputerowe, kulturowe, społeczne). Teoria zakłada procesualny, liniowy model komunikowania, który jest gotowy w momencie, kiedy się go wypowiada: nadawca – nadajnik – komunikat (szumy) – odbiornik – odbiorca. Odbiorca w tym modelu nie ma nic do powiedzenia – jest bierny i jego zadanie ogranicza się do odebrania komunikatu. Stąd też model ten jest współcześnie mocno krytykowany z racji swej jednokierunkowości. Według teorii cybernetycznej informacja jest redukcją niepewności, natomiast zawartość informacyjna komunikatu pozostaje zależna od stanu wiedzy odbiorcy. Komunikatem bez zawartości informacyjnej jest komunikat redundantny. Interesujące są szumy, czyli zakłócenia w komunikowaniu. Komunikacja jest dobra wtedy, gdy nie jest zakłócona.

Teoria retoryczna ma swe początki w retoryce grecko-rzymskiej, bowiem komunikacja rozumiana jest w tym wypadku jako wywieranie wpływu, w szczególności w kunsztownym przemawianiu publicznym. Według tej teorii komunikują się wyłącznie ludzie i powinni oni doskonalić swoją kompetencję komunikacyjną, gdyż im lepiej się komunikują, tym łatwiej realizują swoje cele i mają większą pozycję oraz status społeczny. Każda komunikacja ma charakter perswazyjny i dochodzi do niej wtedy, gdy nadawca ma jakiś cel i chce go zrealizować. Teoria ta jest realizowana w mediach i w polityce.

¹ 7 tradycji w dziedzinie teorii komunikacji – Teoria socjopsychologiczna – komunikacja jako wpływ – Studocu [dostęp: 4.07.2023].

Teoria semiotyczna mówi o tym, że komunikowanie to proces dzielenia się znaczeniem przez znaki. Na ostateczne znaczenie komunikatu ma wpływ nie tylko nadawca, lecz także odbiorca.

W teorii socjokulturowej komunikowanie to tworzenie i odgrywanie społecznej rzeczywistości. Tradycja ta powstała na styku lingwistyki i antropologii kulturowej. Odnosi się do badań Sapira i Lee Whorfa, którzy badali język nieistniejącego już plemienia indiańskiego Hopi. Następnie porównywali go z językiem SAE (konstruktem kulturowym, który powstał na podstawie wyabstrahowania wszystkich cech wspólnych języków europejskich). Badacze odkryli m.in., że w językach europejskich występuje gramatyczna kategoria czasu – gdy chcę coś powiedzieć, to muszę poinformować o czasie, w którym coś zachodzi. W języku Hopi natomiast takie zjawisko nie istnieje! Członkowie plemienia informowali się nie o czasie, ale o relacjach, jakie zachodzą między czynnością, którą wyraża czasownik, a osobą mówiącą w jednym słowie („siedzieć tak, żeby móc ich widzieć”), brak więc tam liniowo rozumianego czasu. Edward Sapir i Benjamin Lee Whorf stwierdzili wzajemną korelację pomiędzy językiem a wizją świata (kulturowego). Po pierwsze – język, którym mówię, decyduje o tym, jak postrzegam świat (chodzi o pierwszy język, którym ktoś nauczył się posługiwać). Po drugie – świat, w którym żyję (natura i kultura), wpływa na specyfikę języka, którym się posługuję (np. Eskimosi znają mnóstwo określeń śniegu, gdyż informacja ta jest im potrzebna do przeżycia). Na bazie tej tezy rozbudowała się cała gałąź teorii komunikacji międzykulturowej (jednym z obiektów zainteresowań jest klasyfikacja kultur) – nawiązuje do niej klasyfikacja kultur Edwarda Halla, który wprowadził podział na kultury polichromiczne i monochromiczne, czyli kultury o wielu strumieniach i jednym strumieniu czasu. Do polichromicznych zalicza się np. język Hopi, kultury arabskie czy południową część Europy, gdzie żyje się chwilą, toleruje się spóźnienia, a kontakt z ludźmi jest bardzo ważny. Do monochromicznych zalicza się zaś mieszkańców krajów zaawansowanych cywilizacyjnie, np. Polaków, Niemców, Amerykanów. Oni się nie spóźniają, czynność uważają za sensowną wtedy, gdy jest zakończona, a decyzje podejmują, spoglądając w przyszłość.

Teoria krytyczna rozumie komunikację jako refleksyjne wyzwanie rzucone niesprawiedliwemu dyskursowi, gdyż świat jest niesprawiedliwy, a grupy społeczne są dyskryminowane i źle traktowane. Koncepcja ta odwołuje się w swych korzeniach do marksizmu. Współcześnie jest najwyraźniej reprezentowana przez tzw. neomarksizm oraz feministyczną krytykę komunikacji mediów i języka – przede wszystkim przez szkołę frankfurcką. W opozycji – nurt krytyczny reprezentowany jest przez Basila Bernsteina – socjologa badającego w latach 60. i 70. XX wieku dzieci z rodzin robotniczych, zamożnych i inteligentnych tuż przed pójściem do szkoły. Otóż dzieci z rodzin robotniczych posługiwały się czymś, co Bernstein nazwał kodem ograniczonym (mniej słów, więcej wulgaryzmów, mniej określeń wyrażających emocje, zdania proste). Dzieci z rodzin bogatych (klasa średnia, inteligencja) posługiwały się kodem rozwiniętym (więcej słów, zdań złożonych, większa zdolność wyrażania emocji i ich uwydatniania). Tymczasem w szkole mówimy

do wszystkich dzieci tym samym językiem – językiem kodu rozwiniętego. Dla dzieci pochodzących z klasy średniej jest to język neutralny, wpasowują się więc bez problemu (w szkole zwracamy się do uczniów tak, jak oni sami mówią), tymczasem dla dzieci z rodzin biednych jest to próg zbyt wysoki do przejścia już na samym początku (ich wypowiedzi są ograniczone językowo, a w szkole nikt nie posługuje się ich językiem, muszą zatem nauczyć się tego kodu – czasem sobie z tym nie radzą, czego skutkiem jest słabsza zdolność do nauki). Jednakże należy zauważyć, że obecnie podziały te zanikają ze względu na dostęp dzieci do mediów. W krajach rozwiniętych jest on porównywalny we wszystkich rodzinach –niezależnie od zamożności.

Teoria fenomenologiczna poddaje analizie codzienne życie człowieka, gdzie komunikowanie się jest rozumiane jako doświadczanie siebie i innych przez dialog. Według tej teorii komunikowanie się musi bazować na wzajemnym szacunku i dążeniu do porozumienia, aby było udane. Nie ma mowy o jakimkolwiek manipulowaniu czy okłamywaniu. Ujęcie to jest silnie wartościujące, gdyż jeśli w komunikowaniu się wystąpi jakikolwiek fałsz, to według tej teorii jest ono uważane za nieudane i nieszczęśliwe, a nawet mówi się, że jego miejsce zajmuje kłótnia lub reklama.

Należy pamiętać o tym, że najpierw zaczęto badać komunikowanie masowe, a dopiero potem zainteresowano się komunikowaniem interpersonalnym. Dlaczego tak? Badacze (pierwotnie socjologowie i politolodzy) zainteresowali się komunikacją, obserwując efekt działań masowych. Druga wojna światowa ukazała ogromną siłę mediów (przede wszystkim radia i kina), wobec czego socjologowie zaczęli po wojnie badać media masowe. Dopiero po wypracowaniu pewnych paradygmatów na gruncie mediów masowych zostały one przeniesione na grunt teorii komunikacji w ogóle. Skutek tego jest taki, że przez lata nie doceniano odbiorcy (ewentualnie interesowano się nim jako adresatem – badano, do kogo nadawca się zwraca). Ważny był natomiast nadawca (jak komunikuje i czy osiągnął swój efekt). Pojawił się jeszcze jeden problem – teoria komunikacji bardzo wiele zawdzięcza naukom ścisłym. Książka Claudea E. Shannona pt. „Matematyczna teoria komunikacji” (mówiąca o kablach telefonicznych) wpadła w pewnym momencie w ręce socjologów i politologów, którzy zainspirowali się wykresem podstawowego modelu komunikacji, czyli nadawca – komunikat – odbiorca, a następnie przenieśli go do teorii komunikacji jako nauki społecznej. Wykres ten był jednak mylący, ponieważ nie brał pod uwagę odbiorcy, czyli traktował komunikację jako naukę jednokierunkową².

Komunikację społeczną traktuje się jako centralny element kultury, bez której społeczność nie miałaby szans funkcjonować ani nawet przetrwać. Komunikacja ta przebiega na różnych poziomach, uporządkowanych rosnąco:

- komunikacja interpersonalna (między dwiema osobami),
- komunikacja grupowa,

² [Siedem tradycji teorii komunikowania \(polskiprzemysl.com.pl\)](http://Siedemtradycji.com.pl) [dostęp: 4.07.2023].

- komunikacja międzygrupowa,
- komunikacja organizacyjna (instytucjonalna),
- komunikacja masowa (podlegająca ogólnym zasadom organizacji społecznej, masowy proces tworzenia, przekazywania i odbioru komunikatów).

W kontekście *public relations* i szkoły – komunikacja obejmuje wszystkie poziomy. Przykładowo: komunikacja interpersonalna na poziomie nauczyciel – uczeń; komunikacja grupowa między uczniami; komunikacja międzygrupowa – uczniowie, nauczyciele, rodzice; komunikacja organizacyjna szkoły – władze samorządowe; oraz komunikacja masowa, czyli wszystkie komunikaty dotyczące szkoły.

1.2. Zagadnienia terminologiczne *public relations*

Termin *public relations*, jak podają wszystkie źródła, jest niemożliwy do przetłumaczenia na język polski. Stosunki publiczne nie oddałyby w pełni charakteru i istoty zjawiska. Istnieje wiele definicji. Oto niektóre z nich:

1. *Public relations* to zestaw teorii i technik używanych do adaptacji organizacji do jej publiczności. Techniki te są praktycznymi zastosowaniami socjologii, psychologii społecznej, ekonomii, nauk politycznych jak również umiejętności dziennikarskich, artystycznych, ekspertów od zarządzania marketingu i reklamy itd., do specyficznych problemów związanych z dziedziną PR-u³.
2. Praktykowanie *public relations* to umiejętność (sztuka), a także dziedzina nauk społecznych dotycząca analizowania trendów zmian opinii, przewidywania ich konsekwencji oraz doradzanie przywódcom organizacji i wdrażanie planowanych programów działania korekcyjnego, które będą służyć zarówno interesom organizacji, jak i społeczności⁴.
3. Komunikowanie perswazyjne zaplanowane w celu oddziaływania na określoną publiczność⁵.
4. *Public relations* to funkcja zarządzania, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między instytucją oraz grupami, od których zależy jej sukces lub klęska⁶.
5. *Public relations* to informacja – uczciwa i obiektywna, fachowa i kompetentna, pełna i szybka, przyjazna dla mediów i opinii publicznej, etyczna i odpowiedzialna⁷.

³ Goban-Klas T., (1996), *Public Relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Warszawa: Business Press Sp. z o.o., s. 20.

⁴ Ibidem, s. 20.

⁵ Ibidem, s. 21.

⁶ Definicja Cutlipa S.M., Centera A.H., Brooma G.M.; Sobkowiak B., (1999), *Public relations jako forma komunikowania masowego*, [w:] Dobek-Ostrowska B. (red.), *Studia z teorii komunikowania masowego*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 61.

⁷ Kadragic A., Czarnowski P., (1996), *Public Relations czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Warszawa: Business Press Sp. z o.o., s. 8.

Public relations nie ma jednej i spójnej definicji, na którą godziliby się wszyscy zainteresowani tematem. Dla jednych termin ten będzie nierozdzielnie związany z marketingiem i sprzedażą produktu, dla innych z celowym kształtowaniem wizerunku firmy w celu osiągnięcia jakichś korzyści, jeszcze inni stwierdzą, że podstawą dobrego i właściwego *public relations* jest dialog oraz osiągnięcie porozumienia między zainteresowanymi stronami.

O początkach istnienia *public relations* możemy mówić już w XVIII w. w kontekście tworzenia się państwa amerykańskiego. Miał do niego nawiązywać Thomas Jefferson, nawołując do potrzeby budowania społecznego zaufania i relacji obywateli z tworzącym się właśnie państwem⁸. Z kolei w 1832 roku adwokat Dorman Eaton zdefiniował *public relations* jako tworzenie się kontaktów międzyludzkich w taki sposób, aby służyło to społecznemu dobru⁹. U swoich podstaw PR nie był więc w jakikolwiek sposób powiązany z ekonomią, marketingiem czy działaniem firm.

Na początku XX wieku, w latach 1900–1902, w Bostonie i w Waszyngtonie, powstały pierwsze biura zawodowo zajmujące się *public relations*. W 1904 roku Ivy Lee stwierdził, że należy porzucić wypuszczanie nieprawdziwych i niesprawdzonych informacji, a zastąpić je informacją opartą na realistycznych faktach. W tym celu stworzył nawet specjalną „Deklarację zasad”, którą następnie rozesłał do gazet, by poprzez nie szczerze i rzetelnie poinformować społeczeństwo o zasadach działania zatrudniającej go firmy¹⁰. W tym czasie tworzą się też pierwsze szkoły zajmujące się *public relations*¹¹.

W Europie początki *public relations* przypadają na koniec XIX wieku, kiedy w Niemczech, w firmie Alfreda Kruppa, utworzony został pierwszy wydział prasowy, a firma Siemens stworzyła całe biuro literackie, mające produkować notatniki informujące społeczeństwo o działalności prowadzonej przez firmę¹².

W Polsce *public relations* to dziedzina dość nowa, która liczy sobie około 30 lat. Pierwsza dekada to moment testowania i popełniania błędów. Polski PR rozwijał się w zasadzie równomiernie z marketingiem, przez co niejako scalały się one w umysłach konsumentów. Niestety, z negatywnym skutkiem, o czym będzie jeszcze mowa w niniejszym rozdziale. Na dodatek na rynku polskim brakowało specjalistów z tej dziedziny. Dopiero w 1994 roku zaczęto na polskich uniwersytetach uruchamiać kierunek PR. W Gdańsku miało to miejsce w 1997 roku, w Warszawie w 1996, w Katowicach w 1999¹³.

⁸ Olędzki J., [O wizerunku public relations w polskim społeczeństwie](#) [dostęp: 6.11.2023].

⁹ Ibidem, s. 25.

¹⁰ Frączek A., (2011), *Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej*, „Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość”, t. 8, Gdańsk, s. 118.

¹¹ Olędzki J., op. cit., s. 25.

¹² Cenker E.M., (2000), *Public relations*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, s. 4.

¹³ Frączek A., op. cit., s. 119.

Według IPRA (Międzynarodowe Stowarzyszenie *Public Relations*) *public relations* to „funkcja zarządzania o ciągłym planowym charakterze, która przyczynia się do tego, że organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię, a także poparcie podmiotów, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości. Dokonuje się to poprzez badanie opinii grup docelowych o organizacji, po to aby maksymalnie dostosować je do swoich celów i swojej działalności, a także osiągnąć – poprzez planowe, szerokie rozpowszechnienie informacji lepszą współpracę z otoczeniem i skutecznie realizować swoje interesy”¹⁴.

Natomiast podczas międzynarodowej konferencji w Brazylii w 2004 roku zdefiniowano *public relations* jako „zarządzanie poprzez komunikację postawami i strategicznymi relacjami pomiędzy organizacją a jej wewnętrznymi i zewnętrznymi akcjonariuszami, dla wzajemnych korzyści i większego ładu społecznego”¹⁵.

W 2000 roku analizowano definicję PR-u pochodzącą z 43 krajów europejskich. Najczęściej podawaną w tym czasie funkcją było „zarządzanie komunikacją organizacji z interesariuszami”. Podawano także „funkcję operacyjną (wdrażanie i ewaluację procesów komunikacji), funkcję refleksyjną (analiza zachowania interesariuszy w celu przystosowania organizacji do pełnienia roli społecznie odpowiedzialnej), funkcję edukacyjną (samokształcenie w zakresie podwyższenia kompetencji komunikacyjnych)”¹⁶.

Z kolei Ewa Małgorzata Cenker z jednej strony dostrzega w *public relations* piąty element marketingu mix (obok produktu, ceny, dystrybucji, promocji). Z drugiej strony termin ten definiuje jako „funkcję zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja podtrzymuje i pozyskuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – poprzez badanie ich opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć – poprzez planowane szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz aby skuteczniej realizować swoje interesy”¹⁷.

Philip Kotler uważa, że działania *public relations* są postrzegane jako pewnego rodzaju pochodna marketingu, po prostu dodatek do innych działań promocyjnych¹⁸.

Z punktu widzenia działań marketingowych, *public relations* mogą być definiowane jako działania celowo zaprojektowane i zrealizowane, by przedsiębiorstwo mogło we właściwy sposób komunikować się z otoczeniem i wywołać w nim pożądane postawy

¹⁴ Tworzydło D., (2013), *Nowe technologie, a public relations*, „Marketing Instytucji Naukowo-Badawczych”, nr 4, Warszawa, s. 4.

¹⁵ Olędzki J., [O społecznym znaczeniu public relations w demokracji. Wprowadzenie](#) [dostęp: 14.06.2023].

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Cenker E.M., (2000), *Public relations*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, s. 13.

¹⁸ Ibidem, s. 13.

i działania¹⁹. Zdaniem twórców *Marketingu usług* działania mające cechować *public relations* zamykają się w obrębie „kreowania, utrwalania i rozszerzania społecznego zaufania”²⁰.

Z kolei zdaniem Jerzego Olędzkiego *public relations* zatracił w dzisiejszych czasach swoje granice oraz właściwe znaczenie i różni się w zależności od dziedziny, w której jest stosowany. Według definicji akademickiej „PR to nazwa dziedziny wiedzy o komunikacyjnych umiejętnościach zawodowych, stylu i sztuki kształtowania wizerunku i marki instytucji, organizacji społecznych w budowaniu reputacji w instytucji i umacnianiu relacji z otoczeniem”²¹.

Definicja dziennikarska zakłada, że „PR to nazwa promocyjno-propagandowego sposobu i stylu przekazywania komunikatów i informacji oraz organizowania wydarzeń w celu podsycania zainteresowania mediów i publiczności”²².

Definicja biznesowa zakłada, że „PR to umowne określenie wszystkich form działalności prowadzonej przez agencje i działy PR-u oraz indywidualne osoby, które przyjmują zlecenia na każde usługi z zakresu zintegrowanej komunikacji marketingowej”²³.

Zdaniem Jerzego Olędzkiego jest to proces nawiązywania dialogu między każdą instytucją a mającymi z nią styczność osobami. Proces ten musi być jak najbardziej świadomy, zaplanowany, zorganizowany. Badacz uważa, że „fundamentalną zasadą *public relations* jest otwarty i przyjazny kontakt z ludźmi, oparty na szacunku wobec drugiego człowieka, czyli także uznający jego racje i punkty widzenia podlegające społecznej krytyce i wymagające zmiany”²⁴.

W tym rozumieniu PR miałby służyć wszystkim instytucjom: firmom, fundacjom, instytucjom oświatowym oraz religijnym, stowarzyszeniom, by budować jak najbardziej poprawne relacje ze swoimi użytkownikami. Zatem PR i marketing to dziedziny pokrewne, nie można ich jednak ze sobą utożsamiać. Bowiem PR nie jest jednym z narzędzi marketingu, lecz są to działania polegające na takim dostosowaniu podejmowanych decyzji do klienta, by odpowiedzieć na jego oczekiwania i potrzeby. Elementem *public relations* byłoby w tym kontekście także kształtowanie opinii klientów, utrzymywanie z nimi pozytywnych relacji, a także bezpłatne przekazywanie informacji na temat zakresu działań firmy czy instytucji. Autor tworzy definicję *public relations*, w której stwierdza:

¹⁹ Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., (1992), *Marketing, punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., s. 329.

²⁰ Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., (2006), *Marketing usług*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna, s. 235.

²¹ Olędzki J., [O społecznym znaczeniu public relations w demokracji. Wprowadzenie](#), s. 1–6 [dostęp: 14.06.2023].

²² Ibidem, s. 1–6.

²³ Ibidem, s. 1–6.

²⁴ Olędzki J., [O wizerunku public relations w polskim społeczeństwie](#), s. 1–6 [dostęp: 6.11.2023].

„*public relations* powinniśmy rozumieć jako świadome zarządzanie społecznym obrazem w interesie organizacji lub jakiejkolwiek definiowanej grupy ludzkiej, polegające na wszystkich działaniach komunikacyjnych zmierzających do osiągnięcia pozytywnych relacji z otoczeniem”²⁵.

Autor zauważa jednak, że to wcale nie wizerunek jest w dzisiejszych czasach najważniejszy dla firm. Ważniejsza od niego jest bowiem reputacja. Na tę z kolei składa się szereg czynników takich jak: opinie pracowników, inwestorów, klientów, kultura pracy i zarządzania, ocena konsumentów na temat oferowanych przez dawną firmę lub instytucję dóbr i usług²⁶. Dlatego właśnie od osób zajmujących się zawodowo *public relations* oczekuje się znacznie więcej niż od specjalistów od marketingu. Mają oni być ekspertami od mediacji, rozmów z inwestorami i klientami instytucji, a także trzymać rękę na pulsie w zakresie wizerunku firmy w mediach i jej społecznego odbioru. Taki specjalista powinien też umieć identyfikować poszczególne grupy, monitorować je w oparciu o badania opinii publicznej²⁷.

Na dodatek PR miałby być nierozzerwalnie związany z demokracją. Nie może się przecież rozwijać bez istnienia warunków takich jak: wolność słowa, dostępność różnych źródeł informacji oraz pluralizm mediów, istnienie wolnego rynku, możliwość swobodnego przepływu informacji²⁸.

Rozwój PR-u na gruncie demokratycznym sprzyja rozwijaniu się biznesowej, głównie źle postrzeganej przez społeczeństwo, wersji tej dziedziny. W wariacie biznesowym chodzi przede wszystkim o zwiększenie wpływu na decyzje zakupowe i postawy klientów po to, by kupowali towary konkretnej firmy. PR wkroczył do reklamy w momencie, gdy ona sama już nie mogła sprostać coraz bardziej wzrastającym wymaganiom biznesu i marketingu²⁹.

Na gruncie polskim *public relations* kojarzony jest głównie z biznesem i marketingiem, a także ze sferą polityczną. I co więcej, nie są to skojarzenia dobre. Przekonanie to znajduje potwierdzenie choćby w zdaniu Piotra Czarnowskiego, który jest skłonny definiować PR jako „tani substytut reklamy, działanie okazjonalne, obliczone na natychmiastowe skutki, głównie wspierające chwilową sprzedaż. W Polsce PR robi się w akcjach i kampaniach, a jego podstawowym narzędziem jest tzw. *event*, czyli wydarzenie promocyjne. W Polsce panuje bowiem przekonanie, że wizerunek firmy nie zależy od opinii odbiorcy, ale można go kupić w kampaniach ogłoszeniowych”³⁰.

²⁵ Ibidem, s. 1–6.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Ibidem.

²⁸ Olędzki J., [O społecznym znaczeniu public relations w demokracji. Wprowadzenie](#) [dostęp: 14.06.2023].

²⁹ Ibidem.

³⁰ Ibidem, s. 1–6.

Public relations kojarzy się głównie z manipulacjami i fałszywym przedstawianiem informacji. Dla polskiego odbiorcy PR to rodzaj autoreklamy i samochwalstwa, które niekoniecznie ma poparcie w faktach. Jest to zatem nie tyle dostarczanie informacji (tym bardziej rzetelnej), ile autokreacja. Według sondażu przeprowadzonego przez GfK Polonia ankietowani kojarzą PR z reklamowaniem produktów, manipulacją informacjami, dobrymi kontaktami z dziennikarzami oraz szukaniem znajomości, publikowaniem pochwalnych tekstów na jakiś temat lub odwrotnie – celowym rozpowszechnianiem złej opinii. Co więcej, w Polsce PR kojarzy się przede wszystkim z jego tzw. czarną stroną, czyli „zniesławieniem lub oczernieniem konkurencji i rywali oraz odwracaniem publicznej uwagi od własnych błędów i porażek”³¹.

Jak można wywnioskować z przytoczonych powyżej definicji terminu, PR spełnia przede wszystkim funkcję komunikacyjną. Nie jest to jednak jego jedyna funkcja. W ramach PR-u możemy także mówić o:

- funkcji informacyjnej (zewnętrzne i wewnętrzne przekazywanie informacji);
- funkcji kształtowania kontaktów (dbałość o relacje z otoczeniem, które pozostaje w kręgu zainteresowania firmy czy instytucji);
- funkcji reprezentacji (objaśnianie otoczeniu wszelkich podjętych przez firmę czy instytucję kroków);
- funkcji tworzenia wizerunku (tworzenie i podtrzymywanie pozytywnej opinii o firmie);
- funkcji stabilizującej (tworzenie odporności na sytuacje kryzysowe oraz celowe ataki otoczenia);
- funkcji aktywizującej klienta (ożywianie poprzez pozytywny wizerunek i dobrą reputację);
- funkcji kontynuacji jedności kierunku działania (spójność działań zewnętrznych i wewnętrznych w celu budowania wizerunku firmy)³².

Na powyższych przykładach widać, że rozumienie terminu *public relations* zależne jest od dziedziny, w której znajduje swoje zastosowanie. Szacuje się, że istnieje około dwóch tysięcy definicji tego terminu³³. U swojego zarania PR traktowano przede wszystkim jako sposób komunikowania i świadomego przekazywania informacji. Była to swojego rodzaju sztuka prowadzenia dialogu z otoczeniem, podczas którego wykorzystywano wszelkie dostępne środki.

Dziś również PR chce się postrzegać jako sztukę prowadzenia dialogu, a za jego sprawą wywierać wpływ na otoczenie. PR to także strategia komunikacji dbająca o wizerunek firmy czy instytucji – zarówno ten wewnętrzny, jak i zewnętrzny. Często chodzi również

³¹ Olędzki J., [O wizerunku public relations w polskim społeczeństwie](#), s. 1–6 [dostęp: 6.11.2023].

³² Czubała A. (red), (2012), *Podstawy marketingu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 235–236.

³³ Frączek A., (2011), *Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej*, „Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość”, t. 8, Gdańsk.

nie tylko o sam wizerunek, ale także dbałość o reputację, gdyż jest ona niezwykle ważnym elementem funkcjonowania w dzisiejszym świecie.

Przyjmując jedną z interpretacji, że PR to komunikowanie informacyjne, perswazyjne o charakterze podtrzymującym, wydaje się, że większą uwagę zwrócono na ten drugi element, pierwszy zaś, w wielkim stopniu, jest zaniedbywany. Charakter podtrzymujący polega na zbudowaniu swoistej więzi między nadawcą a odbiorcą, między podmiotem administracyjnym a obywatelem. Najprostszym i pożądanym efektem tych działań w PR-ze jest zdobycie zaufania. To jednak jest rzecz najtrudniejsza.

1.3. Elementy *public relations*: wizerunek i tożsamość organizacji, lobbying, reklama (wybrane elementy), *media relations*, zewnętrzne (publiczności) i wewnętrzne (*human relations*) PR, sponsoring, zarządzanie sytuacją kryzysową

Na wizerunek ma wpływ sposób postrzegania nas przez innych. W przypadku firmy, organizacji czy szkoły to obraz wykreowany przez specjalistów bądź spontanicznie na potrzeby relacji i budowania zaufania. Spontaniczność nie jest zaletą kontaktów PR-u, ponieważ powinny one być planowane, modyfikowane i monitorowane (sprawdzanie skuteczności dobranych narzędzi *public relations*). Na wizerunek organizacji ma wpływ to, w jaki sposób jest ona odbierana przez społeczeństwo i w jaki odzwierciedla się w jego świadomości. Wizerunek buduje się długofalowo, a we wszelkich zmianach i modyfikacjach powinno się brać pod uwagę już istniejący. Wizerunku nie zmienia się w ostatniej chwili, ponieważ takie działania zaburzają jego odbiór wśród społeczeństwa.

Tożsamość jest istotnym czynnikiem przy kreowaniu wizerunku. Sprowadza się do sposobu, w jaki organizacja identyfikuje samą siebie i wyróżnia z otoczenia. Należy zadać sobie pytanie: Co zrobić, aby wyróżnić się i posiadać takie cechy, które będą na tyle charakterystyczne, że wpłyną na wyrazisty odbiór i rozpoznawalność. Wyrazista tożsamość jest efektem działań kształtujących wizualne i niewizualne środki służące komunikowaniu się organizacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Budowaniu tożsamości służą: ujednolicone symbole, oznakowanie, kolorystyka, wygląd zewnętrzny pracowników, wystrój firmy, sposób traktowania klienta, rzetelność w realizacji umów, kultura organizacyjna. Inaczej rzecz ujmując – jest to zbiór cech, po których identyfikujemy organizację. Liczy się prostota i jednoznaczność, trafność i dostosowanie do charakteru organizacji, funkcjonalność, oryginalność. Wizerunek może być mocny, obojętny lub słaby. Tożsamość wyrazista, nijaka lub wadliwa. O sukcesie organizacji przesądza oczywiście mocny wizerunek i wyrazista tożsamość. Któż nie rozpozna przysłowiowego już McDonald'sa³⁴.

³⁴ Zob. Cenker E.M., (2000), *Public relations*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

Reklama jest osobną dziedziną naukową, ma odmienne cele od *public relations*. Reklama jest nastawiona na natychmiastowy efekt – *public relations* jest działalnością długoterminową, obliczoną na efekt w przyszłości. Celem reklamy jest zapewnienie napływu pieniędzy do organizacji – PR kreuje długoterminowe zaufanie do firmy. Reklama polega na nakłanianiu do zakupu, a PR koncentruje się na kształtowaniu opinii. Kryterium oceny skuteczności reklamy jest wzrost sprzedaży reklamowanych produktów, a w *public relations* – wzrost poziomu zaufania do firmy oraz pozytywnego wizerunku i tożsamości. Niektóre elementy reklamy wykorzystywane są w działaniach PR-u, ale należy pamiętać o wyżej wymienionych różnicach. Plakaty, spoty reklamowe, ulotki informacyjne to działania reklamowe, ale ich cel jest inny.

Funkcja zewnętrzna *public relations* odnosi się do oddziaływania na osoby, grupy, instytucje należące do dwóch segmentów – ogólnego i celowego. Otoczenie ogólne obejmuje niezbyt precyzyjnie określone wymiary, wśród których działa organizacja i które mogą wywierać wpływ na jej działania. Są to:

- wymiar ekonomiczny – ogólna kondycja gospodarcza systemu;
- wymiar techniczny;
- wymiar socjokulturowy – normy, zwyczaje, wartości, demografia;
- wymiar międzynarodowy – wpływ innych systemów;
- wymiar prawnopolityczny.

Otoczenie celowe grupy takie jak: konkurencja, klientela, związki zawodowe, dostawcy zasobów i informacji, właściciele i akcjonariusze.

Oddziaływanie zewnętrzne można sprowadzić do funkcji wyodrębnienia głównych grup społecznych, rozpoznania stosunku każdej z nich do określonej dziedziny działalności organizacji, wprowadzania poprawek, innowacji w celu zwiększenia wpływu oraz publiczne wyjaśnianie kierunków działania.

Działalność zewnętrzna *public relations* w szkole nakierowana jest na kontakty z różnorodnymi odbiorcami takimi jak: inwestorzy, obywatele, środki masowego przekazu, opinia międzynarodowa. Ich zróżnicowanie wpływa na specyfikę doboru narzędzi komunikacyjnych. Nie można stworzyć jednej oferty dla wszystkich, na tym polega trudność *public relations*.

Oddziaływanie na otoczenie wewnętrzne, czyli na kadrę i pracowników, związane jest z kulturą organizacyjną i *human relations*. Wewnętrzne działanie *public relations* jest skuteczne, jeśli buduje się i doskonali system wewnętrznej komunikacji. Cele oddziaływań to: identyfikacja członków organizacji z jej misją, celami strategicznymi i kulturą. Wzmocnienie poczucia odpowiedzialności za powodzenie firmy oraz wzrost efektywności działania wszystkich członków. Formy oddziaływania korzystają ze wszystkich dostępnych współcześnie narzędzi komunikacyjnych, ale należy pamiętać, że pracownicy

nie są grupą jednorodną. *Human relations* to skomplikowany system komunikacji służący budowaniu morale pracowników, system kontrolny kadry zarządzającej, sprzyjający integracji wewnętrznej oraz właściwej atmosferze pracy. W szkole to grupa niejednorodna. Z jednej strony mamy nauczycieli i dyrekcję oraz uczniów, z drugiej strony rodziców, którzy także uczestniczą w wewnętrznym życiu szkoły. Mają wpływ na wizerunek szkoły, kreują go na zewnątrz i są, oprócz uczniów, łącznikiem z otoczeniem zewnętrznym. Aby wewnętrzne relacje były pozytywne, należy zadbać o satysfakcjonującą pozycję nauczyciela i ucznia, rzetelną dwukierunkową informację, zaufanie między członkami społeczności szkolnej, perspektywę rozwoju szkoły, wiarę w sukces wspólnie realizowanych zadań oraz przyjazne otoczenie. We współczesnym świecie coraz bardziej liczy się inteligencja emocjonalna i umiejętności społeczne, komunikacyjne oraz empatia.

Do najważniejszych publiczności PR-u należą między innymi: politycy, agendy rządowe, klienci, dystrybutorzy, organizacje handlowe, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, opinia międzynarodowa, społeczności lokalne, samorząd lokalny, sponsorzy, inwestorzy, udziałowcy, środki masowego przekazu, pracownicy, rodziny pracowników. Z punktu widzenia szkoły te publiczności będą oczywiście wybierane w zależności od wagi i znaczenia dla budowania pozytywnego wizerunku.

Lobbing to zespół działań mających na celu wpłynięcie na proces legislacyjny oraz decydentów. Nie odnosi się więc tylko i wyłącznie do wywierania wpływu na rząd czy parlament, ale także na stowarzyszenia, związki zawodowe, środowiska naukowe, organizacje pozarządowe. Należy podkreślić, że wymienione grupy mogą także lobbować, próbując np. zmienić kształt ustawy czy zachować dotychczasowe przywileje. Można wyróżnić wiele rodzajów lobbingu. Może być on pozytywny (służący ważkim sprawom społecznym), negatywny (korupcja, klientelizm), pośredni i bezpośredni (firmy lobbingowe bądź grupy interesu, spotkania bezpośrednie z decydentami lub kampania medialna), ofensywny lub defensywny.

Historia lobbingu związana jest z rozwojem i ewolucją demokracji amerykańskiej i brytyjskiej. W pierwszym przypadku lobbing rozwinął się dzięki tradycji spotkań prezydenta USA z obywatelami pod bramą siedziby prezydenckiej. Obywatele mogli w ten sposób przekazać informację o swoich problemach. Tradycja ta sięga XIX wieku. W parlamentarzystwie brytyjskim nazwę zawdzięcza spotkaniom w lobby Pałacu Westminsterskiego, gdzie po obradach można było przekonywać polityków do swoich racji³⁵. W przypadku szkoły działalność lobbingowa sprowadza się do zorganizowanej działalności związków zawodowych, reprezentujących interesy nauczycieli lub do społecznych inicjatyw mających na celu usprawnienie edukacji i poprawę wizerunku. W Polsce działalność lobbingową reguluje ustawa z dnia 7 lipca 2005 roku.

³⁵ Cenker E.M., (2000), *Public relations*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

Media relations

Kontakty ze środkami masowego przekazu w przypadku szkoły to rzecz codzienna. Powinny być planowane i ciągłe, ponieważ media postrzegane są jako wiarygodne. Nie można jednak liczyć, że komunikaty *media relations* będą prezentowane w takiej wersji, jak życzy sobie tego nadawca – to nie reklama. Koncepcja współpracy musi opierać się na zapewnieniu właściwej informacji i właściwych stosunkach z dziennikarzami. Do najważniejszych kanałów komunikacji należą: prasa, telewizja, internet oraz radio. Szkoła rzadko decyduje się na powołanie swojego rzecznika prasowego, kontakty z mediami pozostają zazwyczaj w gestii dyrekcji szkoły, która musi być przygotowana na ewentualne kontakty, np. zorganizowanie konferencji prasowej. Dyrekcja szkoły i nauczyciele muszą spodziewać się zainteresowania lokalnej prasy czy telewizji. Ma to szczególne znaczenie w zarządzaniu sytuacją kryzysową, kiedy jakieś wydarzenie może stanowić o wizerunku szkoły. Ale współcześnie ogromną rolę odgrywa także aktywność szkoły w mediach społecznościowych. Prawie każda placówka oświatowa posiada już stronę na Facebooku czy Instagramie. Nauczyciele komunikują się np. za pomocą aplikacji WhatsApp. Jeśli szkoła nie angażuje się w ten rodzaj komunikacji, to traci szansę nie tylko informacyjną, ale również kreacyjną swojego wizerunku. Specjaliści *public relations* wykorzystują najczęściej komunikaty pisemne. Mogą to być teksty o charakterze dziennikarskim bądź reklamowym, w zależności od kontekstu i potrzeby. Komunikat należy przygotować w sposób zwięzły i zrozumiały oraz wyjaśnić istotę komentowanego zdarzenia czy sytuacji, a także wskazać potencjalne następstwa. Należy wziąć pod uwagę fakt, że nie wszyscy odbiorcy posiadają odpowiednią wiedzę, ale niedoceniając inteligencji odbiorcy to poważny błąd. *Public relations* korzysta także z perswazji i socjotechniki w celu kształtowania postaw i opinii, choć można tu doszukać się związków z propagandą. Jednak należy podkreślić, że PR to komunikowanie dwukierunkowe w odróżnieniu od propagandy. PR wspierany jest przez różnorodne techniki perswazyjne, które zaprezentowane zostaną w dalszej części przewodnika.

Sponsoring

Kolejnym ważnym instrumentem komunikacji PR-u jest sponsoring i wsparcie instytucjonalne, a z uwagi na cele, jakie realizuje, bezsprzecznie należy do narzędzi *public relations*. Według Barbary Rozwadowskiej polega on na wspieraniu różnego rodzaju przedsięwzięć w celu stworzenia, budzącego zaufanie, własnego wizerunku oraz pozyskania sympatii opinii publicznej³⁶. Mówiąc prościej, polega na celowym pozostawieniu przez sponsora, do dyspozycji drugiej strony, pewnych dóbr finansowych, rzeczowych czy usług, aby osiągnąć cele i korzyści takie jak: komunikacja z otoczeniem, promocja, reklama czy budowanie image'u. Fakt wspierania różnych projektów poprzez sponzorowanie powoduje postrzeganie danej instytucji jako otwartej i społecznie użytecznej. Działania te świadczą także o odpowiedzialności i wrażliwości oraz o jej bezpośrednim zaangażowaniu w sprawy i problemy istotne z punktu widzenia opinii publicznej.

³⁶ Rozwadowska B., (2009), *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.

Z uwagi na aspekt finansowy często pojawiają się opinie, że instytucje publiczne nie powinny prowadzić działalności sponsoringowej, jednak zdaniem Arlety Ciarczyńskiej³⁷ administracja publiczna dysponuje także takimi środkami jak wsparcie merytoryczne czy chociażby pewien prestiż. Poza tym finansowanie instytucji publicznych ze środków budżetowych jest tu argumentem popierającym prowadzenie działań sponsoringowych.

Władze instytucji publicznych często sponsorują różne ważne wydarzenia na szczeblu lokalnym, zarówno z zakresu kultury i sztuki, sportu, edukacji (tworzenie stypendiów dla najlepszych uczniów), wspierania organizacji charytatywnych czy aktywności osób znanych i szanowanych publicznie. Sponsoring w sferze zdrowia polega głównie na przekazywaniu darowizn na rzecz szpitali oraz włączanie się do akcji propagujących np. zdrowy styl życia. Sponsoring w sferze ochrony środowiska związany jest głównie ze wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństwa. Można tu wspierać kampanie na rzecz recyklingu, włączać się w akcje „Sprzątania świata” lub inne mające na celu poprawę stanu środowiska naturalnego. Poprzez takie działania kreują swój wizerunek, stają się prospołeczni, przejawiają troskę o społeczeństwo – w ten sposób pogłębiają zaufanie³⁸.

Sponsoring w szkole funkcjonuje o tyle, o ile nie zagraża demokratycznej zasadzie równości, nie wpływa na decyzje administracyjne o znamionach korupcji. W działalności komercyjnej mamy szerokie pole do działalności sponsorskiej. W przypadku szkoły urząd gminy może być np. sponsorem jakiejś imprezy kulturalnej i wspomagać imprezę charytatywną – w tym sensie będzie pracował na korzyść swojego wizerunku. Jednak trudno sobie wyobrazić, aby sponsor (inwestor) świadczył dobra materialne konkretnemu dyrektorowi czy nawet szkole w zamian za promocję czy załatwienie formalnej sprawy. Niebezpieczeństwem sponsoringu jest bowiem oddziaływanie osób trzecich na działalność w sferze instytucjonalnej. Można wtedy odnieść wrażenie zależności finansowej od określonych kręgów gospodarczych lub społecznych. Zachwiane przez to zostaje zaufanie obywateli do placówki oświatowej.

Zarządzanie sytuacją kryzysową

W ujęciu *public relations* kryzysem jest każda nagła i niespodziewana sytuacja, niemożliwa do opanowania podstawowymi i dostępnymi środkami oraz powodująca szeroko rozumianą stratę, prowadzącą w konsekwencji do zminimalizowanej zdolności funkcjonowania instytucji³⁹. Podstawową zasadą komunikacji w sytuacjach kryzysowych jest otwartość instytucji na otoczenie. Każde szybkie przekazywanie informacji obywatelom poprzez różne formy przekazu, np. media, zapobiega rozprzestrzenianiu się w przestrzeni społecznej i w mediach różnych przypuszczeń, plotek, pogłosek i nieprawdziwych

³⁷ Ciarczyńska A., (2011), *Public relations w służbie samorządów*, [w:] Grzegorz A., Kochaniec A. (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, s. 119.

³⁸ Rozwadowska B., op. cit., s. 246.

³⁹ Dyderska M., Lizut M., (2011), *Współpraca z mediami w sytuacjach kryzysowych na przykładzie pożaru w Kamieniu Pomorskim 13 kwietnia 2009 r.*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego”, Nr 5/2011, s. 330–331.

teorii. Ponadto otwarta postawa w trakcie kryzysu łagodzi nastroje wśród niepewnych sytuacji obywateli⁴⁰. W instytucjach publicznych normą się staje, że każda z nich posiada specjalny dział lub komórkę organizacyjną odpowiedzialną za realizowanie zadań z zakresu kryzysu. Istnieje również odrębny dział *media relations* odpowiedzialny za komunikację wewnętrzną i zewnętrzną. W sytuacji kryzysu to właśnie te dwa działy ściśle ze sobą współpracują, a częściej – osoba odpowiedzialna za komunikację w instytucji i z jej otoczeniem jest równocześnie członkiem sztabu antykryzysowego⁴¹.

Zarządzanie kryzysem należy do jednego z instrumentów PR-u w instytucjach publicznych. Wyróżnienie tego elementu *public relations* jest bardzo ważne, gdyż w sytuacji kryzysowej mass media i najbliższe otoczenie bardziej interesują się daną organizacją. W ramach zarządzania kryzysem, PR-owcy identyfikują sytuację, poddają ją analizie, ustalają priorytety, wybierają strategie postępowania, wprowadzają odpowiedni program działań i metodę komunikowania z otoczeniem, a także oceniają efektywność podjętych działań⁴². Jednakże te elementy zarządzania kryzysem muszą być przygotowane przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej, gdyż jest ona na tyle nieoczekiwana, że PR-owcy muszą uprzedzić wydarzenia. Większość kryzysów można przewidzieć dużo wcześniej i odpowiednio zareagować w sytuacji ich wystąpienia.

Kryzysy mogą wystąpić w następujących obszarach⁴³:

- katastrofy naturalne lub występujące z winy człowieka;
- przeciek informacji;
- ryzyko legislacyjne;
- wymogi ochrony środowiska czy też ochrony zdrowia;
- relacje przemysłowe;
- zachowania ważnych osobistości;
- kontakty z mediami;
- akcje rządowe.

Stała komunikacja w trakcie kryzysu z otoczeniem może sprawić, że instytucja wyjdzie z niego wzmocniona i z poprawionym wizerunkiem. W dobie nowoczesnych technologii i mediów, stała komunikacja instytucji z mediami, a poprzez nie – z obywatelami, staje się koniecznością. Co ważne, im poważniejszy i drastyczniejszy kryzys, tym media będą bardziej nim zainteresowane. W zależności od skali sytuacji kryzysowej, zainteresowane będą najpierw media branżowe, a później wraz z rozwojem kryzysu – media lokalne i ogólnopolskie, w tym elektroniczne. Również sam przeciwnik instytucji może

⁴⁰ Dojwa K., Bodziany M., *Public Relations...*, op. cit., s. 121.

⁴¹ Ibidem, s. 123.

⁴² Soliński T., (2005), *Komunikacja wewnętrzna*, [w:] Tworzydło D. (red.), *Akademia samorządowego wizerunku*, Warszawa: Grupa Wydawnicza INFOR S.A., s. 64.

⁴³ Czechowski R., (2009), *Przekuć problem w sukces – o kryzysach w samorządzie*, [w:] Adamus-Matuszyńska A. (red.), *Budowanie społeczności lokalnej. Jak rozwijać trwałe relacje pomiędzy samorządem a jego społecznym otoczeniem?*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, s. 82.

inspirować zainteresowanie kryzysem⁴⁴. Wydaje się więc oczywistym, że instytucje muszą udzielać informacji i odpowiednio odnosić się do mających miejsce wydarzeń. W sytuacjach kryzysowych często pojawia się stres, popychający do podejmowania pochopnych decyzji i nadinterpretowania faktów. Dlatego też opinia publiczna podczas kryzysu będzie chciała wiedzieć jak najwięcej, tj. dokładnie co się dzieje, dlaczego, jaki jest tego powód, jakie są plany instytucji na jego rozwiązanie, kto jest winny kryzysu itp. Dziennikarze będą chcieli znać odpowiedź na te pytania. Dlatego też pracownicy działu PR instytucji muszą posiadać właściwy plan komunikacji podczas kryzysu i być przygotowani na wiele trudnych pytań. Trzeba wiedzieć, jak rozmawiać z otoczeniem, jakie informacje przekazywać i jakich strategii używać. Na wszystkie trudne pytania pracownicy instytucji muszą odpowiadać w sposób wyważony, przemyślany i taktowny. Komunikaty nie powinny być przepełnione emocjami, tak aby nie pogłębiać stresu w odbiorcach⁴⁵.

Instytucje publiczne mogą wybrać jedną z trzech najpopularniejszych strategii komunikacji z otoczeniem podczas sytuacji kryzysowej, ale tak naprawdę żadna z nich nie jest idealna.

Pierwsza strategia komunikacji oparta jest na zaprzeczeniu i można ją realizować na dwa różne sposoby⁴⁶:

- 1) zorganizowany opór i komunikaty typu „nic się nie stało”, „to nieprawda” itp. – to najszybsze odpowiedzi na pojawiający się konflikt, aby nie zostawić pytań bez odpowiedzi i podwyższyć wiarygodność instytucji;
- 2) brak jakiegokolwiek reakcji, milczenie i nie odnoszenie się do sytuacji kryzysowej – w takiej sytuacji wydarzenia dzieją się poza instytucją, a sama organizacja skazuje się na brak ochrony i możliwość nadszarpnięcia wizerunku i reputacji.

Druga strategia komunikacji z otoczeniem polega na przeniesieniu winy, co realizuje się na dwa możliwe sposoby⁴⁷:

- 1) strategia kozła ofiarnego, która opiera się na wypieraniu winy wprost; strategia ta nie sprawdza się, jeśli instytucja w powszechnej opinii ponosi część winy za kryzys i jednocześnie staje się bardziej bezbronna wobec ataków mediów;
- 2) przyjęcie przeciwnego punktu widzenia, czyli wskazywanie, że kryzys nie jest prawdziwym problemem; wówczas instytucje podsyłają mediom bardziej ciekawsze tematy.

⁴⁴ Antczak B., Antczak-Barzan A., (2015), *Efektywne sposoby pozyskiwania klienta. Podstawowe zagadnienia z obszaru marketingu i public relations*, Józefów: Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej, s. 194.

⁴⁵ Ibidem, s. 195.

⁴⁶ Ibidem, s. 196.

⁴⁷ Ibidem, s. 196.

Trzecia strategia komunikacji z otoczeniem polega na zaakceptowaniu kryzysu, co realizuje się na dwa możliwe sposoby⁴⁸:

- 1) wspólna wina, czyli wszyscy są winni powstania kryzysu, a więc instytucja przenosi winę na społeczeństwo, panujące zwyczaje, system itp.;
- 2) wzięcie pod uwagę faktów i ogólne odwoływanie się do nich.

Żadna z zaproponowanych strategii nie jest idealna, ale są elementy komunikacji, które warto wdrożyć, aby móc jak najlepiej wyjść z kryzysu. Instytucja powinna okazywać współczucie, działać i obiecać, że zrobi wszystko, aby pokonać kryzys. Są to najbardziej uniwersalne techniki, pozwalające wyjść z każdej opresji. Ważne jest również stałe monitorowanie zapytań dziennikarzy i śledzenie sytuacji kryzysowej w mediach. Zawsze dobrze jest opracowywać bieżące stanowisko dla mediów, tak aby obywatele na bieżąco byli informowani o postępach w działaniach.

⁴⁸ Ibidem.



2 Praktyka *public relations*

2.1. Identyfikacja otoczenia i publiczności szkoły

W celu podjęcia odpowiednich kroków PR-u należy poprawnie zidentyfikować otoczenie i odbiorców szkoły. Inaczej rzecz ujmując – musimy zorientować się w zewnętrznym i wewnętrznym otoczeniu, aby wiedzieć, do kogo zwracać się z komunikatami. Środowisko wewnętrzne to dyrekcja, nauczyciele, rodzice, uczniowie, rada rodziców, rada szkoły, pracownicy. Środowisko zewnętrzne to między innymi lokalna społeczność, mieszkańcy z sąsiedztwa, konkurencja, władze oświatowe, samorząd lokalny, instytucje samorządowe, policja, sponsorzy, firmy turystyczne, ubezpieczeniowe, kościół, uczelnie, instytucje kultury, absolwenci, parlamentarzyści, dziennikarze. To tylko wybrane, najważniejsze grupy, ale biorąc pod uwagę kreowanie wizerunku szkoły, są one kluczowe dla powodzenia tego procesu.

2.2. Budowanie wizerunku i tożsamości szkoły

Aby właściwie budować wizerunek szkoły oraz jej tożsamość, trzeba przyjąć strategię, która zawiera poszczególne etapy postępowania. W tym celu należy zdiagnozować aktualną sytuację – szkoła może mieć zły wizerunek lub wadliwą tożsamość, niezbędne będą badania opinii społecznej na temat szkoły. Kolejny krok to określenie celu. Może to być poprawa wizerunku lub wykreowanie nowego, diametralna zmiana, może także się zdarzyć, że nowy podmiot chce zdobyć zaufanie swoich odbiorców. Następnie definiujemy naszych odbiorców, którymi mogą być: potencjalni uczniowie i ich rodzice, społeczność lokalna, samorząd terytorialny, dziennikarze, sponsorzy. Istotą jest wyłonienie głównych publiczności. Po tym kroku planujemy strategię i działania (rozłożone w czasie, ponieważ PR to polityka długofalowa) oraz dobieramy formy i metody komunikacji. Na tym etapie dyrekcja szkoły powinna zastanowić się, jakie sposoby dotarcia do odbiorców będą najlepsze. Czy kampania medialna, czy może spotkania, organizowanie imprez związanych ze szkołą (np. pikniku), zawody sportowe, zapraszanie autorytetów lokalnych. Zmiana strony internetowej, publikacje i udział w rankingach, zachęcanie kandydatów poprzez system motywacyjny – nowoczesny sprzęt komputerowy, sale i pracownie przedmiotowe, drukowanie materiałów reklamowych.

Kolejnym etapem jest podział czynności i zadań. W przypadku szkoły wszyscy powinni być zaangażowani w ten proces. Szkoła może również skorzystać z pomocy zewnętrznej firmy zajmującej się PR-em, która przygotuje plan działania. Jak już wspomniano, w trakcie etapu wdrażania i realizacji trzeba pamiętać o długofalowej polityce, ponieważ działania

PR-u przynoszą efekt w przyszłości i nie są nastawione na krótkotrwały zysk. Ostatni etap to analiza efektywności, czyli stopnia wzrostu zaufania do szkoły oraz napływ np. kandydatów. Jeśli działania przyniosły efekt, to należy je powtarzać, modyfikując w zależności od rozwoju sytuacji i otoczenia, uwarunkowań społecznych, ekonomicznych i prawnych.

Tożsamość szkoły to zespół cech wizualnych i niewizualnych, po których szkoła zostaje rozpoznawana. Jak już wspomniano w części teoretycznej, nie da się zbudować pozytywnego wizerunku bez wyrazistej tożsamości. Szkoła, placówka oświatowa musi być rozpoznawana. Do wizualnych atrybutów szkoły należą: używana i wybrana kolorystyka, logo szkoły i co najważniejsze – jej patron. Uroczystości poświęcone patronowi szkoły i rocznicom mogą przyczynić się do budowania odpowiedzialnych postaw wśród uczniów oraz dumy z kultywowania jej dobrego imienia. Mogą być także dobrą okazją do otrzymania wsparcia od potencjalnych darczyńców i sponsorów.

Do niewizualnych atrybutów zaliczamy kulturę organizacyjną szkoły, profesjonalizm kadry nauczycielskiej, sposób podejścia do uczniów i do ich rodziców. To wszystko wpływa na rozpoznawalność i wyrazistą identyfikację. Są to przykładowo: kontakty osobiste, zachowanie i maniery pracowników, bezpośrednio odbierane bądź zasłyszane opinie. Reasumując, te elementy oraz filozofia, historia i lokalna kultura składają się na tożsamość szkoły, a wyrazista tożsamość i pozytywny wizerunek to dobra reputacja. To powinno być celem *public relations* w oświacie.

2.3. Działania komunikacyjne i promocyjne

W procesie *public relations* można wyróżnić komunikowanie informacyjne⁴⁹, które ma na celu przekazywanie odbiorcom pewnego zasobu wiedzy o kierunkach polityki i decyzjach podejmowanych przez organizację. Celem tego komunikowania jest wytworzenie wzajemnego zrozumienia między szkołą a społeczeństwem. W tym rodzaju komunikowania cytowani autorzy (G. S. Jowett i V. O' Donnell) wskazali obszar, który obejmuje:

- 1) dzielenie się ideami;
- 2) wyjaśnianie;
- 3) instruktaż.

Drugi rodzaj komunikowania odnosi się do perswazji i korzysta z różnorodnych technik przekonywania i sugerowania. Oddziaływanie perswazyjne opiera się w większym stopniu na odwoływaniu się do emocji, funkcjonujących postaw i wzorów zachowań, istniejących stereotypów, personalnych autorytetów, ale również na przesłankach racjonalnych – dane statystyczne, sondaże, co stanowi niejednokrotnie pole do manipulacji

⁴⁹ Zob. na temat teorii: Jowett G.S., O'Donnell V., (1999), *Propaganda. A Pluralistic Perspective*, [w:] Dobek-Ostrowska B. (red.), *Studia z teorii komunikowania masowego*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, s. 64.

(technika kwestionowania faktów bazowych)⁵⁰. Poniżej przegląd najpopularniejszych technik, z których może skorzystać szkoła w komunikacji PR.

Techniki perswazyjne wg Michała Gajlewicza: do modyfikacji

Technika „publiczności odziedziczonej”

Polega ona na dołączeniu komunikatu perswazyjnego do czegoś, co jest dla odbiorcy bardziej atrakcyjne, co bardziej przyciąga jego uwagę. Jest to wykorzystanie ludzi, którzy zebrali się w innym celu. Przykładem może być koncert popularnych gwiazd estrady i równoczesne przekazywanie treści politycznych (np. krótki apel polityka). Możliwa jest również sytuacja, w której do komunikatu perswazyjnego dołącza się niespodziewane i atrakcyjne treści dla odbiorcy (np. udział popularnego aktora na festynie wyborczym).

Posługiwanie się symbolem

Symbol to skrótowy nośnik i wyróżnik propagowanej idei. Jest nieodłącznym rekwizytem działalności perswazyjnej od początków jej stosowania. Dzięki prostocie symbol łatwo się zapamiętuje. Symbolami mogą być herby, kolory, flagi, elementy stroju, wizerunki reprezentujące jakieś idee, dzieła literackie bądź polityczne. Warto te propagowane idee zaopatrzyć w symbol, który od razu będzie identyfikował daną osobę czy ideę, bez konieczności dokładnego zapoznawania się z nimi. W polityce następują częste przewartościowania symboli (np. skompromitowanie jakiejś ideologii czy osoby), jednakże partie polityczne korzystają często z symboli, aby być łatwiej identyfikowanymi (logo partii politycznej, pomarańczowy kolor podczas rewolucji w Ukrainie)⁵¹.

Niezwykłość przekazu

To technika polegająca na takim przygotowaniu bądź podaniu komunikatu, aby miał on atrakcyjniejszą formę niż konkurencyjne, towarzyszące. Wyróżnianie się z tłą jest tu podstawową zasadą, łamanie utartych konwencji, iluzje wzrokowe i słuchowe. Pomysłowość i wyczucie gustów odbiorców jest tutaj najważniejsze. Przykładowo, jeśli chcemy, aby czytelnik zauważył naszą reklamę w czasopiśmie, to możemy zastosować właśnie tę technikę.

Moda

To zjawisko również możemy wykorzystywać w perswazji. Jest to szeroko pojęta skłonność do naśladowania, do przyjmowania tego, co jest powszechne, co obowiązuje (w sensie obyczajowym, a nie prawnym). Można dotrzymywać kroku modzie lub samej ją kreować. Politycy chcąc podobać się wyborcom, biorą pod uwagę trendy, jakie obowiązują w danym czasie, nie dotyczy to oczywiście tylko stroju, ale np. stylu życia.

⁵⁰ Lemmermann H., (1997), *Komunikacja werbalna. Szkoła dyskusyjna*, Wrocław: Astrum, s. 83.

⁵¹ O symbolu szeroko pisała w swojej pracy: Uhlig A., (1989), *W kręgu symboli: o polskiej kulturze politycznej lat osiemdziesiątych*, Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

Selekcja

W procesie masowego komunikowania, selekcji dokonują nie tylko nadawcy, ale również odbiorcy. Jednakże, z punktu widzenia perswazji, dokonywana jest przez nadawcę. Najczęściej selekcja spowodowana jest stronniczością nadawcy. Sądzi on, że dzięki wyeksponowaniu jednych elementów komunikatu, a eliminacji drugich, uzyska odpowiednio pozytywny obraz propagowanej przez siebie idei. Wiąże się z tym rola *gate-keepera* (tzw. osoby lub instytucje odpowiadające i decydujące o ostatecznym kształcie komunikatu). Przykładowo: redaktor wydania informacji może pełnić tę funkcję, pod warunkiem, że to on decyduje o ostatecznym komunikacie.

Selekcja to również zestawianie elementów komunikatu w taki sposób, aby zwiększyć siłę argumentacji problemu, na którym mu zależy. Ten rodzaj selekcji wymaga dobrego rozeznania co do gustów i postaw odbiorców.

Pogłoska (potocznie plotka)

Często stosowana technika, np. w negatywnej kampanii wyborczej, polegająca na rozpowszechnianiu drogą ustną niepotwierdzonych oficjalnie treści (np. romansu polityka). Rozchodzi się bardzo szybko, a jej niebezpieczeństwo polega na uleganiu dużym modyfikacjom i zniekształceniom. Nie każda pogłoska jest perswazją i sterowanym komunikatem, jednakże potrafi wpędzić politycznego rywala w duże tarapaty. Plotka w przeciwieństwie do pogłoski jest komunikatem spontanicznym, występującym tam, gdzie społeczeństwo jest niedoinformowane.

Stereotyp

To uproszczone, najczęściej jednostronne, bardzo emocjonalnie zabarwione widzenie jakiegoś zjawiska. Jednostronność polega tu na przewadze dodatnich bądź ujemnych ocen zjawiska. Stereotypy są głęboko zakorzenione w świadomości i kulturze, trudno z nimi walczyć i są często wykorzystywane w działalności perswazyjnej. Stereotyp w kampanii to np. podział na komunistów i narodowców⁵².

Autorytet

Polega na odwoływaniu się do autorytetu w celu podniesienia prestiżu propagowanego komunikatu. Autorytetem może być osoba (np. uczonego, aktor, sławny polityk), ale także ideologia, religia czy nauka. Pułapka perswazyjna polega na tym, iż osoba, którą uważamy za autorytet, wcale nie musi nim być w tej dziedzinie, której dotyczy komunikat perswazyjny (np. znany aktor apelujący o poparcie dla konkretnego polityka). Możliwa jest również sytuacja odwrotna, w celu zdyskredytowania przeciwnika dołączamy antyautorytet⁵³.

⁵² Zob. Błuszkowski J., (2003), *Stereotypy narodowe w świadomości Polaków: studium socjologiczno-politologiczne*, Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

⁵³ Gajlewicz M., (1999), *Techniki perswazyjne, Skrypt dla studentów Instytutu Dziennikarstwa UW*, Warszawa: Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Praktyka PR-u w placówce oświatowej polega na: określeniu tożsamości szkoły, zidentyfikowaniu grup i jednostek związanych z podmiotem, utrzymywaniu dobrych stosunków ze społecznością wewnętrzną i zewnętrzną organizacji, przeprowadzaniu regularnych badań opinii publicznej, postaw i oczekiwań społecznych (szczególnie rodziców uczniów), zapobieganiu konfliktom i nieporozumieniom, wychodzeniu naprzeciw społecznej niechęci i krytyce, harmonizowaniu polityki organizacji z potrzebami lokalnej społeczności (udział w lokalnych przedsięwzięciach i aktywność poza murami szkoły), tworzeniu i podtrzymywaniu dwukierunkowej komunikacji opartej na prawdziwej i pełnej informacji ze szczególnym uwzględnieniem władz samorządowych (organu prowadzącego, radnych, komisji oświaty). Szkoła, jak każda organizacja, posiada swoją specyfikę, ale rządzi ją prawa komunikacji społecznej. Dlatego w relacjach z innymi powinna opierać się na metodach **komunikacji wewnętrznej**, do których zaliczamy:

- kontakty bezpośrednie;
- tablice ogłoszeń;
- komunikaty pisemne;
- radiowęzeł;
- internet, pocztę elektroniczną.

Należy unikać błędów w komunikacji wewnętrznej:

- informacji tylko z góry na dół;
- informacji przekazywanej wybiórczo;
- informacji trudnej do zrozumienia.

Bardzo ważne jest również **komunikowanie zewnętrzne**, do którego należy kanon warsztatu dziennikarskiego, np. artykuł, wywiad, konferencja prasowa z udziałem na rodzaje mediów.

Do najpopularniejszych metod w relacji szkoły z otoczeniem należą:

Słowo drukowane: np. ulotki, poradniki, plakaty, broszury, prospekty, ogłoszenia, wydania jubileuszowe, notatki prasowe, listy, podziękowania, sprawozdania.

Słowo mówione: przemówienia, wykłady, rozmowy, dyskusje, szkolenia, radiowęzeł, telefon.

Imprezy: festyny, pikniki, targi, jubileusze, uroczystości szkolne, mecze, turnieje, zjazdy, bale, dni otwarte, festiwale nauki.

Sprawdzone sposoby to: przekazywanie informacji prasie lokalnej i podtrzymywanie dobrych stosunków z mediami działającymi w regionie, inicjowanie przedsięwzięć promocyjnych w internecie (strona www, adres e-mail), organizowanie działań wychodzących do lokalnej społeczności (akademie, imprezy rozrywkowe i sportowe, uroczystości kościelne itp.), opracowywanie środków identyfikacji firmy (logo szkoły, wizytówki, papieru firmowego), wydawanie gazetki szkolnej, organizowanie spotkań z przedstawicielami społeczności lokalnej.



3 Rola dyrektora szkoły w budowaniu wizerunku

3.1. Lider w szkole – budowanie zespołu

Opinia o szkole

W teorii zarządzania to od lidera danej organizacji zależy jej sukces bądź porażka. Lider dobiera sobie współpracowników i buduje zespół. Narzędzia PR-u mają pomóc w sprawnym budowaniu wizerunku oraz zaufania, a także dają możliwości wychodzenia z kryzysów, które dotyczą nawet najsprawniejszego przywódcy. Według Mirosława Szcześniaka oraz wielu innych badaczy środowiska szkolnego – szkoła, tak jak każda organizacja, wymaga sprawnego kierowania. Kierowanie szkołą wymaga określonych działań. Działania te mają specyficzną treść, która wynika ze specyfiki i oryginalności instytucji szkolnej. Zespół pracowników – nauczycieli oczekuje lidera, który potrafi nadać kształt wspólnej pracy, realizując założone cele. Z personalnego punktu widzenia kierowanie szkołą kojarzy się nieodłącznie z jej dyrektorem. Obok niego, szkołą kieruje także rada pedagogiczna i jej komisje oraz wiele innych gremiów bardziej lub mniej sformalizowanych, które mają prawo wpływania na decyzje podejmowane w szkole. Również uczniowie i ich rodzice mają swoje organizacje szkolne, które mają prawo wypowiedzania się w różnych kwestiach i reprezentowania ich interesów. Na kierowanie zespołem pracowniczym (pedagogicznym) składa się wiele czynników: wiedza na temat zasad i metod zarządzania, budowanie formalnych i nieformalnych więzi, kultura organizacji, otwarta komunikacja, zakres umiejętności współpracy wśród członków zespołu. Kierowanie zespołem ludzkim to nie tylko planowanie wykonania zadań, ale również bieżące towarzyszenie pracownikom w realizacji przez nich powierzonych obowiązków. W związku ze wzrostem liczby zadań oraz odpowiedzialności dyrektorów szkół, kryteria ich doboru i zatrudniania mają duże znaczenie. Dyrektorzy szkół muszą sprostać coraz większej liczbie zadań związanych z zatrudnianiem i zarządzaniem kadrą pedagogiczną, a także zarządzaniem budżetem szkoły. Do zadań dyrektora należy też opracowywanie planów i programów nauczania, kontakty z rodzicami i uczniami oraz nauczanie. Swoją postawą i poprzez stwarzanie odpowiedniej atmosfery powinien zachęcać nauczycieli do działań innowacyjnych w celu poszukiwania własnych, oryginalnych koncepcji pedagogicznych. Dyrektor dzisiejszej szkoły posiada szeroki zakres uprawnień, zwiększył się także zakres jego odpowiedzialności i dzięki temu samodzielnie i twórczo, a jednocześnie sprawnie i efektywnie w ramach szerokich kompetencji ma za zadanie zarządzać fachowo i profesjonalnie szkołą. Po wprowadzeniu nowelizacji karty nauczyciela oraz ustawy o zmianie systemu oświaty, zadania dyrektora szkoły zostały w znacznym stopniu rozszerzone. Najważniejszym celem każdego dyrektora jest właściwe zorganizowanie pracy w szkole. Musi on w odpowiedni sposób przydzielić obowiązki nauczycielom, zorganizować pracę pozostałych pracowników szkoły,

a następnie ciągle nadzorować funkcjonowanie i realizację powierzonych zadań. Wiele działań dyrektora i jego zastępców wymaga dostępu do wiarygodnych informacji o szkole. Dzięki nim jest możliwe poprawne sporządzanie raportów dla jednostek nadrzędnych oraz diagnozowanie pracy placówki oświatowej. Z punktu widzenia *public relations* współczesny dyrektor to nie tylko specjalista w swojej dziedzinie, pedagog i pracownik oświaty, lecz także sprawny, profesjonalny oraz skuteczny lider i przywódca⁵⁴.

Jakość usług w kontekście szkoły

W budowania wizerunku i tożsamości ogromne znaczenie ma jakość oferowanych przez szkołę usług. To dyrektor jako decydujący o doborze kadry nauczycielskiej, a także administracyjnej, ma wpływ na postrzeganie szkoły. Oczywiście jest, że dyrektor personalnie nie może wpływać na wszystko i wszystkiego kontrolować w sposób absolutny – jednakże poziom merytoryczny oraz osobisty pracowników stanowi wizytówkę placówki oraz jest wymiernym sposobem na zachęcenie kandydatów. Nie chodzi tylko o uczniów, ale także o potencjalnych pracowników.

Na wzrost jakości usług mają wpływ również takie czynniki jak: infrastruktura szkoły, wyposażenie dla uczniów (sale tematyczne i przedmiotowe), wielkość sal, stołówka szkolna i jej usługi, jakość sanitariatów, gabinet lekarski, ilość uczniów w klasie, monitoring i szeroko rozumiane kwestie bezpieczeństwa, a nawet położenie komunikacyjne samej szkoły.

Ze względu na rozwój uczniów bardzo ważny jest stały dostęp do szkolnych pedagogów i psychologów. Ze względu na zaangażowanie rodziców w życie szkoły – aktywność np. rady rodziców. Organizowanie wyjazdów i wymian z partnerskimi szkołami za granicą, stypendia dla najlepszych uczniów, pomoc nieradzącym sobie z nauką i co znamienne w polityce PR-u – sprawna komunikacja. Dzięki cyfryzacji społeczeństwa szkoła zyskała wiele udogodnień, a przysłowiowa kreda i tablica powinna mieć co najwyżej symboliczne znaczenie.

Jeśli szkoła zapracuje na dobrą reputację swoich usług, to trudno będzie podważyć jej dobry wizerunek. Kryzysy w organizacjach zdarzają się zawsze – sztuką jest wyjść z nich obronną ręką, a jakość usług jest ważnym czynnikiem sprzyjającym pozytywnemu wizerunkowi.

Wizerunek dyrektora

Osobowość, w literaturze psychologicznej, określana jest jako „wewnętrzny system spójnych predyspozycji do pewnych zachowań psychicznych i społecznych. Dzięki osobowości człowiek posiada zdolność integrowania napływających informacji i tworzenia jednolitego obrazu sytuacji, integrowania możliwych kierunków działań oraz różnych technik i sposobów zachowania się. Umożliwia to spójne regulowanie zachowań człowieka i stałość jego relacji na wydarzenia zewnętrzne”⁵⁵.

⁵⁴ [Dyrektor zarządzający placówką oświatową w XXI wieku](#) [dostęp: 14.08.2023].

⁵⁵ Reykowski J., (1976), *Osobowość jako centralny system regulacji integracji czynności człowieka*, [w:] Tomaszewski T. (red.), *Psychologia*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe, s. 767–771.

Bardzo często w psychologii stawia się znak równości pomiędzy osobowością a osobowością polityczną. Jednak nie są to zjawiska tożsame. Osobowość polityczna jednostki stanowi tylko część jej osobowości społecznej.

Osobowość polityczna przesądza o tym, z jakimi interesami i grupami społecznymi identyfikuje się dana jednostka. Struktura osobowości politycznej była rozpatrywana przez wielu autorów. Richard Snyder, Hubert Bruck i Burton M. Sapin doszli do wniosku, że na osobowość polityczną składają się trzy podstawowe elementy: intelektualne zdolności danej osoby, zasady interpretowania własnych koncepcji oraz typy osobowościowe, wyróżnione w kontekście podejmowania decyzji politycznych⁵⁶. W kontekście omawiania wizerunku dyrektora szkoły najbardziej odpowiada ta definicja, ponieważ dyrektor (co prawda, nie jest i nie powinien być politykiem) jest liderem, przywódcą, a podejmowane przez niego decyzje są naturalnymi dla realizacji polityki szkoły.

Ogólne zasady rządzące konstruowaniem wizerunku lidera (dyrektora) i produktu na rynku ekonomicznym są podobne, prawie tożsame. Nie można jednak zapominać, że lider to nie tylko dobrze wykreowane „opakowanie”, ale także człowiek posiadający własną osobowość. W związku z tym każdy, kto buduje swój wizerunek, musi założyć, że powinien być on zgodny z jego osobowością z kilku powodów:

- Niezgodny wizerunek z osobowością będzie niewiarygodny (współcześnie można z pomocą różnorodnych technik, np. telewizji, z osoby małomównej, skrytej i nieśmiałej próbować stworzyć oratora i człowieka łatwo nawiązującego kontakty). W zderzeniu z rzeczywistością, np. podczas spotkania z pracownikami, rodzicami, uczniami – ten wizerunek ulegnie szybkiej weryfikacji i zostanie zburzony, a odbiorcy wyczują fałsz.
- Analiza osobowości jest niezbędna, a badania psychologiczne zajmujące się przywództwem jednoznacznie ukazują, że nie każdy może być liderem. Jest to funkcja wymagająca specyficznych predyspozycji psychicznych, co zaprezentuje poniższy materiał.
- Osobowość lidera ma bezpośredni wpływ na typ przywództwa, jaki reprezentuje, a to z kolei na sposób kreowania wizerunku. Studia nad tą kwestią prowadzone są z powodzeniem od kilku dekad.

Trzy podstawowe style, jakie wyróżniają psychologowie, to:

- Autokratyczny;
- Demokratyczny;
- Liberalny.

Ten ostatni jest właściwie stylem utopijnym, ponieważ dominującą rolę w wyznaczaniu i ocenie grupy odgrywa sama grupa. Styl autokratyczny w sposób najbardziej jaskrawy

⁵⁶ Pietraś J.Z., (2002), *Decydowanie polityczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 326.

wyróżnia rolę i znaczenie przywódcy w procesie rządzenia, stąd też będzie wpływał najczęściej na tożsamość i wyróżnienie lidera.

Wizerunek powinien odpowiadać:

- Przekonaniom, wyznawanym zasadom;
- Osobowości;
- Etykietce społecznej.

Wizerunek powinien być:

- Czytelny – jedna oferta sprzedaży;
- Prosty – symplifikacja wizerunku, podkreślenie pozytywnej różnicy;
- Zgodny z już przypisywanym.

Subiektywne odczucia ludzi są ważniejsze niż rzeczywiste cechy.

Typy przywództwa a wizerunek

Jedną z klasyfikacji zaproponowanych przez badaczy studiów nad przywództwem jest klasyfikacja odwołująca się do ról, jakie powinien przyjmować lider w zależności od okoliczności. Na uwagę zasługuje to, że lider nie wybiera w sztuce rządzenia tylko jednej roli, ale powinien umieć dostosowywać swój typ przywództwa do warunków, w jakich funkcjonuje. W związku z tym możemy wyróżnić:

- Lidera ojca;
- Lidera matkę;
- Lidera managera;
- Lidera autorytet moralny.

Lider ojciec rządzi w organizacji tak, jak przysłowiowy ojciec rodziny, trzyma wszystko żelazną ręką, za dobre nagradza, za złe karze. Lider matka z kolei to osoba opiekuńcza, która pochyla się nad kwestiami społecznymi, bierze pod uwagę zdanie swoich podopiecznych i koncyliacyjnie rozwiązuje konflikty. Lider manager zarządza szkołą jak swoją firmą, najważniejsze są dla niego sprawy ekonomiczne, lider autorytet moralny daje przykład innym, jest bez skazy i ma nieposzlakowaną opinię. Fenomenem jest pogodzenie wszystkich modeli i dostosowanie stylu rządzenia do okoliczności.

Przekładając rozważania o wizerunku na środowisko szkolne, należy zauważyć, że dyrektor jest swoistą wizytówką. Jego wizerunek nie może być niewiarygodny, dyrektor nie może pozwolić sobie na utratę zaufania – w przeciwnym razie zarówno pracownicy, jak i uczniowie oraz zewnętrzne środowisko będą postrzegać szkołę przez pryzmat niewiarygodnego dyrektora.

Wizytówką dyrektora są także estetycznie urządzone szkoły, wyposażone w odpowiedni sprzęt i pomoce naukowe. Te efekty stają się odniesieniem dla innych poszukujących szans

na sukces. Niestety, znacznie rzadziej przedmiotem wysokiej oceny pracy dyrektora jest jakość pełnionych przez niego funkcji wychowawczych, chociaż w zlecanych mu do realizacji zadaniach mieści się również zapis o jego roli jako inspiratora i koordynatora procesu wychowania. Zastanawiające – dlaczego funkcja opiekuńczo-wychowawcza wobec uczniów jest z reguły traktowana przez zwierzchników i samych dyrektorów marginesowo?

Nieczęsto też podnosi się kwestię relacji dyrektor – uczeń. Jeśli się pojawia, to zwykle dotyczy przypadków jednostkowych. Tymczasem młodzież liczy na autorytet dyrektora, do którego opinii często się odwołuje. Dotyczy to, co prawda, rzadkich przypadków naruszania przepisów kodeksu ucznia przez nauczyciela w sytuacji zbyt rygorystycznego traktowania zasad nauczania. Niektóre fakty, nagłaśniane przez miejscowe media, przyczyniają się do powstania rozmaitych lęków i fobii szkolnych. Mówi się wtedy o zapewnieniu uczniom bezpieczeństwa psychicznego. Do tego najlepiej nadaje się dyrektor szkoły.

Z obserwacji wynika, że brak szczególnego zainteresowania dyrektora problemami wychowawczymi uczniów bierze się najczęściej z nadmiernych obciążeń tej funkcji sprawami administracyjno-organizacyjnymi. Coś jednak musi ulec zmianie, gdyż dyrektorzy szkół powinni w większym niż dotychczas stopniu uwzględniać zadania opiekuńczo-wychowawcze w programie swojej działalności⁵⁷.

3.2. Kultura organizacyjna

Kulturę organizacyjną należy pojmować w ujęciu przedmiotowym oraz podmiotowym. Ujęcie przedmiotowe kieruje swoją uwagę na wartości i wzorce zachowań, podmiotowe skierowane jest na człowieka i eksponuje jego cechy, które są wyznacznikiem poziomu jego wysokiej kultury. Do tych cech należą: wiedza na temat organizacji, wykorzystanie tej wiedzy do zarządzania, umiejętność postrzegania i oceniania sytuacji w organizacji, postawa prospołeczna.

Za przejaw wysokiego poziomu kultury organizacyjnej uznaje się takie organizowanie pracy własnej oraz kierowanej placówki, aby wynikała z niej troska o pracownika, ucznia. Każda szkoła posiada sobie tylko właściwą kulturę organizacyjną, wyznaczoną przez wartości i doświadczenia, jakie poszczególne osoby do niej wnoszą, sposoby działania jej pracowników i ich wzajemne kontakty oraz przez dokonania, pozostawione po sobie⁵⁸. Szkoła posiada swój własny styl funkcjonowania, osobowość oraz swoją własną tożsamość kulturową. Kultura organizacyjna to zestaw powszechnie przyjmowanych postaw, przekonań oraz wartości i norm postępowania, które łączą razem społeczność i kształtują obraz organizacji, w tym również placówki oświatowej.

⁵⁷ [Wizerunek współczesnego dyrektora](#) [dostęp: 2.11.2023].

⁵⁸ [Szczęśniak M., Dyrektor zarządzający placówką oświatową w XXI wieku](#) [dostęp: 28.08.2023].

Kultura każdej placówki oświatowej, jak również każdej innej organizacji, spełnia cztery ważne funkcje: buduje poczucie tożsamości, wzbudza zaangażowanie w misję placówki, wpływa na jej stabilność; determinuje zachowanie nauczycieli, uczniów oraz całej społeczności szkoły.

Każda placówka oświatowa funkcjonuje w określonym otoczeniu, które wpływa na jej działalność. Szkoła dostosowuje się do stale zmieniających się warunków otoczenia i sama je współtworzy, jednocześnie ściśle współdziała z otoczeniem. Tworzona kultura szkoły pozostaje w ścisłym związku z jej środowiskiem wewnętrznym i zewnętrznym, a tym samym opiniotwórczym.

Środowisko wewnętrzne szkoły tworzą jej pracownicy i uczniowie oraz rodzice. Oni także budują wizerunek, ponieważ wynoszą swoje opinie i zachowania na zewnątrz. Otoczenie zewnętrzne tworzą grupy współpracujące ze szkołą. To może być samorząd lokalny, sponsorzy, lokalne organizacje itp. Otoczenie opiniotwórcze to grupy mające wpływ na postrzeganie szkoły. Mogą to być dziennikarze, lokalne autorytety, placówki nadzorujące szkołę. Od wzajemnego oddziaływania i zachowania poszczególnych publiczności w otoczeniu szkoły uwarunkowana jest bieżąca działalność i rozwój każdej placówki oświatowej.

Jak to było już wspomniane, tożsamość każdej szkoły tworzą zarówno elementy wizualne i niewizualne. Komponentami tożsamości kulturowej szkoły mogą być: symbole – godło, nazwa, patron, elementy ubioru podkreślające odrębność szkoły (mundurek), wystrój zewnętrzny i wewnętrzny budynku. Elementy językowe – charakterystyczne powiedzenia, maksymy, elementy języka narad pedagogicznych i innych spotkań. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna – sposób przyjmowania rozmów telefonicznych, prowadzenie dyskusji, negocjacji, styl kontaktów dyrektora z pracownikami – styl pracy rady pedagogicznej i zespołów roboczych, styl kontaktów pracowników placówki ze środowiskiem zewnętrznym opiniotwórczym. „Tradycje – sformalizowane, czyli podtrzymywane przez kadrę zarządzającą (statut, zarządzenia), niesformalizowane, np. mity, legendy, przekazywane w kręgach związanych ze szkołą. Rytuały – sformalizowane, np. uroczyste apele, rocznice związane z uroczystościami szkolnymi, obyczajowe, np. charakterystyczne sposoby organizacji imprez uczniowskich. Wartości i zasady – wartości określające cele dydaktyczne i wychowawcze, zakazy i nakazy regulujące sferę swobody uczniów i słuchaczy, regulacja stosunków uczeń – nauczyciel, wzory współpracy nauczycieli z rodzicami, wzory współpracy całej społeczności placówki ze środowiskiem zewnętrznym, zasady określające zakres współuczestnictwa uczniów i kadry w zarządzaniu szkołą”⁵⁹.

Reasumując, kultura organizacyjna, tożsamość szkoły jest jednym z najważniejszych elementów wpływających na budowę wizerunku zgodnie ze sztuką PR-u.

⁵⁹ Ibidem, s. 86.

3.3. Budowanie tradycji – znaczenie absolwentów dla rozwoju szkoły

Tradycje i obyczaje przekazywane z pokolenia na pokolenie można symbolicznie potraktować jako mosty łączące historię i współczesność, ludzi młodych i starszych. To piękne, że gdy wszystko wokół się zmienia, a czas pędzi nieubłagane, jest coś, co towarzyszy nam niezmiennie od lat, na co możemy czekać z utęsknieniem i radosną ekscytacją. I choć te ważne w naszej kulturze zwyczaje także z czasem zmieniają swoje oblicze, to stojące za nimi wartości i idee pozostają niezmiennie. Dzieci poznają tradycje i obyczaje w swoich domach, ale też uczą się o nich w szkole. Czy poza wymiarem kulturowym mogą one wzbogacić także rozwój społeczno-emocjonalny uczniów?

Obchody różnych tradycji w pewien naturalny sposób wymuszają na nas wchodzenie w relacje z innymi ludźmi, by razem celebrować ważne wydarzenia wpisane w naszą kulturę i obyczajowość. Zazwyczaj też przy takich okazjach staramy się odsuwać na bok to, co nas różni, a podkreślać to, co łączy. Wspólne przygotowywanie obchodów różnych tradycji i świąt w szkole może stać się dla uczniów celem, który ich zjednoczy i zbliży do siebie. Takie poczucie wspólnoty i przynależności do grupy jest bardzo ważne dla rozwoju społeczno-emocjonalnego. Również świadomość tego, skąd wywodzą się nasze tradycje i obyczaje jest ważna dla rozwoju tożsamości dzieci. Dziś wiele dawnych, pięknych zwyczajów nabrało bardzo komercyjnego wyrazu. Jednak nasi dziadkowie i babcie mogą przypomnieć nam, jak kiedyś świętowano⁶⁰.

Wizerunek szkoły tworzą jej absolwenci. Powinni wyróżniać się swoją postawą, osiągnięciami, a ich sukcesy w późniejszym życiu, także tym dojrzałym, stanowią transfer pozytywnego wizerunku w kierunku szkoły. Pod warunkiem, że szkoła interesuje się losami swoich absolwentów, zakładając np. stowarzyszenia, organizując zjazdy absolwentów, pikniki charytatywne itp. Możliwe jest także budowanie więzi międzypokoleniowych, gdzie np. uczeń może być dumny, że jego dziadek także ukończył daną placówkę. I choć takie budowanie było dotychczas trudne ze względu na polskie dzieje i historię (wojny, przesiedlenia, dużą rotację ludności), to należy pamiętać, że warto przyciągać potencjalnych kandydatów także tradycją. Coraz częściej zdarza się, że rodzice decydują się posłać dziecko do tej samej szkoły, do której uczęszczało rodzeństwo, lub do tej, której oni sami są absolwentami. To jest bardzo skuteczny i wiarygodny sposób budowania tożsamości i społeczności szkolnej.

⁶⁰ [Tradycje – bawią, uczą, rozwijają](#) [dostęp: 2.11.2023].



Zakończenie

Podsumowując nasze rozważania o *public relations* w szkole, można wyróżnić wymierne korzyści. Placówka oświatowa łatwiej uzyskuje wsparcie z projektów unijnych, gdyż może zaprezentować zaprzyjaźnionych partnerów uwiarygadniających szkołę. Placówka z renomą łatwiej pozyskuje sponsorów i kandydatów. Pracownicy, widząc efekty swojej pracy, są lepiej zmotywowani i mają przekonanie, że pracują w placówce wyróżniającej się w środowisku. Dobra opinia o szkole powoduje, że uczniowie i absolwenci placówki odczuwają dumę. Nauczyciele zdobywają praktyczną wiedzę o technikach *public relations* oraz doceniają wagę dbania o wizerunek szkoły w lokalnej społeczności.

Dzięki PR-owi można przekazywać prawdziwe informacje i korygować błędne lub te, które są niekorzystne. Można również poprawiać komunikację wewnątrz szkoły i stale ją doskonalić, wpływać na pozytywny wizerunek szkoły w mediach oraz w internecie, przekonywać otoczenie, że placówka postępuje zgodnie z wyznaczonym celem i jej interesem⁶¹.

Zmiany w branży edukacyjnej możemy obserwować już od kilku lat. Widać je już na poziomie przedszkoli, ale również w szkołach średnich i w szkolnictwie wyższym. Coraz częściej kładzie się nacisk na jakość nauki dzieci w żłobku czy w przedszkolu, gdzie często istotnym elementem staje się wielojęzyczność, zajęcia dodatkowe oraz rozwój emocjonalny pociech. Według raportu Ipsos dla OKO.press z 2021 roku zaufanie rodziców do publicznych placówek znacznie spadło. Na pytanie skierowane do rodziców – czy wysłaliby dziecko do niepublicznej, płatnej placówki, gdyby pieniądze nie były przeszkodą – aż 55% z nich oświadczyło, że zdecydowanie tak lub raczej tak. Z jednej strony rosnąca konkurencja w sektorze placówek niepublicznych zmusza ich właścicieli do podejmowania działań, które pozwolą się wyróżnić w gąszczu innych podobnych miejsc. Z drugiej strony uczelnie wyższe również zmieniły swój charakter. Od 2021 do 2022 roku odsetek osób, które posiadają wykształcenie wyższe wzrósł o 6% (dane GUS-u). Dostęp do uczelni prywatnych jest coraz większy, możliwe jest studiowanie online z każdego miejsca w Polsce, a nawet na świecie, co sprawia, że w sektorze edukacji wyższej konkurencja jest również duża. Zatem bez względu na to, czy targetem jednostki są rodzice szukający przedszkola, które zapewni ich pociechom jak najlepszy start w przyszłość, czy maturzyści mający ogromne pole wyboru dalszej edukacji, to aby osiągnąć cele promocji szkoły, należy dotrzeć do odbiorców w dopasowany sposób i zostać odpowiednio zapamiętanym. I tu z pomocą przychodzi PR⁶².

⁶¹ [PR – dwie litery, wiele korzyści. Public relations w pigułce](#) [dostęp: 4.09.2023].

⁶² [PR a szkolnictwo – metody promocji szkoły](#) [dostęp: 4.09.2023].



Bibliografia

Albin K., (2000), *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*, Warszawa – Wrocław: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Altkorn J., (red.), (1997), *Podstawy marketingu*, Kraków: Instytut Marketingu.

Andrzejewski P., Kot W., (2002), *Media relations*, Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

Antczak B., Antczak-Barzan A., (2015), *Efektywne sposoby pozyskiwania klienta. Podstawowe zagadnienia z obszaru marketingu i public relations*, Józefów: Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej.

Błuszkowski J., (2003), *Stereotypy narodowe w świadomości Polaków: studium socjologiczno-politologiczne*, Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

Cenker E.M., (2000), *Public relations*, Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej.

Ciarczyńska A., (2011), *Public relations w służbie samorządów*, [w:] Grzegorzczuk A., Kochaniec A. (red.), *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji, s. 119.

Czechowski R., (2009), *Przekuć problem w sukces – o kryzysach w samorządzie*, [w:] Adamus-Matuszyńska A. (red), *Budowanie społeczności lokalnej. Jak rozwijać trwałe relacje pomiędzy samorządem a jego społecznym otoczeniem?*, Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Czubała A. (red), (2012), *Podstawy marketingu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Czubała A., Jonas A., Smoleń T., Wiktor J.W., (2006), *Marketing usług*, Kraków: Wolters Kluwer.

Deszczyński P., (2016), *Public relations*, Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Dojwa K., Bodziany M., (2013), *Public Relations instytucji bezpieczeństwa*, Wrocław: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych.

Dyderska M., Lizut M., (2011), *Współpraca z mediami w sytuacjach kryzysowych na przykładzie pożaru w Kamieniu Pomorskim 13 kwietnia 2009 r.*, „Rocznik Bezpieczeństwa Międzynarodowego”, Nr 5/2011.

[Dyrektor zarządzający placówką oświatową w XXI wieku](#) [dostęp: 14.08.2023].

[Działania dyrektora w zakresie promocji szkoły i budowania jej wizerunku](#) [dostęp: 24.10.2023].

Frączek A., (2011), *Public relations jako narzędzie komunikacji społecznej*, „Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość”, t. 8, Gdańsk.

Gajlewicz M., (1999), *Techniki perswazyjne, Skrypt dla studentów Instytutu Dziennikarstwa UW*, Warszawa: Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego.

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., (1992), *Marketing, punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa: Wydawnictwo Ekonomiczne.

Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., (2000), *Marketing*, Warszawa: Wydawnictwo Ekonomiczne.

Gawroński S., (2006), *Media relations. Współpraca dziennikarzy i specjalistów PR*, Rzeszów: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania.

Goban-Klas T., (1996), *Public Relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Goban-Klas T., (1997), *Public relations czyli sztuka promocji reputacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Goban-Klas T., (2000), *Media i komunikowanie masowe*, Warszawa – Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Jowett G.S., O'Donnell V., (1999), *Propaganda. A Pluralistic Perspective*, [w:] Dobek-Ostrowska B. (red.), *Studia z teorii komunikowania masowego*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

Kadragic A., Czarnowski P., (1996), *Public Relations czyli promocja reputacji. Praktyka działania*, Warszawa: Polskie Stowarzyszenie Public Relations.

Knecht Z., (2010), *Public relations w administracji publicznej: teoria, praktyka, badania*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.

Kotler P., (2012), *Marketing*, Warszawa: Wydawnictwo Rebis.

[Kreowanie wizerunku placówki oświatowej – perspektywa teoretyczna i praktyczna](#) [dostęp: 24.10.2023].

Lemmermann H., (1997), *Komunikacja werbalna. Szkoła dyskusowania*, Wrocław: Astrum.

Olędzki J., [O społecznym znaczeniu public relations w demokracji. Wprowadzenie](#) [dostęp: 14.06.2023].

Olędzki J., [O wizerunku public relations w polskim społeczeństwie](#) [dostęp: 6.11.2023].

[Ośrodek Doskonalenia Kadry Kierowniczej Oświaty VULCAN](#) [dostęp: 24.10.2023].

Pietraś J.Z., (2002), *Decydowanie polityczne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Poręba M., (2012), *Dziennikarz i doradca public relations. Aspekty etyczne i prawne zawodu*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.

[PR a szkolnictwo – metody promocji szkoły](#) [dostęp: 4.09.2023].

[PR – dwie litery, wiele korzyści. Public relations w pigułce](#) [dostęp: 4.09.2023].

[Promocja i budowanie pozytywnego wizerunku szkoły](#) [dostęp: 24.10.2023].

Reykowski J., (1976), *Osobowość jako centralny system regulacji integracji czynności człowieka*, [w:] Tomaszewski T. (red.), *Psychologia*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.

Rozwadowska B., (2002), *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.

[Siedem tradycji teorii komunikowania \(polskiprzemysl.com.pl\)](#) [dostęp: 4.07.2023].

[7 tradycji w dziedzinie teorii komunikacji – Teoria socjopsychologiczna – komunikacja jako wpływ – Studocu](#) [dostęp: 4.07.2023].

Sobkowiak B., (1999), *Public relations jako forma komunikowania masowego*, [w:] Dobek-Ostrowska B. (red.), *Studia z teorii komunikowania masowego*, Wrocław: Uniwersytet Wrocławski.

Soliński T., (2005), *Komunikacja wewnętrzna*, [w:] Tworzydło D. (red.), *Akademia samorządowego wizerunku*, Warszawa: Grupa Wydawnicza INFOR S.A.

Szcześniak M., [Dyrektor zarządzający placówką oświatową w XXI wieku](#) [dostęp: 28.08.2023].

[Szkolnictwo.pl](#) [dostęp: 24.10.2023].

Święćkowska T., (2008), *Public relations a demokracja*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.

Traczyńska A., (2012), *Rola Internal Public Relations w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Promotor.

[Tradycje – bawią, uczą, rozwijają](#) [dostęp: 2.11.2023].

Tworzydło D. (red.), (2005), *Akademia samorządowego wizerunku*, Warszawa: Grupa Wydawnicza INFOR S.A.

Tworzydło D., (2013), *Nowe technologie a public relations*, „Marketing Instytucji Naukowo-Badawczych”, nr 4, Warszawa.

Uhlig A., (1989), *W kręgu symboli: o polskiej kulturze politycznej lat osiemdziesiątych*, Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

Wójcik K., (2015), *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Warszawa: Wolters Kluwer.

[Wizerunek szkoły jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym](#) [dostęp: 24.10.2023].

[Wizerunek współczesnego dyrektora](#) [dostęp: 2.11.2023].



O autorce

Monika Brenner-Zawierucha, doktor nauk humanistycznych, politolog, doradca w dziedzinie komunikacji społecznej, trener komunikacji interpersonalnej. Absolwentka Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, asystent w Instytucie Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk (1997–1999), wykładowca na Uniwersytecie w Białymstoku na Wydziale Historii i Socjologii oraz Wydziale Prawa (1999–2009), wykładowca w Instytucie Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego (2007–2011), w latach 2017–2020 rektor Wyższej Szkoły Nauk Pedagogicznych i wykładowca na studiach podyplomowych dla nauczycieli. Obecnie wykładowca w Wyższej Szkole Stosunków Międzynarodowych i Amerykanistyki, od 2021 roku ekspert w Wydziale Edukacji Historycznej i Współpracy Międzynarodowej w Ośrodku Rozwoju Edukacji.

Ośrodek Rozwoju Edukacji
Aleje Ujazdowskie 28
00-478 Warszawa
tel. 22 345 37 00

www.ore.edu.pl