

**prof. dr hab. Tadeusz Wawak**

**Katedra Ekonomii Stosowanej i Jakości Zarządzania**

**Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania**

**Uniwersytet Jagielloński**

## **ZARZĄDZANIE RELACJAMI SZKOŁY WYŻSZEJ Z PRAKTYKĄ**

### **Streszczenie**

Szkoły wyższe spełniały dwie misje: badawczą i edukacyjną, wierne zasadzie jedności nauki i kształcenia liberalnego uniwersytetu Humboldta. Pod koniec XX wieku dostrzeżono rosnące znaczenie relacji uniwersytetu z otoczeniem oraz współzależność między uczelnią, państwem i rynkiem. Wykształciła się, bowiem trzecia misja uniwersytetu – budowanie i rozwijanie pożądanej relacji z otoczeniem, w tym zwłaszcza z szeroko rozumianą praktyką. Przedstawione w tym opracowaniu wnioski z wieloletnich badań prowadzonych przez autora potwierdzają absolutną konieczność zastanowienia się w każdej szkole wyższej nad problemami zarządzania jej relacjami z szeroko rozumianą praktyką. Uczelnie muszą racjonalnie zarządzać kapitałem relacyjnym, którym dysponują, mając na uwadze oczekiwania interesariuszy. **Takie podejście szkoły wyższej do interesariuszy, zwłaszcza zewnętrznych, jest najlepszą i najskuteczniejszą formą marketingu usług naukowo-badawczych, edukacyjnych i doradczych świadczonych przez uczelnię, która powinna być odpowiedzialna wobec tych interesariuszy, na których szkoła wyższa ma wpływ i tych, którzy mają wpływ na uczelnię.** Oznacza to umożliwienie wszystkim interesariuszom uczestniczenie w rozpoznaniu istotnych problemów i poszukiwaniu rozwiązań oraz współpracę z nimi na wszystkich szczeblach, włączając w to zarządzanie uczelnią w celu osiągnięcia lepszych wyników w realizacji wszystkich trzech misji uczelni.

### **Słowa kluczowe:**

szkoła wyższa, trzy misje uczelni, kapitał relacyjny, zarządzanie relacjami, interesariusze uczelni, najskuteczniejsza forma marketingu usług świadczonych przez uczelnie, społeczna odpowiedzialność uczelni (CSR)

## 1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie szkolnictwa wyższego w Polsce reguluje obszerna ponad stustronicowa ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku zatytułowana: „Prawo o szkolnictwie wyższym”, wielokrotnie nowelizowana i powszechnie nieznana przez pracowników uczelni, których dotyczy.<sup>1</sup> Zapoznanie się z kolejnymi, licznymi rozporządzeniami wykonawczymi do niej Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego jest niezmiernie trudne i pracochłonne. Dlatego też celowym jest przypomnienie podstawowych cech i właściwości szkoły wyższej w Polsce w oparciu o tę ustawę, która stwierdza, że każda uczelnia „jest autonomiczna we wszystkich obszarach swojego działania na zasadach określonych w ustawie”.<sup>2</sup> Oznacza to prawnie ograniczoną i reglamentowaną autonomię szkół wyższych w Polsce. Uczelnie kierują się zasadami wolności (nie wnikając w to, co to w rzeczywistości oznacza) nauczania, badań naukowych i twórczości naukowej oraz pełnią misje odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań, kształcenia studentów.<sup>3</sup> Szkoły wyższe spełniają dwie misje: badawczą i edukacyjną, wierne zasadzie jedności nauki i kształcenia uniwersytetu liberalnego, którego założenia opracował i wdrożył w berlińskim uniwersytecie w latach 1809-1810 Wilhelm von Humboldt.<sup>4</sup> Clark Keer w 1963 r. zauważył, że klasyczny uniwersytet XVIII i XIX wieku obecnie jest nieprzydatny i proponuje nową nazwę uczelni współczesnej – multiversity oznaczający zbiór społeczności studentów i uczonych z różnych obszarów i dziedzin nauki oraz pozostałych pracowników, którzy mają często sprzeczne interesy i różnych interesariuszy zewnętrznych, z którymi współpracują.<sup>5</sup>

W ostatniej ćwiartce XX wieku dostrzeżono w piśmiennictwie Stanów Zjednoczonych w Europie, dotyczącym badań i polityki naukowej i szkolnictwa wyższego, rosnące znaczenie relacji uniwersytetu z otoczeniem oraz współzależność między uczelnią, państwem i rynkiem. Wykształciła się, bowiem trzecia misja uniwersytetu – budowanie i rozwijanie pożądanej relacji z otoczeniem, w tym zwłaszcza z szeroko rozumianą praktyką.<sup>6</sup> Znaczenie tych kwestii

---

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r., Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005 r., Nr 164, poz.1365, z późn. zm.

<sup>2</sup> Tamże, art. 4.1.

<sup>3</sup> Tamże, art. 4.2. i 4.3.

<sup>4</sup> K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011 r., s. 18.

<sup>5</sup> K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 15 za C. Keer, *The uses of the university*, Harvard University Press, Cambridge 2001 r., s. 12-33.

<sup>6</sup> A.M. Kola i K. Leja, *Rozszerzona trzecia misja uniwersytetu na przykładzie jego relacji z podmiotami trzeciego sektora*, e-mentor, Nr 4(61), październik 2015 r., s. 4-5.

dostrzegł polski ustawodawca, zobowiązując uczelnie do współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym, zarówno w obszarze badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz podmiotów gospodarczych (w wyodrębnionych formach działalności, w tym w drodze utworzenia spółki celowej), jak i edukacji po przez udział przedstawicieli pracodawców w opracowaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym.<sup>7</sup>

Trzecia misja uniwersytetu jest brana pod uwagę w wielu artykułach wspomnianej ustawy i dla tego też uczelnie mają obowiązek spełniania tej misji. Potwierdzają to statuty szkół wyższych, które powszechnie na nią wskazują. Jak jest ona realizowana w różnym stopniu w uczelniach w Polsce? Warto pochylić się nad tym problemem w badaniach naukowych, aby lepiej poznać następstwa jej aktualnej realizacji i wskazać kierunki poprawy. Jest to szeroki problem wychodzący poza objętość krótkiego referatu i artykułu. Dlatego też koniecznym jest ograniczenie zakresu tegoż opracowania do: zastanowienia się nad problemami zarządzania relacjami szkoły wyższej z praktyką, częścią otoczenia, poddanie tych relacji analizie i zaprezentowanie najważniejszych wniosków płynących z badań. **Takie podejście szkoły wyższej do zarządzania relacjami z interesariuszami, zwłaszcza z praktyką, jest najlepsza i najskuteczniejsza formą marketingu usług naukowo-badawczych, edukacyjnych i doradczych świadczonych przez uczelnię, która powinna być odpowiedzialna wobec tych interesariuszy. Ostatecznym celem opracowania jest pokazanie roli relacji szkoły wyższej z szeroko rozumianą praktyką.** Niedocenianie współzależności szkolnictwa wyższego i praktyki społeczno-gospodarczej kraju jest jednym z ważnych czynników blokujących rozwój gospodarki narodowej i państwa.

## 2. Kapitał relacyjny szkoły wyższej

Kapitał relacyjny stanowi część kapitału intelektualnego, przy czym nie jednakowo jest on postrzegany i definiowany w literaturze. Według jednej koncepcji klasyfikacji kapitału intelektualnego przyjmuję się, że składa się on z trzech części: kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego i kapitału relacyjnego<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Ustawa - Prawo o szkolnictwie wyższy, art. 4.4., cyt. wyd.

<sup>8</sup> Miedzy innymi por. Rachunkowość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i organizacji, <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/rpg/scb/main39.html>, odczyt - 20.02.2016 r. oraz Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Kapitał\\_intelektualny\\_przedsiębiorstwa](https://pl.wikipedia.org/wiki/Kapitał_intelektualny_przedsiębiorstwa), odczyt - 20.02.2016 r.

Zwolennicy drugiej koncepcji uważają, że kapitał intelektualny składa się z dwóch części: kapitału ludzkiego i strukturalnego<sup>9</sup>. Natomiast skład kapitału strukturalnego zaliczają: wewnętrzny kapitał organizacyjny i zewnętrzny kapitał relacyjny<sup>10</sup>; albo dzielą kapitał strukturalny na wewnętrzny kapitał relacyjny i zewnętrzny kapitał relacyjny. Kapitał strukturalny dla tych autorów stanowi odwzorowanie kapitału relacyjnego wykreowanego przez organizację z perspektywy wewnętrznej i zewnętrznej<sup>11</sup>. Kapitał relacyjny (wewnętrzny i zewnętrzny) jest częścią kapitału szkoły wyższej i jako taki jest wartością, która tworzy w uczelni produkt dodatkowy, czyli wartością dodaną.

Dla funkcjonowania i rozwoju każdej szkoły wyższej bardzo ważna rolę odgrywają relacje zarówno wewnętrzne – w ramach uczelni między jej interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrzne – z jej interesariuszami zewnętrznymi, które kreują i powiększają wartość dodaną tworzoną przez uczelnię. Przez **wewnętrzny kapitał relacyjny** rozumiemy „zbiór własności intelektualnych, organizacji, procesów i metod pracy, procedur wykonawczych, bazy danych, infrastruktury komunikacyjno-informacyjnej, /.../ zasady relacyjne tworzone przez interesariuszy substancjujących organizację, kreujące atmosferę oraz zaufanie wewnątrz organizacji.”<sup>12</sup> Do tego rodzaju kapitału relacyjnego zalicza się także prawa autorskie, znaki towarowe, strategie oraz kulturę organizacyjną<sup>13</sup>, w tym kulturę jakości. Natomiast **zewnętrzny kapitał relacyjny** „jest postrzegany natomiast, jako struktura służąca do utrzymania właściwych relacji z otoczeniem, obejmującym między innymi system poszukiwania odbiorców, sieci sprzedaży, projekty badawczo-rozwojowe, bazy klientów, markę i reputację firmy, partnerstwo strategiczne /.../ oznacza zbiór relacji z interesariuszami zarówno kontraktowymi, jak i instytucjonalnymi.”<sup>14</sup> Ten zewnętrzny kapitał relacyjny szkoły wyższej obejmuje ponadto:

- rozpoznanie potrzeb kontrahentów i klientów uczelni konieczne dla właściwego zaspokojenia ich potrzeb;
- umiejętność realizacji w warunkach postępującej globalizacji wymogów Europy i świata w zakresie dbałości o wysoki poziom jakości świadczonych usług oraz

---

<sup>9</sup> Kapitał intelektualny organizacji a kapitał ludzki, <http://www.grupatempo.pl/pl/czytelnia/16>, odczyt - 20.02.2016 r.

<sup>10</sup> I. Chomiak-Orsa, Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Nr 2/40/2014, s. 31.

<sup>11</sup> K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania, [www.zif.wzr.pl/pism/2013\\_4\\_2\\_23.pdf](http://www.zif.wzr.pl/pism/2013_4_2_23.pdf), s. 308, odczyt - 20.02.2016 r.

<sup>12</sup> Tamże, s. 307, odczyt - 20.02.2016 r.

<sup>13</sup> Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Kapitał\\_intelektualny\\_przedsiębiorstwa](https://pl.wikipedia.org/wiki/Kapitał_intelektualny_przedsiębiorstwa), odczyt - 20.02.2016 r.

<sup>14</sup> K. Perechuda, I. Chomiak-Orsa, Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania, [www.zif.wzr.pl/pism/2013\\_4\\_2\\_23.pdf](http://www.zif.wzr.pl/pism/2013_4_2_23.pdf), s. 307, odczyt - 20.02.2016 r.

zdolności i możliwości innowacyjnych szkoły wyższej w zaspokojeniu potrzeb klientów i zleceniodawców;

- znajomość strategii konkurencji i uwarunkowań zewnętrznych na rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych w kraju i za granicą,
- poprawność właściwego wykorzystanie kapitału ludzkiego, jakim dysponują uczelnie dla dobra nauki i szkolnictwa wyższego,
- umiejętność wykorzystania: realizowanej polityki i strategii rządu i parlamentu w zakresie nauki i szkolnictwa wyższego oraz zdolność dostosowania się do aktualnej sytuacji gospodarczej kraju, dla rozwoju uczelni;
- Wiedzę i umiejętności odpowiedniej realizacji wymogów obowiązującego w kraju prawa dotyczącego nauki i szkolnictwa wyższego oraz w państwach członkowskich Unii Europejskiej, Europejskiej Przestrzeni Badawczej i Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego dla rozwoju szkoły wyższej.
- kompetencje zarządzających uczelnią i zarządzanych w pozyskiwaniu w kraju i za granicą środków finansowych na badania naukowe, rozwój procesu dydaktycznego i poprawy warunków pracy i płacy zatrudnionych w uczelni pracowników, które są niezbędne dla rozwoju uczelni oraz nauki i szkolnictwa wyższego w kraju.

Kapitał relacyjny kreowany przez uczelnie zależy głównie od relacji szkoły wyższej z jej interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, dlatego też powinien być objęty przez zarządzających w uczelni szczególną troską, bo od tych wykreowanych relacji i kapitału relacyjnego będzie zależeć rozwój i przyszłość uczelni oraz jej pracowników. Dlatego też w interesie każdej szkoły wyższej leży doskonalenie zarządzania kapitałem relacyjnym z otoczeniem, w tym szczególnie z szeroko rozumianą praktyką. Efektem takiego postępowania jest między innymi:

- radykalna poprawa współdziałania zatrudnionych w uczelni pracowników między sobą i studentami oraz z otoczeniem zewnętrznym (potencjalni kandydaci na studia, przyszli pracodawcy absolwentów uczelni, sponsorzy, zleceniodawcy usług badawczych, edukacyjnych i doradczych, MNiSW, organy administracji samorządowej, instytucji Unii Europejskiej, itd.);
- usprawnienie systemu przekazywania wiedzy, w tym informacji bieżącej wewnątrz uczelni oraz na zewnątrz, niezbędnej dla poprawności realizacji trzech misji uczelni: nauki, edukacji i służebnej wobec jej otoczenia;

- zwiększenie użyteczności wiedzy, w tym informacji bieżącej dostępnej w uczelni dla rozwoju wszystkich pracowników i podnoszenia jakości i efektywności pracy wszystkich komórek organizacyjnych szkoły wyższej;
- lepsze dostosowanie oferty edukacyjnej i badawczej uczelni do potrzeb rynku;
- zwiększenie świadomości pracowników i studentów szkoły wyższej oraz zrozumienia przez nich jej misji i celów sprzyjać będzie, poprzez zwiększeniu ich zaangażowania w realizację swych obowiązków, rozwojowi uczelni;
- wzrost zaufania pracowników i studentów w stosunku do siebie oraz do otoczenia zewnętrznego, zwłaszcza praktyki sprzyjać będzie ich rozwojowi i przyczyni się do rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce;
- kreacja i doskonalenie kapitału intelektualnego uczelni, będącego jej władnością stanowi bardzo ważny czynnik postępu i wzrostu jakości życia.

Relacje szkół wyższych z szeroko rozumianą praktyką znacznie utrudniają obecnie przepisy prawa dotyczącego nauki i szkolnictwa wyższego oraz brak spójności i zgodności tego prawa z prawem cywilnym, karnym i administracyjnym zapisanych w kodeksach prawa materialnego i postępowania cywilnego, karnego i administracyjnego. Szkoły wyższe nie mają właściciela, tylko założyciela, stąd podzielono uczelnie na publiczne i niepubliczne. Tymczasem w gospodarce narodowej występuje własność prywatna, państwowa i zbiorowa (w tym spółdzielcza). W tej sytuacji uczelnie publiczne są własnością niczyją, czyli tak jak w PRL własnością socjalistyczną, bez względu na to, co to oznacza. Dlatego też czasami w publicznych szkołach wyższych odczuwa się brak gospodarza i niedosyt na płaszczyźnie odpowiedzialności właściciela za funkcjonowanie uczelni. Czasami autonomia uczelni rozumiana jest, jako przyzwolenie na traktowanie majątku uczelni, jako wspólnego kapitału, należącego do zatrudnionych w niej pracowników.

Wszystko to negatywnie wpływa na kreację pożądanego kapitału relacyjnego i skutki powstałych relacji z otoczeniem zewnętrznym, zwłaszcza z praktyką. Nie ma powodów do dalszego utrzymywania obecnych stosunków własnościowych w szkolnictwie wyższym. Czas przywrócić pełną własność państwową i prywatną w szkolnictwie wyższym w Polsce, a założyciela szkoły wyższej i zastąpić właścicielem uczelni. Sprzyjać to będzie poprawie przejrzystości w normach prawnych dotyczących nauki i szkolnictwa wyższego i transparentności tego prawa w relacjach z otoczeniem uczelni, w tym i z szeroko rozumianą praktyką. Wszystko sprzyjać będzie poprawie relacji uczelni z interesariuszami oraz

otoczeniem bliższym i dalszym przyczyni się do wzrostu wartości dodanej wytworzonej przez szkoły wyższe w Polsce.

### 3. Płaszczyzny relacji szkoły wyższej z praktyką

Interesariusze szkoły wyższej i jej otoczenie stanowią zaplecze uczelni. Jednocześnie są obszarem, na którym realizuje uniwersytet swą misję służebną. Wzajemne oddziaływanie szkoły wyższej i otoczenia na siebie tworzy efekt symbiozy i synergii, który sprawia, że to otoczenie staje się dla uczelni szeroko rozumianą praktyką. Jej absolwenci znajdują swe zatrudnienie w praktyce, a studenci są rekrutowani w tym otoczeniu. Prowadzone przez szkołę wyższą badania empiryczne realizowane są w tym praktycznym otoczeniu. Dlatego też przyjąć można, że **szeroko rozumiana praktyka to otoczenie uczelni, wraz jej interesariuszami będącymi jego częścią**. Uczelnia zatrudniająca swoich absolwentów lub kształcąca swych pracowników staje się specyficznym swoim otoczeniem, czyli częścią szeroko rozumianej praktyki.

Relacje szkoły wyższej z praktyką dotyczą między innymi następujących płaszczyzn:

- **obszar rekrutacji** w kraju i za granicą (szkoły maturalne i pomaturalne, szkoły wyższe, organizacje zatrudniające potencjalnych kandydatów na studia, bezrobotni);
- **rynek pracy** zainteresowany zatrudnieniem studentów i absolwentów (szkoły, banki, uczelnie, przedsiębiorstwa, placówki służby zdrowia, urzędy administracji publicznej, itd.);
- **zleceniodawcy usług badawczych i doradczych** (szkoły, banki, uczelnie, przedsiębiorstwa, placówki służby zdrowia, urzędy administracji publicznej, itd.);
- **wydawnictwa** książek i czasopism naukowych i popularno-naukowych;
- **mass media**;
- **prywatni sponsorzy** nauki i szkół wyższych;
- **parlament, rząd, MNiSW** oraz podległe lub związane z nimi organizacje i instytucje;
- **Unia Europejska** i inne międzynarodowe stowarzyszenia i związki oraz towarzyszące im organizacje i instytucje;
- **szkoły wyższe i instytucje naukowo-badawcze** działające w Polsce i w innych państwach.

Zarządzanie relacjami z szeroko rozumianą praktyką wymaga zaangażowania wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy szkoły wyższej w realizację jej celów i dlatego też musi obejmować zarządzanie między innymi:

- rekrutacją przyszłych studentów;
- utrzymywaniem stałych kontaktów z absolwentami i bieżącą analizą rynku pracy;
- nawiązywaniem i rozwijaniem stałych kontaktów, na różnych płaszczyznach, z potencjalnymi pracodawcami przyszłych absolwentów szkoły wyższej;
- rozwojem wydawnictw uczelnianych i kontaktami z znanymi i cenionymi wydawnictwami w kraju i za granicą;
- kontaktami z mass mediami krajowymi i zagranicznymi;
- kontaktami i współpracą z potencjalnymi i faktycznymi sponsorami realizacji trzech misji szkoły wyższej z kraju i z zagranicy;
- rozwojem kontaktów i współpracy w realizacji trzech misji uczelni z administracją publiczną na poziomie państwa i regionu oraz powiatu i gminy, z myślą o pozyskaniu środków niezbędnych dla rozwoju szkoły wyższej; w tym zwłaszcza z Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego, wojewodami, starostami powiatu, prezydentami miast;
- kontaktami i współpracą szkoły wyższej z instytucjami i jednostkami organizacyjnymi Unii Europejskiej oraz z innymi międzynarodowymi organizacjami zajmującymi się problemami rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego;
- rozwojem różnych form i zasad współpracy jednostek organizacyjnych i pracowników uczelni ze szkołami wyższymi oraz instytucjami naukowo-badawczymi w kraju i za granicą.

Przedstawienie w tym krótkim opracowaniu wszystkich wyżej wymienionych płaszczyzn relacji uczelni z szeroko rozumianą praktyką oraz zarządzania tymi relacjami na poszczególnych płaszczyznach jest niemożliwe. Jakość zarządzania w wyżej wymienionych obszarach jest bardzo ważna dla szkoły wyższej. Dlatego też warto, aby władze uczelni zwróciły na to więcej swej uwagi oraz opracowały procedurę zarządzania relacjami z praktyką na poszczególnych, wyżej wymienionych płaszczyznach. Przekonują o tym wyniki prowadzonych badań przedstawione w publikacjach autora<sup>15</sup>. Z badań tych wynika, że do

---

<sup>15</sup> T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2012 r. oraz opracowania T. Wawak, [www.http://tadeusz.wawak.pl](http://tadeusz.wawak.pl)



podstawowych niedomogów zarządzania relacjami szkoły wyższej z szeroko rozumianą praktyką w zakresie świadczonych usług naukowo-badawczych, edukacyjnych i doradczych, należą przede wszystkim:

- niski stopień świadomości osób kierujących w części uczelni w Polsce, co do konieczności zarządzania tymi relacjami oraz potrzeby zastąpienia dotychczasowego, biernego administrowania i korespondencji (często spóźnioną i mało konkretną z podmiotami tego otoczenia) zarządzaniem relacjami z otoczeniem;
- w części szkół wyższych nie wypracowano dotychczas właściwej koncepcji zarządzania relacjami z szeroko rozumianą praktyką i sposobów jej realizacji, mimo, że obowiązujące w Polsce prawo dotyczące szkolnictwa wyższego na to pozwala;
- brak tej koncepcji i niski poziom kompetencji zarządczych części osób pełniących funkcje organu jednoosobowego w wielu szkołach wyższych spowodował, że w części szkół wyższych, pozostawiono podejmowanie decyzji w zakresie zarządzania relacjami z praktyką, nieprzygotowanym do tego, pracownikom administracyjnym;
- kierujący wieloma szkołami wyższymi w Polsce nie są osobiście przekonani, co do potrzeby samodzielnego, kreatywnego i innowacyjnego zarządzania relacjami uczelni i jej jednostkami organizacyjnymi z szeroko rozumianą praktyką;
- osobom kierującym uczelnią, wydziałem i instytutem nie wystarcza czasu na sprawne zarządzanie relacjami z praktyką, a kierownicy katedr czasami pozbawieni są uprawnień do tego rodzaju działań. Koncentracja wszelkich decyzji na szczeblu rektora i dziekana w wielu uczelniach, stosujących w zarządzaniu zasadę centralizmu demokratycznego i zawłaszczanie władzy przez wąską grupę osób, nie pozwala na właściwe zarządzanie relacjami szkoły wyższej z interesariuszami, w tym reprezentujących praktykę;
- zarządzanie relacjami z praktyką wymaga po stronie uczelni działań, które mogą podjąć odpowiednio do tego przygotowani nauczyciele akademicy. Niestety na przygotowanie ich do wykonywania tego rodzaju czynności w uczelniach nie zwraca się należytej uwagi; mimo powołania komórek organizacyjnych, które mają zajmować się w szkole wyższej kształtowaniem właściwych relacji z praktyką, brak kompetentnych pracowników powoduje, że uczelnie nie osiągają zamierzonych rezultatów;
- część pracowników naukowo-dydaktycznych wielu szkół wyższych nie jest zainteresowana podejmowaniem działań związanych z nadaniem właściwego kształtu

i przebiegu pożądaných relacji z szeroko rozumiana praktyką i unika jak może tego rodzaju działań; nauczyciele akademicy koncentrują się na tym, co muszą wykonywać w ramach realizowanych zajęć dydaktycznych oraz w ramach swojego rozwoju naukowego na zbieraniu tzw. punktów.

Wszystko to świadczy o niskim stopniu zaangażowaniu zarządzających i zarządzanych pracowników uczelni w działaniach na rzecz rozwoju i pogłębiania relacji z praktyką, a szerzej z otoczeniem bliższym i dalszym, Bliższa koszula ciała, stąd rozwiązywanie problemów indywidualnego awansu i zarobku stają się priorytetowe dla pracowników uczelni, a nie rozwój szkoły wyższej. Brak pożądanego powiązania między interesem osobistym pracownika i interesem wspólnym szkoły wyższej, odziedziczony po poprzednim systemie nadal „trzyma się” mocno i utrudnia rozwój kapitału relacyjnego w uczelniach.

**Zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w realizacji trzech misji szkoły wyższej warunkuje właściwy przebieg procesu zarządzania relacjami z szeroko rozumianą praktyką i przyczynia się do pomnażania kapitału relacyjnego w uczelni, i tą drogą przyczynia się do jej rozwoju.**

#### **4. Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy szkoły wyższej**

Znaczenie interesariuszy (stakeholder) w zrównoważonym rozwoju organizacji spowodowało zainteresowanie tym problemem zwolenników sformalizowanych systemów zarządzania. AccountAbility<sup>16</sup> opracowała specjalną normę AA 1000 zaangażowanie interesariuszy 2011<sup>17</sup>. Celem tej normy było udzielenie pomocy organizacjom we włączaniu interesariuszy w przygotowaniu i realizacji odpowiedniej strategii zrównoważonego ich rozwoju, czyli skutecznego zaangażowaniu interesariuszy w rozwiązywaniu problemów operacyjnych i strategicznych poprawnego funkcjonowania organizacji oraz uzyskiwania określonych pożądaných rezultatów. „Norma ta ma zastosowanie we wszystkich poziomach i przy wszystkich rodzajach zaangażowania interesariuszy. Można z niej korzystać zarówno przy zaangażowaniu zewnętrznym, w organizacjach mających charakter publiczny, prywatny czy obywatelski, niezależnie od ich rozmiaru. Może być wykorzystana do jednorazowych

---

<sup>16</sup> AccountAbility jest wiodącym w skali światowej think tankiem i agencją konsultingową dostarczającą innowacyjnych rozwiązań w obszarze społecznej odpowiedzialności, przyczyniających się do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju.

<sup>17</sup> AA 1000SES (Stakeholder Engagement Standard) - Zaangażowanie interesariuszy, <http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES.PDF>, odczyt 21.02.2016 r.

przedsięwzięć, jak i do realizacji długofalowych zamierzeń.”<sup>18</sup> Norma ta dotyczy także uczelni publicznych i nie publicznych, które powinny do jej wymogów się dostosować.

**Interesariuszem (stakeholder) szkoły wyższej jest każda osoba lub grupa osób fizycznych lub prawnych, która mają wpływ na uczelnię bądź, na którą mogą wpływać działania tej szkoły.** Możemy ich podzielić na:

- **interesariuszy wewnętrznych uczelni** – są nimi: pracownicy studenci, doktoranci, słuchacze studiów podyplomowych, kursanci, klienci usług doradczych i zleceniodawcy prac naukowo-badawczych;
- **interesariuszy zewnętrznych uczelni** – są nimi przykładowo: kandydaci na studia i kursy prowadzone przez uczelnię, potencjalni zleceniodawcy usług naukowo-badawczych i doradczych, społeczność lokalna, sponsorzy, mass-media, administracja publiczna, dostawcy, obecni i przyszli pracodawcy absolwentów oraz inne podmioty szeroko rozumianego otoczenia firmy.

Wszyscy wyżej wymienieni interesariusze uczestniczą w życiu szkoły wyższej i dlatego też ich oczekiwania powinni być uwzględnione w podejmowanych w uczelni decyzjach rodzących skutki ekonomiczne. Kierujący szkołami wyższymi powinni zarządzać zaangażowaniem interesariuszy, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Stąd, uczelnie publiczne i niepubliczne powinny być objęte zasadami i wymogami Społecznej Odpowiedzialność Organizacji – Corporate Social Responsibility (CSR). Szkoły wyższe wdrażające CSR zakładają uczestnictwo interesariuszy w życiu uczelni, uwzględniając ich oczekiwania oraz związane z nimi ryzyko, szanse i zagrożenia; a następnie świadomie zarządzają relacjami z nimi. Społeczna Odpowiedzialność Organizacji posiada swoje standardy, w tym między innymi serii AA 1000 (włączając kwestie społeczne i etyczne do zarządzania w organizacji i jej działalności), w tym zwłaszcza AA 1000SEC (Stakeholder Engagement Standard) oraz norma (Socjal Accantability) SA 8000:2014 Standard International by Social Accountability International<sup>19</sup>.

Prace nad tymi normami rozpoczęto pod koniec XX wieku. Prowadzone przez kilkanaście lat różnego rodzaju badania oraz kilka tur konsultacji społecznych poprzedziło wydanie w 2011 r znowelizowanej, poprawionej drugiej wersji normy AA 1000SEC. Jej autorzy są w pełni przekonani, co do tego, że **zaangażowanie** osób, grup i różnych

---

<sup>18</sup> Tamże

<sup>19</sup> Norma AA 1000SES, [http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000\\_2010\\_PRINT.PDF](http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000_2010_PRINT.PDF) oraz SA 8000:2014 [http://sa-intl.org/data/n\\_0001/resources/live/SA8000\\_Standard\\_2014.pdf](http://sa-intl.org/data/n_0001/resources/live/SA8000_Standard_2014.pdf), lub [http://www.saintl.org/data/n\\_0001/resources...1/resources/live/SA8000](http://www.saintl.org/data/n_0001/resources...1/resources/live/SA8000), odczyt 21.02.2016 r.

organizacji, na które wpływa nasza organizacja – np. uczelnia lub które na nią wpływają od wewnątrz lub zewnątrz, wzięcie pod uwagę ich interesów, oczekiwań i ich obaw, **poprawia funkcjonowanie** naszej organizacji – np. szkoły wyższej. Zaangażowanie interesariuszy, rozumiane, jako taktyka i działania stosowane przez szkołę wyższą (organizację) podczas angażowania istotnych dla niej interesariuszy,<sup>20</sup> dostarcza jej dodatkowej wiedzy i poszerza możliwości działania uczelni. Zaangażowanie interesariuszy musi stanowić niezbywalny element kultury i zasad funkcjonowania szkoły wyższej (organizacji) i być zintegrowane w swojej strukturze, strategii i działaniach. Po przez to zobowiązanie i zintegrowanie, efekty zaangażowania interesariuszy przekładają się na wyniki operacyjne i strategiczne uczelni (organizacji). Jednakże, aby to mogło mieć miejsce, to skuteczne zaangażowanie interesariuszy musi:<sup>21</sup>

- *opierać się na zobowiązaniu do przestrzegania zasad AA 1000APS (AccountAbility Principles Standard – zasady odpowiedzialności<sup>22</sup>);*
- *mieć jasno określony zakres;*
- *mieć uzgodniony proces decyzyjny;*
- *skupiać się na zagadnieniach istotnych dla organizacji i/lub interesariuszy;*
- *tworzyć możliwości dialogu;*
- *być zintegrowane z systemem zarządzania;*
- *być przejrzyste;*
- *zawierać procedury odpowiednie z punktu widzenia zaangażowanych interesariuszy;*
- *być przeprowadzone we właściwym czasie, oraz*
- *być elastyczne i uwzględniać sugestie z zewnątrz.*

Obowiązkiem szkoły wyższej (organizacji), której zależy na utrzymaniu właściwych relacji z szeroko rozumiana praktyką jest włączenie interesariuszy w tworzeniu i osiągnięciu odpowiedzialnej i strategicznej odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego swojego rozwoju. Uczelnia powinna być odpowiedzialna wobec tych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, na których szkoła wyższa ma wpływ i vice versa, czyli tych, którzy mają wpływ na uczelnie. Oznacza to umożliwienie interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym uczestniczenia w rozpoznaniu istotnych problemów i poszukiwaniu rozwiązań oraz współpracę z nimi na wszystkich szczeblach, włączając w to zarządzanie uczelnią w celu

---

<sup>20</sup> Norma AA 1000SES, cyt. wyd.

<sup>21</sup> Tamże

<sup>22</sup> AA 1000APS (AccountAbility Principles Standard) - Zasady odpowiedzialności, [http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000aps\\_pl.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000aps_pl.pdf) odczyt 21.02.2016 r.

osiągania lepszych wyników w realizacji wszystkich trzech misji uczelni.

Rzeczywiste i trwałe oraz udane i skuteczne zaangażowanie interesariuszy w funkcjonowanie szkoły wyższej (organizacji) wymaga, aby były jasne i zrozumiałe następujące kwestie dla wszystkich interesariuszy:<sup>23</sup>

- DLACZEGO? – interesariusze, powinni się zaangażować, czyli cel, który przyświeca partycypacji w pomnażaniu kapitału relacyjnego uczelni poprzez rozwijanie relacji z szeroko rozumianą praktyką;
- CO? – jaki powinien być zakres zaangażowania i czego powinny dotyczyć nawiązane i rozwijane relacje szkoły wyższej z interesariuszami;
- KTO? – powinien uczestniczyć w procesie zaangażowania interesariuszy: inicjator, kierownictwo uczelni lub wydziału oraz którzy interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni w ramach określonych relacji uczelni z nimi;
- KIEDY? – w jakich sytuacjach zaangażowanie konkretnych interesariuszy powinno być rozwijane;
- JAK? – jak szybko i w jakim tempie powinno się rozwijać

Pełna wiedza i świadomość tych pięciu podstawowych kwestii determinujących zaangażowanie interesariuszy warunkuje postęp w prawidłowym rozwoju relacji uczelni z szeroko rozumiana praktyką. Właściwie rozwijane relacje szkoły wyższej z interesariuszami zewnętrznymi mają istotny, korzystny wpływ na wielkość przychodów płynących z tego otoczenia do uczelni z tytułu realizowanych przez nią usług badawczych, edukacyjnych i doradczych oraz uzyskanych od sponsorów dotacji i subwencji. Mając to na względzie władze szkoły wyższej (organizacji) powinny zapewnić by zaangażowanie w działania organizacji, którą kierują zmierzały do osiągnięcia określonych pożądaných rezultatów oraz były regularne i systematyczne we wszystkich jej komórkach. Wówczas właściwe zaangażowanie interesariuszy może:<sup>24</sup>

- zapewnić trwalszy i zrównoważony rozwój społeczny, dając tym, którzy powinni być *słyszani, szansę na uwzględnienie ich opinii w procesie decyzyjnym;*
- *ulatwić zarządzanie ryzykiem i reputacją;*
- *umożliwić wspólne korzystanie z zasobów (wiedza, ludzie, pieniądze, technologia) w celu rozwiązania problemów i realizacji celów niedostępnych dla pojedynczych organizacji;*

---

<sup>23</sup> Norma AA 1000SES, cyt. wyd., pkt 3.1. i 3.2.

<sup>24</sup> Tamże.

- *pozwoić na zrozumienie skomplikowanego działania środowiska, łącznie ze zmianami rynkowymi i uwarunkowaniami kulturalnymi;*
- *umożliwić uczenie się od interesariuszy, owocujące polepszeniem produktów i procedur;*
- *informować, uczyć i wpływać na interesariuszy w taki sposób, aby ich decyzje i działania miały pozytywny wpływ na organizację i społeczeństwo;*
- *przysłużyć się stworzeniu relacji z interesariuszami opartych na zaufaniu i przejrzystości.*

**CSR – Społeczna Odpowiedzialność Organizacji, w tym także uczelni odgrywa kluczowa rolę w trakcie świadczenia usług naukowo-badawczych, edukacyjnych i doradczych oraz w doborze i stosowaniu przez szkołę wyższą różnych form i metod marketingu.**

## **5. Zakończenie**

W gospodarce rynkowej podstawą funkcjonowania jest kapitał, który występując w różnych postaciach (ludzki, intelektualny, relacyjny, trwały, obrotowy, pieniężny, itd.) powinien przynosić szkole wyższej produkt dodatkowy występujący ostatecznie w formie wartości dodanej tworzonej przez uczelnie. Dalsze ukrywanie roli kapitału w rozwoju uczelni publicznej i niepublicznej jest dziś już szkodliwe dla uniwersytetu i jego otoczenia, a więc i społeczeństwa. Niestety w części uczelni publicznych neguje się występowanie kapitału i jego roli w rozwoju szkoły wyższej. Czasami postrzega się uczelnie publiczną, jako stowarzyszenia pracowników, którym oddano do wykorzystania część majątku publicznego na zasadach autonomii, czyli według uznania wąskiej grupy kierującej szkołą wyższą. Zdarza się, że kierujący taką publiczną uczelnią, dysponują majątkiem państwowym, ustalają kształt relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym szkoły wyższej, mając na uwadze określone przez siebie, czasami partykularne cele, jakie zamierzają zrealizować do końca swej kadencji. Niedorozwój społecznego audytu finansowego stwarza dodatkowo możliwość naruszenia interesu uczelni publicznej, która powinna w pierwszym rzędzie służyć obywatelom danego państwa dziś i w przyszłości, a nie osobom – zarządzającym nią w danej chwili. Pojawiające się sprzeczności interesów prywatnych i interesu publicznego szkoły wyższej może blokować jej rozwój. Dlatego też relacje uczelni publicznej, będącej wyrazem interesu publicznego szkoły państwowej, której kapitał (majątek) jest własnością państwową a nie grupy jej pracowników, muszą być właściwie zarządzane, zgodnie z powyżej

przedstawionymi zasadami.

Powstaje jednak pytanie – kto powinien określać interes publiczny państwowej szkoły wyższej: przedstawiciele władzy państwowej (prezydent RP, sejm RP, rząd RP, MNiSW) czy pracownicy danej uczelni? A może szkoła wyższa i jej interesariusze! Przez ostatnie 50 lat poszukiwano odpowiedzi na to pytanie i niestety do dziś nie udzielono na nie zgodnej i zaakceptowanej odpowiedzi. I CO DALEJ?

W oparciu o obserwacje, doświadczenia i wyciągnięte wnioski autora od 1960 r. śmiało można stwierdzić, i to nie ulega wątpliwości, że ministerstwo właściwe do szkolnictwa wyższego w Polsce, bez względu na to jak będzie się nazywać (obecnie MNiSW) nie jest właściwe do określenia interesu publicznego konkretnej szkoły wyższej. Także zatrudnieni w tej uczelni publicznej pracownicy nie są w pełni wiarygodnym podmiotem w tym względzie. Jedynie wszyscy interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni uczelni państwowej, która teraz nazywa się publiczna, są władni w określaniu interesu publicznego, któremu powinna służyć konkretna szkoła wyższa (i to nie tylko w Polsce, ale w całym świecie). Oczywiście powstaje problem wyłonienia grupy przedstawicieli społeczności akademickiej danej uczelni i jej interesariuszy, ale jest to już problem badawczy do rozwiązania w następnym opracowaniu.

Przedstawione w powyższym opracowaniu wnioski z wieloletnich badań prowadzonych przez autora<sup>25</sup> potwierdzają absolutną konieczność zastanowienia się w każdej szkole wyższej nad problemami zarządzania jej relacjami z szeroko rozumianą praktyką. **Uczelnie muszą racjonalnie zarządzać kapitałem relacyjnym**, którym dysponują, mając na uwadze interes interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. **Takie podejście szkoły wyższej do interesariuszy, zwłaszcza zewnętrznych, jest najlepsza i najskuteczniejsza formą marketingu usług naukowo-badawczych, edukacyjnych i doradczych świadczonych przez uczelnię oraz wzrostu jej przychodów.** Uczelnia powinna być odpowiedzialna wobec tych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, na których szkoła wyższa ma wpływ i wice versa, czyli tych, którzy mają wpływ na uczelnie. Oznacza to **umożliwienie wszystkim interesariuszom uczestniczenie w rozpoznaniu istotnych problemów i poszukiwaniu rozwiązań oraz współpracę z nimi na wszystkich szczeblach, włączając w to zarządzanie uczelnią** w celu osiągnięcia lepszych wyników w realizacji wszystkich trzech misji uczelni. Niedocenianie współzależności szkolnictwa wyższego i praktyki społeczno-gospodarczej kraju jest jednym z ważnych czynników blokujących rozwój gospodarki narodowej i państwa.

---

<sup>25</sup> CURRENT PROBLEMS OF UNIVERSITY MANAGEMENT, pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013 r., oraz Wyzwania jakości zarządzania w szkołach wyższych, pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011 r.

## Przypisy

- AA 1000APS (AccountAbility Principles Standard) - Zasady odpowiedzialności, [http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000aps\\_pl.pdf](http://www.csrinfo.org/images/stories/Publikacje2011/aa1000aps_pl.pdf)
- AA 1000SES (Stakeholder Engagement Standard) - Zaangażowanie interesariuszy, <http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES.PDF>
- Chomiak-Orsa I. Pomiar kapitału relacyjnego w organizacjach opartych na wiedzy, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Nr 2/40/2014.
- CURRENT PROBLEMS OF UNIVERSITY MANAGEMENT, pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013 r.
- Kapitał intelektualny organizacji a kapitał ludzki, <http://www.grupatempo.pl/pl/czytelnia/16>
- Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Kapitał\\_intelektualny\\_przedsiębiorstwa](https://pl.wikipedia.org/wiki/Kapitał_intelektualny_przedsiębiorstwa)
- Keer C., The uses of the university, Harvard University Press, Cambridge 2001 r.
- Kola A.M. i Leja K., Rozszerzona trzecia misja uniwersytetu na przykładzie jego relacji z podmiotami trzeciego sektora, e-mentor, Nr 4(61), październik 2015 r.
- Leja K., Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011 r.
- Norma AA 1000SES, [http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000\\_2010\\_PRINT.PDF](http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000_2010_PRINT.PDF)
- Opracowania, T. Wawak, [www.http://tadeusz.wawak.pl](http://tadeusz.wawak.pl)
- Perechuda K., Chomiak-Orsa I., Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania, [www.zif.wzr.pl/pism/2013\\_4\\_2\\_23.pdf](http://www.zif.wzr.pl/pism/2013_4_2_23.pdf)
- Rachunkowość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i organizacji, <http://edu.pjwstk.edu.pl/wyklady/rpg/scb/main39.html>
- SA 8000:2014 [http://sa-intl.org/\\_data/n\\_0001/resources/live/SA8000\\_Standard\\_2014.pdf](http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000_Standard_2014.pdf), lub [http://www.saintl.org/\\_data/n\\_0001/resources...1/resources/live/SA8000](http://www.saintl.org/_data/n_0001/resources...1/resources/live/SA8000)
- T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2012 r.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r., Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. z 2005 r., Nr 164, poz.1365, z późn. zm.
- Wyzwania jakości zarządzania w szkołach wyższych, pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011 r.

## UNIVERSITY AND PRACTICE – RELATIONSHIP MANAGEMENT

### ABSTRACT

Universities have two missions confirming the unity of science and education of the Humboldt liberal university. At the end of the 20<sup>th</sup> century the world recognized the growing importance of the relationship between the university and the environment as well as the interdependence between the university, the state and the market. The third mission of the university has developed - building and developing the desired relationship with the environment, especially with practice, in the broad sense of the word. This study presents findings and conclusions developed by the author over many years of research. They confirm the absolute necessity for every university to consider the management problems regarding its



relations with the widely understood practice. Universities need to rationally manage the relational capital at their disposal, taking into account the interest of the stakeholders.

**Such an approach of higher education institutions to the stakeholders, especially external ones, is the best and most effective form of marketing scientific research, educational and advisory services provided by the university. The university should be accountable to its stakeholders, both those that it has the influence on and those who have influence on the university.**

This means providing an opportunity for all stakeholders to participate in identifying significant problems and finding solutions, as well as working with them at all levels, including university management in order to achieve better results in fulfilling all three university mission.

**Key words:**

university, three missions of universities, relational capital, relationship management, university stakeholders, the most effective form of marketing services provided by universities, university social responsibility (CSR)