

Prof. dr hab. Tadeusz Wawak
Katedra Ekonomii Stosowanej i Jakości Zarządzania
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

EWOLUCJA KONCEPCJI ZARZĄDZANIA W SZKOŁACH WYŻSZYCH W KIERUNKU WYMOGÓW XXI WIEKU

Streszczenie

W historii szkolnictwa wyższego w Europie pojawiły się cztery podstawowe koncepcje uniwersytetu: **średniowieczny** i jego zaprzeczenie **liberalny** oraz **uniwersytet państwowy** i jego zaprzeczenie – **uniwersytet przedsiębiorczy**. W centrum układu tych powyższych koncepcji uniwersytetów znajduje się współczesny polski **uniwersytet na rozdrożu**, który chciałby się rozwijać, ale nie może się zdecydować - w jakim kierunku powinien dokonać wewnętrznej transformacji swego funkcjonowania i restrukturyzacji zarządzania. **Czy nasz Uniwersytet też tam się znajduje?** Uniwersytety muszą dziś podjąć samodzielną decyzję, w którym kierunku podążać? Wychodząc z centrum układu przedstawionych powyżej koncepcji **można postawić tezę głoszącą, że najlepszą drogę rozwoju szkół wyższych w Polsce jest przyjęcie koncepcji uniwersytetu rozwojowego – czyli liberalno-przedsiębiorczego**, która narusza w mniejszym stopniu autonomię akademicką niż uniwersytet tradycyjny. **Celem opracowania jest pokazanie wybranych problemów ewolucji koncepcji zarządzania w szkołach wyższych w kierunku wymogów XXI wieku w Polsce na tle doświadczeń uniwersytetów amerykańskich.**

Słowa kluczowe:

zarządzanie w szkołach wyższych, koncepcje funkcjonowania uniwersytetu, uniwersytet przedsiębiorczy, uniwersytet rozwojowy – liberalno-przedsiębiorczy, uniwersytet na rozdrożu.

EVOLUTION OF THE CONCEPT OF HIGHER EDUCATION MANAGEMENT TOWARDS THE REQUIREMENTS OF THE 21ST CENTURY

Summary

In the history of higher education in Europe, there have been four basic types of university:

the medieval university and its opposite **the liberal university** as well as **the state university** and its opposite – **the entrepreneurial university**. In the centre of the above concepts, there is the contemporary Polish **university at a crossroads**, which would like to develop, but cannot decide which direction the internal transformation of its functioning and restructuring of its management should turn to. **Is our University also there?** Nowadays, the Universities must make their own decisions as to which direction to follow. Starting from the centre of the system described above **it can be argued that the best way for the development of higher education in Poland is the acceptance of the concept of the developmental university - the liberal-entrepreneurial type**, which violates to a lesser extent the academic autonomy than the **traditional university**. **The aim of this paper is to show the selected problems of the evolution of the concept of higher education institution management in the direction of the requirements of the 21st century in Poland compared to the experience of American universities.**

Key words:

management in higher education institutions, concepts of the functioning of the university, entrepreneurial university, developmental university – liberal-entrepreneurial, university at a crossroads.

1. Wprowadzenie

Nowożytny uniwersytet w Europie pojawia się pod koniec XI wieku. W 1088 r. powstaje w Bolonii¹ uczelnia – pierwszy europejski, średniowieczny uniwersytet, utożsamiany przez zwolenników tradycji za świątynia wiedzy i „wież z kości słoniowej”, gdzie wiedza stanowi wartość autoteliczną.² Musimy pamiętać, że początkowo uniwersytety były, małymi, spontanicznie powstałymi wspólnotami mistrzów i uczniów, zarządzanymi przez rektorów wybieranych przez wspólnotę - korporację. Ówczesny uniwersytet, zajmował się kształceniem i pracą naukową. Z czasem, obok nowych uniwersytetów (w tym 1364 r. obecny Uniwersytet Jagielloński) pojawiały się, funkcjonujące do XV wieku tzw. studia generale zajmujące się tylko nauczaniem (ponieważ wówczas głoszone, że cała wiedza była zawarta w biblii), które przybrały postać uniwersytetów nauczających (University of Teaching). Pojawiają się cztery podstawowe koncepcje uniwersytetu jakie funkcjonowały:

¹ *Bolonia* (wł. Bologna); w wymowie hebrajskiej nazwa tego miasta znaczy: „to tam mieszka Pan”. Najstarszy na świecie zachowany w całości zwój Tory odkryto w bibliotece uniwersytetu w Bolonii, co potwierdza związki, jakie łączą ten tekst z Bolonią, Serwis PAP Nauka w Polsce, <http://www.naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,395601>, odczyt z dnia 02.01.2015

² K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011, 15 -19.

- **uniwersytet średniowieczny** (wyznaniowy) i jego zaprzeczenie - **uniwersytet liberalny** (Humboldta);
- **uniwersytet państwowy** (socjalistyczny) i jego zaprzeczenie – **uniwersytet przedsiębiorczy** (Clarka).

Obok nich można wyróżnić jeszcze cztery pośrednie rodzaje koncepcji uniwersytetu:

- **uniwersytet stołeczny** – czyli państwowo-liberalny o różnym stopniu ingerencji państwa, naruszający w większym stopniu autonomię akademicką niż uniwersytet liberalny,
- **uniwersytet rozwojowy** – czyli liberalno-przedsiębiorczy, naruszający w mniejszym stopniu autonomię akademicką niż uniwersytet stołeczny,
- **uniwersytet kościelny** – czyli wyznaniowo-przedsiębiorczy, w bardzo dużym stopniu naruszający autonomię akademicką,
- **uniwersytet tradycyjny** – czyli państwowo-średniowieczny (w Polsce feudalno-socjalistyczny), naruszający w bardzo dużym stopniu autonomię akademicką.

W centrum układu tych powyższych koncepcji uniwersytetów znajduje się współczesny polski **uniwersytet na rozdrożu**, który chciałby się rozwijać, ale nie może się zdecydować - w jakim kierunku powinien dokonać wewnętrznej transformacji swego funkcjonowania i restrukturyzacji zarządzania. **Czy nasz Uniwersytet też tam się znajduje?** Z jednej strony, przywiązanie do okresu minionego profesorów tytularnych i doktorów habilitowanych oraz pozostałych wieloletnich pracowników uniwersytetu, a z drugiej istnieje silna potrzeba, wręcz konieczność szybkich i trafnych zmian w uniwersytecie. Uniwersytety muszą dziś podjąć samodzielną decyzję, w którym kierunku podążać? Wychodząc z centrum układu przedstawionych powyżej koncepcji **można postawić tezę głoszącą, że najlepszą drogę rozwoju szkół wyższych w Polsce jest przyjęcie koncepcji uniwersytetu rozwojowego – czyli liberalno-przedsiębiorczego**, która narusza w mniejszym stopniu autonomię akademicką niż uniwersytet **tradycyjny** (państwowo-średniowieczny), **stołeczny** (państwowo-liberalny) i **kościelny** (wyznaniowo-przedsiębiorczy).

Celem opracowania jest pokazanie wybranych problemów ewolucji koncepcji zarządzania w szkołach wyższych w kierunku wymogów XXI wieku w Polsce na tle doświadczeń uniwersytetów amerykańskich.

2. Ewolucja uczelni w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego

Zdaniem Ronalda Barnetta uczelnia jest przedsiębiorcza, gdy tworzy wiedzę, a jej kreacja i wykorzystanie cechuje się zarówno dążeniem do poznania, jak i oczekiwaniem korzyści ekonomicznych z tego tytułu płynących. Uważa, że należy ustalić jaki charakter ma przedsiębiorczość; wyróżnił cztery formy (*modele*) przedsiębiorczości uniwersytetu:³

- przedsiębiorczość społeczna – uczelnia otwarta jest na zaspokojenie potrzeb rynku; oferta uczelni realizuje potrzeby otoczenia w zakresie specjalności jej jednostek organizacyjnych;
- przedsiębiorczość niezdecydowana – oferta uczelni jest publiczna dlatego też angażuje się w działania związane z trzecią misją (doradztwo) i podkreśla efektywność wykorzystania środków publicznych, robi to ostrożnie, stąd działania przedsiębiorcze są niepewne i niezdecydowane;
- przedsiębiorczość nieograniczona – miarą sukcesu działań przedsiębiorczych jest wykorzystanie zasobów i wskaźniki finansowe; podejmowane są inicjatywy zgodne z oczekiwaniami rynku w zakresie: kształcenia przynoszącego intratne dochody i pozyskana środków na badania naukowe;
- przedsiębiorczość ograniczona (sterowana) – państwo steruje rynkiem co ogranicza przedsiębiorczość, koryguje misję uczelni do działań oczekiwanych przez rząd i ogranicza autonomię uczelni.

W przedsiębiorczym uniwersytecie zmienia się „granica pomiędzy tradycyjną rolą nauczyciela akademickiego i quasi-przedsiębiorcy. **Jeśli ten pierwszy chce prowadzić badania naukowe musi pozyskać środki finansowe, co zmienia też kryteria, według których ocenia się jego osiągnięcia.**”⁴ Mając na uwadze mierniki przedsiębiorczości uczelni można rozróżnić trzy modele uniwersytetu przedsiębiorczego - zorientowanego na:⁵

- badania (research phase) - uczelnia zmierza do komercjalizacji wyników badań, dlatego tworzy sieć z udziałem otoczenia gospodarczego;

³ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 45-46, za R. Barnett, Convergence in higher education: The strange case of „entrepreneurialism”, Higher Education Management and Policy 2005, Vol. 17, No. 3, s. 57-59.

⁴ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 47, za J. Enders, Ch. Musselin, Back to the future? The academic professions in the 21 st century, Higher Education to 2030, Vol. 1: Demography, OECD, 2008, s. 145.

⁵ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 47, za R.J.W. Tijssen, Universities and industrially relevant science: Towards measurement models and indicators of entrepreneurial orientation, Research Policy 2006, Vol. 35, s.1574.

- produkt i jego komercjalizację (product oriented) - uczelnia rozwija współpracę z otoczeniem gospodarczym;
- rynek (business oriented) - uczelnia dąży do rozszerzania możliwości komercjalizacji swego produktu i do tworzenia instytucjonalnych powiązań z otoczeniem gospodarczym.

Obecnie w Polsce ściera się koncepcja uniwersytetu, mylnie nazywanym w Polsce tradycyjnym (tego co pozostało z asymilacji modelu liberalnego do warunków socjalizmu realnego, czyli modelu uniwersytetu feudalno-socjalistycznego) z pojawiającą się nieśmiało nową koncepcją uniwersytetu przedsiębiorczego. Przewaga tzw. tradycyjnej koncepcji w uczelniach publicznych i koncepcji przedsiębiorczych w uczelniach niepublicznych nie przynosi zamierzonych skutków na skutek efektu synergii różnych czynników zewnętrznych i wewnętrznych kształtujących obraz współczesnych szkół wyższych w Polsce

B.R. Clark sformułował pięć fundamentalnych cech restrukturyzacji „tradycyjnych” uczelni w kierunku uniwersytetów przedsiębiorczych:⁶

- wzmocnienie centrum sterującego,
- rozwój segmentów peryferyjnych,
- dywersyfikacja źródeł finansowania,
- stymulowanie rdzenia akademickiego,
- wprowadzenie zintegrowanej kultury przedsiębiorczości.

Wzmocnienie centrum sterującego i zmiana sposobu jego funkcjonowania:

- W uniwersytecie liberalnym centrum sterujące uniwersytetem było nastawione na zmiany narzucane z zewnątrz, co powodowało, że wykonywało polecenia jak urząd.
- Uniwersytet przedsiębiorczy powinien samodzielnie poszukiwać powodów i okazji do zmian oraz je właściwie wykorzystywać; musi reagować zwłaszcza na inicjatywy oddolne, które są podstawową formą zmian w uczelni. Dlatego też centrum zarządzające musi być otwarte na nowe formy organizacyjne. Zmienić powinno się postrzeganie jego roli jako administratora zasobów uczelni w kierunku podejścia menedżerskiego.⁷

⁶ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 41-45, za B. R. Clark, Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, Pergamon, For IAU Press, Oxford 1998, s. 5-8.

⁷ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 41, za B. R. Clark, The higher education system. Academic Organization in Cross-National Perspective, University of California Press, Berkeley 1983, s. 234-235.

- B.R. Clark zwraca uwagę na to, że w uczelniach podejmowane są wielokierunkowe i często niespójne przedsięwzięcia. W uniwersytetach, których zadaniem jest kreowanie i rozpowszechnienie wiedzy, inicjatywy oddolne wymagają koordynacji i wzmocnienia przez centrum sterujące. Zdaniem Burtona Clarka wzmocnienie centrum decyzyjnego może dokonywać się kosztem odsunięcia podstawowych jednostek organizacyjnych od prawa decydowania o kluczowych kierunkach rozwoju. Tylko wówczas zarządzający uczelnią właściwie reagują na sygnały z otoczenia bliższego i dalszego. Jednocześnie centrum sterujące uniwersytetem musi być elastyczne, zwinne i zdolne do podejmowania skutecznych i efektywnych decyzji we właściwym czasie.⁸
- Obowiązkiem uniwersytetu przedsiębiorczego jest uzyskiwanie i rozliczanie z uzyskiwanych efektów. Realizacja zadanej efektywności wymaga silnego centrum zarządzającego, którego rola powinna ewaluować z nadzorującej w kierunku stymulującej pracowników do podejmowania inicjatyw oddolnych oraz przedsiębiorczość podległych wewnętrznych jednostek organizacyjnych. Dlatego też ewaluować musi model akademickiego zarządzania w kierunku biznesowego. Jednocześnie administracja uczelni wzorowana na administracji publicznej musi przekształcić się w profesjonalną efektywną administrację uniwersytecką.⁹
- Utworzenie silnego centrum zarządzającego uniwersytetem pociągnie za sobą ograniczenie znaczenia akademickich ciał kolegialnych. Jednocześnie jednak powinno prowadzić do wzmocnienia przedsiębiorczości pracowników, a także uczynienie przedsiębiorczości zatrudnionych w uniwersytecie dobrym obyczajem akademickim.¹⁰

Rozwój segmentów peryferyjnych:

- Celem segmentów peryferyjnych jest przełamanie tradycyjnych podziałów na dyscypliny i rozwijanie współpracy z otoczeniem w zakresie transferu wiedzy i pozyskiwanie środków w kontakcie z biznesem (środki finansowe z tzw. trzeciego strumienia - third party funding), ochrony własności intelektualnej i kształcenia ustawicznego oraz utrzymywaniem kontaktu z absolwentami.¹¹

⁸ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 41

⁹ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 42 za E. El-Khavas, *Today's universities: responsive, resilient or rigid? Higher Education Policy* 2001, vol. 14, No.3, s. 245.

¹⁰ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 42

¹¹ Tamże, s. 42.

- P. Benneworth do segmentów peryferyjnych zalicza te które funkcjonują w ramach uczelni, na ich obrzeżach (spółki spin-off, inkubatory przedsiębiorczości) oraz poza nią (mentorzy zewnętrzni, instytucje odpowiedzialne za rozwój regionu).¹²
- W Uniwersytecie Jagiellońskim działa obecnie kilkanaście liczących się jednostek organizacyjnych, które zaliczyć można do segmentów peryferyjnych w stosunku do głównego nurtu celów i zadań realizowanych przez uniwersytet. Do tych jednostek zaliczyć możemy, między innymi: Małopolskie Centrum Biotechnologii, Jagiellońskie Centrum Rozwoju Leków, Biotechnologia Molekularna dla Zdrowia. Znaczenie tych jednostek organizacyjnych Uniwersytetu Jagiellońskiego z roku na rok wzrasta i bardzo korzystnie wpływa na rozwój Uniwersytetu. Oczywiście ich praca wymaga stałego doskonalenia, poprawy jakości zarządzania i znacznego dokapitalizowania, aby mogły szybko się rozwijać i przyczyniać się do rozwoju nauki i jakości kształcenia w Uniwersytecie.
- Zapotrzebowanie państwa na stymulowanie rozwoju ekonomicznego oraz brak formalnej polityki przemysłowej państwa prowadzi do powstawania i rozwoju struktur organizacyjnych łączących działalność uczelni i przemysłu oraz interdyscyplinarnych centrów badawczych o strukturach nietrwałych, sieciowych i macierzowych.¹³

Dywersyfikacja źródeł finansowania:

- Dywersyfikacja źródeł finansowania uniwersytetu w praktyce sprowadza się do poszukiwania nowych źródeł finansowania z tzw. trzeciego źródła i strumienia dochodów; po dotacjach i opłaty za usługi edukacyjne. Są to dochody płynące od biznesu, samorządu lokalnego, stowarzyszeń, fundacji, absolwentów, darczyńców, sprzedaży własności intelektualnej i innych usług przez np. kampus, hotele i gastronomię studencką.¹⁴
- Uzyskiwanie dochodów z różnych źródeł uniezależnia uczelnie od budżetu i państwa i zwiększa odpowiedzialność wobec pozostałych podmiotów finansujących jej działalność. Musimy pamiętać o tym, że tyle samorządności akademickiej realnej ile

¹² K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 43., za P. Benneworth, Seven szmurai opening up the ivory tower? The construction of Newcastle as an Entrepreneurial University, European Planning Studies 2007, Vol.15, No. 4, s. 497.

¹³ J. Jabłecka, Zmiany społecznych i kulturowych uwarunkowań życia akademickiego i usprawnienia nauki w uniwersytetach. Przykłady Europy Zachodniej i USA w kreowaniu Nowego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2002, s. 178.

¹⁴ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 44., za N. Gjerding, C.P.M., Wilderom, S.P.B. Cameron, A. Taylor, K-J. Scheunert, Twenty practices of an entrepreneurial university, Higher Education Management and Policy 2006, Vol. 18, No. 3, s. 18.

samofinansowania działalności przez uczelnię. Pozyskiwanie przez uniwersytet pozabudżetowych środków finansowych na prowadzenie badań naukowych, rozwijanie świadczonych usług edukacyjnych i doskonalenie jakości kształcenia zachęca pracowników uczelni do podejmowania kolejnych inicjatyw w tym zakresie. Konkurowanie wydziałów, katedr oraz nauczycieli akademickich o środki finansowe poza uczelnią jest podstawową cechą decydującą o przedsiębiorczym charakterze uniwersytetu.¹⁵

- Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania powinno zmniejszyć udział budżetu w finansowaniu uniwersytetu. Wymaga to daleko posuniętej samodzielności profesorów i katedr i zakładów w pozyskiwaniu środków, co zwiększa ich znaczenie i niezależność. Nie zawsze akceptują to ci rektorzy, dziekani i dyrektorzy instytutów, którzy uważają, że tylko oni są upoważnieni do rozdzielania dochodów uzyskanych przez katedry i nauczycieli akademickich według własnego klucza podziałowego. Blokują tym samym przedsiębiorczość i oddolną inicjatywę pracowników, ale przestrzeganie w niektórych uczelniach tradycyjnej zasady „dziel i rządź” może być ważniejsze niż osiągnięte przez uniwersytety efekty ekonomiczne. Te szkoły wyższe nie będą mogły przekształcić się w uniwersytety przedsiębiorcze.
- Aby uniwersytet mógł być przedsiębiorczy to przedsiębiorczy muszą być pracownicy uniwersytetu i myśleć i działać dla samodzielności ekonomicznej zakładu, katedry, instytutu, wydziału i uczelni. Pracownicy muszą chcieć być przedsiębiorczymi, a ich przełożeni nie mogą ich w tym blokować. Pracownicy nie mogą bać się nowego, bo tworzą nowe, nie mogą odczuwać niepokoju przed jutrem, bo są jego zaczynem i jaskółką. Samodzielność finansowa jednostek organizacyjnych uczelni warunkuje samofinansowanie i rozwój uniwersytetu. Władze uczelni powinny do takiego modelu rozwoju dążyć staczając nieustanny bój z konkurencją zewnętrzną oraz osobami i zespołami blokującymi wewnątrz.
- Przedsiębiorczy uniwersytet to cecha uniwersytetu a nie jego rodzaj, bo uczelnia nie jest fabryką konserw, nie jest przedsiębiorstwem. Nie jest także instytutem badawczym, nie jest towarzystwem adoracyjnym pań i panów z dobrych domów, zmanierowanych drobnomieszczańskim lub zaściankowo-wiejską mentalnością, nie jest instytucją wyznań i partii politycznych. Uniwersytet powinien być świątynią wiedzy, prowadzącą badania naukowe poszerzające wiedzę oraz kształcą na

¹⁵ M. Kwiek, Transformacja uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie., Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010, s. 250.

wysokim poziomie, rozprowadzać wiedzę. Jednocześnie koszty swego funkcjonowania i rozwoju powinna pokrywać ze swych przychodów, ze sprzedaży świadczonych przez nią usług badawczych, edukacyjnych i doradczych.

Stymulowanie tradycyjnego rdzenia akademickiego:

- Oczywiście jest, że przedsiębiorczy uniwersytet powinien się składać z przedsiębiorczych, podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni o wzmocnionym centrum zarządzania. Tradycyjne jednostki organizacyjne (wydziały i instytuty) powinny być uzupełnione i wzmocnione o nowe jednostki np. centra badawcze. Celem ich działania powinno być pozyskiwanie środków finansowych ze źródeł pozabudżetowych na działalność uniwersytetu. Ich znaczenie w uczelni rośnie wraz z rozwojem transferu pomiędzy tradycyjnymi i nowymi jednostkami.¹⁶ Nie zawsze jest tak jak powinno być. Jednostki te mogą z sobą nie współpracować i działać niezależnie od siebie i żyć swoim życiem.
- Powstawanie, wspomnianych powyżej, segmentów peryferyjnych rodzi pytanie - Czy segmenty peryferyjne powinny z czasem stać się elementem składowym rdzenia akademickiego? Nie ulega wątpliwości że sprawnie, efektywnie i skutecznie działające jednostki organizacyjne uczelni, zaliczane do segmentów peryferyjnych, powinny dynamicznie się rozwijać i wzrastać w rdzeń akademicki uniwersytetu przedsiębiorczego.¹⁷
- Odpowiedzieć musimy na kolejne istotne pytanie - co i kto stanowi obecnie rdzeń akademicki i jak należy go rozumieć. Idąc dalej tym tokiem myślenia zastanówmy się - czy rdzeń akademicki to samo co rdzeń uniwersytetu? Jeśli tak to jakie jednostki organizacyjne i które osoby zatrudnione w uczelni stanowią rdzeń akademickim uniwersytetu? Czy jednostki organizacyjne administracji centralnej i kwestury uczelni oraz ich odpowiedniki na szczeblu wydziału wchodzi w skład rdzenia akademickiego uniwersytetu przedsiębiorczego? Czy pracownicy nie będący nauczycielami akademickimi i pracownikami czysto naukowymi, czyli: pracownicy administracji, pracownicy kwestury, informatycy, pracownicy techniczni i fizyczni) powinni być zaliczani do rdzenia akademickiego uniwersytetu przedsiębiorczego? Na oba te pytania autor skłania się do pozytywnej odpowiedzi.

¹⁶ M. Kwiek, Transformacja uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie., cyt. wyd., s. 176-177.

¹⁷ Tamże, s. 269.

- Wieloletnie obserwacje przebiegu wyborów rektora w uczelniach publicznych w Polsce potwierdzają, że istotne znaczenie przy wyborze rektora mają nie będący nauczycielami akademickimi pracownicy uniwersytetu i studenci. Pracownicy ci mają ponadto lepsze warunki zatrudnienia. Nie są na czasowych kontraktach, nie są okresowo oceniani, są zatrudnieni na czas nieograniczony bez zadań okresowych do spełnienia. Te uprzywilejowane zasady zatrudnienia nie dotyczą większości nauczycieli akademickich. W powstających segmentach peryferyjnych stałą pracę znajdują przede wszystkim pracownicy administracyjni, kvestury i obsługi, czyli nie nauczyciele akademicy. Władzom uczelni i wydziałów najbardziej udaje się przeprowadzenia wzrostu zatrudnienia pracowników administracyjnych i obsługi. Oni są niezbędni, a wykładowcy nie - brakujących nauczycieli akademickich mogą zastąpić w ramach godzin nadliczbowych zatrudnieni wykładowcy. Dlaczego tak się dzieje? Obejmujący funkcje kierownicze, szczególnie funkcje organu jednoosobowego w uczelni nauczyciele akademicy nie są merytorycznie przygotowani do spełnienia funkcji zarządzania. Bez pracowników administracyjnych, którzy umieją zadbać o swoje interesy, rektorzy i dziekani sobie nie poradzą. Stąd to uprzywilejowanie. Bez brakujących profesorów i adiunktów sobie poradzą - zatrudniając na godzinach zleconych i nadliczbowych w miejsce profesorów tańszą siłę roboczą i obniżając jakość kształcenia. W ten sposób jednak nie tworzy się uniwersytetu przedsiębiorczego, tylko „podsiębiorczy” kanclerze i rektorzy części uczelni tego nie zauważają.
- powyższe rozważania można stwierdzić, że obecnie nauczyciele akademicy nie są rdzeniem akademickim uniwersytetów, a powinni być w przypadku uniwersytetu przedsiębiorczego. Także pozostali aktywni pracownicy uniwersytetu powinny współtworzyć ten rdzeń pod kierunkiem profesorów. Budując uniwersytet przedsiębiorczy należy przywrócić nauczycielom akademickim należną im funkcję, przebudować strukturalnie administrację uniwersytecką i poprzez wzrost jakości zarządzania i dokapitalizowanie uczelni spowodować, że będzie on jednocześnie uniwersytetem liberalnym i przedsiębiorczym, badawczym i dydaktycznym oraz spełniać będzie oczekiwania wszystkich interesariuszy i otoczenia bliższego i dalszego, czyli rozwijając się będzie dobrze służył społeczeństwu.

- Uczelnie powinny rozwijać kulturę organizacyjną sprzyjającą przedsiębiorczości. Punktem wyjścia do tworzenia kultury przedsiębiorczej zdaniem Burtona Clarka są czynniki zewnętrzne. Impuls ten sprzyja kształtowaniu postaw przedsiębiorczych w uczelniach. Impulsem tym może być zapowiedź, że uniwersytet będzie zmieniał się w uniwersytet przedsiębiorczy doskonalący przepływy wiedzy pomiędzy uczelnią a społeczeństwem i biznesem.¹⁸
- „Obserwacje Clarka wskazują, że tworzenie zintegrowanej kultury przedsiębiorczości napotyka znaczny opór wśród jednostek tradycyjnie przedsiębiorczych.”¹⁹ Dlaczego tak się dzieje? Może narusza to ich osobiste korzyści i prywatna, poza uczelniana, tajną przedsiębiorczość?
- „M. Shattock uważa, że społeczność akademicka o silnej kulturze przedsiębiorczości, chroniąca wartości akademickie, może liczyć na przyzwolenie społeczne na pełną autonomię dla podejmowania tych działań.”²⁰
- Zdaniem J. Józwiak, rozwijaniu uczelni przedsiębiorczej sprzyja kultura korporacji i kultura przedsiębiorstwa, natomiast modelowi uniwersytetu tradycyjnego (czyli liberalnego po socjalistycznej przebudowie w Polsce) towarzyszą jednocześnie kultury określane mianem kolegium i biurokracji towarzyszącej.²¹ Opinia wieloletniej Pani Rektor Szkoły Głównej Handlowej, reformatorce wyższego szkolnictwa ekonomicznego oraz specjalisty w zakresie funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce jest w pełni adekwatna do istniejącej rzeczywistości. Istotnie obowiązujący nadal w Polsce model uniwersytetu nie można nazwać liberalnym; stąd nazwa uniwersytet tradycyjny a dokładnie powinno być feudalno-socjalistyczny.
- W polskich uczelniach publicznych nadal przeważa **kultura biurokratyczna nad kulturą kolegium**. – „administracja ma wiedzę, od której zależni są pracownicy akademicy. Rektor jest negocjatorem pomiędzy grupami interesów. Decyzje podejmowane są przez zhierarchizowane gremia akademickie”²². W polskich uczelniach władze wmawiają, że w ich uczelni panuje **kultura kolegium - kolegialna**, która cechuje się tym, że społeczność akademicka formalnie decyduje, które decyzje

¹⁸ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 44-45.

¹⁹ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 45, za B. R. Clark, Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts, Society for Research into Higher education & Open University Press, New York 2004, s.88.

²⁰ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 45, za M. Shattock, Managing Successful Universities, SRHE and Open University Press, Buckingham 2003, s. 181-182.

²¹ J. Józwiak, Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie, Nauka i szkolnictwo wyższe 2003, nr 1/21, s. 9-10.

²² K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 45.

powinny być podejmowane kolegialnie, a które nie. Natomiast faktycznie o tym decyduje administracja uniwersytecka.

- **Kultura korporacji** - rektorzy pełnią role prezesów spółki i na zewnątrz reprezentują uczelnie wobec różnych grup społecznych i poszukują środków finansowych oraz wytyczają ramy działania dla administracji, która zajmuje się polityką ich realizacji i operatywnym zarządzaniem. Natomiast **kultura przedsiębiorstwa** charakteryzuje się między innymi tym, że rektorzy uczelni działają przede wszystkim na zewnątrz uczelni, aby pozyskać środki, natomiast celem zarządzania wewnątrz uczelni jest uzyskanie maksymalnej wydajności, wykorzystanie zasobów oraz proponowanie jakości i innowacji²³. Kultura ta panuje w Polsce w większości uczelni niepublicznych, przy czym rektora zastępuje tu kanclerz, a rektor faktycznie pełni funkcje zastępcy kanclerza do spraw naukowo-dydaktycznych. Część uczelni publicznych także stosuje wybiórczo kulturę przedsiębiorstwa łącznie z kulturą biurokratyczną przeniesioną z uczelni publicznych.

3. Dylematy uniwersytetów na rozdrożu

Szkoły wyższe w Polsce na co dzień borykają się z licznymi dylematami, które można podzielić na trzy grupy:

- pierwsza, to te które sobie uczelnie uświadamiają, o nich mówią bo są od nich niezależne;
- druga, to te które oficjalnie nie dostrzegają, o nich nie mówią ponieważ są od nich zależne;
- trzecia to te które uczelnie, w różnym stopniu, rozwiązują dzięki aktywności pracowników pod kierunkiem władz uczelni, wydziałów i instytutów; na szczególną uwagę zasługuje to, że ich zakres z roku na rok wzrasta, co zachęca do pozytywnego myślenia o przyszłości szkolnictwa wyższego w Polsce.

Do dylematów, które sobie szkoły wyższe uświadamiają ale nie mają na nie wpływu, (bo są od nich niezależne) można zaliczyć następujące (przedstawione nie w kolejności siły oddziaływania):²⁴

²³Tamże, s. 45.

²⁴ T. Wawak T., Pro quality restructuring of management in higher education, [w:] Current problems of university management, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013. s. 34-38.

- osiągnięty produkt narodowy brutto na mieszkańca, stopa bezrobocia, poziom i rozkład dochodów (w tym płac) w Polsce oraz deficyt budżetowy i zadłużenie państwa w ostatnich 10 latach;
- niskie nakłady państwa na oświatę, naukę i szkolnictwo wyższe;
- zmniejszenie liczby młodzieży w wieku w którym podejmuje studia (zwłaszcza stacjonarne) w następstwie niżu demograficznego, który dotknął uczelnie oraz migracji ludności za chlebem wraz z dziećmi, które dorastają za granicą i nie podejmują studiów w Polsce;
- zmniejszenie liczby studentów na studiach nie stacjonarnych w następstwie istniejącego stanu gospodarki i emigracji siły roboczej;
- poważne błędy popełnione przez MN i SW, rząd i parlament w trakcie przeprowadzanej reformy szkolnictwa wyższego w Polsce;
- słaby i opadający poziom przygotowania kandydatów na studia I stopnia i studia jednolite absolwentów szkół średnich;
- niewystarczające zainteresowanie samorządów regionalnych i lokalnych rozwojem szkolnictwa wyższego;
- status prawny szkół wyższych w Polsce i obowiązujące go akty normatywne;
- mało skuteczne działanie Państwowej, a następnie Polskiej Komisji Akredytacyjnej, która nie ochroniła szkolnictwa wyższego w Polsce przed niską jakością kształcenia, części uczelni w Polsce, szczególnie w ramach komercyjnych studiów niestacjonarnych i podyplomowych (część niepublicznych szkół wyższych sprawiło niespodziewany wielki zawód zwolenników komercjalizacji studiów, a w przyszłości prywatyzacji szkolnictwa wyższego w Polsce);
- niekorzystne oddziaływanie z poza uczelni zewnętrznych organizacji i grup interesów (ugrupowań politycznych, rozmaitych służb, wyznań, myślących inaczej, różnych koterii) na funkcjonowanie szkoły wyższej;
- i inne, tu niewymienione.

Drugą grupę problemów, które oficjalnie uczelnie nie dostrzegają, tworzą same szkoły wyższe, czasami z pomocą państwa i różnych sektorów gospodarki stanowią między innymi następujące kwestie (przedstawione nie w kolejności siły oddziaływania):²⁵

²⁵ T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012. 501-522.

- niezadawalający poziom jakości zarządzania w szkolnictwie wyższym i w uczelniach;
- niewystarczający poziom przygotowania zawodowego zarządzających (przełożonych), w części szkół wyższych, do pełnienia funkcji kierowniczych na wszystkich szczeblach zarządzania w uczelniach publicznych i niepublicznych oraz w ramach MN i SW;
- nie podnoszenie, w części szkół wyższych, wiedzy, kwalifikacji i kompetencji zarządczych, pełniących funkcje kierownicze nauczycieli akademickich w szkołach wyższych, zwłaszcza rektorów, dziekanów, dyrektorów instytutów, kierowników katedr, zakładów i pracowni;
- nadmierny wzrost znaczenia pracowników administracyjnych i kvestury, w części szkół wyższych, w stosunku do roli służebnej jaką mają pełnić w uczelni oraz pozycji jaką powinni zajmować w zarządzaniu uczelnią; jednocześnie konieczne jest podniesienie jakości i wydajności pracy tej grupy zatrudnionych w uczelniach oraz MN i SW pracowników;
- pozostawiająca wiele do życzenia współpraca na płaszczyźnie badawczej i edukacyjnej szkół wyższych z poszczególnymi działami gospodarki narodowej, czyli z szeroko rozumianą praktyką. Ma to negatywny wpływ nie tylko na jakość prac badawczych i oczekiwaną jakość kształcenia oferowaną gospodarce ale także na niskie dochody uzyskiwane od tej gospodarki w formie zapłaty za świadczone usługi badawcze, doradcze i dydaktyczne oraz subwencje i darowizny;
- organy kolegialne szkół wyższej, części uczelni, takie jak: senat, rady wydziału, rady instytutu, przeróżne komitety i komisje nie spełniają swej społecznej roli i nie integrują pracowników uczelni w aktywnej pracy na rzecz wspólnej realizacji misji, celów strategicznych i operacyjnych oraz bieżących szczegółowych zadań; instytucje te wielokrotnie więcej czasu poświęcają na dzielenie niż na tworzenie;
- obciążenie rad wydziału obowiązkiem podejmowania decyzji w bardzo szczegółowych sprawach, które mogłoby rozpatrywać kolegium dziekańskie sprawia, że rady wydziału nie mają czasu na zajęcie się problemami strategicznymi i analizą bieżącej działalności wydziału oraz wytyczaniem kierunków rozwoju (odwołaniami od decyzji kolegium mogła by zająć rada wydziału):
- w miejsce pracy zespołowej pojawia się walka o partykularne interesy różnych grup interesów kosztem uczelni, walka podjazdowa, umyślne blokady, prowokacyjne

działania mające osłabić tzw. „wewnętrznego konkurenta” albo przejąć jego lub uzyskać większy środki finansowe i rzeczowe; ponadto konieczne jest wyeliminowanie działania wewnętrznych grup nacisku i ingerencji zewnętrznej różnych instytucji;

- pozostawiający więcej do życzenia poziom merytorycznej krytyki i konkurencji naukowej oraz niepokojący poziom lobbingu i mobbingu w środowisku akademickim oraz mała reakcja władz uczelni w przeciwdziałaniu tym praktykom;
- niewystarczające działania controllingu wewnętrznego, funkcjonowania kontroli zarządczej oraz brak społecznego audytu finansowego powoduje, że nie zawsze w szkołach wyższych bywają efektywnie i skutecznie wydatkowane środki publiczne;
- tolerowanie funkcjonowania grup interesów (ugrupowań politycznych, wyznań, myślących inaczej, różnych koterii) oddziałujących na funkcjonowanie uczelni;
- mało skuteczne działanie Państwowej, a następnie Polskiej Komisji Akredytacyjnej, która nie ochroniła szkolnictwa wyższego w Polsce przed niską jakością kształcenia, części uczelni w Polsce, szczególnie w ramach komercyjnych studiów niestacjonarnych i podyplomowych; część niepublicznych szkół wyższych sprawiło niespodziewany wielki zawód zwolenników komercjalizacji studiów, a w przyszłości prywatyzacji szkolnictwa wyższego w Polsce.

4. Przykłady rozwiązywania dylematów uniwersytetów na rozdrożu

Trzecią grupę dylematów szkół wyższych stanowią te, które uczelnie (w różnym stopniu) rozwiązują dzięki aktywności pracowników pod kierunkiem władz uczelni, wydziałów i instytutów. Na szczególną uwagę zasługuje to, że ich zakres z roku na rok wzrasta, co zachęca do pozytywnego myślenia o przyszłości szkolnictwa wyższego w Polsce. Każda uczelnia może pochwalić się licznymi osiągnięciami w pokonywaniu barier rozwoju i wskazać na sposoby rozwiązywania bieżących i strategicznych problemów oraz pokonywania trudności jakie napotykają na co dzień w swej działalności. Na uwagę zasługuje wprowadzenie w tych uczelniach nowych rozwiązań systemowych prowadzących do poprawy jakości kształcenia i rozwoju badań naukowych oraz ciągłe ich doskonalenie. Szkoły wyższe tworzą nowe wewnętrzne jednostki organizacyjne i rozwijają istniejące, które stają się motorami postępu i rozwoju uczelni. Przykładem może tu być Uniwersytet Jagielloński.

Od wielu lat funkcjonuje w Uniwersytecie Jagiellońskim **Centrum Doskonalenia Dydaktyki Akademickiej - Ars Docendi**. Jest pozawydziałową jednostką organizacyjną Uniwersytetu Jagiellońskiego. Nadzór nad działalnością Centrum sprawuje Prorektor UJ ds. dydaktyki. Celem działania Centrum jest doskonalenie kompetencji dydaktycznych oraz wspieranie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich i doktorantów UJ. Do zadań Centrum należy w szczególności:²⁶

- prowadzenie warsztatów służących doskonaleniu umiejętności dydaktycznych nauczycieli akademickich i doktorantów UJ;
- wspieranie rozwoju zawodowego nauczycieli akademickich poprzez różne formy aktywności;
- współpraca z jednostkami UJ w zakresie pozyskiwania kadry dydaktycznej dla realizacji warsztatów oraz innych form aktywności Centrum;
- współpraca z uczelniami zagranicznymi w zakresie rozwijania kompetencji dydaktycznych nauczycieli akademickich;
- prowadzenie i inspirowanie badań naukowych z zakresu dydaktyki akademickiej;
- organizacja konferencji z zakresu dydaktyki akademickiej;
- utworzenie i systematyczne prowadzenie strony internetowej zawierającej kompleksowe informacje z zakresu wydarzeń i nowości w dziedzinie dydaktyki akademickiej.

Na uwagę zasługuje Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, która jest partnerem rozwojowym dla organizacji uczących się. Wykorzystuje osiągnięcia nauk stosowanych, aby dostarczać najwyższej jakości usług szkoleniowo-doradczych. Pełniąc rolę centrum doradczo-szkoleniowego, Wszechnicy UJ oferuje między innymi:²⁷

- kompleksowe przygotowanie i realizacja zamkniętych projektów szkoleniowych i doradczych;
- rozwój umiejętności trenerskich (Szkola Trenerów Wszechnicy UJ);
- rozwój coachów według jednej z najbardziej rozpoznawalnych na świecie metodologii (Szkola Coachów, prowadzona przez trenerów Erickson College z Vancouver);
- wydawanie popularnonaukowego, recenzowanego pisma Know How, skierowanego do specjalistów branży szkoleniowo - doradczej;

²⁶ Zadania Centrum Doskonalenia Dydaktyki akademickiej – Ars Docendi UJ, <http://www.arsdocendi.uj.edu.pl/centrum/zadania> , odczyt 16.02.2015 r.

²⁷ Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, <http://www.uj.edu.pl/dydaktyka/wszechnica> , odczyt 16.02.2015 r.

- prowadzenie systemowych procesów coachingowych, wspierających rozwój pracowników.

Od wielu lat w Uniwersytecie Jagiellońskim funkcjonuje Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu (CITTRU) jest jednostką Uniwersytetu Jagiellońskiego, której zadaniem jest kompleksowe wspieranie współpracy naukowców UJ z otoczeniem gospodarczym. Do zadań CITTRU należy:²⁸

- identyfikacja innowacyjnych rozwiązań powstających na UJ,
- kompleksowa ochrona prawna wyników badań,
- analiza potencjału rynkowego wyników badań,
- dobór optymalnego sposobu komercjalizacji osiągnięć naukowych, poprzez udzielanie licencji, sprzedaż lub tworzenie spółek odpryskowych we współpracy z twórcami i zainteresowanymi przedsiębiorcami / inwestorami,
- opracowanie oferty technologicznej obejmującej innowacyjne rozwiązania dla biznesu oraz oferty usług badawczych realizowanych na zamówienie zewnętrznych instytucji,
- promowanie oferty technologicznej podczas targów, konferencji biznesowych oraz bezpośrednich spotkań z potencjalnymi odbiorcami technologii,
- identyfikacja potencjalnych partnerów biznesowych zainteresowanych współpracą przy dalszym rozwoju i komercjalizacji technologii opracowanych przez naukowców UJ, budowanie sieci kontaktów z przemysłem,
- negocjowanie, przygotowanie i nadzór nad wykonaniem umów związanych z komercjalizacją,
- koordynacja realizacji usług badawczych na UJ, w tym tworzenie oferty badań zleconych i jej promocja wśród potencjalnych odbiorców oraz negocjowanie stosownych umów,
- współpraca z podmiotami zewnętrznymi, w zakresie kreowania polityki proinnowacyjnej.

W 2004 powołana została spółkę uniwersytecką pod nazwą Jagiellońskie Centrum Innowacji Sp. z o.o. (JCI), ukierunkowanego ściśle na branżę life science (Parku Life Science) i powierzyły ICJ zarządzanie inwestycją.²⁹ Jagiellońskie Centrum Innowacji Sp. z o.o. (JCI) to podmiot zarządzający Parkiem Life Science w Krakowie, usprawniający

²⁸ Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu <http://www.uj.edu.pl/innowacje/cittru> , odczyt 16.02.2015 r.

²⁹ Jagiellońskie Centrum Innowacji Sp. z o.o. (JCI) <http://www.uj.edu.pl/innowacje/jci> , odczyt 16.02.2015 r.

współpracę firm i instytucji działających w sektorze life science na terenie kraju i regionu Małopolski. Spółka oferuje również usługi uwzględniające wykorzystanie zasobów Uniwersytetu Jagiellońskiego, a także działa aktywnie w obszarze inwestycji kapitałowych, inwestując w innowacyjne projekty i firmy. Firma zajmuje się także promocją Krakowa jako miejsca dla rozwoju branży life science, oferując wysokiej klasy powierzchnię laboratoryjną w Jagiellońskim Parku i Inkubatorze Technologii (Park Life Science), mające służyć komercyjnym badaniom w zakresie biotechnologii, biomedycyny, chemii, biochemii, farmakologii, biofizyki, fizyki i ochrony środowiska.³⁰

Bardzo ważną rolę w zarządzaniu Uniwersytetem odgrywa Centrum Rozwoju Systemów Zintegrowanych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Centrum jest jednostką ogólnouczelnianą UJ i pełni rolę ośrodka transferu technologii. Utworzone zostało w celu lepszego wykorzystania potencjału intelektualnego i technicznego uczelni, popularyzacji wiedzy i osiągnięć oraz transferu technologii do gospodarki w zakresie informacyjnych systemów zintegrowanych.

Do zadań CRSZ Uniwersytetu Jagiellońskiego należy w szczególności:³¹

- sprzedaż lub nieodpłatne przekazywanie wyników badań i prac rozwojowych do gospodarki;
- współpraca z producentami lub dostawcami systemów zintegrowanych;
- współpraca z innymi ośrodkami krajowymi i zagranicznymi o podobnym zakresie działania;
- świadczenie usług szkoleniowych, informacyjnych, doradczych i eksperckich w zakresie systemów zintegrowanych;
- promocja i upowszechnianie wiedzy o systemach zintegrowanych;
- wspieranie rozwoju, utrzymanie i podnoszenie jakości istniejących w uczelni systemów zintegrowanych;
- rozpoznawanie potrzeb uczelni i gospodarki w zakresie systemów zintegrowanych oraz proponowanie badań w tym zakresie;
- stymulowanie i inicjowanie wdrażania nowych systemów zintegrowanych dla potrzeb uczelni;
- wspieranie innych jednostek organizacyjnych UJ w zakresie użytkowania systemów zintegrowanych.

³⁰ Tamże.

³¹ Centrum Rozwoju Systemów Zintegrowanych UJ, <http://www.uj.edu.pl/uniwersytet/jednostki-pozai-miedzywydzialowe/crsz> , odczyt 16.02.2015 r.

Na temat rozwiązywania dylematów polskich uniwersytetów na rozdrożu napisano setki artykułów, których autorzy wskazują na plusy i niedostatki tych pozytywnych rozwiązań oraz sposoby ich pokonywania. Nie sposób je w tym miejscu wszystkie przedstawić, dlatego też z konieczności warto zasygnalizować kilka z nich, na przykład w oparciu o wybrane artykuły, które ukazały się w ostatnich trzech latach w dwumiesięczniku „e-mentor”, wydawanym przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie.

Badania opinii pracodawców poszukujących absolwentów uczelni o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach, przeprowadzone w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie w 2012 r. pozwoliły badaczom na sformułowanie zaleceń dla głównych interesariuszy badań: uczelni studentów i absolwentów i pracodawców³². Uczelniom zalecono przede wszystkim zmodyfikować nie tyle programy studiów, co przede wszystkim metody kształcenia (rozwijanie kompetencji miękkich, umiejętność zastosowania wiedzy, na *case studies* realizowane grupowo oraz na samodzielne studiowanie), szersze zaangażowanie przedstawicieli biznesu w prowadzenie zajęć i weryfikowanie programów studiów oraz wspieranie rozwoju różnych form aktywności pozanaukowej studentów z pasją, z doświadczeniem z działalności biznesowej, społecznej, sportowej). Natomiast pracodawcom zalecono inicjowanie i rozwijanie współpracy z uczelniami, pomaganie uczelniom w uprzątnianiu” kształcenia, umożliwianie studentom odbywania praktyk. „Studentom potrzebna jest w szczególności świadomość, że w najbliższych latach dyplom uczelni nie będzie gwarantował uzyskanie nie tylko pracy zgodnej z ukończonym kierunkiem, ale nawet pracy wymagającej wykształcenia na poziomie magisterskim oraz, że wzrośnie rola zdolności i umiejętności multidyscyplinarnych.”³³

Osoby podejmujący studia chce zrealizować swe marzenia, zamiary, cele i jednocześnie po ich ukończeniu znaleźć satysfakcjonującą ich pracę. Większość uczelni w Polsce rozpoczęła monitorowanie losów absolwentów dopiero po wprowadzeniu wymogu ustawowego w 2011 roku w ramach nowelizacji ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym³⁴. Zatrudnialność (*employability*) mierzona odsetkiem bezrobotnych / biernych zawodowo absolwentów, którzy po ukończeniu danej uczelni znajdują stałą pracę jest wartościowym wskaźnikiem użyteczności kształcenia, pokazującym w jakim stopniu wiedza, umiejętności i

³² A. Budnikowski, D. Dabrowski, U. Gąsior, S. Macioł, Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach absolwentów uczelni – wyniki badania, e-mentor nr 4 (46) październik 2012, SGH, Warszawa, s. 4-17.

³³ Tamże, s. 16.

³⁴ M. Pacuska, Zatrudnialność absolwentów szkół wyższych – przegląd wyników badań losów absolwentów pod kątem zastosowanych wskaźników, e-mentor nr 1 (53) luty 2014, SGH, Warszawa, s. 4.

kompetencje społeczne pozwalają absolwentowi znaleźć poszukiwaną pracę. W Polsce w przeciągu sześciu miesięcy od ukończenia studiów 8-23 procent bezrobotnych absolwentów badanych uczelni nie znajduje pracy. Natomiast w Europie 10-20 procent absolwentów napotyka trudności ze znalezieniem pracy³⁵ (nie dotyczy to studentów pracujących, które kończą studia). Zatrudnialność absolwentów polskich uczelni oraz poszczególnych wydziałów i kierunków studiów jest bardzo zróżnicowana.

Wśród absolwentów Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie powyżej 6 miesięcy poszukiwało 15,6 procent absolwentów Wydziału; przy czym byli to tylko absolwenci kierunku „Zarządzanie” – 28,2 procent (absolwentów na tym kierunku). Absolwenci kierunku „Ekonomia” znaleźli pracę wcześniej³⁶. Znalezienie pracy przez absolwentów szkoły wyższej nie oznacza, że zostali zatrudnieni na stanowiskach i zawodach wymagających posiadania wyższego wykształcenia oraz wykorzystania w pracy zdobytych podczas studiów kwalifikacji. W przeprowadzonych badaniach polskich uczelni 80-90 procent absolwentów ocenia pozytywnie zgodność pracy (po kilku latach pracy) z zdobytym wykształceniem³⁷. Powyższe informacje potwierdzają tezę, że polskie uczelnie doceniły rangę badania losów absolwentów i mogą wziąć je pod uwagę w podejmowanych decyzjach dotyczących kształcenia. W jakim stopniu wpłynęły na te decyzje?

Z przedstawionych powyżej badań jednoznacznie wynika, że kluczem do rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego oraz gospodarki jest radykalna poprawa relacji nauki i przemysłu, szkolnictwa wyższego i pracodawców z różnych działów gospodarki narodowej. Potwierdzają to liczne badania naukowe przeprowadzone za granicą i w Polsce. Współpraca między szkołami wyższymi i przedsiębiorstwami jest źródłem szeregu korzyści. Firmy pozyskują inną perspektywę, która pozwala im na wdrożenie innowacji produktowych lub procesowych, które nie mogłyby wystąpić gdyby nie ta współpraca. Natomiast pracownicy naukowcy uzyskują w ten sposób nowe inspiracje do prowadzenia dalszych badań, testowania w praktyce i publikacji wyników badań naukowych. Wszystko to wiąże się z nawiązaniem kontaktów biznesowych oraz z zapewnieniem środków finansowych niezbędnych do realizacji następnych badań podstawowych i badawczo-wdrożeniowych. Zwracają na to uwagę między innymi: N. Rosenberg i R. Nelson z USA, F. Meyer-Krahmer i U. Schmoch z

³⁵ Tamże s. 5.

³⁶ M. Raczyńska, S. Stachowska, Absolwenci szkół wyższych na rynku pracy, e-mentor nr 1 (53) luty 2014, SGH, Warszawa, s. 16.

³⁷ M. Pacuska, Zatrudnialność absolwentów szkół wyższych – przegląd wyników badań losów absolwentów pod kątem zastosowanych wskaźników, cyt. wyd., s. 9

Niemiec, C. de Fuentes i G. Dutrénit z Francji³⁸. Świadomość tych relacji jest powszechna w publicznych i nie publicznych uczelniach w Polsce, ale podejmowanie konkretnych działań i realizacja słuszných zamierzeń pozostawia wiele do życzenia. W dużych uczelniach powstały i funkcjonują z różnymi efektami centra transferu technologii, centra innowacji, inkubatory przedsiębiorczości. Uczelnie te rozwijają i komercyjnie wykorzystują (zwykle na małą skalę) komercyjne wykorzystanie technologii w spółkach typu spin-off i spin-out, budują sieci kontaktów z biznesem i urzędami administracji terenowej oraz rozwijają transfer praw intelektualnych po przez patenty i licencje do przedsiębiorstw. Ponadto zapraszają praktyków do udziału w konferencjach naukowych oraz realizują usługi badawcze, szkoleniowe i doradcze na rzecz firm przemysłowych, handlowych, finansowych. Są to jednak działania nie zbyt częste, realizowane na małą skalę. Stanowią mały krok w dobrym kierunku. Należy oczekiwać przyspieszenia na tej płaszczyźnie działalności szkół wyższych w Polsce, ponieważ nie ma rozwoju gospodarczego kraju w którym nauka ściśle nie współpracuje z przemysłem, handlem i innymi działami gospodarki narodowej.

Uczelnie publiczne i niepubliczne w Polsce, kierując się swym ekonomicznym, interesem dostrzegły wagę problemu jakim jest właściwy nabór kandydatów na studia I i II stopnia. Malejącej z różnych przyczyn liczbie osób, które chce podjąć studia licencjackie oraz studia jednolite towarzyszy obniżający się poziom przygotowania kandydatów na studia oraz pozostawiający coraz więcej do życzenia poziom chęci studentów pierwszego roku do aktywnego studiowania. W tej trudnej sytuacji, ograniczającej skutecznie popyt na usługi edukacyjne szkolnictwa wyższego, szkoły wyższe dysponujące określonymi zasobami muszą dokonywać wyboru optymalnego powiązania:

- liczby studentów,
- realizowanego poziomu jakości kształcenia,
- stopnia wykorzystania zasobów kapitału intelektualnego i rzeczowego uczelni,
- uzyskiwanych przychodów ze świadczonych usług (dotacje państwa traktuje uczelnie jako przychód uzyskany tytułem świadczonych usług edukacyjnych),
- realizowanego poziomu i zakresu prowadzonych prac naukowo badawczych,
- zadań i kosztów ustawicznego kształcenia kadry nauczycieli akademickich.

Szkoły wyższe przyjmują różne kryteria optymalnego powiązania tych czynników, kierując się misją jaką mają do spełnienia, przyjętymi celami strategicznymi i operacyjnymi

³⁸ A. Marszałek, Relacje między światem nauki i przemysłu, e-mentor nr 4 (56) październik 2014, SGH, Warszawa, s. 49.

oraz realizowanymi bieżącymi zadaniami. Związane z rekrutacją, zwłaszcza na I rok studiów, pierwszego i drugiego stopnia związane są z szalejącą kampanią marketingową prowadzona przez osoby nie rozróżniające szkoły wyższej od fabryki konserw. Wówczas jest jedyne kryterium – przyjąć wszystkich, którzy się zgłaszają, ponieważ sami chcą (się dać nabrać !). Wszystkie pozostałe elementy są nieważne. Takie podejście nie przeszkadzało Państwowej, a obecnie nie wzbudza sprzeciwu Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Zarządzanie takim wadliwym naborem na studia jest proste i może się nim zajmować spec od sprzedaży czegokolwiek: ogórków, czasów, usług kabaretowych.

Jeśli jednak potraktujemy szkolnictwo wyższe poważnie, tak jak na to zasługuje, to wówczas musimy zastanowić się nad systemem zarządzania rekrutacją. Na początku lat 70-tych XX wieku dziekan Boston College użył terminu: „**Enrollment Management**” – zarządzanie rekrutacją (rejestracją, naborem), które rozwijało się, od szczebla operacyjnego do strategicznego, i obecnie przyjęło postać: „**Strategic Enrollment Management**”. EM zajmowało się głównie optymalizacją procesów rekrutacyjnych. Natomiast SEM stało się elementem planu strategicznego uczelni oraz narzędziem kształtowania struktur organizacyjnych służących budowaniu efektywnych i trwałych relacji ze studentami na sprzyjające naborowi na studia.³⁹

Twórcy powyższego podejścia słusznie uważają, że same podejście marketingowe nie wystarcza aby zapełnić wolne miejsca na liście przyjęć, do tego potrzebne jest efektywne i skuteczne tworzenie relacji między kandydatem na studia, studentem, absolwentem a szkołą wyższą. Konieczne jest ponadto zastosowanie nowych technologii i narzędzi komunikacji. Zwolennicy takiej koncepcji strategicznego zarządzania rekrutacji na studia podkreślają bardzo w tym rolę etosu SEM, który podkreślając charakter, naturę kultury organizacyjnej uczelni powinien opierać się na sześciu wymogach - zasadach:⁴⁰

- współodpowiedzialności,
- zintegrowanym instytucjonalnym planowaniu,
- koncentracji na poziomie świadczonych usług,
- pomiarze osiągniętych wyników,

³⁹ P. Pietrucha, SEM – ewolucja, główne koncepcje oraz możliwości implementacji w praktyce polskich uczelni, e-mentor nr 2 (54) kwiecień 2014, SGH, Warszawa, s. 5-6.

⁴⁰ Tamże, s. 6 za S.E. Henderson, Refocusing Enrollment Management: Losing Structure and Finding The Academic Context. [w:] College and University Journal 2005, AACRAO, nr 80/3, s. 3-8.

- stosowaniu badań i analiz do oceny osiągniętych wyników,
- postrzeganie SEM jako długookresowego zobowiązania, które ewoluuje wraz z organizacją.

Dla dobra przebiegu rekrutacji i funkcjonowania uczelni, konieczne jest uzupełnienie powyższych zasad o dwie:

- podporządkowania wszystkich podejmowanych decyzji ciągłej poprawie jakości zgodnie z wymogami TQM,
- zaangażowanie wszystkich pracowników uczelni w realizację misji oraz celów strategicznych i operacyjnych uczelni.

Strategia zarządzania rekrutacją na studia powinna być bardzo ważną częścią strategii zarządzania i rozwoju uczelni przyjętej przez senat i rektora każdej szkoły wyższej oraz obejmować swym zakresem częściowe strategie, których celem jest osiągnięcie pożądaných efektów naboru na studia i ciągłości procesu edukacji w uczelni. Do nich zaliczyć trzeba między innymi następujące strategie częściowe:

- marketingową rekrutacji, rozwoju jakości kształcenia oraz wzrostu efektów prac naukowo-badawczych i usług doradczych uczelni,
- budowania trwałych relacji uczelni z studentami i absolwentami, immatrykulacji, utrzymania statusu studenta i graduacji w uczelniach.

Do ważnych elementów w zarządzaniu procesem SEM zalicza się:⁴¹

- analizę zebranych danych i informacji dotyczących między innymi: pogłębionych badań satysfakcji studentów, benchmarkingu, pomiaru realizacji uzgodnionych celów;
- pogłębienie wiedzy dotyczącej przebiegu: rekrutacji, studiów, dyplomowania, poszukiwania pracy w kontekście SEM;
- wykorzystanie wyników powyższych analiz i zdobytej wiedzy procesie podejmowania operatywnych i strategicznych decyzji przez władze uczelni, wydziałów, instytutów i katedr w trakcie procesu operatywnego i strategicznego zarządzania rekrutacją.

⁴¹ P. Pietrucha, SEM – ewolucja, główne koncepcje oraz możliwości implementacji w praktyce polskich uczelni, cyt. wyd., s. 6-7.

Szczególne miejsce w efektywnym i skutecznym stosowaniu SEM w szkole wyższej przypada nauczycielom akademickim, którzy biorą udział w procesie rekrutacji a następnie mają bezpośredni kontakt ze studentami i dysponują interesującą wiedzą na temat ich potrzeb i oczekiwań. Ta wiedza zaangażowanych pracowników w proces SEM powinna być przekazywana i wykorzystywana w trakcie zarządzania w uczelni, wydziałem i instytutem z myślą o procesie rekrutacji. Do kluczowych czynników sukcesu zastosowania w uczelni procesu SEM zalicza się zdolność zatrudnionych nauczycieli akademickich do rzeczywistego, (a nie tylko deklarowanego) zaadaptowania SEM w szkole wyższej oraz powierzenia całej organizacji (czyli wszystkim zatrudnionym) odpowiedzialności za otrzymane rezultaty (*shared responsibility*)⁴². Innymi słowy sukces wdrożenia i skutecznego stosowania SEM zależy od zaangażowania zarządzanych i zarządzających, czyli wszystkich pracowników uczelni w przebieg tego procesu strategicznego zarządzania rekrutacją – SEM.

Obecnie uczelnie publiczne i niepubliczne ograniczają się do optymalizacji samego procesu rekrutacji, czyli „**Enrollment Management**” – zarządzania rekrutacją. W części szkół wyższych to zarządzanie sprowadza się do bardziej lub mniej rozwiniętego marketingu (projektowanych do uruchomienia kierunków studiów i specjalności w następnym, zbliżającym się roku akademickim) oraz formalnej rejestracji. Nie należy więc dziwić się, że efekty takiego zarządzania rekrutacją są mizerne.

Na szczególną uwagę zasługują kryteria optymalizacji procesu rekrutacji jakie przyjmują poszczególne uczelnie, które podporządkowują nabór na studia maksymalizacji ilości przyjętych studentów a nie jakości kształcenia i wysokiej efektywności studiów odpowiadającej obecnym i przyszłym wymogom rynku pracy i oczekiwaniom finansujących studia (państwo, rodziców studenta, innych sponsorów oraz także samofinansującego swe studia studenta).

5. Zakończenie

Przedstawiona powyżej analiza uwarunkowań rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce w kontekście doświadczeń uniwersytetów amerykańskich w pełni potwierdza tezę, przedstawioną we wprowadzeniu, głoszącą, że najlepszą drogę rozwoju szkół wyższych w

⁴² L. Wallace-Hulecki, Reframing Strategic Enrollment Management from the Academic Lens: Theory in Practice (Part 2) SEM WORKS, 2009, <http://www.semworks.net/papers/wp-> odczyt 14.02.015 r.

Polsce jest przyjęcie koncepcji uniwersytetu rozwojowego – czyli liberalno-przedsiębiorczego, łączącą cechy uniwersytetu liberalnego (Humboldta) i przedsiębiorczego (Clarka). Szkoły wyższe w Polsce, które chcą nadal funkcjonować i się rozwijać muszą jak najszybciej wprowadzić proponowane w tym opracowaniu rozwiązania i podążać wskazana drogą. Część z nich podjęło już kroki w tym kierunku; wprowadzie efekty nie są jeszcze imponujące ale podjęły krok we właściwym kierunku. Jak najszybciej należy zawrócić szkolnictwo wyższe z drogi rozwoju przez ilość i podążać w ślad za przodującymi uniwersytetami świata (np. amerykańskimi i niemieckimi) rozwoju przez jakość. Przede wszystkim należy podnieść poprzeczkę stawianym w Polsce szkołom wyższym i zreformować w sposób istotny, merytorycznie i personalnie Polska Komisje Akredytacyjną i Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz zredukować liczbę uczelni, pozbywając się słabych quasi uczelni (zarówno publicznych, jak i niepublicznych). Uczelnie powinny dostosować się do potrzeb rynku w zakresie świadczonych przez nie usług badawczych, edukacyjnych i doradczych. Uniwersytety powinny rozwijać się jako centra nauki i edukacji. Jednocześnie zwiększyć się powinna znacznie liczba studentów na kierunkach praktycznych o ograniczyć na kierunkach teoretycznych, które gwarantują znacznie mniejsze prawdopodobieństwo zatrudnienia. Model szkolnictwa wyższego oparty na zasadzie 33% studentów - szkoły akademickie i 66% studentów - szkoły zawodowe w Polsce nie ma obecnie szans na realizację, ale w tym kierunku uczelnie stopniowo powinno ulec przebudowie.

Tylko koncepcja liberalno-przedsiębiorczego uniwersytetu zapewni rozwój szkołom wyższym w Polsce. Ja najszybciej powinniśmy odejść od koncepcji uniwersytetu tradycyjnego, czyli państwowo-średniowiecznego (w Polsce feudalno-socjalistycznego), mimo oporu części profesury, który w znacznym stopniu ogranicza autonomię akademicką.

Literatura

- Barnett R., Convergence in higher education: The strange case of „entrepreneurialism”, Higher Education Management and Policy 2005, Vol. 17, No. 3.
- Benneworth P., Seven szmurai opening up the ivory tower? The construction of Newcastle as an Entrepreneurial University, European Planning Studies 2007, Vol.15, No. 4.
- Budnikowski A., Dabrowski D., Gąsior U., Macioł S., Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach absolwentów uczelni – wyniki badania, e-mentor nr 4 (46) październik 2012, SGH, Warszawa.
- Centrum Innowacji, Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu <http://www.uj.edu.pl/innowacje/cittru>.
- Centrum Rozwoju Systemów Zintegrowanych UJ, <http://www.uj.edu.pl/uniwersytet/jednostki-poza-i-miedzywydzialowe/crsz>.
- Clark B.R., Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation, Pergamon, For IAU Press, Oxford 1998.

- Clark B.R., Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts, Society for Research into Higher education & Open University Press, New York 2004.
- Clark B.R., The higher education system. Academic Organization in Cross-National Perspective, University of California Press, Berkeley 1983.
- El-Khawas E., Today's universities: responsive, resilient or rigid? Higher Education Policy 2001, vol. 14, No.3.
- Enders J., Musselin Ch., Back to the future? The academic professions in the 21 st century, Higher Education to 2030, Vol. 1: Demography, OECD, 2008.
- Gjerding N., Wilderom C.P.M., Cameron S.P.B., Taylor A., Scheunert K-J., Twenty practices of an entrepreneurial university, Higher Education Management and Policy 2006, Vol. 18, No. 3.
- Henderson S.E., Refocusing Enrollment Management: Losing Structure and Finding The Academic Context. [w:] College and University Journal 2005, AACRAO, nr 80/3.
- Jabłeczka J., Zmiany społecznych i kulturowych uwarunkowań życia akademickiego i usprawnienia nauki w uniwersytetach. Przykłady Europy Zachodniej i USA w kreowaniu Nowego, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2002.
- Jagiellońskie Centrum Innowacji Sp. z o.o. (JCI) <http://www.uj.edu.pl/innowacje/jci>.
- Józwiak J., Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie, Nauka i szkolnictwo wyższe 2003, nr 1/21.
- Kwiek M., Transformacja uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie., Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.
- Leja K., Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011
- Marszałek A., Relacje między światem nauki i przemysłu, e-mentor nr 4 (56) październik 2014, SGH, Warszawa.
- Pacuska M., Zatrudnialność absolwentów szkół wyższych – przegląd wyników badań losów absolwentów pod kątem zastosowanych wskaźników, e-mentor nr 1 (53) luty 2014, SGH, Warszawa.
- Pietrucha P., SEM – ewolucja, główne koncepcje oraz możliwości implementacji w praktyce polskich uczelni, e-mentor nr 2 (54) kwiecień 2014, SGH, Warszawa.
- Raczyńska M., Stachowska S., Absolwenci szkół wyższych na rynku pracy, e-mentor nr 1 (53) luty 2014, SGH, Warszawa.
- Shattock M., Managing Successful Universities, SRHE and Open University Press, Buckingham 2003.
- Tijssen R.J.W., Universities and industrially relevant science: Towards measurement models and indicators of entrepreneurial orientation, Research Policy 2006, Vol. 35.
- W Bolonii znaleziono najstarszy zwój Tory na świecie, Serwis PAP Nauka w Polsce, <http://www.naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,395601>.
- Wallace-Hulecki L., Reframing Strategic Enrollment Management from the Academic Lens: Theory in Practice (Part 2) SEM WORKS, 2009, <http://www.semworks.net/papers/wp->
- Wawak T., Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Wawak T., Pro quality restructuring of management in higher education, [w:] Current problems of university management, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013
- Wszechnica Uniwersytetu Jagiellońskiego, <http://www.uj.edu.pl/dydaktyka/wszechnica>.
- Zadania Centrum Doskonalenia Dydaktyki akademickiej – Ars Docendi UJ, <http://www.arsdocendi.uj.edu.pl/centrum/zadania>.