

Prof. dr hab. Tadeusz Wawak
Kierownik Katedry Ekonomii
Stosowanej i Jakości Zarządzania
Uniwersytet Jagielloński

Motto:

„Właściwa dobrom gospodarczym cecha rzadkości w stosunku do odnawiających się i różniących się w miarę postępu cywilizacyjnego potrzeb ludzkich stawia podmioty gospodarcze w ciągle zmieniających się sytuacjach wymagających dokonywania na nowo wyboru zasady gospodarności.”¹ Ks. prof. Jan Sieg T.J.

**UNIwersYTET LIBERALNO – PRZEDSIĘBIORCZY
GWARANTEM KULTURY JAKOŚCI**

Streszczenie

Począwszy od powstania pierwszego uniwersytetu średniowiecznego do dziś ewoluuje koncepcja zarządzania w uczelniach w kierunku uniwersytetu: liberalnego, przedsiębiorczego, państwowego, tradycyjnego, itd.. W centrum układu tych 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.

Celem artykułu jest zwięzłe przedstawienie koncepcji postrzegania funkcji (w tym zarządzania) współczesnego uniwersytetu oraz zasygnalizowanie wyższości koncepcji uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego, jako gwaranta kultury jakości, nad innymi modelami: uniwersytetem liberalnym i uniwersytetem przedsiębiorczym. Dlatego też Autor stawia hipotezę badawczą głoszącą, że najlepszą drogą rozwoju szkół wyższych w Polsce jest przyjęcie oraz szybkie wdrożenie koncepcji liberalno-przedsiębiorczego uniwersytetu rozwojowego, który jest gwarantem osiągnięcia najwyższego poziomu jakości pracy zarządzających i zarządzanych w szkole wyższej oraz ich rozwoju naukowo-dydaktycznego, kreatywności i przedsiębiorczości. Postawiony cel i przyjęta hipoteza badawcza określa problem badawczy, którym Autor zajmuje się w tym opracowaniu, w oparciu o wyniki prowadzonych od kilkunastu lat badań nad jakością zarządzania w szkołach wyższych.

¹ Ks. prof. Jan Sieg T.J., Prawa i obowiązki prywatnych właścicieli dóbr gospodarczych jako problematyki gospodarczej, [w] Własność prywatna. praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Kraków 1993, s. 7-8.

Specyfika prowadzonych badań w naukach o zarządzaniu (zwłaszcza zarządzania w szkołach wyższych) powoduje, że ciągła interakcja między obserwatorem (profesorem) a systemem obserwowanym (uczelnią) sprawia, że trudno tu rozdzielić obserwatora od przedmiotu obserwacji. Osoby prowadzące badania muszą jednocześnie stosować różne metody poznawcze i praktyczne, ilościowe i jakościowe, które pozwolą na osiągnięcie wyznaczonych celów badawczych i weryfikację hipotez badawczych. W tej autor sytuacji wypracował własną metodę łączącą metody poznawcze i praktyczne, co powoduje, że stosuję w powiązaniu z sobą metody: pragmatyczne, empiryczne, formalne i tzw. rozumiejące.

Uniwersytety muszą dziś podjąć samodzielną decyzję, w którym kierunku podążać? Prawidłowo realizowana koncepcja uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego zapewnia uczelni środki niezbędne do samofinansowania rozwoju i wysoka kulturę jakości zarządzanych i zarządzających w szkole wyższej.

Słowa kluczowe: kultura jakości, jakość zarządzania, przedsiębiorczość, uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy, Jan Paweł II

Liberal- entrepreneurial University as a guarantee of quality culture

Abstract

Starting with the establishment of the first medieval university, the concept of university management has been evolving in the direction of a university that is liberal, entrepreneurial, state-governed and traditional, etc. In the centre of these concepts of universities, there is the contemporary Polish university at the crossroads, which would like to expand, but cannot decide about the direction the internal transformation of its functioning and management restructuring.

The aim of this article is to provide a concise summary of the concept of perception functions (including management) of the modern university as well as to indicate the superiority of the concept of liberal entrepreneurial university, as a guarantor of quality culture, over other models: the liberal university and the entrepreneurial university. Therefore, the author introduces the research hypothesis which states that the best way to achieve the development of universities in Poland is the adoption and rapid implementation of the concept of liberal entrepreneurial university. It is a guarantee for achieving the highest level of quality of university work management and the scientific, didactic, creative and entrepreneurial development at the university itself. The stated purpose and the research hypothesis adopted

both define the research problem, which the author deals with in this paper, based on the results of several years of research on the quality of university management.

The specificity of research in management sciences (especially with regards to university management) makes the constant interaction between the observer (professor) and the observed system (university) provide the difficulty to separate the observer from the object of observation. The researchers must also simultaneously use different methods: cognitive and practical, as well as quantitative and qualitative, which will allow the achievement of the objectives and the verification of hypotheses. In this situation, the author has developed his own method, which combines scientific and practical methods, which in turn means that pragmatic, empirical, formal and the so-called interpretive methods are used in various combinations.

Universities must now make an independent decision - which direction to follow? The concept of liberal entrepreneurial university, properly introduced, provides the necessary measures to self-finance the development as well as the high culture of the management at the universities.

Key words: quality culture, management quality, entrepreneurship, liberal-entrepreneurial University, John Paul II.

1. Wprowadzenie

Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego dr Jarosław Gowin w udzielonym wywiadzie Polskiej Agencji Prasowej w dniu 10.01.2016 r., odpowiadając na pytanie: „*Jakie będą priorytety resortu nauki w tej kadencji?*”, powiedział: „*Uwolnić naukę i szkolnictwo wyższe od balastu biurokratycznych obowiązków, uruchomić mechanizmy, które promują najlepszych, postawić na **kulturę jakości** w polskich uczelniach i nauce - to jest priorytet pierwszy. Drugi to powiązanie nauki z gospodarką, która zwiększy innowacyjność zarówno nauki, jak i gospodarki. Trzeci priorytet to wzmocnienie polskiej humanistyki.*”² Postawienie na pierwszym miejscu **kulturę jakości** wyraźnie wskazuje, że sedno realizacji tych zamierzeń tkwi:

- w jakości pracy zarządzających, czyli jakości zarządzania szkołami wyższymi w Polsce i jakości zarządzania w uczelniach publicznych i niepublicznych;

² Gowin dla PAP: Polska ma być innowacyjna, a nie imitacyjna, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,407959>, data odczytu – 22.01.2016 r.

- jakości pracy zarządzanych, czyli jakości wykonania prac naukowo-badawczych i edukacyjno-wychowawczych w powiązaniu z gospodarką;
- w poziomie i jakości rozwoju osobowości, osobistej kultury i humanistycznych wartości społeczności akademickiej zgodnych z ideami humanizmu i tolerancji, w duchu szacunku dla prawdy i sumiennej pracy, poszanowania praw i godności człowieka, patriotyzmu, demokracji, honoru oraz odpowiedzialności za losy Społeczeństwa i Ojczyzny³.

Autor z 45-cioletnim stażem pracy, profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego zajmujący się do kilkunastu lat, w prowadzonych badaniach, projakościowym zarządzaniem w szkołach wyższych może tylko w pełni poprzeć te wybrane priorytety, które bardzo się z sobą łączą i tworzą współgrającą całość, gwarantującą szybki rozwój nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce, o ile oczywiście będą skutecznie i efektywnie realizowane. Optymizm badacza nakazuje mieć nadzieję, że piętrzące się przeszkody zostaną znacznie zredukowane a nowe rozwiązania sprzyjać będą projakościowej restrukturyzacji nauki i szkolnictwa wyższego i stworzą warunki do wzrostu kultury jakości w nauce i szkolnictwie wyższym.

Specyfika prowadzonych badań w naukach o powoduje, "że rozdział pomiędzy działaniami poznawczymi i praktycznymi nie jest ostry, a wiedza zależna jest od kontekstu poznania"⁴. W badaniach nad szkolnictwem wyższym, ciągła interakcja między obserwatorem (profesorem) a systemem obserwowanym (uczelnia) sprawia, że trudno tu rozdzielić obserwatora od przedmiotu obserwacji. Osoby prowadzące badania muszą jednocześnie stosować różne metody poznawcze i praktyczne, ilościowe i jakościowe, które pozwolą na osiągnięcie wyznaczonych celów badawczych i weryfikację hipotez badawczych. W tej autor sytuacji wypracował własną metodę łączącą metody poznawcze i praktyczne, co powoduje, że stosuję w powiązaniu z sobą metody: pragmatyczne, empiryczne, formalne i tzw. rozumiejące.

W tym miejscu należy przywołać słowa Świętego Jana Pawła II wypowiedziane w trakcie spotkania z okazji 600-lecia Wydziału Teologicznego Uniwersytetu Jagiellońskiego: „Niewiele jest rzeczy równie ważnych w życiu człowieka i społeczeństwa, jak posługa myślenia. <Posługa myślenia>, o której mówię, to w swej istocie nic innego jak służba prawdzie w wymiarze społecznym. Każdy intelektualista, bez względu na przekonania, jest

³ Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego, <http://www.uj.edu.pl/documents/10172/>, data odczytu – 22.01.2016 r.

⁴ Metodologia badań w naukach o zarządzaniu, praca zbiorowa, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, s.17, http://fazer.swspiz.pl/pliki/00_materialy_elearning/Mar_S2_M003/Mar_S2_M003_K.pdf, odczyt 23.04.2016 r.

powołany do tego, by kierując się tym wzniosłym i trudnym ideałem, spełniał funkcje sumienia krytycznego wobec tego wszystkiego, co człowieczeństwu zagraża lub go pomniejsza” (...) Epoka nasza bardziej niż czasy ubiegłe potrzebuje takiej mądrości, która by wszystkie rzeczy nowe, jakie człowiek odkrywa czyniła bardziej ludzkimi. Przyszłym losom świata grozi, bowiem niebezpieczeństwo, jeśli ludzie nie staną się mądrzejsi. Oto wielkie wyzwanie, jakie w sferze badawczej i dydaktycznej staje dzisiaj przed szkołami wyższymi: formowanie ludzi nie tylko kompetentnych w swojej specjalizacji (czasem wąskiej), bogatych w encyklopedyczną wiedzę, ale nade wszystko w autentyczną mądrość. Tylko tak uformowani, będą mogli wziąć na swe barki odpowiedzialność za przyszłość Polski, Europy i świata”⁵.

„Te stwierdzenia i wyzwania wybitnego uczonego i nauczyciela nie pozostawiały wątpliwości, że w poszukiwaniu prawdy w prowadzonych badaniach i w rozumnie realizowanym procesie edukacji przez szkoły wyższe leży przyszłość polskiego społeczeństwa. Postawione zadania wymagają od środowiska akademickiego **radikalnego podniesienia jakości swej pracy, realizowanej na płaszczyźnie naukowej i dydaktycznej**, zarówno poprzez nauczycieli akademickich, jak i pozostałych zatrudnionych w uczelniach oraz studentów i doktorantów. Podkreślenia wymaga szczególna rola jakości pracy zarządzających, czyli jakość zarządzania w szkolnictwie wyższym, na drodze osiągnięcia wyższej jakości efektów pracy szkół wyższych w Polsce. „Posługa myślenia” zarządzających ma decydujący wpływ na jakość funkcjonowania poszczególnych uczelni oraz całego szkolnictwa wyższego w Polsce”.⁶

Kultura jakości w pracach naukowo-badawczych i edukacyjno-wychowawczych oraz zarządzania szkolnictwem wyższym i w uczelniach publicznych wyznaczona przez Ojca Świętego niech będzie wskazówką dla społeczności akademickiej oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Bardzo ważne dla polskiej gospodarki i jakości życia jest to, aby jak najszybciej **kultura jakości** w pełni zastąpiła „**kulturę byle jakości**”, którą spotkać można jeszcze w murach polskich uczelni, wśród zarządzających i zarządzanych.

Celem artykułu jest zwięźle przedstawienie koncepcji postrzegania funkcji (w tym zarządzania) współczesnego uniwersytetu oraz zasygnalizowanie wyższości koncepcji uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego, jako gwaranta kultury jakości, nad innymi modelami: uniwersytetem liberalnym i uniwersytetem przedsiębiorczym. Dlatego też Autor

⁵ Jan Paweł II o badaniach naukowych, www.staff.amu.edu.pl, data odczytu 22.01.2016.

⁶ T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 14.

stawia hipotezę badawczą głoszącą, że najlepszą drogą rozwoju szkół wyższych w Polsce jest przyjęcie oraz szybkie wdrożenie koncepcji liberalno-przedsiębiorczego uniwersytetu rozwojowego, który jest gwarantem osiągnięcia najwyższego poziomu jakości pracy zarządzających i zarządzanych w szkole wyższej oraz ich rozwoju naukowo-dydaktycznego, kreatywności i przedsiębiorczości. Postawiony cel i przyjęta hipoteza badawcza określa problem badawczy, którym Autor zajmuje się w tym opracowaniu, w oparciu o wyniki prowadzonych od kilkunastu lat badań nad jakością zarządzania w szkołach wyższych.

2. Uniwersytet przedsiębiorczy

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:⁷

- 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 (służeniu społeczeństwu) 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

⁷ 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.

naukowe musi wpięrow pozyskać środki finansowe, co zmienia też kryteria, według których ocenia się jego osiągnięcia.”⁸ Mając na uwadze mierniki przedsiębiorczości uczelni można rozróżnić trzy modele uniwersytetu przedsiębiorczego - zorientowanego na:⁹

- badania (research phase) - uczelnia zmierza do komercjalizacji wyników badań, dlatego tworzy sieć z udziałem otoczenia gospodarczego;
- 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 praktycznie 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:¹⁰

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

⁸ 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.

⁹ 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.

¹⁰ 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.

Wszystkie te kierunki restrukturyzacji szkół wyższych, o ile będą mieć charakter projakościowy i zostaną przeprowadzone zgodnie z wskazówkami B.R. Clarka to znacznie przyczynią się do promowania kultury jakości w uczelni i sprzyjać będą poprawie jakości produktów uniwersytetu

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.¹¹ 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. 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.¹² 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.¹³

Powstanie i rozwój uniwersytetu przedsiębiorczego wymaga tworzenia w jego ramach, lub przy jego współdziałaniu segmentów peryferyjnych, kontaktu z absolwentami.¹⁴ 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,

¹¹ 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.

¹² K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 41

¹³ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 42

¹⁴ Tamże, s. 42.

instytucje odpowiedzialne za rozwój regionu).¹⁵ Celem tych segmentów 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.¹⁶

Przedsiębiorczy uniwersytet to cecha uniwersytetu a nie jego rodzaj, bo uczelnia nie jest fabryka konserw, nie jest przedsiębiorstwem. Nie jest także instytutem badawczym, nie jest stowarzyszeniem 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 wysokim poziomie, rozprawadzać wiedzę. Jednocześnie koszty swego funkcjonowania i rozwoju powinna pokrywać ze swych przychodów, ze sprzedaży świadczonych przez nią usług badawczych, edukacyjnych i doradczych. 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 jest realnej samorządności akademickiej w uczelni, ile samofinansowania działalności i rozwoju przez tę szkołę wyższą. 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.¹⁷ 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.

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

¹⁵ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 43., za P. Bennworth, *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.

¹⁶ Tamże, s. 42.

¹⁷ M. Kwiek, *Transformacja uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie.*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010, s. 250.

dynamicznie się rozwijać i wzrastać w rdzeń akademicki uniwersytetu przedsiębiorczego.¹⁸ Jednocześnie musimy postawić sobie pytania: Kto stanowi obecnie rdzeń akademicki? 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 pracownicy administracji i kvestury powinni być zaliczani do rdzenia akademickiego uniwersytetu przedsiębiorczego? Na oba te pytania autor skłania się do pozytywnej odpowiedzi. Uczelnie powinny rozwijać kulturę organizacyjną sprzyjającą przedsiębiorczości oraz ciągłemu doskonaleniu jakości w szkole wyższej. 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 przepływ wiedzy pomiędzy uczelnią a społeczeństwem i biznesem.¹⁹ Zdaniem Clarka tworzenie zintegrowanej kultury przedsiębiorczości napotyka znaczny opór wśród jednostek tradycyjnie przedsiębiorczych.²⁰ Dlaczego tak się dzieje? Może narusza to ich osobiste korzyści i prywatną, poza uczelnianą, przedsiębiorczość pracowników?

3. Negatywna strona uniwersytetu przedsiębiorczego

Głównym bodźcem skłaniającym do tworzenia uniwersytetu przedsiębiorczego jest rozwijanie kultury organizacyjnej sprzyjającej przedsiębiorczości wszystkich zatrudnionych w szkole wyższej, w tym szczególnie osób kierujących uczelnią, wydziałami, instytutami i katedrami. Wymaga to odpowiedniego ukształtowania i nowelizacji prawa dotyczącego nauki i szkolnictwa wyższego w państwie, powiązanego z prawem międzynarodowym. Ten zewnętrzny impuls parlamentu i ministerstwa właściwego do spraw nauki i szkolnictwa wyższego, niezbędny do zainicjowania i wzmocnienia postaw przedsiębiorczych w nauce i w szkolnictwie wyższym może wywołać obok oczekiwanych pozytywnych skutków także i negatywne efekty przekształcania tradycyjnego uniwersytetu w przedsiębiorczy. Te negatywne następstwa nasilenia przedsiębiorczości w uczelni mogą przejawiać się w tym, że nowa kultura organizacyjna sprzyjająca rozwojowi postaw przedsiębiorczych, może nie zapewniać oczekiwanej kultury jakościowej. Wówczas, źle rozumianej przedsiębiorczości

¹⁸ Tamże, s. 269.

¹⁹ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 44-45.

²⁰ 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.

może towarzyszyć podporządkowanie jakości kształcenia oraz realizowanych prac nauko-badawczych i publikacji uzyskiwaniu przez uczelnie bieżących korzyści ekonomicznych kosztem tej jakości.

Najlepszym przykładem tego rodzaju aberracji było i jest postępowanie części uczelni, wywołane przez wprowadzane kolejne zmiany w ustawie dotyczącej szkolnictwa wyższego w Polsce, Nowelizacje te postawiły na bardzo niskim poziomie wymogi, jakie musi spełniać podstawowa jednostka organizacyjna uczelni, aby mogła uruchomić i prowadzić studia na określonym kierunku studiów, poziomie i profilu kształcenia.²¹ Wywołało to niekontrolowaną należycie falę tworzenia kilkuset niepublicznych i publicznych uczelni, nie bacząc na zakres i poziom badań naukowych rozwoju naukowego nauczycieli akademickich w tych szkołach wyższych oraz jakość kształcenia setek tysięcy studentów. Celem głównym było wzrost liczby studentów i poprawienie warunków materialnych nauczycieli akademickich, którzy zatrudnieni w kilku uczelniach uzyskali wreszcie wynagrodzenie, które powinni uzyskać pracując nadal w jednej uczelni. Szybkiemu rozwojowi ilościowemu niepublicznych szkół wyższych w Polsce towarzyszyło przekonanie części ich założycieli, że uczelnie te powinny być prywatne i działać w oparciu o kodeks handlowy i inne ustawy, które dotyczą przedsiębiorstw. Do dziś część założycieli szkół wyższych tak uważa i kieruje uczelniami tak jak byłyby one przedsiębiorstwami, naruszając obowiązujące prawo. Przykładem tego rodzaju podejścia do przedsiębiorczości w części uczelni niepublicznych i publicznych jest niewłaściwe funkcjonowanie wydawnictw uczelnianych, które bezprawnie pozbawiają autorów publikacji praw autorskich i należnego honorarium, stosując usankcjonowaną przemoc (wewnętrzne uczelniane przepisy) zawłaszczają opracowania i działają na szkodę autorów.

Innym przykładem jest obniżanie wymogów stawianych studentom i zmuszanie nauczycieli akademickich wystawiania pozytywnych ocen studentom wówczas, gdy na to nie zasługują, szantażując ewentualnym zwolnieniem z pracy lub stosując ustawione prowokacje. Poziom części prac licencjackich i magisterskich jest na zatrwajająco niskim poziomie, ale to

²¹ T. Wawak, Warunki doskonalenia zarządzania w uczelniach – w założeniach noweli prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego w Polsce, [w:] „Uwarunkowania jakościowe. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce.”, praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Łopatowskiej i G. Zielińskiego, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2013, s. 29-51; T. Wawak, Profil praktyczny kształcenia w projektach zmiany ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, [w:] „Państwo demokratyczne i socjalne, Studia Prawne, tom 3, pod red. naukową Mariana Grzybowski, Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Zbigniewowi A. Maciągowi, Kraków 2014, s. 51- 79.

nie interesuje władze wydziału, ważne, aby studenci ukończyli studia. Kolejny problem to pisanie prac dyplomowych na zamówienie. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że tego rodzaju patologie nie są należycie zwalczane z różnych względów. MNiSW nie nadzorując właściwie obszar funkcjonowania biznesowego szkół wyższych, zachęca je w ten sposób do obniżenia i utrzymania niskiego poziomu jakości kształcenia i podporządkowania tej jakości zasadzie maksymalizacji przychodów płynącym uczelni z odpłatnego świadczenia usług edukacyjnych. Ma to jednocześnie negatywny wpływ na poziom jakości pracy naukowo-badawczej i rozwój młodej kadry. Pogoń za dochodami uzyskiwanymi z pracy w kilku uczelniach lub realizacja dużej ilości godzin nadliczbowych skutecznie hamuje rozwój naukowy nie tylko młodej kadry, ale całej uczelni, która w rankingach europejskich mieści się powyżej 300 miejsca.

Takie, wypatrzone rozumienie przedsiębiorczości w szkole wyższej sprzyja niskiej jakości pracy, zarówno zarządzających jak i zarządzanych; jest zaprzeczeniem pożądanej kultury jakości, będącej następstwem nie właściwego postrzegania przedsiębiorczości w uniwersytecie. To niestety nie niepokoi Polska Komisję Akredytacyjną oraz MNiSW; oczywiście zawsze mogłoby być gorzej! Takie rozumienie celu i cech przedsiębiorczego uniwersytetu jest totalnym nieporozumieniem.

Dlatego też należy zastanowić się nad tym – czy ten model uniwersytetu przedsiębiorczego jest w Polsce do przyjęcia? Skłonność kierujących szkołami wyższymi i części ich pracowników do pogoni za pieniądzem i bardzo kusząca chęć przekształcenia uczelni w bardzo zyskowne przedsiębiorstwo skłania do przyjęcia i rozwoju w Polsce koncepcji uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego oraz zniechęca do zaakceptowania tylko przedsiębiorczego uniwersytetu kojarzonego z przedsiębiorstwem.

Zdaniem J. Józwiak, rozwijaniu uczelni przedsiębiorczej sprzyja kultura korporacji i kultura przedsiębiorstwa, natomiast modelowi uniwersytetu tradycyjnego (odziedziczonego po PRL model feudalno-socjalistyczny) towarzyszą jednocześnie kultury określane mianem kolegium i biurokracji towarzyszącej.²² 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. W polskich uczelniach publicznych nadal przeważa **kultura biurokratyczna nad kulturą kolegium**, ponieważ „administracja ma wiedzę, od której zależni są pracownicy akademicy. Rektor jest negocjatorem pomiędzy grupami interesów. Decyzje podejmowane

²² J. Józwiak, Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie, Nauka i szkolnictwo wyższe 2003, nr1/21, s. 9-10.

są przez zhierarchizowane gremia akademickie”²³. W polskich uczelniach władze wmawiają, że w ich uczelni panuje **kultura kolegium - kolegialna**, która cechuje się tym, że społeczność akademicka formalnie decyduje, które decyzje powinny być podejmowane kolegialnie, a które nie. Natomiast faktycznie o tym decyduje samozatrudniająca się administracja uniwersytecka, praktycznie zarządzająca (w większym bądź mniejszym stopniu) uczelnią za aprobatą niekompetentnych osób kierujących kolegium, czyli danego organu kolegialnego szkoły wyższej. Główną cechą **kultury korporacji** w uniwersytetach jest to, że rektor (prezydent uczelni) pełni rolę prezesa spółki i na zewnątrz reprezentuje uczelnię wobec różnych grup społecznych i poszukuje środków finansowych oraz wytycza ramy działania dla administracji, która zajmuje się polityką ich realizacji i operatywnym zarządzaniem pod kierunkiem wyłonionych w konkursach menedżerów. Natomiast **kultura przedsiębiorstwa** charakteryzuje się między innymi tym, że rektorzy uczelni działają na zewnątrz uczelni, aby pozyskać środki, natomiast ich celem zarządzania wewnątrz uczelni jest uzyskanie maksymalnej wydajności, wykorzystanie zasobów oraz proponowanie jakości i innowacji²⁴. Kultura ta została po części zastosowana w Polsce w większości uczelni niepublicznych, przy czym rektora zastępuje tu kanclerz, a rektor faktycznie pełni funkcję zastępcy kanclerza do spraw naukowo-dydaktycznych. Część uczelni publicznych także stosuje wybiórczo kulturę przedsiębiorstwa łącznie z kulturą biurokratyczną przeniesioną z uczelni publicznych.

Zarządzanie wieloma uczelniami publicznymi i niepublicznymi wymaga pro jakościowej restrukturyzacji w celu zapewnienia w ich funkcjonowaniu rzeczywistego przestrzegania zapisanej w ich statucie misji uczelni, kultury jakości i poprawnej realizacji celów szkoły wyższej, a nie tylko pogoń pracowników i władz uczelni za pieniądzem. Wówczas skłonność rektorów, kanclerzy, dziekanów do przekształcania uniwersytetu w przedsiębiorstwo działające dla maksymalnego zysku będzie blokowana przez misję uczelni, przyjęte w jej statucie wartości cechy i wymagania, które do tego modelu wnosi uniwersytet liberalny, wywodzący się z cech liberalnego uniwersytetu Humboldta. Jednocześnie będzie rozwijał wartości, cechy i wymagania uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka.

4. Uniwersytet liberalno – przedsiębiorczy

Kilkunastoletnie badania prowadzone przez Autora w zakresie zarządzania jakością w różnego rodzaju organizacjach oraz jakości zarządzania w szkołach wyższych

²³ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 45.

²⁴ Tamże, s. 45.

przedstawionych w ponad 60 publikacji autora²⁵, oraz aktywny udział w kilkudziesięciu konferencjach naukowych pozwalają na syntezę. Przedstawione w tych publikacjach i referatach wyniki badań wskazują, że najlepszą drogą rozwoju szkół wyższych byłoby przyjęcie koncepcji uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego, łączącej wybrane cechy koncepcji liberalnej i przedsiębiorczej w jedną zintegrowaną, przystającą do istniejących warunków, koncepcję rozwoju, funkcjonowania szkół wyższych, w tym zarządzania nimi.

Szkoły wyższe doskonaląc swe funkcjonowanie, w tym zarządzanie, muszą jednocześnie rozwijać to, co było najlepsze:

- w koncepcji uniwersytetu liberalnego, uznanego w Polsce za klasyczny model odniesienia w prowadzonych badaniach w tym obszarze;
 - wysoka jakość badań naukowych i rosnący poziom jakości kształcenia,
 - autonomię akademicką i wyznaczoną hierarchię wartości;
- w uniwersytetach przedsiębiorczych
 - umiejętność pozyskiwania środków z różnych źródeł niezbędnych do finansowania rozwoju uczelni bez uniezależniania się od żadnego z nich;
 - rozwijanie przedsiębiorczości i kreatywności wśród pracowników i studentów oraz dążenie do uzyskania jak najwyższej pozycji konkurencyjnej na rynku usług świadczonych przez uczelnię, która ustawicznie dąży do doskonałości – osiągnięcia ideału, który oddala się, jednocześnie, gdy uniwersytet się do niego zbliża.

Przeprowadzona powyżej analiza dowodzi, że najlepszą koncepcją rozwoju szkół wyższych w Polsce byłoby dążenie do osiągnięcia najwyższych wartości uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego gwarantującego wysoki poziom kultury jakości i ciągły rozwój. Współczesny uniwersytet powinien być jednocześnie liberalny – nawiązywać do cech koncepcji uniwersytetu Wilhelma von Humboldta i oraz przedsiębiorczy - odpowiadać wymogom koncepcji uniwersytetu Burtona R. Clarka.

Współczesny uniwersytet powinien być, tak jak powstały w 1809 r uniwersytet niemiecki Humbolta²⁶:

- **uniwersytetem liberalnym** – bo nie był wyznaniowym i był niezależnym od kościoła, zastąpił łacinę (jako powszechny język wykładowy) językiem narodowym (niemieckim), co zmniejszyło mobilność wykładowców i studentów. Uniwersytet w

²⁵ Publikacje T. Wawak, [www: http://tadeusz.wawak.pl](http://tadeusz.wawak.pl)

²⁶ J. Bowden, F. Marton, *The University of Learning. Beyond Quality and competences* Routledge, London, New York 2006, s. 15.

koncepcji jego założyciela był jednością badań i kształcenia, przyjął zrównanie statusu wszystkich dziedzin nauki oraz wolności akademickie (częściowo ograniczone).

- **uniwersytetem badawczym**, centrum rozwoju nauki, uczelnią badawczą, w której dominował rozwój nauki i prowadzenie badań naukowych, początkowo wyłącznie podstawowych, a potem także stosowanych. Wyniki badań nie były przez uczelnie wdrożone (aplikowane) do praktyki, czyniły to inne organizacje. Prowadzone badania były tak istotne, że determinowały pozostałe funkcje uniwersytetu. Zadaniem uniwersytetu było szukanie prawdy przez społeczność mistrzów i uczniów badaczy.
- **uniwersytetem edukacyjnym**, bo kształcił studentów w zakresie teoretycznym – ogólnym (nauki matematyczno-przyrodnicze i humanistyczne) oraz praktycznym – o przygotowywał przyszłych pracowników służb państwowych do wypełniania swoich zadań. Uniwersytet w Berlinie, mimo tego, że był finansowany i kontrolowany przez państwo, był mocno oparty na idei wolności kształcenia i badań.

W uniwersytecie Humbolta, świątyni wiedzy, wprowadzono nowy stopień naukowy – habilitację oraz stanowiska docenta, kandydata na profesora; spośród docentów wybierano profesorów kierowników katedr. Obok katedr tworzono laboratoria i instytuty badawcze lub zakłady przy katedrze. „Źródłem sukcesu uniwersytetu niemieckiego był staranny dobór profesorów, dzięki konkurencji pomiędzy uniwersytetami, mobilności uczonych w zależności od możliwości prowadzenia badań, a także namiastkom elastyczności studiów w postaci możliwości wyboru nauczycieli akademickich przez studentów.”²⁷ W tym uniwersytecie – wieży z kości słoniowej zatrudniano najwybitniejszych uczonych, bardzo dobrze wynagradzanych. Profesorowi gwarantowano dożywotnie zatrudnienie, profesor zwyczajny, o statucie urzędnika państwowego miał zagwarantowaną pełną autonomię w zakresie prowadzonych badań naukowych, natomiast na poziomie instytucjonalnym autonomii nie było.

Jednocześnie uniwersytet liberalny miał wiele cech negatywnych, których dziś musimy unikać. Uniwersytet był nadzorowany przez państwo i obsadzanie stanowisk było obarczone państwową weryfikacją. „Na początku istnienia uniwersytetu liberalnego badania naukowe były sprawą prywatną uczonych, nie zaś obowiązkiem wynikającym z zajmowanego stanowiska, a dopiero XX w. prowadzenie badań stawało się zawodem./.../ Na przełomie XIX i XX w. zaczęły się jednak ujawniać słabości systemu niemieckiego, gdyż, korporacja

²⁷ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 20.

profesorów o feudalnej i oligarchicznej strukturze nie potrafiła sprostać zadaniom wynikającym z rozwoju nauki oraz nowej sytuacji politycznej.”²⁸ Nie wszystkie, więc cechy niemieckiego uniwersytetu liberalnego warte są naśladowania, zwłaszcza korporację profesorów o feudalnej i oligarchicznej strukturze, która w modelu polskiego uniwersytetu tkwi w małym zakresie w funkcjonowaniu organów kolegialnych uczelni.

Zdaniem J. Józwiak tradycyjny uniwersytet Humbolta odcinał się od otoczenia, nie przykładając wagi do praktycznego zastosowania praktycznych zastosowań prowadzonych prac naukowych²⁹ Był to uniwersytet quasi państwowy; państwo nie prowadziło wówczas polityki kulturalnej i społecznej – nie ingerowało w gospodarkę. Był to kolejny słaby punkt uniwersytetu Humboldta, który uznawany jest czasami, jako uniwersytet klasyczny, który jednocześnie był już w XX wieku przestarzałą uczelnią, niegwarantującą rozwoju. Zauważyli to Amerykanie. Dlatego też w swoich uniwersytetach włączyli studia zawodowe do uniwersytetów i wprowadzili studia dwustopniowe. To podejście do funkcji uczelni gwarantowało, że badania i kształcenie oparte było na aktualnym poziomie wiedzy”.³⁰

Kierując się względami użytecznymi Amerykanie faworyzowali badania stosowane nauki, a struktura ich uniwersytetów była bardziej demokratyczna niż europejskich, bo nie przeniknęły do nich feudalne relacje z Europy. „...Amerykanie przejmując wzorzec liberalnego nie rozumieli jego idei i połączyli proces kształcenia z wdrażaniem badań naukowych, dlatego nie przeniknęły tam feudalne relacje, cechujące ówczesny uniwersytet europejski.”³¹ Miedzy innymi dzięki temu uniwersytety amerykańskie wyprzedziły europejskie. Odejście od naleciałości feudalnych i połączenie kształcenia z wdrożeniem badań naukowych do praktyki do dziś sprawia wielkie trudności w polskich uczelniach. Niewystarczający stopień powiązania kształcenia – zwłaszcza wykładów z praktyką jest nadal piętą Achillea polskich uczelni.³²

Do podstawowych cech uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego należy zaliczyć następujące jego właściwości:

²⁸ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 21.

²⁹ J. Józwiak, *model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*. Nauka i szkolnictwo wyższe, Warszawa 2003, nr 1/21, s. 7-8.

³⁰ Tamże, s. 21.

³¹ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, cyt. wyd., s. 22, za S. Amsterdamski, *Tendencje rozwoju nauki w II połowie XIX wieku*, [w:] *Historia nauki polskiej*, praca zbiorowa pod red. Suchodolskiego, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, t. IV, cz. III, Warszawa 1985, s. 24.

³² T. Wawak, *Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwestorów – wyniki badań*, [w:] *Wyzwania zarządzania, jakością w szkołach wyższych*, praca zbiorowa pod red. naukowa T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

- uniwersytetem musi być szkoła wyższą niezależnym od państwa i samorządu terytorialnego, wyznań (kościół, cerkwi, meczetu, itp.) i partii politycznych, stowarzyszeń i fundacji oraz równy w stosunku do ludzi, niezależnie od ich płci, koloru skóry pochodzenia, obywatelstw, itp.;
- uniwersytet powinien być jednocześnie naukowym i dydaktycznym, czyli uczelnią prowadzącą badania naukowe oraz zajmować się kształceniem i doradztwem; dlatego powinni być rozliczani za osiągnięcia naukowe, dydaktyczne i organizacyjne (nie mylić z pracami administracyjnymi, które do nich nie powinny należeć);
- w uniwersytecie należy zatrudniać bardzo dobrze wynagradzanych, najwybitniejszych profesorów i doktorów habilitowanych, cenionych naukowców i dydaktyków oraz kształcić studentów, doktorantów i habilitantów potrzebnej gospodarce i uczelni dziś i w przyszłości;
- bezpośrednim przełożonym nauczyciela akademickiego powinien być kierownik katedry, który musi mieć daleko idące u uprawnienia a katedra wyznaczoną samodzielność organizacyjną i finansową, a wydziały pełną samodzielność finansową; wydziały powinny się samofinansować, czyli pokrywać ponoszone wydatki ze swych przychodów oraz uzyskiwać wartość dodaną finansującą rozwój wydziału;
- funkcje rektora, dziekana, kierownika katedry i zakładu powinni pełnić w uniwersytecie nauczyciele akademicki posiadający: udokumentowaną wiedzę, kwalifikacje i umiejętności menedżerskie niezbędne do kierowania powierzoną jednostką organizacyjną; na funkcje te powinny być powoływane osoby w drodze otwartego konkursu na okres 4-5 lat;
- zatrudnię wszystkich osób w uniwersytecie powinno dokonywać się w drodze otwartego konkursu na okres 5 lat i być odnawiane w ustalony sposób;
- część pracowników bibliotek powinna być zaliczana do pracowników naukowo-dydaktycznych, a pozostali do pracowników obsługi; biblioteka powinien kierować nauczyciel akademicki posiadający: udokumentowaną wiedzę, kwalifikacje i umiejętności menedżerskie niezbędne do kierowania biblioteką naukową;
- ważną rolę w szkole wyższej pełnią pracownicy obsługi (administracyjni, finansowi, techniczni, itp.) odpowiednio przygotowani, stale doskonalący swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje, którzy świadczą usługi na rzecz uczelni i pracowników naukowo-dydaktycznych;

Powyższe cechy uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego są gwarantem wysokiego poziomu kultury jakości, która zapewni wysoka jakość kształcenia i prowadzonych badań naukowych. W imieniu państwa – parlament i rząd muszą czuć się zobowiązani do zapewnienia niezbędnych warunków prawnych oraz ekonomicznych do prawidłowego rozwoju i funkcjonowania uniwersytetów liberalno-przedsiębiorczych. Państwo powinno odgrywać bardzo ważną rolę w ekonomicznym wspieraniu uniwersytetów³³, na przykład:

- państwo bezpośrednio lub za pośrednictwem powołanych do tego celu instytucji zamawia na rynku krajowym lub zagranicznym określone usługi badawcze i dydaktyczne po wynegocjowanej z uczelniami cenie; dotychczasowe dotacje budżetowe na badania i dydaktykę powinny zastąpić zamówienia rządowe;
- państwo finansuje inwestycje niezbędne jego zdaniem do rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego, finansuje część kosztów utrzymania majątku rzeczowego uczelni publicznych.

Jednocześnie współczesny uniwersytet powinien być przedsiębiorczy. Uniwersytet ten nie może być jednakże przedsiębiorstwem. Mając to na uwadze uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy, aby być uczelnią rozwojową powinien posiadać następujące cechy:

- uniwersytet powinien ze swoich przychodów pokryć koszty swojego funkcjonowania oraz wygospodarować trwałą nadwyżkę ekonomiczną, niezbędna do sfinansowania programu swego rozwoju;
- główne przychody uczelni muszą pochodzić ze świadczonych usług badawczych, edukacyjnych i doradczych na otwartym konkurencyjnym rynku w kraju i zagranicą;
- nauczyciele akademicy wykonując swe obowiązki naukowe i edukacyjne powinni mieć świadomość, że muszą „zarobić” na swoje wynagrodzenie, czyli świadcząc swoje usługi badawcze i dydaktyczne przynosić muszą uczelni utarg – przychód zapewniający jej samofinansowanie;

³³ T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, cyt. wyd.; T. Wawak, Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego, [w:] „Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne”, pod red. naukową T. Borysa, T. Brzozowskiego, S. Zaremy-Warnke, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Nr 378, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 340-357.

- uczelnie dążą do rozszerzania możliwości sprzedaży oferowanych przez siebie usług badawczych, dydaktycznych i doradczych, czyli swych produktów przeznaczonych na do sprzedaży; w tym celu tworzą i rozwijają instytucjonalne powiazania z interesariuszami zewnętrznymi, zwłaszcza biznesowymi i samorządami lokalnymi;
- przedsiębiorczy uniwersytet 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 oraz zewnętrzne bodźce;
- aby uniwersytet mógł być przedsiębiorczy to jego pracownicy muszą być przedsiębiorczymi, myśleć i działać dla samodzielności ekonomicznej zakładu, katedry, wydziału i uczelni. Pracownicy muszą chcieć być przedsiębiorczymi i kreatywnymi, 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. Uniwersytety muszą dziś podjąć samodzielną decyzję, w którym kierunku podążać? Prawidłowo realizowana koncepcja uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego zapewnia uczelni środki niezbędne do samofinansowania rozwoju i wysoka kulturę jakości zarządzanych i zarządzających w szkole wyższej.

5. Zakończenie

Z prowadzonych od kilkunastu lat badań³⁴ wynika konieczna jest ochrona jakości kształcenia i wzrost jakości prowadzonych badań naukowych i publikacji, dlatego też przedsiębiorczość uczelni w Polsce powinna być nadzorowana, a co za tym idzie, w uzasadnionych przypadkach nadużyć, częściowo ograniczona przez MNiSW. Państwo, za pośrednictwem swych organów wykonawczych powinno sterować rynkiem usług świadczonych przez uczelnie. Korygowanie działań uczelni niezgodnych z misją szkół

³⁴ T. Wawak, 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; T. Wawak, Quality – oriented changes in knowledge management in colleges of higher education – an outline of the problem, [w:] „Enterprises in the Face of contemporary challenges”, pod red. A. Anastasi and R. Borowieckiego, Krakow University of Economics and University of Messina, Krakow – Messina 2000; Wstępny, roboczy raport z I etapu badań na temat: Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym, [w:] Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011

wyższych przez ministerstwo właściwe do szkolnictwa wyższego w określonym stopniu oczywiście ogranicza autonomię uczelni, ale jednocześnie zapewnia wyższą jakość funkcjonowania szkół wyższych w kraju. Władze uczelni powinny rozwijać przedsiębiorczość, innowacyjność i aktywność wśród wszystkich pracowników uczelni i sprzyjać rozwojowi kultury jakości.

Kierujący uczelniami wydziałami, instytutami i katedrami muszą ustawicznie doskonalić swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje w zakresie organizacji i zarządzania oraz ekonomiki uczelni. Zarządzający (przełożeni) w szkołach wyższych powinni dążyć do podnoszenia poziomu jakości zarządzania, być otwarci na innowacyjne formy organizacyjne. Absolutnie konieczna jest zmiana postrzegania roli, jako administratora zasobów uczelni z nakazowo-rozdzielczej w kierunku podejścia rynkowego, gospodarskiego i menedżerskiego do zarządzania majątkiem uczelni. Jednocześnie musimy pamiętać, że przedsiębiorczy uniwersytet to cecha uniwersytetu a nie jego rodzaj, bo szkoła wyższa nie jest przedsiębiorstwem.

Władze każdej szkoły wyższej powinny eliminować wszelkie pojawiające się patologie, w tym przeciwdziałać funkcjonowaniu w uczelni grup interesów (ugrupowań politycznych, wyznań, myślących inaczej, różnych koterii) oddziałujących na funkcjonowanie uczelni oraz blokowanie i osłabianie działania grup nacisku i ingerencji zewnętrznej różnych instytucji.

Uwolnienie nauki i szkolnictwa wyższego od balastu biurokratycznych obowiązków ściśle związana jest z zmianą w kulturze organizacyjnej uczelni, która powinna być przestawiona równocześnie na jakość i przedsiębiorczość. Nowelizacja ustaw dotyczących nauki i szkolnictwa wyższego oraz głęboka korekta rozporządzeń Ministra nauki i Szkolnictwa wyższego musi wprowadzić projakościowe mechanizmy, które sprawią, że wszyscy zatrudnieni w uczelni publicznych i niepublicznych, instytutach badawczych i MNiSW zechcą podnieść radykalnie swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje oraz przystąpić do ciągłego podnoszenia jakości swojej pracy.³⁵ Zarządzający powinni zostać zmobilizowani do poprawy jakości zarządzania, a zarządzani zmobilizowani do doskonalenia jakości wykonania swojej pracy. Wówczas będzie można dopiero stopniowo uwalniać naukę i szkolnictwo wyższe od nadmiernego obciążenia administracyjnego. Bez radykalnego

³⁵ T. Wawak, Najważniejsze propozycje zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce w opinii ankietowanych profesorów – wyniki badań, [w:] „Zarządzanie i Finanse”, część 1, nr 3, wrzesień 2012, Gdańsk

zwiększenia zaangażowania w wykonywaną pracę w uczelniach i w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz postawienia na etos jakości pracy zespołowej nie przyniosą oczekiwanych efektów nowe rozwiązania formalno-prawne wprowadzane przez Sejm i Ministra. Nowelizacja lub zastąpienie obowiązujących aktów prawnych dotyczące nauki i szkół wyższych nowymi muszą przyczynić się do odbiurokratyzowania funkcjonowania uczelni i postawić na rozwój przedsiębiorczości zatrudnionych w szkołach wyższych połączonej ze wzrostem jakości ich pracy naukowej, dydaktycznej i administracyjnej.

W tym miejscu należy postawić pytanie – jak to osiągnąć? Można przekształcić uczelnie w uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy oraz postawić na ludzi, którzy dążą do poprawy jakości swej pracy (zarządzania i wykonania) i aktywnie uczestniczą w rozwoju przedsiębiorczości dla dobra swojej uczelni oraz wzmocnić ich działania. Wymaga to jednak radykalnego wzrostu nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe oraz odczuwalnego wzrostu jakości życia zatrudnionych w nauce i w szkolnictwie wyższym.

Bibliografia

- Amsterdamski S., Tendencje rozwoju nauki w II połowie XIX wieku, [w:] Historia nauki polskiej, praca zbiorowa pod red. Suchodolskiego, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, t. IV, cz. III, Warszawa 1985.
- Barnett R., Convergence in higher education: The strange case of „entrepreneurialism”, Higher Education Management and Policy 2005, Vol. 17, No. 3.
- Benneworth P., Seven szmuraj opening up the ivory tower? The construction of Newcastle as an Entrepreneurial University, European Planning Studies 2007, Vol.15, No. 4.
- Bowden J., Marton F., The University of Learning. Beyond Quality and competences Routledge, London, New York 2006.
- 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.
- 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.
- Gowin dla PAP: Polska ma być innowacyjna, a nie imitacyjna, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,407959> , data odczytu – 22.01.2016 r.
- Jan Paweł II o badaniach naukowych, www.staff.amu.edu.pl , data odczytu 22.01.2016.
- Józwiak J., model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie. Nauka i szkolnictwo wyższe, Warszawa 2003, nr 1/21.
- Ks. prof. Jan Sieg T.J., Prawa i obowiązki prywatnych właścicieli dóbr gospodarczych jako problematyki gospodarczej, [w] Własność prywatna. praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej , Kraków 1993.
- 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.
- Metodologia badań w naukach o zarządzaniu, praca zbiorowa, Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, s.17, http://fazer.swspiz.pl/pliki/00_materiały_elearning/Mar_S2_M003/Mar_S2_M003_K.pdf, data odczytu – 22.01.2016 r.
- Publikacje Tadeusza Wawaka, www: <http://tadeusz.wawak.pl>

- Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego, <http://www.uj.edu.pl/documents/10172/>, data odczytu – 23.04.2016 r.
- Tijssen R.J.W., Universities and industrially relevant science: Towards measurement models and indicators of entrepreneurial orientation, *Research Policy* 2006, Vol. 35.
- Wawak T., Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kvestorów – wyniki badań, [w:] *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Wawak T., Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 14.
- Wawak T., Najważniejsze propozycje zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce w opinii ankietowanych profesorów – wyniki badań, [w:] *„Zarządzanie i Finanse”*, część 1, nr 3, wrzesień 2012, Gdańsk.
- Wawak T., Profil praktyczny kształcenia w projektach zmiany ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, [w:] *„Państwo demokratyczne i socjalne, STUDIA PRAWNE*, tom 3, pod red. naukową Mariana Grzybowskiiego, Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Zbigniewowi A. Maciągowi, Kraków 2014, s. 51- 79.
- 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.
- Wawak T., Quality – oriented changes in knowledge management in colleges of higher education – an outline of the problem, [w:] *„Enterprises in the Face of contemporary challenges”*, pod red. A. Anastasi and R. Borowieckiego, Krakow University of Economics and University of Messina, Krakow – Messina 2000.
- Wawak T., Warunki doskonalenia zarządzania w uczelniach – w założeniach noweli prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego w Polsce, [w:] *„Uwarunkowania jakościowe. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce.”*, praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Łopatowskiej i G. Zielińskiego, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2013.
- Wawak T., Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego, [w:] *„Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne”*, pod red. naukową T. Borysa, T. Brzozowskiego, S. Zaremby-Warnke, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Nr 378, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2015.
- Wstępny, roboczy raport z I etapu badań na temat: Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym, [w:] *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.