

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

UNIWERSYTET NA ROZDROŻU - dążący do doskonałości, w poszukiwaniu optymalnej koncepcji rozwoju

Streszczenie

Głównym celem opracowania jest pokazanie problemu wyboru drogi optymalnego rozwoju **uniwersytetu na rozdrożu** i kierunku dążenia do doskonałości oraz cech proponowanej koncepcji **uniwersytetu rozwojowego, czyli liberalno-przedsiębiorczego**. Przed opracowaniem, oparte na prowadzonych od kilkunastu lat pracach badawczych autora, postawiono do potwierdzenia tezy:

- Uniwersytet powinien być świątynią wiedzy, prowadzącą badania naukowe oraz kształcić na wysokim poziomie; a władze uczelni powinny rozwijać kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność i aktywność wśród wszystkich pracowników oraz stwarzać warunki do rozwoju.
- Tylko rozwojowy, czyli liberalno-przedsiębiorczy uniwersytet, umożliwiający szkołom wyższym zrównoważony rozwój jest gwarantem odnoszenia sukcesu na płaszczyźnie naukowej i dydaktycznej i prowadzi do optymalnego rozwoju i osiągnięcia wysokiego, europejskiego poziomu.

Słowa kluczowe:

zarządzanie w szkołach wyższych, dojrzałość organizacyjna uniwersytetów, uniwersytet rozwojowy – liberalno-przedsiębiorczy, uniwersytet na rozdrożu, koncepcje funkcjonowania uniwersytetu, zrównoważony rozwój uniwersytetu

UNIVERSITY AT A CROSSROADS - striving for excellence, in the search for the optimal development concept

Summary

The main objective of this paper is to show the problem of choosing the optimal development path for **the university at a crossroads**, and the direction for the pursuit of excellence, as well as the characteristics of the proposed concept of the **developmental university, which is liberal-**

entrepreneurial.

Prior to the elaboration, the theses, based on the author's research work conducted over many years, were stated:

- University should be a temple of knowledge, leading research and educating at a high level; and the university authorities should develop creativity, entrepreneurship, innovation and activity among all employees as well as create conditions for development.
- Only the developmental that is liberal-entrepreneurial university, allowing higher schools to guarantee sustainable development is the guarantee of success in the scientific and educational fields and leads to optimal development and achieving a high, European level.

Key words:

The higher education management, organizational maturity of the universities, developmental university – liberal-entrepreneurial, university at a crossroads, concepts of functioning of the university, the sustainable development of the university

1. Wprowadzenie

Każdy uniwersytet powinien dążyć do doskonałości czyli wzoru do naśladowania tu i teraz oraz w przyszłości. Ten wzór doskonałości, jak horyzont oddala się gdy uczelnia, stając się znakomitszą, do niego uczelnia zmierza. To dążenie do doskonałości musi wystąpić wpierw w sferze zarządzania, poprzez wdrożenie i rozwijanie zasad zarządzania Total Quality Management, aby osiągnąć w konsekwencji doskonalenia jakości zarządzania, efekt w sferze realnej funkcjonowania uniwersytetu.¹ Tylko ciągle doskonalenie jakości pracy zatrudnionych w uniwersytecie, wpierw zarządzających, a w ślad za nimi zarządzanych umożliwia optymalny rozwój uczelni w wyznaczonym kierunku prowadzącym do doskonałości, która jest na nieosiągalnym horyzoncie. Ten mechanizm doskonalenia znakomitej uczelni zbliża nas do wzorca idealnego uniwersytetu zaspakajającego oczekiwania wszystkich interesariuszy szkolnictwa wyższego i nauki w każdym kraju.

Opracowanie, oparte na prowadzonych od kilkunastu lat pracach badawczych autora pozwala na postawienie w tym opracowaniu poniższych tez:

¹ Autor szerzej omawia te kwestie w monografii (T. Wawak), Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 81-128.

- Uniwersytet powinien być świątynią wiedzy, prowadzącą badania naukowe poszerzające wiedzę oraz kształcić na wysokim poziomie.
- Władze uczelni powinny rozwijać kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność i aktywność wśród wszystkich pracowników oraz stwarzać warunki do rozwoju i prezentacji wniosków z badań.
- Tylko uniwersytet rozwojowy, czyli liberalno-przedsiębiorczy umożliwi uniwersytetom dążenia do doskonałości i osiągnięcia wysokiego, europejskiego poziomu doskonałości badań i edukacji.
- Tylko zrównoważony rozwój uniwersytetu, będący efektem synergii stanu zasobów uczelni, jego wykorzystania oraz wpływu czynników blokujących i wspomagających ten rozwój jest gwarantem odnoszenia sukcesu na płaszczyźnie naukowej i dydaktycznej i prowadzi do optymalnego rozwoju i znakomitości.

Głównym celem opracowania jest pokazanie problemu wyboru drogi optymalnego rozwoju **uniwersytetu na rozdrożu** i kierunku dążenia do doskonałości, znakomitego w opinii pracowników uniwersytetu oraz cech proponowanej koncepcji **uniwersytetu rozwojowego, czyli liberalno-przedsiębiorczego**.

2. Dojrzałość organizacyjna uniwersytetu

Warunkiem ciągłego rozwoju szkół wyższych jest efektywne dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu **dojrzałości organizacyjnej** uczelni publicznych i niepublicznych. Do tego jednak potrzebny jest w organizacji, wyróżniający ją zarząd, w rozumieniu kadry menedżerskiej wypełniającej funkcje zarządcze a nie zarządu jako organu spółki kapitałowej. *„Wszyscy menedżerowie wykonują takie same czynności – niezależnie od tego czym zajmuje się ich organizacja. Zadaniem ich wszystkich jest sprawienie, by wszyscy ludzie – ludzie posiadający różną wiedzę w różnych dziedzinach - wspólnie osiągnęli oczekiwane rezultaty. Wszyscy mają za zadanie wykorzystywanie ludzkich atutów do osiągania rezultatów, by ludzkie słabości stały się w tym procesie nieistotne. Wszyscy powinni myśleć w kategoriach <wyników> organizacji – a więc wyznaczyć jej cele>.”²³* Dlaczego zarządzający częścią szkół wyższych nie postępuje w ten sposób? Dlaczego kierują się przede wszystkim własnymi, partykularnymi celami i nie dążą do osiągnięcia celów wspólnych, zamierzonych rezultatów oraz optymalizacji wyników uczelni? Dlaczego

² P. F. Drucker, Myśli przewodnie, Myśli przewodnie (THE ESSENTIAL DRUCKER), wydane w Polsce przez MT Biznes Sp. z o. o. Łódź 2008, cyt. wyd. s. 404.

³ P. F. Drucker, Myśli przewodnie, cyt. wyd. s. 404.

rzeczywiste niepożądane efekty części szkół wyższych przysłaniają spreparowanymi sztucznymi strategiami, naciąganyymi raportami, niepełnymi sprawozdaniami? Przede wszystkim dlatego, że obowiązujące obecnie przepisy (prawo) na to pozwalają i wręcz zachęcają.⁴ Drugą, bardzo ważną przyczynę tego stanu rzeczy wskazuje P.F. Drucker, który uważa, że: „*Dla przetrwania potrzebna jest pewna elastyczność zatrudnienia. Również ludzie wykształceni, szczególnie ci posiadający bardzo zaawansowaną wiedzę, postrzegają organizację jako narzędzie do osiągnięcia własnych celów, a więc są niechętni identyfikowaniu się z organizacją w sensie przynależności do jej społeczności...*”⁵ To spostrzeżenie dotyczy w pełni zatrudnionych w uczelniach publicznych i niepublicznych, w tym profesorów kierujących częścią uczelni i wydziałów.

Aktualny **poziom dojrzałość organizacyjnej** każdej uczelni zależy do wypadkowej siły wpływu prywatnych celów zatrudnionych, zwłaszcza zajmujących kierownicze stanowiska oraz siły skłaniającej ich do realizacji celów zapisanych w statutach uczelni i obowiązującym prawie dotyczącym szkolnictwa wyższego. Dlatego też w części szkół wyższych fikcja miesza się z rzeczywistością! Możemy postawić sobie pytanie – jak te kwestie wyglądają w uczelni w której jesteśmy lub byliśmy zatrudnieni? Czy potrafimy udzielić, obiektywnej odpowiedzi?

W uczelniach dojrzałość organizacyjna, procesowa i jakościowa rozwijają się razem, mają takie same zintegrowane poziomy dojrzałości; połączone z sobą tworzą **dojrzałość organizacji i zarządzania w szkołach wyższych, która na kolejnym jej poziomie, oznacza adekwatny do niego: określony poziom rozwoju, stan jakości badań naukowych i kształcenia w uczelni, pożądany stopień możliwości i gotowości do realizacji określonych zadań oraz osiągnięcie w uniwersytecie i w jego wewnętrznych jednostkach organizacyjnych, wyznaczonego poziomu jakości zarządzania, opartego na zasadach TQM.**⁶

Mając powyższe na względzie możemy wyznaczyć pięć podstawowych poziomów dojrzałości organizacji i zarządzania w szkołach wyższych, które rozwijają się po przez dołączenie kolejnej fazy do poprzedniego poziomu:⁷

- poziom **A** – **Access** – faza początkowa (definiowania, standaryzowania – wyznaczana przez ustawy i rozporządzenia regulujące funkcjonowanie szkolnictwa wyższego i nauki w momencie rejestracji uczelni lub nowelizacji prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego);
- poziom **B** – **Bureaucracy** – poziom A poszerzony o fazę administrowania (stosowanie, zaadoptowanych obowiązujących norm prawnych, w szkole wyższej adekwatnie do

⁴ T. Wawak, Pro quality restructuring of management in higher education, [w:] „CURENT PROBLEMS OF UNIWEYSIY MANAGEMENT, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 55-59.

⁵ Tamże, s. 409.

⁶ T. Wawak, Dojrzałość organizacyjna szkół wyższych., [w:] „Dojrzałość procesowa organizacji i dojrzałość w zakresie wiedzy, monografia pod red. naukową E. Skrzypek, UMCS Lublin 2013, s. 138

⁷ Tamże, s. 138-138.

- wymagań formalnych PKA, założyciela oraz potrzeb zarządzających uczelnią publiczną);
- poziom **C** – *Counting* – poziom **B** poszerzony o fazę ilościowej optymalizacji (kontrola i korygowanie, zmierzające do poprawy osiąganych wskaźników ilościowych, w tym także wartościowych wyrażonych w pieniądzu stwierdzających realizację obowiązków);
 - poziom **D** – *Development* – poziom **C** poszerzony o fazę jakościowego doskonalenia (audyty, szkolenia, realizacja działań zapobiegawczych i doskonalących zapewniających poprawę jakości zarządzania w szkole wyższej);
 - poziom **E** – *Excellence* – doskonałego, zrównoważonego uniwersytetu przyszłości, (*sustainable university*) – poziom D poszerzony o fazę sustainable (równoważenia poziomu dojrzałości organizacji i zarządzania nowej, przyszłościowe, doskonałej uczelni.).

Poziom **E** – *Excellence* – doskonałego uniwersytetu przyszłości, który jest poziomem **D** poszerzonym o fazę *sustainable* – zrównoważonego nowego, przyszłościowego poziomu dojrzałości organizacji i zarządzania w szkole wyższej, która będzie elastycznie dostosowywać się do ciągłych turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu i konkurencyjnym światowym rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych oraz potrafiącej funkcjonować w warunkach chaosu oraz ożywienia, recesji, rozwoju i kryzysu. Faza *sustainable* dojrzałości organizacji i zarządzania w szkoły wyższej dotychczas nie była przedmiotem badań i publikacji w Polsce. Dlatego też, przywołanie jej w tym miejscu, stanowi wyzwanie dla autora do zajęcia się nim w najbliższej przyszłości.

Jednym z celów tego krótkiego opracowania jest wskazanie czynników blokujących i wspomagających zrównoważony rozwój oraz wskazania optymalnej koncepcji rozwoju uniwersytetu dążącego do doskonałości do osiągnięcia poziom **E** – *Excellence* – doskonałego, zrównoważonego uniwersytetu przyszłości.⁸

Uniwersytet w każdym państwie jest instytucją - bastionem stojącym na straży oczekiwanego poziomu kultury, nauki, jakości życia, rozwoju oraz cywilizacji. Uniwersytet jest PENTAGONEM walki o pomyślność społeczeństwa myślącego. Dlatego też musi dążyć do **zrównoważonego rozwoju**, przez który należy rozumieć spójny, zintegrowany, wielokierunkowy, projakościowy sposób gospodarowania zasobami szkoły wyższej. Wówczas zarządzający uniwersytetem usuwają wszystko to co blokuje i osłabia jej rozwój oraz wprowadza kompleksowo to co ten rozwój zrównoważony wspomaga dynamizuje, tak aby uczelnia nigdy nie została zlikwidowana i ciągle dynamicznie zwiększała swój potencjał naukowo-badawczy, edukacyjny i doradczy, poprawiała

⁸ Tamże, s. 143.

swoja pozycje na rynku usług edukacyjnych, badawczych i doradczych oraz w rankingach uczelni w kraju, w Europie i świecie, służąc wzrostowi jakości życia społeczności akademickiej i ludności swojego kraju, Europy i świata.⁹

Głównym celem opracowania jest pokazanie, na tle cech uniwersytetu liberalnego i przedsiębiorczego, problemu wyboru drogi optymalnego rozwoju **uniwersytetu na rozdrożu** i kierunku dążenia do doskonałości, znakomitego w opinii pracowników uniwersytetu oraz cech proponowanej koncepcji **uniwersytetu rozwojowego, czyli liberalno-przedsiębiorczego**.

3. Uniwersytet na rozdrożu

Historia uniwersytetu w Europie, jak już wspomniano we wprowadzeniu sięga aż XI wieku. Za pierwszy europejski uniwersytet uznaje się powstałą w 1088 r. uczelnię w Bolonii¹⁰, utożsamianą przez zwolenników tradycji ze świątynią wiedzy i „wieżą z kości słoniowej”, gdzie wiedza stanowi wartość autoteliczną.¹¹ Musimy pamiętać, że początkowo uniwersytety były, małymi, spontanicznie powstałymi wspólnotami mistrzów i uczniów, zarządzanymi przez rektorów wybieranych przez wspólnotę - korporację. Wspólnota – uczelnia, zajmowała się kształceniem i pracą naukową. Istniały też do XV w. tzw. studia generale zajmujące się tylko nauczaniem (cała wiedza była zawarta w biblii), które przybrały postać uniwersytetów nauczających (University of Teaching). Nowożytny, uniwersytet w Europie ewoluuje od koncepcji uniwersytetu liberalnego Wilhelma von Humboldta założonego w 1809 roku przez dyplomatę niemieckiego do koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego zaproponowanej w USA w 1964 r. przez B.R. Clarka, czyli od upadku uniwersytetu średniowiecznego do współczesnego uniwersytetu początku XXI wieku.¹² W przeciągu dziesięciu wieków uniwersytety w Europie ewaluowały i przyjmowały różne koncepcje funkcjonowania i rozwoju. Patrząc wstecz można dostrzec cztery podstawowe koncepcje uniwersytetu jakie funkcjonowały. Są to przedstawione na rys. 1. (przy użyciu osi układu współrzędnych) dwie pary przeciwstawnych koncepcji:

- **uniwersytet średniowieczny** (wyznaniowy) i jego zaprzeczenie - **uniwersytet liberalny** (Humboldta),

⁹ T. Wawak, Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr XXX 2014.

¹⁰ 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.,, <http://www.naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,395601> , odczyt z dnia 02.01.2015

¹¹ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011, 15 -19.

¹² Tamże.

- **uniwersytet państwowy** (socjalistyczny) i jego zaprzeczenie – **uniwersytet przedsiębiorczy** (Clarka);

oraz cztery pośrednie rodzaje koncepcji uniwersytetów (rys. 1.):

- ćwiartkę „A” wypełnia **uniwersytet stołeczny** – „U_A”, czyli państwowo-liberalny o różnym stopniu ingerencji państwa, naruszający w różnym stopniu autonomię akademicką,
- ćwiartka „B” to **uniwersytet rozwojowy** – „U_B”, czyli liberalno-przedsiębiorczy o różnym stopniu przedsiębiorczości, która może naruszać w różnym stopniu autonomię akademicką,
- ćwiartka „C” przedstawia **uniwersytet kościelny** – „U_C”, czyli wyznaniowo-przedsiębiorczy w różnym stopniu naruszający autonomię akademicką,
- ćwiartka „D” reprezentuje **uniwersytet tradycyjny** – „U_D”, czyli państwowo-średniowieczny, (w Polsce feudalno-socjalistyczny) naruszający autonomię akademicką.

W centrum układu współrzędnych na rys. 1. znajduje się **uniwersytet na rozdrożu**, który chciałby ię rozwijać ale nie może się zdecydować - w jakim kierunku powinien dokonać wewnętrznej transformacji swego funkcjonowania i restrukturyzacji zarządzania. Z jednej strony, przywiązanie do okresu minionego profesorów tytularnych i doktorów habilitowanych oraz pozostałych wieloletnich pracowników uniwersytetu, a z drugiej potrzeba szybkich i trafnych zmian w uniwersytecie – tylko trzeba podjąć decyzję, którą osią układu współrzędnych podążać? A może wybrać kierunek pośredni zaznaczony na wykresie przerywanymi liniami zakończonymi strzałką? Wszystkie wychodzą ze środka układu współrzędnych, czyli od uniwersytetu na rozdrożu! Czy nasz Uniwersytet też ma tam się znajduje?

Zaskakuje propozycja REAKTYWACJI, czyli powrotu do starej koncepcji uniwersytetu! Czy nasz Uniwersytet ma wrócić do koncepcji **średniowiecznego uniwersytetu wyznaniowego XVII**? A może do koncepcji **socjalistycznego uniwersytetu państwowego**. Zwolennicy REAKTYWACJI odrzucili te możliwości i na całe szczęście nie brali ich pod uwagę.¹³

Oznacza to, że opowiedzieli się za koncepcją **uniwersytetu liberalnego**, tylko czy realizowanego w Polsce w roku 1925, **na zasadach ustawy o szkołach akademickich z 13 lipca 1920 roku**. Ustawa ta głosiła w art. 6.: „Szkołom akademickim przysługuje prawo wolności nauki i nauczania. Każdy profesor i docent szkoły akademickiej ma prawo podawać i oświetlać z katedry według swego naukowego przekonania i sposobem naukowym wszelkie zagadnienia, wchodzące w zakres gałęzi wiedzy, których jest przedstawicielem; tak samo ma zupełną swobodę metod wykładów i ćwiczeń.”¹⁴

¹³ Kongres Kultury Akademickiej, Uniwersytet Jagielloński 20.03.2014 r. obradował pod kontrowersyjnym hasłem „REAKTYWACJA”, http://www.uj.edu.pl/uniwersytet/aktualnosci/video-foto/-/journal_content/56_INSTANCE .

¹⁴ Ustawa o szkołach akademickich z 13.lipca 1920 r., Dz. U. 1920, nr 72, poz. 494, Internetowy system aktów

A może zwolennikom REAKTYWACJI chodziło o koncepcję uniwersytetu realizowanego w II RP po wejściu w życie **ustawy o szkołach akademickich z 15 marca 1933 roku** (weszła w życie od 01.09.1933 r.) Ta nowa ustawa poważnie ograniczyła autonomię akademicką w uniwersytetach. Minister Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego był władzą naczelną szkół akademickich, sprawował nad nimi zwierzchni nadzór, zatwierdzał statut i zmiany w nim. Minister miał prawo, bez wniosku rady wydziału i senatu uniwersytetu likwidować, łączyć katedry, przenosić niewygodnych profesorów w stan spoczynku. Ustawa wzmocniła pozycje rektora upoważniając go do zawieszania uchwały senatu (poprzednio musiał je wykonywać) oraz do żądania zawieszenia rad wydziału przez Ministra Wyznań Religijnych i Oświecenia Publicznego; a wybór Rektora zatwierdzał Prezydent II RP.¹⁵ Przed rozpoczęciem roku akademickiego 1933-1934 minister wyznań religijnych i oświecenia publicznego zamknął 51 krnąbrnych katedr i przeniósł na emeryturę kilku niewygodnych profesorów mimo ich młodego wieku.¹⁶

Zwolennicy „REAKTYWACJI” nie określili jednoznacznie o który porządek prawny w szkolnictwie wyższym im chodziło. Może nie mieli uporządkowanego, jasno sprecyzowanego poglądu w tej sprawie, a chcieli zmiany realizowanej obecnie koncepcji uniwersytetu na ten, który kiedyś tam był – taka nostalgia za relacjami w Polsce w minionym okresie międzywojennym. Oczywiście jest to krok niewłaściwa stronę. Tymczasem można było zorganizować konferencje naukową, która dokonałaby rzetelnej oceny istniejącego stanu, szkolnictwa wyższego w Polsce, bez zbędnych resentymentów. Można było zastanowić się nad wyjściem ze stanu **uniwersytetu na rozdrożu** i wyznaczyć kierunki i warunki ewolucji uniwersytetów w Polsce. Problem w tym, że część opiniotwórczych profesorów pozostających w układach, zapatrzonych w tylne lusterko samochodu chcą jechać wstecz, w niedookreślonym kierunku. Uważają, że uniwersytety w Polsce dryfują w stronę kultury korporacyjnej i na tym polega erozja kultury akademickiej. Nie właściwie rozumiejąc istoty kultury korporacyjnej uniwersytetu utożsamiają uniwersytet przedsiębiorczy z przedsiębiorstwem i administracyjnym biurowcem. Zabierający głos w dyskusji profesora domagał się odrodzenia, reaktywowania tego co w tradycji (nie wiadomo jakiej?) tradycji uniwersytetów europejskich (nie wiadomo których?) jest najcenniejsze, a mianowicie **uratowania idei uniwersytetu i kultury akademickiej przed zapędami kultury korporacyjnej**. Oczywiście z takim stwierdzeniem nie można się zgodzić. Dyskusyjne jest proponowanie kierunków rewitalizacji

prawnych. Kancelaria Sejmu RP 2013, odczyt 02.01.2015 r.

¹⁵ Ustawa z 15 marca o szkołach akademickich z 15 marca, Dz. U. 1933, nr 95, poz. 247, , Internetowy system aktów prawnych. Kancelaria Sejmu RP 2013, odczyt 02.01.2015 r.

¹⁶ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. Wyd. s. 25.

kultury akademickiej opartej na „REAKTYWACJI”, ponieważ nie wszystkie jej elementy, które wystąpiły są tego warte.¹⁷

Nadal aktualne jest w Polsce stwierdzenie Prof. Jana Szczepańskiego, który komentując wdrożenie ustawy o szkolnictwie wyższym z 1990 r. powiedział w 1992 r., że „uniwersytet cechuje się tym, że **przeprowadzane reformy w szkolnictwie wyższym i w poszczególnych uczelniach nie dotyczą istoty szkoły wyższej, a naciski zewnętrzne wywołują jedynie pozory zmian w uczelniach.**”¹⁸ Profesor uważał, niektóre elementy rzeczywistości cechuje zadziwiająca trwałość i istnienie mechanizmów od stuleci, uniwersytety są konserwatywne, bardzo odporne wobec nowych teorii i innowacyjnych koncepcji zarządzania, nowych rozwiązań organizacyjnych, ewolucji tradycyjnej struktury organizacyjnej uczelni¹⁹.

Bardzo ważne i korzystne dla nauki i szkolnictwa wyższego jest to, że uniwersytety publiczne cechuje konserwatyzm postępowy - zmieniają się wolno, ale w sposób ewolucyjny a nie kampanijny i radykalny, jak chcą tego ministrowie właściwi dla szkolnictwa wyższego i niektórzy parlamentarzyści. Politycy brutalnie wykorzystują szkoły wyższe i profesorów do realizacji swych prywatnych interesów, niewiele mających wspólnego z rozwojem nauki i szkolnictwa wyższego; ale nie czynią tego bez rekompensat.

Uniwersytet średniowieczny funkcjonował w Europie i także w Polsce do końca XVII, a liberalny w czystej postaci występował w Niemczech w XIX wieku, a w Polsce (od 1920 do 1932 r.) Natomiast socjalistyczny uniwersytet państwowy w czystej postaci funkcjonuje w Rosji od rewolucji październikowej do 2000, w Polsce do 1990 r. (nowa ustawa o szkolnictwie wyższym z 12.09.1990 r.) i na Ukrainie do 2014 r. (nowa ustawa o szkolnictwie wyższym 2014 r.). Uniwersytet przedsiębiorczy pojawił się w swej pierwotnej formie w USA pod koniec XIX i nadal się rozwija. W Polsce w okresie międzywojennym powstał Katolicki Uniwersytet Lubelski, który przybrał w XXI wieku charakter uniwersytetu kościelnego, wyznaniowo-przedsiębiorczego. Podobny charakter przyjął później Uniwersytet Papieski w Krakowie. W tym samym czasie Szkoła Główna Handlowa i Uniwersytet Warszawski stały się uniwersytetami państwowo-liberalnymi, stołecznymi (po 2005 r. – nowa ustawa o szkolnictwie wyższym 27.07.2005 r.).

Realizowana koncepcja funkcjonowania i rozwoju Uniwersytet Jagiellońskiego zmieniała się w czasie (rys. Nr 1.) Uniwersytet powstał w 1364 roku jako jeden z pierwszych uniwersytetów średniowiecznych w Europie. Po uzyskaniu niepodległości w 1918 r. przyjął koncepcje

¹⁷ Autora tegoż opracowania jako uczestnik Kongresu Kultury Akademickiej odbywającego się 20.03.2014 r. w Uniwersytecie Jagiellońskim zaniepokoiły tego rodzaju wypowiedzi.

¹⁸ J. Szczepański, Granice reform szkolnictwa wyższego, Nauka i szkolnictwo wyższe 1993, nr 2, s. 9-10.

¹⁹ Tamże, s. 6.

uniwersytetu liberalnego (Humbolta), opartego na doświadczeniach austriackich i niemieckich. Uniwersytet Jagielloński rozwijał się zgodnie z tą koncepcją do wybuchu II wojny światowej. Zawierania w Warszawie związane z nową ustawą o szkołach akademickich z 1933 r. w niewielkim stopniu dotknęły UJ. Zmiana ustroju Polski po II wojnie światowej spowodowała, że UJ stał się formalnie uniwersytetem państwowym ale w małym stopniu socjalistycznym. Stało się to za sprawą profesorów, którzy stali na straży uniwersytetu tradycyjnego, co wówczas oznaczało przed wojennego. Do 1969 funkcjonowały silne samodzielne katedry zakładem (badawczym w nawiązaniu do nazewnictwa uniwersytetu liberalnego). Dopiero reforma socjalistyczna uniwersytetów w 1969 r. zlikwidowała mocne katedry kierowane przez niezależnych profesorów, ceniących sobie wolność i autonomię akademicką. Powstały instytuty na wzór moskiewski, podporządkowane partii rządzącej. W instytutach powołano wicedyrektorów do spraw dydaktyczno-wychowawczych, czyli politycznych. Część instytutów zachowało w tej nowej formie funkcjonowania kulturę i wartości akademickie i zasady funkcjonowania zbliżone do rozwiązanych katedr. Na tle innych uczelni w Krakowie i w Polsce udało się to profesorom UJ najlepiej. Uczelnia ta w najmniejszym stopniu w Polsce stała się socjalistyczna, a inne uczelnie w Krakowie nie mogły w tym zakresie pochwalić się takimi sukcesami co UJ.

W sierpniu 1980 roku Uniwersytet Jagielloński był uniwersytetem państwowo-średniowiecznym, czyli feudalno-socjalistycznym, nazywanym powszechnie w UJ uniwersytetem tradycyjnym, różniącym się bardzo od funkcjonujących w Krakowie socjalistycznych Akademii (Ekonomicznej, Rolniczej, Pedagogicznej, Górniczo-Hutniczej). Duże wpływy kościoła katolickiego osłabiały zapędy ówczesnych polityków. Przywiązanie profesorów UJ do wartości akademickich oraz tradycji Uniwersytetu sprzyjały poszukiwaniu i głoszeniu prawdy w działalności naukowo-dydaktycznej. Dla przykładu w UJ już w 1971 r. Prof. Bronisław Oyrzanowski rozpoczął wykładanie jednolitej ekonomii (w oparciu o przetłumaczoną przez Profesora część podręcznika P.A. Samuelsona „Economics” oraz przetłumaczonych przez inne osoby części podręczników F. Benhama „Economics” G.M., Meierai R.E. i Baidwina „Economics Development” oraz W.J. Baumola)²⁰. Autor miał możliwość prowadzenia ćwiczeń do tego przedmiotu, współpracując z Profesorem, a następnie od 1989 r. prowadził wykłady według tego samego programu. W innych uczelniach w Krakowie i w Polsce wykładanie jednolitej ekonomii rozpoczęto dopiero po 1991 r. a podręcznik P.A. Samuelsona zaczęto stosować pod koniec lat 90-tych.

W jaki miejsce zajmuje obecnie jest Uniwersytet Jagielloński i większość publicznych uniwersytetów w przedstawionych w rys. 1. koncepcji uniwersytetów? Nie ulega wątpliwości -

²⁰ Wykłady ekonomii politycznej, Wybór tekstów z podręczników amerykańskich z ekonomii, tłumaczonych przez: B. Oyrzanowskiego, Cz. Szczepańska i E. Rychlewskiego, PWN Warszawa, 1965 r.

polskie uniwersytety są na rozdrożu, w trakcie dostosowywania się do wymogów formalnych Unii Europejskiej i ustaleń podjętych w ramach tzw. Procesu Bolońskiego niezbędnych dla utworzenia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Europejskiej Przestrzeni Badawczej. Uniwersytety muszą szybko wybrać koncepcję rozwoju i skupić całą uwagę, potencjał intelektualny, zasoby rzeczowe i finansowe na projakościowej restrukturyzacji zarządzania, podporządkowanej zasadom Total Quality Management, niezbędnej do wdrożenia wybranej, nowej koncepcji rozwoju.

Transformacja polskiej gospodarki w kierunku ekonomii rynku sprawiła, że po przemyśle, handlu, usługach transportowych i służby zdrowia, czas przyszedł na urynkowanie szkolnictwa wyższego i nauki. Proces prorynkowej i projakościowej transformacji objął także uniwersytety, które muszą sprawnie, skutecznie i efektywnie przekształcić się z tzw. uniwersytetów tradycyjnych (bez względu na to co to oznacza) w uniwersytety nowego typu, czyli w uniwersytety liberalno-przedsiębiorcze uniwersytety rozwojowe („U_B” na rys.1.), podążając za czołowymi uniwersytetami USA, które obecnie przewodzą we wszystkich światowych rankingach szkół wyższych.

Polskie uniwersytety ciągle doskonaląc swe funkcjonowanie, w tym zarządzanie, muszą jednocześnie rozwijać to co było najlepsze:

- w uniwersytetach liberalnych
 - wysoka jakość badań naukowych i rosnący poziom jakości kształcenia,
 - autonomię akademicką i 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.

4. Cechy uniwersytetu rozwojowego (liberalno-przedsiębiorczego)

Przeprowadzona powyżej analiza dowodzi, że najlepszą koncepcją rozwoju byłby, umieszczony na rys. 1 uniwersytet rozwojowy, czyli uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy. Uniwersytet rozwojowy powinien być liberalny i nawiązywać do cech koncepcji uniwersytetu Humboldta i posiadać między innymi następujące właściwości:

- jest uniwersytetem niezależnym od państwa i samorządu terytorialnego, wyznań (kościół, cerkwi, meczetu, itp.) i partii politycznych, stowarzyszeń i fundacji i równy w stosunku do ludzi, niezależnie od ich płci, koloru skóry pochodzenia, obywatelstwa, itp.;
- podstawowym językiem wykładowym i językiem urzędowym w uczelni jest język polski (w Polsce), a dodatkowymi dowolny język nowożytny;
- jest uniwersytetem jednocześnie naukowym i dydaktycznym, czyli prowadzi badania naukowe oraz zajmuje się kształceniem i doradztwem; dlatego też zasadniczą część zatrudnionych powinni stanowić pracownicy naukowo-dydaktyczni, którzy prowadzą badania naukowe i zajęcia dydaktyczne, kształcą oraz kierują uczelnią, jej wydziałami, katedrami i zakładami; nauczyciele akademicki są rozliczani za osiągnięcia naukowe, dydaktyczne i organizacyjne (nie mylić z pracami administracyjnymi, które do nich nie powinny należeć);
- studia I stopnia powinny być studiami zawodowymi i przygotowywać studenta do wykonywania co najmniej dwóch zawodów;
- warunkiem przyjęcia na studia drugiego stopnia powinno być ukończenie studiów zawodowych I stopnia; studia magisterskie natomiast powinny przygotowywać przyszłych absolwentów do samodzielnego prowadzenia badań naukowych, dlatego też studenci powinni być włączani w prowadzone w uczelni badania naukowe;
- uniwersytet powinien 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;
- ważną rolę w szkole wyższej pełnią pracownicy obsługi (administracyjni, finansowi, techniczni, itp.), którzy świadczą usługi na rzecz uczelni i pracowników naukowo-dydaktycznych;
- część pracowników bibliotek powinna być zaliczana do pracowników naukowo-dydaktycznych a pozostali do pracowników obsługi; biblioteka powinna kierować nauczyciel akademicki posiadający: udokumentowaną wiedzę, kwalifikacje i umiejętności menedżerskie niezbędne do kierowania biblioteką naukową;
- bezpośrednim przełożonym nauczyciela akademickiego powinien być kierownik katedry, a kierownika katedry dziekan, jeśli uczelnia dzieli się na wydziały, (nie powinno być instytutów w obecnej formie); kierownik katedry powinien mieć daleko idące uprawnienia, a katedra samodzielność organizacyjną i finansową;

- funkcje rektora, dziekana, kierownika katedry i zakładu powinni pełnić nauczyciele akademicy 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
- uczelnie są niezależne i autonomiczne i na funkcjonowanie szkoły wyższej nie oddziałują, z poza uczelni, zewnętrzne różne organizacje i grupy interesów (ugrupowań politycznych, rozmaitych służb, wyznań, myślących inaczej, różnych koterii).

Jednocześnie uniwersytet rozwojowy powinien być przedsiębiorczy Uniwersytet ten nie może być jednakże przedsiębiorstwem. Mając to na uwadze uniwersytet rozwojowy powinien posiadać następujące cechy:

- uniwersytet ze swoich przychodów pokrywa koszty swojego funkcjonowania oraz wygospodarowuje trwałą nadwyżkę ekonomiczną, niezbędną do sfinansowania programu swego rozwoju;
- główne przychody uczelni muszą pochodzić ze świadczonych usług badawczych, edukacyjnych i doradczych;
- nauczyciele akademicy wykonując swe obowiązki naukowe i edukacyjne mają świadomość, że muszą „zarobić” na swoje wynagrodzenie, czyli świadcząc swoje usługi badawcze i dydaktyczne przynosić muszą uczelni utarg – przychód zapewniający jej samofinansowanie;
- 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;
- 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 powiązania z interesariuszami zewnętrznymi, zwłaszcza biznesowymi i samorządami lokalnymi;

- uczelnia musi być nastawiona na zmiany, czasami narzucane z zewnątrz, co wiąże się z wykonywaniem poleceń rządu, który przyznaje uczelniom celowe subwencje, przeznaczone na rozwój i sfinansowanie szczegółowo określonych przez MN i SW zadań;
- przedsiębiorczy uniwersytet powinna 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;
- kierujący uczelnia muszą ustawicznie doskonalić jakość zarządzania, być otwarci na innowacyjne formy organizacyjne; zmienić powinno się postrzeganie ich roli jako administratora zasobów uczelni w kierunku podejścia rynkowego, gospodarskiego i menedżerskiego;
- jak wynika z przykrych doświadczeń z funkcjonowania części uczelni niepublicznych, konieczna jest ochrona jakości kształcenia i wzrost jakości prowadzonych badań naukowych i publikacji, dlatego też przedsiębiorczość uczelni w Polsce powinna być sterowana, a co za tym idzie częściowo ograniczona przez państwo, które powinno sterować rynkiem usług świadczonych przez uczelnie; oczywiście koryguje misję uczelni do działań oczekiwanych przez MN i SW i w określonym stopniu ogranicza autonomię uczelni ale jednocześnie zapewnia wyższą jakość funkcjonowania szkół wyższych w kraju;
- konieczne wzmocnienie nauczycieli akademickich zarządzający uczelnią i wydziałami nie może dokonywać się kosztem odsunięcia katedr i zakładów od prawa decydowania o kluczowych kierunkach rozwoju; a wprost przeciwnie, władze uczelni powinny rozwijać przedsiębiorczość, innowacyjność i aktywność wśród wszystkich pracowników uczelni;
- władze uczelni powinny eliminować wszelkie pojawiające się patologie, w tym przeciwdziałać funkcjonowaniu grup interesów (ugrupowań politycznych, wyznań, myślących inaczej, różnych koterii) oddziałujących na funkcjonowanie uczelni oraz uniemożliwiać działania wewnętrznych grup nacisku i ingerencji zewnętrznej różnych instytucji;
- 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 zacznem i jaskółką. Samodzielność finansowa jednostek organizacyjnych uczelni warunkuje samofinansowanie

i rozwój uniwersytetu. Władze uczelni powinny do takiego modelu rozwoju dążyć staczając nieustany bój z konkurencją zewnętrzną oraz osobami i zespołami blokującymi wewnątrz;

- 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 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 kształcąc na 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.

Tylko uniwersytet rozwojowy, czyli liberalno-przedsiębiorczy zapewni polskim uniwersytetom możliwość dążenia do doskonałości i osiągnięcia wysokiego, europejskiego poziomu doskonałości. Warunkiem niezbędnym realizacji takiej strategii rozwoju jest to, aby wszyscy pracownicy uniwersytetu zechcieli chcieć uczestniczyć w wyznaczonym programie jego rozwoju i aktywnie mogli w nim wziąć udział. Aby tak się stało uczelnie muszą:

- przekształcić się w PENTAGON rozwijającego się i konkurującego uniwersytetu – bastion walki o ciągłe doskonalenie i optymalny rozwój nauki i szkolnictwa wyższego, walki o pomyślność społeczeństwa myślącego, stojący na straży oczekiwanego poziomu kultury, nauki, jakości życia, rozwoju oraz cywilizacji w Polsce;²¹
- postępować zgodnie z modelem oddziaływania zrównoważonego rozwoju uniwersytetu na efekty kształcenia, zwracając szczególną uwagę na eliminację i osłabienie barier rozwoju zrównoważonego oraz czynników wspomagających ten rozwój²².

Zrównoważony Rozwój Uniwersytetu jest warunkiem sine qua non osiągnięcia wysokiego poziomu efektów kształcenia, czyli przodownictwa w jakości kształcenia na danych kierunkach studiów, na różnych, alternatywnych poziomach i profilach kształcenia. Jest to kwestia podstawowa dla rozwoju uniwersytetu i jego miejsca na konkurencyjnym krajowym i europejskim rynku

²¹ Szerzej kwestie te omawia autor w opracowaniu: T. Wawak, PENTAGON rozwijającego się uniwersytetu, [w:] Innowacyjne i jakościowe aspekty w zarządzaniu operacyjnym, praca zbiorowa pod red. A. M. Lis i G. Zieliński, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, 2014, s. 65-81.

²² Szerzej kwestie te omawia autor w opracowaniu: T. Wawak, Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr XXX 2014 r.

świadczonych usług dydaktycznych. Wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia w szkołach wyższych w Polsce koncentrują swoją uwagę na ocenie zgodności wybranych elementów przebiegu studiów z przyjętymi w uniwersytecie programem studiów i planem zajęć na poszczególnych kierunkach studiów, w danym czasie, co stanowi kluczową jego wadę.²³ W modelu oddziaływania zrównoważonego rozwoju uniwersytetów na efekty kształcenia zaznaczono, że przebieg studiów jest tylko jednym z wielu czynników, zawartych w tym modelu, oddziałującym na efekty kształcenia. Przebieg studiów jest bezpośrednim, finalnym czynnikiem integrującym i kompensującym wpływ różnych czynników oddziałującym pośrednio na jakość kształcenia. Badając przebieg studiów pod kątem jego wpływu na jakości kształcenia należy mierzyć i wskazywać wpływ wszystkich pośrednich czynników, ujętych we wspomnianym modelu, na efekty kształcenia. Takich badań w szkołach wyższych się nie przeprowadza, a wewnętrzne systemy zapewnienia jakości nie uwzględniają wpływu tych czynników pośrednio oddziałujących na efekty kształcenia. Dlatego też są mocno okrojone, ułomne i nie wiele wnoszące do zapewnienia pożądanych efektów kształcenia w uniwersytetach.

Podsumowując, można śmiało stwierdzić, że tylko zrównoważony rozwój uniwersytetu, będący efektem synergii stanu zasobów uczelni, jego wykorzystania oraz wpływu czynników blokujących i wspomagających ten rozwój jest gwarantem postępującego wzrostu efektów kształcenia i odnoszenia sukcesu uczelni publicznej i niepublicznej na płaszczyźnie naukowej i dydaktycznej i prowadzi do optymalnego rozwoju i w kierunku doskonałości uniwersytetu²⁴.

5. Wnioski i zakończenie

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.²⁵ 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.

²³ T. Wawak, *Oczekiwania studentów skrócony raport z badań ankietowych*, [w:] „Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji”, praca zbiorowej po red. naukowa E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2012, s. 370-371.

²⁴ Powyższe opracowanie stanowi wynik przeprowadzonych przez autora badań empirycznych. studiów i przemyśleń oraz publikacji w latach 2005-2014, dotyczących funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce

²⁵ J. Józwiak, *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, Nauka i szkolnictwo wyższe 2003, nr1/21, s. 9-10.

W polskich uczelniach publicznych nadal przeważa **kultura biurokratyczna nad kulturą kolegium**. Niestety, „administracja ma wiedzę, od której zależni są pracownicy akademicy. Rektor jest negocjatorem pomiędzy grupami interesów. Decyzje podejmowane są przez **zhierarchizowane gremia akademickie**”²⁶. 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 administracja uniwersytecka.

Przeprowadzone badania oraz przedstawiona w tym opracowaniu analiza pozwala na stwierdzenie, że jedyną koncepcją uniwersytetu, spośród ośmiu przedstawionych na rys. 1, która w Polsce powinien podążać uniwersytet na rozdrożu jest rozwojowy uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy. Zarówno uniwersytet liberalny, jak i przedsiębiorczy w klasycznej postaci nie ma obecnie w Polsce efektywnego i godnego poparcia zastosowania. To muszą zrozumieć konserwatywni zwolennicy „REAKTYWACJI”. Tylko wdrożenie w uczelniach publicznych i niepublicznych koncepcji uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego, odpowiednio dostosowanej w założeniach i realizacji do warunków obecnie istniejących w polskiej gospodarce oraz oczekiwań i potrzeb społecznych pozwoli na optymalny rozwój szkolnictwa wyższego i nauki.

Współczesny uniwersytet musi optymalizować dobro i robić, co możliwe, by zbliżyć się do ideału w konkretnych tu i teraz warunkach, ale bez ambicji zrealizowania ideału w jego dosłownej postaci bo to jest niemożliwe. Musi dążyć do osiągnięcia poziomu **Excellence** – doskonałego, zrównoważonego uniwersytetu przyszłości, (*sustainable university*) – poziomu **Development** poszerzonego o fazę *sustainable* (zrównoważonego, nowego, przyszłościowego w uczelni, poziomu dojrzałości organizacji i zarządzania). Uniwersytet przyszłości powinien elastycznie dostosowywać się do ciągłych turbulentnych zmian zachodzących w otoczeniu i konkurencyjnym światowym rynku usług świadczonych przez szkoły wyższe oraz rozwijać się w warunkach chaosu i cyklu koniunkturalnego, realizując przyjętą misję i kierunek strategicznego rozwoju, zachowując jednocześnie przyjęte właściwości i przymioty.

Realizacja tej drogi rozwoju wymaga przekształcenia uczelni w PENTAGON rozwijającego się konkurencyjnego uniwersytetu, bastion walki o zaspokojenie oczekiwań i potrzeb interesariuszy, o kapitał (zwłaszcza intelektualny) jakim dysponuje, doskonalenie jakości zarządzania pomyślność społeczności akademickie i optymalny rozwój szkoły wyższej. Mając to na względzie uczelnia musi dążyć do **zrównoważonego rozwoju**, który w sposób istotny oddziałuje na efekty kształcenia jakości prowadzonych w uniwersytecie badań naukowych.

²⁶ K. Leja, Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, cyt. wyd., s. 45.

Współczesny uniwersytet rozwojowy musi być powiązany z państwem i biznesem w ramach partnerstwa, ale jednocześnie musi być od nich niezależny. Uniwersytet nie może stać się zarówno urzędem państwowym ani przedsiębiorstwem. Dlatego też musi korzystać z różnych źródeł finansowania, pamiętając o tym, że żaden z nich nie może mieć pozycji jednoznacznie dominującej, tak jak jest to obecnie w Polsce. Misja uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczy musi zawierać prowadzenie służących społeczeństwu badań naukowych oraz świadczenie usług edukacyjnych, po przez przesyłanie prawdziwej wiedzy tworzonej przez uniwersytety i inne jednostki badawcze do otoczenia, do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych uczelni. Szkoła wyższa pełniąc bardzo ważną funkcję kulturotwórczą powinna służyć społeczeństwu, brać udział w rozwiązywaniu problemów społecznych i ponosić społeczną odpowiedzialność w ramach pełni onej przez uniwersytet służby publicznej w kraju i świecie. Zrównoważony rozwój polskiego uniwersytetu nie ma granic, musi mieć charakter międzynarodowy i dokonywać się w przestrzeni kraju, Europy i świata współczesnego w ramach rozwijającej się integracji europejskiej i postępującej globalizacji.

Realizacja koncepcji liberalno-przedsiębiorczego uniwersytetu, a nie tradycyjnego, (bez względu na to co to oznacza) zapewnia optymalny rozwój uniwersytetu, który znajduje się na rozdrożu oraz wybiera kierunku dążenia do doskonałości, znakomitego w opinii pracowników uniwersytetu.

Literatura

- Bolonia, <http://www.naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,395601> , odczyt z dnia 02.01.2015 r.
- Drucker P.F., Myśli przewodnie, Myśli przewodnie (THE ESSENTIAL DRUCER), wydane w Polsce przez MT Biznes Sp. z o. o. Łódź 2008.
- Kongres Kultury Akademickiej, Uniwersytet Jagielloński 20.03.2014 r. obradował pod kontrowersyjnym hasłem „REAKTYWACJA”, http://www.uj.edu.pl/universytet/aktualnosci/video-foto/-/journal_content/56_INSTANCE .
- Józwiak J., Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie, Nauka i szkolnictwo wyższe 2003, nr1/21, s. 9-10.
- Leja K., Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011.
- Szczepański J, Granice reform szkolnictwa wyższego , Nauka i szkolnictwo wyższe 1993, nr 2, s. 9-10.
- Ustawa o szkołach akademickich z 13 lipca 1920 roku, Dz. U. 1929, nr 72, poz. 494, Internetowy system aktów prawnych. Kancelaria Sejmu RP 2013, odczyt 02.01.2015 r.
- Ustawa o szkołach akademickich z 15 marca 1933 roku, Dz. U. 1933, nr 95, poz. 247, , Internetowy system aktów prawnych. Kancelaria Sejmu RP 2013, odczyt 02.01.2015 r.
- Wawak T., Dojrzałość organizacyjna szkół wyższych., [w:] „Dojrzałość procesowa organizacji i dojrzałość w zakresie wiedzy, monografia pod red. Naukowa E. Skrzypek, UMCS Lublin 2013.
- Wawak T., Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Wawak T., Oczekiwania studentów skrócony raport z badań ankietowych”, [w:] „Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji”, praca zbiorowej po red. naukowa E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2012.
- Wawak T, PENTAGON rozwijającego się uniwersytetu, [w:] Innowacyjne i jakościowe aspekty w zarządzaniu operacyjnym, praca zbiorowa pod red. A. M. Lis i G. Zieliński, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, 2014.
- Wawak T, Pro quality restructuring of management in higher education, [w:] „CURENT PROBLEMS

- Wawak T., Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr XXX 2014.
- Wykłady ekonomii politycznej, Wybór tekstów z podręczników amerykańskich z ekonomii, tłumacz. przez: B. Oyrzanowskiego, Cz. Szczepańska i E. Rychlewskiego, PWN, Warszawa, 1965.