



Przedsiębiorczość uczelni wyższej jako wyzwanie współczesności – kierunki zmian

STRESZCZENIE

Szkolnictwo wyższe podlega nieustannym zmianom ze względu na działanie zróżnicowanych wpływów o charakterze globalnym, międzynarodowym, krajowym oraz regionalnym. W wyniku oddziaływania różnorodnych czynników następuje przejście od tradycyjnego modelu uniwersytetu w kierunku modelu uniwersytetu przedsiębiorczego. W związku z powyższym istotne staje się określenie: Jakie czynniki przyczyniły się do zmiany modelu uczelni wyższej w kierunku modelu przedsiębiorczego? Czym charakteryzuje się model przedsiębiorczy uniwersytetu? Jakie zmiany w funkcjonowaniu uczelni wyższej mogą wynikać z wprowadzenia modelu przedsiębiorczego? Celem publikacji jest odpowiedź na te pytania.

→ **SŁOWA KLUCZOWE** – SYSTEM SZKOLNICTWA WYŻSZEGO, SZKOŁY WYŻSZE, MODEL PRZEDSIĘBIORCZY, MODEL RYNKOWY, UNIWERSYTET PRZEDSIĘBIORCZY

SUMMARY

Entrepreneurship of the University as the Challenge of Modernity – The Trends of Changes

Higher education undergoes constant changes triggered by various global, international, national and regional forces. Diverse factors contributed to the transition from a traditional model of university towards a model of entrepreneurial university. Therefore, the following questions have become crucial: What factors have contributed to a paradigm shift in the direction of the entrepreneurial model of higher education? What are the main features of the entrepreneurial university? What changes in the functioning of university can arise after the introduction of the model of entrepreneurial university? The aim of this paper is provide answers to these questions.

→ **KEYWORDS:** SYSTEM OF HIGHER EDUCATION, UNIVERSITIES,
ENTREPRENEURIAL MODEL, MARKET MODEL,
ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY

Wstęp

Rozwój szkół wyższych w Europie w ujęciu historycznym dotyczy głównie uczelni z najdłuższą tradycją, czyli uniwersytetów.

Najstarsze uniwersytety powstały w XII wieku w Bolonii i Paryżu, tworząc strukturalne zręby podstawowego typu uczelni europejskiej szkoły wyższej, tzn. podział na wydziały, system władz i autonomiczny samorząd¹.

Paryski model uniwersytetu, według R. Pachocińskiego, przetrwał do czasów współczesnych jako uniwersytet europejski i choć „(...) nierzadko modyfikowany, pozostał uniwersalną placówką szkolnictwa wyższego, w której profesor zajął centralne miejsce”².

Model uniwersytetu ewoluował w różnych kierunkach na przestrzeni wieków. Biorąc pod uwagę kontekst historyczny, wyróżnia się uniwersytet średniowieczny, nowożytny (napoleoński, newmanowski, humboldtowski) oraz współczesny. Model Wilhelma Humboldta, oparty na idei wolnego uniwersytetu oraz swobodzie badań i nauczania, „(...) stał się wzorem dla większości europejskich uniwersytetów w XIX wieku”³. Pojawiają się również opinie, iż model ten funkcjonuje i dominuje nadal w wielu krajach Europy.

Poza Wielką Brytanią i Irlandią, w całej Europie kontynentalnej narodowe systemy szkolnictwa wyższego są do siebie bardzo podobne. Niemal wszystkie bazują na humboldtowskim modelu, który, z wyjątkami i przerwami, funkcjonuje w Europie już od niemal dwustu lat⁴.

¹ B. Żechowska, *Stare i nowe dylematy w obszarze reform szkolnictwa wyższego*, w: *Przemiany szkolnictwa wyższego u progu XXI wieku*, red. Z.P. Krużewski, Płock 1999, s. 46.

² R. Pachociński, *Kierunki reform szkolnictwa wyższego na świecie*, Warszawa 2004, s. 5-6.

³ B. Żechowska, *Stare i nowe dylematy w obszarze reform szkolnictwa wyższego*, art. cyt., s. 47.

⁴ J.K. Theime, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*, Warszawa 2009, s. 12.

Uniwersytet współczesny:

Kształtuje się pod wpływem gwałtownego rozwoju nauki i techniki doby cywilizacji techniczno-elektronicznej. W związku z powstaniem nowych dyscyplin naukowych i technicznych (...), a także ze względu na wzrastającą specjalizację nauki, zaistniała konieczność nie tylko większego zróżnicowania wydziałów w ramach uniwersytetów, lecz również wydzielenia z nich poszczególnych wydziałów i tworzenia odrębnych uczelni wyższych, także zawodowych⁵.

Po II wojnie światowej zwiększa się wpływ „amerykańskiego modelu kształcenia na uczelnie europejskie oraz na kształtowanie współczesnego typu uniwersytetu”⁶, który określa się jako uniwersytet przedsiębiorczy.

W kontekście powyższych rozważań w chwilę obecną mamy do czynienia ze stopniowym wdrażaniem modelu uniwersytetu przedsiębiorczego w różnego rodzaju uczelniach wyższych, również w uniwersytetach opierających się nadal na modelu W. Humboldta. W związku z powyższym istotną staje się odpowiedź na następujące pytania: Jakie czynniki przyczyniły się do wdrażania w szkołach wyższych modelu przedsiębiorczego? Czym charakteryzuje się uniwersytet przedsiębiorczy? Jakie zmiany w uczelniach wyższych wynikają z wdrożenia modelu przedsiębiorczego w uczelni wyższej? Próba uzyskania odpowiedzi stworzy możliwość określenia kierunków zmian w funkcjonowaniu uczelni wyższych.

Czynniki generujące zmiany modelu uczelni

W literaturze przedmiotu wskazuje się wiele zróżnicowanych czynników wpływających na zmianę modelu uniwersytetu w kierunku modelu przedsiębiorczego. T. Suspitsyna zwraca uwagę, iż rozwijająca się rewolucja technologii informacyjnej oraz neo-liberalna polityka rynku R. Reagana z lat 80. przyczyniły się do zmian w koncepcji publicznego szkolnictwa wyższego z instytucji

⁵ B. Żechowska, *Stare i nowe dylematy w obszarze reform szkolnictwa wyższego*, art. cyt., s. 48.

⁶ M. Cylkowska-Nowak, *Geneza i rozwój szkolnictwa wyższego w Europie i na świecie*, w: *Selekcyjna funkcja szkolnictwa wyższego w krajach Europy Zachodniej*, red. M. Cylkowska-Nowak, Poznań 2004, s. 19.

społecznej w stronę przemysłu⁷. Dokonując przeglądu koncepcji różnych autorów odnośnie do mechanizmów tej zmiany, autorka prezentuje dwa odmienne podejścia. Z jednej strony zwraca uwagę na penetrację zewnętrznych sił rynkowych wewnątrz uczelni, z drugiej wskazuje na koncentrację na wewnętrznej transformacji regulującej istniejącą kulturę instytucjonalną oraz na gospodarczych i politycznych naciskach zarówno wewnątrz, jak i spoza uczelni⁸.

Według J. Boguskiego, przyczynami zmian roli tradycyjnego uniwersytetu stały się postępująca globalizacja, komercjalizacja życia społecznego oraz osłabienie pozycji państwa jako opiekuna szkół wyższych⁹. Stopniowe wycofywanie się państwa z finansowania uczelni wyższych przy równoczesnym wzroście liczby studentów stało się największym impulsem do zmian w opinii M.E. Jonesa¹⁰. W związku ze zwiększającymi się nakładami na cele socjalne rządy większości krajów europejskich, w tym Polski, zostały zmuszone do wycofywania się z tak zwanego miękkiego finansowania sfery budżetowej¹¹. K. Biały zwraca również uwagę, iż osłabienie roli państwa stało się konsekwencją postępującej globalizacji.

Datujące się na początek XX wieku procesy umiędzynarodowienia kapitału i z czasem lawinowo powstające wielonarodowe korporacje transferujące fundusze i produkty na całym świecie – które to procesy przyspieszyła rewolucja informatyczna i powstawanie nowoczesnych technologii komunikacyjnych – powodują, że zakwestionowaniu ulega znaczenie państwa narodowego jako głównego podmiotu modernizacji, jako ekonomicznej i politycznej agendy regulacji życia¹².

⁷ Por. T. Suspitsyna, *Higher Education for Economic Advancement and Engaged Citizenship: An Analysis of the U.S. Department of Education Discourse*, „The Journal of Higher Education”, 83 (2012) 1, s. 51.

⁸ Por. tamże, s. 51.

⁹ Por. J. Boguski, *Od uniwersytetu tradycyjnego do uniwersytetu przyszłości*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 33 (2009) 1, s. 26-27.

¹⁰ Por. D. Antonowicz, *Przyszłość uniwersytetu, jego kształtu, funkcji i wzdórow działania*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 21 (2003) 1, s. 66.

¹¹ Por. K. Biały, *Szkolnictwo wyższe w Polsce w warunkach rynkowych a proces budowania społeczeństwa opartego na wiedzy – kilka uwag krytycznych*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 28 (2006), s. 34.

¹² Tamże, s. 41.

W obliczu zaistniałej sytuacji szkoły wyższe stanęły w obliczu potrzeby poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania swojej działalności.

T. Maliszewski, zwracając uwagę na wyjątkowo trudne położenie uczelni wyższych, wskazuje na następujące czynniki przyczyniające się do przeobrażeń struktur szkół wyższych: przyspieszone procesy globalizacyjne, integracja gospodarcza, zmienność oczekiwań klientów, transfer wiedzy i zacieśnianie relacji między sektorem gospodarki a szkolnictwem wyższym, rozwój technologii informacyjnych, procesy demograficzne¹³. Jednocześnie autor zaznacza, iż przejście w kierunku modelu przedsiębiorczego związane jest z transformacją funkcjonalną wynikającą ze zmian na międzynarodowym rynku edukacyjnym¹⁴.

Do przyczyn zmian w działalności szkół wyższych w ciągu ostatnich czterech dekad J. Józwiak zalicza wzrastające zapotrzebowanie gospodarki na wyniki badań naukowych oraz zaawansowaną wiedzę, zmianę oczekiwań społeczeństw i rządów wobec uczelni ze względu na umasowienie szkolnictwa wyższego oraz pojawienie się konkurencji dla uniwersytetów w postaci rozwijającego się pozauniwersyteckiego szkolnictwa wyższego na przykład w ramach przemysłu¹⁵.

W związku z powyższym do dominujących przyczyn zmieniającej się roli uczelni w kierunku modelu przedsiębiorczego zaliczyć można proces globalizacji i zmniejszające się nakłady finansowe na szkolnictwo wyższe w wyniku stopniowego wycofywania się rządów wielu krajów europejskich z finansowania sfery budżetowej. Zmniejszające się nakłady finansowe w połączeniu ze zwiększeniem liczby studiujących spowodowały potrzebę podjęcia zdecydowanych działań związanych z pozyskiwaniem środków zarówno na działalność dydaktyczną, jak i badawczą uczelni wyższej. W związku z powyższym oba rodzaje działalności uczelni wyższej podlegać zaczęły komercjalizacji i urynkowaniu. Komercjalizacja życia społecznego, zmienność oczekiwań odbiorców usług edukacyjnych oraz wzrastająca konkurencja

¹³ Por. T. Maliszewski, *Zmiany instytucjonalne w szkolnictwie wyższym w kontekście wyzwań współczesności*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 29 (2007) 1, s. 58.

¹⁴ Por. tamże, s. 59.

¹⁵ Por. J. Józwiak, *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 21 (2003) 1, s. 8.

w szkolnictwie wyższym przyczyniły się do potrzeby wdrażania wewnątrz uczelni transformacji zmieniającej jej kulturę instytucjonalną w kierunku uczelni przedsiębiorczej.

Uniwersytet przedsiębiorczy

Powstały uniwersytet przedsiębiorczy działa obecnie w odrębnym języku prywatnym sektora *for profit* i jest istotną częścią coraz bardziej globalnej gospodarki¹⁶. Do ukształtowania się modelu uniwersytetu przedsiębiorczego przyczynił się zwiększony wpływ amerykańskiego modelu uniwersytetu na szkoły wyższe w Europie, który określany jest również jako model rynkowy. W odniesieniu do uniwersytetu przedsiębiorczego pojawia się określenie *the enterprising university*, natomiast w odniesieniu do adaptowania nowego paradygmatu uczelni, czyli modelu funkcjonującego według prawideł wolnorynkowych, „który w swej działalności nie unika ani pieniędzy, ani generowania zysków”¹⁷, używane jest określenie *entrepreneurial univeristy*¹⁸.

W amerykańskim modelu kształcenia uniwersyteckiego bardzo wcześnie zaznaczył się jego związek z gospodarką. (...) Organizacje i fundacje w znacznym stopniu partycypowały w finansowaniu grantów badawczych, które z kolei często służyły rozwiązywaniu rozmaitych problemów technologicznych¹⁹.

Rozpowszechnienie modelu amerykańskiego w uczelniach wyższych w Europie przyczyniło się do zróżnicowania organizacyjnych modeli szkolnictwa wyższego. Sytuację obrazuje tak zwany trójkąt wpływów scharakteryzowany przez Burtona Clarka²⁰.

¹⁶ Por. T. Suspitsyna, *Higher Education for Economic Advancement and Engaged Citizenship: An Analysis of the U.S. Department of Education Discourse*, art. cyt., s. 51.

¹⁷ D. Antonowicz, *Przyszłość uniwersytetu, jego kształtu, funkcji i wzorów działania*, art. cyt., s. 66.

¹⁸ Por. tamże, s. 66-67.

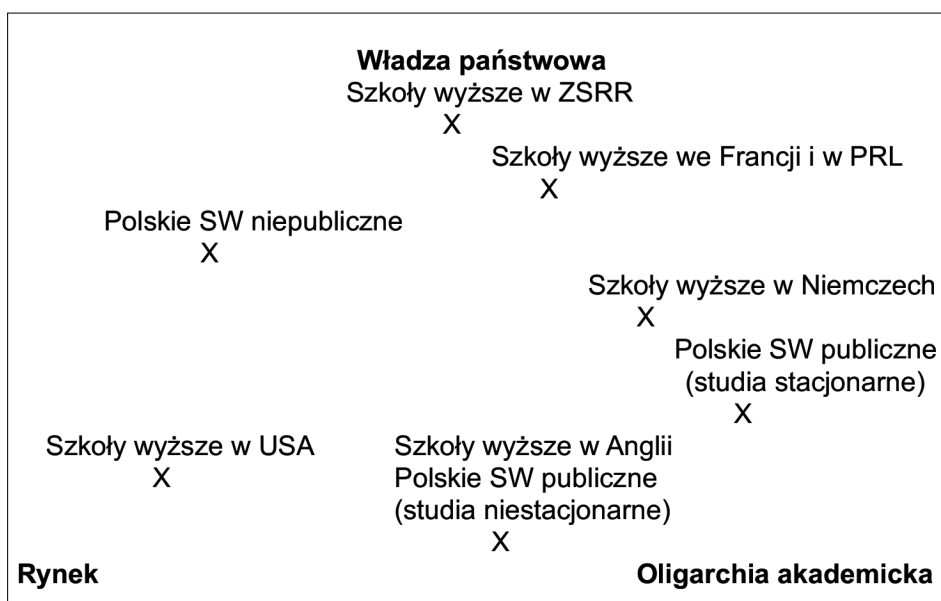
¹⁹ M. Cylkowska-Nowak, *Geneza i rozwój szkolnictwa wyższego w Europie i na świecie*, art. cyt., s. 18.

²⁰ Por. J.K. Theime, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*, dz. cyt., s. 47.

Model różnicuje systemy szkolnictwa wyższego ze względu na dominujący wpływ:

- władzy państwowej – państwo, koordynując szkolnictwo wyższe, ingeruje w zarządzanie uniwersytetem, reguluje liczbę studentów, programy, egzaminy i strukturę organizacyjną uczelni²¹;
- oligarchii akademickiej – sprawowanie władzy ustawodawczej i wykonawczej przez grupę profesorów w porozumieniu z ciałami samorządowymi²²;
- rynku – rynek jest mechanizmem koordynującym, uniwersytety posiadają autonomię w zakresie programów, celów i kadry, zarządzający uczelnią widzą rolę uczelni jako dostarczyciela usług akademickich²³.

Rysunek 1. Model wpływu na organizacje szkolnictwa wyższego B. Clarka



Źródło: J.K. Theime, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*, dz. cyt., s. 47.

Na podstawie czynników wyróżnionych przy wierzchołkach trójkąta można scharakteryzować trzy „czyste” modele szkolnictwa wyższego:

²¹ Por. tamże, s. 48.

²² Por. tamże, s. 49.

²³ Por. tamże.

- model z przewagą władzy państwa (francuski, sowiecki) – rola państwa – duża, rola oligarchii akademickiej – mała (lub średnia), rola rynku – mała (lub żadna);
- model rynkowy (angloamerykański, anglosaski) – rola państwa mała (lub bardzo mała), rola oligarchii akademickiej – średnia (lub duża), rola rynku – duża;
- model z dużą rolą oligarchii akademickiej (humboldtowski, germański) – rola państwa średnia (lub duża), rola oligarchii akademickiej – duża, rola rynku – mała (lub bardzo mała)²⁴.

Uniwersytet przedsiębiorczy mieści się w modelu rynkowym. W uniwersytetach europejskich następuje więc przejście od modelu humboldtowskiego w kierunku modelu przedsiębiorczego, czyli dominująca rola oligarchii akademickiej ustępuje miejsca dominacji rynku. K. Leja²⁵, za B. Clarkiem, prezentuje pięć fundamentalnych cech uniwersytetów przedsiębiorczych:

1. Wzmocnienie centrum sterującego – samodzielne poszukiwanie okazji do zmian i ich wykorzystywanie, podejście menedżerskie centrum i jego otwartość na nowe formy organizacyjne.
2. Rozwój segmentów peryferyjnych – przełamywanie podziałów na dyscypliny, współpraca z otoczeniem w zakresie transferu wiedzy, kontaktów z biznesem, poszukiwania środków finansowych, ochrony własności intelektualnej, kształcenia ustawicznego, rozwój kontaktów z absolwentami (jednostki pomostowe – tworzone, modyfikowane lub likwidowane).
3. Dywersyfikacja źródeł finansowania – pozyskiwanie funduszy spoza budżetu na realizację projektów badawczych, zlecenia z biznesu związane z prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych na jego rzecz, czesne.
4. Stymulowanie centrum sterującego – zmiany strukturalne, przedsiębiorcze wydziały o wzmocnionym centrum.
5. Zintegrowana kultura przedsiębiorczości – rozwój kultury organizacyjnej w kierunku przedsiębiorczości, pielęgnowanie tradycji i tożsamości uniwersytetu oraz kreowanie jego wizerunku²⁶.

Najważniejszą cechą wyróżniającą model przedsiębiorczy uniwersytetu, w opinii J. Józwiak, jest silny nacisk na jakość zarządzania.

²⁴ Tamże, s. 48-49.

²⁵ Por. K. Leja, *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 28 (2006) 2.

²⁶ Por. tamże, s.13-14.

Dobre zarządzanie szkołą wyższą polega na możliwie najefektywniejszym wykorzystaniu ograniczonych zasobów. Ponadto dobre zarządzanie – rozumiane jako instytucjonalna zdolność do radzenia sobie z wyzwaniami oraz umiejętność przewidywania, stwarzania i wykorzystywania okazji – stanowi czynnik warunkujący stabilność uczelni²⁷.

W związku z powyższym oraz w kontekście wzmocnienia centrum sterującego (punkt 1 wyróżniony przez B. Clarka), uczelnia przedsiębiorcza jest otwarta na zmiany, potrafi je przewidywać i wykorzystuje je dla własnego rozwoju oraz zysku.

Dywersyfikacja źródeł finansowania wiąże się z pozyskiwaniem środków na działalność uczelni. W związku z powyższym

uniwersytety przedsiębiorcze komercjalizują swoje usługi. Nawiązują współpracę z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw. Prowadzą prace badawczo-rozwojowe na potrzeby przemysłu i usług. Pozyskiwane z zewnątrz środki pochodzą z grantów badawczych oraz zleceń od przemysłu i stają się, oprócz wpłat wnoszonych przez studentów (czesne), głównym źródłem utrzymania uczelni²⁸.

W zakresie działalności badawczej

Uniwersytety przedsiębiorcze rozbudowują własną infrastrukturę naukowo-badawczą. Zatrudnieni w nich naukowcy prowadzą badania nad pozyskiwaniem nowych rozwiązań technicznych dla gospodarki. (...) Tworzone przez nich innowacje są odpowiedzią na potrzeby rynku²⁹.

W związku z powyższym do obowiązków pracowników naukowo-dydaktycznych zalicza się obecnie nie tylko nauczanie i prowadzenie badań, lecz również „starania o granty, udzielanie konsultacji firmom, przygotowywanie ekspertyz i jeszcze wiele innych zadań”³⁰.

²⁷ J. Józwiak, *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, art. cyt., s. 9.

²⁸ J. Boguski, *Od uniwersytetu tradycyjnego do uniwersytetu przyszłości*, art. cyt., s. 27.

²⁹ Tamże, s. 28.

³⁰ R. Pachociński, *Kierunki reform szkolnictwa wyższego na świecie*, dz. cyt., s. 17.

W modelu przedsiębiorczym występuje decentralizacja struktury zarządzania, która sprzyja podejmowaniu inicjatyw przez poszczególne komórki organizacyjne (wydziały, fakultety), zwiększa optymalizację ich działań oraz efektywność i wydajność uczelni³¹. W związku z powyższym uczelnie przekazują część swojej autonomii niższym szczeblom organizacyjnym, a wzmocnienie centrum sterowania (punkt 4 wyróżniony przez B. Clarka) występuje na tym poziomie.

Kolejną cechą charakteryzującą uczelnię przedsiębiorczą jest jej konkurencyjność na rynku edukacyjnym i badawczym, która uzależniona jest od czynników wewnętrznych (efektywne zarządzanie) i zewnętrznych (sprzyjające ramy prawne regulujące funkcjonowanie uczelni)³². Do czynników zewnętrznych wpływających na konkurencyjność uczelni J. Józwiak zalicza autonomię uczelni, czyli swobodę działania w zakresie jasno określonych granic, która wyraża się poprzez: decyzje dotyczące liczby studentów, inicjowanie nowych programów nauczania, politykę personalną uczelni, finansowanie ryczałtowe oraz wykorzystanie środków, decyzje dotyczące infrastruktury, określenie wysokości czesnego, udział interesariuszy zewnętrznych w tworzeniu polityki i procesach decyzyjnych, podejmowanie działalności ukierunkowanej na uzyskiwanie dochodów na przykład z sektora prywatnego (badania zlecone, doradztwo), zakładanie firm, transfer technologii³³. Szeroki zakres posiadanej autonomii będzie wpływał na możliwość wdrożenia modelu przedsiębiorczego w uczelni wyższej.

Na szerszy aspekt funkcjonowania uczelni przedsiębiorczej zwraca uwagę A. Marszałek³⁴. W jej opinii ośrodek akademicki można nazwać przedsiębiorczym w sytuacji, gdy zostaną spełnione trzy warunki:

- sama uczelnia jako instytucja staje się przedsiębiorczą;
- pracownicy dydaktyczni, administracyjni oraz studenci kształcą się w przedsiębiorców;

³¹ Por. J. Józwiak, *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, art. cyt., s. 11.

³² Por. tamże, s. 10.

³³ Por. tamże, s. 10-11.

³⁴ Por. A. Marszałek, *Rola uczelni w regionie*, Warszawa 2010, s. 194-195.

– wzajemne relacje pomiędzy uniwersytetem a środowiskiem zewnętrznym są kształtowane na podstawie modelu przedsiębiorczości³⁵.

Według autorki uniwersytet przedsiębiorczy charakteryzuje aktywne podejście do zmian oraz zdolność do zmiany zagrożeń w szanse i ich skuteczne wykorzystanie³⁶.

Zmiana w uczelniach wyższych w kierunku modelu przedsiębiorczego

dokonuje się nie na podstawie dekretów władz państwowych, lecz w pierwszej kolejności w umysłach przedsiębiorczych władz uczelnianych³⁷.

Przekształcenie uniwersytetu w uczelnię przedsiębiorczą jest ściśle związane z otwartością na zmiany i działaniami podejmowanymi przez jej pracowników w wyniku tworzenia w uczelni kultury przedsiębiorczości (punkt 5 wyróżniony przez B. Clarka).

Przedsiębiorczość to jednak nie tylko wzory funkcjonowania organizacji, lecz również indywidualne motywacje pracujących w nich jednostek³⁸.

Podsumowując, uniwersytet przedsiębiorczy to uczelnia charakteryzująca się wysoką jakością zarządzania i przekazująca autonomię poszczególnym wydziałom, które podejmują inicjatywę na rzecz pozyskiwania środków finansowych z różnych źródeł. W ramach działalności badawczej pracownicy jednostek organizacyjnych realizują prace badawczo-rozwojowe na rzecz gospodarki, przemysłu, usług oraz nawiązują współpracę z przedsiębiorstwami. Działania tego rodzaju mają nie tylko zapewnić byt uczelni, ale stanowią podstawę jej konkurencyjności na rynku edukacyjnym. Jednocześnie uczelnię przedsiębiorczą charakteryzować będzie aktywne podejście do zmian oraz umiejętność ich przewidywania i wykorzystania. Przedsiębiorczość

³⁵ Tamże, s. 194-195.

³⁶ Por. tamże, s. 200.

³⁷ T. Maliszewski, *Zmiany instytucjonalne w szkolnictwie wyższym w kontekście wyzwań współczesności*, art. cyt., s. 59.

³⁸ D. Antonowicz, *Przyszłość uniwersytetu, jego kształtu, funkcji i wzorów działania*, art. cyt., s. 68.

to również cecha pracowników uczelni, studentów oraz panująca w uczelni kultura instytucjonalna. Spełnienie tych warunków pozwala określić uczelnię jako *entrepreneurial univeristy*. Istotne staje się określenie, jakie zmiany w funkcjonowaniu uczelni wyższej wynikają z wdrożenia tego modelu.

Wdrożenie modelu przedsiębiorczego w uczelniach wyższych – kierunki zmian

W literaturze przedmiotu istnieją zróżnicowane opinie dotyczące możliwości połączenia z sobą w uczelni wyższej modelu przedsiębiorczego z modelem humboldtowskim, które wynikają z potrzeby współwystępowania w uczelni wyższej kultury akademickiej i komercyjnej³⁹. Pojawiają się głosy wyrażające brak możliwości połączenia z sobą wartości intelektualno-etycznych uniwersytetu z wartościami ekonomiczno-technologicznymi przedsiębiorstwa⁴⁰. Istnieją również przekonania autorów skłaniające się ku temu, że zmiana w kierunku modelu przedsiębiorczego jest niezbędna i dotyczyć powinna tylko sfery administracyjnej, finansowej i prawnej⁴¹.

Dzięki (...) podporządkowaniu sfery organizacji uniwersytetu wymogom współczesnego przedsiębiorstwa, wyrażającemu się m.in. w racjonalizacji kształcenia i racjonalizacji badań, instytucje akademickie stają się instytucjami osiowymi dla społeczeństwa opartego na wiedzy. (...) Mimo marginalizacji pewnych elementów uniwersytetu humboldtowskiego – uznawanych za nieprzydatne czy wręcz opóźniające rozwój społeczno-gospodarczy – zakłada się, że główne wartości modelu oświeceniowego – przede wszystkim prawda, etyka, autorytet, autonomia, wolność badań i nauczania oraz potencjał krytyczny – zostają zachowane⁴².

³⁹ Por. D. Antonowicz, *Przyszłość uniwersytetu, jego kształtu, funkcji i wzórów działania*, art. cyt., s. 66-67.

⁴⁰ Por. K. Biały, *Szkolnictwo wyższe w Polsce w warunkach rynkowych a proces budowania społeczeństwa opartego na wiedzy – kilka uwag krytycznych*, art. cyt., s. 37-38.

⁴¹ Por. tamże, s. 37.

⁴² Tamże.

Koncentrując się na kulturze organizacyjnej, aby uczelnia stała się przedsiębiorcza, powinna mieć wiele wspólnego z kulturą przedsiębiorstwa⁴³. I. McNay, ze względu na stopień scentralizowania kontroli nad tworzeniem i realizacją polityki instytucjonalnej, wyróżnił następujące modele kultury organizacyjnej: Kolegium (lub Wspólnota⁴⁴), Biurokracja, Korporacja i Przedsiębiorstwo⁴⁵. W kulturze organizacyjnej określonej jako Przedsiębiorstwo liderzy akademicy pełniący funkcję prezesów działają w celu pozyskiwania środków finansowych przede wszystkim poza uczelnią, w zarządzaniu

nacisk kładzie się na osiągnięcie maksymalnej wydajności, optymalną alokację zasobów, obsadę stanowisk, tworzenie planów finansowych, promowanie jakości i innowacji. Uczelnie – przedsiębiorstwa reagują na zmiany na rynku edukacyjnym oraz na oczekiwania sponsorów badań i innych zainteresowanych stron. W modelu tym studenci uważani są za klientów. Administracja uczelniana pełni rolę działu obsługi klienta, przy czym klienci mogą być zarówno wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi⁴⁶.

W modelu przedsiębiorstwa najważniejszym celem uczelni wyższej jest

zapewnienie sobie stabilności i stworzenie warunków do dalszego rozwoju. Niezbędne do tego zasoby trzeba pozyskać z rynku. Edukacja uniwersytecka przekształca się w rynkową formę usług oświatowych. Są one adresowane do potencjalnych klientów zgodnie ze zgłaszanymi przez nich potrzebami, a sam proces przedkładania ofert odbywa się zgodnie ze wszystkimi regułami sztuki marketingu (badanie potrzeb rynku, promocja, reklama)⁴⁷.

Nastawienie rynkowe w zakresie działalności dydaktycznej przyczyniło się do powstawania uniwersytetów typu *for profit*, które

⁴³ Por. J. Józwiak, *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, art. cyt., s. 10.

⁴⁴ Por. M. Malewski, *Ewolucja uniwersytetu – implikacje dla kształcenia*, „Terazniejszość – Człowiek – Edukacja” (1998) 1, s. 20.

⁴⁵ Por. J. Józwiak, *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, art. cyt., s. 9.

⁴⁶ Tamże, s. 10.

⁴⁷ M. Malewski, *Ewolucja uniwersytetu – implikacje dla kształcenia*, art. cyt., s. 22.

rezygnują z prowadzenia badań naukowych i nie zajmują się kształceniem własnej kadry naukowo-dydaktycznej. Ich głównym celem staje się kształcenie studentów. (...) Tego rodzaju uniwersytety przeobrażają się w typowe przedsiębiorstwa⁴⁸.

Uczelnie tego typu stanowią konkurencję dla uczelni wyższych.

Modele wyróżnione przez McNaya nie występują w czystej formie, jednak wyraźna jest tendencja w uczelniach wyższych do przechodzenia od modelu Kolegium (Wspólnoty) w kierunku modelu Przedsiębiorstwa⁴⁹. Jednocześnie warto zasignalizować, iż uczelnie można określać jako przedsiębiorcze

o tyle tylko, że ich praktyki są stylizowane na wzór przedsiębiorstw. Innymi słowy, mamy do czynienia z podobieństwem formalnym obu kultur, ale nie treściowym, czym innym jest bowiem produkcja, proces wytwarzania pracy, a czym innym edukacja, proces uczenia pracy⁵⁰.

Transformacja w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego

jest procesem dynamicznym, amorficznym, wręcz niekontrolowanym, przebiegającym wielokierunkowo i na wielu płaszczyznach jednocześnie: od technologicznej, poprzez organizacyjną, po płaszczyznę zasobów ludzkich, przepływu informacji i zarządzania wiedzą. Tak pojęta transformacja instytucjonalna uniwersytetów staje się najważniejszym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej szkół wyższych⁵¹.

W związku z powyższym model przedsiębiorczy może zostać wdrożony w uczelni w zróżnicowanym zakresie.

Wnioski

Dotychczasowa zmiana modelu uczelni wyższej w wielu krajach Europy stała się konsekwencją działania zróżnicowanych

⁴⁸ J. Boguski, *Od uniwersytetu tradycyjnego do uniwersytetu przyszłości*, art. cyt., s. 26.

⁴⁹ Por. J. Józwiak, *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, art. cyt., s. 10.

⁵⁰ K. Biały, *Szkolnictwo wyższe w Polsce w warunkach rynkowych a proces budowania społeczeństwa opartego na wiedzy – kilka uwag krytycznych*, art. cyt., s. 38.

⁵¹ T. Maliszewski, *Zmiany instytucjonalne w szkolnictwie wyższym w kontekście wyzwań współczesności*, art. cyt., s. 60.

wpływów. Z jednej strony rozpowszechniający się po II wojnie światowej amerykański model uniwersytetu w połączeniu ze zmniejszającymi się nakładami na szkolnictwo wyższe ze strony państwa, postępująca globalizacja oraz komercjalizacja życia społecznego spowodowały coraz większą powszechność modelu przedsiębiorczego w różnego rodzaju uczelniach wyższych. Zwiększone zapotrzebowanie na wiedzę i wyniki badań naukowych ze strony gospodarki oraz zmiana oczekiwań społecznych powodują, iż zmiany te w najbliższym czasie będą się utrzymywać albo wręcz nasilać.

Wdrożenie modelu przedsiębiorczego w uczelni wyższej może więc dotyczyć sfery organizacyjnej uczelni wyższej (administracyjnej, finansowej, prawnej), jednak aby uczelnia uzyskała przewagę konkurencyjną, istotne wydaje się wdrażanie modelu na różnych płaszczyznach. W obliczu charakterystyki uczelni przedsiębiorczej działania przyczyniające się do pozyskiwania środków finansowych podejmowane będą na poziomie podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni (wydziały, fakultety), które uzyskując większą autonomię sprzyjającą inicjatywom, wpłyną na pozycję całej uczelni oraz na jej wizerunek.

Kształtowanie się modelu przedsiębiorczego w uczelni wyższej wiąże się z wdrożeniem kultury przedsiębiorstwa, którą charakteryzuje koncentracja na potrzebach interesariuszy zewnętrznych (studenci, zleceniodawcy) i dostosowanie do nich oferty edukacyjnej i badawczo-rozwojowej. Dostosowanie się do oczekiwań stanowi podstawę uzyskania maksymalnej wydajności oraz zysku.

Jakość zarządzania polegająca na efektywnym wykorzystaniu ograniczonych zasobów oraz zdolności do radzenia sobie z wyzwaniami to cechy uczelni przedsiębiorczej, które mogą zostać spełnione dzięki wdrożeniu kultury przedsiębiorstwa. Przewidywanie zagrożeń i zmienianie ich w szanse daje podstawy nie tylko rozwoju szkoły wyższej, ale także jej konkurencyjności na rynku edukacyjnym.

Zakończenie

Wdrożenie modelu przedsiębiorczego w uczelniach wyższych jest obecnie zarówno wyzwaniem, jak i nieuchronną koniecznością, wynikającą z działania zróżnicowanych wpływów

zewnątrznych. Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania badań stwarza możliwość zastosowania działalności badawczej i nawiązania ścisłej współpracy nauki z gospodarką. Stanowi to podstawę funkcjonowania Europy opartej na Wiedzy. Jednak w dużo gorszej sytuacji stawia to jednostki teoretyczne prowadzące badania podstawowe, które przy braku wpływów zewnętrznych stają w obliczu trudności realizacji działalności badawczej. Nic więc dziwnego, iż wdrożenie modelu przedsiębiorczego w uczelniach wyższych w pewnym zakresie ogranicza ideę uniwersytetu humboldtowskiego, w której swoboda badań i opartego na nich nauczania powoli zaczyna tracić na znaczeniu. Pozostaje mieć nadzieję, iż uzyskany dochód w ramach współpracy z gospodarką stworzy możliwość przetrwania również tym jednostkom.

Model przedsiębiorczy może się przyczyniać do rozwoju uczelni wyższej jako organizacji uczącej się. Stwarza on bowiem możliwość uczenia się zmiany podejścia do sytuacji zagrożenia. Szkoła wyższa powinna być zdolna do przewidywania pojawiających się zmian czy też zagrożeń w środowisku zewnętrznym i reagowania na nie w taki sposób, by stały się one dla niej szansą. Nastawienie tego rodzaju, w połączeniu ze zwiększoną autonomią jednostek organizacyjnych uczelni, przyczyniać się może do ukształtowania większej otwartości na zmiany i podejmowania nieustannych działań służących rozwojowi zarówno wydziału, jak i uczelni oraz zatrudnionych w niej przedsiębiorczych pracowników.

Nie ulega wątpliwości fakt, iż wdrożenie modelu przedsiębiorczego w uczelniach wyższych, w których nadal dominuje model humboldtowski, nie jest zadaniem łatwym. Biorąc jednak pod uwagę istniejące wpływy i potencjalne korzyści, wydaje się, iż wypracowanie złotego środka w tym zakresie daje potencjalne szanse na przetrwanie uczelni w warunkach silnej konkurencji na rynku edukacyjnym, jak i pojawiającego się obecnie niżu demograficznego. W obliczu przedstawionej analizy o zakresie wdrożenia modelu w uczelni wyższej decydować będzie nie wzmocnione centrum na różnych poziomach uczelni czy też jakość zarządzania, ale zatrudnieni w niej przedsiębiorczy pracownicy i kształtująca się powoli w uczelniach wyższych kultura przedsiębiorczości.

BIBLIOGRAFIA

- Antonowicz D., *Przyszłość uniwersytetu, jego kształtu, funkcji i wzorów działania*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 21 (2003) 1.
- Biały K., *Szkolnictwo wyższe w Polsce w warunkach rynkowych a proces budowania społeczeństwa opartego na wiedzy – kilka uwag krytycznych*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 28 (2006).
- Boguski J., *Od uniwersytetu tradycyjnego do uniwersytetu przyszłości*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 33 (2009) 1.
- Cylkowska-Nowak M., *Geneza i rozwój szkolnictwa wyższego w Europie i na świecie*, w: *Selekcyjna funkcja szkolnictwa wyższego w krajach Europy Zachodniej*, red. M. Cylkowska-Nowak, Wydawnictwo Wolumin, Poznań 2004.
- Józwiak J., *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 21 (2003) 1.
- Leja K., *Uniwersytet: tradycyjny – przedsiębiorczy – oparty na wiedzy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 28 (2006) 2.
- Malewski M., *Ewolucja uniwersytetu – implikacje dla kształcenia*, „Terazniejszość – Człowiek – Edukacja” (1998) 1.
- Maliszewski T., *Zmiany instytucjonalne w szkolnictwie wyższym w kontekście wyzwań współczesności*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 29 (2007) 1.
- Marszałek A., *Rola uczelni w regionie*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- Pachociński R., *Kierunki reform szkolnictwa wyższego na świecie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2004.
- Przemiany szkolnictwa wyższego u progu XXI wieku*, red. Z.P. Kruszewski, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock 1999, s. 46.
- Selekcyjna funkcja szkolnictwa wyższego w krajach Europy Zachodniej*, red. M. Cylkowska-Nowak, Wydawnictwo Wolumin, Poznań 2004.
- Suspitsyna T., *Higher Education for Economic Advancement and Engaged Citizenship: An Analysis of the U.S. Department of Education Discourse*, „The Journal of Higher Education”, 83 (2012) 1.
- Theime J.K., *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.