



Uniwersytet przedsiębiorczy – herezja czy nowa orientacja uczelni?

DOI: 10.17399/HW.2016.153503

STRESZCZENIE

CEL NAUKOWY: Celem artykułu jest dokonanie identyfikacji możliwych postaw i działań uczelni, które odzwierciedlałyby ich reorientację w kierunku idei uniwersytetu przedsiębiorczego.

PROBLEM I METODY BADAWCZE: W artykule konfrontujemy założenia uniwersytetu przedsiębiorczego z mocno ugruntowanymi koncepcjami konserwatywnymi. Główny problem to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu i w jakich obszarach problemowych idea uniwersytetu przedsiębiorczego może wyznaczyć nowe kierunki rozwoju polskich uczelni? Fundamentem teoretycznym są wykonane studia literaturowe, które objęły prace krajowe i zagraniczne, a część empiryczna artykułu bazuje na przeprowadzonych badaniach empirycznych przedsiębiorczości polskich uczelni oraz wieloletniej obserwacji uczestniczącej środowiska akademickiego w Polsce.

PROCES WYWODU: Pokazano powstanie i założenia koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego pozostającej w opozycji do idei klasycznej (humboldtowskiej), następnie zaprezentowano własną propozycję atrybutów uniwersytetu, które pozwoliłyby określić go mianem „przedsiębiorczego”, dalej – na podstawie badań empirycznych – sformułowano skrótową ocenę polskich uczelni na tle modelu uniwersytetu przedsiębiorczego, aby w finale dokonać syntetycznego porównania cech uniwersytetu tradycyjnego i uniwersytetu przedsiębiorczego.

WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ: Wynikiem badań jest opracowanie atrybutów przedsiębiorczości uniwersytetu, a następnie zestawienie cech przypisywanych koncepcjom uniwersytetu tradycyjnego oraz uniwersytetu przedsiębiorczego. W konkluzji stwierdzono, iż współczesne uniwersytety będą tworzyć modele mieszane, łączące tradycyjne role i wartości z cechami uniwersytetu przedsiębiorczego.

¹ Wkład poszczególnych współautorów w powstanie tej publikacji jest równy – po 50% w każdej fazie badań i tworzenia tekstu. Źródłem finansowania były badania statutowe w ramach macierzystych uczelni.

WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE: Wnioski wskazują praktyczne warunki reorientacji polskich uczelni w kierunku modelu uniwersytetu przedsiębiorczego, sugerują obszary, w których idea uniwersytetu przedsiębiorczego może wyznaczyć nowe kierunki rozwoju polskich uczelni.

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** UNIwersYTET, PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ,
UNIwersYTET PRZEDSIĘBIORCZY

ABSTRACT

The entrepreneurial university – heresy or new orientation of university

RESEARCH OBJECTIVE: The aim of the article is to identify possible attitudes and activities of schools that reflect their reorientation towards the idea of an entrepreneurial university.

THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS: In this article we confront assumptions entrepreneurial university with well-established conservative concepts. The main problem is the research question: to what extent and in what areas may the idea of the entrepreneurial university set new directions of development of Polish universities? The article is based on studies of the theoretical literature, which include domestic and foreign works, and studies based on field research of Polish universities and long-term participant observation academic community in Poland.

THE PROCESS OF ARGUMENTATION: We show the main principles of the concept of entrepreneurial university, then we present our own proposal of the entrepreneurial university attributes, further, on the basis of empirical research – we describe several features of Polish universities in context of model of entrepreneurial university, finally we compare features of models of traditional universities and entrepreneurial university.

RESEARCH RESULTS: The result of the research contains characteristics attributed to traditional and entrepreneurial university, and the assumption that modern universities will create mixed models that combine traditional roles and values of the features university entrepreneurial.

CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS: Finally we indicate to what extent and in what areas, the idea of the entrepreneurial university may set new directions for development of Polish universities.

→ **KEYWORDS:** UNIVERSITY, ENTREPRENEURSHIP, ENTREPRENEURIAL
UNIVERSITY

Wstęp

Dla wielu członków akademickich wspólnot uniwersytet jest w najwyższym stopniu skarbnicą wiedzy, tradycji i autorytetu, jest miejscem poszukiwania prawdy przez badania naukowe i głoszenia tej prawdy przez rozmaite formy eksponowania naukowych dokonań. Jest postrzegany jako akademicka instytucja uświęcona wiekową tradycją, o trwałym miejscu i znaczeniu dla kreowania kultury. Stwierdzenia te są prawdziwe, ale nie odzwierciedlają charakteru współczesnej uczelni. Uczelnie – choć może niezbyt dynamicznie – podążają jednak za duchem zmian społeczno-ekonomicznych, które tworzą nowe wyzwania dla środowisk akademickich. Pojawiają się więc istotne pytania: Czy uczelnie powinny się dostosowywać do tych zmian i wyzwań? W jakim stopniu akademicki fundamentalizm powinien ustąpić wymogom społeczeństwa i gospodarki XXI w.? Czy wolno dziś naruszać ukształtowaną przez długie lata tradycję uniwersytetów? Czy warto zmieniać ich klasyczne oblicze?

W ostatnich latach rozwinęła się dyskusja – poparta także naukowymi poszukiwaniami – wokół wskazanych wyżej pytań. Akademickie wspólnoty oraz badacze starają się znaleźć drogę do takich przekształceń współczesnych uniwersytetów, aby wzmocnić ich rolę w kulturze i gospodarce oraz aby lepiej dostosować ich funkcjonowanie do szybko zmieniającej się społecznej rzeczywistości. W tej dyskusji ścierają się dwa nurty myślowe: konserwatywny – broniący tradycyjnych atrybutów i wartości uniwersytetów oraz neoliberalny – poszukujący nowego oblicza uniwersytetów w dynamicznym świecie gospodarki rynkowej. W ramach tego drugiego nurtu powstała koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego, która tradycyjny model uniwersytetu próbuje przekształcić w taki sposób, aby zbliżyć go do praktyki gospodarczej, do rynku, aby powiązać uniwersytet z jego otoczeniem społeczno-gospodarczym. Znaczna część środowisk akademickich postrzega takie koncepcje jako herezję i wyraża wobec nich stanowczy sprzeciw, ale jest i taka część, która dostrzega w nich szansę na ukształtowanie nowej orientacji oraz – co za tym idzie – nowego modelu uniwersytetu. W artykule próbujemy skonfrontować te dwa podejścia, pokazując założenia uniwersytetu przedsiębiorczego na tle mocno ugruntowanych koncepcji konserwatywnych. Główny problem, który tu stawiamy, to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu i w jakich obszarach problemowych idea uniwersytetu przedsiębiorczego może wyznaczyć nowe kierunki rozwoju polskich uczelni?

W świetle powyższego wprowadzenia przyjmujemy, że celem niniejszego opracowania jest dokonanie identyfikacji takich możliwych postaw

i działań uczelni, które odzwierciedlałyby ich reorientację w kierunku idei uniwersytetu przedsiębiorczego.

Narzędzia i źródła badawcze

Podstawą metodyczną przedstawianego artykułu jest teoretyczna refleksja oparta na analizach empirycznych (badaniach bezpośrednich) oraz studiach literatury przedmiotu. Wykorzystano materiał badawczy uzyskany z następujących źródeł: stałe i bieżące studia literatury przedmiotu, przeprowadzone przez nas badania empiryczne przedsiębiorczości polskich uczelni obejmujące rektorów polskich uczelni i ekspertów szkolnictwa wyższego (Pluta-Olearnik, red., 2009), doświadczenia i obserwacje uczestniczące płynące z własnego udziału w procesach kierowania uczelniami w rolach rektora i prorektora oraz kontakty środowiskowe, w tym cykl seminariów Studium Generale Oeconomie w ramach wrocławskiego oddziału Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego na temat przekształceń uniwersytetów prowadzonych w okresie 2014-2015 przez profesorów Leszka Pacholskiego, Tadeusza Lutego i Romana Dudę.

Opierając się na wieloletnim procesie obserwacji oraz analizie postaw i przemian środowisk akademickich w Polsce, przedstawiamy tu zbiór naszych ocen i refleksji dotyczących charakteru i kierunków przekształceń uczelni z uwzględnieniem idei uniwersytetu przedsiębiorczego. Fundamentem teoretycznym są studia literaturowe dotyczące w szczególności: charakteru przekształceń uczelni w obliczu idei uniwersytetu przedsiębiorczego, a także samej koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego, która jest stosunkowo młoda, gdyż rozwija się przez ostatnich kilkanaście lat. Studia literaturowe objęły prace krajowe i zagraniczne z okresu ostatnich 18 lat, kiedy to powstała idea uniwersytetu przedsiębiorczego i rozwinęła się wokół niej dyskusja w różnych krajach, w tym w Polsce.

Uniwersytety na przestrzeni XIX i XX w. – refleksja historyczna

Uniwersytety są uznawane za dzieło średniowiecza, ale w kolejnych epokach – renesansu i oświecenia przechodziły różne drogi: humanistycznego ożywienia, klasycystycznego skostnienia, a nawet kryzysu. U progu XIX w. większość europejskich uniwersytetów pozostawała wręcz na marginesie nowych tendencji w życiu umysłowym, a ich reformy były sporadyczne. Wiek XIX przyniósł jednak wielkie przemiany idei

uniwersyteckiej. W Europie wyodrębniły się dwa nurty. Pierwszy to nurt francuski, eksponujący praktyczną użyteczność edukacji (znaczenie szkół zawodowych, w tym politechnik), konieczność ścisłego nadzoru nad nauką, rozdzielenie badań naukowych od kształcenia. Drugi nurt wyłonił się w Prusach, a jego najwybitniejszym kreatorem był Wilhelm von Humboldt, założyciel Uniwersytetu w Berlinie (1810), uznawany dziś za inspiratora ówczesnej neohumanistycznej rewolucji naukowej. Model uniwersytetu oparty na koncepcji Humbolta ukształtował się na wiele dziesięcioleci, upowszechnił się niemal w całej Europie (osobny charakter zachowały uniwersytety brytyjskie Oxford i Cambridge) i do dziś jest uważany za wzorzec liberalnego uniwersytetu (Kizwalter, 2014). Dlatego wypada tu poświęcić odrębną uwagę humboldtowskiej koncepcji uniwersytetu. Oto jej główne założenia.

1. Uniwersytet jest miejscem poszukiwania prawdy przez prowadzenie badań naukowych; nie przekazuje dogmatów, nie musi tworzyć jedynie wiedzy praktycznie użytecznej, gdyż poszukiwanie konkretnych korzyści nie doprowadzi do prawdziwej wiedzy.
2. Równoległe do badań naukowych będących podstawowym celem działania uniwersytetu prowadzi on edukację, która musi być całościowym kształtowaniem ludzkiego umysłu i charakteru, ma ona charakter elitarny.
3. Podstawą funkcjonowania uniwersytetu jest jego autonomia w sferze badań i nauczania, a także niezależność od polityki, wszakże przy zabezpieczeniu przez państwo materialnych warunków prowadzenia działalności.
4. Uniwersytet, będąc wspólnotą uczonych i studentów, jest zorganizowany hierarchicznie, z dominującą rolą kadry profesorskiej.

Nowe poglądy na model uniwersytetu pojawiły się w ostatnich dziesięcioleciach XX w., wraz z rozwojem myśli neoliberalnej eksponującej wolność osobistą i odpowiedzialność za siebie, podnoszącej rolę wolnego rynku, prywatnej własności, ograniczenie roli państwa wobec wolnych obywateli i przedsiębiorców. W latach 80. ta ideologia przybrała postać ducha nowego kapitalizmu, otwierając także dyskusje nad przeobrażeniem uniwersytetów, zwłaszcza w kierunku większego pragmatyzmu. Pojawiły się takie oto pytania:

1. W jakim stopniu uniwersytety powinny służyć prawdzie i społeczeństwu, a w jakim stopniu wymogom gospodarki, rynku, technologicznego rozwoju?
2. Czy tworzona w uniwersytetach wiedza ma charakter dobra publicznego, czy też może się stać towarem oferowanym na sprzedaż?

3. W jakim stopniu kształcenie uniwersyteckie powinno odpowiadać na potrzeby rynku pracy, szkoląc specjalistów, a w jakim zapewniać wszechstronną i uniwersalną edukację światłych ludzi?
4. Czy uniwersytety finansowane ze środków publicznych powinny respektować wymogi ekonomicznej efektywności, w tym podążać za zyskiem?
5. Jaki powinien być model zarządzania uniwersytetami w obliczu koncepcji neoliberalnych – czy bliższy samorządności, czy profesjonalnego menedżeryzmu?
6. Jaki system nadzoru państwa nad działalnością uniwersytetów jest właściwy – ile jest miejsca na niezależność i autonomię uniwersytetu?

Pytania te są wciąż aktualne, wokół nich toczą się dyskusje, a środowiska uniwersyteckie są podzielone. Należy wszakże dostrzegać to, iż wyłonił się nowy model uniwersytetu, określany jako uniwersytet przedsiębiorczy. W istocie jest on poszukiwaniem kompromisu między nieco archaiczną koncepcją humboldtowską a próbami skrajnego postrzegania uniwersytetu jako przedsiębiorstwa działającego w realiach wolnorynkowych. Dziś jest to raczej zbiór potencjalnych walorów i postulatów nowego uniwersytetu, bardziej szkic jego wzorca, aniżeli konkretnie wdrażane realne rozwiązania.

W stronę uniwersytetu przedsiębiorczego

Zanim przedstawimy bliżej koncepcję uniwersytetu przedsiębiorczego, wypada przyrzeć się niektórym współczesnym wyzwaniom wobec uczelni.

Po pierwsze – w zakresie kształcenia występują sprzeczne tendencje. Z jednej strony widoczne jest zjawisko upowszechniania kształcenia i rozwoju jego form. Powstają liczne nowe uczelnie, rozwija się idea kształcenia ustawicznego, funkcjonuje edukacja uniwersytecka dla osób starszych. Uniwersytety są ważną częścią systemu społeczeństwa wiedzy oraz gospodarki opartej na wiedzy. Masowość kształcenia często stoi w kolizji z jego jakością, co ogranicza możliwości elitarnych studiów wyłaniających liderów. Mamy tu dylemat: albo masowe nauczanie jak największych rzesz studentów – w celu podniesienia ogólnego poziomu intelektualnego społeczeństwa, albo kształcenie o najwyższej jakości, lecz ograniczonym zasięgu – w celu przygotowania intelektualnych elit.

Po drugie – oprócz powyższego dylematu między masowością i elitarnością kształcenia ważna i aktualna jest kwestia charakteru

przygotowywanych absolwentów uniwersytetu. Konkretnie stoimy tu w obliczu kolejnego dylematu: czy misją edukacyjną uniwersytetu jest kształcenie światłych obywateli gotowych do samodzielnego funkcjonowania w życiu społecznym i do dalszego rozwoju, czy też misję tę stanowi wyszkolenie specjalistów o profilach zawodowych dostosowanych do wymogów rynku pracy?

Po trzecie – dzisiejszy świat naukowy staje się bardziej wyspecjalizowany, pojawiają się coraz węższe specjalności naukowe, ale wymagające bardzo głębokiej wiedzy i naukowej penetracji. Równocześnie gospodarka staje się coraz bardziej zdominowana przez technologie informatyczne, potrzebuje ona absolwentów nowej generacji, innych od tych sprzed nawet kilku lat. Czy tradycyjne uniwersytety są w stanie podolać tym wyzwaniom specjalizacji i technicyzacji? I czy powinny iść w tym kierunku?

Po czwarte – stale aktualnym problemem jest finansowanie uniwersytetów. W Europie, mimo różnych modeli finansowania, dominującą formą jest wspieranie finansowe ze strony budżetów rządowych. W interesie tych budżetów, ale także i w interesie uniwersytetów i ich niezależności byłoby ograniczanie udziału dotacji rządowej. Zjawisko tego ograniczania w uniwersytetach europejskich faktycznie następuje, przybierając różne formy i skalę (Clark, 1998). Pokazana tu tendencja została zaobserwowana przed laty, ale dzisiejsze doświadczenia ją potwierdzają, co widać w raporcie *The Economist* z 28 marca 2015 r. („The whole world is going to University”, 2015).

Po piąte – uniwersytety nie mogą być obojętne wobec wyzwań rynkowych. Kształtuje się i rozwija ponadnarodowy rynek edukacyjny, edukacja i badania naukowe stają się przedmiotem obrotu rynkowego. Wiedza jest towarem, czy to w postaci kształcenia, czy jako transfer innowacyjnych rozwiązań. Oznacza to, że uniwersytety muszą w znacznym stopniu przyjąć na siebie rolę podmiotów rynkowych, co wymaga zmian nie tylko w filozofii ich działania, ale także zastosowania konkretnych rozwiązań w zarządzaniu, marketingu, finansach, polityce rozwoju.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, należy stwierdzić, że tradycyjne role uniwersytetów – kształcenie i badania naukowe – są stale aktualne i nikt nie zamierza ich zmieniać. Również zasady i wartości, takie jak: twórczość w nauce i edukacji, etyka i wartości moralne, wolności akademickie, zasada wspólnoty, powszechność ponadnarodowa, relacja mistrz-uczeń czy wielość i różnorodność dyscyplin naukowych (Woźnicki, 1999) – wciąż będą wyznaczały tożsamość uniwersytecką. Skoro jednak zmieniają się warunki wykonywania podstawowych ról, a także respektowania tych zasad i wartości, to warto rozważyć możliwości zawarte w idei uniwersytetu przedsiębiorczego.

Uniwersytet przedsiębiorczy i jego atrybuty

Idea uniwersytetu przedsiębiorczego pojawiła się w Europie stosunkowo niedawno, bo pod koniec XX w.. Została ona zarysowana w głośniejszej pracy B.R. Clarka *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transition* (Clark, 1998). Za punkt wyjścia uznano potrzebę ewolucji kultury uniwersytetów europejskich, przejście od kultury tradycyjnej, w której sensem działalności uniwersytetu jest tworzenie i przekazywanie wiedzy w toku pracy dydaktycznej i naukowej, do kultury przedsiębiorczej – bliższej wymogom naszych czasów. Clark sformułował pięć podstawowych zasad organizacyjnych zmian uniwersytetów: zróżnicowanie źródeł finansowania, wzmocnienie centrum sterującego uczelnią, rozszerzenie powiązań z otoczeniem („przestrzeni rozwoju”), pobudzenie przedsiębiorczości jednostek podstawowych (*academic heartland*) oraz ożywienie zintegrowanej kultury przedsiębiorczości.

W dalszych pracach tego autora (Clark, 2004), a zwłaszcza H. Etzkowitza (2013) spotyka się dwie tezy. Pierwsza mówi o dostrzegalnym rozszerzeniu i spopularyzowaniu samej idei przedsiębiorczego uniwersytetu w środowiskach akademickich. Druga teza eksponuje rozszerzone ujęcie przedsiębiorczości akademickiej, które polega na tym, że obok respektowania zasad zarządzania, finansowych, rynkowych, w tym komercjalizacji dokonań naukowych – przedsiębiorczość uniwersytetu wyraża się w jego oddziaływaniu na regionalne środowisko społeczno-gospodarcze, obejmując także tworzenie firm i ich wsparcie. W tym miejscu warto przytoczyć model tak zwany *The triple helix*, który opisuje wzajemne oddziaływanie trzech sfer: sfery edukacyjnej, praktyki gospodarczej oraz rządowo-samorządowej sfery regulacyjnej (*university – industry – government*) (Etzkowitz i Leydesdorff, 1999). W modelu tym ważnym motorem rozwoju gospodarki wiedzy są instytucje edukacyjne. W polskiej literaturze koncepcja *triple helix* jest znana także pod nazwą „strategicznego trójkąta” (Kukliński, 2003).

Używając określenia „uniwersytet przedsiębiorczy”, mamy na myśli taką uczelnię, która dąży do uzyskania silnej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej na rynku dydaktycznym i badawczym, uzyskuje korzyści z komercjalizacji swojej działalności badawczej, pracuje na rzecz otoczenia, uzyskując w zamian wymierne korzyści (Gorzelałak, 2009). Uniwersytet przedsiębiorczy określany jest również mianem uniwersytetu trzeciej generacji, którego ideaą jest połączenie sfery naukowej ze sferą biznesu oraz innymi podmiotami otoczenia, a powstałe powiązania sieciowe pozwalają na prowadzenie wspólnych prac badawczych i ich komercjalizację (Burawski, red., 2013).

Efektom poszukiwań i dyskusji na temat uniwersytetu przedsiębiorczego stało się wprowadzenie istotnej korekty do kanonu funkcji uniwersytetu. Mianowicie obok dotychczasowych fundamentalnych funkcji – badań naukowych i kształcenia – pojawiła się i zyskała aprobatę funkcja oddziaływania na otoczenie społeczno-gospodarcze, co w praktyce oznacza ściślejsze powiązanie uniwersytetów z gospodarką, rynkiem, biznesem – w skali lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej. Jak pisze P.J. Gumpert (2000), efektywne wykonywanie powyższej funkcji przez uniwersytet jest warunkiem jego międzynarodowej pozycji i wypełniania funkcji katalizatora wzrostu gospodarczego. Z kolei J. Józwiak (2003) wskazuje na istnienie szerszej zbiorowości obejmującej zarówno wspólnotę akademicką, jak i podmioty otoczenia społecznego i gospodarczego uczelni.

Trzeba przyznać, że idea uniwersytetu przedsiębiorczego napotyka sprzeciw części środowiska akademickiego (przykłady zob. Etzkowitz, Webster, Gebhart i Terra, 2000), a oponenti dostrzegają w tej idei zagrożenie dla tradycyjnego modelu uniwersytetu eksponującego takie wartości jak: wspólnota uczonych, tradycja, wolność, dążenie do prawdy, edukacja społeczeństwa. Jednak – przy całym szacunku dla tych wartości, współczesne uwarunkowania i ich duża zmienność ośmielają coraz to większą liczbę badaczy do formowania nowego modelu uniwersytetu, w tym także do ustalania warunków przejścia od idei do konkretnego jej zastosowania, pojawił się nawet podręcznik na ten temat (Fayolle i Redford, 2015).

Zapewne trudno sobie wyobrazić uczelnię, która byłaby wiernym odzwierciedleniem cech modelu uniwersytetu przedsiębiorczego, podobnie trudno spotkać dziś uczelnię w postaci skostniałego wzorca uniwersytetu tradycyjnego. Jednakże można próbować ocen pokazujących profil konkretnej uczelni oraz ich drogę i zaawansowanie w dążeniu do wartości uniwersytetu przedsiębiorczego. Powstaje więc pytanie, jak można wyrazić i ocenić przedsiębiorczość uczelni? Jakie kryteria mogą tu być zastosowane? Twierdzimy, że wyznacznikiem przedsiębiorczości uczelni są jej cztery atrybuty.

Pierwszym atrybutem jest orientacja ekonomiczna. Jej odzwierciedleniem jest przyjęcie efektywności ekonomicznej za jeden z głównych celów działania uczelni. W systemie opartym na centralnym budżetowaniu uczelnie przyjmują jako jedyne kryterium ekonomiczne zgodne z przepisami wydatkowanie przydzielonych na dany okres środków finansowych, a podstawowym narzędziem ekonomicznym uczelni może być oddziaływanie na koszty. Ten system wciąż w Polsce funkcjonuje, choć podlega on próbom deregulacji. Przedstawiany tu atrybut orientacji

ekonomicznej uczelni wysuwa na plan pierwszy takie kategorie jak: przychody, koszty, wyniki finansowe – to powinny być pełnoprawne elementy planowania, monitorowania, weryfikowania i oceniania efektów działalności uczelni.

Drugim atrybutem uczelni przedsiębiorczej jest orientacja rynkowa. Oznacza to, że rynek, a ściślej mówiąc – mechanizm rynkowy przyjmuje się jako istotne kryterium decyzji bieżących i rozwojowych. Dla uczelni podstawowe znaczenie mają trzy rynki: rynek pracy – jako docelowe miejsce zatrudnienia i zbiór wymogów dla absolwentów, a także jako źródło pozyskiwania kadr; rynek usług edukacyjnych – jako przestrzeń nieuniknionego konkurowania z innymi podmiotami, przy czym konkurowanie to odbywa się na trzech głównych płaszczyznach: ofert, cen oraz marki (renomy) uczelni; rynek badań naukowych i produktów innowacyjnych – jako miejsce poszukiwań adresatów i partnerów dla badań naukowych wykonywanych przez uczelnie. Aktywność uczelni na każdym z tych trzech rynków oznacza konieczność prowadzenia dwustronnej komunikacji, badania i monitorowania rynków, a także prowadzenia szeroko pojętych działań marketingowych.

Trzecim atrybutem jest orientacja innowacyjna, wszak nie ma przedsiębiorczości bez innowacyjności. Uczelnie są tu swoistą mieszanką podejść. Z jednej strony szkoła wyższa jest naturalnym siedliskiem kanonów wiedzy, tej tradycyjnej, trwałej, ponadczasowej, przekazywanej kolejnym pokoleniom studentów. Tu jest mniej miejsca na innowację, chyba że mamy do czynienia z dynamiczną, rozwojową dziedziną wiedzy. Z drugiej strony uczelnia jest zbiorowiskiem osobowości o najwyższych kwalifikacjach, zatem gdzieś indziej jak nie tu należałoby oczekiwać kreatywności i innowacyjności. Twierdzimy, że szkoła wyższa musi być wszechstronnie innowacyjna, a owa wszechstronność oznacza kreowanie innowacji na wielu polach: w tworzeniu wiedzy, w jej przekazywaniu, w poszukiwaniach naukowych, w kształtowaniu relacji z otoczeniem, w zarządzaniu wszystkimi procesami na uczelni.

Czwartym atrybutem uczelni przedsiębiorczej jest orientacja menedżerska. Oznacza ona konieczność tworzenia takich systemów zarządzania uczelnią, w których obok podejścia akademickiego (wyrażającego się przez samorządność, określone struktury, zasady, tradycje, uwarunkowania) egzystuje podejście menedżerskie, oparte na regułach biznesowych oraz na współczesnych metodach i technikach zarządzania stosowanych w przedsiębiorstwach. Te dwa podejścia muszą współtworzyć praktykę zarządzania uczelnią.

Wokół powyższych atrybutów należałoby budować system szczegółowych kryteriów pozwalających oceniać i porównywać przedsiębiorczość

konkretnej uczelni. Swojego czasu podjęliśmy taką próbę (Pluta-Olearnik, red., 2009) i wierzymy w sens jej kontynuowania.

Polskie uczelnie a koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego

Na podstawie przeprowadzonych badań oraz obserwacji możemy stwierdzić, że dzisiejsze polskie uczelnie nie wykazują cech przedsiębiorczych w stopniu zadowalającym. Wynika to zapewne stąd, że jeszcze 25 lat temu edukacja na poziomie wyższym była w Polsce sferą *non profit*, w której uczelnie funkcjonowały jako element systemu usług publicznych finansowanych w całości z budżetu państwa, a kategorie takie jak: rachunek ekonomiczny, rynek i marketing, nowoczesne zarządzanie, przedsiębiorczość – były dla uczelni całkowicie obce. Lata 90. minionego wieku przyniosły komercjalizację części sektora edukacji wyższej w Polsce. Wraz z tym na uczelniach pojawiła się konieczność prorynkowej reorientacji i znacznie głębszej ekonomicznej refleksji. Aktualna stała się sprawa przedsiębiorczości uczelni rozumianej jako formuła jej działania podporządkowanego celom ekonomicznym i sytuacji rynkowej, opartego na innowacyjności i dążeniach rozwojowych. Nieliczne badania (Antonowicz, 2005; Wissema, 2005; Pluta-Olearnik, red., 2009; *Przedsiębiorczość akademicka*, 2009; Burawski, red., 2013) na temat przedsiębiorczości uczelni próbowały objaśnić jej uwarunkowania, prawidłowości i tendencje, dostarczać naukowego wsparcia dla działań uczelni. Jednakże mimo tych naukowych poszukiwań i płynących z nich rekomendacji – przedsiębiorczość uczelni w Polsce wciąż pozostaje niespełnioną ideą, wizją, nie przybierając kształtu praktycznych rozwiązań oraz konkretnych postaw i dokonań, nie zbliżając się do upowszechnienia. Przedstawiamy poniżej kilka ocen potwierdzających taką diagnozę.

Kanonem zachowań przedsiębiorczych jest otwartość danego podmiotu i jego aktywność w relacjach zewnętrznych, kreowanie i rozwijanie wielostronnych powiązań partnerskich i biznesowych. Tymczasem obserwując funkcjonowanie polskich uczelni, należy stwierdzić, że są one na ogół zorientowane „do wewnątrz”, gdzie istotne są dla nich takie przykładowe zagadnienia jak: proces nauczania, awanse naukowe, baza materialna, nowe kierunki, liczba studentów, natomiast zaniedbują relacje zewnętrzne, w szczególności z absolwentami i pracodawcami (Krajewska-Smardz, 2012; Nowaczyk i Sobolewski, red., 2011).

Niezbyt dobrze rozwinięte są w uczelniach działania rynkowe. Wiele uczelni posiada w swych strukturach komórki zajmujące się marketingiem,

ale często ich działania są zawężane na przykład do promocji, przez co nie mogą one wykonywać wielostronnych funkcji budujących pozycję rynkową uczelni.

Ułomnością polskich uczelni jest ograniczoność i małe zróżnicowanie źródeł finansowania. W polskim systemie szkolnictwa wyższego działają równoległe dwa rodzaje uczelni. Pierwszy rodzaj to uczelnie publiczne – tu środki pochodzące z budżetu państwa są zdecydowanie dominującym źródłem finansowania uczelni, a nadzór nad tymi uczelniami sprawuje rząd przez właściwego ministra (w roku 2014 kształciło się w nich 74% studentów). Drugi rodzaj to uczelnie niepubliczne, które finansują się głównie z opłat pobieranych od studentów za ich kształcenie, przy niewielkim udziale dotacji ze strony budżetu państwa. Orientacja przedsiębiorcza jest zdecydowanie bardziej widoczna w uczelniach niepublicznych, które od samego początku działają według reguł rynkowych i kryteriów efektywności ekonomicznej.

Uniwersytet tradycyjny i przedsiębiorczy – próba porównania cech

Trzeba przyznać, że znaczna część polskich środowisk akademickich odrzuca koncepcje skrajnie liberalne, upatrując w nich rozmaite zagrożenia powodujące degradację uniwersytetów. Przykładem są rozważania E. Potulickiej i J. Rutkowiak, eksponujące i krytykujące podporządkowanie systemu oświaty, wychowania, nauki i szkolnictwa wyższego neoliberalnym programom edukacyjnym opartym na doktrynach ekonomicznych, wpisanych w trendy globalizacji, wolnego rynku i komercjalizacji (Potulicka i Rutkowiak, 2010). Z kolei Z. Melosik krytycznie opisuje wpływ komercjalizacji na oblicze uniwersytetu, zwracając uwagę między innymi na niekorzystne przekształcenie roli nauczyciela akademickiego, który „przestaje być mistrzem, czy mędrcom, (...) zgodnie z logiką rynku relacje między nauczycielem, studentem i programem nauczania są przekształcane w relacje między producentem, konsumentem i towarem” (Melosik, 2012, s. 24). Również bardzo bogate analizy i komentarze zebrane na kartach książki Denka (2015) uwidaczniają liczne zastrzeżenia do neoliberalnego (rynkowego, przedsiębiorczego, ekonomicznego) podejścia do współczesnych przekształceń uniwersytetów.

W naszych poszukiwaniach w literaturze przedmiotu oraz licznych dyskusjach zebraliśmy cechy przypisywane koncepcjom uniwersytetu tradycyjnego oraz uniwersytetu przedsiębiorczego. Warto zestawić je z sobą, aby wyeksponować ich odmienny charakter; pokazuje to tabela 1.

Tabela 1

Porównanie cech uniwersytetu tradycyjnego i uniwersytetu przedsiębiorczego

Obszary	Uniwersytet tradycyjny	Uniwersytet przedsiębiorczy
Misja	Poszukiwanie prawdy, upowszechnianie wiedzy, kształcenie elit, kreowanie człowieczeństwa i uniwersalnych wartości kulturowych, służba społeczeństwu	Dostosowanie badań naukowych i edukacji do wymogów realnej gospodarki, rynku, środowiska biznesu i administracji lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej
Charakter uczelni	Wspólnota nauczycieli i studentów, bezinteresownych poszukiwaczy prawdy	Podmiot skomercjalizowanych w dużym stopniu usług edukacyjnych i naukowo-badawczych
Sylwetka nauczyciela akademickiego	Mistrz, autorytet, mędrzec, niezależny głosiciel prawdy, mentor	Przekaznik wiedzy, trener, doradca, sprawny wykładowca, akademicki menedżer
Kluczowa działalność	Badania naukowe (głównie podstawowe), kształcenie (wszechstronne i elitarne)	Badania naukowe (podstawowe i wdrożeniowe), kształcenie kadr specjalistycznych, współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym
Kształcenie	Studiowanie, zdobywanie wiedzy przez studentów, kształcenie świątłych ludzi, edukacja elitarna	Dostarczanie wiedzy i umiejętności, szkolenie specjalistów, dostosowywanie kształcenia do wymogów rynku pracy, edukacja masowa
Ekonomia	Wykonywanie przydzielonego budżetu, permanentny deficyt, oszczędność kosztów	Efektywność ekonomiczna jako ważna wytyczna działania, zdolność tworzenia przychodu i zysku oraz wzrostu aktywów uczelni
Źródła finansowania	Dominująca rola środków publicznych (budżetu państwa)	Źródła zdywersyfikowane, znaczący udział środków pozabudżetowych
Relacje z otoczeniem	Nadzór rządu, rozbudowane regulacje prawne, brak mechanizmów rynkowych	Duża niezależność, silne związki z absolwentami i biznesem, działania rynkowe oparte na marketingu
Innowacyjność	Duża siła tradycji i przywiązanie do rozwiązań konwencjonalnych	Otwarcie na innowacje w kształceniu i nauce, kreatywne oddziaływanie na środowisko zewnętrzne, dynamika inwestycji
Środowisko międzynarodowe	Duża rola kontaktów naukowych, współpraca zespołów, transfer wiedzy i doświadczeń	Dążenie do szeroko pojętego umiędzynarodowienia uczelni, otwarcie na wszechstronne kontakty międzynarodowe
Zarządzanie uczelnią	Model samorządowy, decydująca rola kadry akademickiej i organów uczelni	Model menedżerski, oddzielenie akademickiej samorządności i profesjonalnego zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Obraz każdego z typów uniwersytetów, jaki wyłania się z tego zestawienia, zdaje się nierealistyczny. Potwierdzamy, że nie można dziś znaleźć takich uczelni, które odpowiadałyby tym skrajnym modelom, trudno też sobie wyobrazić, aby taka uczelnia dobrze funkcjonowała. W zestawieniu tym chodzi jednak bardziej o to, aby uwidocznić drogę, którą mogą podążać uczelnie pragnące zmierzać w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego. Jest to droga ku osiągnięciu – choćby częściowemu – tych atrybutów, które wskazujemy w prawej kolumnie tabeli. Wyrażamy przypuszczenie, iż współczesne uniwersytety będą tworzyć modele mieszane, to znaczy chroniąc swoje tradycyjne role i wartości, będą zmuszone do wdrażania w pewnym zakresie cech uniwersytetu przedsiębiorczego, przez co będą mogły czerpać określone korzyści – zarówno w sferze działalności naukowej i dydaktycznej – zbliżając się bardziej do rzeczywistych warunków rynkowych, jak też jako podmioty życia społeczno-gospodarczego – uzyskując lepsze możliwości współpracy z otoczeniem i szanse własnego rozwoju.

Wnioski

Staraliśmy się tu dokonać identyfikacji możliwych postaw i działań uczelni, które odzwierciedlałyby ich reorientację w kierunku idei uniwersytetu przedsiębiorczego, poszukiwaliśmy odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu i w jakich obszarach problemowych idea uniwersytetu przedsiębiorczego może wyznaczyć nowe kierunki rozwoju polskich uczelni?

1. Działania uczelni w kierunku modelu uniwersytetu przedsiębiorczego uznajemy za celowe i możliwe do realizacji. Nie absolutyzujemy znaczenia tego modelu, nie uznajemy go za doskonały wzorzec, ale też nie akceptujemy takiego modelu uczelni, która ogranicza jej rzeczywistość do uporczywego trwania w stereotypowym świecie konserwatywnych wartości akademickich, w oderwaniu od zmieniających się uwarunkowań społeczno-gospodarczych. Uczelnie muszą odpowiedzieć na współczesne wyzwania gospodarcze i rynkowe, powinny mieć siłę adaptacji do tych wyzwań. Zidentyfikowane przez nas postawy przedsiębiorcze uczelni obejmują ich cztery orientacje: ekonomiczną, rynkową, innowacyjną oraz menedżerską. Te orientacje są jak drogowskazy pokazujące kierunki ewolucji postaw współczesnych uniwersytetów.
2. Zarówno poglądy wyrażane w literaturze przedmiotu, jak i praktyka działań uczelni wskazują na to, że do tradycyjnych elementów misji uczelni – edukacji i badań naukowych – dołączył dodatkowy element: współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Jest to także cecha uczelni przedsiębiorczej. Otoczenie uczelni obejmuje: osoby, grupy osób, inne uczelnie, instytucje społeczne, administracyjne oraz podmioty rynkowe, z którymi uczelnia pozostaje w rozmaitych relacjach. Uczelnia powinna dokonywać identyfikacji

poszczególnych podmiotów tego otoczenia, kształtować pożądaną relacje z tymi podmiotami, utrzymywać i rozwijać te relacje – wszystko to w interesie samej uczelni, jak i w interesie lokalnego środowiska.

3. Wyznacznikiem orientacji przedsiębiorczej uniwersytetów jest umiędzynarodowienie (Pluta-Olearnik, 2012). Dla wielkich uniwersytetów z długą tradycją jest to walor naturalny. Dla uczelni w krajach tak zwanej nowej Unii Europejskiej czy w krajach rozwijających się jest to kryterium fundamentalne. Tam umiędzynarodowienie uczelni jest postrzegane jako rozwijająca się zdolność jej współpracy z podmiotami z innych krajów. Miarą sukcesu są takie dokonania jak: zawarte umowy międzynarodowe, udział studentów i pracowników w wymianie międzynarodowej, nakłady na przedsięwzięcia z tego zakresu, goszczący w uczelni pracownicy i studenci zagraniczni, konferencje międzynarodowe.
4. Spoglądając na ideę uniwersytetu przedsiębiorczego z pozycji Polski jako kraju, którego gospodarka, procesy społeczne, systemy edukacyjne podlegały i nadal podlegają istotnym przeobrażeniom, można dostrzec powolną aprobatę dla tej idei (Gorzelałak, 2009; Kozłowski, 2001; Pluta-Olearnik, red., 2009; Burawski, red., 2013); trzeba to uznać za sukces jej kreatorów. Z drugiej strony – badania pokazują, że wdrożenie tej idei, jej upowszechnienie w praktyce działania polskich uniwersytetów nie będzie ani łatwe, ani krótkotrwałe. Należałoby pogłębić zmiany w dwóch kierunkach. Pierwszy to reforma prawa stanowionego centralnie, które jest w Polsce bardzo silnym wyznacznikiem, a czasem i ograniczeniem działań uczelni. Drugi kierunek zmian to przeobrażenia w świadomości i postawach pracowników i kręgów kierowniczych uczelni, uwolnienie od schematów ukształtowanych przez lata, śmiałe wyjście z „wieży z kości słoniowej” w kierunku nowoczesnego, otwartego na środowisko zewnętrzne uniwersytetu przedsiębiorczego.
5. Droga do modelu uniwersytetu przedsiębiorczego prowadzi przez istotne zmiany i ograniczenia. Jednym z takich ograniczeń musiałaby być zmiana podejścia do samorządności akademickiej, a w praktyce – odejście od zabsolutyzowanej samorządności na rzecz merytoryczności i profesjonalizmu w zarządzaniu uczelnią.
6. Najważniejszym obszarem zmian przedsiębiorczych jest charakter kształcenia. Twierdzimy, że tu jest niezbędny kompromis: uniwersytet może i powinien kształcić światłych ludzi o wszechstronnych horyzontach, samodzielnych w myśleniu i działaniu,

ale nie może tego robić w oderwaniu od potrzeb gospodarki czy kultury, od sygnałów płynących z rynku pracy, które mogą narzucać określoną specjalizację programów nauczania.

7. Dążenie do przedsiębiorczości za wszelką cenę wyraża się często w masowości kształcenia, w pogoni za jak największą liczbą studentów, coraz to nowych kierunków studiów, które jak magnes przyciągają rzesze kandydatów, a wszystko to kosztem jakości kształcenia. Tak pojętej przedsiębiorczości należy się przeciwstawić, świadectwem prestiżu uniwersytetu nie powinna być liczba absolwentów, ale jakość dyplomów. Efekty kształcenia nie mogą polegać na przekazaniu studentom całej tej naszej wiedzy, którą posiadamy, ważniejsze jest to, aby dać im dobre narzędzia do poznawania rzeczy potrzebnych w zmiennym świecie, do kształtowania zjawisk, wobec których staną w życiu zawodowym i w relacjach społecznych.

BIBLIOGRAFIA

- Antonowicz, D. (2005). *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Burawski, D. (red.). (2013). *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*. Poznań: Wydawnictwo Europejskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości.
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial University: Organizational pathways of transition*. Paris: International Association of Universities.
- Clark, B.R. (2004). Sustaining Change in Universities. Continuities in case studies and concepts. *The Society for Research into Higher Education*.
- Denek, K. (2015). *Edukacja jutra. Drogowskazy – aksjologia – osobowość*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza Humanitas.
- Etzkowitz, H. i Leydesdorff, L. (1999, Summer). The future location of research and technology transfer. *Journal of Technology Transfer*, 24 (2-3), 111-123.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhart, C. i Terra, B.R.C. (2000). The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29, 313-330.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, vol. 1, 78-91.
- Etzkowitz, H., (2013, September). Anatomy of the entrepreneurial university. *Social Science Information*, vol. 52, 486-511.
- Fayolle, A. i Redford, D.T. (Eds.). (2015). *Handbook of the Entrepreneurial University*, Cheltenham, UK: EE – Edward Elgar.
- Gorzelał, G. (2009). Uniwersytet przedsiębiorczy. *Forum Akademickie*, 1. Pozy-skano z: <https://forumakademickie.pl/fa/2009/01/uniwersytet-przedsiębiorczy>.
- Gumport, P.J. (2000). Academic restructuring: organizational change and institutional imperatives. *Higher Education*, 39.

- Jóźwiak, J. (2003). Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1.
- Kizwalter, T. (2014). Wielka rewolucja uczelniana. Uniwersytety – 700 lat sporów. *Polityka, wydanie specjalne*, 4, 52-56.
- Kozłowski, J. (2001). Przedsiębiorcze uniwersytety, *Forum Akademickie*, 2. Pozyskano z:
<http://www.forumakad./archiwum/2000/02/artykuly/09-agera.htm>.
- Krajewska-Smardz, A. (2012). Cele i korzyści budowania relacji szkoły wyższej z absolwentami. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 711, 383-398.
- Kukliński, A. (2003). Gospodarka oparta na wiedzy – społeczeństwo oparte na wiedzy – trajektoria regionalna. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, vol. 2, 22, 55-61.
- Melosik, Z. (2012). Uniwersytet a komercjalizacja. Rekonstrukcja zachodniej debaty. *Kultura – Społeczeństwo – Edukacja*, 1, 21-34.
- Nowaczyk, G. i Sobolewski D. (red.). (2011). *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*. Poznań: Wydawnictwo WSB.
- Pluta-Olearnik, M. (red.). (2009). *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*. Warszawa: Difin.
- Pluta-Olearnik, M., International orientation in the strategy of scientific and research institutions. *Marketing of Scientific and Research Organizations, Scientific Journal published by The Institute of Aviation*, 226, 39-51.
- Potulicka, E. i Rutkowiak, J. (2010). *Neoliberalne uwikłania edukacji*. Kraków: Impuls Oficyna Wydawnicza.
- Przedsiębiorczość akademicka (rozwoj firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi*. (2009). Badanie zrealizowane w ramach projektu własnego PARP, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- The whole world is going to university. (2015, March 28). *The Economist*.
- Wissem, J.G. (2005). *Technostarterzy – dlaczego i jak?* Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Woźnicki, J. (1999). Założenia ustrojowe publicznej instytucji akademickiej. W: J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.