



## *Uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy gwarantem kultury jakości*

DOI: 10.17399/HW.2016.153506

Właściwa dobrom gospodarczym cecha rzadkości w stosunku do odnawiających się i różniących się w miarę postępu cywilizacyjnego potrzeb ludzkich stawia podmioty gospodarcze w ciągle zmieniających się sytuacjach wymagających dokonywania na nowo wyboru zasady gospodarności (Sieg, 1993, s. 7-8).

### STRESZCZENIE

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

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

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

**PROCES WYWODU:** Uniwersytety muszą dziś podjąć samodzielną decyzję, w którym kierunku podążać. Prawidłowo realizowana koncepcja uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego zapewnia uczelni środki niezbędne do

samofinansowania rozwoju i wysoką kulturę jakości zarządzanych i zarządzających w szkole wyższej.

---

**WYNIKI ANALIZY NAUKOWEJ:** Kultura jakości w pracach naukowo-badawczych i edukacyjno-wychowawczych oraz zarządzania szkolnictwem wyższym i w uczelniach publicznych wyznaczona przez Ojca Świętego Jana Pawła II, który mówił „Postawione zadania wymagają od środowiska akademickiego radykalnego podniesienia jakości swej pracy, realizowanej na płaszczyźnie naukowej i dydaktycznej, zarówno poprzez nauczycieli akademickich, jak i pozostałych zatrudnionych w uczelniach oraz studentów i doktorantów” powinna być wskazówką dla społeczności akademickiej oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Bardzo ważne dla polskiej gospodarki i jakości życia jest to, aby jak najszybciej kultura jakości *w pełni zastąpiła* „kulturę bylejakości”, którą spotkać można jeszcze w murach polskich uczelni, wśród zarządzających i zarządzanych. Zarządzanie w szkołach wyższych wymaga pro jakościowej restrukturyzacji w celu zapewnienia w ich funkcjonowaniu rzeczywistego przestrzegania zapisanej w ich statucie misji uczelni, kultury jakości i poprawnej realizacji celów szkoły wyższej, a nie tylko pogoni pracowników i władz uczelni za pieniądzem. Przeprowadzone badania dowodzą, że najlepszą koncepcją rozwoju szkół wyższych w Polsce byłoby dążenie do osiągnięcia najwyższych wartości uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego gwarantującego wysoki poziom kultury jakości i ciągły rozwój. Współczesny uniwersytet powinien być jednocześnie liberalny – musi nawiązywać do cech koncepcji uniwersytetu Wilhelma von Humboldta, oraz przedsiębiorczy – musi odpowiadać wymogom koncepcji uniwersytetu Burtona R. Clarka. Cechy uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego są gwarantem wysokiego poziomu kultury jakości, którą zapewni wysoka jakość kształcenia i prowadzonych badań naukowych.

---

**WNIOSKI, INNOWACJE, REKOMENDACJE:** Z prowadzonych od kilkunastu lat badań wynika, że konieczna jest ochrona jakości kształcenia i wzrost jakości prowadzonych badań naukowych i publikacji, dlatego też przedsiębiorczość uczelni w Polsce powinna być nadzorowana, a co za tym idzie, w uzasadnionych przypadkach nadużyć, częściowo ograniczona przez MNiSW. Władze każdej szkoły wyższej powinny eliminować wszelkie pojawiające się patologie, w tym przeciwdziałać funkcjonowaniu w uczelni grup interesów (ugrupowań politycznych, wyznań, myślących inaczej, różnych koterii) oddziałujących na funkcjonowanie uczelni oraz blokownie i osłabianie działania grup nacisku i ingerencji zewnętrznej różnych instytucji. Zarządzający w uczelniach powinni zostać zmobilizowani do poprawy jakości zarządzania, a zarządzani – do doskonalenia jakości wykonania swojej pracy. Wówczas będzie można dopiero stopniowo uwalniać naukę i szkolnictwo wyższe od nadmiernego obciążenia administracyjnego. Przekształcenie uczelni w uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy oraz postawienie na ludzi, którzy dążą do poprawy jakości swej pracy (zarządzania i wykonania), wymaga jednak radykalnego wzrostu nakładów na naukę i szkolnictwo wyższe oraz odczuwalnego wzrostu jakości życia zatrudnionych w nauce i w szkolnictwie wyższym.

---

→ **SŁOWA KLUCZOWE:** KULTURA JAKOŚCI, JAKOŚĆ ZRZĄDZANIA,  
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ, UNIwersYTET  
LIBERALNO-PRZEDSIĘBIORCZY, JAN PAWEŁ II

## **ABSTRACT**

---

### *Liberal-entrepreneurial University as a guarantee of quality culture*

**RESEARCH OBJECTIVE:** The purpose of this article is to present a concise summary of the concept of how functions of the modern university (including management) are perceived and to indicate the superiority of the concept of the liberal-entrepreneurial university as a guarantee of quality culture over the other models: the liberal university and the entrepreneurial university.

---

**THE RESEARCH PROBLEM AND METHODS:** The author proposes a research hypothesis which states that the best way of development of higher education in Poland is the adoption and rapid implementation of the concept of liberal-entrepreneurial developing university, which is a guarantee for achieving the highest level of quality of work at universities both in case of managers and the people under the management, but also the highest level of their scientific development, creativity and entrepreneurship.

The author deals with the research problem, defined by the objective and the research hypothesis, using the results of several years of research on the quality of university management as the basis of the analysis. The specificity of research in management sciences (especially university management) is the reason why due to the constant interaction between the observer (professor) and the observed system (university) it is difficult to separate the observer from the observation object.

The researchers must simultaneously use different cognitive and practical methods, both quantitative and qualitative, which will allow for the testing objectives to be achieved and for the hypotheses to be verified. In this situation, the author has developed his own method, combining scientific and practical methods, which means that the pragmatic method, the empirical method, the formal method and the so-called understanding method are used in various combinations.

---

**THE PROCESS OF ARGUMENTATION:** Universities must now make an independent decision, which direction to follow. When properly implemented, the concept of liberal-entrepreneurial university provides the necessary measures for self-financing the development as well as the high quality culture and the managed and the managers in universities.

---

**RESEARCH RESULTS:** The culture of quality in the scientific and research papers as well as in educational works and those related to the management of higher education and public universities, appointed by the Holy Father John Paul II, who said that "the tasks will require the academics to radically improve the quality of their work, performed at the research and teaching levels, and this will

have to involve teachers and other university staff members, as well as undergraduate students and PhD students,” should be an indication for the academic community and the Ministry of Science and Higher Education.

It is very important for the Polish economy and the quality of life that the culture of quality should, as soon as possible, fully replace the “culture of any quality,” which can still be found in the walls of Polish universities, among the managers and the managed. Management in universities requires a pro-quality restructuring to ensure, in their functioning, an effective compliance, written down in their statutes of the university mission, a culture of quality and the correct implementation of the objectives of university, and not just the pursuit of money, both in case of employees and the university authorities.

The research conducted shows that the best concept of development of universities in Poland would be an attempt to achieve the highest quality of a liberal-entrepreneurial university, guaranteeing a high level of quality culture and a continuous development.

The modern university should be both liberal, referring to the characteristics of the concept of university by Wilhelm von Humboldt, and enterprising, meeting the requirements of the concept of university by Burton R. Clark. The characteristics of the liberal-entrepreneurial university guarantee a high level of quality culture that will ensure high quality of education and scientific research.

---

**CONCLUSIONS, INNOVATIONS AND RECOMMENDATIONS:** The research, conducted over the last several years, has proven that it is necessary to protect the quality of education and to increase the quality of research and publications. Therefore, entrepreneurship of universities in Poland should be monitored, and thus, in justified cases of fraud, partly limited by the Ministry of Science and Higher Education.

The authorities of each university should eliminate any emerging pathologies, including counteracting the interest groups functioning within the university (political parties, religious groups, groups with a different thinking, different coteries), affecting the functioning of the university. The university should also involve in blocking and weakening the actions of pressure groups and external interference of various institutions.

The universities managers should be mobilized to improve the quality of management, and those under management should be encouraged to improve the quality of their work performance. Only then it will be possible to gradually liberate science and higher education from excessive administrative burdens.

The transformation of the university into a liberal-enterprising university place as well as focusing on people who aim to improve the quality of their work (management and performance) requires a radical increase in funding for science and higher education and a noticeable increase in the quality of life of employees in science and higher education.

---

→ **KEYWORDS: QUALITY CULTURE, MANAGEMENT QUALITY, ENTREPRENEURSHIP, LIBERAL-ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY, JOHN PAUL II**

## 1. Wprowadzenie

Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego dr Jarosław Gowin w udzielonym wywiadzie Polskiej Agencji Prasowej w dniu 10 stycznia 2016 r., odpowiadając na pytanie: „Jakie będą priorytety resortu nauki w tej kadencji?”, powiedział:

Uwolnić naukę i szkolnictwo wyższe od balastu biurokratycznych obowiązków, uruchomić mechanizmy, które promują najlepszych, postawić na kulturę jakości w polskich uczelniach i nauce – to jest priorytet pierwszy. Drugi to powiązanie nauki z gospodarką, która zwiększy innowacyjność zarówno nauki, jak i gospodarki. Trzeci priorytet to wzmocnienie polskiej humanistyki („Gowin dla PAP”, 2016).

Postawienie na pierwszym miejscu kultury jakości wyraźnie wskazuje, że sedno realizacji tych zamierzeń tkwi:

- w jakości pracy zarządzających, czyli jakości zarządzania szkołami wyższymi w Polsce i jakości zarządzania w uczelniach publicznych i niepublicznych;
- jakości pracy zarządzanych, czyli jakości wykonania prac naukowo-badawczych i edukacyjno-wychowawczych w powiązaniu z gospodarką;
- w poziomie i jakości rozwoju osobowości, osobistej kultury i humanistycznych wartości społeczności akademickiej zgodnych z ideałami humanizmu i tolerancji, w duchu szacunku dla prawdy i sumiennej pracy, poszanowania praw i godności człowieka, patriotyzmu, demokracji, honoru oraz odpowiedzialności za losy społeczeństwa i Ojczyzny („Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego”).

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

Specyfika prowadzonych badań w naukach o powoduje, „że rozdział pomiędzy działaniami poznawczymi i praktycznymi nie jest ostry, a wiedza zależna jest od kontekstu poznania” („Metodologia badań w naukach”).

W badaniach nad szkolnictwem wyższym ciągle interakcja między obserwatorem (profesorem) a systemem obserwowanym (uczelnią) sprawia, że trudno tu rozdzielić obserwatora od przedmiotu obserwacji. Osoby prowadzące badania muszą jednocześnie stosować różne metody poznawcze i praktyczne, ilościowe i jakościowe, które pozwolą na osiągnięcie wyznaczonych celów badawczych i weryfikację hipotez badawczych. W tej sytuacji autor wypracował własną metodę łączącą metody poznawcze i praktyczne, co powoduje, że stosuje w powiązaniu z sobą metody: pragmatyczne, empiryczne, formalne i tzw. rozumiejące.

W tym miejscu należy przywołać słowa św. Jana Pawła II wypowiedziane w trakcie spotkania z okazji 600-lecia Wydziału Teologicznego Uniwersytetu Jagiellońskiego:

Niewiele jest rzeczy równie ważnych w życiu człowieka i społeczeństwa, jak postęga myślenia. „Postęga myślenia”, o której mówię, to w swej istocie nic innego jak służba prawdzie w wymiarze społecznym. Każdy intelektualista, bez względu na przekonania, jest powołany do tego, by kierując się tym wzniosłym i trudnym ideałem, spełniał funkcje sumienia krytycznego wobec tego wszystkiego, co człowieczeństwu zagraża lub go pomniejsza (...). Epoka nasza bardziej niż czasy ubiegłe potrzebuje takiej mądrości, która by wszystkie rzeczy nowe, jakie człowiek odkrywa, czyniła bardziej ludzkimi. Przyszłym losom świata grozi bowiem niebezpieczeństwo, jeśli ludzie nie staną się mądrzejsi. Oto wielkie wyzwanie, jakie w sferze badawczej i dydaktycznej staje dzisiaj przed szkołami wyższymi: formowanie ludzi nie tylko kompetentnych w swojej specjalizacji (czasem wąskiej), bogatych w encyklopedyczną wiedzę, ale nade wszystko w autentyczną mądrość. Tylko tak uformowani, będą mogli wziąć na swe barki odpowiedzialność za przyszłość Polski, Europy i świata („Jan Paweł II o badaniach naukowych”).

Warto zauważyć, że:

Te stwierdzenia i wyzwania wybitnego uczonego i nauczyciela nie pozostawiały wątpliwości, że w poszukiwaniu prawdy w prowadzonych badaniach i w rosumnie realizowanym procesie edukacji przez szkoły wyższe leży przyszłość polskiego społeczeństwa. Postawione zadania wymagają od środowiska akademickiego radykalnego podniesienia jakości swej pracy, realizowanej na płaszczyźnie naukowej i dydaktycznej, zarówno poprzez nauczycieli akademickich, jak i pozostałych zatrudnionych w uczelniach oraz studentów i doktorantów. Podkreślenia wymaga szczególnie rola jakości pracy zarządzających, czyli jakość zarządzania w szkolnictwie wyższym, na drodze osiągania wyższej jakości efektów pracy szkół wyższych w Polsce. „Postęga myślenia” zarządzających ma decydujący wpływ na jakość funkcjonowania poszczególnych uczelni oraz całego szkolnictwa wyższego w Polsce (Wawak, 2012a, s. 14).

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

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

## 2. Uniwersytet przedsiębiorczy

Zdaniem Ronalda Barnetta uczelnia jest przedsiębiorcza, gdy tworzy wiedzę, a jej kreacja i wykorzystanie cechuje się zarówno dążeniem do poznania, jak i oczekiwaniem korzyści ekonomicznych z tego tytułu płynących. Uważa, że należy ustalić, jaki charakter ma przedsiębiorczość; wyróżnił cztery formy (*modele*) przedsiębiorczości uniwersytetu (Leja, 2011, za: Barnett, 2005, s. 57-59):

- przedsiębiorczość społeczna – uczelnia otwarta jest na zaspokojenie potrzeb rynku; oferta uczelni realizuje potrzeby otoczenia w zakresie specjalności jej jednostek organizacyjnych;
- przedsiębiorczość niezdecydowana – oferta uczelni jest publiczna, dlatego też angażuje się w działania związane z trzecią misją (służeniu społeczeństwu) i podkreśla efektywność wykorzystania środków publicznych, robi to ostrożnie, stąd działania przedsiębiorcze są niepewne i niezdecydowane;

- przedsiębiorczość nieograniczona – miarą sukcesu działań przedsiębiorczych jest wykorzystanie zasobów i wskaźniki finansowe; podejmowane są inicjatywy zgodne z oczekiwaniami rynku w zakresie: kształcenia przynoszącego intratne dochody i pozyskania środków na badania naukowe;
- przedsiębiorczość ograniczona (sterowana) – państwo steruje rynkiem, co ogranicza przedsiębiorczość, koryguje misję uczelni do działań oczekiwanych przez rząd i ogranicza autonomię uczelni.

W przedsiębiorczym uniwersytecie zmienia się „granica pomiędzy tradycyjną rolą nauczyciela akademickiego i quasi-przedsiębiorcy. Jeśli ten pierwszy chce prowadzić badania naukowe, musi wpieryw pozyskać środki finansowe, co zmienia też kryteria, według których ocenia się jego osiągnięcia” (Leja, 2011, s. 47, za: Enders i Musselin, 2008, s. 145). Mając na uwadze mierniki przedsiębiorczości uczelni, można rozróżnić trzy modele uniwersytetu przedsiębiorczego – zorientowanego na (Leja, 2011, za: Tijssen, 2006, s. 1574):

- badania (*research phase*) – uczelnia zmierza do komercjalizacji wyników badań, dlatego tworzy sieć z udziałem otoczenia gospodarczego;
- produkt i jego komercjalizację (*product oriented*) – uczelnia rozwija współpracę z otoczeniem gospodarczym;
- rynek (*business oriented*) – uczelnia dąży do rozszerzania możliwości komercjalizacji swego produktu i do tworzenia instytucjonalnych powiązań z otoczeniem gospodarczym.

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

B.R. Clark sformułował pięć fundamentalnych cech restrukturyzacji „tradycyjnych” uczelni w kierunku uniwersytetów przedsiębiorczych (Leja, 2011, za: Clark, 1998, s. 5-8):

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



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

Obowiązkiem uniwersytetu przedsiębiorczego jest uzyskiwanie i rozliczanie z uzyskiwanych efektów. Realizacja zadanej efektywności wymaga silnego centrum zarządzającego, którego rola powinna ewaluować z nadzorującej w kierunku stymulującej pracowników do podejmowania inicjatyw oddolnych, oraz przedsiębiorczości podległych wewnętrznych jednostek organizacyjnych. Dlatego też ewaluować musi model akademickiego zarządzania w kierunku biznesowego. Jednocześnie administracja uczelni wzorowana na administracji publicznej musi się przekształcić w profesjonalną efektywną administrację uniwersytecką (Leja, 2011, za: El-Khavas, 2001, s. 245). Uniwersytet przedsiębiorczy powinien samodzielnie poszukiwać powodów i okazji do zmian oraz je właściwie wykorzystywać; musi reagować zwłaszcza na inicjatywy oddolne, które są podstawową formą zmian w uczelni. W uniwersytetach, których zadaniem jest kreowanie i rozpowszechnienie wiedzy, inicjatywy oddolne wymagają koordynacji i wzmocnienia przez centrum sterujące. Zdaniem Burтона Clarka wzmocnienie centrum decyzyjnego może się dokonywać kosztem odsunięcia podstawowych jednostek organizacyjnych od prawa decydowania o zasadniczych kierunkach rozwoju. Tylko wówczas zarządzający uczelnią właściwie reagują na sygnały z otoczenia bliższego i dalszego. Jednocześnie centrum sterujące uniwersytetem musi być elastyczne, zwinne i zdolne do podejmowania skutecznych i efektywnych decyzji we właściwym czasie (Leja, 2011). Utworzenie silnego centrum zarządzającego uniwersytetem pociągnie za sobą ograniczenie znaczenia akademickich ciał kolegialnych. Jednocześnie jednak powinno prowadzić do wzmocnienia przedsiębiorczości pracowników, a także uczynienia przedsiębiorczości zatrudnionych w uniwersytecie dobrym obyczajem akademickim (Leja, 2011).

Powstanie i rozwój uniwersytetu przedsiębiorczego wymaga tworzenia w jego ramach, lub przy współdziałaniu segmentów peryferyjnych, kontaktu z absolwentami (Leja, 2011). P. Benneworth do segmentów peryferyjnych zalicza te, które funkcjonują w ramach uczelni, na ich obrzeżach (spółki spin-off, inkubatory przedsiębiorczości) oraz poza nią (mentorzy zewnętrzni, instytucje odpowiedzialne za rozwój regionu) (Leja, 2011, za: Benneworth, 2007, s. 497). Celem tych segmentów jest przełamanie tradycyjnych podziałów na dyscypliny i rozwijanie współpracy z otoczeniem w zakresie transferu wiedzy oraz pozyskiwanie środków w kontakcie z biznesem (środki finansowe z tzw. trzeciego strumienia – *third*

party funding), ochrona własności intelektualnej i kształcenie ustawiczne, a także utrzymywanie kontaktu z absolwentami (Leja, 2011, za: Benneworth, 2007, s. 497).

Przedsiębiorczy uniwersytet to cecha uniwersytetu, a nie jego rodzaj, ponieważ uczelnia nie jest fabryką konserw, nie jest przedsiębiorstwem. Nie jest także instytutem badawczym, nie jest stowarzyszeniem pań i panów z dobrych domów, zmanierowanych drobnomieszczańską lub zaściankowo-wiejską mentalnością, nie jest instytucją wyznań i partii politycznych. Uniwersytet powinien być świątynią wiedzy, prowadzącą badania naukowe poszerzające wiedzę. Kształcąc na wysokim poziomie, musi rozprowadzać wiedzę. Jednocześnie koszty swego funkcjonowania i rozwoju powinien pokrywać ze swych przychodów, ze sprzedaży świadczonych przez siebie usług badawczych, edukacyjnych i doradczych. Uzyskiwanie dochodów z różnych źródeł uniezależnia uczelnie od budżetu i państwa oraz zwiększa odpowiedzialność wobec pozostałych podmiotów finansujących jej działalność. Musimy pamiętać o tym, że tyle jest realnej samorządności akademickiej w uczelni, ile samofinansowania działalności i rozwoju przez tę szkołę wyższą. Pozyskiwanie przez uniwersytet pozabudżetowych środków finansowych na prowadzenie badań naukowych, rozwijanie świadczonych usług edukacyjnych i doskonalenie jakości kształcenia zachęca pracowników uczelni do podejmowania kolejnych inicjatyw w tym zakresie. Konkurowanie wydziałów, katedr oraz nauczycieli akademickich o środki finansowe poza uczelnią jest podstawową cechą decydującą o przedsiębiorczym charakterze uniwersytetu (Kwiek, 2010). Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania powinno zmniejszyć udział budżetu w finansowaniu uniwersytetu. Wymaga to daleko posuniętej samodzielności profesorów i katedr i zakładów w pozyskiwaniu środków, co zwiększa ich znaczenie i niezależność.

Powstawanie, wspomnianych powyżej, segmentów peryferyjnych rodzi pytanie: czy segmenty peryferyjne powinny z czasem stać się elementem składowym rdzenia akademickiego? Nie ulega wątpliwości, że sprawnie, efektywnie i skutecznie działające jednostki organizacyjne uczelni, zaliczane do segmentów peryferyjnych, powinny dynamicznie się rozwijać i wzrastać w rdzeń akademicki uniwersytetu przedsiębiorczego (Kwiek, 2010). Jednocześnie musimy postawić sobie pytania: Kto stanowi obecnie rdzeń akademicki? Jak należy go rozumieć? Idąc dalej tym tokiem myślenia, zastanówmy się – czy rdzeń akademicki jest tym samym co rdzeń uniwersytetu? Jeśli tak to, jakie jednostki organizacyjne i które osoby zatrudnione w uczelni stanowią rdzeń akademicki uniwersytetu? Czy pracownicy administracji i kwestury powinni być zaliczani do rdzenia akademickiego uniwersytetu przedsiębiorczego? Autor skłania

się do pozytywnej odpowiedzi na oba te pytania. Uczelnie powinny rozwijać kulturę organizacyjną sprzyjającą przedsiębiorczości oraz ciągłemu doskonaleniu jakości w szkole wyższej. Punktem wyjścia do tworzenia kultury przedsiębiorczej zdaniem Burtona Clarka są czynniki zewnętrzne. Impuls ten sprzyja kształtowaniu postaw przedsiębiorczych w uczelniach. Impulsem tym może być zapowiedź, że uniwersytet będzie zmieniał się w uniwersytet przedsiębiorczy doskonalący przepływy wiedzy pomiędzy uczelnią a społeczeństwem i biznesem (Leja, 2011). Zdaniem Clarka tworzenie zintegrowanej kultury przedsiębiorczości napotyka znaczny opór wśród jednostek tradycyjnie przedsiębiorczych (Leja, 2011, za: Clark, 2004, s. 88). Dlaczego tak się dzieje? Może narusza to ich osobiste korzyści i prywatną, pozauczelnianą przedsiębiorczość pracowników?

### 3. Negatywna strona uniwersytetu przedsiębiorczego

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

Najlepszym przykładem tego rodzaju aberracji było i jest postępowanie części uczelni, wywołane przez wprowadzane kolejne zmiany w ustawie dotyczącej szkolnictwa wyższego w Polsce. Nowelizacje te postawiły na bardzo niskim poziomie wymogi, jakie musi spełniać podstawowa jednostka organizacyjna uczelni, aby mogła uruchomić i prowadzić studia na określonym kierunku studiów, poziomie i profilu kształcenia (Wawak, 2013b; 2014). Wywołało to niekontrolowaną należycie falę tworzenia

kilkuset niepublicznych i publicznych uczelni, nieuwzględniającą zakresu i poziomu badań naukowych oraz rozwoju naukowego nauczycieli akademickich w tych szkołach wyższych, a także jakości kształcenia setek tysięcy studentów. Celem głównym był wzrost liczby studentów i poprawienie warunków materialnych nauczycieli akademickich, którzy zatrudnieni w kilku uczelniach uzyskali wreszcie wynagrodzenie, jakie powinni otrzymywać, pracując w jednej uczelni. Szybkiemu rozwojowi ilościowemu niepublicznych szkół wyższych w Polsce towarzyszyło przekonanie części ich założycieli, że uczelnie te powinny być prywatne i działać na podstawie kodeksu handlowego oraz innych ustaw, które dotyczą przedsiębiorstw. Do dziś część założycieli szkół wyższych tak uważa i kieruje uczelniami tak, jakby były one przedsiębiorstwami, naruszając obowiązujące prawo. Przykładem tego rodzaju podejścia do przedsiębiorczości w części uczelni niepublicznych i publicznych jest niewłaściwe funkcjonowanie wydawnictw uczelnianych, które bezprawnie pozbawiają autorów publikacji praw autorskich i należnego honorarium, stosując usankcjonowaną przemoc (wewnętrzne uczelniane przepisy), zawłaszczając opracowania i działając na szkodę autorów.

Innym przykładem jest obniżanie wymogów stawianych studentom i zmuszanie nauczycieli akademickich do wystawiania im pozytywnych ocen nawet wówczas, gdy na to nie zasługują, szantażując ewentualnym zwolnieniem z pracy lub stosując ustawione prowokacje. Poziom części prac licencjackich i magisterskich jest na zatrwajająco niskim poziomie, ale to nie interesuje władz wydziału, ważne, aby studenci ukończyli studia. Kolejny problem to pisanie prac dyplomowych na zamówienie. Można spotkać się ze stwierdzeniem, że tego rodzaju patologie nie są należycie zwalczane z różnych względów. MNiSW, nie nadzorując właściwie obszaru funkcjonowania biznesowego szkół wyższych, zachęca je w ten sposób do obniżenia i utrzymania niskiego poziomu jakości kształcenia i podporządkowania tej jakości zasadzie maksymalizacji przychodów uczelni z odpłatnego świadczenia usług edukacyjnych. Ma to jednocześnie negatywny wpływ na poziom jakości pracy naukowo-badawczej i rozwój młodej kadry. Pogoń za dochodami uzyskiwanymi z pracy w kilku uczelniach lub realizacja dużej ilości godzin nadliczbowych skutecznie hamuje rozwój naukowy nie tylko młodej kadry, ale całej uczelni, która w rankingach europejskich mieści się powyżej 300 miejsca.

Takie wypaczone rozumienie przedsiębiorczości w szkole wyższej sprzyja niskiej jakości pracy, zarówno zarządzających, jak i zarządzanych; jest zaprzeczeniem pożądanego kultury jakości, będącej następstwem niewłaściwego postrzegania przedsiębiorczości w uniwersytecie. To niestety nie niepokoi Polskiej Komisji Akredytacyjnej oraz MNiSW;

oczywiście zawsze mogłoby być gorzej! Takie rozumienie celu i cech przedsiębiorczego uniwersytetu jest totalnym nieporozumieniem.

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

Zdaniem J. Józwiak rozwijaniu uczelni przedsiębiorczej sprzyja kultura korporacji i kultura przedsiębiorstwa, natomiast modelowi uniwersytetu tradycyjnego (odziedziczonego po PRL-u modelu feudalno-socjalistycznego) towarzyszą jednocześnie kultury określane mianem kolegium i biurokracji towarzyszącej (Józwiak, 2003). Opinia wieloletniej Pani Rektor Szkoły Głównej Handlowej, reformatorki wyższego szkolnictwa ekonomicznego oraz specjalisty w zakresie funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce, jest w pełni adekwatna do istniejącej rzeczywistości. W polskich uczelniach publicznych nadal przeważa kultura biurokratyczna nad kulturą kolegium, ponieważ „administracja ma wiedzę, od której zależni są pracownicy akademicy. Rektor jest negocjatorem pomiędzy grupami interesów. Decyzje podejmowane są przez zhierarchizowane gremia akademickie” (Leja, 2011, s. 45). W polskich uczelniach władze wmawiają, że w ich uczelni panuje kultura kolegium – kolegalna, cechująca się tym, że społeczność akademicka formalnie decyduje, które decyzje powinny być podejmowane kolegalnie, a które nie. Faktycznie natomiast decyduje o tym samozatrudniająca się administracja uniwersytecka, praktycznie zarządzająca (w większym bądź mniejszym stopniu) uczelnią za aprobatą niekompetentnych osób kierujących kolegium, czyli danego organu kolegalnego szkoły wyższej. Główną cechą kultury korporacji w uniwersytetach jest to, że rektor (prezydent uczelni) pełni funkcję prezesa spółki i na zewnątrz reprezentuje uczelnię wobec różnych grup społecznych oraz poszukuje środków finansowych, a także wytycza ramy działania dla administracji, która zajmuje się polityką ich realizacji i operatywnym zarządzaniem pod kierunkiem wyłonionych w konkursach menedżerów. Kultura przedsiębiorstwa charakteryzuje się natomiast m.in. tym, że rektorzy uczelni działają na zewnątrz uczelni, aby pozyskać środki, natomiast celem zarządzania wewnątrz uczelni jest uzyskanie maksymalnej wydajności, wykorzystanie zasobów oraz proponowanie jakości i innowacji (Leja, 2011). Kultura ta została po części zastosowana w Polsce w większości uczelni niepublicznych, przy czym rektora zastępuje tu kanclerz, a rektor faktycznie pełni funkcję zastępcy

kanclerza do spraw naukowo-dydaktycznych. Część uczelni publicznych także stosuje wybiórczo kulturę przedsiębiorstwa, łącznie z kulturą biurokratyczną przeniesioną z uczelni publicznych.

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

## 4. Uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy

Kilkunastoletnie badania prowadzone przez autora w zakresie zarządzania jakością w różnego rodzaju organizacjach oraz jakości zarządzania w szkołach wyższych, przedstawione w ponad 60 publikacjach (<http://tadeusz.wawak.pl>), jak również aktywny udział w kilkudziesięciu konferencjach naukowych pozwalają na syntezę. Przedstawione w tych publikacjach i referatach wyniki badań wskazują, że najlepszą drogą rozwoju szkół wyższych byłoby przyjęcie koncepcji uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego, łączącej wybrane cechy koncepcji liberalnej i przedsiębiorczej w jedną, zintegrowaną, przystającą do istniejących warunków koncepcję rozwoju, funkcjonowania szkół wyższych, w tym zarządzania nimi.

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

- w koncepcji uniwersytetu liberalnego, uznanego w Polsce za klasyczny model odniesienia w prowadzonych badaniach w tym obszarze:
  - wysoką jakość badań naukowych i rosnący poziom jakości kształcenia;
  - autonomię akademicką i wyznaczoną hierarchię wartości;
- w uniwersytetach przedsiębiorczych:
  - umiejętność pozyskiwania środków z różnych źródeł niezbędnych do finansowania rozwoju uczelni bez uniezależniania się od żadnego z nich;
  - rozwijanie przedsiębiorczości i kreatywności wśród pracowników i studentów oraz dążenie do uzyskania jak najwyższej pozycji

konkurencyjnej na rynku usług świadczonych przez uczelnię, która ustawicznie dąży do doskonałości – osiągnięcia ideału, który oddala się jednocześnie, gdy uniwersytet się do niego zbliża.

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

Współczesny uniwersytet powinien być tak jak powstały w 1809 r. uniwersytet niemiecki Humbolta (Bowden i Marton, 2006):

- uniwersytetem liberalnym – bo nie był wyznaniowy i pozostawał niezależny od Kościoła, zastąpił łacinę (jako powszechny język wykładowy) językiem narodowym (niemieckim), co zmniejszyło mobilność wykładowców i studentów. Uniwersytet w koncepcji jego założyciela był jednością badań i kształcenia, przyjął zrównanie statusu wszystkich dziedzin nauki oraz wolności akademickie (częściowo ograniczone);
- uniwersytetem badawczym, centrum rozwoju nauki, uczelnią badawczą, w której dominował rozwój nauki i prowadzenie badań naukowych, początkowo wyłącznie podstawowych, a potem także stosowanych. Wyniki badań nie były przez uczelnie wdrażane (aplikowane) do praktyki, czyniły to inne organizacje. Prowadzone badania były tak istotne, że determinowały pozostałe funkcje uniwersytetu. Zadaniem uniwersytetu było szukanie prawdy przez społeczność mistrzów i uczniów badaczy;
- uniwersytetem edukacyjnym, bo kształcił studentów w zakresie teoretycznym – ogólnym (nauki matematyczno-przyrodnicze i humanistyczne) oraz praktycznym – bo przygotowywał przyszłych pracowników służb państwowych do wypełniania swoich zadań. Uniwersytet w Berlinie, mimo tego, że był finansowany i kontrolowany przez państwo, był mocno oparty na idei wolności kształcenia i badań.

W uniwersytecie Humbolta, świątyni wiedzy, wprowadzono nowy stopień naukowy – habilitację oraz stanowiska docenta, kandydata na profesora; spośród docentów wybierano profesorów kierowników katedr. Obok katedr tworzono laboratoria i instytuty badawcze lub zakłady przy katedrze. „Źródłem sukcesu uniwersytetu niemieckiego był staranny dobór profesorów, dzięki konkurencji pomiędzy uniwersytetami, mobilności uczonych w zależności od możliwości prowadzenia badań, a także namiastkom elastyczności studiów w postaci możliwości wyboru nauczycieli

akademickich przez studentów” (Leja, 2011, s. 20). W tym uniwersytecie – wieży z kości słoniowej – zatrudniano najwybitniejszych uczonych, bardzo dobrze wynagradzanych. Profesorowi gwarantowano dożywotnie zatrudnienie, profesor zwyczajny, o statucie urzędnika państwowego, miał zagwarantowaną pełną autonomię w zakresie prowadzonych badań naukowych, natomiast na poziomie instytucjonalnym autonomii nie było.

Jednocześnie uniwersytet liberalny miał wiele cech negatywnych, których dziś musimy unikać. Był nadzorowany przez państwo i obsadzenie stanowisk było obarczone państwową weryfikacją.

Na początku istnienia uniwersytetu liberalnego badania naukowe były sprawą prywatną uczonych, nie zaś obowiązkiem wynikającym z zajmowanego stanowiska, a dopiero w XX w. prowadzenie badań stało się zawodem. (...) Na przełomie XIX i XX w. zaczęły się jednak ujawniać słabości systemu niemieckiego, gdyż korporacja profesorów o feudalnej i oligarchicznej strukturze nie potrafiła sprostać zadaniom wynikającym z rozwoju nauki oraz nowej sytuacji politycznej (Leja, 2011, s. 21).

Nie wszystkie więc cechy niemieckiego uniwersytetu liberalnego warte są naśladowania, zwłaszcza korporacje profesorów o feudalnej i oligarchicznej strukturze, która w modelu polskiego uniwersytetu tkwi w małym zakresie w funkcjonowaniu organów kolegialnych uczelni.

Zdaniem J. Józwiak tradycyjny uniwersytet Humbolta odcinał się od otoczenia, nie przykładając wagi do praktycznego zastosowania prowadzonych prac naukowych (Józwiak, 2003). Był to uniwersytet quasi-państwowy; państwo nie prowadziło wówczas polityki kulturalnej i społecznej – nie ingerowało w gospodarkę. Był to kolejny słaby punkt uniwersytetu Humboldta, uznawanego niekiedy za uniwersytet klasyczny, który jednocześnie był już w XX w. przestarzałą uczelnią, niegwarantującą rozwoju. Zauważyli to Amerykanie, dlatego też w swoich uniwersytetach włączyli studia zawodowe do uniwersytetów i wprowadzili studia dwustopniowe. To podejście do funkcji uczelni gwarantowało, że kształcenie i badania oparte były na aktualnym poziomie wiedzy (Józwiak, 2003).

Kierując się względami utylitarnymi, Amerykanie faworyzowali badania stosowane nauki, a struktura ich uniwersytetów była bardziej demokratyczna niż europejskich, bo nie przeniknęły do nich feudalne relacje z Europy. „(...) Amerykanie, przejmując wzorzec liberalny, nie rozumie li jego idei i połączyli proces kształcenia z wdrażaniem badań naukowych, dlatego nie przeniknęły tam feudalne relacje, cechujące ówczesny uniwersytet europejski” (Leja, 2011, s. 22, za: Amsterdamski, 1985, s. 24). Między innymi dzięki temu uniwersytety amerykańskie wyprzedziły



europęjskie. Odejście od naleciałości feudalnych i połączenie kształcenia z wdrożeniem badań naukowych do praktyki do dziś sprawia wielkie trudności w polskich uczelniach. Niewystarczający stopień powiązania kształcenia – zwłaszcza wykładów z praktyką – jest nadal piętą Achilleusa polskich uczelni (Wawak, 2011).

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

- uniwersytetem musi być szkoła wyższa niezależna od państwa i samorządu terytorialnego, wyznań (Kościoła, Cerkwi, Meczetu itp.) i partii politycznych, stowarzyszeń i fundacji oraz dostępna dla wszystkich, niezależnie od ich płci, koloru skóry pochodzenia, obywatelstw itp.;
- uniwersytet powinien być jednocześnie naukowy i dydaktyczny, czyli uczelnią prowadzącą badania naukowe oraz zajmującą się kształceniem i doradztwem; dlatego jego pracownicy naukowci powinni być rozliczani za osiągnięcia naukowe, dydaktyczne i organizacyjne (nie mylić z pracami administracyjnymi, które do nich nie powinny należeć);
- na uniwersytecie należy zatrudniać bardzo dobrze wynagradzanych, najwybitniejszych profesorów i doktorów habilitowanych, cenionych naukowców i dydaktyków oraz kształcić studentów, doktorantów i habilitantów potrzebnych gospodarce i uczelni dziś i w przyszłości;
- bezpośrednim przełożonym nauczyciela akademickiego powinien być kierownik katedry, który musi mieć daleko idące uprawnienia, katedra – wyznaczoną samodzielność organizacyjną i finansową, a wydziały – pełną samodzielność finansową; wydziały powinny się samofinansować, czyli pokrywać ponoszone wydatki ze swych przychodów oraz uzyskiwać wartość dodaną finansującą rozwój wydziału;
- funkcje rektora, dziekana, kierownika katedry i zakładu powinny pełnić w uniwersytecie 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;
- zatrudnienie wszystkich osób w uniwersytecie powinno dokonywać się w drodze otwartego konkursu na okres 5 lat i być odnawiane w ustalony sposób;
- część pracowników bibliotek powinna być zaliczana do pracowników naukowo-dydaktycznych, a pozostali do pracowników obsługi; biblioteką powinien kierować nauczyciel akademicki posiadający: udokumentowaną wiedzę, kwalifikacje i umiejętności menedżerskie niezbędne do kierowania biblioteką naukową;

- ważną rolę w szkole wyższej odgrywają pracownicy obsługi (administracyjni, finansowi, techniczni itp.), odpowiednio przygotowani, stale doskonalący swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje, którzy świadczą usługi na rzecz uczelni i pracowników naukowo-dydaktycznych.

Powyższe cechy uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego są gwarantem wysokiego poziomu kultury jakości, która zapewni wysoką jakość kształcenia i prowadzonych badań naukowych. W imieniu państwa – parlament i rząd muszą się czuć zobowiązani do zapewnienia niezbędnych warunków prawnych oraz ekonomicznych do prawidłowego rozwoju i funkcjonowania uniwersytetów liberalno-przedsiębiorczych. Państwo powinno odgrywać bardzo ważną rolę w ekonomicznym wspieraniu uniwersytetów (Wawak, 2011; 2015), np.:

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

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

- uniwersytet powinien ze swoich przychodów pokryć koszty swojego funkcjonowania oraz wygospodarować trwałą nadwyżkę ekonomiczną, niezbędną do sfinansowania programu swego rozwoju;
- główne przychody uczelni muszą pochodzić ze świadczonych usług badawczych, edukacyjnych i doradczych na otwartym konkurencyjnym rynku w kraju i za granicą;
- nauczyciele akademicy, wykonując swe obowiązki naukowe i edukacyjne, powinni mieć świadomość, że muszą „zarobić” na swoje wynagrodzenie, czyli świadcząc swoje usługi badawcze i dydaktyczne, przynosić muszą uczelni utarg – przychód zapewniający jej samofinansowanie;
- uczelnie dążą do rozszerzania możliwości sprzedaży oferowanych przez siebie usług badawczych, dydaktycznych i doradczych, czyli swych produktów przeznaczonych do sprzedaży; w tym celu tworzą i rozwijają instytucjonalne powiązania z interesariuszami zewnętrznymi, zwłaszcza biznesowymi i samorządami lokalnymi;

- przedsiębiorczy uniwersytet powinien samodzielnie poszukiwać powodów i okazji do zmian oraz właściwie je wykorzystywać; musi reagować zwłaszcza na inicjatywy oddolne, które są podstawową formą zmian w uczelni, oraz na zewnętrzne bodźce;
- aby uniwersytet mógł być przedsiębiorczy, jego pracownicy muszą być przedsiębiorczy, muszą myśleć i działać dla samodzielności ekonomicznej zakładu, katedry, wydziału i uczelni. Pracownicy muszą chcieć być przedsiębiorczy i kreatywni, a ich przełożeni nie mogą ich w tym blokować. Pracownicy nie mogą bać się nowego, bo tworzą nowe, nie mogą odczuwać niepokoju przed jutrem, bo są jego zaczynem i jaskółką. Uniwersytety muszą dziś podjąć samodzielną decyzję, w którym kierunku podążać. Prawidłowo realizowana koncepcja uniwersytetu liberalno-przedsiębiorczego zapewnia uczelni środki niezbędne do samofinansowania rozwoju oraz wysoką kulturę jakości zarządzanych i zarządzających w szkole wyższej.

## 5. Zakończenie

Z prowadzonych od kilkunastu lat badań (Wawak, 2000; 2013; „Wstępny roboczy raport”, 2011) wynika, że konieczna jest ochrona jakości kształcenia i wzrost jakości prowadzonych badań naukowych i publikacji, dlatego też przedsiębiorczość uczelni w Polsce powinna być nadzorowana, a co za tym idzie, w uzasadnionych przypadkach nadużyć, częściowo ograniczona przez MNiSW. Państwo, za pośrednictwem swych organów wykonawczych, powinno sterować rynkiem usług świadczonych przez uczelnie. Korygowanie działań uczelni niezgodnych z misją szkół wyższych przez ministerstwo właściwe dla szkolnictwa wyższego w określonym stopniu oczywiście ogranicza autonomię uczelni, ale jednocześnie zapewnia wyższą jakość funkcjonowania szkół wyższych w kraju. Władze uczelni powinny rozwijać przedsiębiorczość, innowacyjność i aktywność wśród wszystkich pracowników uczelni i sprzyjać rozwojowi kultury jakości.

Kierujący uczelniami, wydziałami, instytutami i katedrami muszą ustawicznie doskonalić swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje w zakresie organizacji i zarządzania oraz ekonomiki uczelni. Zarządzający (przełożeni) w szkołach wyższych powinni dążyć do podnoszenia poziomu jakości zarządzania, być otwarci na innowacyjne formy organizacyjne. Absolutnie konieczna jest zmiana postrzegania roli jako administratora zasobów uczelni z nakazowo-rozdzielczej w kierunku podejścia rynkowego, gospodarskiego i menedżerskiego do zarządzania majątkiem

uczelni. Jednocześnie musimy pamiętać, że przedsiębiorczy uniwersytet to cecha uniwersytetu, a nie jego rodzaj, bo szkoła wyższa nie jest przedsiębiorstwem.

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

Uwolnienie nauki i szkolnictwa wyższego od balastu biurokratycznych obowiązków jest ściśle związane ze zmianą w kulturze organizacyjnej uczelni, która powinna być przestawiona równocześnie na jakość i przedsiębiorczość. Nowelizacja ustaw dotyczących nauki i szkolnictwa wyższego oraz głęboka korekta rozporządzeń Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego musi wprowadzić projakościowe mechanizmy, które sprawią, że wszyscy zatrudnieni w uczelni publicznych i niepublicznych, instytutach badawczych i MNiSW zechcą podnieść radykalnie swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje oraz przystąpić do ciągłego podnoszenia jakości swojej pracy (Wawak, 2012b). Zarządzający powinni zostać zmobilizowani do poprawy jakości zarządzania, a zarządzani zmobilizowani do doskonalenia jakości wykonania swojej pracy. Wówczas będzie można dopiero stopniowo uwalniać naukę i szkolnictwo wyższe od nadmiernego obciążenia administracyjnego. Bez radykalnego zwiększenia zaangażowania w wykonywaną pracę w uczelniach i w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz postawienia na etos jakości pracy zespołowej nie przyniosą oczekiwanych efektów nowe rozwiązania formalno-prawne wprowadzane przez Sejm i Ministra. Nowelizacja lub zastąpienie obowiązujących aktów prawnych dotyczące nauki i szkół wyższych nowymi muszą się przyczynić do odbiurokratyzowania funkcjonowania uczelni i postawić na rozwój przedsiębiorczości pracowników zatrudnionych w szkołach wyższych połączony ze wzrostem jakości ich pracy naukowej, dydaktycznej i administracyjnej.

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

BIBLIOGRAFIA

- Amsterdamski, S. (1985). Tendencje rozwoju nauki w II połowie XIX wieku. W: B. Suchodolski (red.), *Historia nauki polskiej*. T. IV, cz. III. Warszawa: Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.
- Barnett, R. (2005). Convergence in higher education: The strange case of „entrepreneurialism”. *Higher Education Management and Policy*, vol. 17, no. 3.
- Benneworth, P. (2007). Seven samurai opening up the ivory tower? The construction of Newcastle as an Entrepreneurial University. *European Planning Studies*, vol. 15, no. 4.
- Bowden, J. i Marton, F. (2006). *The University of Learning. Beyond Quality and competences*. London, New York: Routledge.
- Clark, B.R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Oxford: Pergamon, For IAU Press.
- Clark, B.R. (2004). *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts*. New York: Society for Research into Higher Education & Open University Press.
- El-Khawas, E. (2001). Today's universities: responsive, resilient or rigid? *Higher Education Policy*, vol. 14, no. 3.
- Enders, J. i Musselin, Ch. (2008). Back to the future? The academic professions in the 21 st. century. *Higher Education to 2030*, vol. 1: Demography, OECD.
- Gowin dla PAP: *Polska ma być innowacyjna, a nie imitacyjna*. (2016). Pozyskano z: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news,407959> (dostęp: 22.01.2016).
- Jan Paweł II o badaniach naukowych. Pozyskano z: [www.staff.amu.edu.pl](http://www.staff.amu.edu.pl) (dostęp: 22.01.2016).
- Józwiak, J. (2003). Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1/21.
- Kwiek, M. (2010). *Transformacja uniwersytetu. Zmiany instytucjonalne i ewolucje polityki edukacyjnej w Europie*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Leja, K. (2011). *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Metodologia badań w naukach o zarządzaniu*. Praca zbiorowa. Łódź: Społeczna Akademia Nauk, 17. Pozyskano z: [http://fazer.swspiz.pl/pliki/00\\_materialy\\_elearning/Mar\\_S2\\_M003/Mar\\_S2\\_M003\\_K.pdf](http://fazer.swspiz.pl/pliki/00_materialy_elearning/Mar_S2_M003/Mar_S2_M003_K.pdf) (dostęp: 22.01.2016).
- Publikacje Tadeusza Wawaka. Pozyskano z: [www: http://tadeusz.wawak.pl](http://tadeusz.wawak.pl).
- Sieg, J. (1993). Prawa i obowiązki prywatnych właścicieli dóbr gospodarczych jako problematyki gospodarczej. W: T. Wawak (red.), *Własność prywatna*. Kraków: Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej.
- Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego*. Pozyskano z: <http://www.uj.edu.pl/documents/10172/> (dostęp: 23.04.2016).
- Tijssen, R.J.W. (2006). Universities and industrially relevant science: Towards measurement models and indicators of entrepreneurial orientation. *Research Policy*, vol. 35.
- Wawak, T. (2000). Quality – oriented changes in knowledge management in colleges of higher education – an outline of the problem. W: A. Anastasi i R. Borowiecki (Eds.). *Enterprises in the Face of contemporary challenges*, Krakow – Messina: University of Economics and University of Messina.
- Wawak, T. (2011). Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwestorów – wyniki badań. W: T. Wawak (red.), *Wyzwania*

- zarządzania jakością w szkołach wyższych. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Wawak, T. (2012a). *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 14.
- Wawak, T. (2012b). Najważniejsze propozycje zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce w opinii ankietowanych profesorów – wyniki badań. *Zarządzanie i Finanse*, część 1, nr 3.
- Wawak, T. (2013a). Pro quality restructuring of management in higher education. W: T. Wawak (red.), *Current problems of university management*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Wawak, T. (2013b). Warunki doskonalenia zarządzania w uczelniach – w założeniach noweli prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego w Polsce. W: J. Łopatowska i G. Zieliński (red.), *Uwarunkowania jakościowe. Zarządzanie operacyjne w teorii i praktyce*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Wawak, T. (2014). Profil praktyczny kształcenia w projektach zmiany ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym. W: *Państwo demokratyczne i socjalne*. Studia Prawne, tom 3, pod red. naukową Mariana Grzybowskiiego. Księga Jubileuszowa dedykowana Profesorowi Zbigniewowi A. Maciągowi. Kraków, 51-79.
- Wawak, T. (2015). Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego. W: T. Borys, T. Brzozowski i S. Zaremba-Warnke (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Wstępny, roboczy raport z I etapu badań na temat: Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym. (2011). T. Wawak (red.), *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.