

UCZELNIA NASZYCH CZASÓW – MIĘDZY SKARBNICĄ WIEDZY A UNIWERSYTETEM PRZEDSIĘBIORCZYM

Wykład inauguracyjny w Państwowej Wyższej Szkole Zawodowej w Raciborzu, 2 października 2015

Oto są wielkie wyzwania naszej polskiej akademickiej współczesności:

- Żyjemy w czasach **rozbudzonych aspiracji**, kiedy to Polacy oczekują zmian pozwalających żyć tak jak w najwyżej rozwiniętych krajach, oczekują takiej rzeczywistości, w której młodzi wykształceni ludzie będą w stanie budować silną gospodarkę.
- Żyjemy w czasach **edukacyjnego boomu**, kiedy kształcenie młodych pokoleń Polaków jest hasłem chętnie umieszczanymi w programach społeczno-gospodarczych.
- Żyjemy w czasach **innowacyjności**, a jej ważnym źródłem jest nauka, badania naukowe, konkretne osiągnięcia pozwalające poznać naszą rzeczywistość oraz pozwalające tę rzeczywistość zmieniać.

Cóż oznaczają te wyzwania dla uczelni? Są one dla uczelni szansą, wielką szansą, gdyż to właśnie uczelnie przygotowują wykształconych ludzi, to uczelnie są największym zasobem potencjału badawczego. Ładnie to brzmi, ale muszę postawić pytanie: a jakie uczelnie? jakie konkretnie uczelnie?

Pytam więc: Jaka powinna być współczesna polska uczelnia, aby sprostać wymienionym wyzwaniom? Jakie wartości powinny przyświecać wspólnocie akademickiej i jej liderom, aby uczelnia była centrum intelektualnej aktywności służącej krajowi i lokalnej społeczności? W tym wykładzie spróbujemy rozważyć te pytania. Odbędziemy krótki spacer po historii idei uniwersytetu, pokażę odmienne modele współczesnych uczelni: ten klasyczny, ukształtowany przez 200 lat, i ten nowy nawiązujący do zmieniającej się szybko rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Używam w wykładzie określenia „uniwersytet”, bo tak najczęściej określa się szkołę wyższą w literaturze światowej, bo uniwersytet w ujęciu historycznym dał początek wszystkim dzisiejszym typom szkół wyższych, ale mam na myśli uniwersalną uczelnię.

Dla wielu obserwatorów uczelnia jest oazą stabilności, organizmem działającym według własnych niezmiennych reguł, akademicką instytucją, skarbnicą wiedzy, tradycji i autorytetu. Ośmielam się tutaj zaprzeczyć tym stereotypom. Nawet gdyby ktoś chciał takich uczelni, to historia i współczesność pokazują nam, że nie jest to możliwe. Uczelnie – choć może nie tak dynamicznie – to jednak podążają za duchem zmian społeczno-gospodarczych.

Zanurzymy się na chwilę w uniwersyteckiej historii...

Protoplastą dzisiejszego uniwersytetu był Muzejon i związana z nim Wielka Biblioteka założone w III wieku p.n.e. w Aleksandrii przez Ptolemeusza I, tam uprawiano naukę i kształcono kolejne pokolenia badaczy. Przez lata Muzejon był instytucją królewską, a kolejni Ptolemeu-

sze fundowali uczonym wikt i opierunek. Przedmiotem działalności Muzejonu były studia filozoficzne i filologiczne, a także nauki ścisłe i przyrodnicze. Ostatnia wzmianka o Muzejonie pojawia się w V wieku n.e.¹

W świecie muzułmańskim początków nauki i zorganizowanej edukacji wyższej szuka się w VIII-IX wieku n.e., a ośrodkami kształcenia były meczety w większych miastach.²

W Chinach w III-V wieku p.n.e. dostępne były szkoły przygotowujące młodzież do roli urzędnika, a za pierwszy odpowiednik uniwersytetu uważa się Pałac Nauki Jixia założony w 370 r. p.n.e w państwie Qi, gdzie kształcono studentów i prowadzono badania. Późniejsze chińskie placówki tego typu miały charakter uczelni cesarskich i skupiały się na kształceniu urzędników, wypracowano tam funkcjonujący przez kilkanaście wieków system egzaminów państwowych. Przekazywana bardzo wszechstronna wiedza miała być praktycznie stosowana w strukturach państwa przez sprawowanie urzędów.³

W Europie początków uniwersytetów należy szukać w średniowieczu. Może to paradoks – wszak średniowiecze ma opinię wieków zacofania – ale to właśnie wtedy powstała idea o trzech władzach rządzących światem: władzy duchowej (*sacredotium*), świeckiej (*imperium*) oraz władzy wiedzy (*studium*). W XIII wieku Tomasz z Akwinu głosił pogląd, że to nauka rządzi światem i „tyranem jest ten, kto nie chce oświecać poddanych, boi się wiedzy i uczoności”. Początki uniwersytetu średniowiecznego można sytuować w XI wieku, a jego domeną było kształcenie teologów, prawników i medyków. Z czasem rozwinęła się edukacja w zakresie sztuk wyzwolonych (gramatyka, dialektyka, retoryka oraz arytmetyka, astronomia, geometria i muzyka), a później wszystkie inne nauki. W XII wieku ukształtowały się dwa główne modele uniwersytetu: boloński, który działał jako korporacja studentów zatrudniająca poszczególnych profesorów oraz paryski, gdzie uczelnia podlegająca biskupowi Paryża była kierowana przez zgromadzenie profesorów. Nazwa „uniwersytet” pojawiła się w roku 1221, pochodzi ona od słowa łacińskiego *universitas* –powszechność, co oznacza wspólnotę intelektualistów, miejsce gdzie każdy może przyjść i zdobywać wszelką wiedzę. To w średniowieczu powstały liczne uniwersytety m.in. w Modenie, Tuluzie, Oxford i Cambridge, Pradze, a także w Krakowie.⁴

Uniwersytety są uznawane za dzieło średniowiecza, ale w kolejnych epokach – renesansu i oświecenia przechodziły różne drogi: humanistycznego ożywienia, klasycystycznego skostnienia, a nawet kryzysu. Podkreśla się rolę poglądów Erazma z Rotterdamu – księcia humanizmu w XVI wieku i twórcy nowych prądów w edukacji humanistycznej. Dostrzega się fakt, iż to na przełomie XVI i XVII wieku zrodziła się postać dzisiejszego „uczonego”, choć jego wizerunek nie zachęcał do wyboru akademickiej kariery – tak pisał o nim Erazm z Rotterdamu:

¹ B. Tkaczow, Pod muz egidą; Uniwersytety – 700 lat sporów, Polityka, wydanie specjalne 4/2014, str. 12-14;

² M. Wilk, Arabowie szukają mistrzów, Uniwersytety – 700 lat sporów, Polityka, wydanie specjalne 4/2014, str. 15-18;

³ K. Sarek, Ku służbie państwu, Uniwersytety – 700 lat sporów, Polityka, wydanie specjalne 4/2014, str. 19-21;

⁴ *Tam gdzie pilnie pytano*, wywiad A. Krzemińskiej z prof. Henrykiem Samsonowiczem, w: Uniwersytety – 700 lat sporów, Polityka, wydanie specjalne 4/2014, str. 22-26;

Wyobraźciez sobie, że szczęśliwemu głuptakowi przeciwstawiamy wzór mądrości – człeka, co całe dzieciństwo i młodość strawił na zgłębianiu wszelakiej nauki i najpiękniejszą część życia strwonił na ciągłe nocne czuwania, na troski i trud w pocie czoła, a który i w całym dalszym życiu nigdy nie zakosztował ani krztyny przyjemności – zawsze grosz każdy ściskający, zawsze ubogi, smutny, zasępiony, sobie samemu niechętny i twardy, innym ciężki i nienawistny, wybladły, wychudły i chorowity, z ciekącymi oczyma, o wiele przed czasem postarzały i osiwiały, przed czasem też z życia odchodzący. Chociaż – cóż na tym zależy, że umiera ktoś, kto nigdy nie żył? Mimo tak ponurego wizerunku uczonego uniwersytety rozwijały się i w szczytowym okresie renesansu w XVI wieku zainteresowanie uniwersytetami osiągnęło apogeum.⁵

W epoce oświecenia (XVII-XVIII wiek) gdy pojawiła się nowa wizja świata i jego poznawania w oparciu o badania empiryczne nastał kryzys uniwersytetów. Celem ich dotychczasowego istnienia było „zachowanie i transmisja uznanej klasycznej wiedzy”, podczas gdy nowym wymogiem tamtych czasów stało się dążenie do „odkryć i postępu w nauce”, zwłaszcza w dziedzinach innych niż humanistyczne. Uniwersytety nie od razu były przygotowane do takiej roli. Pojawiły się instytucje konkurencyjne – szkoły wojskowe, akademie nauk, towarzystwa naukowe. Uniwersytety żyły własnym życiem, podporządkowane Kościołowi lub państwu. Tymczasem największe dzieła encyklopedyczne ówczesnej epoki (angielska *Cyclopaedia* – 1728 oraz *Wielka Encyklopedia Francuska* – 1765) powstały poza strukturami uniwersyteckimi, a nawet w świadomej opozycji wobec nich.⁶ W efekcie u progu XIX wieku większość europejskich uniwersytetów pozostawała na marginesie nowych tendencji w życiu umysłowym, a ich reformy były sporadyczne.

Wiek XIX przyniósł wielkie przemiany idei uniwersyteckiej. W Europie wyodrębniły się dwa nurty. Pierwszy to nurt francuski (napoleoński), eksponujący praktyczną użyteczność edukacji (znaczenie szkół zawodowych w tym politechnik), konieczność ścisłego nadzoru nad nauką, rozdzielenie badań naukowych od kształcenia (wyspecjalizowane placówki badawcze tworzą wiedzę, a szkoły wyższe ją przekazują). 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 Humboldta z początku XIX wieku 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 klasyczny wzorzec.⁷

Jeżeli dziś mówi się o tradycyjnym, klasycznym, ponadczasowym modelu uniwersytetu, to ma się na myśli właśnie założenia Humboldta. Dlatego też – przechodząc do współczesności -

⁵ K. Puchowski, Na styku antyku i chrześcijaństwa, Uniwersytety – 700 lat sporów, Polityka, wydanie specjalne 4/2014, str. 40-45;

⁶ T. Cegielski, Kryzys uniwersytetu w wieku rozumu, Uniwersytety – 700 lat sporów, Polityka, wydanie specjalne 4/2014, str. 46-51;

⁷ T. Kizwalter, Wielka rewolucja uczelniana, Uniwersytety – 700 lat sporów, Polityka, wydanie specjalne 4/2014, str. 52-56;

wypada tu poświęcić odrębną uwagę humboldtowskiej koncepcji uniwersytetu. Oto jej główne założenia.

- 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.
- Uniwersytet prowadzi edukację, która musi być całościowym kształtowaniem ludzkiego umysłu i charakteru, ale ma charakter elitarny.
- 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.
- Uniwersytet będąc wspólnotą uczonych i studentów jest zorganizowany hierarchicznie, z dominującą rolą kadry profesorskiej.⁸

Przedstawiony wielce skrótowo przegląd zmieniających się na przestrzeni wieków koncepcji uniwersytetu ukazuje ich niezwykłą ewolucję, co musi rodzić przekonanie, iż nie ma tu rozwiązań stworzonych na zawsze - i nawet funkcjonująca już dwa wieki koncepcja humboldtowska pewnie kiedyś odejdzie w przeszłość. A może ten czas już nadchodzi? Może stoimy w obliczu kolejnej rewolucji?

Znaki nowej rewolucji pojawiły się w ostatnich dziesięcioleciach XX wieku, 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 osiemdziesiątych ta ideologia wypełniła ducha nowego kapitalizmu, otwierając także dyskusje nad przeobrażeniem uniwersytetów. Pojawiły się takie oto pytania:

- Czy tworzona w uniwersytetach wiedza ma charakter dobra publicznego, czy też może stać się towarem oferowanym na sprzedaż?
- W jakim stopniu kształcenie uniwersyteckie powinno odpowiadać na potrzeby rynku pracy szkoląc specjalistów, a w jakim zapewniać wszechstronną i uniwersalną edukację światłych ludzi?
- Czy uniwersytety finansowane ze środków publicznych powinny respektować wymogi ekonomicznej efektywności, w tym podążać za zyskiem?
- Jaki powinien być model zarządzania uniwersytetami w obliczu koncepcji neoliberalnych?
- Jaki system nadzoru państwa nad działalnością uniwersytetów jest właściwy?

⁸ profesor uniwersytecki był otoczony nimbem półboga, był w Prusach wysokiej rangi urzędnikiem państwowym o nadzwyczajnym prestiżu i sowiec wynagradzanym – na przełomie XIX i XX wieku jego zarobki były ośmiokrotnie wyższe od wynagrodzeń nauczyciela szkoły podstawowej. tamże, str. 56

Dyskusja wokół tych pytań toczy się do dziś, a środowiska uniwersyteckie są podzielone, choć większość odrzuca koncepcje skrajnie liberalne. Wyłonił się wszakże nowy model uniwersytetu, określany jako uniwersytet przedsiębiorczy. W istocie jest on poszukiwaniem kompromisu między nieco archaiczną koncepcją humboldtowską a próbami postrzegania uniwersytetu jako przedsiębiorstwa działającego w realiach wolnorynkowych.

Zanim przedstawię bliżej koncepcje uniwersytetu przedsiębiorczego wypada przyjrzeć się niektórym współczesnym wyzwaniom wobec uczelni.

1. W zakresie kształcenia występują sprzeczne tendencje. Z jednej strony widoczne jest w Europie zjawisko upowszechniania kształcenia i rozwoju jego form. Powstają liczne nowe uczelnie, rozwija się idea kształcenia ustawicznego, funkcjonuje edukacja uniwersytecka dla osób starszych (w Polsce są to „uniwersytety trzeciego wieku”). Uniwersytety są ważną częścią systemu społeczeństwa wiedzy, czy też gospodarki opartej na wiedzy. Z drugiej strony pojawiają się tendencje demograficzne ograniczające dopływ kandydatów do studiowania. Masowość kształcenia często stoi w kolizji z jego jakością, co ogranicza możliwości elitarnych studiów wyłaniających liderów. Dla uniwersytetów nie są to dobre tendencje, ale trzeba potraktować je jako wyzwanie, jako nakaz zmian dostosowujących uniwersytety do tych tendencji.
2. Dzisiejszy świat naukowy staje się coraz bardziej wyspecjalizowany, pojawiają się coraz węższe specjalności naukowe, ale wymagające bardzo głębokiej wiedzy i naukowej penetracji. Dotyczy to zwłaszcza nauk ścisłych, ale także medycyny, informatyki, a nawet nauk społecznych. Gospodarka staje się coraz bardziej zdominowana przez technologie informatyczne, potrzebuje ona absolwentów nowej generacji, innych od tych sprzed nawet kilku lat. Pojawia się pytanie, czy uniwersytety są w stanie podołać i temu wyzwaniu?
3. 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 faktycznie następuje, przybierając różne formy. Przykłady, które podaje Clark dotyczą restrukturyzacji źródeł finansowania uniwersytetów pod wpływem zmian modelowych. W badanych uniwersytetach udział bezpośrednich dotacji rządowych zmniejszył się, a wzrósł udział innych strumieni: dotacji rad ds. badań i agencji, darowizn, tantiem z licencji, opłat studenckich, dochodów z kontraktów itd.⁹ Pokazana tu tendencja została

⁹ W pięciu badanych uniwersytetach udział bezpośrednich dotacji rządowych zmniejszył się: w Warwick (Wielka Brytania) z 69 do 38 proc., w Twente (Holandia) z 93 do 76 proc., a w Strathclyde (Wielka Brytania) z 75 do 45 proc. (w latach 1970-95); w latach 1980-95 w Uniwersytecie Technologicznym Chalmers w Goeteborgu (Szwecja) z 67 do 55 proc., a w Joensuu (Finlandia) z 96 do 66 proc. Clark B. R., *Creating Entrepreneurial University: Organizational pathways of transition*, International Association of Universities, Paris 1998

zaobserwowana przed laty, ale dzisiejsze doświadczenia ją potwierdzają, co widać w raporcie The Economist *The whole world is going to university* z dnia 28 marca 2015 roku.

4. Uniwersytety nie mogą być obojętne wobec wyzwań rynkowych. Kształtuje się i rozwija ponadnarodowy rynek edukacyjny, edukacja i badania naukowe stają się przedmiotem obrotu rynkowego. Jest wiele krajów, które zapewniają bezpłatne kształcenie swoich obywateli, w Polsce jest to nawet zapisane w Konstytucji. Mimo to także tam rozwijają się skomercjalizowane formy świadczeń uniwersyteckich. Wiedza staje się 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. Skoro jednak zmieniają się warunki wykonywania tych ról, to nie sposób ignorować możliwości zawartych w idei uniwersytetu przedsiębiorczego.

Idea uniwersytetu przedsiębiorczego pojawiła się w Europie stosunkowo niedawno, pod koniec XX wieku. Została zarysowana w głośnej pracy B. R. Clarka *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transition*. 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: wzmocnienie centrum sterującego, rozszerzenie powiązań z otoczeniem (przestrzeni rozwoju), zróżnicowanie źródeł finansowania, pobudzenie jednostek podstawowych oraz ożywienie kultury przedsiębiorczości.

W dalszych pracach tego autora¹⁰, a zwłaszcza H. Etzkowitz'a¹¹ 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 *The triple helix*, który pozwala na opisanie wzajemnego oddziaływania trzech sfer: sfery edukacyjnej, praktyki gospodarczej oraz rządowo-samorządowej sfery regulacyjnej.¹² W

¹⁰ Clark B. R., *Sustaining Change in Universities. Continuities in case studies and concepts*, The Society for Research into Higher Education, 2004

¹¹ Etzkowitz H., *Anatomy of the entrepreneurial university*, Social Science Information, September vol. 52, 2013, p. 486-511

¹² Etzkowitz H., Leydesdorff L., *The future location of research and technology transfer*. Journal of Technology Transfer, Summer 1999;

polskiej literaturze koncepcja *triple helix* jest znana także pod nazwą „strategicznego trójkąta”.¹³

Współcześnie idea uniwersytetu przedsiębiorczego jest wciąż w stadium kreowania i upowszechniania, ale jednocześnie zyskuje ona popularność i zainteresowanie wielu badaczy. Przykładem jest seria europejskich konferencji tzw. FINPIN poświęconych uniwersyteckiej przedsiębiorczości, od roku 2006 do dziś.

Trzeba przyznać, że idea uniwersytetu przedsiębiorczego napotyka sprzeciw części środowiska akademickiego, przykłady podaje Etzkowitz¹⁴, a oponenci dostrzegają w tej idei zagrożenia 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.¹⁵

Powstaje pytanie, jak można wyrazić i ocenić przedsiębiorczość uczelni? Otóż twierdzą, że można podejmować takie próby opierając się na czterech atrybutach przedsiębiorczości uczelni.

Pierwszym atrybutem przedsiębiorczości uczelni jest **orientacja ekonomiczna**. Jej odzwierciedleniem jest przyjęcie efektywności ekonomicznej za jeden z głównych celów działania uczelni. W systemie opartym na centralnym budżetowaniu uczelni za jedyne kryterium ekonomiczne przyjmowano, zgodne z przepisami, wydatkowanie przydzielonych na dany okres środków finansowych, a podstawowym narzędziem ekonomicznym uczelni mogło być oddziaływanie na koszty. Ten system wciąż w Polsce funkcjonuje, choć podlega on nieśmiałym próbom deregulacji, a rozwiązaniem alternatywnym było dopuszczenie całkowicie komercyjnego systemu finansowania uczelni niepublicznych. Przedstawiany tu atrybut orientacji ekonomicznej uczelni wysuwa na plan pierwszy takie kategorie jak: przychody, koszty, wyniki finansowe. Organy statutowe większości uczelni zajmują się tymi kategoriami zazwyczaj tylko przy okazji opiniowania lub zatwierdzania sprawozdań finansowych uczelni za dany okres obrachunkowy, a osobami najbardziej zaangażowanymi są wówczas kanclerz i kwestor. Tymczasem przychody, koszty, wyniki finansowe i towarzyszące im wskaźniki powinny być kluczowymi elementami planowania, monitorowania, weryfikowania i oceniania efektów działalności uczelni. Można się tu obruszyć, że uczelnia w sensie ekonomicznym zbliżałaby się do modelu przedsiębiorstwa. I cóż z tego? Tak działają uczelnie niepubliczne, a ich efekty eko-

¹³ Kukliński A., *Gospodarka oparta na wiedzy – społeczeństwo oparte na wiedzy – trajektoria regionalna*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, vol. 2, nr 22, 2003, s. 55-61

¹⁴ Etzkowitz H., Webster A., Gebhart C., Terra B.R.C.; *The future of the university and the university of the future: Evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm*. Research Policy, 29/2000, 313-330

¹⁵ Fayolle A., Redford D.T. (ed.), *Handbook of the Entrepreneurial University*, ed. EE – Edward Elgar, 2015

nomiczne są na ogół pomyślne, z należnymi zastrzeżeniami płynącymi z uwarunkowań rynkowych.

Drugim atrybutem przedsiębiorczości uczelni 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. Wiele uczelni posiada w swych strukturach komórki zajmujące się marketingiem, ale często ich działania są zawężane np. do promocji, przez co nie mogą one wykonywać wielostronnych funkcji budujących pozycję rynkową uczelni.

Trzecim atrybutem jest **orientacja innowacyjna**, wszak nie ma przedsiębiorczości bez innowacyjności. Uczelnie są tu swoistą mieszkanką podejść. Z jednej strony szkoła wyższa jest naturalnym siedliskiem kanonów wiedzy, tej tradycyjnej, trwałej, ponadczasowej, przekazywanej kolejnym pokoleniom studentów. Tu jest mniej miejsca na innowacje, 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 przedsiębiorczości jest **orientacja menedżerska**. Oznacza ona konieczność tworzenia takich systemów zarządzania uczelnią, w których obok podejścia akademickiego (wyrażającego się przez 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, nie ma mowy o wyłączeniu lub zdecydowanej dominacji któregoś z nich.

Dzisiejsze polskie uczelnie nie wykazują cech przedsiębiorczych w stopniu zadowalającym. Wynika to zapewne stąd, że jeszcze 25 lat temu cała dziedzina polskiej edukacji wyższej była 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 dziewięćdziesiąte minionego wieku przyniosły komercjalizację części sektora edu-

kacji wyższej w Polsce. Wraz z tym w 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 naukowe¹⁶ 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.

Obserwując funkcjonowanie polskich uczelni przez pryzmat kanonów przedsiębiorczości 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 trzema segmentami: absolwentami, środowiskiem konkurencyjnym oraz otoczeniem społeczno-biznesowym.

Uczelnie zbyt wolno i w małym zakresie zabiegają o relacje ze swoimi absolwentami. Wskazujemy tu na zaangażowanie uczelni w badanie i obserwowanie losów absolwentów jako jedno z ważnych kryteriów jej przedsiębiorczości. Związek z absolwentami zawsze wzmacnia pozycję uczelni, mocny związek z najlepszymi absolwentami może stać się źródłem znaczącej siły uczelni.¹⁷

Utrzymywanie relacji z pracodawcami jest jedną z najsłabszych stron polskich uczelni, a przecież powinno to być traktowane jako przedłużenie związków uczelni z rynkiem pracy. Przez szeroko pojętych pracodawców rozumiemy tu podmioty gospodarki, administracji, życia publicznego, które są zainteresowane absolwentami uczelni, procesem ich kształcenia, przygotowaniem do podjęcia pracy.

Ułomnością polskich uczelni jest ograniczoność i małe zróżnicowanie źródeł finansowania. W polskim systemie szkolnictwa wyższego działają równolegle dwa rodzaje uczelni. Pierwszy rodzaj to uczelnie publiczne, określane tak z racji źródeł finansowania – tu środki publiczne, pochodzące z budżetu państwa, dysponowane przez rząd, są zdecydowanie dominującym źródłem finansowania uczelni, a nadzór nad tymi uczelniami sprawuje rząd przez właściwego ministra. Te uczelnie – biorąc pod uwagę liczbę studentów w roku 2014 - stanowią 74% polskiego szkolnictwa wyższego. Drugi rodzaj to uczelnie niepubliczne, powstające w Polsce od

¹⁶ Pluta-Olearnik M. (red.), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa, 2009; *Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi*, Badanie zrealizowane w ramach projektu własnego PARP, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009; Burawski D. (red.), *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Europejskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Poznań 2013

¹⁷ Krajewska-Smardz A., *Cele i korzyści budowania relacji szkoły wyższej z absolwentami*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 711/2012 str. 383-398; Nowaczyk G., Sobolewski D., (red.), *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2011,

początku lat dziewięćdziesiątych, które finansują się głównie z opłat pobieranych od studentów za ich kształcenie, przy niewielkim udziale dotacji ze strony budżetu państwa (na stypendia dla studentów, na badania naukowe dla najlepszych uczelni). Trzeba dostrzegać różnice między tymi dwoma rodzajami uczelni jeśli chodzi o orientację przedsiębiorczą. Ta orientacja jest zdecydowanie bardziej widoczna w uczelniach niepublicznych, które od samego początku działają według reguł rynkowych i kryteriów efektywności ekonomicznej.

Pora na konkluzje.

1. Jest już niezaprzeczalnym faktem, że do tradycyjnych elementów misji uczelni – edukacji i badań naukowych – dołączył jeszcze jeden 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. Ważną częścią otoczenia uczelni są jej beneficjenci, czyli osoby i podmioty zainteresowane różnorodnymi pożytkami płynącymi dla nich z faktu dobrego funkcjonowania uczelni. Konieczne jest zidentyfikowanie poszczególnych podmiotów tego otoczenia, kształtowanie pożądanых relacji uczelni z tymi podmiotami, utrzymywanie i rozwijanie tych relacji – wszystko to w interesie samej uczelni, jak i w interesie lokalnego środowiska.
2. Uniwersytet przedsiębiorczy powinien być zainteresowany budowaniem swojej dobrej pozycji w środowisku akademickim, ale także na rynku edukacyjnym i naukowym. Jednocześnie uczelnia – obok dążenia do realizacji misji społecznej – powinna budować swoją siłę ekonomiczną, wykorzystując posiadane zasoby i zewnętrzne uwarunkowania.
3. Cechą orientacji przedsiębiorczej uniwersytetów jest umiędzynarodowienie. Dla wielkich uniwersytetów z długą tradycją jest to walor naturalny. Jednak dla uczelni w krajach tzw. 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. Ważnym walorem uniwersytetu przedsiębiorczego jest szeroko pojmowana innowacyjność. Jest to osobny obszar wymagający analiz i wyjaśnień. Należałoby odpowiedzieć na pytania o kryteria innowacyjności uniwersytetu, stworzyć systemy ocen i porównań, umożliwić uniwersytetom samoocenę w tym zakresie, a także określenie kierunków działań na rzecz tego atrybutu przedsiębiorczości. W tym miejscu pragnę tylko zdecydowanie zaznaczyć konieczność innowacyjności ludzi, zespołów i całych uniwersytetów, przeciwstawić się poglądom, że uniwersytet jest silny tylko dzięki tradycji i wiedzy już skumulowanej, podkreślić wielką wagę innowacyjności w kontekście przedsiębiorczości i szans rozwoju uczelni.

5. 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 idei¹⁸, 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.

¹⁸ Gorzelak. G, *Uniwersytet przedsiębiorczy*, Forum Akademickie nr 1/2009; Kozłowski J., *Przedsiębiorcze uniwersytety*, Forum Akademickie nr 2/2001. Pluta-Olearnik M. (red.), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa, 2009; Burawski D. (red), *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*, Wydawnictwo Europejskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości, Poznań 2013.