

WPROWADZENIE

Russell L. Ackoff¹ zauważył, że strategiczne zarządzanie organizacją wymaga określenia jej ideału (wizji, wyidealizowanego wzorca, wzorcowego modelu), który precyzuje kierunek zmian organizacji i kryteria oceny jej funkcjonowania; zarządzanie uniwersytetem także kieruje się jakimś domyślnie lub wprost określonym jego ideałem. W ramach poszukiwań uniwersytetu realnego zauważono i w niniejszej monografii przyjęto, że z jednej strony został on ukształtowany przez potrzeby społeczne, a z drugiej przez utrwaloną w kulturze Europy Zachodniej i USA ideę uniwersytetu. Idea ta jednoznacznie określa do realizacji jakich potrzeb powinien służyć uniwersytet i w jaki sposób może je zaspokajać. Zamiarem monografii jest identyfikacja tych potrzeb oraz przedstawienie problemów pojawiających się na drodze poszukiwania cech ideału uniwersytetu wraz z jego analogiczną wieloznaczością, umożliwiającą różnorodne uszczegółowienia zależne od kulturowych i cywilizacyjnych uwarunkowań, w których jest realizowany. Nie będzie się ona ograniczać do konstatacji problemów i aktualnych sporów dotyczących misji uniwersytetu oraz trudności w jej realizacji. Jednocześnie, zamiast narzekać, autorzy monografii pragną rozważyć pomysły dotyczące tego, jaki ideał uniwersytetu wyznaczają potrzeby społeczne oraz jakie z tego tytułu powstają obowiązki i zadania do spełnienia przez państwo i społeczność akademicką.

Celem monografii jest poszukiwanie oraz wskazanie dróg i sposobów przybliżania uczelni do osiągnięcia ideału uniwersytetu. Pełne osiągnięcie ideału jest wprawdzie niemożliwe, ale – jak uważają autorzy – dążenie do niego jest warunkiem rozwoju uniwersytetu i jego społecznej użyteczności, tj. realizacji tych potrzeb społecznych, których zaspokajanie należy do jego misji wyznaczonej tymże ideałem. Realizacja celu monografii wymaga sformułowania rozbudowanej hipotezy badawczej i jej częściowego uzasadnienia. Głosi ona, że nakazem chwili i warunkiem realizacji strategii rozwoju państwa i społeczności akademickiej jest ich wspólne dążenie do takich zmian w uniwersytecie, które zbliżają go do jego ideału.

Mając na względzie realizację celu monografii i udowodnienie słuszności przyjętej hipotezy, założono optymalną jej strukturę, składającą się z czterech rozdziałów. W pierwszym, zatytułowanym *Projekty uniwersytetu i ich realizacja*, zostaną przedstawione opracowania dotyczące problemów wyboru koncepcji i drogi rozwoju uniwersytetu w Polsce, który stoi na rozdrożu i poszukuje możliwości zbliżenia

¹ R.L. Ackoff (1968). Toward an Idealized University. *Management Science*, 15(4), B121–B131, <http://www.jstor.org/stable/2628739> (data dostępu: 22.02.2016); *idem* (1970). Some Ideas on Education in the Management Sciences. *Management Science*, 17(2), B2–B4, <http://www.jstor.org/stable/2629203> (data dostępu: 22.02.2016).

się do modelu uniwersytetu idealnego. Jedną z propozycji może tu być uniwersytet liberalno-przedsiębiorczy.

W publicznej debacie na temat szkolnictwa wyższego w Polsce konkurują z sobą obecnie dwa dominujące projekty uniwersytetu: klasyczny (humboldtowski) i przedsiębiorczy (Clarka). Różnicę między nimi wywołują istotne praktyczne implikacje. W aktualnej sytuacji społeczno-gospodarczej Polski występują nowe uwarunkowania działania uniwersytetu (globalizacja, masowość edukacji oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy), które stanowią wyzwanie dla jego klasycznej koncepcji i sprawiają, że przedsiębiorczy ideał uniwersytetu jest obecnie dominującym wzorcem w większości rozwiniętych krajów. Wymaga to znalezienia w naszym kraju sposobu efektywnego połączenia tradycji akademickiej z cechami właściwie rozumianego uniwersytetu przedsiębiorczego.

Poszukiwanie strategii rozwoju wywołuje potrzebę zastosowania nowych kategorii w projektowaniu uniwersytetu i pokazuje możliwości wykorzystania koncepcji *governance* w celu uchwycenia, opisanie i wyjaśnienia zjawisk występujących w szkolnictwie wyższym. Celowym jest wykorzystanie doświadczeń innych państw, których uniwersytety stoją na wyższym poziomie rozwoju, np. Wielkiej Brytanii. Brytyjskie uniwersytety tzw. trzeciej generacji są tego przykładem, gdyż w porównaniu z sektorami dostarczającymi inne usługi publiczne sektor akademicki cechuje się tam formalnoprawną separacją oraz relatywnie wysokim poziomem autonomii jednostek akademickich na poziomie strategicznym i operacyjnym.

Jednocześnie musimy pamiętać, że kształcenie kompetencji międzykulturowych należy do misji współczesnego uniwersytetu. Realizacja tego zadania wymaga łączenia edukacji formalnej z nieformalną, przekazywania rzetelnej wiedzy, której towarzyszy nauka twórczego myślenia, prowadząca do rozwijania umiejętności i kompetencji pozwalających przekładać teorię na praktykę i rozwiązywać problemy na podstawie *case studies*.

Szczególne miejsce w rozwoju uniwersytetów oraz w dążeniu do ideału odgrywa współpraca nauki z biznesem, uniwersytetów z pracodawcami oczekującymi na właściwie wykształconych absolwentów szkół wyższych. Rola uczelni w zaspokojeniu oczekiwań i potrzeb społecznych XXI wieku wymaga gruntownego przemyślenia i przebudowy. Przed szkołami wyższymi stoją nowe, współczesne wyzwania dotyczące jakości kształcenia akademickiego oraz dostosowania go do potrzeb rynku pracy. Towarzyszą im bariery w kooperacji nauki z biznesem. Dlatego też warto zająć się ich przełamywaniem.

Nie możemy zapominać o tym, że Polska jest od samego początku, tj. od 1999 roku, sygnatariuszem procesu bolońskiego oraz częścią Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Dlatego też na uniwersytetach ciąży obowiązek realizacji ustaleń procesu bolońskiego, wprowadzonych przez Sejm RP do polskiego prawa w ramach ustaw dotyczących szkolnictwa wyższego i nauki oraz towarzyszących im wykonawczych rozporządzeń uprawnionych do tego ministrów. Ideą procesu bolońskiego, zmierzającą do wzrostu jakości kształcenia oraz integracji szkolnictwa wyższego, zwłaszcza w Europie, jest zapewnienie absolwentom szkół wyższych uznawania dyplomów i wykonywania zawodu poza granicami swego kraju. Dlatego

też bardzo ważna jest rola konkretnych szkół wyższych, np. Uniwersytetu Jagiellońskiego, we wdrażaniu wytycznych i zadań przyjętych przez prawo obowiązujące w Polsce oraz włączanie się UJ w rozwój współpracy w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.

Rozdział drugi niniejszej monografii, zatytułowany *Potrzeby i oczekiwania społeczne*, zostanie poświęcony misji uniwersytetu, która przejawia się m.in. w zaspokajaniu potrzeb społecznych przez szkoły wyższe. Wiąże się to z wymogami instytucjonalnymi, przed którymi stoją uniwersytety, oraz z niekiedy sprzecznymi oczekiwaniami społecznymi, które wyznaczają lub mogą wyznaczać misję uniwersytetu. Warto w tym miejscu przywołać koncepcję Johna W. Meyera i Briana Rowana², w myśl której organizacje upodabniają się do siebie, podążając za tzw. „racjonalnymi mitami”, tj. funkcjonującymi w ich otoczeniu zinstytucjonalizowanymi przekonaniami o tym, jak powinna być skonstruowana i prowadzona profesjonalnie zarządzana organizacja. Współcześnie większość funkcjonujących w naszym kraju norm dotyczących działalności naukowej pochodzi z Zachodu, a przede wszystkim ze Stanów Zjednoczonych. Stanowią one pochodną tamtejszych stosunków społeczno-gospodarczo-politycznych i są odmienne od tych, z którymi mamy do czynienia w naszym kraju. Dlatego w wielu przypadkach normy te mają charakter racjonalnego mitu, który uległ instytucjonalizacji. W tej sytuacji celowym jest zastanowienie się nad sposobami radzenia sobie z rozdzwieniem między lokalnymi potrzebami a zinstytucjonalizowanymi mitami, które może zastosować uniwersytet.

Jednocześnie, jak wskazują wyniki badań, które zostały przeprowadzone przez współautorów monografii, kształcenie uniwersyteckie oraz relacja mistrz–uczeń są w dalszym ciągu uznawane za ważne. Postawy prezentowane przez pokolenie milenijne (nazwane inaczej pokoleniem Y lub pokoleniem Millennials), tj. osoby urodzone między 1980 a 2005 rokiem, mogą stanowić wyzwanie dla nauczycieli akademickich, gdyż wymagają znajdowania rozwiązań na poziomie „funkcjonowania operacyjnego” oraz uwzględnienia tego, że role uczących się i nauczających mogą być wymienne w procesie dydaktyki.

Formułując strategię rozwoju szkolnictwa wyższego, nie możemy zapominać o potrzebach interesariuszy wewnętrznych uczelni, czyli pracowników i studentów. Konieczne jest także podjęcie, na podstawie analizy literatury przedmiotu, próby identyfikacji potrzeb interesariuszy zewnętrznych uniwersytetu (takich jak kandydaci do podjęcia studiów, absolwenci, pracodawcy, inne uczelnie, społeczność lokalna, rodzice studentów, władze państwowe, media itd.) oraz poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy ich potrzeby zostały uwzględnione w strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce (lata 2010–2020). Autorzy monografii podejmą próbę identyfikacji tych potrzeb oraz odpowiedzi na powyższe pytanie.

Rozwój uniwersytetu wymaga zaangażowania studentów w tworzenie przyszłej rzeczywistości uniwersyteckiej i idealnej uczelni dla prosumenta. Obecnie szczególnie ważne jest wykorzystanie przez uczelnie różnych pomysłów dotyczących możli-

² J.W. Meyer, B. Rowan (1977). Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.

wości zaspokajania przez uniwersytet potrzeb związanych z użytkowaniem nowych mediów. Warto się nad tym pochylić oraz zastanowić się nad znaczeniem koncepcji zarządzania talentami, idei *crowdsourcingu* dla podnoszenia jakości kształcenia, a także nad projektami platformy wymiany pomysłów i budowy studenckiej bazy talentów.

Globalizacja, europejska integracja gospodarcza, problemy strefy euro – mocno oddziałujące na toczące się zmiany gospodarcze w kraju i za granicą – wpływają na aktualny kształt misji współczesnego i przyszłościowego uniwersytetu. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań dotyczących tego, jaki kierunek, zdaniem studentów, absolwentów, przedstawicieli środowiska naukowego oraz pracodawców, powinno obrać współczesne szkolnictwo wyższe, aby w sposób efektywny realizować swoją misję edukacyjną.

Główną misją uniwersytetu jest kształcenie osób, które tego chcą. Właściwa realizacja misji edukacyjnej wymaga prowadzenia przez uczelnie badań naukowych. Jedność dydaktyki i nauki jest nierozdzielna. Jednakże nauka nie jest misją podstawową uniwersytetu, ale służebną dla właściwie realizowanego procesu edukacji. Misja naukowo-badawcza jest natomiast podstawową dla instytutów, zakładów i pracowni Polskiej Akademii Nauk. Uniwersytet, składając przyszłym studentom określoną ofertę kształcenia, musi mieć świadomość, że przypadło mu kształcenie elit swojego kraju. Dlatego też bardzo ważne jest to, kogo chce kształcić uczelnia (sylwetka absolwenta), jak będzie przeprowadzana rekrutacja na studia, jakie będą oferty usług edukacyjnych świadczonych przez uniwersytet oraz w jaki sposób zostaną sporządzone, a także jak powinna wyglądać promocja szkoły wyższej. Wszystko to wiąże się z koniecznością nawiązania i utrzymania korzystnych relacji z otoczeniem oraz z trzecią misją uniwersytetu dotyczącą służenia temu otoczeniu. Relacje uniwersytetu z otoczeniem to bardzo rozległe i wielokierunkowe problemy, których nie sposób zaprezentować w krótkim opracowaniu. Dlatego też autorzy skupili uwagę na kilku wybranych kwestiach dotyczących tych relacji – w obszarze kształcenia elit oraz wyboru uczelni i kierunku studiów. Tymi problemami zajmą się autorzy rozdziału trzeciego, zatytułowanego: *Wybrane relacje uniwersytetu z otoczeniem*.

Na wstępie trzeba odpowiedzieć na pytania: Czym są elity? Czy możliwe jest kształcenie elit w Polsce? Jak należy obecnie kształcić elity? Na owe pytania poszukują odpowiedzi współautorzy monografii oraz w tym kontekście wyznaczają określone zadania. Do tych wyzwań i zadań powinien być przygotowany system edukacji obejmujący osiem szczebli kształcenia ustawicznego. Wiąże się to ściśle z problemami związanymi z funkcjonowaniem rynku edukacyjnego w kraju i w Europie. Konieczne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: Jak komercjalizacja szkolnictwa wyższego oraz postęp mobilności wertykalnej i horyzontalnej wpływają na proces kształcenia elit w Polsce?

Przyszły student zastanawia się nad wyborem kierunku studiów i uczelni, na której chciałby studiować. Zbiera dostępne mu informacje, coraz częściej za pośrednictwem Internetu, analizuje oferty przedstawiane przez uczelnie i dokonuje wyboru. Dlatego też tak ważne są relacje uczelni z jej otoczeniem.

Rozpoczynając prace nad rekrutacją na studia, uczelnie muszą zadać sobie pytanie: Jakimi oczekiwaniami i preferencjami kierują się przyszli studenci I lub

II stopnia kształcenia przy wyborze uniwersytetu i kierunku studiów? Współautorzy trzeciego rozdziału przeprowadzili badania, które dotyczyły m.in. czynników mających wpływ na decyzję o podjęciu studiów na wyższej uczelni, oczekiwanych korzyści związanych z ukończeniem studiów, źródeł informacji o ofercie edukacyjnej i oceny funkcjonowania uniwersytetu przez kandydatów na studia. Warto zapoznać się z tymi wynikami badań.

Na konkurencyjnym rynku edukacyjnym szkoły wyższe nie mogą z założonymi rękami oczekiwać na nowych studentów. Dlatego też warto zapoznać się z metodami skutecznego marketingu stosowanymi przez doświadczonych na tym polu uczelnie oraz z zastosowaniem metod i narzędzi promocji prowadzonych kierunków studiów.

Powszechnie instytucje zajmujące się marketingiem usług, w tym edukacyjnych, dbają o relacje społeczne uniwersytetu, wchodzą ze swymi pomysłami i ofertami do Internetu, korzystając z usług mediów społecznościowych. Szczególne miejsce w promocji uniwersytetu zajmuje wykorzystanie stron profilowanych w serwisie Facebook, o czym pisze autor ostatniego podrozdziału dotyczącego specyfiki marketingu na rynku usług edukacyjnych.

Poszukiwaniami sposobów i narzędzi zbliżających szkołę wyższą do uniwersytetu idealnego zajmują się także uniwersytety ukraińskie. Ich problemy na drodze odnowy i restrukturyzacji jakościowej oraz zbliżenia do wzorców Unii Europejskiej zostaną przedstawione w ostatnim rozdziale, zatytułowanym *Problemy zarządzania szkołami wyższymi na Ukrainie*. W rozdziale tym znalazły się opracowania, przygotowane przez profesorów i docentów z uniwersytetu w Tarnopolu i Sumach (współpracujących z Katedrą Ekonomii Stosowanej i Jakości Zarządzania UJ w ramach polsko-ukraińskiego programu EUROUNIVER 2014–2016), poruszające m.in. następujące kwestie:

- dostosowanie funkcjonowania uniwersytetów do wymogów procesu bolońskiego oraz Unii Europejskiej;
- aktualne problemy restrukturyzacji i rozwoju uniwersytetów Ukrainy;
- nowy uniwersytet ukraiński w świetle aktualnych realiów;
- zarządzanie jakością uniwersyteckich usług edukacyjnych w aktualnych warunkach konkurencyjnego rynku w kraju i za granicą;
- dywersyfikacja przychodów w ramach polityki finansowej szkolnictwa wyższego na Ukrainie.

Monografia ma charakter multidyscyplinarny. Wykorzystano w niej narzędzia różnych nauk – ekonomii, filozofii, nauk o zarządzaniu, psychologii, socjologii i in. Zawiera ujęcia teoretyczne i praktyczne (aplikacyjne). Niektóre rozdziały są analizą literatury przedmiotu, inne zdają sprawę z własnych badań empirycznych. Można tu znaleźć rozbieżne stanowiska i rozwiązania, co stanowi zaletę tej monografii, gdyż odzwierciedla aktualny stan dyskusji dotyczących przemian uniwersytetu w obecnych czasach. Dlatego też jest to ważne źródło informacji dla wszystkich pracowników uczelni, zwłaszcza tych, którzy pełnią funkcje kierownicze w szkołach wyższych – rektorów, dziekanów, dyrektorów instytutów, kierowników katedr i zakładów oraz kanclerzy i kwestorów.