

# Małgorzata Anna Packalén

---

## "Maestro" czy "mentor" : o prowadzeniu prac dyplomowych na uniwersytetach w Szwecji

---

Teksty Drugie : teoria literatury, krytyka, interpretacja nr 1 (66), 203-210

---

2001

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

# Przechadzki

## Małgorzata Anna PACKALÉN

„Maestro” czy „mentor”

○ prowadzeniu prac dyplomowych na uniwersytetach  
w Szwecji

W szwedzkim środowisku uniwersyteckim w ostatnich latach jest żywo dyskutowany problem kompetencji pedagogicznych nauczyciela akademickiego. Kwalifikacje te, stanowiące bardzo istotne, obok kwalifikacji naukowych, kryterium w konkursach związanych z obsadzaniem w Szwecji wyższych stanowisk uniwersyteckich, dotyczyły do niedawna bardziej doświadczeń pedagogicznych danego kandydata niż jakości i poziomu jego umiejętności nauczania i – co nie mniej ważne – prowadzenia prac badawczych na poziomie magisterskim i doktoranckim, kierowania projektami naukowymi itp. Ostatnio jednak z coraz większą ostrożnością stawia się znak równości między ilością a jakością praktyki akademickiej i coraz częściej, charakteryzując relację magistrant /doktorant – promotor, używa się terminu, przeniesionego z psychologii społecznej, mianowicie „kompetencja psychospołeczna” (po szw. *social kompetens*), rozumiana jako umiejętność kreatywnego współzycia i współpracy z innymi ludźmi – tu: ze studentami i doktorantami. W takim właśnie znaczeniu będę w dalszym ciągu moich rozważań używać tego pojęcia<sup>1</sup>.

Proces pisania pracy dyplomowej – magisterskiej czy doktorskiej – obejmuje wzajemną zależność adepta i promotora, na każdym etapie studiów. Student kończący studia różni się, rzecz jasna, od doktoranta zarówno pod względem zakresu wiedzy, jak i ukierunkowania. Jednakże dynamika prowadzenia pracy dyplomo-

---

<sup>1/</sup> Niniejszy artykuł stanowi rozszerzoną wersję referatu wygłoszonego na międzynarodowej konferencji pt. *Nowe programy, nowe metody, nowe technologie w nauczaniu kultury i języka polskiego jako obcego. Teoria i praktyka*, Cieszyn 14-16 września 2000.

## Przechadzki

wej, niezależnie od poziomu nauczania akademickiego, nie różni się od innych praktyk dydaktyczno-naukowych. Praca promotora polega zawsze i w każdej sytuacji przede wszystkim na związkach międzyludzkich, które promotor może zarówno akceptować, jak i nie, wykorzystać pozytywnie, jak i negatywnie – wszystko w zależności od tego, czy i w jakim stopniu świadom jest on swojej roli i znaczenia w tych relacjach.

„Kompetencja psychospołeczna”, czyli umiejętność kontaktu z innymi ludźmi (obok wiedzy fachowej *sensu stricto*) ma szczególne znaczenie w sytuacji, w jakiej często znajdują się wykładowcy-polonisci zagraniczni: rozrzut tematyczny prowadzonych przez nich prac jest ogromny, co wymaga od promotorów przede wszystkim kompetencji w wielu naraz dziedzinach, np. z zakresu językoznawstwa, literaturoznawstwa, historii czy kulturoznawstwa. Jednocześnie jednak muszą być oni nieustannie świadomi istnienia konkurencji, nie tylko między uczelniami danego kraju, ale też w ramach tego samego wydziału – w tym przypadku językoznawczego. To, czy student wybierze za przedmiot swoich studiów język polski, a nie np. hiszpański, grecki czy chiński, zależy niejednokrotnie od przypadku, jak również od krążących w danym środowisku uniwersyteckim opinii na temat określonego przedmiotu i kadry wykładowców. Równie ważne jest utrzymanie studenta na danym kierunku, zwłaszcza w sytuacji, kiedy szwedzki punktowy system nauki na uczelniach wyższych umożliwi różnorodność manewrów związanych z wyborem i przebiegiem kierunku studiów. Doprowadzenie zatem studenta do końcowego etapu studiów, czyli do pracy magisterskiej, jest każdorazowo dużym sukcesem kadry dydaktyczno-naukowej ośrodka. Nie mówiąc już o tym, jak ważne jest zdobywanie nowych doktorantów, których obecność warunkuje w dużym stopniu przydział środków na projekty naukowe.

Jak widać, na wykładowców-polonistów w Szwecji (a sądzę, że i na wielu innych zachodnich uniwersytetach) spada zatem ogromna odpowiedzialność dotycząca posiadanego zakresu wiedzy. Wymaga to od nich również swoistej kompetencji kulturowo-społeczno-psychologicznej, niezbędnej w kontaktach ze zróżnicowaną i zindywidualizowaną grupą studentów, podejmujących i kończących studia polonistyczne w Szwecji. Studentów należących, nie zapominajmy, do nowej generacji, nawykłej do stawiania żądań i oczekującej od nauczyciela akademickiego, a tym bardziej promotora, aby był on nie tylko kierownikiem naukowym, ale także życiowym doradcą i przewodnikiem w skomplikowanym i nie zawsze łatwym do przeniknięcia systemie struktur uniwersyteckich.

Problem ten jest nieobcy również innym, bardziej „komercyjnym” kierunkom filologicznym w Szwecji, o czym świadczy żartobliwa, acz niemniej trafna metafora uppsalskiej romanistki, profesor Brynji Svane, która w referacie pt. *Dobry promotor – któż to taki?*<sup>2/</sup>, zaprezentowanym na konferencji uppsalskiej poświęconej tej

---

<sup>2/</sup> B. Svane *Vad är en bra handledare* (referat wygłoszony na konferencji metodologicznej zorganizowanej przez Wydział Językoznawstwa przy Uniwersytecie Uppalskim 12 maja 2000 r.). Niniejszym składam podziękowania prof. Brynji Svane za udostępnienie mi dla potrzeb tego artykułu maszynopisu powyższego tekstu.

## Packalén „Maestro” czy „mentor”

problematyce, postawiła prowokujące pytanie: „Czy można porównać promotora z pralką automatyczną?”. „Jak najbardziej!” – twierdzi Brynja Svane – przynajmniej jeśli wziąć pod uwagę zarówno wymagania stawiane przez studentów i doktorantów, jak i nabożne chęci promotorów sprostania tym żądaniom, zarówno jeśli chodzi o kryterium merytoryczne, jak i o wspomniany już tutaj aspekt społeczno-psychologiczny. Z ankiety przeprowadzonej przez B. Svane wynika, że studenci oczekują od promotora następujących cech – przytaczam je według rangi ważności ustalonej na podstawie przeprowadzonych testów. Zdaniem studentów i doktorantów promotor ma być: zaangażowany, kompetentny, uprzejmy, dynamiczny, wnikliwy, pomysłowy, krytyczny (acz w sposób konstruktywny), wyrozumiały, cierpliwy, zrównoważony, obdarzony umiejętnością wyjaśniania i tłumaczenia, dodający otuchy, podtrzymujący na duchu, przystępny (w znaczeniu: łatwy w kontakcie), niepretensjonalny, pracowity, obdarzony empatią i zdolnością improwizacji. Kompetencje naukowe walczą tu jak widać z kompetencjami psychologicznymi.

Przy okazji warto też przytoczyć warunki stawiane przez szwedzkich studentów i doktorantów środowisku uniwersyteckiemu, w którym kształtuje się ich profil, nie tylko przecież naukowy. Charakteryzować je powinna przede wszystkim obecność kompetentnych wykładowców, zróżnicowanych, o ile to możliwe, pod względem przynależności do generacji naukowych, ponadto różnorodność etniczna, równouprawnienie i demokracja. A także: międzynarodowa, dobrze rozbudowana, siatka kontaktowa, solidne i uznane w świecie nauki tradycje krytyczne, kreatywność, otwartość na nowe idee i chęć ich akceptacji, jak również możliwość nawiązania i utrzymywania formalnych i nieformalnych kontaktów między uczącymi się i nauczającymi – wszystko w tej właśnie kolejności.

Wracając jednak do instytucji samego promotora: idealny opiekun naukowy musiałby być wyposażony – na podobieństwo nowoczesnej pralki automatycznej (jeśli posłużyć się tutaj metaforą B. Svane) – w kilkunastopunktowy przynajmniej zestaw programów, umożliwiających, jak w nowoczesnym procesie prania, daleko posuniętą możliwość ich kombinacji, w zależności od indywidualnych potrzeb studenta czy doktoranta. Oczywiście, z góry wiadomo, że nie ma idealnych promotorów. Wiadomo jednak również, że dobre kontakty między młodym adeptem nauki a promotorem mają znaczenie nie tylko dla przebiegu i jakości pracy badawczej i przyszłości adepta (tzn. jeśli chodzi o spożytkowanie przez niego nabytej w tym czasie z pomocą promotora wiedzy i doświadczenia), ale także dla samego promotora, odpowiedzialnego przecież za zapewnienie swemu ośrodkowi (i nie tylko) przyszłej kadry naukowo-dydaktycznej

Stawiane obecnie promotorom wymogi łączenia kompetencji naukowych z funkcją psychospołeczną świadczą dobitnie o tym, że oczekuje się od nich pełnienia roli nie tylko przewodnika naukowego, ale także i przede wszystkim roli m e n t o r a. Słowo m e n t o r, którego przestarzałe (wg współczesnych słowników języka polskiego) znaczenie „mądry doradca” wyparło dzisiejsze, potoczne użycie, oznaczające „człowieka stale pouczającego kogoś, lubiącego prawić

## Przechadzki

morale, przybierającego wobec kogoś ton mentora”, zostało tym samym nacechowane pejoratywnie – w przeciwieństwie do języka szwedzkiego, w którym pozytywne pojęcia *mentor* czy *mentorst*wo, znane od dawna i często używane w innych również kontekstach, coraz bardziej zdomowiają się w szwedzkim żargonie uniwersyteckim.

Któż to zatem jest *mentor*? To osoba, mogąca służyć studentowi, magistrantowi czy doktorantowi nie tylko pomocą i oparciem naukowym w trakcie kończenia studiów czy na początku kariery naukowej – kompetentny, ale też znany w swoim środowisku i posiadający kontakty, mentor może znacznie ułatwić czy umożliwić młodemu ludziowi zawodowy start. To także ktoś, kto, korzystając z własnego doświadczenia życiowego, jest gotów udzielić swemu podopiecznemu wsparcia moralnego w trudnych sytuacjach. I kto siłą swej nie tylko wiedzy, ale przede wszystkim *osobowości*, potrafi pomóc studentowi w krytycznej ocenie własnych możliwości. Mentor z prawdziwego zdarzenia nie zawaha się również wesprzeć młodego badacza w sytuacji, gdy ten odważy się w swej pracy np. zakwestionować uznane tezy czy autorytety – nawet wtedy, kiedy kolidowałyby to z postawą naukową czy wynikami badań samego promotora.

Zarówno student /doktorant, jak i promotor wstępują w relację obdarzeni zarówno różnymi doświadczeniami czy zainteresowaniami, jak również sposobami organizowania informacji naukowych. Wielu badaczy tej problematyki przytacza w tym kontekście różnice w zakresie tzw. *kognitywnego kontroli*, charakterystycznej dla każdej jednostki. Kontrola ta w dużej mierze kształtuje nasz sposób odbierania świata. Indywidualne różnice w tym zakresie, tzn. sposób przyswajania wiedzy i jej organizacji dla potrzeb pracy naukowej, pociągają za sobą różnorakie strategie działania – zarówno ze strony adepta, jak i promotora. Naturalniejsze w tym kontekście byłoby używanie zamiast pojęcia *kognitywna kontrola* bardziej precyzyjnego sformułowania: *kognitywny styl*. Przez to określenie rozumie się w Szwecji indywidualny sposób pracy, znamienne dla każdej jednostki. Trudno rzecz jasna w praktyce wymagać od promotora, by w każdym indywidualnym przypadku zabiegał o rozpoznanie kognitywnego stylu swych podopiecznych, zwłaszcza że szybko przywiódłoby go to do mało oryginalnego wniosku, że studenci nie tylko różnią się pod tym względem między sobą, ale mogą też reprezentować styl kognitywny diametralnie obcy jego własnej naturze.

Jednakże promotor, który nie potrafi pozytywnie i konstruktywnie zareagować na fakt, że jego podopieczni myślą, przyswajają wiedzę i pracują nad jej organizacją zupełnie inaczej niż on sam, i którego nie stać na tolerancję i dopuszczenie pewnej modyfikacji swych naukowo-pedagogicznych założeń, nie zasłuży nigdy na miano *mentora*. Zwłaszcza biorąc pod uwagę istotny w tym kontekście fakt, że relacja „mentorska” może zaistnieć każdorazowo wyłącznie między *mentorem* a konkretną osobą, a nie grupą. Promotor zakładający „mentorstwo” jako punkt wyjścia jest natomiast niejako *a priori* przygotowany na konfrontację z różnymi kognitywnymi stylami poszczególnych magistrantów czy doktorantów, jak również na wynikające z tego konsekwencje. Tylko wtedy bowiem będzie on psy-

## Packalén „Maestro” czy „mentor”

chicznie przygotowany na spotkanie adepta, którego zdolności mogą znacznie wykraczać poza ogólnie przyjęty poziom wymagań lub – co też się zdarza – przekroczyć swymi możliwościami intelektualnymi wiedzę i kompetencję naukową samego promotora.

Przeciwieństwem promotora-*m e n t o r a* będzie natomiast promotor-*maestro*. Słowo *maestro*, kojarzone w języku potocznym głównie z kontekstem artystycznym, ma w języku polskim konotacje wyłącznie pozytywne. Użycie tego słowa (podobnie jak w języku szwedzkim) świadczy albo o pewnej pretensjonalności osoby mówiącej, albo nadaje wypowiedzi sens żartobliwy, kiedy to słowo *maestro* występuje niejako na prawach cytatu z języka włoskiego. *Maestro*, to inaczej mistrz. Słowo to w większości języków nacechowane jest pozytywnie. W języku szwedzkim istnieje jednak pochodny od rzeczownika *m i s t r z* (szw. *mästare*) czasownik, mianowicie *mästra*, czyli, w dosłownym tłumaczeniu, „mistrzować”, w znaczeniu (wg słownika szwedzko-polskiego Jacka Kubitsky’ego) „pouczać (kogoś) mentorskim tonem, krytykować”. Gdy więc w języku polskim konotacje pejoratywne ma słowo *m e n t o r*, w języku szwedzkim ładunkiem negatywnym obdarzone jest słowo wywodzące się z neutralnego pojęcia *maestra* czy *m i s t r z a*.

Zwracam uwagę na różnice w znaczeniach tych pojęć, są one bowiem istotne dla toku rozumowania dotyczącego sygnalizowanej tu problematyki, określanej w szwedzkiej debacie na ten temat jako *s y n d r o m m a e s t r a*<sup>3</sup>. Założmy, że promotor jest z racji swych kompetencji naukowych osobą znaną, poważaną i cioną. Stwarza to rzecz jasna atmosferę optymistycznego oczekiwania ze strony potencjalnych adeptów nauki, na których siłą rzeczy spływa część splendoru promotora. Sprostanie wymogom osoby cieszącej się niepodważalnym autorytetem naukowym daje im też poczucie przynależności do świata nauki i uczestnictwa w dialogu badawczym, podnosi własny prestiż i wzmacnia wiarę we własne możliwości intelektualne. Zdarza się jednak, że promotor ów, obdarzony niewątpliwą kompetencją fachową, pozbawiony jest jednocześnie owej wspomnianej wcześniej kompetencji psychospołecznej, co ogranicza jego zdolności poznawcze w tym zakresie. Promotor taki z całą pewnością nie będzie brał pod uwagę cech charakteru i predyspozycji psychicznych swego podopiecznego, odgrywających przecież istotną rolę nie tylko w relacji promotor-adept, ale także w nastawieniu do życia. Co więcej – w rezultacie braku otwartości i tolerancji na warianty zachowań w stosunkach międzyludzkich dążyć on będzie, świadomie lub nieświadomie, do zdominowania relacji promotor – student /doktorant. Może się to objawiać poprzez narzucenie swemu adeptowi celu i metody pracy, a nawet poprzez uniemożliwienie mu własnej inicjatywy – jednym słowem: poprzez niedostrzeżenie potencjału intelektualnego i indywidualnych możliwości młodego badacza.

Ryzyko zaistnienia takiej sytuacji jest tym większe, im bardziej potencjał naukowy adepta będzie odbiegał czy nawet przerastał możliwości kreatywne promo-

---

<sup>3/</sup> Powołuję się tu częściowo na refleksje na ten temat zawarte w: Roland S. Persson *Vetenskaplig handledning*, Lund 1999, rozdz. 7.

tora. W sytuacji bowiem, kiedy promotor siłą tradycji jest tym, który wie, a przynajmniej powinien wiedzieć więcej i lepiej od swoich podopiecznych, może on poczuć się zagrożony w swojej roli. To z kolei spowoduje go do unikania sytuacji, kiedy fakt ten może stać się zbyt widoczny dla obu partnerów dialogu, czy też do inscenizowania sytuacji pozwalających mu krytykować studenta za to, czego nie wie – nawet jeśli nie będzie to relewantne dla powstającej pod okiem promotora pracy. Innymi słowy, potencjalna groźba „zdemaskowania” go jako osoby niekompetentnej stworzyć może w rezultacie sytuację projekcji, tzn. przenoszenia na osobę studenta własnych kompleksów niższości i poczucia niemocy.

Pomijając nawet jednak taką sytuację krańcową, „maestro”, przyzwyczajony do występowania w głównej roli i do aplauzu otoczenia, będzie z natury rzeczy (i swej własnej) bardziej skłonny otaczać się „wielbicielami” swego talentu niż niebezpiecznie dociekliwymi „młodymi gniewnymi”. Tradycyjna struktura hierarchii akademickiej, nadal jeszcze stanowiąca podwaliny życia uniwersyteckiego nie tylko przecież w Szwecji, z pewnością pozwoli mu utrzymać w ryzach magistrantów czy doktorantów wykraczających poza przyjęte kody zachowań i działań.

Jednakże talenty naukowe studentów, podporządkowane bezapelacyjnie hierarchicznym strukturom, rozwijają się trudno albo też i wcale. Istnieje ryzyko, że promotor typu „maestro” nie potrafi skutecznie patronować intelektualnym zdolnościom młodego adepta. Można też założyć, że nawet kiedy umożliwi adeptowi ukończenie pracy magisterskiej czy doktorskiej, nie omieszka przy tym przekazać mu w spadku tradycyjnego (nie tylko w sensie pozytywnym) modelu hierarchii akademickiej. Ignorując ponadto indywidualne właściwości doktoranta i ograniczając jego kreatywność, promotor – „maestro” sam traci zapewne okazję do rozszerzenia własnego światopoglądu.

Problematyka *s y n d r o m u „m a e s t r a”* jest aktualna na wszystkich poziomach kształcenia – świadczy o tym powstała w ostatnich latach w Szwecji i w krajach zachodnioeuropejskich literatura przedmiotu na ten temat. W Polsce problem prowadzenia prac dyplomowych czy doktorskich, widzianych z tej własnej perspektywy, nie jest jeszcze, o ile mi wiadomo, zinstytucjonowany jako problem edukacji. O tym, jakiej wagi kwestia ta nabiera w ostatnich latach na uniwersytetach szwedzkich, świadczy m.in. raport uppsalskiego socjologa, prof. Hedwig Ekervald, kończący zainicjowany w 1995 roku tzw. „program adeptów i mentorów”<sup>4/</sup>. Nowa generacja studentów i młodych badaczy na pierwszym miejscu swych oczekiwań od przyszłej pracy badawczej stawia kontakt i relację z promotorem, który będzie dla nich właśnie *m e n t o r e m*, a więc jednocześnie opiekunem naukowym i przewodnikiem po instytucjach nauki. Co więcej – każdy szanujący się uniwersytet czy uczelnia wyższa w Szwecji mają w swym serwisie informacyjnym, dostępnym wszystkim zainteresowanym w postaci wzmianki w katalogu uczelni, względnie na stronie internetowej danego ośrodka, hasło zatytułowane „Mento-

---

<sup>4/</sup> H. Ekervald *Utvärdering av adept-och mentorprogrammet för yngre kvinnliga forskare i Linköping 1995-1996*, Uppsala 1996.

## Packalén „Maestro” czy „mentor”

rzy”. Pod nimi zainteresowany znajdzie informację, gdzie i do kogo może się zwrócić, chcąc np. przedyskutować ważny problem, nie tylko naukowy. I tak np. Uniwersytet w Uppsali oferuje w tym kontekście możliwość nawiązania kontaktu-dialogu z osobami reprezentującymi trzy różne grupy: seniorów (*seniorer*), czyli starszych stażem, aktywnych pracowników naukowych, posiadających szeroką wiedzę na temat stanu badań swoich pól badawczych; tzw. „gospodarzy” poszczególnych ośrodków (*institutionsvårdar*), dobrze zorientowanych w kwestii „who is who” rodzimego uniwersytetu, a w związku z tym mogących pośredniczyć w nawiązaniu naukowych kontaktów; oraz tzw. „osoby kontaktowe” (*kontaktskreterare*), zobowiązane do udzielania ogólnych informacji na temat profilu danego np. instytutu i jego personelu naukowo-dydaktycznego. Jak widać, sprawa m e n t o r a, czy w ogólnym pojęciu zjawisko m e n t o r s t w a, zostało w szwedzkim życiu akademickim w dużym stopniu zinstytucjonalizowane, wykraczając nawet swym zasięgiem poza tradycyjną konstelację student /doktorant /promotor<sup>5</sup>.

Dośnięcie promotorskiego ideału jest, rzecz jasna, niełatwe. Jak na razie większość promotorów starszej, średniej (którą sama reprezentuję), a nawet młodszej generacji, jest w mniejszym lub większym stopniu „produktem” tradycyjnej, skostniałej, zhierarchizowanej – niekiedy w sposób feudalny – struktury akademickiej. Każda z tych grup nosi więc w sobie zadatki zarówno na „maestra”, jak i na „mentora”. Rzecz jednak w tym, żeby – biorąc na siebie trudną i odpowiedzialną rolę promotora – być świadomym faktu, iż dobry promotor powinien – przynajmniej w założeniu – być zarówno m e n t o r e m, jak i m a e s t r o / m i s t r z e m w jednej osobie. Tym ostatnim jednak nie w negatywnym znaczeniu zaufanego w sobie n a j l e p s z e g o z n a j l e p s z y c h, ale w pierwotnym, pozytywnym pojęciu tego słowa: w znaczeniu naturalnego, oczywistego A u t o r y t e t u.

Wiadomo oczywiście, że żaden, nawet najbardziej kompetentny promotor, nie jest w stanie sam jeden zapewnić wszystkich naraz i odpowiadających indywidualnym potrzebom adepta programów – jeśli posłużyć się tu przytoczoną wcześniej analogią z pralką automatyczną. Jednakże m e n t o r z przekonania – ów m i s t r z z prawdziwego zdarzenia – nie będzie w kontakcie z młodymi badaczami dbał przede wszystkim o ciągłe zaznaczanie swojej własnej zawodowej pozycji. Przeciwnie: rozległa wiedza fachowa i życiowa mądrość pozwolą mu, gdy zajdzie taka potrzeba, abstrahować od własnych nawyków naukowych i nie tylko dostrzec i docenić zdolności i potencjał młodszych badaczy, ale również – co ważniejsze – mądrze nimi pokierować. Zawodowa kompetencja takiego mentora i mistrza w jednej osobie, w połączeniu z jego zinstytucjonalizowaną kompetencją psycho-

---

<sup>5/</sup> Dotyczy to nie tylko kierunków humanistycznych: kwestia ta stanowi równie istotny czynnik na kierunkach związanych z naukami ścisłymi, technicznymi, czy dotyczących życia gospodarczego kraju. W niniejszym artykule problem m e n t o r s t w a interesuje mnie jednak głównie jako istotny aspekt relacji promotor-adept w procesie powstawania prac dyplomowych, magisterskich czy doktorskich.



## Przechadzki

społeczną, wykraczającą poza tradycyjne obowiązki promotora, stanowi zapowiedź nowego modelu relacji między magistrantem / doktorantem a jego opiekunem naukowym w nowym typie uniwersytetu XXI wieku.