

Agnieszka Piasecka

Przedsiębiorcza uczelnia jako współczesny model szkoły wyższej

Ekonomiczne Problemy Usług nr 98, 155-166

2012

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Agnieszka Piasecka

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

PRZEDSIĘBIORCZA UCZELNIA JAKO WSPÓŁCZESNY MODEL SZKOŁY WYŻSZEJ*

Wprowadzenie

Zachodzące zmiany społeczne i gospodarcze mają duży wpływ na system szkolnictwa wyższego. Przekształcanie społeczeństwa przemysłowego w społeczeństwo wiedzy¹ wymaga dostosowania uczelni do nowych warunków funkcjonowania. Podejmowane przez szkoły wyższe² działania służą doskonaleniu pełnionych funkcji i budowaniu relacji z otoczeniem. Tradycyjne postrzeganie uczelni w kategorii „świątyni wiedzy” ustępuje miejsca współczesnemu modelowi szkoły wyższej.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu uczelni przedsiębiorczej jako jednego z kilku ujęć nowoczesnej szkoły wyższej.

1. Przesłanki zmian w systemie szkolnictwa wyższego

Szkolnictwo wyższe, będące jednym z elementów systemu edukacji, odgrywa ważną rolę w rozwoju społeczeństwa i gospodarki, ponieważ pełni następujące główne funkcje:

* Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

¹ Społeczeństwo wiedzy tworzy społeczeństwo informacyjne wraz z gospodarką opartą na wiedzy. Szerzej zob. E. Skrzypek, *Doskonalenie jako droga do doskonałości organizacji*, w: *Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, red. E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin 2006, t. 1, s. 51.

² W niniejszej pracy autorka używa zamiennie pojęć: szkoła wyższa, uczelnia, uniwersytet, instytucja akademicka, gdyż dla prowadzonych rozważań nie jest zasadne ich rozróżnienie.

- prowadzenie badań naukowych,
- kształcenie najwyższej kwalifikowanych zawodowo i intelektualnie członków społeczeństwa,
- rozwijanie i upowszechnianie kultury narodowej³.

W budowaniu gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego odpowiednio przetworzona informacja⁴ jest zasobem strategicznym, dlatego od szkół wyższych oczekuje się obecnie nie tylko tworzenia, aktualizowania i przekazywania wiedzy, ale również jej dostosowania do wymagań otoczenia. Szczególnie znaczenie ma kategoria jakości, odnoszona do kształcenia studentów i badań naukowych.

Wyzwania stawiane uczelniom wynikają nie tylko ze zmiany w postrzeganiu roli i miejsca szkoły wyższej w społeczeństwie wiedzy, ale są skutkiem pewnych zjawisk i tendencji występujących w sektorze szkolnictwa wyższego. Należy tu między innymi wymienić⁵:

- a) umasowienie kształcenia na poziomie wyższym: wzrost roli wiedzy w gospodarce wywołał większe zainteresowanie społeczeństwa kształceniem na poziomie wyższym, zaczęły powstawać nowe uczelnie, kilkukrotny wzrost liczby studentów spowodował, że szkoły wyższe utraciły elitarny charakter;
- b) wzrost konkurencji między instytucjami akademickimi: pojawienie się nowych i już istniejące szkoły wyższe, zróżnicowane pod względem kształcenia na wielu kierunkach, trybów studiowania, formy własności, nasiliło konkurencję między uczelniami;
- c) zmianę roli państwa wobec szkół wyższych: nowa rola państwa opiera się na partnerstwie w całej edukacji, państwo jest nie tylko „zaopatrzcicielem”

³ J. Beksiak, E. Chmielecka, A. Sulejewicz, *Instytucjonalne warunki działania szkół wyższych*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, nr 2, s. 15.

⁴ Informacja powinna być selekcyonowana pod kątem: jakości, ilości, aktualności i istotności. Szerzej zob. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 589–590.

⁵ Szerzej zob. U. Teichler, B.M. Kem, *Ku nowemu zbliżeniu relacji między szkolnictwem wyższym a światem pracy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1996, nr 7, s. 70–71; A.K. Koźmiński, *Misje i strategie szkół wyższych*, w: *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999, s. 240; Z. Markocki, *Systemowe zmiany edukacyjne – kluczem do XXI wieku*, w: *Możliwości i bariery reform edukacyjnych na poziomie wyższym*, red. M. Ochmański, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999, s. 33; K. Pawłowski, *Internacjonalizacja a globalizacja we współczesnym szkolnictwie wyższym*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 4, s. 2021.

uczelni, ale również doradcą, fundatorem i agencją monitorującą jej działalność;

- d) internacjonalizację działalności uczelni: proces globalizacji i swobodny przepływ pracowników na zagraniczne rynki pracy oznacza konieczność otworzenia się uczelni na współpracę ze szkołami z innych krajów w wymianie studentów i pracowników;
- e) urynkowanie edukacji na poziomie wyższym: podejście to zakłada traktowanie edukacji jako usługi, studentów jako klientów, a uczelni jako przedsiębiorstwa.

Konsekwencją wymienionych tendencji i zmieniających się relacji między instytucją akademicką a gospodarką i społeczeństwem jest pojawienie się koncepcji nowoczesnej szkoły wyższej. Z przeglądu literatury wynika jednak, że uczelnie mogą być postrzegane w ujęciu tradycyjnym i nowoczesnym.

W podejściu tradycyjnym, wywodzącym się z koncepcji uniwersytetu Wilhelma von Humboldta, szkoła wyższa charakteryzuje się nauczaniem opartym na działalności badawczej, wszechstronnym wykształceniem humanistycznym, swobodą akademicką oraz obojętnością nauki wobec przemysłu⁶. Cechy te, związane z zasadami tradycji uniwersyteckiej, są następujące⁷:

- a) jedność badań i nauczania, co oznacza kształcenie przez badanie (jednoczesne pełnienie funkcji nauczyciela akademickiego i badacza);
- b) jedność wiedzy i wielość nauk;
- c) duży stopień ogólności przekazywanej wiedzy – kształcenie kultury umysłu;
- d) szeroka autonomia (wolność badań i nauczania, pluralizm myśli, wolność studiowania, samorządność uczelni).

Głównym wyróżnikiem tradycyjnego uniwersytetu jest prowadzenie badań naukowych w duchu pełnej wolności akademickiej, dlatego w podejściu tym szkoła wyższa była określana jako „organiczna spójnia samej nauki”⁸ lub „koinonia – wspólnota wartości i celów”, której spoiwem jest prawda⁹.

W nowoczesnym podejściu, w opozycji do tradycyjnego, podkreśla się znaczenie uczelni w procesie wytwarzania wiedzy służącej rozwiązywaniu konkret-

⁶ J. Józwiak, *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 21, s. 7–8.

⁷ B. Gola, *Tradycja uniwersytecka wobec masowości wyższego wykształcenia i nacisków rynku pracy*, w: *Uniwersytet i wartości*, red. J. Kostkiewicz, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007, s. 168.

⁸ K.K. Przybycień, *Hessenowska teoria uniwersytetu*, w: *Uniwersytet i wartości...*, s. 183.

⁹ J. Goćkowski, *Uniwersytet i tradycja w nauce*, Wydawnictwo „Secesja”, Kraków 1999, s. 51.

nych problemów społecznych, ekonomicznych, przemysłowych. Zwraca się też uwagę na perspektywy zatrudnienia absolwentów oraz traktuje szkołę wyższą jako podmiot świadczący określone usługi edukacyjne na konkurencyjnym rynku¹⁰. W modelu tym istotne jest tworzenie relacji między szkołą a jej interesariuszami¹¹. Można także powiedzieć, że współczesna uczelnia jest złożoną, instytucjonalną formą¹², będącą połączeniem świątyni wiedzy z centrum doskonałości¹³.

Według UNESCO, do głównych celów i wartości współczesnej szkoły wyższej można zaliczyć następujące¹⁴:

- a) wykształcenie wysoko wykwalifikowanych absolwentów i odpowiedzialnych obywateli, zdolnych sprostać potrzebom różnych dziedzin ludzkiej działalności dzięki odpowiednim kwalifikacjom;
- b) umożliwienie elastycznego kształcenia na poziomie wyższym i kształcenia ustawicznego, co umożliwi indywidualny rozwój i przygotowanie studentów do aktywnego uczestnictwa w społeczeństwie;
- c) rozwijanie, tworzenie i upowszechnianie wiedzy przez prowadzenie badań i wytwarzanie wiedzy odpowiadającej zapotrzebowaniu społecznemu;
- d) pomoc w zrozumieniu, interpretacji, zachowaniu oraz upowszechnianiu kultur narodowych, regionalnych i międzynarodowych;
- e) wspomaganie rozwoju i kultywowania wartości społecznych przez przekazywanie młodzieży wartości, które tworzą podstawy obywatelstwa;
- f) wkład w rozwój i doskonalenie edukacji na wszystkich poziomach.

Aby zrealizować wymienione cele, współczesna szkoła wyższa powinna mieć cechy organizacji przedsiębiorczej, ale także opartej na wiedzy i społecznie odpowiedzialnej.

¹⁰ J. Józwiak, dz.cyt., s. 7–8.

¹¹ Do grona interesariuszy (stron zainteresowanych) szkoły wyższej należą: studenci, pracodawcy, rodzice, pracownicy szkoły, dostawcy wyrobów i usług, sektor szkół średnich, wizytatorzy i audytorzy, inne szkoły wyższe, społeczność lokalna, akcjonariusze i udziałowcy, rząd i instytucje kontroli, społeczeństwo, organizacje biznesowe i gospodarcze. Szerzej zob. J. Maciąg, *Wzorzec jakości usługi edukacyjnej*, „Problemy Jakości” 2005, nr 2, s. 24.

¹² S. Magala, *Trzy światy uniwersyteckiej społeczności (badacze, nauczyciele, obywatele)*, w: *Uniwersytet, społeczeństwo, gospodarka*, red. J. Chłopecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2006, s. 7.

¹³ J. Woźnicki, *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2007, za: K. Leja, *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008, s. 62.

¹⁴ *Światowa deklaracja UNESCO Szkolnictwo wyższe w XXI wieku: od wizji do działania*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1999, nr 14, s. 8.

2. Uniwersytet przedsiębiorczy i jego wyróżniki

Model uczelni przedsiębiorczej jest wynikiem zastosowania podejścia rynkowego do szkół wyższych. Założono w nim „otworzenie się” instytucji akademickich na zewnątrz, dlatego tradycyjne funkcje uczelni, związane z kształceniem i prowadzeniem badań naukowych, uzupełniono o tak zwaną trzecią misję, określaną jako zacieśnienie współpracy z podmiotami wchodzącymi w skład jego otoczenia¹⁵. Do podmiotów tych należy zaliczyć przede wszystkim rząd, społeczność lokalną, przedsiębiorstwa zatrudniające absolwentów i zlecające badania, studentów uczelni i inne instytucje akademickie.

Zdaniem H. Etzkowitz, uczelnie przedsiębiorcze dążą do¹⁶:

- a) kapitalizacji wiedzy;
- b) współzależności z interesariuszami;
- c) ewolucji struktur organizacyjnych pozwalających na niwelowanie napięć między współzależnością i niezależnością jednostek organizacyjnych szkoły oraz reakcją na zmiany zachodzące w otoczeniu.

P. Drucker zwrócił uwagę na to, że przedsiębiorczość uniwersytetów polega na poszukiwaniu zmian, reagowaniu na nie i wykorzystywaniu ich jako okazji¹⁷.

Przedsiębiorcza uczelnia podejmuje współpracę z przedsiębiorstwami i państwem, co sprawia, że jej funkcjonowanie opiera się na czterech filarach¹⁸:

- a) przywództwie akademickim zdolnym do opracowania i implementacji strategii działania;
- b) nadzorze nad prawidłowością wykorzystania zasobów uczelni;
- c) zdolności uczelni do innowacji, czyli transferu technologii, patentów, tworzenia inkubatorów przedsiębiorczości;
- d) etosie przedsiębiorczości w środowisku akademickim.

G. Neave i F. van Vught podkreślają, że przedsiębiorcza uczelnia powinna charakteryzować się¹⁹:

¹⁵ *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Warszawa 2009, s. 52.

¹⁶ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011, s. 39.

¹⁷ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 36–37, za K. Leja, *Koncepcje...*, s. 34.

¹⁸ Tamże, s. 40.

¹⁹ J. Jabłecka, *Zmiany w systemach zarządzania uniwersytetami w wybranych krajach Europy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1998, nr 12, s. 35.

- a) zwiększeniem wpływu na decyzje szkół wyższych wszystkich stron zainteresowanych wynikami ich działalności;
- b) silniejszym naciskiem na planowanie strategiczne, opracowanie misji i strategii działania;
- c) adaptacją podejść i technik stosowanych w sektorze przedsiębiorstw do zarządzania uczelnią.
- B. Clark wymienił pięć podstawowych cech uniwersytetu przedsiębiorczego²⁰:
- a) wzmocnienie centrum sterującego, którego zadaniem jest poszukiwanie okazji do zmian i koordynacja oddolnych inicjatyw;
- b) rozwój segmentów peryferyjnych, czyli jednostek organizacyjnych szkoły bezpośrednio współpracujących z otoczeniem;
- c) dywersyfikacja źródeł finansowania – oprócz dotacji z budżetu i opłat za studia, będących głównymi przychodami uczelni, powinny one pozyskiwać środki finansowe od samorządu lokalnego i biznesu;
- d) stymulowanie tradycyjnego rdzenia akademickiego, czyli powstanie centrów badawczych;
- e) rozwijanie kultury przedsiębiorczości opartej jednocześnie na pielęgnowaniu tradycji i budowaniu wizerunku na rynku.
- Zdaniem R. Burnetta, uczelnia jest przedsiębiorcza wtedy, gdy tworzy wiedzę zarówno zgodnie z tak zwanym trybem 1 – bez udziału otoczenia, jak i trybem 2 – z aktywnym uczestnictwem otoczenia (zob. tab. 1).

Tabela 1

Tworzenie wiedzy w uczelni

Wyszczególnienie	Tryb 1	Tryb 2
Określanie i rozwiązywanie problemów	z perspektywy interesu społeczności akademickiej	z perspektywy możliwego zastosowania
Rozumienie wiedzy	dyscyplinarność	multidyscyplinarność
Uporządkowanie	jednorodność	różnorodność
Organizacja	hierarchiczna	płaska
Struktura	status quo	otwartość na zmiany
Odpowiedzialność społeczna	słaba	silna
Kontrola jakości	akademicka	społeczna

Źródło: K. Leja, *Koncepcje...*, s. 36.

²⁰ K. Leja, *Koncepcje...*, s. 41–45.

Tryb 1 (*mode 1*) jest stosowany w tradycyjnych uczelniach, natomiast tryb 2 (*mode 2*) – w nowoczesnych uczelniach.

M. Pluta-Olearnik podkreśla, że uczelnia przedsiębiorcza ma cztery następujące atrybuty²¹:

- a) orientację ekonomiczną, której wyrazem jest przyjęcie efektywności ekonomicznej za jeden z głównych celów działania szkoły wyższej;
- b) orientację rynkową, oznaczająca, że mechanizm rynkowy jest ważnym kryterium decyzji podejmowanych w uczelni;
- c) orientację innowacyjną;
- d) orientację menedżerską, która jest realizowana przez wdrażanie systemów zarządzania uczelniami opartych na podejściu tradycyjnym, ale też zaczerpniętych z sektora przedsiębiorstw.

Oprócz modelu uczelni przedsiębiorczej w literaturze są też inne ujęcia współczesnej szkoły wyższej (zob. tab. 2). Niektóre z nich, jak model uczelni zorientowanej na wiedzę czy odpowiedzialnej społecznie, mają wiele cech wspólnych z przedsiębiorczą uczelnia, inne, jak model uniwersytetu trzeciej generacji, zwracają uwagę na zupełnie inne aspekty zmian w funkcjonowaniu instytucji akademickiej.

Tabela 2

Współczesne modele szkoły wyższej

Model szkoły wyższej	Cechy charakterystyczne
1	2
Uczelnia społecznie odpowiedzialna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Odpowiedzialność szkoły wyższej wobec społeczeństwa dotyczy: <ul style="list-style-type: none"> – kształcenia absolwentów spełniających oczekiwania pracodawców – prowadzenia badań użytecznych społecznie – tworzenia ścisłych związków ze społecznością biznesową i samorządową 2. Uczelnia odpowiedzialna jest organizacją służącą otoczeniu, co wymaga: <ul style="list-style-type: none"> – określenia oczekiwań interesariuszy (biznes, sektor społeczny, rząd, społeczeństwo, studenci) przez kształtowanie relacji z nimi w aspekcie ekonomicznym, społecznym i etycznym – działania regulatorów rozumianych jako zestaw zasad prowadzących do spełniania oczekiwań; regulatorami tymi są ramy prawne dotyczące szkolnictwa wyższego, rynek usług świadczonych przez uczelnię, presja społeczna związana m.in. z otwarciem europejskiego rynku szkolnictwa wyższego, samorządność akademicka – posiadania zdolności adaptacyjnych, czyli stworzenia kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności

²¹ M. Pluta-Olearnik, *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa 2009, s. 23–26.

1	2
Uczelnia oparta na wiedzy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uniwersytet tworzy wiedzę w celu: <ul style="list-style-type: none"> – poszerzania granic wiedzy przez poznawanie zjawisk i praw przyrody – opracowywania nowych produktów i technologii decydujących o przewadze konkurencyjnej szkoły. 2. Misja uczelni składa się z trzech funkcji: <ul style="list-style-type: none"> – kształcenia prowadzącego do uzyskania określonych efektów w postaci wiedzy, kompetencji i postaw, co wynika z krajowych ram kwalifikacji – działalności badawczej w zakresie badań podstawowych i stosowanych realizowanych we współpracy z interesariuszami – stosowania różnych form kształcenia przez całe życie wobec osób chcących się rozwijać oraz zacieśnianie współpracy z gospodarką w zakresie komercjalizacji badań 3. Doskonalenie wykorzystania zasobu wiedzy przez: <ul style="list-style-type: none"> – silne i służebne przywództwo, którego celem jest m.in. harmonizacja działalności jednostek uczelni – przestrzeganie wartości związanych z etosem akademickim, czyli prawdy, odpowiedzialności, rzetelności – definiowanie konkretnych oczekiwań wobec pracowników – wyzwalanie kreatywności w pracownikach poprzez kształtowanie kompetencji, postaw i odpowiednią motywację do dzielenia się wiedzą
Uczelnia trzeciej generacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cel działania to komercjalizacja technologii (<i>know-how</i>) 2. Dwupłaszczyznowe kształcenie: elitarne kolegia dla utalentowanych studentów oraz powszechnie dostępne programy nauczania 3. Niezależność od władzy państwowej (brak bezpośredniego finansowania uczelni z budżetu) 4. Reorganizacja uczelni – zastąpienie wydziałów wyspecjalizowanymi zespołami tematycznymi o interdyscyplinarnym charakterze 5. Ocenianie jakości w systemie <i>peer review</i> 6. Traktowanie języka angielskiego jako podstawowego języka komunikacji 7. Dążenie do uzyskania statusu międzynarodowego centrum transferu technologii
Uczelnia obywatelska	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kształcenie na poziomie wyższym koncentruje się na nauczaniu obywateli, w jaki sposób podejmować słuszne (dobre) decyzje dla danej osoby, a priorytetem jest edukacja humanistyczna 2. Prowadzenie badań naukowych jest podporządkowane poszukiwaniom odpowiedzi na pytanie, co jest dobre, i jak to zastosować w praktyce, aby służyło danej osobie i całemu społeczeństwu 3. Uniwersytet służy budowaniu demokratycznego społeczeństwa, zatem powinien ograniczyć współpracę z przedsiębiorstwami i być finansowany ze środków publicznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Leja, *Koncepcje...*, s. 145–156, 169–174; *Polskie szkolnictwo...*, s. 52–53; K. Leja, *Uniwersytet organizacja...*, s. 62–69; J.G. Wissema, *Tech-nostarterzy, dlaczego i jak*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005, s. 43–60; A. Drapińska, *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 42–43.

Podsumowując, można stwierdzić, że koncepcja uczelni przedsiębiorczej opiera się na:

- a) zorientowaniu na rynek w sferze kształcenia i prowadzenia badań, co oznacza postrzeganie uczelni w kategoriach przedsiębiorstwa świadczącego usługi edukacyjne i badawcze swoim klientom;
- b) budowaniu relacji z interesariuszami, co wymaga określenia ich oczekiwań i wymagań;
- c) profesjonalizacji zarządzania, przejawiającej się w stosowaniu wybranych narzędzi i metod zarządzania.

Zakończenie

Prezentacja modelu uczelni przedsiębiorczej nasuwa pytanie: czy i na ile polskie szkoły wyższe wdrożyły tę koncepcję? Odpowiedź jest zawarta w raportach na temat oceny stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. Eksperti Banku Światowego stwierdzają, że polskie „wyższe uczelnie z reguły wolą skupiać swoje wysiłki na edukacji akademickiej i badaniach podstawowych, nie zwracając większej uwagi ani na rynek pracy, ani na otoczenie biznesowe i innowacyjność”²². Podobną opinię zawarto w raporcie OECD, którego autorzy uważają, że system szkolnictwa wyższego w Polsce charakteryzuje się zbytnią „akademickością” i nie reaguje skutecznie na zróżnicowane potrzeby gospodarki i społeczeństwa²³. Nie zmienia to jednak faktu, że w działaniach polskich uczelni można dostrzec przejawy wdrażania koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego. Świadczą o tym następujące przykłady:

- a) stosowanie zrównoważonej karty wyników jako narzędzia zarządzania koncentrującego się na ocenie efektywności²⁴;
- b) wprowadzenie elementów rachunku kosztów działań do obliczania i przeprowadzania analizy kosztów kształcenia w uczelni²⁵;

²² K. Leja, *Koncepcje...*, s. 142.

²³ T. Luty, *Przez pryzmat OECD*, „Forum Akademickie” 2007, nr 11, s. 39.

²⁴ Szerzej zob. K. Leja, *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Wydawnictwo Gdańskie Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s. 93–147.

²⁵ Szerzej zob. H. Miłosz, *Analiza kosztów kształcenia w szkołach wyższych*, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy „Wspólnota Akademicka”, Legnica 2003, s. 53–72.

- c) realizacja projektów finansowanych z zewnątrz, których celem jest wzmocnienie praktycznych elementów nauczania przez podjęcie i prowadzenie współpracy z przedsiębiorstwami i instytucjami²⁶;
- d) wdrażanie systemu zarządzania jakością opartego na wymaganiach normy ISO 9001²⁷;
- e) tworzenie przedsiębiorstw typu *spin-off* zajmujących się komercjalizacją innowacji²⁸;
- f) zakładanie akademickich inkubatorów przedsiębiorczości²⁹.

Należy jednak podkreślić, że działalność obecnie funkcjonujących uczelni to pewna kombinacja podejścia tradycyjnego i współczesnych modelowych ujęć szkoły wyższej.

Literatura

- Beksiak J., Chmielecka E., Sulejewicz A., *Instytucjonalne warunki działania szkół wyższych*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, nr 2.
- Drapińska A., *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Goćkowski J., *Uniwersytet i tradycja w nauce*, Wydawnictwo „Secesja”, Kraków 1999.
- Gola B., *Tradycja uniwersytecka wobec masowości wyższego wykształcenia i nacisków rynku pracy*, w: *Uniwersytet i wartości*, red. J. Kostkiewicz, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007.
- <http://synergia.umcs.lublin.pl>, dostęp 30.03.2012.
- Jablecka J., *Zmiany w systemach zarządzania uniwersytetami w wybranych krajach Europy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1998, nr 12.

²⁶ Na przykład projekt *Synergia*, realizowany na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej. Szerzej na temat projektu zob. http://synergia.umcs.lublin.pl/?page_id=2, dostęp 30.03.2012.

²⁷ Szerzej zob. A. Piasecka, *Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011, s. 115–154.

²⁸ Na przykład firma SMARTTECH założona przez pracowników Politechniki Warszawskiej. Szerzej zob. A. Poszewiecki, *Strategie i narzędzia współpracy jednostek naukowych z biznesem*, w: *Przedsiębiorczy uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych we współpracy z gospodarką*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, red. M. Bąk i P. Kulawczuk, Warszawa 2009, s. 223–224.

²⁹ Na przykład Lubelski Inkubator Przedsiębiorczości PL. Szerzej zob. www.inkubator.pollub.pl, dostęp 30.03.2012.

- Jóźwiak J., *Model uczelni przedsiębiorczej a model tradycyjny – doświadczenia polskie*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 21.
- Koźmiński A.K., *Misje i strategie szkół wyższych*, w: *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
- Kożuch B., Przygodzka R., *Zmiany zachowań organizacyjnych pod wpływem oczekiwań interesariuszy uczelni akademickich*, w: *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Leja K., *Instytucja akademicka. Strategia, efektywność, jakość*, Wydawnictwo Gdańskie Sp. z o.o., Gdańsk 2003.
- Leja K., *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011.
- Leja K., *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, w: *Spoleczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2008.
- Luty T., *Przez pryzmat OECD*, „Forum Akademickie” 2007, nr 11.
- Maciąg J., *Wzorzec jakości usługi edukacyjnej*, „Problemy Jakości” 2005, nr 2.
- Magala S., *Trzy światy uniwersyteckiej społeczności (badacze, nauczyciele, obywatele)*, w: *Uniwersytet, społeczeństwo, gospodarka*, red. J. Chłopecki, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów 2006.
- Markocki Z., *Systemowe zmiany edukacyjne – kluczem do XXI wieku*, w: *Możliwości i bariery reform edukacyjnych na poziomie wyższym*, red. M. Ochmański, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999.
- Miłosz H., *Analiza kosztów kształcenia w szkołach wyższych*, Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Legnicy „Wspólnota Akademicka”, Legnica 2003.
- Pawłowski K., *Internacjonalizacja a globalizacja we współczesnym szkolnictwie wyższym*, „Organizacja i Kierowanie” 2005, nr 4.
- Piasecka A., *Wybrane aspekty zarządzania jakością w szkole wyższej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2011.
- Pluta-Olearnik M., *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa 2009.
- Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania i perspektywy*, Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Warszawa 2009.
- Poszewiecki A., *Strategie i narzędzia współpracy jednostek naukowych z biznesem*, w: *Przedsiębiorczy uniwersytet. Praktyczna użyteczność badań naukowych i prac badawczo-rozwojowych. Projektowanie i prowadzenie badań naukowych we współpracy z gospodarką*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, red. M. Bak i P. Kulawczuk, Warszawa 2009.

- Skrzypek E., *Doskonalenie jako droga do doskonałości organizacji*, w: *Sposoby osiągnięcia doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki*, red. E. Skrzypek, Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą UMCS, Lublin 2006.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
- Światowa deklaracja UNESCO *Szkolnictwo wyższe w XXI wieku: od wizji do działania*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1999, nr 14.
- Teichler U., Kem B.M., *Ku nowemu zbliżeniu relacji między szkolnictwem wyższym a światem pracy*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1996, nr 7.
- Uniwersytet i wartości*, red. Janina Kostkiewicz, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 2007.
- Wissem J.G., *Technostarterzy, dlaczego i jak*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- Woźnicki J., *Uczelnie akademickie jako instytucje życia publicznego*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa 2007.
- www.inkubator.pollub.pl, dostęp 30.03.2012.

ENTERPRISING UNIVERSITY AS A MODERN MODEL OF ACADEMIC INSTITUTION

Summary

Ocurring nowadays social and economic changes affect academic system. The traditional way of seeing academic institution is being replaced by modern approach. Within this approach several models of academic institutions can be distinguished. The article presents short characteristics of selected models, whereas the main emphasis is being put on the concept of enterprising school. Viewing academic institution as enterprising is based on: orientation on market in relation to education and research areas, establishing relationships with stakeholders, professionalization of management.