

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 13 (2018), nr 2 (kwiecień-czerwiec)  
ISSN 1896-9380, s. 131-142



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

**Modern Management Systems**  
Volume 13 (2018), No. 2 (April-June)  
ISSN 1896-9380, pp. 131-142

Institute of Organization and Management  
Faculty of Cybernetics  
Military University of Technology

## Uniwersytet przedsiębiorczy – moda czy konieczność?

## Entrepreneurial university – fashion or necessity?

**Piotr Pietrzak**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie,  
Wydział Nauk Ekonomicznych

**Abstrakt.** Stale zmniejszający się poziom finansowania publicznego, rosnąca biurokratyzaacja czy umasowienie kształcenia sprawiają, że uczelnie coraz częściej działają zgodnie z logiką New Public Management (nowe zarządzanie publiczne), zaś idea uniwersytetu przedsiębiorczego staje się jednym z głównych punktów odniesienia w międzynarodowych i europejskich debatach o przyszłości szkolnictwa wyższego. Terminologia używana w biznesie coraz częściej służy do opisu działalności akademickiej. Wykorzystywane są takie pojęcia, jak: „produkcja wiedzy”, „podaż usług edukacyjnych”, „rynek usług edukacyjnych”, czy „efektywność funkcjonowania szkół wyższych”. Jednocześnie część środowiska akademickiego dostrzega w dokonującej się transformacji zagrożenie dla tradycyjnego modelu uczelni, eksponującego takie wartości, jak: wolność intelektualna, bezinteresowna nauka, dążenie do prawdy. Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytanie, czy uniwersytet przedsiębiorczy jest chwilową modą, czy też koniecznością wynikającą z dokonujących się przemian społeczno-gospodarczych?

**Słowa kluczowe:** nowe zarządzanie publiczne, szkolnictwo wyższe, uniwersytet przedsiębiorczy.

**Abstract.** The decreasing level of public funding, increasing bureaucracy, and learning disruption make universities more and more active in New Public Management logic, and the idea of entrepreneurial university is becoming one of the main points of reference in international and European debates on the future of higher education. Business terminology is used to describe academic activities. The terms “knowledge production”, “supply of educational services”, “education services market” or “efficiency of higher education institutions” are used. At the same time, a part of the academic community sees a threat to the traditional model of the university, exposing such values as intellectual freedom, unselfish learning, the pursuit of truth in the ongoing transformation. The aim of this article is to answer the question of whether entrepreneurial university is a temporary fashion or a necessity resulting from socio-economic changes?

**Keywords:** New Public Management, higher education, entrepreneurial university.

## Wstęp

W ostatnich dekadach dokonuje się erozja ideału tradycyjnego uniwersytetu (Sułkowski, Seliga, 2016, s. 479). Następuje odejście od koncepcji *universitas* w kierunku urynkowienia, komercjalizacji i prywatyzacji usług edukacyjnych oraz naukowych (Sułkowski, 2013, s. 23). Przedsiębiorczość przestaje być zarezerwowana wyłącznie dla firm sektora prywatnego – coraz częściej staje się ona domeną szkół wyższych (Andrzejczak, 2015, s. 118). Uniwersytety z instytucji naukowych i kulturotwórczych (Czerepaniak-Walczak, 2013, s. 11) „(...) wyraźnie przemieniają się w przedsiębiorstwa, a nawet w uniwersytety przemysłowe”, zaś tradycyjne wartości akademickie są wypierane przez reguły gry rynkowej. Dokonująca się transformacja rodzi wiele wyzwań natury społecznej, kulturowej oraz zarządczej. Pojawiają się pytania: w jakim stopniu etos nauki akademickiej powinien ustąpić wymogom gospodarki XXI w.? Czy szkoły wyższe skazane są na implementację rozwiązań stosowanych na gruncie biznesu? Warto zauważyć, że dla części społeczności akademickiej uniwersytet powinien pozostawać wyłącznie skarbnicą wiedzy, miejscem poszukiwania prawdy (Olearnik, Pluta-Olearnik, 2016, s. 55). Wiele osób sprzeciwia się kształceniu wyłącznie utylitarnemu (Andrzejczak, 2015, s. 118) „zamiast wszechstronnej formacji duchowej przyszłych elit społecznych”. Jak stwierdza Sztompka (2016, s. 58), „zostawiliśmy edukację obywatelską demagogom i tabloidom (...). A edukację cywilizacyjną zostawiliśmy ulicy, galeriom handlowym, serialom telewizyjnym i Internetowi. Na najlepiej nawet wyspecjalizowanej sile roboczej nie zbudujemy przyszłości Polski (...)”.

Celem niniejszych rozważań jest próba odpowiedzi na pytanie, czy uniwersytet przedsiębiorczy jest chwilową modą, czy koniecznością wynikającą z dokonujących się przemian społecznych, kulturowych i gospodarczych? Podstawą metodyczną przedstawionego artykułu jest teoretyczna refleksja oparta na studiach literatury przedmiotu.

### 1. Sytuacja szkolnictwa wyższego w Polsce

Największe zmiany w polskim szkolnictwie wyższym nastąpiły po 1989 r. W ciągu jednego pokolenia wyższe wykształcenie przestało być dobrem elitarnym, stając się dobrem masowym (Wilkin, 2009, s. 81). Według danych GUS w roku 1990 w Polsce współczynnik skolaryzacji netto<sup>1</sup> wynosił 9,8%, zaś w roku 2015 wzrósł do 37,3%

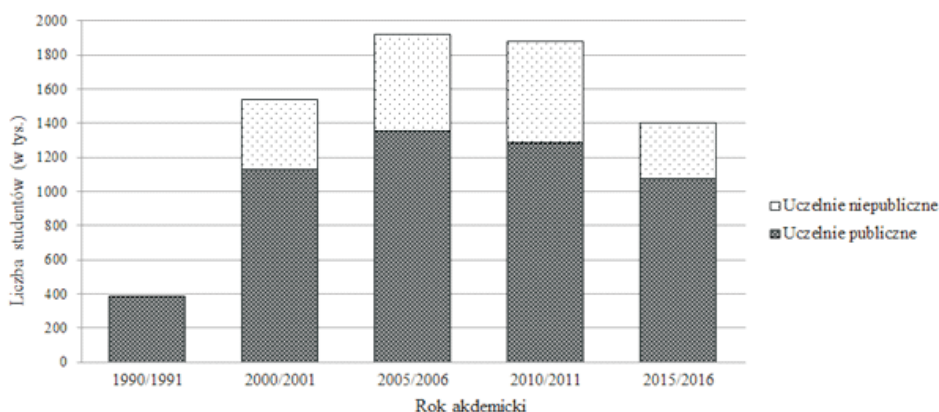
<sup>1</sup> Współczynnik skolaryzacji netto to stosunek (wyrażony procentowo) liczby osób uczących się w nominalnym wieku kształcenia na danym poziomie do całej populacji osób będących w wieku nominalnie przypisanym temu poziomowi kształcenia (w przypadku szkolnictwa wyższego nominalny wiek kształcenia to od 19 do 24 lat).

(*Szkoły wyższe i ich finanse 2015, 2016, s. 28*). Tak znaczący wzrost liczby studiujących miał jednak charakter ekstensywny – nie towarzyszył mu odpowiedni poziom jakości nauczania. Przy pięciokrotnym (w szczytowym momencie, tj. 2005/2006 r.) wzroście liczby studentów (rys. 1) liczebność kadry akademickiej zwiększyła się tylko o kilkadziesiąt procent. Oznacza to znaczący spadek dostępności nauczycieli dla studentów, będącej kluczowym wyznacznikiem jakości kształcenia.

Warto zauważyć, że osiągnięcie tak znaczącego wzrostu liczby studiujących było możliwe dzięki powstaniu sektora szkół niepublicznych (Andrzejczak, 2015, s. 122), których obecnie jest 283 wobec 132 uczelni publicznych (odpowiednio 68% i 32%). Mimo dużej liczebności, uczelnie niepubliczne kształcą relatywnie niewielu studentów (por. rys. 1) ze względu na – zazwyczaj – małą skalę tych podmiotów (Pietrzak, Pietrzak, 2014, s. 86).

Dynamiczny rozwój uczelni niepublicznych nie byłby możliwy bez kadry akademickiej uczelni państwowych (Koźmiński, 2009, s. 276). Powoduje to jeszcze niższą dostępność wykładowców dla studentów na uczelni macierzystej i – co najwyżej – symboliczną dostępność dla studentów na uczelni prywatnej (Pietrzak, 2013, s. 408). Ponadto, zmniejsza się zaangażowanie pracowników w badania naukowe oraz transfer wiedzy do gospodarki.

Umasowienie się szkolnictwa wyższego spowodowało również, że sytuacja osób, które ukończyły studia wyższe, upodobniła się do sytuacji osób z wykształceniem średnim (Rószkiewicz, 2009, s. 27).



Rys. 1. Liczba studentów w podziale na rodzaj uczelni w latach 1990/1991-2015/2016 (tys. osób)

Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Szkoły wyższe i ich finanse 2015, 2016, s. 31*)

Co prawda wynagrodzenie jest nadal premią za wykształcenie, ale premia ta zmniejsza się z roku na rok. Najwyższe zarobki – na poziomie 139% średniej krajowej – w 2014 r. otrzymywały osoby po studiach magisterskich lub ze stopniem

naukowym doktora (150% średniej w 1999 r., 147% w 2006 r., 142% w 2012 r.), najniższe – osoby z wykształceniem podstawowym i niepełnym podstawowym.

Niezwykle poważnym zagrożeniem dla szkolnictwa wyższego w Polsce jest niż demograficzny. Zgodnie z prognozą Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), w latach 2023-2025 liczba studentów na polskich uczelniach spadnie do ok. 1,25 mln osób (*Szkolnictwo wyższe w Polsce*, 2013, s. 8). Przełoży się to na spadek popytu na studia płatne (wieczorowe, eksternistyczne, niestacjonarne). Przemiany demograficzne utrudnią również zwiększenie wydatków publicznych na szkolnictwo wyższe (Ciżkowicz, 2010, s. 36). Wraz ze wzrostem odsetka osób starszych w populacji będą rosły wydatki z tytułu zabezpieczenia społecznego, ochrony zdrowia czy opieki długoterminowej, co oznacza – z punktu widzenia polityki fiskalnej – wzrost podatków<sup>2</sup> lub redukcję innych wydatków<sup>3</sup>. Komisja Europejska prognozuje, że w Polsce, wskutek nadchodzących przemian demograficznych, zmniejszy się udział wydatków na edukację (na wszystkich poziomach kształcenia) w PKB (Pietrzak, 2016, s. 93). O ile w roku 2014 wydatki te kształtowały się na poziomie 4,9% PKB, o tyle w 2020 r. spadną do poziomu 3,6% PKB (Ciżkowicz, 2010, s. 37).

Zarysowane problemy, z jakimi zmagają się system szkolnictwa wyższego w Polsce, są poważnym wyzwaniem strategicznym, zarówno dla pojedynczych uczelni, jak i dla samego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (Pietrzak, 2013, s. 409). Zwalczenie skutków tych problemów wymaga stworzenia wielu skoordynowanych programów. Konieczne wydaje się w tym zakresie podjęcie dyskusji nad kształtem i misją współczesnej szkoły wyższej.

Od blisko dwóch lat w Polsce trwają prace nad tzw. Konstytucją dla Nauki (Ustawa 2.0), będącą propozycją szerokich rozwiązań uwzględniających m.in. nowy model skutecznego zarządzania uczelniami, zmianę kształcenia doktorantów, nowe ścieżki kariery akademickiej, łączenie potencjału dyscyplin naukowych. Tym samym może warto (pomimo sprzeciwu części społeczności akademickiej) rozważyć również, w ramach proponowanych zmian systemowych, idee zawarte w koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego.

## 2. Uniwersytet przedsiębiorczy i jego cechy

Uniwersytet to instytucja o ponad 900-letniej historii, utożsamiana przez zwolenników tradycji ze świątynią wiedzy (Leja, 2011, s. 5). Jak pisze Szczepański (1993, s. 9-10), „mimo wojen, rewolucji, zmian formacji społecznych, upadku

<sup>2</sup> Wzrost podatków ogranicza dochód do dyspozycji gospodarstw domowych, a tym samym możliwości finansowania m.in. usług edukacyjnych.

<sup>3</sup> W starzejącej się populacji większym poparciem społecznym oraz politycznym będą cieszyły się wydatki m.in. na ochronę zdrowia niż usługi edukacyjne.

jednych państw i powstawania innych, reform religijnych i politycznych, masowych migracji, kryzysów gospodarczych oraz przeobrażeń w kulturze – niektóre elementy rzeczywistości szkół wyższych cechuje zadziwiająca trwałość, istnienie mechanizmów niezmiennych od stulecia”.

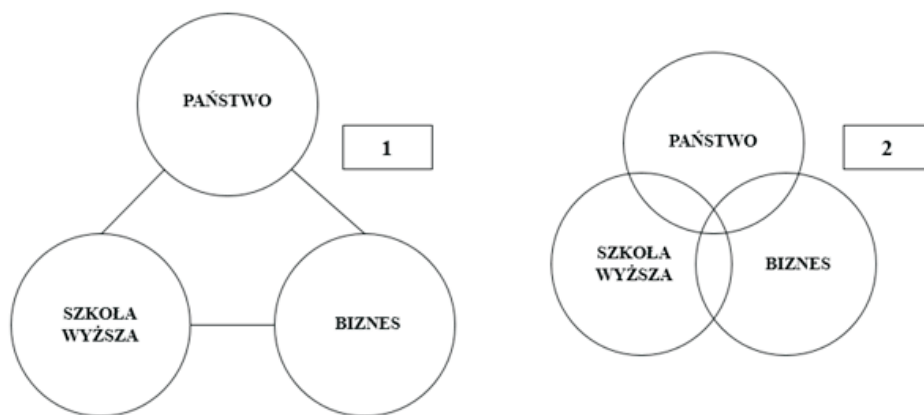
Jednakże w ostatnich dekadach XX w. i pierwszej dekadzie XXI w. funkcjonowanie uczelni, podobnie jak organizacji biznesowych, politycznych i społecznych stało się bardziej złożone. Globalizacja, komercjalizacja życia społecznego oraz osłabienie pozycji państwa, jako opiekuna szkół wyższych, wpłynęły na zmianę roli tradycyjnego uniwersytetu (Wiśniewska, 2014, s. 36). W opinii Suspitsyna (2012, s. 51), na dokonującą się transformację miały również wpływ: rewolucja technologii informacyjnej, a także neoliberalna polityka rynku Reagana z lat 80. XX w. Z kolei Jones (Antonowicz, 2003, s. 66) stwierdza, że największym impulsem do podważenia idei uniwersytetu liberalnego (tradycyjnego, humboldtowskiego) było stopniowe wycofywanie się rządów wielu krajów europejskich z finansowania uczelni, przy jednoczesnym wzroście liczby studiujących. Wyzwania te zainicjowały potrzebę podjęcia zdecydowanych działań związanych z pozyskaniem środków zarówno na działalność dydaktyczną, jak i badawczą szkół wyższych. „W związku z powyższym oba rodzaje działalności (uczelni) podlegać zaczęły komercjalizacji i urynkowieniu” (Wiśniewska, 2014, s. 37). Na fali dokonujących się przemian zaczęła wyłaniać się idea uniwersytetu przedsiębiorczego, która została zarysowana w pracy Clarka: *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transition* (Clark, 1998).

Przez pojęcie „uniwersytet przedsiębiorczy” należy rozumieć uczelnię, która „dąży do uzyskania silnej międzynarodowej pozycji konkurencyjnej na rynku dydaktycznym i badawczym, uzyskuje korzyści z komercjalizacji swojej działalności badawczej (Gorzelać, 2009), która dostrzega konieczność budowania bliskich relacji ze sferą biznesu i sferą regulacyjną.

Należy podkreślić, że relacje zachodzące między szkołami wyższymi, państwem i podmiotami gospodarczymi zmieniały się w czasie (rysunek 2). Od sytuacji, w której występowała niezależność między wymienionymi aktorami, a nauka była traktowana przede wszystkim jako wartość autoteliczna (wartość „1” na rysunku 2), czego przykładem był uniwersytet liberalny, do modelu opisywanego przez potrójną helisę (z ang. *triple helix*), który – jak podają Leydesdorff i Etzkowitz (1996, s. 282) – obejmuje wzajemne, ścisłe relacje zachodzące pomiędzy instytucjami edukacyjnymi a otoczeniem biznesowym oraz rządowo-samorządowym (wartość „2” na rys. 2). Model ten, znany w polskiej literaturze także pod nazwą „strategicznego trójkąta” (Kukliński, 2003, s. 58), sprzyja tworzeniu firm typu *spin-off*, a także sieci powiązań świata przemysłu ze środowiskiem naukowym oraz sferą regulacyjną, które można określić mianem aliansów wiedzy (Leja, 2011, s. 38).

Idea uniwersytetu przedsiębiorczego koresponduje z koncepcją „nowego zarządzania publicznego”, która zakłada, że organizacje publiczne powinny dążyć do poprawy swojej efektywności i elastyczności na wzór firm sektora biznesu,

w szczególności przez: implementację mechanizmów konkutowania, orientację na klienta, decentralizację, pomiar osiągnięć, zarządzanie strategiczne (Baran, Pietrzak, Pietrzak, 2015, s. 170). W ostatnich latach system szkolnictwa wyższego stał się obszarem aplikacji koncepcji *New Public Management* – NPM (Schimank, 2005, s. 362; Tahar, 2013, s. 687), zwłaszcza w Europie, gdzie – jak podają Wilkesman i Schmid – we wszystkich krajach zarządzanie uniwersytetami przesuwa się w kierunku NPM (Wilkesman, Schmid, 2012, s. 34). Uczelnie stają się „producentami” usług edukacyjnych na konkurencyjnym rynku, co stanowi „realizację podejścia ekonomicznego i komercyjnego zarazem” (Sułkowski, 2016, s. 21).



Rys. 2. Ewolucja relacji: państwo–szkoła wyższa–biznes

Źródło: Leja, 2011, s. 39

Sułkowski (2016, s. 23) zaproponował zestawienie cech uniwersytetu liberalnego oraz przedsiębiorczego, oparte na koncepcji Clarka i obejmujące dziesięć kryteriów, a mianowicie: misję uniwersytetu, rolę centrum sterującego, przywództwo, model zarządzania, strukturę organizacyjną uczelni, relacje uczelni z otoczeniem, finansowanie działalności, stymulujące centrum akademickie, wartości akademickie, podejście do zmian organizacyjnych (tabela 1). Najogólniej można stwierdzić, że uniwersytet przedsiębiorczy jest przeciwieństwem tradycyjnego uniwersytetu będącego swoistą „wieżą z kości słoniowej”; w której (Pawłowski, 2007, s. 102) „życie akademickie toczy się swoim rytmem bez związku z otaczającym światem”.

Wśród atrybutów uniwersytetu przedsiębiorczego można wymienić: orientację ekonomiczną, orientację innowacyjną oraz orientację menedżerską (Olearnik, Pluta-Olearnik 2016, s. 63). Odzwierciedleniem orientacji ekonomicznej jest przyjęcie efektywności ekonomicznej za jeden z podstawowych celów funkcjonowania uczelni. Z kolei kreowanie innowacji na wszystkich etapach poszukiwań naukowych wiąże się z drugim atrybutem uniwersytetu przedsiębiorczego – orientacją innowacyjną.

W końcu orientacja menedżerska oznacza konieczność tworzenia systemów zarządzania uczelnią opartych na regułach biznesowych.

Autor ma świadomość, że obecnie trudno wskazać przykład uczelni stanowiącej wierne odzwierciedlenie modelu uniwersytetu przedsiębiorczego. Podobnie rzadko można spotkać uczelnię w postaci skostniałego, odizolowanego od życia społeczno-gospodarczego uniwersytetu tradycyjnego.

### 3. Przedsiębiorczość polskich szkół wyższych

Polskie szkoły wyższe stoją w obliczu nowych wyzwań. Jak zauważono wcześniej, spowodowane jest to m.in. niewystarczającym finansowaniem szkolnictwa wyższego z budżetu państwa, masowością kształcenia oraz „demograficznym tsunami”. Dlatego w ostatnich latach coraz częściej pojawiają się pytania o kształt współczesnego uniwersytetu. Wydaje się, że prowadzona w środowisku akademickim dyskusja nie zmierza do kompromisu. Widoczne jest ścieranie się dwóch poglądów na temat miejsca i roli szkoły wyższej: konserwatywnego, broniącego tradycyjnych wartości uniwersytetów oraz neoliberalnego, poszukującego nowego oblicza szkół wyższych, akcentującego przede wszystkim skuteczność i efektywność ich funkcjonowania. Zwolennicy tego drugiego nurtu dostrzegają potrzebę ewolucji w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego, który postrzegany jest przez konserwatystów jako herezja (Olearnik, Pluta-Olearnik 2016, s. 57). Niezależnie od tego, który pogląd będzie dominował, zmiany w wyższych uczelniach (Leja, 2000) „są i będą faktem, choćby ze względu na to, że zmienia się ich otoczenie”.

Polskie szkoły wyższe znajdują się w okresie przejściowym. Jednak coraz więcej uczelni przejmują atrybuty uniwersytetu przedsiębiorczego, takie jak: orientacja menedżerska, ekonomiczna, czy innowacyjna. Orientacja menedżerska – jak zauważono w poprzedniej części – oznacza stosowanie przez szkoły wyższe narzędzi i koncepcji wypracowanych na gruncie biznesu, takich jak zarządzanie strategiczne. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym zobligowała szkoły wyższe do sformułowania, a następnie implementacji strategii rozwoju. Art. 66 ust. 1a tejszy ustawy głosi: „rektor uczelni opracowuje i realizuje strategię rozwoju uczelni, uchwaloną przez organ kolegialny uczelni wskazany w statucie” (Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym).

Aczkolwiek samo posiadanie – nawet dobrze opracowanego – dokumentu, nie jest gwarantem sukcesu. Można domniemywać, że – podobnie jak przedsiębiorstwa – szkoły wyższe będą napotykać na istotne trudności w implementacji strategii. Badania prowadzone wśród przedsiębiorstw wykazały, że głównymi barierami w skutecznym wdrożeniu strategii są (Pietrzak, 2007, s. 83):

- bariera zrozumienia – tylko 5% pracowników rozumie strategię firmy,
- bariera motywacji – tylko w 25% firm wynagrodzenia menedżerów są powiązane ze strategią,

- bariera zasobów – aż 60% firm nie łączy budżetowania z planowaniem strategicznym,
- bariera uwagi – aż 85% zarządów firm spędza mniej niż godzinę miesięcznie, dyskutując nad strategią.

Tabela 1. Zestawienie cech uniwersytetu – tradycyjny versus przedsiębiorczy

Kryterium	Uniwersytet tradycyjny	Uniwersytet przedsiębiorczy
Misja i strategia uniwersytetu	Brak sformalizowanej misji i strategii. Tradycyjne rozumienie misji społecznej jako rozwój nauki i edukacji. Wszystkie uczelnie mają <i>implicitę</i> taką samą misję	Sformalizowana misja i strategia. Strategia uwzględnia wpływ otoczenia, w tym również rynku i konkurencji. Uniwersytety przyjmują <i>explicitę</i> zróżnicowanie misje
Struktura władzy oraz rola centrum sterującego uczelnią	Kluczowa rola władzy państwowej. Centrum uczelni kolegialne, rozproszone, z ograniczoną władzą. Uniwersytet korporacją uczonych, organy kolegialne dominują nad jednoosobowymi	Duża autonomia uniwersytetu, przy wyłączenie regulacyjnej roli władzy państwowej. Silne centrum sterujące to władza administracyjna współpracująca z interesariuszami. Organy kolegialne – rola doradcza
Przywództwo w uniwersytecie	Rektor wybierany w modelu kolegialnym i pełniący kadencyjnie rolę <i>primus inter pares</i>	Władza menedżerska i administracyjna niekadencyjna, nominowana przez przedstawicieli założycieli (np. rady powiernicze)
Model zarządzania	Model interesariuszy z wiodącą rolą „oligarchii akademickiej”	Model quasi-korporacyjny, z wiodącą rolą kadry menedżersko-administracyjnej
Struktura organizacyjna uczelni	Struktura stabilna, sztywna, często liniowa. Katedra i wydział podstawową jednostką przynależności kadry	Struktura elastyczna, tworzona <i>ad hoc</i> , macierzowa lub sieciowa. Jednostki organizacyjne zmieniają się w zależności od potrzeb (wydziały, instytuty, katedry, zespoły, centra itd.)
Relacje uczelni z otoczeniem	Bardzo ograniczone i pośrednie relacje z przemysłem oraz otoczeniem. Dominuje kształcenie teoretyczne	Rozbudowane relacje z przemysłem oraz interesariuszami zewnętrznymi. Wzrastająca orientacja na praktykę
Finansowanie uniwersytetu	Dominuje model finansowania przez państwo	Zróżnicowane źródła finansowania, z malejącą rolą państwa
Stymulujące centrum akademickie	Siła uniwersytetu budowana jest na aurytetycie profesorów kierujących jednostkami	Siła uniwersytetu jest budowana na osiągnięciach zespołów badawczych
Kultura przedsiębiorczości, wartości akademickie	Kultura tradycyjnego uniwersytetu. Brak elementów kultury przedsiębiorczości. Wartości akademickie Roberta Merona	Zintegrowana kultura przedsiębiorczości skoncentrowana na: innowacyjności, elastyczności i skuteczności realizacji misji i strategii
Podejście organizacyjne	Przeważa orientacja konserwatywna, na <i>status quo</i> i podtrzymywanie struktur władzy	Przeważa orientacja ma zmiany, innowacje i przedsiębiorczość



Narzędziem przydatnym w przewyżnianiu wskazanych barier jest opracowana przez Kaplana i Nortona metoda *Balanced Scorecard* (BSC), określana w polskiej literaturze jako Zrównoważona lub Strategiczna Karta Wyników. Nie jest zamiarem autora omawianie w tym miejscu idei BSC. Niemniej faktem jest, że coraz więcej szkół wyższych wykorzystuje w procesie zarządzania strategicznego Zrównoważoną Kartę Wyników, m.in. Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, czy Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie (Pietrzak, 2014a, s. 95).

Drugim atrybutem uniwersytetu przedsiębiorczego jest orientacja ekonomiczna, która wskazuje na konieczność pomiaru efektywności. Pisząc o efektywności publicznych szkół wyższych, autor ma na myśli relację między rezultatami (efektami) – odnoszącymi się do kluczowych obszarów funkcjonowania uczelni (dydaktyki, badań, działalności upowszechnieniowej) – a nakładami finansowymi, rzeczowymi, w szczególności ludzkimi zaangażowanymi w ich uzyskanie (Baran, Pietrzak, Pietrzak, 2015, s. 172).

Do najczęściej wykorzystywanych narzędzi w pomiarze efektywności szkół wyższych należy *Data Envelopment Analysis* (DEA). Pozwala na przeprowadzenie wielokryterialnej oceny działalności z uwzględnieniem w analizie różnych zmiennych o charakterze nakładów i efektów. Oczywiście dobór zmiennych diagnostycznych limitowany jest dostępnością danych oraz zależy od celu analizy. Warto podkreślić, że przy szacowaniu efektywności szkół wyższych należy uwzględnić efekty odnoszące się do wszystkich trzech aspektów ich działalności (kształcenia, badań, szeroko pojętej przedsiębiorczości). Najczęściej jako rezultat działalności dydaktycznej przyjmuje się liczbę absolwentów, działalności naukowej – liczbę publikacji, zaś działalności przedsiębiorczej – liczbę grantów i prac realizowanych pod „szyldem” uczelni tzw. KZL (umowna działalność naukowo-badawcza).

Trzecim atrybutem uniwersytetu przedsiębiorczego jest orientacja innowacyjna. Polskie uczelnie w ostatnich latach dokonały postępu w transferze wiedzy i technologii do gospodarki. Szkoły wyższe stworzyły warunki prawne dla ochrony własności intelektualnej oraz dla rozwoju inkubatorów przedsiębiorczości i powstawania studenckich start-upów. Przykładowo UR w Krakowie w 2012 roku powołał Centrum Innowacji Uniwersytetu Rolniczego w Krakowie Sp. z o.o., a w 2014 roku UP we Wrocławiu utworzył UNINOVA S.A. Centrum Wdrożeń i Komercjalizacji Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu<sup>4</sup> (Borowy, Sawicka, 2016, s. 47). Z kolei w środowisku naukowym Poznania funkcjonuje Poznański Park Naukowo-Techniczny Fundacji Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, czy Wielkopolskie Centrum Zaawansowanych Technologii (Andrzejczak, 2015, s. 125). W 2011 r. w odpowiedzi na niepełne wykorzystanie potencjału nauk ekonomicznych w zakresie rozwoju rolnictwa, gospodarki żywnościowej oraz obszarów wiejskich, powołano Klaster

<sup>4</sup> Obydwie spółki powstały dzięki finansowaniu ze środków krajowych w ramach Programu SPIN-TECH Narodowego Centrum Badań i Rozwoju.

Innowacji w Agrobiznesie, w skład którego wchodzi: Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, instytucje otoczenia biznesu (tj. Krajowa Izba Gospodarcza „Przemysł Spożywczy” oraz Izba Zbożowo-Paszowa) oraz przedsiębiorstwa produkcyjne (Pietrzak, 2014b, s. 282). Również w ramach realizowanych projektów finansowanych przez NCN i NCBiR można znaleźć wiele rozwiązań umożliwiających transfer wiedzy i technologii wytworzonych w uczelniach, np. platforma Innopena opracowana przez Zalewskiego ([www.innopena.pl](http://www.innopena.pl)). Platforma ta działa jako narzędzie komunikacji przedstawicieli środowisk biznesowych i akademickich (Skawińska, 2014, s. 30).

## Podsumowanie

W świetle przeprowadzonych rozważań nasuwa się refleksja, że transformacja w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego ma miejsce i w dużej mierze wynika z przesłanek obiektywnych: umasowienie studiów wyższych, problemy z finansowaniem ze środków publicznych, dywersyfikacja i prywatyzacja instytucji szkolnictwa wyższego, biurokratyzacja uniwersytetów, czy długookresowy trend w kierunku społeczeństwa opartego na wiedzy. Szkoły wyższe coraz częściej dążą do efektywności firm sektora biznesu, w szczególności przez: implementację mechanizmów konkurencyjności, zarządzanie strategiczne, czy pomiar osiągnięć. Tym samym następuje demontaż utopii kultury akademickiej.

Zachodzący proces transformacji budzi liczne kontrowersje. Część środowiska akademickiego, która uporczywie broni konserwatywnych wartości, wyraża stanowczy sprzeciw wobec uniwersytetu przedsiębiorczego. Oczywiście, nie należy uznawać tego modelu za doskonały wzorzec, ale nie można zapominać, że tradycyjne uczelnie borykały się również z licznymi problemami. Wprowadzenie większej transparentności, autonomii i odpowiedzialności – bo z tym też wiąże się koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego – raczej nie przysporzy większych obciążeń polskiemu szkolnictwu wyższemu, wręcz przeciwnie – pomoże mu funkcjonować i konkurować na arenie globalnej.

Na pewno należy pogodzić się z faktem, że obraz ludzi nauki zgromadzonych w „wieży z kości słoniowej”, wolnej od wszelkiego rodzaju patologii, jest obecnie wyłącznie częścią mitologii akademickiej. Uczelnie muszą odpowiedzieć na współczesne wyzwania gospodarcze i rynkowe, m.in. przyjmując orientację menedżerską, ekonomiczną, czy innowacyjną. Wracając zatem do postawionego w tytule artykułu i we wstępie pytania, należy stwierdzić, że transformacja w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego nie jest chwilową modą, lecz koniecznością.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDRZEJCZAK A., 2015, *Uniwersytet przedsiębiorczy i odpowiedzialny społecznie*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty”, nr 4 (38).
- [2] ANTONOWICZ D., 2003, *Przyszłość uniwersytetu, jego kształtu, funkcji i wzorów działania*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1 (21).
- [3] BARAN J., PIETRZAK M., PIETRZAK P., 2015, *Efektywność funkcjonowania publicznych szkół wyższych*, „Optimum. Studia Ekonomiczne”, nr 4 (76).
- [4] BOROWY M., SAWICKA J., 2016, *Transfer innowacji z sektora nauki do otoczenia gospodarczego – teoria i praktyka. Przykład polskich uczelni przyrodniczych*, „Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich”, t. 103, z. 3.
- [5] CLARK B., *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon Press, Nowy Jork.
- [6] CZEREPANIAK-WALCZAK M., 2013, *Wprowadzenie*, [w:] M. Czerepaniak-Walczak (red.), *Fabryki dyplomów czy universitas?*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- [7] GUS, 2016, *Szkoły wyższe i ich finanse 2015*, Warszawa.
- [8] KOŹMIŃSKI A., 2009, *Przyszłość niepublicznego szkolnictwa wyższego w Polsce*, [w:] R.Z. Morawski (red.), *Polskie szkolnictwo wyższe: stan, uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [9] KUKLIŃSKI A., 2003, *Gospodarka oparta na wiedzy – społeczeństwo oparte na wiedzy – trajektoria regionalna*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2 (22).
- [10] LEJA K., 2011, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- [11] LEYDESDORFF L., ETZKOWITZ H., 1996, *Emergence of a triple helix of university–industry–government relations*, „Science and Public Policy”, nr 5 (23).
- [12] OLEARNIK J., PLUTA-OLEARNIK M., 2016, *Uniwersytet przedsiębiorczy – herezja czy nowa orientacja uczelni?*, „Horyzonty Wychowania”, nr 15 (35).
- [13] PAWŁOWSKI K., 2007, *Uniwersytet przedsiębiorczy jako ośrodek wzrostu innowacyjności regionu*, „Biuletyn PAN. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju”, nr 231.
- [14] PIETRZAK M., 2007, *Balanced Scorecard – Zrównoważona Karta Wyników*, [w:] M. Pietrzak (red.), *Metody i techniki menedżerskie*, Wydawnictwo SGGW.
- [15] PIETRZAK M., 2013, *Potrzeba kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 291.
- [16] PIETRZAK P., 2014a, *Zagadnienia strategiczne Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie na tle innych szkół wyższych*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 105.
- [17] PIETRZAK P., 2014b, *Klaster jako platforma współpracy biznesu i sektora szkolnictwa wyższego*, „Horyzonty Wychowania”, nr 13 (28).
- [18] PIETRZAK P., 2016, *Efektywność funkcjonowania publicznych szkół wyższych w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- [19] PIETRZAK P., PIETRZAK M., 2014, *Publiczne szkolnictwo wyższe jako kreator kapitału ludzkiego i wiedzy na rzecz rolnictwa, gospodarki żywnościowej i obszarów wiejskich po akcesji Polski do UE*, [w:] N. Drejerska (red.), *Rolnictwo, gospodarka żywnościowa, obszary wiejskie – 10 lat w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

- [20] RÓSKIEWICZ M., 2009, *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. Wyzwania w obszarach strategicznych*, [w:] R.Z. Morawski (red.), *Polskie szkolnictwo wyższe: stan, uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [21] SCHIMANK U., 2005, *New Public Management and the Academic Profession: Reflections on the German Situation*, „Minerva”, nr 4 (43).
- [22] SKAWIŃSKA E., 2014, *Czy polscy naukowcy mają obecnie coś do zaoferowania praktyce w zakresie innowacji, a jeśli tak, to co?*, „Biuletyn PTE”, nr 1 (64).
- [23] SUŁKOWSKI Ł., 2013, *Transformacje kulturowe współczesnych uczelni wyższych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14, z. 12, cz. 1.
- [24] SUŁKOWSKI Ł., 2016, *Kultura akademicka. Koniec utopii?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [25] SUŁKOWSKI Ł., SELIGA R., 2016, *Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 444.
- [26] SUSPITSYNA T., 2012, *Higher Education for Economic Advancement and Engaged Citizenship: An Analysis of the U.S. Department of Education Discourse*, „The Journal of Higher Education”, nr 1 (83).
- [27] SZCZEPAŃSKI J., 1993, *Granice reform szkolnictwa wyższego*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2.
- [28] SZTOMPKA P., 2016, *Uniwersytet w przestrzeni społecznej*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 2 (36).
- [29] TAHAR S., 2013, *Resource Allocation in Higher Education in The Context of New Public Management*, „Public Management Review”, nr 5 (15).
- [30] WILKESMAN U., SCHMID CH.J., 2012, *The Impacts of New Governance on Teaching at Germany Universities. Findings from a National Survey*, „Higher Education”, nr 63.
- [31] WILKIN J., 2009, *Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce*, [w:] R.Z. Morawski (red.), *Polskie szkolnictwo wyższe: stan, uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [32] WIŚNIEWSKA D., 2014, *Przedsiębiorczość uczelni wyższej jako wyzwanie współczesności – kierunki zmian*, „Horyzonty Wychowania”, nr 13 (28).

#### NETOGRAFIA

- [1] CIŻKOWICZ P., 2010, *Trendy demograficzne a finansowanie szkolnictwa wyższego*, „Forum Akademickie”, nr 7-8, <https://prenumeruj.forumakademickie.pl/fa/2010/07-08/trendy-demograficzne-a-finansowanie-szkolnictwa-wyzszego/> (5.10.2017).
- [2] GORZELAK G., 2009, *Uniwersytet przedsiębiorczy*, „Forum Akademickie”, nr 1, <https://prenumeruj.forumakademickie.pl/fa/2009/01/uniwersytet-przedsiębiorczy/> (8.10.2017).
- [3] LEJA K., 2000, *Uniwersytet nie jest enklawą*, „Forum Akademickie”, nr 12, <https://forumakademickie.pl/fa-archiwum/archiwum/2000/12/08.html> (10.10.2017).
- [4] MINISTERSTWO NAUKI I SZKOLNICTWA WYŻSZEGO, 2013, *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, [http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf](http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf) (5.10.2017).
- [5] *Ujednolicony tekst ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym*, <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp?id=WDU20051641365&type=U&name=D20051365Lj.pdf> (10.10.2017).