

*Krzysztof Leja*

Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Politechniki Gdańskiej

## Uniwersytet na rozdrożu

---

### Streszczenie

W artykule pokazano różne postrzeganie społecznej odpowiedzialności uniwersytetu w literaturze przedmiotu. Omawiając pokrótce model uniwersytetu badawczego i przedsiębiorczego, starano się wyjaśnić źródła polaryzacji poglądów na miejsce i rolę uczelni oraz kierunek zmian, w którym powinny zmierzać. Korzystając z kwadrantów wiedzy D. Stokesa, zaproponowano ewolucję uniwersytetów w kierunku opisanym kwadrantem Pasteura. Podejmując próbę odpowiedzi na pytanie, jak tam dojść, wskazano, że ważnym czynnikiem i jednym z kluczy do sukcesu jest zrozumienie mechanizmów motywowania i kreowania takiej kultury organizacyjnej uniwersytetu, aby, jak stwierdził Z. Nęcki, w uczelniach zapanowała hedonistyczna frajda twórczej pracy.

**Słowa kluczowe:** modele uniwersytetu, tożsamość uniwersytetu, kwadrant wiedzy, Daniel Pink  
**Kody klasyfikacji JEL:** I23, Z18

---

## 1. Wprowadzenie

Zastanawiając się nad społeczną odpowiedzialnością uczelni (ang. *university social responsibility*), nie sposób nie odnieść jej do społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility*). Ważną rolę w tych rozważaniach zajmuje kształtowanie relacji z interesariuszami, stąd nie dziwi fakt, że autorzy tworzący podstawy teoretyczne społecznej odpowiedzialności biznesu wspierali się teorią interesariuszy R. Freemana<sup>1</sup>, dostrzegając konflikt interesów menedżerów i interesariuszy wpisany w społeczną odpowiedzialność biznesu<sup>2</sup>. Wskazując na ten konflikt A. Carroll przedstawił model społecznych osiągnięć biznesu (ang. *corporate social performance*)<sup>3</sup>, pojęcie szersze, obejmujące także wrażliwość na potrzeby otoczenia społecznego.

J. Pfeffer i Ch. Fong podkreślają, że społeczna odpowiedzialność jest adresowana nie tylko do biznesu<sup>4</sup>, lecz także odnosi się do każdej organizacji, niezależnie od typu własności. Wśród nich znaczące miejsce zajmują uniwersytety, instytucje realizujące trzy misje: dydaktyczną, badawczą oraz trzecią, odnoszącą się do kształtowania relacji uczelni z otoczeniem<sup>5</sup>.

W deklaracji konferencji organizowanej przez UNESCO w 1998 r. czytamy m.in., że „misją uczelni jest wykształcenie wysoko wykwalifikowanych absolwentów i odpowiedzialnych obywateli zdolnych do rozumienia potrzeb różnych grup społecznych, dzięki połączeniu w programach studiów wiedzy i umiejętności, które mogą być przydatne teraz i w przyszłości”<sup>6</sup>. Zastanawiając się nad tym sformułowaniem, można postawić pytanie: co oznacza społeczna odpowiedzialność uczelni? Poszukiwanie odpowiedzi na nie jest ważne ze względu na rosnącą presję otoczenia

<sup>1</sup> A. Ullmann, *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, no. 3, 540–557.

<sup>2</sup> Por. np. A. McWilliams, D.S. Siegel, *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „The Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 1, s. 117–127.

<sup>3</sup> A. Carroll, *A three dimensional model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, vol. 4, no. 4, s. 497–505.

<sup>4</sup> J. Pfeffer, C.T. Fong, *The business school „business”: some lessons from the US experience*, „J. Management Studies” 2004, vol. 41, no. 8, s. 1501–1520.

<sup>5</sup> O znaczeniu relacji uniwersytetu z otoczeniem pisał już T. Czeżowski w pracy „O uniwersytecie i studiach uniwersyteckich” tymi słowami: „uniwersytet bowiem jest organizacją wielostronną, pozostającą w wielostronnych zależnościach z różnorodnymi czynnikami społecznymi i politycznymi”.

<sup>6</sup> [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_eng.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm), dostęp 26.09.2015.



społecznego uczelni na konieczność harmonizacji kształcenia uniwersyteckiego z potrzebami rynku pracy, a także wyraźne zwiększenie akcentów w działalności uczelni na uzyskiwanie efektów działalności naukowo-badawczej ważnych z punktu widzenia oczekiwań gospodarki. Złożoność odpowiedzi na postawione pytanie, a jednocześnie ograniczone ramy artykułu, powodują, że pokrótce zostaną przedstawione poglądy osób zajmujących się badaniami nad szkolnictwem wyższym w Polsce, odnoszące się do głównych koncepcji: uniwersytetu przedsiębiorczego i uniwersytetu badawczego, a następnie podjęta będzie próba zastanowienia się, jak można łączyć cechy obu koncepcji, co jest celem opracowania.

Poszukiwanie możliwości ewolucji uczelni tak, aby łączyć cechy obu koncepcji, jest zasadne, gdyż obecnie dominują opinie skrajne, które nie służą poszukiwaniu optymalnych rozwiązań. Autor zwraca uwagę na niedoceniane znaczenie motywowania nauczycieli akademickich, które może sprzyjać przeprowadzeniu proponowanych zmian.

Celem artykułu jest wyjaśnienie źródeł polaryzacji poglądów na rolę i miejsce współczesnej uczelni oraz wskazanie i uzasadnienie kierunku, w którym uczelnie powinny zmierzać, aby łagodzić skutki owej polaryzacji.

## 2. Dwa punkty widzenia, czyli o spolaryzowanym uniwersytecie

Polaryzacja poglądów na temat roli uniwersytetu jest widoczna zarówno w środowisku akademickim, jak i w jego otoczeniu. Główny dylemat sprowadza się to wyboru pomiędzy uniwersytetem przedsiębiorczym, którego model zaproponował B.R. Clark, i badawczym, nawiązującym do idei W. van Humboldta.

W literaturze z obszaru badań nad szkolnictwem wyższym można znaleźć próby diagnozy obecnej sytuacji. M. Wójcicka zauważa, że twórcy i orędownicy uniwersytetu przedsiębiorczego podkreślają konieczność poszukiwania pozabudżetowych źródeł finansowania oraz adaptacji narzędzi i praktyk zarządzania charakterystycznych dla organizacji komercyjnych do instytucji szkolnictwa wyższego (tabela 1)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> M. Wójcicka, *Uniwersytet. Stabilność i zmiana*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 34.



Tabela 1. Uniwersytety badawczy i przedsiębiorczy – cele instytucjonalne

Uniwersytet badawczy	Uniwersytet przedsiębiorczy
Orientacja do wewnątrz	Orientacja na zewnątrz
Obsługa <i>wiedzy</i> : kształcenie – pochodna badań naukowych	Obsługa <i>klienta</i> : badania i kształcenie – potrzeby otoczenia
Wspólna własność wyniku naukowego	Mechanizmy rynkowe
Kolegializm	Menedżeryzm
System <i>peer review</i>	Ewaluacja
Niezależność i autonomia w dziedzinie badań naukowych i kierunków kształcenia	Nastawienie na potrzeby klienta w dziedzinie badań naukowych i kształcenia
Dominacja środków publicznych	Zróżnicowanie źródeł finansowania; przewaga środków niepublicznych

Źródło: M. Wójcicka, *Uniwersytet. Stabilność i zmiana*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010, s. 34.

Uniwersytet badawczy w odróżnieniu od uniwersytetu przedsiębiorczego cechuje prymat władzy uczonych, prymat wiedzy i podporządkowanie jemu organizacji uczelni, a także rozproszenie władzy i jej podział<sup>8</sup>.

Analizując informacje zawarte w tabeli 1 można stwierdzić, że uniwersytet badawczy kieruje się wartościami akademickimi R.K. Mertona<sup>9</sup>, natomiast uniwersytet przedsiębiorczy kieruje się głównie zasadami rynku. Podejście rynkowe stoi w sprzeczności z podstawową rolą uczelni, o jakiej pisał J. Szczepański za K. Jaspersem, a którą jest „szukanie prawdy przez społeczność badaczy i uczniów, a ponieważ prawdy należy szukać przez naukę, więc badanie naukowe jest podstawą uniwersytetu”<sup>10</sup>. Czy zatem uniwersytet powinien podporządkować się regułom rynku, gdyż jak pisał w 1997 r. P. Drucker, pozostało mu nie więcej niż 30 lat życia w zgodzie z opinią Jaspersa<sup>11</sup>.

A. Sulejewicz wyjątkowo trafnie ilustruje podejście rynkowe w działalności wyższej uczelni, twierdząc, że: „społeczną odpowiedzialność mają ujawnić dziekani, profesorowie i studenci nie jako dziekani, profesorowie i studenci właśnie (wiedza),

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> R.K. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982, s. 581–589.

<sup>10</sup> J. Szczepański, *Szkice o szkolnictwie wyższym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976, s. 16.

<sup>11</sup> A. Sulejewicz, *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008, s. 55.



ani nie jako obywatele (władza), lecz jako producenci (i konsumenci) dóbr i usług (rynek)<sup>12</sup>. Zdaniem Sulejewicza rynek jest najważniejszym czynnikiem korumpującym świat nauki i edukacji<sup>13</sup>.

E. Solska przytacza słowa A. MacIntyre, że: uniwersytet znajduje się obecnie w sytuacji wyboru między projektem komercyjnej „korporacji doskonalenia zawodowego” (z wydziałem filozoficznym jako modną ciekawostką kulturoznawczą) a deficytową kontynuacją zasady integralności i uniwersalności wiedzy<sup>14</sup>. Rozdział między wyborami, o których pisze MacIntyre, w realiach polskich uczelni narasta, czemu sprzyjają permanentne niedofinansowanie nauki oraz skutki silnego zderzenia się tradycji i kultury akademickiej z oczekiwaniami otoczenia.

M. Zawadzki formułuje z pewnością dyskusyjną tezę, że „uniwersytet przedsiębiorczy uniemożliwia realizację procesów kształcenia, prowadząc do ich skorumpowania, i tym samym nie realizuje misji kulturowej konstytutywnej dla uniwersytetów, jaką jest demokratyzacja życia społecznego<sup>15</sup>”.

T. Maliszewski natomiast stwierdza, że „uczelnie publiczne i niepubliczne przestały funkcjonować wyłącznie w myśl modelu humboldtowskiego”, gdyż „jako jednostka uwikłana w relacje i zależności, szkoła wyższa w społeczeństwach rozwiniętych staje się pełnoprawnym uczestnikiem życia społeczno-gospodarczego<sup>16</sup>”.

Autor niniejszego opracowania twierdzi, że „cechy kulturowe i organizacyjne uniwersytetu (...), mimo wzrostu intensywności i zakresu zmian, zwłaszcza od lat 80. dwudziestego wieku, w kierunku uniwersytetu przedsiębiorczego nadal opierają się i będą się opierać na paradygmacie uniwersytetu liberalnego<sup>17</sup>”.

Wielość poglądów na temat roli współczesnego uniwersytetu skłania do zastanowienia się nad źródłami ich polaryzacji.

---

<sup>12</sup> Ibidem, s. 54.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> E. Solska, *Zmierzch kultury uniwersytetu*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008, s. 74.

<sup>15</sup> M. Zawadzki, *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu*, w: Ł. Sułkowski, M. Zawadzki, *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014, s. 126.

<sup>16</sup> T. Maliszewski, *Jak wykreować sukces w uczelni. Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 73.

<sup>17</sup> K. Leja, *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 23–24.



### 3. Poszukiwanie źródeł polaryzacji uniwersytetu

Czy przytoczone opinie mają wspólny mianownik, a jeśli tak, to jaki? Czy, parafrazując pytanie J. Wilkina zadane podczas jednej z konferencji ekonomistów polskich: czy ekonomia utraciła duszę?, można odnieść do współczesnego uniwersytetu. Czy społecznie odpowiedzialnym na poziomie instytucjonalnym było zwiększanie naborów na studia przez większość uczelni, z pominięciem faktu, że wzrostowi liczby studiujących nieuchronnie towarzyszyć będzie pogarszanie jakości kształcenia? Czy społecznie odpowiedzialnym na poziomie systemowym było niepodejmowanie przez lata dyskusji nad tym, czy obok kształcenia masowego, możliwe jest kształcenie elitarne – uniwersyteckie? A jeśli urzeczywistniona miałaby być taka ścieżka kształcenia – należałoby zdefiniować wyróżniki kształcenia elitarnego (jak kształcić?) oraz przyszłych elit (po co kształcić?)<sup>18</sup>.

Jakie są źródła tak wielu pytań i wątpliwości? Można przypuszczać, że jednym z nich jest wynik przeświadczenia polityków, decydujących o kształcie reform polskiego systemu szkolnictwa wyższego (a także wielu europejskich systemów szkolnictwa wyższego), że zmiany można przeprowadzać z naruszeniem tradycji, a nawet kopiując rozwiązania organizacyjno-zarządcze o korzeniach w biznesie. Taki sposób myślenia wynika wprost z polityki Unii Europejskiej wobec uniwersytetów, zawartej w strategiach edukacyjnych UE na lata 2010–2020, w których stwierdzono m.in., że uniwersytety znajdują się w „oku cyklonu”, a Marek Kwiek<sup>19</sup> dodaje, że „oczekiwania wobec szkolnictwa wyższego ze strony państwa (nadal najważniejszego sponsora edukacji w większości państw europejskich), studentów i absolwentów, rynku pracy, a z drugiej strony oczekiwania kadry akademickiej stają się coraz trudniejsze do pogodzenia”<sup>20</sup>.

Punktem wyjścia zmian w uczelniach była Strategia lizbońska z 2000 r. Zgodnie z jej założeniami gospodarka europejska do 2010 r. powinna była prześcignąć USA i stać się najbardziej konkurencyjną gospodarką świata, a uniwersytety miały pełnić

<sup>18</sup> A. Kola, *Formy kształcenia elitarnego na poziomie wyższym w Polsce*, „Rocznik Lubuski” 2011, t. 37, cz. 1, s. 218–219.

<sup>19</sup> Podobnego określenia użyli w 1999 r. B. Jongbloed, P. Maassen i G. Neave redaktorzy naukowcy monografii pt. „From the eye of the storm. Higher Education’s Changing Institution”, zauważając, że zmiany dotyczyły zwiększenia autonomii oraz struktur demokratycznych w uczelniach, transformacji programów kształcenia od tych odpowiadających ekonomii socjalistycznej do ekonomii rynkowej oraz konkurowania państwowych i prywatnych instytucji szkolnictwa wyższego.

<sup>20</sup> M. Kwiek, *Transformacje uniwersytetu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010, s. 87.



ważną rolę w realizacji tego celu. Zadaniem polityków było przekonanie akademików do ewolucji instytucji szkolnictwa wyższego w kierunku modelu uniwersytetu przedsiębiorczego<sup>21</sup>. Odpowiedzialni za wdrożenie założeń Strategii lizbońskiej wypaczyli jednak model uniwersytetu Clarka, bezrefleksyjnie przenosząc rozwiązania biznesowe na grunt akademicki.

Ciekawe badania nad reakcją uniwersytetów na wyzwania Strategii lizbońskiej zostały przeprowadzone przez M. Lenartowicz<sup>22</sup>. Dotyczyły one wpływu procesów zewnętrznego kierowania zmianami na *autopoiesis*<sup>23</sup> trzech krakowskich uniwersytetów. Wyniki tych badań wskazały wyraźnie, że postulaty Strategii lizbońskiej w większości przypadków nie mają mocy oddziaływania na *autopoiesis* uniwersytetów, a tym samym ich skuteczność jest nikła i najprawdopodobniej postulat zmian uczelni w kierunku modelu przedsiębiorczego uniwersytetu zakończy się niepowodzeniem lub zmiany te będą powierzchowne<sup>24</sup>.

Wnioski Lenartowicz wpisują się w tezę Szczepańskiego, że „naciski zewnętrzne [na reformy przeprowadzane w szkolnictwie wyższym – przyp. aut.] najczęściej wywołują jedynie pozory zmian”<sup>25</sup>, a także potwierdzają konstatację autorów Wielkiej Karty Uniwersytetów Europejskich, że „uniwersytet – jako instytucja odpowiedzialna za utrwalanie europejskiej tradycji humanistycznej – stale dba o tworzenie wiedzy uniwersalnej, a realizując swoje powołanie, przenika granice geograficzne i polityczne oraz potwierdza konieczność poznawania i wzajemnego oddziaływania na siebie różnych kultur”<sup>26</sup>.

---

<sup>21</sup> B.R. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon, For IAU Press, Oxford 1998; B.R. Clark, *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts*, Society for Research into Higher education & Open University Press, New York 2004.

<sup>22</sup> M. Lenartowicz, *Autopoiesis uniwersytetu. Studium zastosowań koncepcji systemu autopoietycznego do prognozowania procesów zmian w małopolskich szkołach wyższych*, rozprawa doktorska, promotor: prof. Grażyna Praweńska-Skrzypiek, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.

<sup>23</sup> Autopoiesis jest zdolnością wytwarzania siebie na nowo, realizowaną poprzez odtwarzanie własnych komponentów za pomocą innych własnych komponentów w reakcji na bodźce zewnętrzne (M. Lenartowicz, *Autopoiesis...*, op.cit., s. 24).

<sup>24</sup> Tamże, s. 211–212

<sup>25</sup> J. Szczepański, *Granice reform szkolnictwa wyższego*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, 2, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993, s. 10.

<sup>26</sup> *Magna Charta Universitatum* (1998), <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/polish>



Przegląd wybranych poglądów na rolę współczesnego uniwersytetu wskazuje na zasadność poszukiwania koncepcji łączącej cechy uniwersytetu przedsiębiorczego oraz badawczego.

#### 4. *Quo vadis, Academia?*

E. Wnuk-Lipińska w rozważaniach nad tożsamością uniwersytetu i jego rolą społeczną przytacza opinię byłego rektora Harvard University D. Boka z 1982 r., który, zastanawiając się nad tym, jak bronić się przed nadmiernym urynkowieniem uniwersytetu, sformułował następujące pytania:

- „Jak ważna jest potrzeba zgłaszana przez otoczenie społeczne i czy uniwersytet może ją zrealizować?
- Czy realizacja zamówienia nie godzi w wolność jednostek, zarówno profesorów, jak i studentów, a zwłaszcza w wolność formowania swojego światopoglądu i wyrażania opinii?
- Jaki wpływ będzie miała podejmowana działalność na funkcjonowanie uniwersytetu? Czy nie zagraża autonomii lub podstawowym formom działalności?”<sup>27</sup>.

Ponad dwadzieścia lat później Bok doszedł do wniosku, że „nawet jeśli w krótkim przedziale czasu uniwersytety przedsiębiorcze odnoszą sukces, to tylko te, które z determinacją chronią wartości akademickie – także kosztem mniejszych dochodów – zachowują publiczne zaufanie i szacunek dla własnego środowiska akademickiego”<sup>28</sup>.

Nawiązując do tytułowego pytania: co dalej?, lub formułując je inaczej: czy przed współczesnymi uniwersytetami jest trzecia droga, łącząca cechy uczelni badawczej i przedsiębiorczej?, zasadne jest przyjrzenie się kwadrantom wiedzy<sup>29</sup> (rysunek 1). Zaproponował je D. Stokes w 1997 r., nawiązując do wprowadzonych trzy lata wcześniej przez M. Gibbonsa i współpracowników dwóch form kreowania wiedzy: tej związanej z prowadzonymi badaniami podstawowymi oraz wiedzy wykorzystywanej

<sup>27</sup> E. Wnuk-Lipińska, *Innowacyjność a konserwatyzm. Uczelnie polskie w procesie przemian społecznych*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1996, s. 51.

<sup>28</sup> M. Wójcicka, *Uniwersytet...*, op.cit., s. 63 za: D. Bok, *Universities in the marketplace. The commercialization of higher education*, Princeton University Press, Princeton 2004.

<sup>29</sup> M. Tushman, Ch. O'Reilly III, *Research and relevance: implications of Pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 4, s. 769–774.





do prowadzenia badań aplikacyjnych<sup>30</sup>. To z kolei spowodowało nowe spojrzenie na rolę współczesnych uniwersytetów, gdyż oprócz kreowania wiedzy podkreślono znaczenie jej wykorzystywania.

Rysunek 1. Kwadranty wiedzy Stokesa

Kreowanie wiedzy	wysokie	<b>kwadrant Bohra</b> (badania podstawowe służące zdobywaniu wiedzy bez względu na jej zastosowanie)	<b>kwadrant Pasteura</b> (badania podstawowe służące również rozwiązywaniu konkretnych problemów)
	niskie	<b>kwadrant Socratesa</b> (badania zorientowane na kształcenie)	<b>kwadrant Edisona</b> (badania stosowane, których celem jest stworzenie określonego produktu)
		niskie	wysokie
<b>Wykorzystywanie wiedzy</b>			

Źródło: M. Tushman, Ch.O'Reilly III, *Research and relevance: implications of Pasteur's quadrant for doctoral programs and faculty development*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 4, s. 770.

Jak widać na rysunku 1, koncepcja uniwersytetu badawczego wpisuje się w kwadrant Bohra, natomiast koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego jest najbliższa istoty kwadrantu Edisona.

Kwadrant Pasteura ilustruje natomiast połączenie, pozornie rozłącznych cech opisywanych przez kwadranty Bohra i Edisona. Jest dobrym przybliżeniem opisu współczesnego uniwersytetu opartego na paradygmacie organizacji służącej otoczeniu H. Ansoffa<sup>31</sup>. W praktyce oznacza to, że uczelnia społecznie odpowiedzialna nie tylko pozytywnie odpowiada na oczekiwania interesariuszy, lecz także je kreuje, gdyż interesariusze nie zawsze wiedzą, co uczelnia może im zaoferować. System szkolnictwa wyższego, a także uczelnie na poziomie instytucjonalnym, dysponują odpowiednimi regulatorami umożliwiającym sprostanie oczekiwaniom i powinny być przygotowane na odpowiednie do potrzeb reagowanie na regulatory<sup>32</sup>. Uczel-

<sup>30</sup> M. Gibbons, C. Limoges, H. Nowotny, S. Schwartzman, P. Scott, M. Trow, *The new production of knowledge, the dynamics of science and research in contemporary societies*, Sage, London 2010.

<sup>31</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.

<sup>32</sup> Szerzej na temat: K. Leja, *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008, s. 57–72.



nia służąca otoczeniu to organizacja charakteryzująca się elastycznością antycypacyjną<sup>33</sup>, co w praktyce oznacza wyprzedzanie potrzeb otoczenia i jest funkcją wyobraźni organizacyjnej nauczycieli akademickich oraz kierownictwa uczelni. Przeciwwstawianie uczelni badawczej uczelni przedsiębiorczej uważam za błąd, podobny do tego, że w sytuacji finansowania budżetowego instytucji akademickich pracownikom pozostawiono by pełną swobodę kształtowania programów studiów i prowadzenia badań naukowych.

Zgodność orientacji uczelni z istotą kwadrantu Pasteura jest zależna od czynników zewnętrznych, takich jak: regulacje prawne na poziomie systemu szkolnictwa wyższego oraz poziomie instytucjonalnym, a także wewnętrznych, takich jak: regulacje wewnętrzne władz poszczególnych uczelni, kultura akademicka oparta na zwyczajach i tradycji, a także normy i wartości akademickie. Istotą kwadrantu Pasteura jest podkreślenie znaczenia zarówno wykorzystywania wiedzy dobrze ugruntowanej oraz powszechnie uznawanej, jak i kreowanie wiedzy nowej.

Obecne regulacje prawne dotyczące szkolnictwa wyższego w Polsce zamiast sprzyjać różnorodności i dywersyfikacji uczelni, wzmacniają ich izomorfizm, zarówno wymuszony, jak i mimetyczny. Dotyczy to przede wszystkim organizacji i zarządzania uczelniami. Ewolucja uczelni w kierunku kwadrantu Pasteura wymaga deregulacji systemu szkolnictwa wyższego, która jest możliwa w perspektywie kilku lat, oraz zmiany mentalności znacznej części środowiska akademickiego, co wymaga prawdopodobnie zmiany pokoleniowej. Ewolucji może sprzyjać analiza paradoksów strategicznych<sup>34</sup>, które można dostrzec w uniwersytecie, i zastanowienie się, jak można je wykorzystać, aby połączyć cechy uniwersytetu badawczego i przedsiębiorczego.

Zasadne jest też ustanowienie równorzędnych ścieżek kariery, zgodnych z trzema misjami uniwersytetu i odpowiadających trzem rodzajom zadań stawianym nauczycielom akademickim: jednym spełniającym się w roli uczonych, innym o zacięciu pedagogicznym, pasjonującym się nie tylko dydaktyką akademicką, lecz także popularyzacją wiedzy i jeszcze innym, których można nazwać organizatorami nauki, pełniącymi różne funkcje akademickie, a jednocześnie zorientowanymi na zewnątrz uczelni<sup>35</sup>.

<sup>33</sup> Por. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005, s. 24.

<sup>34</sup> K. Leja, *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wolters a Kluwer, Warszawa 2013.

<sup>35</sup> T. Czeżowski, *O uniwersytecie i studiach uniwersyteckich*, Nakładem Księgarni Naukowej T. Szczepny i S-ka, Toruń 1946, s. 19–20.



## 5. Podsumowanie

Uniwersytet współczesny, z uwagi na złożoność zachowań i oczekiwań otoczenia, powinna cechować elastyczność celów, strategii, a także struktur organizacyjnych i zasobów<sup>36</sup>, a co za tym idzie będzie ekwifinalną organizacją, która jest zdolna do osiągania celów różnymi drogami. Wspólnym mianownikiem tych dróg jest stworzenie odpowiednich mechanizmów motywacyjnych, o których na ogół się nie wspomina, proponując różne rozwiązania organizacyjno-zarządcze, mające spowodować ewolucję uniwersytetu w odpowiednim kierunku, niezależnie od tego, czy celem jest tworzenie uczelni badawczej, czy też zmierzanie w kierunku modelu uniwersytetu przedsiębiorczego.

W artykule pokazano różnorodność pojmowania społecznej odpowiedzialności uczelni, jednak niezależnie od tego podstawowym źródłem sukcesu w urzeczywistnieniu tej idei jest upodmiotowienie każdego członka społeczności akademickiej<sup>37</sup>.

W polskich realiach nietrudno dostrzec, że pracodawcy, w części absolwenci kierunków ekonomicznych wyższych uczelni, są przeświadczeni, że głównym celem każdej firmy jest maksymalizacja zysku, natomiast upodmiotowienie każdego człowieka w organizacji traktowane jest drugoplanowo. Najprawdopodobniej jest to wynikiem procesu kształcenia, w trakcie którego główne akcenty są położone na wyniki ekonomiczne każdego przedsięwzięcia i coraz częściej próbuje się mierzyć tak ważne cechy uniwersytetu, jak jakość, kultura organizacyjna sprzyjająca lub utrudniająca dzielenie się wiedzą, wiedza i wiele innych wartości niematerialnych. Skutek jest taki, że pracodawcy nie dostrzegają różnicy pomiędzy zyskiem jako celem firmy a koniecznością jego uzyskiwania<sup>38</sup>. Zasadne jest przypomnienie, że zysk nie zawsze jest mierzony w kategoriach materialnych, co wiąże się z rosnącym znaczeniem wartości niematerialnych. Pracodawcy uważają, że najlepszą motywacją pracownika do dobrej pracy jest metoda kija i marchewki oraz współzawodnictwo<sup>39</sup>.

A.J. Blikle i M. Kosewski uzasadniają, że taka metoda jest przeciwnie skuteczna, a drogą do sukcesu firmy jest upodmiotowienie pracowników firmy, czemu służy

---

<sup>36</sup> *Zarządzanie...*, op.cit.

<sup>37</sup> J. Pfeffer, J.F. Veiga, *Putting people first to organizational success*, „Academy of Management Executive” 1999, vol. 13, no. 2, s. 37–48.

<sup>38</sup> A.J. Blikle, *Doktryna jakości*, <http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJakosci.pdf>, dostęp 30.07.2015.

<sup>39</sup> *Ibidem*.



zarządzanie godnościowe. Wspomniani autorzy dostrzegają bowiem konieczność zaspokojenia godności człowieka i stworzenia mu odpowiednich warunków pracy, aby osiągnąć sukces ekonomiczny<sup>40</sup>.

Takie postrzeganie motywacji koresponduje z poglądami D. Pinka, który podaje wiele powodów, dla których kije i marchewki nie działają<sup>41</sup>. Pink wskazuje natomiast trzy elementy decydujące o sukcesie motywowania<sup>42</sup>:

- 1) zapewnienie pracownikom autonomii (przydatny może być empowerment, czyli wzmocnienie i upełnomocnienie pracowników);
- 2) przekonanie pracowników, że najważniejsze jest dążenie do mistrzostwa, dzięki czemu człowiek nie koncentruje się na rezultacie działania, lecz podejmuje je, gdyż sprawia mu to przyjemność i satysfakcję, a w efekcie wpływa na zwiększenie wydajności<sup>43</sup>;
- 3) maksymalizacja celu, którym nie jest zysk, gdyż „maksymalizacji bogactwa jako emocjonalnemu katalizatorowi brak mocy, by w pełni zmobilizować energię człowieka”<sup>44</sup> dlatego, że korelacja pomiędzy pieniędzmi a szczęściem jest słaba<sup>45</sup>.

Utożsamianie uniwersytetu ze „składem z porcelaną najwyższej próby” z pewnością należy do przeszłości. Jednak ubieranie uniwersytetu w nowe szaty, co z pewnością jest nieuniknione, czynione w nieudolny sposób, doprowadzić może do sytuacji, że uniwersytet utraci walory, które legły u podstaw jego tworzenia i zostanie zepchnięty przez otoczenie do roli organizacji świadczącej usługi na życzenie i spełniającej rolę szkoły zawodowej, kształcącej zgodnie z potrzebami rynku pracy.

Niepokojące jest również to, że presja otoczenia na ewolucję uniwersytetu w kierunku modelu przedsiębiorczego powoduje, że w uczelniach marginalnie traktuje się kształtowanie postaw obywatelskich oraz umiejętności krytycznej refleksji, a także nie uczy się tego, jak zmieniać rzeczywistość, tylko jak się do niej dostosować<sup>46</sup>. W tej sytuacji trudno przypuszczać, aby znaczącą część absolwentów uczelni można było

---

<sup>40</sup> M. Kosewski, *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press & IT, Warszawa 2008, <http://www.firmyrodzinne.pl/download/tqm/Wartosci-godnosc-i-wladza.pdf>, dostęp 29.07.2015; A. Blikle, *Doktryna...*, op.cit.

<sup>41</sup> D. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012, s. 42–66.

<sup>42</sup> Ibidem, 91–158.

<sup>43</sup> Pink podkreśla, że mistrzostwo to sposób myślenia, mistrzostwo wymaga wysiłku, a dążenie do mistrzostwa ma charakter asymptotyczny.

<sup>44</sup> D. Pink, *Drive...*, op.cit., s. 141.

<sup>45</sup> Ibidem, s. 147.

<sup>46</sup> M. Zawadzki, *Deuniwersytetyzacja...*, op.cit., s. 143.



zaliczyć do grona przedsiębiorców intelektualnych, nazywanych również refleksyjnymi specjalistami, którzy nie poddając się presji otoczenia i mając silny system wartości, potrafią łączyć umiejętność do przededefiniowywania sytuacji, a jednocześnie orientują się na sukces finansowy<sup>47</sup>.

Z. Nęcki nie bez przyczyny pyta: co sprawi, że w uniwersytecie zapanuje tu hedonistyczna frajda pracy, radości przeważą nad smutkami i nastąpi przyrost szczęśliwości społeczności akademickiej<sup>48</sup>. Odpowiedź na to pytanie uważam za klucz do sukcesu uniwersytetu, niezależnie od kierunku zmian. W artykule starano się odpowiedzieć, przynajmniej pośrednio, na pytania: czy obecne trendy zmian na uczelniach w kierunku modelu przedsiębiorczego temu sprzyjają? oraz czy zarządzanie uczelniami, które w głównej mierze opiera się na ocenach wskaźnikowych, spowoduje przyrost szczęśliwości kadry? Problemy te wymagają dalszych analiz, gdyż w innym wypadku stałym miejscem ulokowania współczesnego uniwersytetu pozostanie tytułowe rozdroże.

## Bibliografia

1. Blikle A.J., *Doktryna jakości*, <http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJakosci.pdf>
2. Bok D., *Universities in the marketplace. The commercialization of higher education*, Princeton University Press, Princeton 2004.
3. Carroll A., *A three dimensional model of corporate performance*, „Academy of Management Review” 1979, vol. 4, no. 4.
4. Clark B.R., *Sustaining change in universities. Continuities in case studies and concepts*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York 2004.
5. Czeżowski T., *O uniwersytecie i studiach uniwersyteckich*, Nakładem Księgarni Naukowej T. Szczęsnego i S-ka, Toruń 1946.
6. Gibbons M., Limoges C., Nowotny H., Schwartzman S., Scott P., Trow M., *The new production of knowledge, the dynamics of science and research in contemporary societies*, Sage, London 2010.
7. [http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration\\_eng.htm](http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_eng.htm)

---

<sup>47</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 174.

<sup>48</sup> Z. Nęcki, *Psychospołeczna organizacja idealnego uniwersytetu*, wykład podczas konferencji naukowej pt. Ideał uniwersytetu a potrzeby społeczne, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, 21 stycznia 2015.



8. Kola A.M., *Formy kształcenia elitarnego na poziomie wyższym w Polsce*, „Rocznik Lubuski” 2011, t. 37, cz. 1.
9. Kosewski M., *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press & IT, Warszawa 2008, <http://www.firmyrodzinne.pl/download/tqm/Wartosci-godnosc-i-wladza.pdf>
10. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Kwiek M., *Transformacje uniwersytetu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.
12. Leja K., *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Wolters a Kluwer, Warszawa 2013.
13. Lenartowicz M., *Autopoiesis uniwersytetu. Studium zastosowań koncepcji systemu autopoietycznego do prognozowania procesów zmian w małopolskich szkołach wyższych*, rozprawa doktorska, promotor: prof. Grażyna Praweńska-Skrzypek, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
14. *Magna Charta Universitatum* (1998), <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/polish>
15. Maliszewski T., *Jak wykreować sukces w uczelni. Budowanie przewagi konkurencyjnej na rynku edukacyjnym*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
16. McWilliams A., Siegel D.S., *Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective*, „The Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 1.
17. Merton R.K., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa 1982.
18. Nęcki Z., *Psychospołeczna organizacja idealnego uniwersytetu*, wykład podczas konferencji naukowej pt. Ideał uniwersytetu a potrzeby społeczne, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 21 stycznia 2015.
19. Pfeffer J., Fong C.T., *The business school „business”: some lessons from the US experience*, „J. Management Studies” 2004, vol. 41, no. 8.
20. Pfeffer J., Veiga J.F., *Putting people first to organizational success*, „Academy of Management Executive” 1999, vol. 13, no. 2.
21. Pink D., *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.
22. Roberts R., *Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory*, „Accounting, Organizations and Society” 1992, vol. 17, no. 6.
23. Solska E., *Zmierzch kultury uniwersytetu*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.
24. *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Gdańsk 2008.



25. Sulejewicz A., *Paradoks społecznej odpowiedzialności biznesu szkoły wyższej*, w: *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Wydział Zarządzania i Ekonomii i Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Warszawa 2008.
26. Szczepański J., *Szkice o szkolnictwie wyższym*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1976.
27. Szczepański J., *Granice reform szkolnictwa wyższego*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 1993, 2, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1993.
28. Tushman M., O’Reilly III Ch., *Research and relevance: implications of Pasteur’s quadrant for doctoral programs and faculty development*, „Academy of Management Journal” 2007, vol. 50, no. 4.
29. Ullmann A., *Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms*, „Academy of Management Review” 1985, vol. 10, no. 3.
30. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
31. Wnuk-Lipińska E., *Innowacyjność a konserwatyzm. Uczelnie polskie w procesie przemian społecznych*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1996.
32. Wójcicka M., *Uniwersytet. Stabilność i zmiana*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
33. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. Krupski, PWE, Warszawa 2005.
34. Zawadzki M., *Deuniwersytetyzacja współczesnego uniwersytetu*, w: Sułkowski Ł., Zawadzki M., *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014.

---

## University at the cross-roads

---

### Summary

The paper reflects diverse views on social responsibility of universities that we can come across in literature. By discussing research and entrepreneurial university models author attempts to explain sources of polarisation of perspectives on the place and role of universities and the direction of changes that they should follow. Using Donald Stokes’s quadrants of knowledge he proposes an evolution towards the direction described with Pasteur’s quadrant. Trying to answer the question how it can be reached, the author stresses that an important factor, and



---

one of the keys to success, is the understanding of mechanisms of motivating and creating organisational culture at universities to, as Zbigniew Nęccki has put it, introduce hedonist joy of creative work to universities.

**Keywords:** university models, university identity, knowledge quadrant, Daniel Pink

---