

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ UCZELNI W ZMIENIAJĄCYCH SIĘ WARUNKACH SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH

Wioleta GAŁAT¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie; wioleta.joanna.gawel@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6807-8176

Streszczenie: U podstaw formowania uniwersytetów wybrzmiały dwie misje. Pierwsza związana była z prowadzeniem badań naukowych, a więc poszukiwaniem prawdy, a druga związana była z dydaktyką. W wyniku zachodzących zmian w przestrzeni społeczno-gospodarczej wydaje się, że tradycyjna misja uniwersytetu nie oddaje wszystkich zadań kierowanych do uniwersytetu. Tradycyjne misje uniwersytetu poddawane są dyskusji i pojawiają się głosy mówiące o konieczności zmian. Dyskutowana jest kwestia badań naukowych, analizowanych tematów i ich użyteczności w przestrzeni społeczno-gospodarczej. Pod debatę poddawana jest również dydaktyka, wobec której oczekuje się kształcenia absolwentów użytecznych na rynku pracy. Wobec zachodzących zmian i próby pogodzenia istoty uczelni z oczekiwaniami interesariuszy, w literaturze pojawiło się sformułowanie trzecia misja uczelni. Nazywana jest również misją społeczną bądź służbą publiczną, a istotą jej jest uwzględnianie oczekiwań interesariuszy w działalności uczelni. Problematyka trzeciej misji uczelni nie została jednak w sposób precyzyjny określona i niejednoznaczne są zadania z niej wynikające. Celem artykułu jest próba sprecyzowania kształtu trzeciej misji, a także zadań i powinności wynikających z jej realizacji.

Słowa kluczowe: uniwersytet, misja, trzecia misja, społeczna odpowiedzialność.

SOCIAL RESPONSIBILITY OF UNIVERSITIES IN CHANGING SOCIO-ECONOMIC CONDITIONS

Abstract: Two missions resounded at the foundations of university formation. The first was related to conducting scientific research, and thus searching for the truth, and the second was related to didactics. As a result of changes in the socio-economic space, it seems that the traditional university mission does not reflect all tasks addressed to the university. Traditional university missions are subject to discussion and there are voices talking about the need for change. The issue of scientific research, analyzed topics and their usefulness in the socio-economic space is discussed. The debate is also about didactics, which is expected to educate

¹ Publikacja została dofinansowana ze środków Samorządu Doktorantów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

graduates useful in the labor market. In view of the changes taking place and the attempt to reconcile the essence of the university with the expectations of the stakeholders, the third mission of the university appeared in the literature. It is also called a social mission or public service, and its essence is to take into account the expectations of stakeholders in the university's activities. The problem of the third mission of the university has not been precisely defined and ambiguous are the tasks resulting from it. The purpose of the article is to try to specify the shape of the third mission, as well as the tasks and duties resulting from its implementation.

Keywords: university, mission, third mission, social responsibility.

1. Wprowadzanie

Uniwersytet od początku swojego istnienia stanowił instytucję wyjątkową. Zasadniczym wyróżnikiem tej instytucji na tle innych organizacji była jego idea. Od samego też początku tą ideą było poznanie, a jedną z najcenniejszych wartości była apoteoza rozumu i racjonalności. Spoglądając na początki funkcjonowania uniwersytetu, a więc moment jego powstania, nie trudno zauważyć, że odróżniał się on wyraźnie się od innych instytucji tamtego okresu, takich jak: kościół, manufaktura, zakon rycerski czy też dwór monarszy. Z biegiem wieków i powstawania nowych organizacji, różnice w funkcjonowaniu uniwersytetu stawały się coraz bardziej widoczne. Uniwersytet znacząco różnił się od powstających urzędów, rodzących się przedsiębiorstw, czy unowocześnianych armii. Przyjęta przez uniwersytet misja, zasadniczo odbiegała także od tych, które były formułowane dla różnego rodzaju nowo powstających instytucji edukacyjnych (Sztompka, 2016).

Odmienność uniwersytetów od innych instytucji, powoduje, że istotnym staje się przyjrzenie się misji uniwersytetu, w której to określony jest cel działania organizacji. W misji zazwyczaj zostaje zapisane uzasadnienie racji istnienia i rozwoju organizacji, które określa główne wartości, dla których organizacja została powołana, bądź które realizuje przez swoją działalność (Dwojnicky, 1995). Misja wskazuje to, co stanowi istotę jej działania oraz ukonkretnienia pomysł na organizację i tworzy osobowość organizacji (Radtko, 1998).

Rozważania nad misją uniwersytetu należy rozpocząć od samego zrozumienia pojęcia misja. Można rozróżnić dwa główne podejścia do misji, pierwsze z nich oparte jest na tradycyjnym podejściu do misji, a drugie podejmuje się rozważań nad pojęciem w znaczeniu menedżerskim (Jabłocka, 2000, s. 7-8). Poprzez tradycyjne podejście rozumiane jest podejmowanie przez uczelnię następujących zadań: tworzenie oraz ochrona kulturowej tożsamości narodu, tworzenie, a następnie przekazywanie wiedzy, a także koncentrowanie się na wyspecjalizowanej wiedzy uniwersalnej (Gerth, 1992, s. 116). W odmienny sposób misję traktuje klasyczna teoria organizacji. Z punktu widzenia tej nauki, poszukiwanie misji należy rozpocząć od określenia głównych celów organizacji. Następnie na ich podstawie sformułować cele szczegółowe i zadania z nich wynikające. Na tej podstawie w dalszej

kolejności tworzone są zakresy działania, programy oraz określone zasoby, struktura i role organizacyjne. W przypadku systemu amerykańskiego, misje uczelni były definiowane od początku lat siedemdziesiątych. W europejskich uniwersytetach misja zaczęła się pojawiać nieco później – od połowy lat osiemdziesiątych (Jablecka, 2000, s. 11). Tworzenie i spisywanie misji w ujęciu menedżerskim pozwala nie tylko na określenie zadań uczelni ale pozwala również na identyfikację oczekiwań interesariuszy. Takie podejście do definiowania misji pozwala zatem na zawarcie tradycyjnych wartości na jakich opiera się uniwersytet w konkretnych ramach. Dlatego też formułowanie misji uniwersytetu jest szczególnie istotne z punktu widzenia funkcjonowania uczelni. Celem niniejszego artykułu jest próba sprecyzowania kształtu trzeciej misji, a także zadań i powinności wynikających z jej realizacji.

W przypadku uczelni istotne wydaje się być również określenie funkcji jakie pełni misja w ujęciu menedżerskim, aby rozumieć istotę jej formułowania pomimo zakorzenienia w kulturze akademickiej tradycyjnych misji. Można je podzielić na dwa rodzaje; funkcje wewnętrzne i zewnętrzne. Pośród funkcji wewnętrznych wyróżniamy cztery główne funkcje. Pierwsza z nich to funkcja kulturotwórcza, w ramach której uniwersytet pielęgnuje swoją tradycję i wartości, dzięki czemu ma swoją tożsamość. Druga funkcja: integracyjno-motywacyjna, utrwała rozumienie uczelni jako wspólnoty, która ma wspólny cel. Kolejna funkcja określana mianem menedżerskiej wypełnia zadanie związane z wypełnianiem strategii uczelni. Ostatnia natomiast funkcja: administracyjna, pozwala na racjonalne gospodarowanie zasobami instytucji, zgodnie z wyznaczonymi celami. W przypadku funkcji zewnętrznych również jest wymieniane cztery funkcje. Pierwsza z nich to funkcja informacyjna odpowiadająca na podstawowe informacje na temat uczelni: czym jest, jakie zadania wypełnia oraz do kogo kieruje swoją działalność. Druga funkcja: strategiczno-marketingowa związana jest z podejściem do uczelni jako podmiotu świadczącego usługi edukacyjne. Mianowicie wyznacza ona pozycję danej jednostki na rynku edukacyjnym. Kolejna funkcja: perswazyjna, wiąże się z atrakcyjnością uczelni w oczach potencjalnych studentów, jak i partnerów biznesowych. Ostatnia funkcja zewnętrzna: rozpoznawczo-identyfikacyjna pozwala na odróżnienie danej uczelni od innych (Jablecka, 2000, s. 22).

2. Pierwsza misja

Pierwotnie misja uniwersytetu zwracała uwagę na poszukiwanie prawdy i prowadzenie własnych badań jako najistotniejszy cel. Ów komponent poznawczy, związany z poszukiwaniem istoty rzeczy, był tak silny, że samo zrozumienie przyczyn i sił rządzących światem, jako cel nadrzędny, było ponad praktycznym zastosowaniem wytworów nauki. Bardzo długo akademicy pokładali wiarę, że nie ma nic, co jest bardziej praktyczne niż

wiedza prawdziwa, a więc zbudowana i zweryfikowana w dyskursie akademickim teoria naukowa. O wartości teorii nie stanowiło jej natychmiastowe zastosowanie w praktyce.

Pierwsza misja uniwersytetu, uformowana wraz z jego powstaniem dotyczy prowadzenia badań naukowych, a więc poszukiwania prawdy i istoty rzeczy. Zakładała nieskrępowane dociekania w tematyce zainteresowań badacza. Funkcjonowanie w gospodarce opartej na wiedzy, a więc w pewnym porządku ekonomicznym gdzie wiedza jest kluczowym zasobem, a nie praca, surowce czy kapitał, powoduje, że konieczne jest nowe spojrzenie na otaczającą rzeczywistość społeczno-gospodarczą. W takiej gospodarce podstawowym zadaniem jest łagodzenie nierówności społecznych wynikających z nierównego dostępu do wiedzy (Drucker, 1999).

Dylemat związany z pierwszą misją uniwersytetu sprowadza się do zasadniczego pytania: jak łączyć tradycyjne wartości uniwersyteckie z wyzwaniem wynikającymi ze zmian cywilizacyjnych (Leja, 2011). Pierwsza misja, zgodnie z którą uczelnia tworzy wiedzę, poprzez prowadzenie badań podstawowych i projekty naukowe, pozostaje w pewnej opozycji wobec nagłych oczekiwań mówiących o konieczności prowadzenia badań, dających się przełożyć (jak najszybciej) na konkretne rozwiązania praktyczne (Kisiel, 1994). W tym zakresie dyskusja dotyczy, także tematów podejmowanych badań, w kontekście ich przydatności dla rozwoju społeczno-gospodarczego (Marody, 2014).

3. Druga misja

W realizacji drugiej misji, zgodnie z którą uczelnia wypełnia zadania związane z edukacją, ujawnił się spór pomiędzy praktykami a teoretykami. Uniwersytet uczestniczy w toczącym się dyskursie, o to jak kształcić studentów, oraz kto powinien wyznaczać oczekiwania względem kształcenia (Chmielecka, 2004). Problem dotyczy tego czy uczelnie powinny kształcić w sposób praktyczny, przygotowując studentów do wejścia na konkretny fragment rynku pracy czy też powinny kształcić w sposób bardziej elastyczny, uniwersalny, przekazując studentowi wiedzę i umiejętności, niezbędne do adaptacji w zmieniającej się rzeczywistości społeczno-gospodarczej (Sztompka, 2016).

Problematyka nowych wyzwań, przed którymi stoją uniwersytety, podejmowana jest nie tylko w wyniku lokalnych problemów i doświadczeń, ale również zmian występujących w skali globalnej. W perspektywie uniwersalnej wskazuje się, że programy nauczania powinny szerzej podejmować tematykę celów ekonomicznych i społecznych. W ramach edukacji ekonomicznej potrzebne jest wyjście z mocno zakorzenionego myślenia, zgodnie z którym jedynym celem przedsiębiorstwa jest zysk w rozumieniu finansowym. Zrozumienie świata zewnętrznego to również zwrócenie uwagi na fakt, że każda pojedyncza decyzja ma wpływ nie tylko na daną jednostkę, ale i społeczność oraz przestrzeń, w której funkcjonuje.

Budowanie takiej świadomości jest natomiast możliwe dzięki zaangażowaniu nauczycieli akademickich oraz samych studentów (Boyce, 2008) w rozwiązywanie problemów wewnętrznych, jak i najbliższego otoczenia.

Odpowiedzialność świata akademickiego w zakresie kształcenia wynika również z innych przesłanek. Uczelnie będące częścią systemu społeczno-gospodarczego, jako swoją powinność powinny traktować etyczne kształcenie przyszłych nie tylko pracowników, ale i obywateli. Edukacja w tym zakresie powinna stawać na równi z umiejętnościami i wiedzą, zwłaszcza jeśli chodzi o kształcenie menadżerów. Nauczyciel akademicki ma zatem przed sobą trudne zadanie kształtowania w studentach postawy odpowiedzialności. Oprócz zdolności krytycznego myślenia i formułowania ocen moralnych, (które notabene są niemal nieobecne w upraktynionym modelu kształcenia), student powinien posiadać umiejętność łączenia wiedzy pochodzącej z różnych źródeł i stosowania jej w zmieniających się okolicznościach. (Sager, 2009).

Kolejnym powodem, stanowiącym o nieuchronnej potrzebie zmian w kształceniu przez uniwersytety jest postęp technologiczny. Wpływa on chociażby na sposób przekazywania wiedzy. Coraz częściej tradycyjne metody przekazu zostają wsparte przez nowe narzędzia dydaktyczne. Źle się jednak dzieje kiedy zaczynają one zastępować tradycyjną relację mistrz-uczeń, na której opiera się specyfika kształcenia uniwersyteckiego (Szulc, 2013).

Część autorów podkreśla, że pomimo zmian technologicznych zadania uczelni powinny pozostać niezmienione. Pojawiają się również głosy, mówiące, że wypełnianie dwóch pierwszych misji przez uniwersytet, wyznaczonych na etapie powstawania tej instytucji jest dziś niewystarczające. Od uczelni wymaga się dziś więcej i potrzebna jest głębsza interakcja z interesariuszami uczelni, aby możliwe było aktywne uczestniczenie tej instytucji w życiu społeczności i aby mogła ona podejmować próby rozwiązywania problemów społecznych na gruncie teoretycznym (Koj, 2013). Ponadto, w ostatnim okresie daje się zauważyć, że wraz z rozwojem gospodarczym i postępem technologicznym oczekiwania względem odpowiedzialności organizacji stają się coraz większe (McMillan, 2007).

4. Trzecia misja

W przedstawionym tradycyjnym ujęciu uniwersytetu, centralną rolę stanowiły dwa momenty: docieranie do prawdy (czyli badania) i edukacja (jako przekaz wiedzy, ale także wspólne dochodzenie do prawdy), zapisane w dwie misje: poznawczo-badawczą i edukacyjną. To właśnie przyjęcie tych misji uformowało społeczność akademicką z własną kulturą na kształt wspólnoty, jako niepowtarzalną strukturą organizacyjną z unikatowym systemem zarządzania (Sztompka, 2016).

W ostatnich latach, w literaturze poświęconej problematyce uniwersytetu pojawia się coraz więcej dyskusji, mówiących o potrzebie przyjęcia, obok dwóch tradycyjnych i mocno już ugruntowanych misji, także trzeciej zwanej misją społeczną. Nadal pierwszą misją uniwersytetu jest działalność naukowo-badawcza, drugą kształcenie, zaś trzecia misja związana jest z kształtowaniem relacji z otoczeniem. W myśl tej misji uczelnia angażuje się w rozwój cywilizacyjny, moralny, etyczny oraz ekonomiczny (Leja, 2015). Z tej właśnie misji uniwersytetu wynikają wzajemne zależności pomiędzy uczelnią a interesariuszami zewnętrznymi zarówno o charakterze ekonomicznym, jak i społecznym (Bonaccorsi, Daraio, 2007). Misja ta swoim kształtem odbiega od dwóch pierwszych uformowanych wraz z powstaniem z uniwersytetu. Trzecia misja uczelni nie tylko wyznacza nowe zadania dla uczelni ale również wpływa na realizowanie pierwszej i drugiej misji.

Na istotne związki uczelni z instytucją państwa i rynkiem już w poprzednim stuleciu zwracał uwagę Burton Clark. Zbudował on tzw. trójkąt koordynacji, z którego wynikało, że rola szkolnictwa wyższego w danym kraju, jest uwarunkowana trzema czynnikami: oligarchią akademicką, otoczeniem rynkowym oraz państwem (1983). Problematykę tą kontynuował następnie Ben Jongbloed, bazując na wcześniej opracowanym przez B. Clarka trójkącie koordynacji. Zaznaczył rolę państwa, jako podmiotu wspierającego nawiązywanie relacji z rynkiem (2003). Na problematykę trzeciej misji zwracał uwagę także Henry Etzkowitz, analizując fazy rozwoju uniwersytetu. Za pierwszą z faz rozwoju uniwersytetu przyjmuje on lata 90. XX wieku i jest ona związana z ideą uniwersytetu przedsiębiorczego. W drugiej fazie chodzi o realizację zasadniczego zadania, jakim jest komercjalizacja dorobku nauki. Trzecia faza natomiast, wiąże się aktywnym zaangażowaniem w budowanie relacji uniwersytetu z państwem i rynkiem (2015). W podejściu tym nie został jednak uwzględniony aspekt społeczny.

Problematykę trzeciej misji w polskiej literaturze podejmuje Kazimierz Musiał, przedstawiając dwa paradygmaty postrzegania uczelni w krajach skandynawskich. Pierwszy z nich to paradygmat rozwoju społecznego, a drugi to utilitarne (uprzedmiotawiające) ujęcie tej instytucji, odpowiadającej jedynie na praktyczne potrzeby społeczeństwa. Na świecie dominuje drugi z tych paradygmatów. Przyczyn tego stanu można dopatrywać się w postępujących procesach globalizacyjnych, jak również w wymaganiach stawianych uczelniom, w ramach których najważniejszym stało się przyczynianie się do rozwoju gospodarczego (2013). Wszystkie relacje uniwersytetu z otoczeniem konkluduje natomiast Anna Kola i Krzysztof Leja. Zgodnie z ich klasyfikacją, relacje uniwersytetu mieszczą się w ramach trzech sektorów: sektor publiczny, komercyjny oraz społeczny (2015). Podobnie w sposób syntetyczny, podejście do misji uniwersytetu przedstawia *Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki, na lata 2015-2030*, wymieniając trzy zadania uczelni: badania naukowe, kształcenie oraz oddziaływanie na otoczenie społeczne i gospodarcze. Podkreślając jednocześnie zwiększenie zaangażowania w rozwój trzeciej misji (2015).

Trzecia misja uniwersytetu, która w wyraźny sposób nie wybrzmiała u podstaw formowania tej instytucji, poddawana jest obecnie coraz głębszej dyskusji. Jednak także coraz częściej pojawiają się kontrowersje dotyczące dwóch pierwszych misji, uformowanych wraz z powstaniem uniwersytetu.

Problematykę trzeciej misji uniwersytetu podjęła Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich. W wyniku dyskusji w ramach KRASP uznano konieczność połączenia dorobku historycznego uniwersytetu z odpowiedzialnością za otoczenie i jego rozwój. Podkreślona została rola kultury i krzewienia w młodym człowieku wrażliwości na otaczający świat, a także stwarzanie możliwości współuczestniczenia w procesie kreacji kultury. Ponadto postuluje się wzmocnienie w procesie edukacji aktywności w ramach klubów dyskusyjnych oraz sportowych, chórów, teatrów studenckich, a także działalności prospołecznej, w tym także charytatywnej. Podejście takie ma zapewnić kształcenie obywatelskie, które, na dzień dzisiejszy jest raczej zaniedbane (Szostek, 2015).

Współcześnie uczelnie bezsprzecznie pełnią funkcję wychowawczą i są jednym z ostatnich najbardziej efektywnych miejsc edukacyjnych, w których to tworzy się świadomych i światłych obywateli. Uczelnia w większym lub mniejszym zakresie wpływa na kształtowanie w młodych ludziach postawy obywatelskiej oraz uczy samodzielnego i krytycznego myślenia. Z tego względu przed uczelniami stoi ogromna odpowiedzialność i w dużej mierze to od nich zależą przyszłe decyzje gospodarcze i polityczne (Hejduk, Mokrzecki, 2008). Dlatego Henryk Samsonowicz mówi o służebności uczelni wobec społeczeństwa (2008). W ramach owej służebności, wyodrębnia jeszcze rolę opiniotwórczą uczelni, która posiada znaczący głos w ocenie życia społecznego. Uczelnia powinna być zatem miejscem dyskusji, tu powinna budzić się refleksja i idące za nią merytoryczne argumenty w debacie społecznej. Koniecznym jest zatem zrozumienie zadania uczelni, jako służby społeczeństwu (Goćkowski, 1999).

5. Dyskusja wokół misji uniwersytetu

W wyniku zachodzących zmian w rzeczywistości społeczno- gospodarczej, uniwersytet staje w obliczu nowych wyzwań, a zadania, które powinien wypełniać coraz częściej są mu przypisywane przez otoczenie. Zasadniczo wychodząc od trzeciej misji uczelni, określanej jak to zostało wspomniane służbą publiczną, wypełnianie zadań dla społeczeństwa jest uzasadnione. Jednakże samo określanie zadań powinno odbywać się w procesie dialogu, aby nie było tylko odwzorowywaniem głosów ze strony podmiotów zewnętrznych. Problematyka uwzględniania zadań otoczenia, przez wielu autorów określana jest mianem dylematu z uwagi na sprzeczność zadań uczelni w ujęciu tradycyjnym, względem tych, które są oczekiwane ze strony społecznej. J. Kuczmaszewski określa wartości uczelni szerzej, aniżeli w postaci

dwóch misji ukształtowanych wraz z powstawaniem uniwersytetu, z których to wynikają wartości uniwersytetu. Wymienia poszukiwanie prawdy, a więc pierwszą misję związaną z prowadzeniem badań, następnie wymienia etykę jako wartość w nauce oraz kształceniu, a także funkcję wychowawczą, stanowią one zatem aspekty powiązane z drugą misją uniwersytetu jaką jest kształcenie. Kolejne wymieniane wartości to zachowanie etosu nauczyciela akademickiego oraz kształtowanie wzorów postaw w życiu publicznym. Wymienia również zadania powiązane z samą działalnością uczelni, takie jak funkcje kulturotwórcze i rozwój sportu. Ponadto podkreśla dbałość o tradycje akademickie, poszanowanie autorytetów oraz autonomię uczelni. Z kolei po stronie wartości narzucanych przez otoczenie społeczne wyróżnia m.in.: kształcenie zgodnie z oczekiwaniami pracodawców oraz z naciskiem na umiejętności, poszerzanie oferty usługowej uczelni, a także wdrażanie innowacyjnych rozwiązań w firmach i pełnienie funkcji doradczej dla różnych podmiotów (Kuczmaszewski, 2016).

W tej sytuacji zarządzanie dzisiejszym uniwersytetem, stanowi trudność wynikającą z funkcjonowania równoległe sprzecznych oczekiwań płynących coraz silniej ze świata zewnętrznego. Z jednej strony uczelnia wypełnia zadania związane z jej misją, a z drugiej strony docierają do niej oczekiwania zewnętrzne, które w pewien sposób uniemożliwiają realizowanie podstawowych zadań tradycyjnie wypełnianych przez uczelnię.

Odpowiedzialność społeczna uczelni powinna być obecna u jej podstaw, a więc w samej misji, która wyznacza najważniejsze zadania przed nią stojące oraz wartości, którymi się kieruje. Wydaje się, że niektórzy autorzy mylnie podchodzą do tego zagadnienia przyjmując wzorce z biznesu, do implementacji strategii społecznej odpowiedzialności w przestrzeni uniwersytetu. Takie podejście jest niezgodne z samą istotą uniwersytetu, który notabene jeszcze do niedawna swoją postawą wyznaczał wzorce odpowiedzialności społecznej dla innych podmiotów. Podejście do uniwersytetu, jak do każdej innej organizacji może wynikać z większej popularyzacji społecznej odpowiedzialności wśród przedsiębiorstw, jak też z popularyzowanych idei uniwersytetu przedsiębiorczego (Geryk, 2012). Implementacja strategii społecznej odpowiedzialności uczelni, powinna bazować na tradycyjnych wartościach uniwersyteckich, a nie opierać się na zasadzie maksymalizacji zysku finansowego, jak w przypadku przedsiębiorstwa.

Jednym z postulatów dotyczących zmian w przestrzeni uniwersytetów jest sformułowanie w sposób jasny i wiarygodny misji uniwersytetów w kontekście jednostkowym (Szostek, 2015). Niemniej jednak uniwersytety potrzebują wspólnego głosu, w postaci określenia ogólnego kształtu nowej misji uczelni. Na tej podstawie uczelnie będą mogły wytyczyć szczegółowe strategie zarządzania w swoich organizacjach, które będą adekwatne do indywidualnych uwarunkowań i potrzeb. Za takim postulatem opowiada się Anna Matysiak, zwracając uwagę, że dzisiejsza misja uczelni powinna opierać się na tradycyjnych wartościach kreowania i rozpowszechniania wiedzy z myślą o tworzeniu dobra dla człowieka oraz całego społeczeństwa. W przypadku trzeciej – społecznej misji uniwersytetu – mówi

natomiast o odwoływaniu się do etosu akademickiego wraz z uwzględnieniem uwarunkowań zewnętrznych, do których zalicza państwo, rynek i społeczeństwo oraz niedookreślone inne czynniki zewnętrzne (Matysiak, 2009). Podobnie, za koniecznością sformułowania misji uczelni na nowo, opowiada się Jerzy Woźnicki, podkreślając rolę zmian jakie zachodzą w otoczeniu uniwersytetu. Rolą uniwersytetu powinno być współtworzenie tych zmian i bycie nośnikiem innowacji (Błąd, 2016).

6. Podsumowanie

Zaprezentowane podejścia odczytywania trzech misji uniwersytetu, pomimo pewnej aktualizacji względem dzisiejszych oczekiwań stawianych uniwersytetom, nie wyrażają dostatecznej dbałości o wszystkich interesariuszy uczelni, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych oraz nie uwzględniają wszystkich uwarunkowań, w ramach których funkcjonują. Dialog z interesariuszami to podstawa w budowaniu odpowiedzialności społecznej. Otwarta komunikacja to wyzwanie dla uczelni, która poprzez swój elitarny charakter, może mieć tendencje narzucania opinii i rozwiązań z pominięciem dialogu z interesariuszami. W dłuższej perspektywie jednak dostrzegana jest rola i wpływ interesariuszy, którzy takie rozwiązania mogą krytykować i okazywać swoje niezadowolenie, chociażby poprzez brak woli współpracy, czy też jak w przypadku studentów zainteresować się pozyskiwaniem edukacji na innej uczelni, która będzie bardziej otwarta na ich potrzeby i oczekiwania (Bielecki 2010). Zaznaczyć należy również rosnącą świadomość społeczną, która jest jedną z przyczyn wzrostu oczekiwań względem dobrych praktyk wdrażanych przez uczelnie (Hazelkorn, 2004).

Funkcjonowanie uczelni w dynamicznie zmieniających się warunkach społeczno-gospodarczych, będzie efektywne z punktu widzenia teorii zarządzania, kiedy zostaną uwzględnione oczekiwania płynące ze środowiska zewnętrznego uczelni. W wyniku zmian społeczno-gospodarczych nowe podejście do zadań w kontekście uczelni wydaje się czymś nieuchronnym. Próba działania uczelni w rzeczywistości w sposób niezmienny może jedynie doprowadzić tą wzniosłą instytucję do odsunięcia od zmian zachodzących na świecie, w więc doprowadzi do degradacji jej roli. Natomiast podjęty trud aktualizacji zadań uczelni, pozwoli na utrzymanie znaczącej roli tej instytucji w społeczeństwie. Zarządzanie w oparciu o oczekiwania interesariuszy spowoduje przejście od stawiania oczekiwań względem uniwersytetów po realną współpracę i dialog.

Bibliografia

1. Jablecka, I., (2000). Misja i strategia uczelni. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, nr 2/16, s.7-25.
2. Gerth, D., (1992). Institutional Policy and Planning, w: *Adaptation of University Management Structures and Strategies for New Requirements*, International Association of Universities, Paris.
3. Drucker, P., (1999). *Spółczeństwo prokapitalistyczne*, Warszawa: PWN.
4. Kuczmaszewski, J., (2016). Dylematy kształcenia dla „trzeciej misji”. W: R. Knosala, *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. T. 2, Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
5. Dwojnicki, P., (1995). Składniki misji - wizja przyszłości. *Przegląd Organizacji*, nr 12.
6. Radtke J.M. (1998), *How to write a mission statement*, The Grantsmanship Center.
7. Chmielecka E. (2004). Informacja, wiedza, mądrość. Co społeczeństwo wiedzy cenić powinno, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe* 1(23).
8. Sztompka P. (2016), Uniwersytet w przestrzeni społecznej, *Zarządzanie publiczne*, 2(36).
9. Boyce, G., (2008). The Social Relevance of Ethics Education in a Global(ising) Era: From Individual Dilemmas to Systemic Crises, *Critical Perspectives on Accounting*, nr 19.
10. Sager, T., (2009), Responsibilities of Theorists: The Case of Communicative Planning Theory, *Progress in Planning*, nr 72, s. 1-51.
11. Szulc, T., (2013). Uniwersytet i edukacja w XXI wieku, w: (red.), J. Woźnicki, *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, Warszawa: Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich.
12. Koj, A., (2013). Ewolucja idei uniwersytetu i jego misji, w: (red.), J. Woźnicki, *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*, Warszawa: Instytut Społeczeństwa Wiedzy, Fundacja Rektorów Polskich.
13. McMillan J. (2007), *Why Corporate Social Responsibility? Why Now? How? The Debate over Corporate Social Responsibility*, ed. S. May, G. Cheney, J.Roper, Oxford University Press, Oxford.
14. Leja, K., (2015), Trzy misje uczelni, trzy ścieżki kariery, *Forum Akademickie* nr 1/2015.
15. Clark B. (1983), *The higher education system. Academic Organization in Cross-National Perspective*, Berkeley: University of California Press.
16. Jongbloed, B., (2003). Marketisation in Higher Education, Clark's Tringle and the Essential Ingredients of Markets, *Higher Education*, 2/57.
17. Etzkowitz, H., (2015). The entrepreneurial university as a technopole platform. A global phenomenon, [in:] (ed.) J. T. Miao, P. Benneworth, N. A. Phelps, Routledge, *Making 21st century knowledge complexes: Technopoles of the world revisited*, New York.

18. Musiał K. (2013), *Uniwersytet na miarę swego czasu. Transformacja społeczna w dobie postindustrialnej a zmiany w szkolnictwie wyższym krajów nordyckich*, Gdańsk: Wydawnictwo słowo/ obraz terytoria.
19. Kola, A., Leja, K., (2015). Rozszerzona trzecia misja uniwersytetu na przykładzie jego relacji z podmiotami trzeciego sektora, *e-mentor*, nr 4(61).
20. Szostek, A., (2015), *Program Rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r., część II, Misja społeczna uniwersytetu w XXI wieku*, Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa.
21. Hejduk, I., Mokrzecki, R., (2008). *Kapitał intelektualny uczelni a przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8 (703).
22. Samsonowicz H. (2008), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, w: (red.) K. Leja, Gdańsk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Politechnika Gdańska Wydział Zarządzania i Ekonomii.
23. Goćkowski, J., (1999). *Uniwersytet i tradycja w nauce*, Wydawnictwo i Drukarnia Secesja, Kraków.
24. Leja, K., (2011). *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.
25. Kisiel, P. (1994). *Ethos uczonych we współczesnym życiu naukowym*, w: (red.) J. Goćkowski, P. Kisiel, *Patologia i terapia życia naukowego*, Univeritas, Kraków.
26. Marody, M., (2014). O społecznym zakorzenieniu kultury uniwersytetu, *Nauka* nr 2, s.27-32.
27. Geryk, M., (2012). *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.
28. Matysiak, A., (2009). *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce 2010-2020 - projekt środowiskowy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
29. Bład, M., (2016). O pięknie ekonomii, ethosie uczonego i misji uniwersytetu – jubileusz Profesora Jerzego Wilkina, *Wiś i Rolnictwo* 1(170).
30. Bielecki, P., (2010). *Rola studentów w zarządzaniu szkołą wyższą*, Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
31. Hazelkorn, E., (2004). Art Schools for Tomorrow: Challenges and Opportunities, *Higher Education Management and Policy*, no 16 (3).