

Janusz Olearnik¹, Mirosława Pluta-Olearnik²

¹ Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu
Wydział Wychowania Fizycznego
e-mail: janusz@olearnik.pl

² Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Nauk Ekonomicznych
e-mail: pluta@olearnik.pl

Atrybuty przedsiębiorczej uczelni w polskiej praktyce

Kody JEL: I21, I23, L26, L31

Słowa kluczowe: przedsiębiorczość akademicka, przedsiębiorczy uniwersytet, orientacje działania uczelni, atrybuty przedsiębiorczości

Streszczenie. Uczelnie powinny być przedsiębiorcze. W praktyce działania uczelni należałoby umiejętnie połączyć: społeczną misję wspomaganą przez państwo oraz własną akademicką przedsiębiorczość. Celem niniejszego opracowania jest sformułowanie i wyeksponowanie tezy o zasadności i możliwości upowszechniania w praktyce takich postaw polskich uczelni, które mają wszelkie znamiona przedsiębiorczości. Przedstawiamy zbiór ocen i refleksji opartych w szczególności na aktywnej obserwacji podjętego zagadnienia, na badaniach empirycznych, doświadczeniu płynącym z własnego udziału w procesach kierowania uczelnią, studiach literaturowych i kontaktach środowiskowych. Stwierdzamy, że do słabych stron przedsiębiorczości polskich uczelni można zaliczyć: zbyt mały rozwój relacji z otoczeniem (w szczególności z pracodawcami i absolwentami), niski poziom internacjonalizacji działalności, niewystarczającą innowacyjność rozwiązań dydaktycznych (zwłaszcza zindywidualizowanych), niewielką rolę marketingu w działaniach uczelni, ograniczoność i małe zróżnicowanie źródeł finansowania, nie zawsze profesjonalne zarządzanie. Usunięcie wskazanych mankamentów może otworzyć drogę do przedsiębiorczości polskich uczelni.

Wprowadzenie

Celem niniejszego opracowania jest sformułowanie i wyeksponowanie tezy o zasadności i możliwości upowszechniania w praktyce takich postaw polskich uczelni, które mają wszelkie znamiona przedsiębiorczości. Przedstawiamy zbiór ocen i refleksji opartych w szczególności na aktywnej obserwacji podjętego zagadnienia, na badaniach empirycznych, doświadczeniu płynącym z własnego udziału w procesach kierowania uczelnią, studiach literaturowych i kontaktach środowiskowych. Wyrażamy głębokie przekonanie, iż warto poświęcić uwagę takiej przedsiębiorczości akademickiej, która dotyczy uczelni jako całości, jako wyodrębnionego podmiotu i uczestnika rynku, zarządzania uczelnią, jej finansowania, marketingu i procesów rozwojowych. To podejście opiera się na nowoczesnym traktowaniu szkoły wyższej, którego istotą jest to, że dotychczasowy model uczelni bazujący na nadrzędnej roli edukacji i badań naukowych zostaje poszerzony o element przedsiębiorczości, rozumianej jako aktywne zachowania uczelni o charakterze proefektywnościowym i prorynkowym. W tym kontekście nawiązuje się do określenia „uniwersytet przedsiębiorczy”, czyli taki, który dąży do uzyskania silnej pozycji na rynku dydaktycznym i badawczym, zyskuje korzyści z komercjalizacji swoich usług, pracuje na rzecz otoczenia, otrzymując w zamian wymierne korzyści. Uniwersytet przedsiębiorczy określany jest również mianem uniwersytetu trzeciej generacji, którego idea jest połączenie sfery naukowej ze sferą biznesu oraz innymi podmiotami otoczenia, a powstałe powiązania sieciowe pozwalają na prowadzenie wspólnych prac badawczych i ich komercjalizację (Burawski, 2013).

Odnoszenie pojęcia przedsiębiorczości do szkół wyższych w Polsce jest jak dotąd raczej sporadyczne. Wynika to zapewne stąd, że jeszcze 25 lat temu cała dziedzina edukacji wyższej była sferą non profit, w której uczelnie funkcjonowały jako element systemu usług publicznych finansowanych w całości z budżetu państwa. Lata dziewięćdziesiąte minionego wieku przyniosły komercjalizację części sektora edukacji wyższej w Polsce. Wraz z tym w uczelniach pojawiła się konieczność prorynkowej reorientacji i znacznie głębszej ekonomicznej refleksji. Aktualna stała się sprawa przedsiębiorczości uczelni rozumianej jako formuła jej działania podporządkowanego celom ekonomicznym i sytuacji rynkowej, opartej na innowacyjności i dążeniach rozwojowych. Nieliczne badania naukowe na temat przedsiębiorczości uczelni (Pluta-Olearnik, 2009; *Przedsiębiorczość akademicka...*, 2009) próbowały wyjaśnić jej uwarunkowania, prawidłowości i tendencje, dostarczać naukowego wsparcia dla działań uczelni. Jednakże mimo tych poszukiwań i płynących z nich rekomendacji – przedsiębiorczość uczelni w Polsce wciąż pozostaje niespełnioną ideą, wizją, nie przybierając kształtu praktycznych rozwiązań oraz konkretnych postaw i dokonań, nie zbliżając się do upowszechnienia.

Atrybuty przedsiębiorczości uczelni

Koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego to poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jak w zmiennym i trudnym do przewidzenia otoczeniu powinny funkcjonować uczelnie, by odpowiedzieć na zapotrzebowanie nowoczesnych społeczeństw, rządów, podmiotów gospodarczych, organizacji pozarządowych.

Takie podejście skłania do rozważań nad potrzebą i odwagą przejścia od kultury tradycyjnej do kultury przedsiębiorczej uniwersytetu. W swojej wizji uniwersytetu przedsiębiorczego Clark (1998, s. 5–7) zwraca uwagę na następujące cechy: dywersyfikację źródeł finansowania, umacnianie zarządzania uczelnią, rozwój przestrzeni działania, wspieranie ducha przedsiębiorczości i integrację kultury przedsiębiorczości.

Zdaniem autorów koncept przedsiębiorczej uczelni opiera się na czterech niezbędnych atrybutach działania określanych jako: orientacja ekonomiczna, orientacja rynkowa, orientacja innowacyjna, orientacja menedżerska. Należy przyjąć, że uczelnia przedsiębiorcza to taka, która w założeniach oraz w praktyce swego funkcjonowania i rozwoju wykazuje każdy z czterech przedstawionych tu atrybutów. Innymi słowy – w działaniach uczelni dostrzega się znamiona każdej ze wskazanych tu orientacji. Stopień (natężenie) danej orientacji może być różny, może być niepełny, może zmieniać się, daje to wówczas podstawy do wniosków i korekt regulujących postawy i działania przedsiębiorcze danej uczelni.

Pierwszym atrybutem przedsiębiorczości uczelni jest **orientacja ekonomiczna**. Jej odzwierciedleniem jest przyjęcie efektywności ekonomicznej za jeden z głównych celów działania uczelni. Przedstawiany tu atrybut orientacji ekonomicznej uczelni wysuwa na plan pierwszy takie kategorie, jak przychody, koszty, wyniki finansowe. Można się obruszyć, że uczelnia w sensie ekonomicznym zbliżałaby się do modelu przedsiębiorstwa. Tak działają jednak polskie uczelnie niepubliczne, a ich efekty ekonomiczne są na ogół pomyślne, z należnymi zastrzeżeniami płynącymi z uwarunkowań rynkowych.

Drugim atrybutem przedsiębiorczości uczelni jest **orientacja rynkowa**. Oznacza to, że rynek, a ściślej mówiąc – mechanizm rynkowy, przyjmuje się jako istotne kryterium decyzji bieżących i rozwojowych. Dla uczelni podstawowe znaczenie mają trzy rynki: rynek pracy – jako docelowe miejsce zatrudnienia absolwentów, a także jako źródło pozyskiwania kadr; rynek usług edukacyjnych – jako przestrzeń nieuniknionego konkurowania z innymi podmiotami, przy czym konkurowanie to odbywa się na trzech głównych płaszczyznach: ofert, cen oraz marki (renomy) uczelni; rynek badań naukowych i produktów innowacyjnych – jako miejsce poszukiwań adresatów i partnerów dla badań naukowych wykonywanych przez uczelnie. Aktywność uczelni na każdym z tych trzech rynków oznacza konieczność prowadzenia dwustronnej komunikacji, badania i monitorowania rynków, a także prowadzenia szeroko pojętych działań marketingowych.

Trzecim atrybutem jest **orientacja innowacyjna**, nie istnieje wszak przedsiębiorczość bez innowacyjności. Z jednej strony szkoła wyższa jest naturalnym siedliskiem kanonów wiedzy, tej tradycyjnej, trwałej, ponadczasowej, przekazywanej kolejnym pokoleniom studentów. Tu jest mniej miejsca na innowacje, chyba że mamy do czynienia z dynamiczną, rozwojową dziedziną wiedzy. Z drugiej strony uczelnia jest zbiorowiskiem osobowości o najwyższych kwalifikacjach, zatem gdzież indziej jak nie w niej należałoby oczekiwać kreatywności i innowacyjności. Twierdzimy, że szkoła wyższa musi być wszechstronnie innowacyjna, a owa wszechstronność oznacza kreowanie innowacji na wielu polach: w tworzeniu wiedzy, w jej przekazywaniu, w poszukiwaniach naukowych, w kształtowaniu relacji z otoczeniem, w zarządzaniu wszystkimi procesami na uczelni.

Czwartym atrybutem przedsiębiorczości jest **orientacja menedżerska**. Oznacza ona konieczność tworzenia takich systemów zarządzania uczelnią, w których obok podejścia akademickiego (wyrażającego się przez określone struktury, zasady, tradycje, uwarunkowania) egzystuje podejście menedżerskie, oparte na regułach biznesowych oraz na współczesnych metodach i technikach zarządzania stosowanych w przedsiębiorstwach. Te dwa podejścia muszą współtworzyć praktykę zarządzania uczelnią, nie ma mowy o wyłączeniu lub zdecydowanej dominacji któregoś z nich.

Pojawia się tu pytanie, w jaki sposób można sprawdzić i ocenić powyższe orientacje w działaniach konkretnych uczelni? Podjęliśmy próbę stworzenia i zastosowania narzędzia badania i oceny przedsiębiorczości uczelni według powyższego schematu czterech atrybutów. We wspomnianej wcześniej pracy Pluty-Olearnik (2009) pokazano konstrukcję metodyczną oraz uzyskane wyniki. Warto tu zaznaczyć, że oparliśmy się na założeniu, iż każda z czterech orientacji da się wyrazić przez zbiór szczegółowych cech – takie zbiory cech zostały skonstruowane i zastosowane we wzmiankowanych badaniach. Wyrażamy głębokie przekonanie o konieczności kontynuowania i rozwinięcia podjętej wówczas próby zmierzenia i oceny przedsiębiorczości uczelni, co jest naszym zamierzonym przedsięwzięciem naukowym. W tym miejscu warto jednak określić stan obecny przedsiębiorczej orientacji polskich uczelni, traktując go jako punkt wyjścia do kolejnych inicjatyw naukowych.

Przedsiębiorczość polskich uczelni – syntetyczna ocena obecnego stanu

Obserwując funkcjonowanie polskich uczelni przez pryzmat kanonów przedsiębiorczości należy stwierdzić, że są one na ogół **zorientowane „do wewnątrz”**, tzn. istotne są dla nich takie zagadnienia, jak: proces nauczania, awanse naukowe, baza materialna, nowe kierunki, liczba studentów, natomiast **zaniedbywane są relacje zewnętrzne**, w szczególności z trzema segmentami: absolwentami, środowiskiem konkurencyjnym oraz otoczeniem biznesowym. Obecnie obowiązująca

ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym stwarza możliwości do inicjowania współdziałania z otoczeniem przez tworzenie konwentów uczelni, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości, centrów transferu technologii, a nawet tworzenie spółek z udziałem uczelni. Skala rzeczywistego wykorzystania tych możliwości przez uczelnie nie jest jednak duża. Mimo to uczelnie nie powinny ograniczać się tylko do wskazań ustawowych jeśli chodzi o rozwój swych relacji zewnętrznych. Podwaliną przedsiębiorczości jest znane skądinąd powiedzenie: *wszystko, co nie jest zabronione – jest dozwolone*. Nic nie zabrania uczelniom budowania dowolnych form współdziałania z absolwentami i środowiskami biznesowymi, nic nie zabrania tworzenia aliansów strategicznych i doraźnych sojuszków, nic nie zabrania analizowania konkurentów i budowania układów opartych na rywalizacji lub/i na współdziałaniu z podmiotami zewnętrznymi.

Można tu przytoczyć opinię niektórych badaczy porównujących uczelnię do przedsiębiorstwa, które prowadzi działalność w różnych domenach, takich jak kształcenie, badania, doradztwo i adresuje tę działalność do rozmaitych segmentów: studentów różnego stopnia, słuchaczy kursów i szkoleń, absolwentów, innych uczelni, podmiotów finansujących uczelnie, społeczności krajowej i międzynarodowej oraz pracodawców i przedsiębiorstw (Drapińska, 2011).

Utrzymywanie **relacji z pracodawcami** jest jedną z najsłabszych stron uczelni, a przecież powinno być traktowane jako przedłużenie związków uczelni z rynkiem pracy. Uczelnie blisko współdziałające z pracodawcami wykorzystują na przykład takie formy, jak: obecność przedstawicieli pracodawców w ciałach wytyczających strategię uczelni – radach, konwentach, kolegiach doradczych; zaangażowanie uczelni w działalność organizacji środowiskowych powiązanych z rynkiem pracy, takich jak izby gospodarcze, związki pracodawców, stowarzyszenia lokalne i regionalne; obecność wybitnych menedżerów i specjalistów z praktyki gospodarczej w gronie wykładowców określonych przedmiotów w ramach planów studiów. Uczelnia powinna aktywnie współdziałać z partnerami z obszaru praktyki gospodarczej także w realizacji swoich badań naukowych – jest to ważna i nie w pełni wykorzystywana cecha przedsiębiorczości. Obszar tych związków może przykładowo obejmować: wspólne kreowanie nowych tematów badań naukowych; wspomaganie ze strony praktyki procesów wykonywania tych badań, np. badania empiryczne, testy, eksperymenty, próby; tworzenie wspólnych (mieszanych) systemów finansowania badań naukowych; mieszane zespoły badawcze; ułatwienia transferu wyników badań naukowych do praktyki gospodarczej.

Uczelnie zbyt wolno i w małym zakresie zabiegają o **relacje ze swoimi absolwentami**. Wskazujemy tu na zaangażowanie uczelni w badanie i obserwowanie losów swoich absolwentów jako jedno z ważnych kryteriów jej przedsiębiorczości. Związek z absolwentami zawsze wzmacnia pozycję uczelni, a z tymi najlepszymi – może stać się źródłem znaczącej siły uczelni (Krajewska-Smardz, 2012; Nowaczyk, Sobolewski, 2011).

Ciekawą cechą orientacji przedsiębiorczej i stosunkowo słabą stroną polskich uczelni jest **umiędzynarodowienie**. Jest ono najczęściej postrzegane jako rozwijająca się zdolność współpracy uczelni z podmiotami z innych krajów. Miarą sukcesu są takie dokonania, jak: liczba zawartych umów międzynarodowych, liczba studentów i pracowników uczestniczących w wymianie międzynarodowej, wielkość środków finansowych przeznaczonych na przedsięwzięcia z tego zakresu, liczba goszczących w uczelni pracowników i studentów zagranicznych, liczba zorganizowanych konferencji międzynarodowych i inne. Jednak jest i druga strona medalu – to stopień gotowości uczelni do podjęcia lub/i rozwinięcia współpracy na skalę międzynarodową. Wówczas nabierają znaczenia takie cechy, jak: oferta studiów dla obcokrajowców, zbiory biblioteczne w językach obcych, zdolność uczelni do komunikacji międzynarodowej (obcojęzyczna strona internetowa, materiały informacyjne i dokumenty w językach obcych, znajomość języków przez personel naukowo-dydaktyczny i administracyjny, oznakowanie uczelni). Uczelnia przedsiębiorcza to taka, która w swoich działaniach uwzględnia obydwa powyższe aspekty: dokonania międzynarodowe oraz swoje przygotowanie do uzyskiwania takich dokonań. Dziś w Polsce postrzega się umiędzynarodowienie uczelni jako sukces, ale w bliskiej przyszłości umiędzynarodowienie musi być naturalnym, powszechnym walorem europejskiej uczelni. Zapewne stanie się tak, że ukształtuje się podział uczelni na dwie grupy: otwarte na Europę i świat, czyli w naturalny sposób realizujące współpracę międzynarodową, oraz lokalne, czyli takie, które nie mają czy też nie potrzebują zdolności do takiej współpracy (Dymyt, Pluta-Olearnik, 2012; Pluta-Olearnik, 2012a).

Przejawem przedsiębiorczości jest aktywność uczelni w **kreowaniu nowych przedsięwzięć dydaktycznych**, w szczególności dających szansę na uzyskanie przychodów. Wśród tych przedsięwzięć duże znaczenie mają dydaktyczne projekty zindywidualizowane (zamawiane) – dla konkretnego odbiorcy, najczęściej biznesowego. Projekty dydaktyczne zindywidualizowane dotyczą studiów podyplomowych lub kursów specjalistycznych, a ich źródłem może być kontrakt zawarty między uczelnią a zainteresowanym podmiotem (grupą podmiotów). Trzeba przyznać, że to właśnie uczelnia i jej aktywność może i powinna być początkiem projektów zindywidualizowanych, to uczelnia ma dać impuls – w postaci atrakcyjnej oferty – dla przygotowania kontraktu dydaktycznego. Na tym polu jest jeszcze niemało do zrobienia, poczynając od koniecznej zmiany mentalności, nastawienia uczelni do tworzenia elastycznych projektów dydaktycznych. Świadectwem niskiej skuteczności uczelni w tym zakresie jest dynamiczny rozwój firm szkoleniowych, często realizujących na własny rachunek projekty dydaktyczne przy znaczącym udziale pracowników uczelni.

W praktyce funkcjonowania uczelni wielkie znaczenie ma orientacja menedżerska, ale niestety nie sposób przemilczeć tego, że polskie uczelnie są obecnie zarządzane przez pochodzących z wyboru, na ogół wprawdzie wybitnych

profesorów, ale którzy niekoniecznie muszą być dobrymi menedżerami. Należałoby więc dążyć do tego, aby w uczelniach ukształtowały się **nowe układy zarządcze**, na przykład z dużym udziałem profesjonalnego managementu, wspomaganie konsultingowym, większą rolą kanclerza uczelni.

Rola marketingu nie jest należycie doceniana w funkcjonowaniu uczelni. Wprawdzie wiele uczelni posiada w swych strukturach komórki zajmujące się marketingiem, ale często ich działania są zawężane np. do promocji, przez co nie mogą one wykonywać wielostronnych funkcji budujących pozycję rynkową uczelni. Orientacja marketingowa zakłada ścisłe związki uczelni z rynkiem, pielęgnowane i rozwijane zgodnie z marketingowymi regułami (Pluta-Olearnik, 2014).

Przedsiębiorczość uczelni wyraża się także w sposobach finansowania jej działalności. Poziom przedsiębiorczości danej uczelni jest tym wyższy, im więcej źródeł finansowania ona posiada. Niestety ułomnością polskich uczelni jest **ograniczonosc i male zróżnicowanie źródeł finansowania**. Na ogół jest tak, że uczelnia posiada jedno źródło bardzo silnie dominujące – np. budżet państwa w uczelniach publicznych lub czesne w uczelniach niepublicznych. Ocena szans dywersyfikacji źródeł wymaga spojrzenia na ich rodzaje. Do potencjalnych źródeł finansowania można zaliczyć: budżet państwa, budżet lokalny (samorząd), kredyt bankowy, środki z Unii Europejskiej, sponsorów, sprzedaż komercyjnych usług dydaktycznych, dysponowanie posiadanym majątkiem (sprzedaż nieruchomości i środków trwałych, wynajem, udzielanie pożyczek), sprzedaż prac naukowo-badawczych, komercyjną działalność wydawniczą, sprzedaż patentów, licencji, praw autorskich, sprzedaż usług konsultingowych, instrumenty finansowe, np. lokaty bankowe, inwestycje finansowe.

Analizując przedsiębiorczość uczelni należy odrębnie rozpatrywać uczelnie publiczne i niepubliczne. U podstaw tego podziału leży przeświadczenie o naturalnych skłonnościach przedsiębiorczych w uczelniach niepublicznych oraz o konieczności wymuszania takich zachowań w uczelniach publicznych. W praktyce spotyka się różne zachowania. Wśród uczelni niepublicznych, w zdecydowanej większości zorientowanych biznesowo, są również i takie, które deklarują swój charakter jako non profit – z licznymi tego konsekwencjami, co na ogół zależy od układu założycielsko-rektorskiego. Natomiast wśród uczelni publicznych, które są w naturalny sposób non profit, spotyka się niekiedy podmioty zorientowane na efektywność, rynek, innowacyjność, profesjonalnie zarządzane.

Podsumowanie

Na ogół przedsiębiorcza postawa danego podmiotu jest traktowana jako klucz do jego sukcesu biznesowego. Specyfika uczelni sprawia jednak, że to nie efekt biznesowy jest wyłączną przesłanką jej przedsiębiorczości. W przypadku

uczelnia przedsiębiorczość powinna oznaczać większą skuteczność w realizowaniu wytyczonych celów, a tu zawsze będziemy mieli do czynienia z mieszanką celów wynikającą z obowiązującego prawa (ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*), które wyznacza uczelniom ich cele fundamentalne. Uczelnia pozbawiona znamion przedsiębiorczości będzie skazana na nieskuteczność i brak możliwości rozwojowych. Jaskrawym przykładem mogą być bardzo trudne losy podmiotów opartych na finansowaniu budżetowym, gdzie przedsiębiorczość została wyłączona – mamy na myśli publiczne szpitale, jednostki oświatowe czy kulturalne. Wszędzie tam próżno szukać orientacji ekonomicznej, rynkowej, innowacyjnej czy menedżerskiej, a bez nich – sama wzniosła misja i niedostateczne środki budżetowe skazują te podmioty na „trwanie w niedostatku” i niski poziom usług, albo prowadzą je nawet ku ekonomicznej przepaści. Uczelnie posiadają zbyt wielki potencjał intelektualny, aby wystawić się na podobne ryzyko marnotrawstwa.

Dziś trudno wskazać taki model uczelni, której pozycja rynkowa wynikałaby wyłącznie z jej tradycji, autorytetu, środowiskowego prestiżu. Aktywne uczelnie budują swoje pozycje rynkowe w sposób profesjonalny, z użyciem środków z arsenału marketingowego i – co należy zauważyć – są w tym skuteczne. Najbliżej pierwszego modelu byłby na przykład Uniwersytet Jagielloński, którego pozycja rynkowa wydaje się niezagrożona w świetle owej tradycji, autorytetu i prestiżu, zaś ilustracją przeciwnego modelu może być znana niepubliczna uczelnia polska – Akademia Leona Koźmińskiego, która zbudowała od podstaw swoją doskonałą pozycję rynkową, nie mając ani tradycji, ani autorytetu, ani prestiżu, ale prezentując od samego początku istnienia profesjonalną orientację rynkową właściwą dla uczelni. Przyszłość wszystkich uczelni wiedzie przez rynek i kto tego nie zauważa, może niepotrzebnie nadłożyć drogi lub nawet zablądzić.

Charakterystyczną cechą podejścia przedsiębiorczego uczelni jest orientacja na rozwój, postęp, awans, a nie tylko na sprawne funkcjonowanie. Niestety można sobie wyobrazić, że uczelnia trwa, działa, kształci studentów, prowadzi badania naukowe, nie osiągając efektów rozwojowych. Wypadałoby to uznać za zagrożenie dla przyszłości takiej uczelni i trzeba niestety przyznać, że nie brakuje tu przykładów z polskiej rzeczywistości potwierdzających taki stan rzeczy. Powody tego to – z jednej strony – oparcie funkcjonowania uczelni na dominacji środków wyłącznie budżetowych, co usztywnia lub nawet paraliżuje myślenie prorozwojowe, a z drugiej strony – nie zawsze sprawne zarządzanie uczelniami.

Ważną cechą podejścia przedsiębiorczego jest właściwy system relacji uczelni z jej otoczeniem. Otoczenie uczelni obejmuje: osoby, grupy osób, inne uczelnie, instytucje społeczne, administracyjne oraz podmioty rynkowe, z którymi uczelnia pozostaje w rozmaitych relacjach, utrzymywanych w związku z prowadzeniem i rozwijaniem swej działalności. Ważną częścią otoczenia społecznego uczelni są jej beneficjenci, czyli osoby i podmioty zainteresowane różnorodnymi korzyściami płynącymi dla nich z faktu dobrego funkcjonowania uczelni. Konieczne

jest zidentyfikowanie poszczególnych podmiotów tego otoczenia, kształtowanie pożądaných relacji uczelni z tymi podmiotami, utrzymywanie i rozwijanie tych relacji – wszystko to w celu kreowania pozycji uczelni jako członka różnych środowisk i podmiotu rynkowego, a także w celu budowania jej siły ekonomicznej.

Przedsiębiorczość jest nierozzerwalnie spleciona z ekonomią. Uczelnie jednak rozmaicie postrzegają orientację ekonomiczną i jej konkretne atrybuty. Trudno tu wskazać jakiś gotowy szablon, mnożą się raczej pytania:

- Ile jest ekonomii w misjach i strategiach uczelni? Czy obok społecznej i środowiskowej misji uczelni znajduje się miejsce na jej efektywność ekonomiczną?
- Ile rachunku ekonomicznego, a ile obligatoryjnej kalkulacji możemy odnaleźć w decyzjach uczelni?
- Czy uczelnia ma maksymalizować wyniki i wskaźniki finansowe? Czy kategorie takie jak przychód, sprzedaż i zysk powinny pozostawać wciąż na marginesie uczelnianej ekonomii?
- Jaka jest optymalna struktura źródeł finansowania uczelni? Czy i gdzie przebiega granica zróżnicowania między uczelniami publicznymi i niepublicznymi?

Te i podobne pytania są bardzo ważne dla oceny przedsiębiorczości uczelni i dla tworzenia warunków, aby mogła się ona rozwijać. Związek z przedsiębiorczością jest w tym przypadku tak silny i oczywisty, że poszukiwanie odpowiedzi na te pytania przyjmujemy jako wyzwanie dla kontynuowania naszych poszukiwań badawczych.

Bibliografia

- Burawski, D. (red.). (2013). *Uniwersytet trzeciej generacji. Stan i perspektywy rozwoju*. Poznań: Europejskie Centrum Wspierania Przedsiębiorczości.
- Clark, B. (1998). *Creating Entrepreneurial University: Organizational pathways of transition*. Paris: International Association of Universities.
- Drapińska, A. (2011). *Zarządzanie relacjami na rynku usług edukacyjnych szkół wyższych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Dymyt, M., Pluta-Olearnik, M. (2012). Kreowanie międzynarodowego wizerunku szkoły wyższej, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu* 44, 205–218.
- Krajewska-Smardz, A. (2012). Cele i korzyści budowania relacji szkoły wyższej z absolwentami, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 711, 383–398.
- Nowaczyk, G., Sobolewski, D. (red.). (2011). *Marketing w szkole wyższej. Przemiany w orientacji marketingowej*. Poznań: Wyższa Szkoła Bankowa.
- Pluta-Olearnik, M. (red.). (2009). *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*. Warszawa: Difin.

- Pluta-Olearnik, M. (2012a). Implementing new marketing strategies in scientific and research institutions. *Marketing of Scientific and Research Organizations, Scientific Journal published by The Institute of Aviation*, 223 (2), 83–96.
- Pluta-Olearnik, M. (2012b). International orientation in the strategy of scientific and research institutions. *Marketing of Scientific and Research Organizations, Scientific Journal published by The Institute of Aviation*, 226, 39–51.
- Pluta-Olearnik, M., Olearnik, J. (2014). Znaczenie marketingu w rozwoju instytucji naukowych i badawczych. W: A. Czubała, P. Hadrian, J. Wiktor (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce*. Warszawa: PWE.
- Przedsiębiorczość akademicka (rozwój firm spin-off, spin-out) – zapotrzebowanie na szkolenia służące jej rozwojowi*. (2009). Badanie zrealizowane w ramach projektu własnego PARP. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

ATTRIBUTES OF THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY IN POLISH PRACTICE

Keywords: academic entrepreneurship, entrepreneurial university, universities orientations, entrepreneurial attributes

Summary. Universities need to be entrepreneurial. In the practice they need to skilfully combine the social mission and private academic entrepreneurship. The aim of this study is to formulate and highlight the thesis on reasonability and capability of applying such attitudes and pursuing such activities in the practical operation of institutions of higher education that reflect the idea of the entrepreneurial university. We present a collection of our assessments and reflections based on active observation of the issues in question relying on: literature review, own empirical research on entrepreneurship of universities, experience gained while participating in processes involved in managing a Polish institution of higher education, and contacts within the academia. Weaknesses of the Polish universities include: insufficient development of relations with the environment (in particular, with employers and alumni), low level of internationalization, lack of innovative education solutions (especially individual oriented), small role of marketing in the university activities, the limitations and the low diversification of funding sources, not always professional management. To eliminate these barriers may open the way to entrepreneurship of Polish universities.

Translated by Mirosława Pluta-Olearnik, Janusz Olearnik

Cytowanie

- Olearnik, J., Pluta-Olearnik, M. (2016). Atrybuty przedsiębiorczej uczelni w polskiej praktyce. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (42), 139–148.