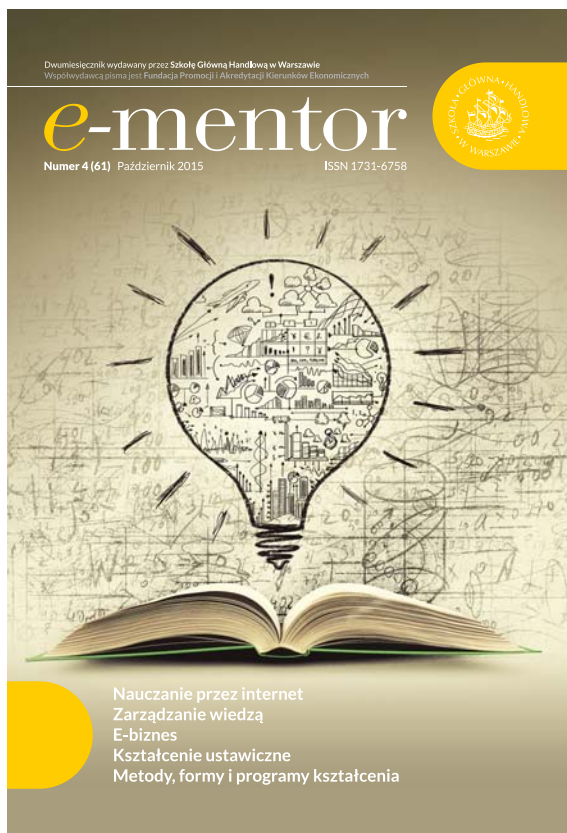


# e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE  
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 4 (61)



A.M. Kola, K. Leja, *Rozszerzona trzecia misja uniwersytetu na przykładzie jego relacji z podmiotami trzeciego sektora*, „e-mentor” 2015, nr 4(61), s. 4–12, <http://dx.doi.org/10.15219/em61.1201>.

## Rozszerzona trzecia misja<sup>1</sup> uniwersytetu na przykładzie jego relacji z podmiotami trzeciego sektora



Anna M. Kola



Krzysztof Leja

*Relacje współczesnego uniwersytetu z otoczeniem są przedmiotem wielu opracowań naukowych, których autorzy koncentrują się zwykle na współzależnościach między uczelnią, państwem i rynkiem<sup>2</sup>. Współczesny uniwersytet, oprócz funkcji dydaktycznej i badawczej, nazywanych w piśmiennictwie naukowym pierwszą i drugą misją, ma ważne zadanie, jakim jest budowanie i rozwijanie relacji z otoczeniem, określane jako trzecia misja. Autorzy artykułu dostrzegają lukę badawczą wynikającą ze zbyt wąskiego rozumienia otoczenia w literaturze, a zwłaszcza brak publikacji zwracających uwagę na znaczenie budowania i rozwijania relacji uczelni z organizacjami trzeciego sektora, a szerzej – ze społeczeństwem obywatelskim. Celem artykułu jest próba wypełnienia tej luki poprzez wykazanie zasadności i możliwości otwarcia się współczesnego uniwersytetu na coraz szersze grupy interesariuszy i udowodnienia, że włączenie do badań nad trzecią misją uczelni relacji z sektorem pozarządowym wpłynie pozytywnie na budowanie kapitału społecznego, a także zilustrowanie tej tezy przykładami dobrych praktyk. W podsumowaniu autorzy proponują rekomendacje, których urzeczywistnienie może przyczynić się do wzbogacenia trzeciej misji uniwersytetu polegającego na poszerzeniu relacji uczelni z otoczeniem społecznym*

Od wydania klasycznej już książki Billa Readingsa *The University in Ruins* minie niedługo 20 lat<sup>3</sup>. Od tego czasu uniwersytet – jako instytucja pełniąca cywilizacyjną i kulturotwórczą misję wobec społeczeństwa – doświadczył wielu zmian i reform, uwarunkowanych czynnikami ekonomicznymi, społecznymi, politycznymi itp. Wspomniane przemiany funkcji i ról uniwersytetu często omawiane są w debacie publicznej, a także

w opracowaniach o charakterze naukowym. Wśród nich znaleźć można takie prace czy publikacje, które opisują relacje współczesnego uniwersytetu z otoczeniem, przy czym ich autorzy koncentrują się zwykle na współzależnościach między uczelnią, państwem i rynkiem. Brakuje natomiast publikacji dotyczących relacji uniwersytetu z organizacjami trzeciego sektora, a szerzej – ze społeczeństwem obywatelskim, które może odgrywać znaczącą rolę w kształtowaniu relacji uczelni z otoczeniem społecznym. Autorzy tekstu uważają, że pomijanie znaczenia tych relacji i skupienie się wyłącznie na wartościach neoliberalnych (co w praktyce oznacza orientację na rynek, w tym rynek pracy, wskaźniki finansowe i zysk wyłącznie ekonomiczny) sprawia między innymi, że społeczeństwo traktuje rolę uczelni wyłącznie instrumentalnie. Z tego powodu autorzy artykułu formułują i starają się udowodnić tezę, że włączenie do tradycyjnie rozumianej trzeciej misji relacji z sektorem pozarządowym wpłynie pozytywnie na budowanie kapitału społecznego, którego znaczenie jest obecnie niedoceniane, oraz przyniesie znaczący zysk społeczny.

### Trzecia misja uniwersytetu w ujęciu klasycznym

Współczesny uniwersytet, wypełniając misję edukacyjną i badawczą, zwraca coraz większą uwagę na rozwijanie szeroko rozumianych relacji z otoczeniem, nazywanych w literaturze trzecią misją<sup>4</sup>. Trzecia misja obejmuje nie tylko kształtowanie relacji ekonomicznych z otoczeniem gospodarczym, ale również

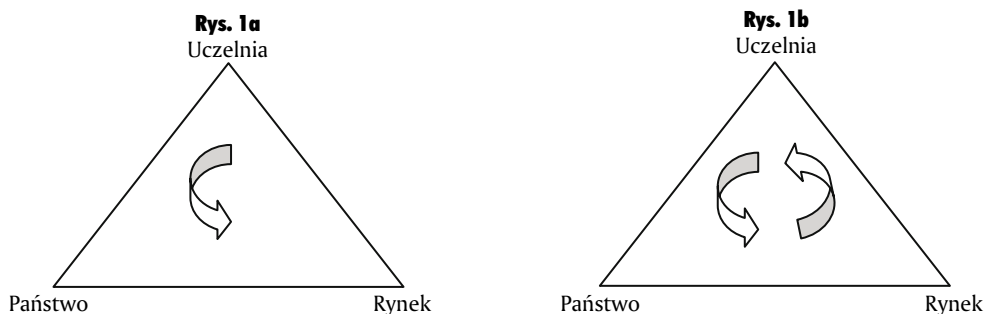
<sup>1</sup> Misja uniwersytetu, podobnie jak misja każdej organizacji, jest ogólnym sformulowaniem celu jej powołania, a w szczególności próbą odpowiedzi na pytanie, co uczelnia ma do zaoferowania różnym grupom interesariuszy. W piśmiennictwie światowym z zakresu badań nad szkolnictwem wyższym przyjęte jest określenie „trzecia misja uniwersytetu”, które jest tożsame z trzecim elementem misji i wskazuje, że oprócz tradycyjnych aspektów działalności uczelni, tj. kształcenia (pierwszej misji) i prowadzenia prac naukowo-badawczych (drugiej misji) istotne jest kreowanie i rozwijanie relacji z szeroko rozumianym otoczeniem społecznym. Pojęcie to nabrało szczególnego znaczenia po ukazaniu się w 1994 r. pracy M. Gibbonsa i in., której autorzy opisują różne sposoby tworzenia wiedzy.

<sup>2</sup> B. Clark, *The higher education system. Academic Organization in Cross-National Perspective*, University of California Press, Berkeley 1983.

<sup>3</sup> B. Readings, *The University in Ruins*, Harvard University Press, Cambridge 1996.

<sup>4</sup> Por. np. A. Bonaccorsi, C. Daraio, *Universities and strategic knowledge creation*, Edward Elgar, Cheltenham 2007.

**Rysunek 1. Trójkąt koordynacji B. Clarka (1a) zmodyfikowany przez B. Jongbloeda (1b)**



Źródło: B. Jongbloed, *Marketisation in Higher Education, Clark's Triangle and the Essential Ingredients of Markets*, „Higher Education Quarterly” 2003, Vol. 57, No. 2, s. 132.

zaangażowanie uczelni w wymiarach: cywilizacyjnym, kulturowym i etycznym. Instytucja akademicka, niezależnie od tego, jaki typ uczelni mamy na myśli, nie jest bowiem enklawą wyjętą z otoczenia, lecz jedną z kluczowych instytucji, których zadaniem jest kształtowanie społeczeństwa wiedzy, a także odgrywanie roli kulturotwórczej. Wypełnienie tych zadań wymaga ewolucji uczelni od świątyni wiedzy – nazywanej też nie bez powodu wieżą z kości słoniowej<sup>5</sup> – do sprawnie funkcjonującej organizacji, przy poszanowaniu norm i wartości akademickich<sup>6</sup>, a także tradycji społeczeństw, w jakich te instytucje wyrosły.

Znaczenie relacji uczelni z otoczeniem dostrzeżono w piśmiennictwie dotyczącym badań polityki naukowej i szkolnictwa wyższego już przez wieloma laty, czego przykładem jest trójkąt koordynacji<sup>7</sup> zaproponowany przez Burtona Clarka w 1983 roku. Autor umieścił w wierzchołkach figury oligarchię akademicką, rynek i państwo (rys. 1a), natomiast w jego wnętrzu pozycjonował systemy szkolnictwa wyższego poszczególnych krajów<sup>8</sup>.

Badacz zauważył, że usytuowanie systemu szkolnictwa wyższego względem wierzchołków trójkąta ma zasadniczy wpływ na postrzeganie roli szkolnictwa wyższego w danym kraju. Jest to jednak obraz statyczny, pomijający relacje między „wierzchołkami trójkąta”.

Ben Jongbloed, starając się zdynamizować obraz Clarka, zwrócił uwagę na zmieniającą się rolę państwa w tak pojmowanym modelu. Państwo przestaje bowiem pełnić funkcję nadzorczą-kontrolną, a staje się dysponentem funkcji koordynującej i moderującej relacje z rynkiem i uniwersytetem (rys. 1b). Powoduje to wzmocnienie relacji uniwersytet – państwo – rynek, która ma charakter zwrotny<sup>9</sup>. Z tego względu zadaniem państwa jest według Jongbloeda wspieranie wspomnianych relacji, zmiennych w czasie, które sprzyjają kreowaniu gospodarki opartej na wiedzy.

W powyższe rozumowanie wpisują się także rozważania Henry’ego Etkowitza i Loeta Leydesdorffa<sup>10</sup>, którzy zauważyli ewolucję relacji pomiędzy uniwersytetem, państwem i gospodarką. Zmiana przebiega od nadzoru państwa nad gospodarką i uniwersytetem przez politykę nieinterwencji, inaczej mówiąc – uszanowanie autonomii każdej ze składowych relacji, do ich ścisłego związku, nazywanego potrójną helisą<sup>11</sup>.

## Uniwersytet w centrum, czyli o korzyściach społecznych trzeciej misji

H. Etkowitz dostrzega trzy fazy rozwoju uniwersytetu, począwszy od końca lat 90. XX wieku. Pierwszą utożsamia z koncepcją uniwersytetu

<sup>5</sup> D. Bok, *Beyond the ivory tower. Social responsibilities of the modern universities*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

<sup>6</sup> Por. R. Merton, *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982; V. Rodriguez, *Merton's and Ziman's norms of science: the case of biological and similar material transfer agreements*, „Science and Public Policy” 2007, Vol. 34, No. 5, s. 157–164, <http://dx.doi.org/10.3152/030234207X228575>.

<sup>7</sup> Koordynacja jest czymś więcej niż zarządzanie, niż świadoma działalność ludzi, obejmuje bowiem także regulacyjne działanie norm i wartości w systemie organizacji badań. Por. J. Jabłocka, *Koordynacja badań akademickich. Teorie, koncepcje i rzeczywistość*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002.

<sup>8</sup> B.R. Clark, dz.cyt.

<sup>9</sup> B. Jongbloed, *Marketisation in Higher Education, Clark's Triangle and the Essential Ingredients of Markets*, „Higher Education Quarterly” 2003, Vol. 57, No 2, s. 132, <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2273.00238>.

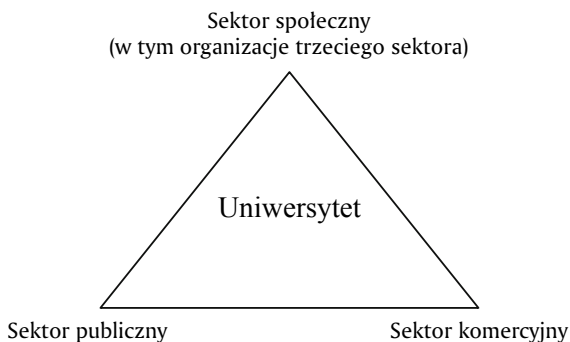
<sup>10</sup> H. Etkowitz, L. Leydesdorff, *The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*, „Research Policy” 2000, Vol. 29, s. 109–123, [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).

<sup>11</sup> Pojęcie potrójnej helisy pojawiło się już wcześniej: por. np. H. Etkowitz, L. Leydesdorff, *The Triple Helix: University – Industry – Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development*, „EASST Review” 1995, Vol. 14, No. 1, s. 14–19.

przedsiębiorczego zaproponowaną w 1998 r. przez B. Clarka<sup>12</sup>, na którą składają się postulaty wzmocnienia centrum sterującego (w Polsce wzmocnienie władzy rektora), aby ułatwić stymulowanie rdzenia akademickiego, czyli jednostek podstawowych uczelni, dywersyfikacji źródeł finansowania, wspierania kultury przedsiębiorczości oraz tworzenia segmentów peryferyjnych (struktur, których rolą jest rozwijanie kontaktów z otoczeniem). Drugą fazę charakteryzuje odgrywanie przez uniwersytet aktywnej roli w zakresie komercjalizacji własności intelektualnej tworzonej przez pracowników i studentów uczelni. W trzeciej fazie uniwersytet aktywnie angażuje się w kształtowanie relacji z otoczeniem gospodarczym oraz państwem<sup>13</sup>. Tak rozumiana trzecia faza zainspirowała autorów artykułu do rozszerzenia znaczenia trzeciej misji uniwersytetu o relacje uczelni ze społeczeństwem<sup>14</sup>.

Doceniając znaczący dorobek naukowy w zakresie opisu trzeciej misji uczelni, autorzy artykułu uznają za zasadne jego rozszerzenie poprzez umieszczenie uniwersytetu w środku trójkąta i analizę jego relacji z sektorem publicznym, prywatnym i społecznym (rys. 2). W niniejszym artykule skoncentrowano się

#### Rysunek 2. Relacje uniwersytetu z sektorami: publicznym, prywatnym i społecznym



Źródło: opracowanie własne.

na korzyściach społecznych wynikających z trzeciej misji uniwersytetu mierzonych wskaźnikami „miękkimi”, których nie można w sposób jednoznaczny i bezpośredni przeliczyć na wskaźniki typowe dla (neo)liberalnie postrzeganej rzeczywistości społeczno-gospodarczej<sup>15</sup>.

Wspomniane relacje są szczególnie ważne, gdyż niekorzystna z punktu widzenia kształcenia (pierwsza misja) sytuacja demograficzna oraz niedofinansowanie badań naukowych (druga misja) powodują, że uniwersytety zwracają większą uwagę na społeczne znaczenie trzeciej misji z nadzieją, że spowoduje to podjęcie decyzji politycznych o zwiększeniu nakładów na badania i przyciągnięciu potencjalnych kandydatów na studia. Podkreślał to również H. Etzkowitz, dostrzegając we współpracy uczelni z otoczeniem nie tylko korzyści utylitarne, lecz również kognitywne<sup>16</sup>.

Od 1989 roku, będącego symboliczną datą zmiany ustrojowej w Polsce, wprowadzany jest w obszarze szkolnictwa wyższego neoliberalny porządek, który usankcjonowany został w 2005 roku – na mocy ustawy o szkolnictwie wyższym. Model ten jest jednak coraz częściej kwestionowany przez intelektualistów i uczonych<sup>17</sup>. Pisze o tym w odniesieniu do krajów skandynawskich Kazimierz Musiał: *Tendencje do mniejszego lub większego urynkowania szkolnictwa wyższego są uzależnione od postrzegania roli uniwersytetu w społeczeństwie i państwie*<sup>18</sup>. Badacz dostrzega i rozróżnia dwa paradygmaty myślenia o uczelniach: jeden z nich to paradygmat rozwoju społecznego, drugi – paradygmat instrumentalny i utylitarny<sup>19</sup>. Ten drugi dominuje dziś właściwie na całym świecie, co spowodowane jest przede wszystkim procesami globalizacji, a także zadaniami stawianymi tej instytucji. Od uniwersytetu oczekuje się obecnie *realizacji głównego celu strategicznego, jakim jest przyczynianie się do wzrostu gospodarczego kraju [...]*<sup>20</sup>. W Skandynawii zjawiska te, w połączeniu z wartościami kulturowymi, sprawiły, że coraz częściej mówi się o nowym modelu zarządzania (publicznym zarządzaniu – *good governance* – lub rządzeniu sieciowym – *network governance*)<sup>21</sup>.

<sup>12</sup> B.R. Clark, *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathway of transformation*, Pergamon, For IAU Press, Oxford 1998.

<sup>13</sup> H. Etzkowitz, *The entrepreneurial university as a technopole platform. A global phenomenon*, [w:] J.T. Miao, P. Benneworth, N.A. Phelps, *Making 21st century knowledge complexes: Technopoles of the world revisited*, Routledge, New York 2015.

<sup>14</sup> B. Göransson, R. Maharajh, U. Schmoich, *New activities of universities in transfer and extension multiple requirements and manifold solutions*, „Science and Public Policy” 2009, Vol. 36, No. 2, s. 164, <http://dx.doi.org/10.3152/030234209X406863>.

<sup>15</sup> E. Potulicka, J. Rutkowiak, *Neoliberalne uwikłania edukacji*, wyd. II zmienione, Oficyna Wydawnicza IMPULS, Kraków 2012.

<sup>16</sup> H. Etzkowitz, *The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages*, „Research Policy” 1998, Vol. 27, No. 8, s. 823–833, [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00093-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00093-6).

<sup>17</sup> Por. M. Alvesson, *The triumph of emptiness*, Oxford University Press, Oxford 2013; J. Sowa, *Inna Rzeczpospolita jest możliwa. Widma przeszłości, wizje przyszłości*, Grupa Wydawnicza Foksal, Warszawa 2015; Ł. Sułkowski, M. Zawadzki, *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014; A. Szahaj, *Kapitalizm drobnego druku*, Książka i Prasa, Warszawa 2014.

<sup>18</sup> K. Musiał, *Uniwersytet na miarę swego czasu. Transformacja społeczna w dobie postindustrialnej a zmiany w szkolnictwie wyższym krajów nordyckich, słowo/ obraz terytoria*, Gdańsk 2013, s. 7.

<sup>19</sup> Tamże, s. 14–15.

<sup>20</sup> Tamże, s. 15.

<sup>21</sup> Tamże, s. 47.

Z uwagi na przyjętą w artykule instytucjonalną perspektywę analityczną to organizacje pozarządowe będą głównym przedmiotem dalszych rozważań. Charakteryzują je działania społecznie użyteczne, ponieważ nie tylko dostarczają one dóbr i usług, ale pośrednio wpływają na wykształcenie się pozytywnych cech społeczeństwa<sup>22</sup>. *Organizacje pozarządowe tworzą instytucjonalny szkielet społeczeństwa obywatelskiego, ich rozwój oparty jest na aktywności obywatelskiej i zakorzenieniu w różnego rodzaju wspólnotach*<sup>23</sup>.

Można zatem powiedzieć, że celem organizacji trzeciego sektora jest przede wszystkim efekt pozaekonomiczny, społeczny, a wartością dodaną – poprawa funkcjonowania demokracji. By ten efekt w pełni zaistniał, z punktu widzenia zarządzania instytucjami, ale również z perspektywy jednostki, ważny jest dialog pomiędzy różnego typu instytucjami działającymi w obszarze gospodarki. Ma to istotne znaczenie dla pojawienia się społecznej synergii<sup>24</sup>.

Termin „dialog” pojawia się tu jednak nieprzypadkowo: *stowarzyszenia nie tylko wpajają demokratyczne nawyki, ale też służą jako fora rozważnej deliberacji nad istotnymi problemami publicznymi*<sup>25</sup>. Daje to szansę na wypracowanie wspólnych rozwiązań dla wszystkich stron, przyczynia się do podwyższenia jakości debaty publicznej w sprawach ważnych dla państwa i społeczeństwa<sup>26</sup> oraz buduje kapitał społeczny społeczeństw<sup>27</sup>.

Na uczelniach coraz częściej ma miejsce budowanie partnerstw publiczno-prywatnych, bowiem Krajowe Ramy Kwalifikacji wprowadzają konieczność konsultowania programów kształcenia z interesariuszami zewnętrznymi (tj. przedsiębiorstwami, podmiotami samorządowymi, organizacjami pozarządowymi). Tymczasem współpraca z podmiotami zewnętrznymi nie zawsze funkcjonuje tak, jak powinna. Nie chodzi bowiem o to, by polegała ona na podpisywaniu wzajemnych deklaracji dobrej woli, ale by miała charakter trwały, realny i włączała coraz więcej partnerów.

### **Czy uczelni się to opłaca – czyli korzyści i trudności we współpracy z otoczeniem społecznym**

Każde prospołeczne działanie przynosi zysk<sup>28</sup>. Nie musi być on pojmowany w kategoriach merkantylnych czy komercyjnych, jest on raczej społeczny, co znaczy, że przyczynia się do podniesienia jakości życia ludzi, poziomu ich zadowolenia, standardów pracy. Z drugiej strony takie działania zapobiegają wykluczeniu społecznemu, marginalizacji, dyskryminacji i innym negatywnym zjawiskom społecznym, które tylko pozornie dotyczą grup gorzej sytuowanych. Język korzyści społecznych jest niecodzienny, bardzo rzadki w analizach dotyczących uniwersytetu, choć niewątpliwie korzyści te są widoczne na poziomie praktyk uniwersyteckich (badań, ale i dydaktyki).

Co należy wskazać jako niewątpliwie korzyści wynikające ze współpracy uczelni z organizacjami społecznymi? Podstawową zaletą łączenia perspektywy uniwersytetu z trzecim sektorem jest wzmocnienie kadr obu stron, co ma znaczenie także w kontekście społeczeństwa sieci<sup>29</sup>. Organizacje pozarządowe tworzą nowy rynek pracy, oferujący miejsca pracy w stowarzyszeniach, fundacjach, ale też w spółdzielniach socjalnych (w ramach praktyk studenckich, a także w formie zatrudnienia na stałe). Tak utworzone miejsca pracy zaspokajają popyt na usługi społeczne, którego nie są w stanie wypełnić swymi działaniami ani samorządy, ani firmy prywatne<sup>30</sup>. To zaś tworzy i rozbudowuje kapitał społeczny wszystkich uczestników współpracy – uczelni, organizacji, pracowników naukowych, osób zarządzających uczelnią, studentów, ale też społeczności lokalnej, w której funkcjonuje uniwersytet, a w sytuacji problemowej (związanej np. z kryzysem finansowym czy niżem demograficznym) może przyczynić się do szybszego i mniej kosztownego rozwiązania problemu – poprzez wykorzystanie

<sup>22</sup> P. Gliński, *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006, s. 19.

<sup>23</sup> M. Jabłońska, M. Mike, *Organizacje pozarządowe i samorząd*, [w:] M. Bagrowski (red.), *Szkoła partnerstwa. Kompendium współpracy organizacji pozarządowych i samorządu terytorialnego. Poradnik pracowników, członków i wolontariuszy organizacji społecznych praz urzędników i władz samorządowych*, Fundacja Towarzystwa Szkolnego im. M. Reja, Bielsko-Biała 2012, s. 14.

<sup>24</sup> Robert Putnam wskazuje ponadto na silne oddziaływanie kapitału społecznego z promowaniem idei tolerancji w społeczeństwie. Por. R.D. Putnam, *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 580.

<sup>25</sup> Tamże, s. 555.

<sup>26</sup> A.M. Kola, *Z edukacją sprawa trudna... Kilka refleksji po Seminarium Ekspertkim, jakie odbyło się dnia 17 czerwca 2014 w Pałacu Prezydenckim w Warszawie – głos nadesłany*, „Rocznik Pedagogiczny” 2014, t. 37, s. 233–240.

<sup>27</sup> Do budowania kapitału konieczna jest partycypacja społeczna i publiczna. Partycypacja publiczna jest związana ze sprawowaniem władzy, podejmowaniem decyzji przez obywateli w sprawach kluczowych z punktu widzenia funkcjonowania państwa, natomiast *partycypacja społeczna* definiowana jest jako uczestnictwo w działaniach zbiorowych, podejmowanych w społecznościach i dla społeczności lokalnych. Por. Decydujmy razem, [www.decydujmyrazem.pl](http://www.decydujmyrazem.pl), [22.05.2015].

<sup>28</sup> Istnieją narzędzia do mierzenia zysku czy wpływu organizacji trzeciego sektora na społeczność, m.in. społeczna strefa zwrotu, mnożnik LM3 lub audyt społeczny. Por. A. Szelest, A. Kurda, *Dlaczego warto zlecać zadania organizacji pozarządowej i podmiotom ekonomii społecznej?*, Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych MOSR, Katowice 2014, s. 13.

<sup>29</sup> M. Casstells, *Spółczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

<sup>30</sup> A. Szelest, A. Kurda, dz.cyt., s. 11.

istniejącego kapitału społecznego, ale dzięki innowacyjności działania (organizacje społeczne działają bowiem w sposób mniej zbiurokratyzowany).

Uczelnia, współpracując z organizacjami pozarządowymi, poznaje i wdraża elastyczne, innowacyjne i często tańsze formy i wzorce funkcjonowania (tak się dzieje np. w Finlandii). Organizacje pozarządowe pracują zwykle w sposób projektowy, zdobywając fundusze na swoje kolejne działania. Sam system grantowy być może nie jest tu walorem, należy jednak podkreślić korzyści związane z celowym, zaplanowanym kierowaniem zadaniami, umotywowanymi potrzebą społeczną lub/i koniecznością wywołania zmiany społecznej.

Współpraca organizacji pozarządowych i uczelni umożliwia także wyjście poza technokratyczne rozwiązania uniwersytetu, co wpływa na szanse rozwoju lokalnego dzięki sprawniejszemu i skuteczniejszemu diagnozowaniu potrzeb regionu, województwa, miasta czy społeczności lokalnych.

Aby osiągnąć te korzyści, uniwersytet jest zmuszony pokonać pewne bariery i trudności. Przede wszystkim musi przestać definiować siebie jako wieżę z kości słoniowej, a włączyć się w procesy rozwojowe, w tym w procesy świadomego budowania kapitału społecznego<sup>31</sup>. W procesach tych mogą ujawniać się też pewne ujemne strony kapitału – związane z działaniami na szkodę dobra publicznego: gdy służy on nepotyzmowi, korupcji, jest wykorzystywany dla celów nieuczciwej konkurencji (tzw. zjawisko kapitalizmu politycznego) czy wręcz przestępczości<sup>32</sup>. Kapitał ponadto może ograniczać indywidualną wolność, przedsiębiorczość i innowacyjność. Dzieje się tak, gdy rozwiązania są wymuszane i stanowią *źródło opresji hamującej indywidualną mobilność*<sup>33</sup>.

We współpracy uniwersytetu z otoczeniem społecznym mogą pojawić się również przeszkody prawne, związane z działaniami ustawodawcy. Należy przy

tym pamiętać, że *kapitał społeczny i społeczeństwo obywatelskie rozwijają się tak dalece, jak dalece aktywnie zachęca je do tego państwo*<sup>34</sup>, co wiąże się także z barierami finansowymi. By rozwinąć współpracę między uniwersytetem a sektorem pozarządowym, trzeba byłoby zmienić sposób finansowania nauki i kształcenia i przeznaczyć na nią dodatkowe środki.

Poza regulacjami prawnymi i niskimi nakładami należy zauważyć także przeszkody mentalnościowe, które uniemożliwiają utrzymanie dialogu obywatelskiego<sup>35</sup>. Nakłada się na to zbyt słaba reprezentacja sektora pozarządowego w grupach decyzyjnych (samorządy, ministerstwa, grupy przedsiębiorstw), zbyt mała rozpoznawalność środowisk pozarządowych i brak ich wpływu na procesy decyzyjne. Ci zaś, którzy są rozpoznawalni i funkcjonują w przestrzeni publicznej, nie mogą wypowiadać się we wszystkich kwestiach<sup>36</sup>. Nie można wówczas mówić o dialogu, bowiem występuje *chaotyczność, niejasność, ogólnikowość regulacji prawnych dotyczących dialogu, co osłabia stronę społeczną*<sup>37</sup>. Ma miejsce *instrumentalne traktowanie dialogu przez jego gospodarza, który chce zażegnać konflikty lub wykorzystać to do swoich celów*<sup>38</sup> i mówi się o niskiej jakości dialogu, zonglowaniu reprezentacją, korporacyjnym modelu dialogowania.

### Dobre praktyki rozszerzonej trzeciej misji uniwersytetu<sup>39</sup>

Społeczne zaangażowanie Polaków od kilkunastu lat bada Stowarzyszenie Klon/Jawor<sup>40</sup>, a diagnozuje Przemysław Czapliński<sup>41</sup>. Po organizacyjnym boomie lat 90. XX w. – wynikającym głównie z wolnościowych przemian społeczno-politycznych – obecnie obserwuje się stałe obniżanie się poziomu zaufania społecznego i kapitału społecznego, jak również aktywności Polaków w organizacjach. Z tego względu tak wartościowe

<sup>31</sup> M. Dudzikowa i in., *Oblicza kapitału społecznego uniwersytetu: diagnoza, interpretacje, konteksty*, Oficyna Wydawnicza IMPULS, Kraków 2013.

<sup>32</sup> Kapitał społeczny może wówczas przyjąć negatywny kształt familizmu czy klientyzmu, co oznacza, że pewne grupy zawłaszczają coś, ograniczając dostęp do tych dóbr, wykluczając innych.

<sup>33</sup> T. Kaźmierczak, *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść*, [w:] T. Kaźmierczak, M. Rymusza (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 55.

<sup>34</sup> Tamże, s. 60.

<sup>35</sup> G. Makowski, *Nowe płaszczyzny dialogu między władzą i organizacjami pozarządowymi w Polsce*, [w:] G. Makowski, T. Schimanek (red.), *Organizacje pozarządowe i władza publiczna. Droga do partnerstwa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008, s. 91.

<sup>36</sup> Tamże, s. 90.

<sup>37</sup> T. Schimanek, *Wstęp do cz. II*, [w:] G. Makowski, T. Schimanek (red.), dz.cyt., s. 98–99.

<sup>38</sup> Tamże.

<sup>39</sup> Przykłady dobrych praktyk zostały wybrane w sposób celowy, by zaprezentować szerokie możliwości wsparcia sektora społecznego przez uniwersytet, ale też odwrotnie – pokazać, jak uniwersytet wykorzystuje „instrumenty” sektora pozarządowego do własnego rozwoju (kadr, poziomu badań naukowych, wzmocnienia pozycji w świecie, poprawy sytuacji finansowej). Wybór instytucji umotywowany jest przede wszystkim komplementarnym charakterem cech i zadań, jakie pełnią te instytucje wobec uniwersytetu, kształcenia akademickiego, ale też społeczeństwa. Nie wynika on zaś z prowadzonych w tym temacie systematycznych badań czy diagnoz. W opisie instytucji korzystano głównie z materiałów przygotowanych przez poszczególne organizacje (sprawozdania z realizowanych projektów, opisy na stronach WWW, wywiady z członkami zarządu itp.).

<sup>40</sup> P. Adamiak, *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014.

<sup>41</sup> J. Czapliński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2013: warunki i jakość życia Polaków: raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2014.

i ważne są te inicjatywy i organizacje, które krążą wokół spraw uniwersytetu oraz kształcenia akademickiego. Można je potraktować jako wzór do replikacji przez inne instytucje. Dlatego opisane tu zostaną różnorodne inicjatywy, obejmujące odmienne zadania, zagospodarowujące inne obszary świata akademickiego – od procesu kształcenia do diagnoz społecznych i badań naukowych. Ich rola, mimo pełnienia różnych funkcji wobec wspólnoty akademickiej, na przestrzeni 25 lat wolnej Polski jest nie do przecenienia.

1. Pierwszą z prezentowanych organizacji jest stowarzyszenie Collegium Invisibile, założone w 1995 roku, kierujące swoje działania do wybitnych polskich studentów wszystkich uczelni i dyscyplin naukowych<sup>42</sup>. Oferuje im wsparcie naukowe i dydaktyczne poprzez uczestnictwo w tutorialach. Dzięki temu wsparciu – także finansowemu – studenci mogą doświadczyć edukacji ze wszech miar elitarnej, opartej na bezpośredniej relacji typu mistrz–uczeń. Buduje to kapitał symboliczny i społeczny studentów, wzmacnia ich kompetencje, przyczynia się do powstania szkół naukowych w środowiskach akademickich. Należy zaznaczyć, że działalność Collegium nawiązuje z jednej strony do XVIII-wiecznego Collegium Nobilium, kształcącego polskie elity, a z drugiej strony do tradycji najlepszych europejskich uniwersytetów – w Oksfordzie i Cambridge. Student, zgłaszając się do programu Collegium, wybiera sobie mistrza-tutora, z którym realizuje swój autorski program naukowy. Najczęściej jest to wybitny, światowej sławy profesor (nie musi być Polakiem ani pracować na polskiej uczelni), który poza wiedzą merytoryczną dysponuje wysokim kapitałem społecznym i jest autorytetem w swojej dziedzinie. Wprowadza „uczniar” w świat wiedzy, ale też w arkanar świata akademickiego, ucząc go reguł i zadań nauki. Co roku student składa sprawozdanie ze swojej działalności naukowej, ale także z form włączania się w życie akademickie, np. będąc tutorem dla młodzieży licealnej (program *Pierwszy Tutor*<sup>43</sup>). Collegium jest stowarzyszeniem, co znaczy, że jego wszelką działalnością kierują jego członkowie – studenci, ale na straży naukowości stoi Rada Naukowa, złożona z profesorów, w tym zwyczajowo – rektora Uniwersytetu Warszawskiego. Zaletą stowarzyszenia jest fakt, że budowany jest tu etos naukowca, powołanego do przekazywania swojej wiedzy uczniom i kreowania środowiska

wymiany myśli, w którym dominuje odpowiedzialność za nowe pokolenia uczonych.

2. Pomoc wybitnie zdolnym i utalentowanym studentom oferowana jest także przez inne instytucje, które dostrzegają kapitał intelektualny i potencjał naukowy młodych ludzi. Szczególnie ciekawą inicjatywą (choć pewnie niejedyną) jest fundacja założona przez Zuzannę Lewandowską – The Kings Foundation, wysyłająca polskich studentów na studia na renomowanych uczelniach świata. Podobnie funkcjonuje Harvard Club of Poland, organizujący konkurs *Druga na Harvard*. Jego celem jest promowanie idei studiowania na najlepszych światowych uniwersytetach<sup>44</sup>. Działalność fundacji wzmacnia i poszerza możliwości udziału w programach stypendialnych Polaków, którzy nie mogą sobie pozwolić na studia za granicą.
3. Ważną funkcję, łączącą różne sektory gospodarki z uniwersytetem, pełnią fundacje i stowarzyszenia absolwenckie, powoływane przez władze uczelni wraz z jej absolwentami. Cele tych organizacji są wielorakie, ich zadaniem jest głównie podtrzymanie sieci powiązań między uczelnią a jej byłymi studentami. Wymiar tych relacji bywa często jedynie symboliczny, choć tradycją najlepszych uniwersytetów (zwykle prywatnych) są silne związki finansowe jej absolwentów z *Alma Mater*. Istotne jest również wspieranie kultury studenckiej – co sprzyja integracji środowisk akademickich – oraz promowanie osiągnięć osób związanych z uniwersytetem w kraju i poza jego granicami. Fundacje wspierają finansowo badania naukowe, tworzą kierunki studiów, organizują praktyki studenckie, ale też pomagają gorzej sytuowanym osobom w utrzymaniu się w trakcie studiów (poprzez fundowanie stypendiów na opłacenie studiów czy też pokrycie kosztów życia). Zajmują się również *fundraisingiem*, czyli pozyskiwaniem środków finansowych na badania i projekty uniwersytetu (w tym projekty społeczne, lokalne, skierowane do społeczności, o charakterze charytatywnym czy socjalnym).
4. Budowania kapitału społecznego można się nauczyć, choćby poprzez realizację projektów z organizacjami pozarządowymi lub na ich rzecz. Uczelnie coraz częściej decydują się na umieszczenie w programach studiów przedmiotów praktycznych, które nazywane są projektami. Dotyczy to nie tylko kierunków „społecznych”, takich jak praca socjalna, socjologia, polityka społeczna, zarządzanie,

<sup>42</sup> Opisowi działań Collegium Invisibile poświęcono najwięcej miejsca, bowiem jego działalność w świecie akademickim jest szeroko zakrojona i warto się jej przyjrzeć.

<sup>43</sup> Poza programem *Pierwszy Tutor* ważne inicjatywy stanowią program szkół letnich, organizowanych dla podopiecznych Krajowego Funduszu na rzecz Dzieci – wybitnie zdolnych maturzystów, czy program *Wioska Olimpijska* dla laureatów olimpiad przedmiotowych.

<sup>44</sup> O działalności i początkach funkcjonowania The Kings Foundation można przeczytać w wywiadzie Zuzanny Lewandowskiej z Zuzanną Ziomecką pt. *Leć w świat: Edukacja jest kluczem do starowania własnym losem* („Wysokie Obcasy”, 28.03.2015).

ale także praktyk na kierunkach, które nie są typowe w tym względzie – np. na bałkanistyce. Wydziały czy instytuty współpracują z organizacjami *non profit* oferującymi praktyki i staże, podczas których można nauczyć się przygotowywania i prowadzenia projektów, nabywając tym samym uniwersalne kompetencje. Wiele organizacji oferuje ponadto możliwość uczestniczenia w wolontariacie zagranicznym, np. europejskim (*European Voluntary Service*).

5. Kompetencje badawcze i wiedzę naukową można wykorzystać w *think-tankach*, czyli pozarządowych organizacjach eksperckich zajmujących się analizami z zakresu spraw publicznych oraz organizowaniem publicznej debaty wokół określonych problemów i rozwiązań. Think-tanki początkowo miały charakter akademicki, ale nie kształciły studentów. Zmieniał się także profil ich zainteresowań, co związane jest z wydarzeniami społeczno-politycznymi, takimi jak wojny czy kryzys ekonomiczny. W Polsce działa obecnie wiele ośrodków eksperckich o różnym zakresie zainteresowań i wątków badawczych, m.in.: Centrum im. Adama Smitha (powstałe w 1989 r.), Krytyka Polityczna (2002 r.), Think Tank Feministyczny (2005 r.) czy Forum Obywatelskiego Rozwoju (2007 r.).

Jednym z ważniejszych *think tanków* jest działający od 1995 roku Instytut Spraw Publicznych (ISP), promujący ideę publicznej debaty jako rozwiązania podnoszącego jakość publicznego życia obywateli. Założycielom ISP zależy:

- *aby obywatel naszego kraju był wykształcony, świadomy swoich praw i obowiązków, współodpowiedzialny i zaangażowany w życie publiczne;*
- *aby polskie społeczeństwo było otwarte (tolerancyjne, inkluzyjne), aktywne, solidarne, zamożne i europejskie;*
- *aby państwo polskie było demokratyczne, deliberujące, praworządne, nowoczesne, sprawne, potrafiące definiować długo- i krótkofalowe cele: zorientowane na obywatela, partnerskie, transparentne, aktywne, odpowiedzialne wobec wspólnoty międzynarodowej*<sup>45</sup>.

Wiodące *think-tanki* funkcjonują także poza stolicą lub bez wsparcia najlepszych w Polsce jednostek naukowych, czego przykładem jest Instytut Spraw Obywatelskich (ISO), którego misją jest tworzenie społeczeństwa dla i przez świadomych obywateli. Swoim odbiorcom ISO proponuje akcje poświęcone kwestiom ekologicznym i zrównoważonego rozwoju (projekt *Tiry na tory, Europejski Dzień bez Samochodu* czy

konieczność oznakowania przetworzonej żywności), kwestiom społecznym (nieodpłatna praca kobiet, projekt promujący przedsiębiorczość społeczną KLUCZ) i obywatelskim (wydawanie czasopisma „Obywatel”). Z ISO, podobnie jak z ISP, od samego początku współpracują badacze związani z uniwersytetem, którzy świadomie i w sposób celowy kierują karierą naukową tak, by nie tylko dbać o swój rozwój naukowy i jego efekt w postaci awansów, ale także przyczynić się do rozwoju społecznego.

## Rekomendacje

Celem autorów artykułu było wskazanie konieczności rozszerzenia trzeciej misji uczelni o relacje uczelni z szeroko rozumianym otoczeniem społecznym, a głównie organizacjami trzeciego sektora. Zdaniem autorów zasadne jest bowiem równorzędne traktowanie relacji uniwersytetu z każdym z trzech sektorów społeczno-gospodarczych. Dlatego właśnie, analizując te relacje, uniwersytet umieszczono w centrum trójkąta relacji (rys. 3). Autorzy, dostrzegając wady i zalety współpracy uniwersytetu z otoczeniem społecznym, starali się zilustrować możliwości rozszerzenia trzeciej misji przykładami dobrych praktyk. Uogólniając dotychczasowe rozważania, za zasadne uznano następujące rekomendacje:

1. Szersze niż dotychczas ministerialne wsparcie finansowe inicjatyw podejmowanych przez społeczność akademickie w zakresie budowania relacji z sektorem pozarządowym – gdyż w nich tkwi znaczący potencjał, który może zaowocować doskonaleniem relacji z otoczeniem.
2. Włączanie wszystkich stron do procedur oceny konkursów o pozyskanie finansowania przedsięwzięć opierających się na współpracy uniwersytetu oraz sektorów pozarządowego i prywatnego. W przypadku gdy inicjatywy odgórne nie będą osadzone w społecznościach, nie dadzą prorozwojowego impulsu<sup>46</sup>, co odnosi się również do relacji uniwersytetu z otoczeniem.
3. Wzmocnienie komunikacji między uczelnią a organizacjami społecznymi (podobnie jak między uczelnią a organizacjami sektora państwowego i gospodarczego), gdyż komunikacja (jej treść, forma i relacje) buduje wzajemne zaufanie. Jest tak dlatego, że: *O ile zawsze jest jakiś poziom kapitału wiążącego, który pozwala przetrwać, o tyle nigdy nie dość kapitału pomostowego, który pozwala się rozwijać; wyzwanie, które wymaga szczególnej troski i zaangażowania, to budowa kapitału pomostowego*<sup>47</sup>. Podstawą doskonalenia

<sup>45</sup> Instytut Spraw Publicznych, [www.isp.org.pl](http://www.isp.org.pl).

<sup>46</sup> T. Kaźmierczak, dz.cyt., s. 64.

<sup>47</sup> Kapitał wiążący i pomostowy to koncepcja R. Putnama. Pierwszy (czasami nazywany spajającym, ale też wykluczającym – *bonding or exclusive*) związany jest ze strukturami społecznymi funkcjonującymi na najniższym poziomie. Mogą to być zatem więzi rodzinne, sąsiedzkie, tworzące społeczności lokalne. Kapitał łączący (inaczej włączający lub pomostowy – *inclusive lub bridging*) pojawia się zaś w sytuacji, gdy grupa działa w ramach formalnych organizacji, często bez wcześniej ustalonych celów i norm lub z ludźmi nieznanymi wcześniej osobiście – T. Kaźmierczak, dz.cyt., s. 64.



relacji omawianych w artykule jest budowanie kapitału społecznego. Choć nie zastępuje on innych form kapitału, pozwala po nie sięgać i efektywniej je wykorzystywać<sup>48</sup>.

4. Wzmocnienie wolontariatu oraz wszelkich inicjatyw obywatelskich ukierunkowanych na doskonalenie relacji uniwersytetu z otoczeniem, gdyż te kształtują postawy społeczne studentów ważne w przyszłej pracy zawodowej, niezależnie od zajmowanych stanowisk<sup>49</sup>.

Zasadne jest też postawienie sobie pytania: co będzie, jeśli nie uruchomimy potencjału organizacji obywatelskich, w tym tych, których korzenie tkwią na uniwersytetach. P. Gliński widzi to następująco: *W takiej sytuacji czeka Polskę stagnacja i narastający kryzys kulturowy i społeczny, którego nie powstrzyma nawet ewentualny rozwój gospodarczy. Byłby to świat kulturowej nędzy i narastania społecznych problemów, świat smutny, w którym sformatowany urzędnik i zniewolony konsument zdominowałby wolnego obywatela*<sup>50</sup>. Czy te słowa nie obrazują dylematów dzisiejszego uniwersytetu?

Autorzy opracowania starali się wykazać, jak ważnym zadaniem jest budowanie relacji uniwersytetu z otoczeniem, nie tylko rynkowym, ale i z organizacjami sektora społecznego. Nie da się bowiem przecenić znaczenia budowania wzajemnego zaufania pomiędzy instytucjami akademickimi a każdym z sektorów gospodarki. Inicjatywy obywatelskie wywodzące się z uczelni temu sprzyjają, gdyż mogą wspomagać budowanie kapitału społecznego, który działa *pro publico bono*, gdy system społeczny działa *pro publico bono*. Dlatego tak istotne jest rozszerzanie znaczenia trzeciej misji uniwersytetu.

### Bibliografia

Adamiak P., *Zaangażowanie społeczne Polek i Polaków. Wolontariat, filantropia, 1% i wizerunek organizacji pozarządowych. Raport z badania 2013*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2014.

Alvesson M., *The triumph of emptiness*, Oxford University Press, Oxford 2013.

Bok D., *Beyond the ivory tower. Social responsibilities of the modern universities*, Harvard University Press, Cambridge 1982.

Bonaccorsi A., Daraio C., *Universities and strategic knowledge creation*, Edward Elgar, Cheltenham 2007.

Casstells M., *Społeczeństwo sieci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Clark B., *The higher education system. Academic Organization in Cross-National Perspective*, University of California Press, Berkeley 1983.

Clark B.R., *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathway of transformation*, Pergamon, For IAU Press, Oxford 1998.

Czapliński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2013: warunki i jakość życia Polaków: raport*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2014.

Dudzikowa M. i in., *Oblicza kapitału społecznego uniwersytetu: diagnoza, interpretacje, konteksty*, Oficyna Wydawnicza IMPULS, Kraków 2013.

Etzkowitz H., Leydesdorff L., *The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations*, „Research Policy” 2000, Vol. 29, s. 109–123, [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).

Etzkowitz H., Leydesdorff L., *The Triple Helix: University – Industry – Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development*, „EASST Review” 1995, Vol. 14, No. 1, s. 14–19.

Etzkowitz H., *The entrepreneurial university as a technopole platform. A global phenomenon*, [w:] J.T. Miao, P. Benneworth, N.A. Phelps, *Making 21st century knowledge complexes: Technopoles of the world revisited*, Routledge, New York 2015.

Etzkowitz H., *The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university–industry linkages*, „Research Policy” 1998, Vol. 27, No. 8, s. 823–833, [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(98\)00093-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(98)00093-6).

Gliński P., *Style działań organizacji pozarządowych w Polsce. Grupy interesu czy pożytku publicznego?*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2006.

Göransson B., Maharajh R., Schmoch U., *New activities of universities in transfer and extension multiple requirements and manifold solutions*, „Science and Public Policy” 2009, Vol. 36, No. 2, s. 157–164, <http://dx.doi.org/10.3152/030234209X406863>.

Jablecka J., *Koordynacja badań akademickich. Teorie, koncepcje i rzeczywistość*, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002.

Jabłońska M., Mike M., *Organizacje pozarządowe i samorząd*, [w:] M. Bagrowski (red.), *Szkoła partnerstwa. Compendium współpracy organizacji pozarządowych i samorządu terytorialnego. Poradnik pracowników, członków i wolontariuszy organizacji społecznych oraz urzędników i władz samorządowych*, Fundacja Towarzystwa Szkolnego im. M. Reja, Bielsko-Biała 2012.

Jongbloed B., *Marketisation in Higher Education, Clark’s Triangle and the Essential Ingredients of Markets*, „Higher Education Quarterly” 2003, Vol. 57, No. 2, s. 110–135, <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2273.00238>.

Kaźmierczak T., *Kapitał społeczny a rozwój społeczno-ekonomiczny – przegląd podejść*, [w:] T. Kaźmierczak, M. Rymśa (red.), *Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007.

Kola A.M., *Z edukacją sprawa trudna... Kilka refleksji po Seminarium Eksperckim, jakie odbyło się dnia 17 czerwca 2014 w Pałacu Prezydenckim w Warszawie – głos nadesłany*, „Rocznik Pedagogiczny” 2014, t. 37, s. 233–240.

Makowski G., *Nowe płaszczyzny dialogu między władzą i organizacjami pozarządowymi w Polsce*, [w:] G. Makowski, T. Schimanek (red.), *Organizacje pozarządowe i władza publiczna. Droga do partnerstwa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.

<sup>48</sup> Tamże.

<sup>49</sup> Jeremi Mordasewicz, doradca zarządu Konfederacji Lewiatan, podczas konferencji organizowanej w ramach obchodów 70-lecia istnienia Uniwersytetu Łódzkiego stwierdził, że główne słabości absolwentów uczelni w opinii pracodawców to „patologiczny indywidualizm” i braki w zakresie komunikacji, a brak elementów kształtowania postaw obywatelskich w trakcie studiów jest wyraźnie dostrzegalnym.

<sup>50</sup> P. Gliński, dz.cyt., s. 272–273.

Merton R., *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1982.

Musiał K., *Uniwersytet na miarę swego czasu. Transformacja społeczna w dobie postindustrialnej a zmiany w szkolnictwie wyższym krajów nordyckich*, słowo/obraz terytoria, Gdańsk 2013.

Potulicka E., Rutkowiak J., *Neoliberalne uwikłania edukacji*, wyd. II zmienione, Oficyna Wydawnicza IMPULS, Kraków 2012.

Putnam R.D., *Samotna gra w kręgle. Upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Readings B., *The University in Ruins*, Harvard University Press, Cambridge 1996.

Rodriguez V., *Merton's and Ziman's norms of science: the case of biological and similar material transfer agreements*,

„Science and Public Policy” 2007, Vol. 34, No. 5, s. 157–164, <http://dx.doi.org/10.3152/030234207X228575>.

Schimanek T., *Wstęp do cz. II*, [w:] G. Makowski, T. Schimanek (red.), *Organizacje pozarządowe i władza publiczna. Droga do partnerstwa*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.

Sowa J., *Inna Rzeczpospolita jest możliwa. Widma przeszłości, wizje przyszłości*, Grupa Wydawnicza Foksal, Warszawa 2015.

Sułkowski Ł., Zawadzki M., *Krytyczny nurt zarządzania*, Difin, Warszawa 2014,

Szahaj A., *Kapitalizm drobnego druku*, Książka i Prasa, Warszawa 2014.

Szelest A., Kurda A., *Dlaczego warto zlecać zadania organizacji pozarządowej i podmiotom ekonomii społecznej?*, Stowarzyszenie Wspierania Organizacji Pozarządowych MOSR, Katowice 2014.

### Universities' third mission on the example of their relations with Non-Governmental Sector

*The analyses of relations between modern universities and social environment usually focus on correlations between universities and the state or universities and the market. The authors of this article remark the lack of publications about universities' relations with non-governmental sector and, overall, civil society, which is believed to be an important actor within academic world. The main aim of this paper was to attempt to fill in the existing gap indicating the most significant issues. The authors propose to extend the general meaning of the third mission of universities (while the first mission is to educate and the second – to research) including NGOs as equal partners besides business entities and public institutions. To illustrate this analysis the examples of good practices in relationships between universities and NGOs are presented. In conclusion, some recommendations are given. The authors believes that following those directions might contribute to fulfilling the third mission of the universities.*

**Anna M. Kola** jest adiunktem w Katedrze Pracy Socjalnej na Wydziale Nauk Pedagogicznych Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, magistrem socjologii i filologii polskiej, dyplomowaną logopedką oraz lektorką języka polskiego dla obcokrajowców. Zainteresowania naukowe autorki mają charakter interdyscyplinarny, ale dotyczą głównie socjologii edukacji (szkoły wyższej) oraz pracy socjalnej w kontekście przemian globalizacyjnych. Jest propagatorką i inicjatorką wielu projektów społecznych w trzecim sektorze.

**Krzysztof Leja** jest absolwentem Wydziału Fizyki Technicznej i Matematyki Stosowanej Politechniki Gdańskiej, doktorem habilitowanym nauk o zarządzaniu. Obecnie prodziekan ds. nauki Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Jego zainteresowania badawcze koncentrują się wokół problematyki doskonalenia organizacji i zarządzania współczesną uczelnią. Autor dwóch monografii i ponad 100 publikacji naukowych oraz popularno-naukowych dotyczących szkolnictwa wyższego. Od 2010 r. prowadzi blog poświęcony tej problematyce: <http://www.zie.pg.gda.pl/quo-vadis-academia>

## POLECAMY



**Janusz Fudaliński**

*Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*

Difin, Warszawa 2013

Prezentowana publikacja to monografia poświęcona zarządzaniu społecznemu, której powstaniu przyswiecała idea upowszechnienia omawianego pojęcia. Zgodnie z opinią autora zarządzanie społeczne powinno zostać uznane za subdyscyplinę zarządzania. Publikacja zawiera szczegółową charakterystykę trzeciego sektora: celów, funkcji i zadań organizacji w nim działających. Część merytoryczna wsparta została analizą badań empirycznych prowadzonych przez autora. Książka adresowana jest głównie do czytelników zainteresowanych funkcjonowaniem organizacji non-profit i do praktyków, którzy zarządzają organizacjami pozarządowymi. Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa:

<http://ksiegarnia.difin.pl>