

# Uniwersytet społecznie odpowiedzialny - przykład AGH<sup>1</sup>

Krzysztof Leja

[E-mentor nr 4 \(31\) / 2009](#)

**Istotnym elementem funkcjonowania współczesnej uczelni jest jej społeczna odpowiedzialność, zwłaszcza wtedy, gdy w jej finansowaniu dominuje udział środków budżetowych. Kluczowym pytaniem artykułu jest to: w jaki sposób uzyskać symbiotyczny związek uczelni z otoczeniem.**

W niniejszym opracowaniu przedstawiono zmiany we wzajemnych relacjach pomiędzy uczelnią a otoczeniem na tle ewolucji szkolnictwa wyższego w Polsce od 1990 roku. Zaprezentowano również wnioski z raportu OECD o szkolnictwie wyższym, które zilustrowano, porównując status quo polskich uczelni z modelem uniwersytetu przedsiębiorczego. Starano się wykazać, że uczelnia społecznie odpowiedzialna jest organizacją służącą otoczeniu i jako taką przedstawiono Akademię Górniczo-Hutniczą. W konkluzji stwierdzono, że w obecnych, burzliwych czasach warunkiem koniecznym społecznej odpowiedzialności jest urzeczywistnianie trzeciej misji uczelni, tj. rozwijanie współpracy uczelni z otoczeniem, w tym poszerzanie pola przedsiębiorczości pracowników oraz tworzenie warunków sprzyjających komercjalizacji technologii, która powinna przenikać misję pierwszą (kształcenie) i drugą (działalność badawczą). Aby tak się stało, uczelnie powinny doskonalić swoją działalność, traktując społeczną odpowiedzialność priorytetowo.

## Kontekst

Uczelnie wyższe są poddawane coraz silniejszej presji ze strony otoczenia biznesowego i rządowo-samorządowego, aby lepiej niż dotychczas tworzyć, przekazywać i wykorzystywać wiedzę. Wyraźnej redundancji wiedzy i kompetencji w uczelni nie towarzyszy ich optymalne wykorzystanie. Wiąże się to z silniejszą identyfikacją uczonych z reprezentowanymi dyscyplinami naukowymi, a słabszą z uczelnią<sup>2</sup>, co jest widoczne zwłaszcza na uczelniach i wydziałach zatrudniających pracowników reprezentujących różne dyscypliny nauki. Kolejną barierą w dzieleniu się wiedzą jest luźno powiązana struktura organizacyjna, określana często jako federacja wydziałów, prowadząca do izolacji poszczególnych jednostek<sup>3</sup>.

Trudno odmówić racji M.E. Porterowi i M. Kramerowi, którzy stwierdzają, że *sukces korporacji i dobro społeczne nie są grą o sumie zerowej*<sup>4</sup>. Czy tę opinię można odnieść do współczesnej uczelni, aspirującej do miana organizacji opartej na wiedzy? Czy parafrazując te słowa, można stwierdzić, że społeczna odpowiedzialność uczelni i jej sukces nie są grą o sumie zerowej? Pytanie wydaje się być retoryczne. Bardziej zasadne byłoby zastanowienie się, jak uzyskać największy efekt synergiczny, czy też jak uzyskać symbiotyczny związek uczelni z otoczeniem<sup>5</sup>.

Do problematyki społecznej odpowiedzialności uczelni nawiązuje wielu autorów. Burton Clark, pisząc o uniwersytetach przedsiębiorczych, wskazuje na znaczenie budowania organizacji pomostowych, łączących uczelnie z ich interesariuszami<sup>6</sup>. Judith Sutz dostrzega z kolei konieczność rozszerzenia tradycyjnych ról uczelni, jakimi są: kształcenie i prowadzenie badań naukowych, o tzw. trzecią misję, określaną jako kreowanie wzajemnych relacji uczelni z otoczeniem<sup>7</sup>. Henry Etzkovitz i Loet Leydesdorff akcentują konieczność budowania trwałych więzi uniwersytetów z otoczeniem biznesowym i rządowo-samorządowym, nazywając je "potrójną helisą", co obrazuje siłę tych powiązań<sup>8</sup>.

Johan Wissema proponuje model uniwersytetu trzeciej generacji, podkreślając, że kluczem do sukcesu uczelni w kształtowaniu społeczeństwa wiedzy jest m.in. poszerzenie pola dla przedsiębiorczości pracowników i studentów, którego efektem powinna być komercjalizacja technologii. Jego zdaniem zasadnicze znaczenie dla uczelni ma uzyskanie statusu międzynarodowego centrum transferu technologii, wdrażającego ideę "karuzeli *know-how*", czyli grupowanie wokół uczelni różnych instytucji badawczych, finansowych, konsultingowych, organizacji wsparcia zawodowego i innych, niezbędnych dla wspierania komercjalizacji technologii<sup>9</sup>. Zdaniem Wissemy uczelnie techniczne znajdują się na rozstajach dróg: albo konkurować z podobnymi uczelniami na świecie, tworząc międzynarodowe centra technologii, zasilając międzynarodowy rynek talentów, albo wspierać lokalną przedsiębiorczość, pełniąc rolę lokalnych ośrodków edukacyjnych<sup>10</sup>. Zdaniem autora artykułu obie role są równie istotne.

Na uczelniach ważne jest organizowanie, w szerszym niż dotychczas stopniu, zespołów interdyscyplinarnych, czemu nie sprzyja tradycyjna organizacja współczesnych uniwersytetów. Wissema proponuje, aby zamiast obecnego stanu, gdzie wydziały stanowią os organizacyjną, a zespoły badawcze os koordynacyjną, dążyć do zamiany tych ról. Oznaczałoby to, że os organizacyjną uczelni będą stanowić zespoły, a koordynacyjną - wydziały.

Ważne byłoby również prowadzenie kształcenia elitarnego, obok masowego, wprowadzenie języka angielskiego jako podstawowego języka komunikacji, oceny jakości w oparciu o system apelacji oraz propagowanie i rozwijanie idei współkonkurowania<sup>11</sup>.

John Brennan podkreśla, że narodowe systemy szkolnictwa wyższego nie mogą być systemami zamkniętymi<sup>12</sup>. Zastanawia się też nad wzajemnymi oczekiwaniami uniwersytetów i ich otoczenia, a także nad tym, jak zmienia się w odbiorze społecznym pozycja uniwersytetu jako instytucji wiedzy<sup>13</sup>.

Zmieniająca się rola uniwersytetów jest przedmiotem zainteresowań najważniejszych europejskich stowarzyszeń akademickich. W deklaracji z Glasgow - *Silne Uniwersytety dla Silnej Europy* - z 2005 roku, uchwalonej przez European University Association, stwierdzono, że Europa potrzebuje silnych i twórczych uniwersytetów jako głównych aktorów kształtujących europejskie społeczeństwo wiedzy. Jednym z elementów tej deklaracji jest stwierdzenie, że uniwersytety uznają konieczność zapewnienia równowagi pomiędzy autonomią a odpowiedzialnością przez wewnętrzne procedury.

Autor stawia tezę, że uczelnia wypełni swoją społeczną odpowiedzialność, o ile będzie ewoluować w kierunku organizacji służącej otoczeniu. Nasuwa się pytanie, jak pogodzić autonomię uczelni z jej społeczną odpowiedzialnością<sup>14</sup>? Opracowanie to dotyczy teź odpowiedzialności w polskich realiach - zasadne jest zatem przedstawienie ewolucji szkolnictwa wyższego w naszym kraju w ostatnich latach.

### **Ewolucja szkolnictwa wyższego w Polsce**

Szkolnictwo wyższe w Polsce przechodzi istotne zmiany od początku lat 90. XX w. (tabela 1), które zapoczątkowała *Ustawa o szkolnictwie wyższym* z 12 grudnia 1990 roku. Wyzwaniem było wtedy zwiększenie liczby studentów, jednak upowszechnianiu kształcenia nie towarzyszył wystarczający wzrost nakładów z budżetu<sup>15</sup>.



**Tabela 1. Szkolnictwo wyższe w Polsce - wybrane dane statystyczne**  
(w nawiasach przytoczono dane dotyczące uczelni niepublicznych)

	1990-1991	2000-2001	2008-2009
Liczba szkół wyższych	112 (brak danych)	310 (195)	456 (325)
Liczba studentów	404 000 (brak danych)	1 585 000 (472 000)	1 928 000 (659 000)
Liczba absolwentów	56 000 (brak danych)	304 000 (80 000)	410 000 (154 000)
Liczba słuchaczy studiów doktoranckich	2700	25 600 (2103)	32 500 (974)
Liczba słuchaczy studiów podyplomowych	32 800*	146 750 (25 624)	168 400 (50 224)
Liczba pełnozatrudnionych nauczycieli akademickich	59 334* (0)	70 865 (9343)	81 784 (16 847)
Współczynnik skolaryzacji brutto (w %)	12,9	40,7	52,7 <sup>a</sup>
Nakłady publiczne na szkolnictwo wyższe (% PKB)	0,82*	0,72**	0,88***
Udział przychodów pozabudżetowych w publicznych szkołach wyższych	brak danych	33%**	28%***
Odsetek studentów płacących za studia	brak danych	63%	58%
<sup>a</sup> W krajach OECD wskaźnik ten wynosi 57% - <a href="http://www.oecd.org">http://www.oecd.org</a> , [19.03.2009]. *1991; **2000; ***2008 (dane wstępne)			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Szkolnictwo wyższe. Dane podstawowe 1992*, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Warszawa 2002; *Szkoły wyższe w roku 1996/1997*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 1997; *Szkoły wyższe i ich finanse w roku 2008*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009

Szybkie zmiany na uniwersytetach oraz w ich otoczeniu w latach 90. - w tym w szczególności masowość kształcenia, *Deklaracja Bolońska* i *Strategia Lizbońska* - spowodowały, że na przełomie wieków w Polsce ożywiła się dyskusja nad koniecznością opracowania nowych regulacji prawnych dla szkolnictwa wyższego. W roku 2005, po kilku latach dyskusji w środowisku akademickim, uchwalono ustawę *Prawo o szkolnictwie wyższym*.

Ustawa dotycząca publicznych i niepublicznych szkół wyższych jest obszerna. W zamyśle prof. Jerzego Woźnickiego, kierującego zespołem powołanym przez Prezydenta RP ds. opracowania projektu ustawy, obszerne regulacje prawne miały ograniczyć swobodę interpretacyjną Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W jednym z pierwszych artykułów ustawy zapisano, że *uczelnia jest autonomiczna we wszystkich obszarach swojego działania na zasadach określonych w ustawie*.

Po dwóch latach od uchwalenia nowego prawa o szkolnictwie wyższym podjęto dyskusję nad koniecznością jego aktualizacji. Gdzie jesteśmy i dokąd zmierzamy -- to kluczowe pytania, na które starali się znaleźć odpowiedź polscy eksperci w raporcie o stanie szkolnictwa wyższego w Polsce (w 2007 roku), przygotowanym dla OECD<sup>16</sup>. Raport był formą samooceny, niezbędną dla ekspertów OECD, którzy dokonali następnie oceny polskiego szkolnictwa wyższego w raporcie *OECD Reviews of Tertiary Education - Poland*<sup>17</sup>. Podkreślono w nim



m.in., że polski system szkolnictwa wyższego stoi przed koniecznością wyraźniejszej niż dotychczas orientacji na zewnątrz oraz na potrzeby społeczne. Zdaniem ekspertów OECD polskie uczelnie powinny reagować na różnorodność potrzeb gospodarki i społeczeństwa przez odejście od wyraźnego ukierunkowania na zagadnienia natury "akademickiej", a także włączenie pracodawców i przedstawicieli samorządu terytorialnego do kluczowych organów ds. szkolnictwa wyższego o kompetencjach doradczych na szczeblu systemowym oraz instytucjonalnym<sup>18</sup>.

Zdaniem ekspertów OECD, aby wizja ta w przyszłości wspomogła uczelnie w sprośtaniu oczekiwanom społecznym, na poziomie systemowym istotne jest:

- konsultowanie zmian legislacyjnych ze środowiskiem pozaakademickim - pracodawcami, przedstawicielami samorządu terytorialnego, stowarzyszeń i społeczności lokalnych;
- zaangażowanie decydentów spoza systemu oraz jego beneficjentów, aby wyartykułowali oczekiwania co do kompetencji absolwentów uczelni oraz oferty różnorodnych form kształcenia ustawicznego, a także usług doradczych. Pozwoli to na odejście od nadmiernej "orientacji do wewnątrz";
- rozwijanie systemu konsultacji z ekspertami zagranicznymi oraz pracownikami naukowo-badawczymi polskiego pochodzenia, pracującymi za granicą;
- stworzenie wizji oraz zasad działania sektora zawodowego, zorientowanego silnie na potrzeby pracodawców i ściśle zintegrowanego z lokalnym i regionalnym rynkiem pracy;
- opracowanie i wdrożenie spójnej strategii informacyjnej;
- zapewnienie uczelniom środków na rozwinięcie nowych form działalności<sup>19</sup>.

W raporcie OECD dostrzeżono też konieczność podjęcia debaty dotyczącej sfery zarządzania polskimi szkołami wyższymi, w tym:

- praktyki wyboru władz akademickich;
- uproszczenia ścieżki rozwoju naukowego;
- wprowadzenia obowiązku precyzyjnego sformułowania przez współfinansowane z budżetu uczelnie misji instytucji oraz planów strategicznych, upowszechnianych również poza środowiskiem akademickim. Ważny jest przy tym nie tylko efekt (misja, strategia), ale i sposób ich tworzenia;
- wprowadzenia obowiązku powołania organów doradczych dopuszczających członkostwo osób spoza uczelni - na wzór rad powierniczych (USA) czy rad uniwersyteckich (UK).

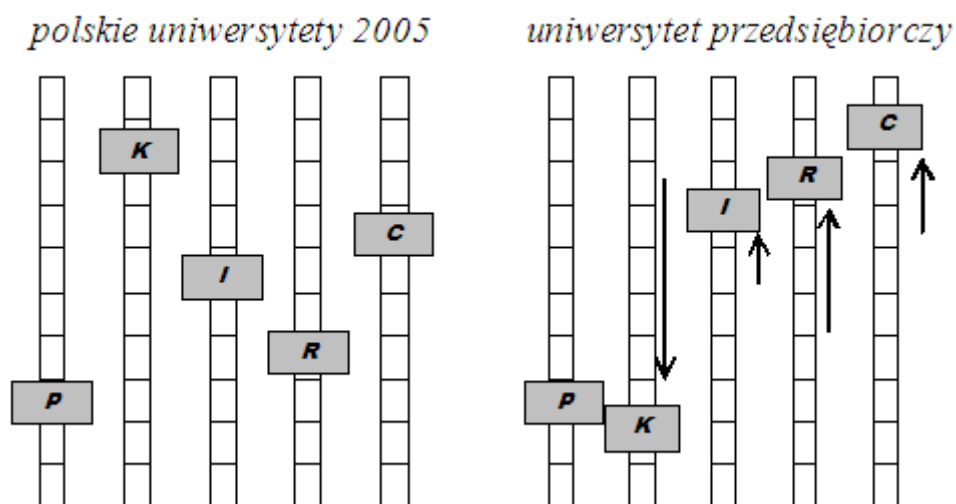
Podsumowaniem ocen szkolnictwa wyższego w Polsce, zawartych w raporcie OECD, może być zestawienie status quo polskich uczelni publicznych z obrazem uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka. Pomocny przy tym będzie equalizer uniwersytecki zaproponowany przez Harry'ego de Boer, Jurgena Endersa i Uwe Schimanka (rysunek 1), przy czym autor niniejszego opracowania zastrzega, że położenia potencjometrów opisujących czynniki wpływające na szkolnictwo wyższe ustalono głównie w oparciu o własne obserwacje i doświadczenia. Twórcy equalizera uniwersyteckiego wyróżnili następujące czynniki wpływające na funkcjonowanie uczelni:

- regulacje prawne - P, zakreślające kształt autonomii szkoły wyższej,

- rola kolegalności - K, rozumiana jako rola kolegalnych ciał uczelnianych przy podejmowaniu decyzji,
- rola interesariuszy - I, określająca wpływ otoczenia na kluczowe cele strategiczne uczelni,
- umocowanie władzy rektora - R, określająca praktyczne możliwości podejmowania decyzji,
- konkurencyjność - C, rozumiana jako znaczenie doskonalenia oferty w celu pozyskania studentów oraz środków finansowych<sup>20</sup>.

Jak widać na rysunku 1, zakres autonomii uczelni jest szeroki (położenie potencjometru P oznacza, że system nie jest "przeregulowany"), a jej ramy określa *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 2005 roku. Szczegółowe rozwiązania prawne zawarto w statutach autonomicznych uczelni. Regulacje prawne z 2005 roku zapewniają szerokie uprawnienia organom kolegalnym (K), przy jednoosobowej odpowiedzialności rektora jako kierującego uczelnią. Rektor uczelni publicznej z jednej strony posiada silną władzę, z drugiej jest zobowiązany względami formalnymi lub zwyczajowymi do konsultowania wszelkich ważnych decyzji z ciałami kolegalnymi. Wynika to również stąd, że na polskich uczelniach publicznych władze rektorskie (i dziekańskie) są wybierane przez społeczność akademicką, w tym studentów. Słabością władzy rektora jest również to, że wydziały, jako podstawowe jednostki organizacyjne uczelni, są w znacznym stopniu autonomiczne, gdyż przypisywane są im wszelkie koszty oraz przychody - stąd położenie potencjometru R (rysunek 1). Powszechna w polskich uczelniach decentralizacja zarządzania (w tym finansów) sprzyja ich efektywności, osłabiając jednocześnie władzę rektora.

**Rysunek1. Polski uniwersytet według ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* (2005 r.) oraz uniwersytet przedsiębiorczy**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Fried, *Government - University - Interfaces*, Annual Conference on Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe, 26-28 listopada 2006, <http://www.donauuni.ac.at>, [4.03.2007]

W ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 2005 roku doceniono znaczenie społecznej odpowiedzialności uczelni, zapisując możliwość tworzenia organizacji pomostowych, łączących uczelnie z otoczeniem systemowym. W tym podstawowym dokumencie, regulującym funkcjonowanie szkół wyższych w Polsce, czytamy, że w uczelni może działać konwent, którego kompetencje określa statut uczelni. W skład konwentu uczelni publicznej mogą wchodzić w szczególności przedstawiciele: organów państwowych, organów

samorządu terytorialnego i zawodowego, instytucji i stowarzyszeń naukowych, zawodowych czy twórczych, organizacji pracodawców oraz, jeżeli statut tak stanowi, organizacji samorządu gospodarczego, przedsiębiorców i instytucji finansowych. Szczegółowy skład konwentu oraz sposób powoływania jego członków określa statut. Intencją ustawodawcy było stworzenie gremium kreującego relacje uczelni z otoczeniem. Czy w praktyce funkcjonowania uczelni takie rozwiązanie się sprawdziło? Odpowiedź nie jest jednoznaczna.

Porównując obecne regulacje prawne z tymi z roku 1990, można zauważyć zwiększenie autonomii uczelni, tworzenie ram prawnych sprzyjających uczelniom, budowanie relacji z otoczeniem i związanej z tym konkurencji o środki finansowe, studentów, a w przyszłości o pracowników. Nie uległy zasadniczym zmianom położenia potencjometrów I i R.

### **Uczelnia społecznie odpowiedzialna, czyli uczelnia służąca otoczeniu**

Bogdan Wawrzyniak podkreśla, że tradycyjnie rozumiana instytucja publiczna musi przede wszystkim *spełniać oczekiwania zróżnicowanego zbioru udziałowców i na tym polega jej społeczna odpowiedzialność*<sup>21</sup>. Społeczną odpowiedzialność uczelni można rozważać zarówno w odniesieniu do jej klientów wewnętrznych (pracowników i studentów), jak i klientów zewnętrznych (pozostałych interesariuszy). Uczelnia przyszłości to taka, która poszukuje odmiennego od dotychczasowego (tj. opartego na globalnej konkurencji) systemu wartości, zbudowanego wokół społecznej odpowiedzialności. Taka uczelnia, aby stała się organizacją służącą otoczeniu, musi pozytywnie, lecz nie bezkrytycznie, odpowiadać na oczekiwania interesariuszy, a stopień realizacji tych oczekiwań jest właśnie miarą jej społecznej odpowiedzialności.

Odnosząc koncepcję B. Wawrzyniaka dotyczącą organizacji służącej otoczeniu do uczelni (rysunek 2), trzeba zwrócić uwagę na trzy podstawowe elementy: oczekiwania interesariuszy, regulatory jako zbiór zasad (zewnętrznych i wewnętrznych) służących spełnianiu ich oczekiwań oraz zdolności adaptacyjne uczelni, będące odpowiedzią na te oczekiwania oraz reakcją na regulatory<sup>22</sup>. Spełnianie oczekiwań interesariuszy wymaga kreowania z nimi długotrwałych relacji.

Regulatory to ramy prawne na poziomie systemu szkolnictwa wyższego (*Prawo o szkolnictwie wyższym*) oraz poszczególnych instytucji akademickich (statuty uczelni). Powinny one sprzyjać budowaniu wzajemnego zaufania uczelni i jej interesariuszy. Oprócz rynku i obowiązującego prawa ważnym regulatorem jest rosnąca presja społeczna, związana z: zwiększającymi się środkami publicznymi przeznaczanymi na szkolnictwo wyższe; otwarciem europejskiego rynku szkolnictwa wyższego i wzrostem świadomości o możliwościach kształcenia się w innych krajach oraz wymagań w stosunku do polskich uczelni; postępującym procesem budowania gospodarki opartej na wiedzy, a co za tym idzie rosnącym znaczeniem wykształcenia, publicznego uznania uczelni - co w skali makro oznacza przyzwolenie społeczne na zwiększenie nakładów na szkolnictwo wyższe, a w skali mikro - wybór konkretnej uczelni (spośród wielu) przez kandydatów na studia czy przyszłych słuchaczy różnych form kształcenia ustawicznego. W praktyce oznacza to godzenie interesu uczelni oraz oczekiwań społecznych<sup>23</sup>.

### **Rysunek 2. Szkoła wyższa jako organizacja służąca otoczeniu**



		<b>OCZEKIWANIA</b>			
		<b>REGULATORY</b>			
S t u d e n c i	R y n e k	<b>ZDOLNOŚCI ADAPTACYJNE</b>			P r a w o
		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <i>Władze uczelni Pracownicy</i> </div>			
		Zarządzanie wiedzą			
	Presja społeczna				
		Społeczeństwo	Rząd i samorząd	Sektor społeczny	B i z n e s

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Wawrzyniak, dz.cyt., s. 216

Trzecim ważnym elementem tworzenia organizacji służącej otoczeniu jest zapewnienie zdolności adaptacyjnych uczelni, czyli stworzenie kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności i przedsiębiorczości. Można zastanowić się nad doskonaleniem regulacji prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego, aby polskie uczelnie zbliżyły się do modelu uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka, nie tracąc tradycyjnych akademickich wartości. Z pewnością warto również zastanowić się nad doskonaleniem formuły funkcjonowania rad społecznych uczelni i wyboru władz akademickich w taki sposób, aby rektor stawał się nie tylko reprezentantem społeczności akademickiej, lecz także biznesu i samorządu.

Uczelnia stanie się organizacją służącą otoczeniu, gdy wyzwolone zostaną naturalne zasoby, do których należy umiejętność samoorganizacji nauczycieli akademickich<sup>24</sup>. Ułatwić to może fakt, że samoorganizowanie opiera się na zasadach projektowania holograficznego, które można, zdaniem autora opracowania, zastosować do projektowania uczelni podporządkowanej wiedzy<sup>25</sup>.

### Uczelnia społecznie odpowiedzialna - przykład AGH

Autor opracowania przeprowadził w latach 2008-2009, w ramach projektu badawczego, wywiady z rektorami kilkunastu polskich uczelni technicznych. Dotyczyły one różnych problemów szkolnictwa wyższego, w tym postrzegania przez rektorów społecznej odpowiedzialności uczelni oraz roli konwentów uczelni (o ile takie powołano) w budowaniu relacji z otoczeniem. Spośród nich, jako studium przypadku, wybrano Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie, jedną z najwyższej notowanych w krajowych rankingach uczelnię techniczną o dziewięćdziesięcioletniej tradycji.

Obecnie w AGH prowadzonych jest 30 kierunków studiów, w tym ponad 170 specjalności, na których studiuje około 32 000 studentów, w tym 22 000 na studiach stacjonarnych, ponad 9000 na studiach niestacjonarnych, 500 na studiach doktoranckich i ponad 2000 na studiach podyplomowych. Na uczelni zatrudnionych jest około 3800 pracowników, w tym ponad 2000 nauczycieli akademickich. O skali i zakresie działalności uczelni może świadczyć fakt, że na jej terenie znajduje się około 600 laboratoriów dydaktycznych i naukowo-badawczych. Uczelnia dysponuje rocznym budżetem w wysokości około 450 mln PLN, z czego około 50 proc. stanowi podstawowa dotacja dydaktyczna<sup>26</sup>. Akademia Górniczo-Hutnicza jest uczelnią, w której udział środków przeznaczonych na działalność badawczo-rozwojową, w relacji do całkowitych przychodów operacyjnych wśród szkół publicznych (cywilnych), jest największy i w roku 2008 wyniósł około 33 procent<sup>27</sup>.



Rektor Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, prof. Antoni Tajduś, pytany o społeczną odpowiedzialność uczelni, podkreśla, że uczelnia oddziałuje na szeroko rozumiane otoczenie w różny sposób. Przede wszystkim biorąc udział w edukowaniu społeczeństwa w niemal każdym wieku. Dla przykładu AGH organizuje spotkania w ramach Technicznego Uniwersytetu Otwartego, w których każdorazowo uczestniczy kilkaset osób (ostatnio wykłady są organizowane również w innych miastach regionu małopolskiego), a także inicjuje i prowadzi wraz z Uniwersytem Jagiellońskim Uniwersytet Dziecięcy, który liczy obecnie ok. 2500 małych słuchaczy.

Cenną inicjatywą jest realizacja programu AGH *uczelnia przyjazną wobec osób niepełnosprawnych*. Program ten zakłada kompleksowe podejście władz uczelni do problemów, z którymi borykają się osoby niepełnosprawne i uwzględnia potrzeby konkretnego studenta. Obecnie, dzięki dostosowaniu budynków i laboratoriów oraz zatrudnieniu grupy specjalistów zajmujących się osobami niepełnosprawnymi, liczba studentów AGH z różnymi dysfunkcjami wynosi około 400. Szlachetną inicjatywą Akademii, adresowaną do młodzieży, która uczy się podczas długotrwałego pobytu w szpitalach i ma ograniczony dostęp do wiedzy, było zakupienie ze środków uzyskanych od sponsorów 40 komputerów i 2 serwerów, które przekazano jednemu z krakowskich szpitali z myślą o ich wykorzystaniu do nauczania matematyki i fizyki<sup>28</sup>.

W czerwcu 2006 roku przyjęto na uczelni nowy statut - podstawowy dokument, nazywany często "konstytucją". W stosunku do poprzednich regulacji w statucie doprecyzowano zasady tworzenia i funkcjonowania wydziałów, ujednolicono organizację katedr - jako jednostek merytorycznych zatrudniających co najmniej 4 profesorów, zapisano możliwość tworzenia różnych jednostek organizacyjnych wspólnie z innymi uczelniami oraz instytutami naukowymi, wprowadzono kadencyjność kierowania katedrami, wzmocniono rolę i odpowiedzialność rektora w zakresie inicjowania i podejmowania decyzji dotyczących zmian w strukturze uczelni oraz powołano Radę Społeczną i Konwent. W rezultacie zmieniły się struktury organizacyjne wydziałów, powstały nowe jednostki organizacyjne, takie jak Międzywydziałowa Szkoła Energetyki i Inżynierii Biomedycznej, Centrum Transferu Technologii oraz Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości AGH, powołano również Fundację AGH<sup>29</sup>.

W urzeczywistnianiu społecznej odpowiedzialności rektor AGH upatruje ważną rolę Konwentu, nazywając ten organ kolegialny "niższą izbą Senatu". W skład 24-osobowego Konwentu AGH wchodzi: m.in. przedstawiciele organów władzy państwowej, samorządów i administracji lokalnej, przedstawiciele nauki, przemysłu oraz organizacji naukowo-technicznych. Jego przewodniczącym jest prezes Państwowej Agencji Atomistyki. W statucie AGH czytamy, że do kompetencji Konwentu AGH należy m.in.: wyrażanie opinii o ogólnych kierunkach działania uczelni, proponowanie podjęcia przez uczelnię nowych kierunków kształcenia i specjalności szczególnie potrzebnych gospodarce narodowej, wyrażanie opinii w sprawie działalności badawczej uczelni, promowanie działań uczelni w kraju i za granicą oraz wyrażanie opinii w sprawach wiążących uczelnię z życiem i gospodarką kraju. Intencją rektora AGH było poszerzenie grupy osób, które będą miały wpływ na wyznaczanie strategii funkcjonowania uczelni<sup>30</sup>.

Kolejnym organem kolegialnym powołanym w AGH na mocy ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* była Rada Społeczna AGH. Do uczestnictwa w Radzie zaproszono 8 parlamentarzystów, 12 prezydentów miast i burmistrzów, 18 przedstawicieli instytucji naukowych, 61 osób bezpośrednio związanych z przemysłem oraz biznesem z całego kraju.





Zadania i cele Rady to m.in.: wymiana informacji dotyczących oczekiwań pracodawców wobec absolwentów, zbieranie opinii o proponowanych kierunkach rozwoju uczelni i sposobach ich realizacji, wspólne formułowanie propozycji dostosowania oferty edukacyjnej, szkoleniowej i badawczej do aktualnych oczekiwań firm i instytucji, umożliwienie studentom uczelni odbywania praktyk programowych, realizacji prac dyplomowych oraz staży zawodowych, współpraca i wymiana informacji między środowiskami reprezentowanymi w Radzie, wymiana doświadczeń oraz poglądów na temat miejsca i roli Akademii w rzeczywistości społeczno-ekonomicznej naszego kraju, a także wspólne formułowanie propozycji rozwoju innowacyjności w przemyśle oraz ich realizacja<sup>31</sup>.

Funkcjonowanie Rady Społecznej ma pomóc w lepszym wyrażaniu oczekiwań pracodawców w niej skupionych wobec absolwentów AGH i przekazywaniu opinii o proponowanych kierunkach rozwoju uczelni. Uczelnia chce w ten sposób dostosować swoją ofertę edukacyjną i badawczą do potrzeb firm i instytucji. Z kolei uczestniczące w Radzie firmy i instytucje umożliwiają studentom AGH odbywanie u siebie praktyk zawodowych i realizację prac dyplomowych, a także lobbują na rzecz uczelni. Rada ma charakter otwarty, natomiast jej sesje będą się odbywać dwa razy do roku. Władze Akademii mają nadzieję, że cykliczne spotkania wytworzą korzystny klimat, sprzyjający merytorycznej dyskusji na tematy dotyczące szkolnictwa wyższego, Akademii oraz oczekiwań i sugestii reprezentowanych w Radzie środowisk. Rektor podkreśla: *Nasze interesy wszakże tak często są zbieżne, a konkretne, spójne stanowisko może wszystkim nam pomóc, występując na szerokich forach i przynieść wymierne efekty*<sup>32</sup>.

Celem Rady Społecznej i Konwentu AGH jest współdziałanie z władzami uczelni, mające na celu kształtowanie jej strategii w taki sposób, aby jej absolwenci byli kreatywnymi współtwórcami społeczeństwa wiedzy, a nie jedynie jego biernymi statystami. Z pewnością te organy kolegialne przyczyniają się do realizacji idei społecznej odpowiedzialności uczelni.

Władze AGH dostrzegają konieczność tworzenia warunków do urzeczywistniania trzeciej misji uczelni. W 2007 roku powołano Centrum Transferu Technologii AGH, tworząc jednocześnie sieć centrów Politechniki Lubelskiej, Politechniki Rzeszowskiej, Politechniki Świętokrzyskiej oraz Agencji Rozwoju Regionalnego "MARR" w Mielcu. W efekcie aktywności pracowników AGH, wspieranych przez Centrum Transferu Technologii, w latach 2007-2008 opracowano 64 wnioski o udzielenie patentów w zakresie ochrony własności intelektualnej, w 2007 roku udzielono 105 umów licencyjnych w zakresie transferu technologii, o wartości około 2 mln PLN, w 2008 roku podpisano 27 umów i listów intencyjnych w zakresie współpracy z gospodarką - w tym 17 z instytucjami przemysłowymi, 3 z instytucjami o charakterze regionalnym oraz 5 umów o charakterze konsorcjów. Obecnie w trakcie realizacji jest 25 projektów związanych z transferem technologii. Poza tym Centrum przeprowadziło liczne szkolenia w zakresie pozyskiwania środków pozabudżetowych oraz prowadziło szeroką działalność informacyjną<sup>33</sup>.

Aktywność AGH w zakresie pozyskiwania środków pozabudżetowych oddaje fakt, że w latach 2007-2008 uczestniczyła ona w 46 projektach w ramach 6. Programu Ramowego UE, 8 w ramach 7. Programu Ramowego UE oraz w 54 innych projektach badawczych i 13 projektach edukacyjnych<sup>34</sup>. Corocznie w AGH realizowanych jest około 200 badawczych projektów międzynarodowych.

Inną wartą odnotowania inicjatywą było utworzenie w 2006 roku Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości AGH, którego celem jest propagowanie wśród studentów, doktorantów,



absolwentów i pracowników naukowych postaw przedsiębiorczych oraz świadczenie pomocy w założeniu i prowadzeniu własnej działalności gospodarczej. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości stworzył bazę materialną i organizacyjną dla powoływania przedsiębiorstw przez studentów, pracowników i absolwentów AGH (w tym w oparciu o innowacyjne technologie), wsparcia funkcjonowania tworzonych przedsiębiorstw do czasu stabilizacji ich pozycji rynkowej oraz promowania przedsiębiorczości, informacji, doradztwa i szkoleń dla potencjalnych przedsiębiorców.

Beneficjenci mogą skorzystać z trzech form wsparcia:

- inkubacji, czyli wsparcia od momentu założenia firmy do osiągnięcia stabilizacji rynkowej,
- adresu siedziby firmy - tj. zgody na rejestrację firmy w pomieszczeniach inkubatora,
- wynajmu skrytki adresowej - tj. zgody na podanie adresu inkubatora jako korespondencyjnego.

Obecnie z usług inkubatora korzysta 20 firm, a pomocy w zakresie uruchomienia działalności gospodarczej udzielono w sumie około 400 osobom. Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości współpracuje m.in. z Akademią Rolniczą w Krakowie, Fundacją Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, Stowarzyszeniem Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, Małopolskim Studenckim Forum Business Centre Club, Fundacją Centrum Edukowania Liderów - Małopolska oraz Centrum Transferu Technologii AGH<sup>35</sup>.

## **Podsumowanie**

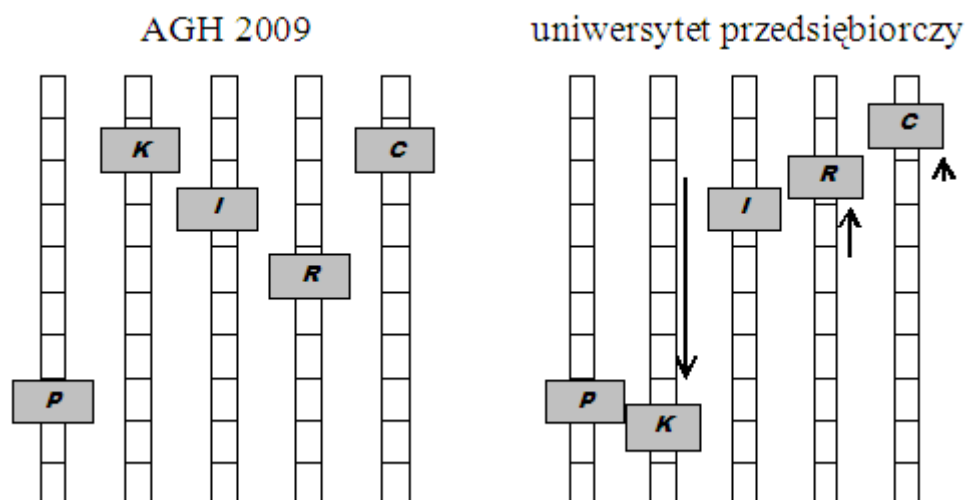
Oczekiwania społecznej odpowiedzialności od biznesu ze strony społeczeństwa w Polsce nie są nadmierne, gdyż - jak pisze B. Rak - społeczeństwo obywatelskie, w porównaniu z krajami Europy Zachodniej i USA, jest niedojrzałe<sup>36</sup>. Natomiast oczekiwania społecznej odpowiedzialności od uczelni są coraz wyraźniej artykułowane. Wynika to głównie z rosnących, choć z pewnością niewystarczających, wydatków publicznych na szkolnictwo wyższe. Zmiany w postrzeganiu roli uczelni przez społeczeństwo są ważnym impulsem dla szkolnictwa wyższego w Polsce, aby coraz poważniej traktować swoją społeczną odpowiedzialność.

Przedstawiony przykład Akademii Górniczo-Hutniczej pokazuje, jak szeroko jest rozumiane pojęcie społecznej odpowiedzialności. Z jednej strony uczelnia oferuje różnorodne programy edukacyjne - niemal dla każdego: młodzieży szkolnej, studentów, absolwentów różnych uczelni, którzy zamierzają ubiegać się o uzyskanie stopni naukowych, a także społeczności Krakowa oraz regionu. Nie zapomina również o osobach, których los w życiu nie oszczędził - co jest bardzo ważne, gdyż odsetek osób niepełnosprawnych wśród studentów w Polsce jest niski<sup>37</sup>. Z drugiej strony podejmowane są inicjatywy rozwijania współpracy z otoczeniem biznesowym i rządowo-samorządowym. Ma to służyć wymianie wiedzy i doskonaleniu funkcjonowania uczelni, a także jej promocji. Współpraca ta jest aktywnie wspierana przez Konwent AGH i Radę Społeczną AGH, które w opinii rektora nie mają charakteru "dekoracyjnego", lecz stanowią stały i ważny element uczelni.

W Akademii Górniczo-Hutniczej podejmowanych jest wiele inicjatyw badawczych i dydaktycznych, które wskazują na to, że uczelnia będzie się rozwijała, służąc otoczeniu.



### Rysunek 3. AGH i uniwersytet przedsiębiorczy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Fried, *Government - University - Interfaces, Annual Conference on Higher Education Management and Development In Central, Southern and Eastern Europe, 26-28 November 2006*, <http://www.donau-uni.ac.at>, [4.03.2007]

Konkludując, warto przytoczyć bardzo ciekawą opinię o społecznej odpowiedzialności uczelni, którą przedstawił prof. Tadeusz Luty, rektor Politechniki Wrocławskiej (2002-2008), przewodniczący Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich w latach 2005-2008, a obecnie członek zarządu European University Association:

*Dla mnie społeczna odpowiedzialność, po pierwsze to nie jest abstrakcja. To jest przede wszystkim odpowiadanie na ambicje i potrzeby intelektualne i profesjonalne każdego obywatela, który ma ochotę w tej uczelni robić jakąś intelektualną karierę. To się wiąże z moją definicją uniwersytetu, który powinien przedstawić możliwie szeroką paletę programów studiów stacjonarnych, niestacjonarnych i co ważne w ramach "life-long learningu", którą jest w stanie zaoferować na najwyższym poziomie. A społeczeństwo niech z niej korzysta.*

*Uczelnia odpowiada też za przygotowanie młodego człowieka do życia w społeczeństwie. Nie ma innego sposobu na podnoszenie poziomu społeczeństwa i poszukiwanie społecznej akceptacji dla reform oraz likwidowanie nonsensów politycznych, jak wykształcenie społeczeństwa. I to jest rola uczelni, której nikt nie zastąpi.*

*Społeczną odpowiedzialność upatruję w oferowaniu, zachęcaniu i prowadzeniu kształcenia przez całe życie. Kształcenie przez całe życie jest bardzo ważną misją uniwersytetów, której te w Polsce nie wypełniają należycie (...).*

*Trzecim aspektem odpowiedzialności uniwersytetu wobec społeczeństwa jest tworzenie, propagowanie i dzielenie się wiedzą. Tworzenie wiedzy to badania naukowe<sup>38</sup>.*

Przykład Akademii Górniczo-Hutniczej pokazuje, że społeczna odpowiedzialność uczelni idzie w parze z jej przedsiębiorczością (rysunek 3) i jest niezależna od chronicznego niedofinansowania polskich szkół wyższych. Co więcej, wrażliwość społeczna uczelni - co widać na przykładzie AGH - staje się coraz większa, czego efektem jest również dywersyfikacja finansowania oraz podejmowanie znacznej liczby inicjatyw kreujących relacje uczelni z otoczeniem. Takie podejście powinno zapewnić uczelni niesłabnące zainteresowanie studiami, mimo wyraźnego niżu demograficznego w grupie młodzieży studenckiej w Polsce

oraz rosnące zainteresowanie w środowiskach biznesowych oraz rządowo-samorządowych ofertą uczelni. Gwarantuje to sukces wszystkim partnerom, co potwierdza tezę M. Portera i M. Kramera, którą przytoczono na początku artykułu.

## Bibliografia

- A. Binsztok, K. Leja, E. Szczerbicki, *University of the Future. A Fractal Organization of Knowledge*, [w:] A. Pausits, A. Pellert (red.), *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*, Waxmann, Münster, Nowy Jork, Berlin, Monachium 2007.
- J. Brennan, *Higher education and social change*, "Higher Education" 2008, nr 56.
- B.R. Clark, *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon Press, Nowy Jork 1998.
- B.R. Clark, *Sustaining Change in Universities. Continuous in Case Studies and Concepts*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2004.
- M. Dąbrowa-Szeffler, J. Jabłecka, *OECD Country Background Report for Poland*, Warszawa 2007.
- H. de Boer, J. Enders, S. Enders, *Orchestrating creative minds. The governance of higher education and research in four countries*, [w:] D. Jansen, *New Forms of Governance in Research Organizations - Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*, Dordrecht, Springer 2006.
- H. Etzkovitz, L. Leydesdorff (red.), *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University - Industry - Government Relations*, Pinter, Londyn, Waszyngton 1997.
- O. Fulton, P. Santiago, C. Edquist, E. El-Khawas, E. Hackl, *OECD Reviews of Tertiary Education Poland*, OECD, 2007.
- J. Jabłecka, *Uniwersytet jako organizacja ucząca się*, [w:] A. Szuwarzyński (red.), *Zarządzanie wiedzą w szkolnictwie wyższym*, Wydawnictwo Zakładu Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techiczną, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2004.
- F. Rajaonson, *Academic freedom and social responsibility reflections from the African experience*, "Higher Education Policy" 2002, nr 15.
- B. Rak, *CSR to nie filantropia*, [w:] M. Porter, M. Kramer, *Strategia i społeczeństwo: społeczna odpowiedzialność biznesu - pożyteczna moda czy nowy element strategii konkurencyjnej?*, "Harvard Business Review Polska", czerwiec 2007.
- Sprawozdanie z działalności władz AGH im. Stanisława Staszica w Krakowie w kadencji 2005-2008.
- J. Sutz, *The New Role of the University in the Productive Sector*, [w:] H. Etzkovitz, L. Leydesdorff (red.), *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University - Industry - Government Relations*, Pinter, Londyn, Waszyngton 1997.
- *Szkoły wyższe w roku 1996-1997*, Główny Urząd Statystyczny, 1997.
- *Szkoły wyższe i ich finanse w roku 2000*, Główny Urząd Statystyczny, 2001.
- *Szkoły wyższe i ich finanse w roku 2007*, Główny Urząd Statystyczny, 2008.
- J. Välimaa, D. Hoffman, *Knowledge society discourse and higher education*, "Higher Education" 2008, nr 56.
- H. van Ginkel, *Academic freedom and social responsibility - the role of university organizations*, "Higher Education Policy" 2002, nr 15.
- B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Polska Fundacja Promocji Kadr, POLTEXT, Warszawa 1999.



- J.G. Wissema, *Technostarters, why and how*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- Wywiad z prof. Tadeuszem Lutym, "Nauka i szkolnictwo wyższe" 2009, nr 1 (w druku).

### **Netografia**

- *OECD at a glance 2008*, <http://www.oecd.org/dataoecd/16/55/41262145.pdf>.
- M. Porter, M. Kramer, *Strategy and society, The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter\\_Dec\\_2006.pdf](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/email/pdfs/Porter_Dec_2006.pdf).
- U. Schimank, *A Comparative Perspective on Changes in University Governance in Europe*, 2005, <http://law.anu.edu.au/nissl/archive.html>.