

Interesariusze zewnętrzni w misjach i strategiach rozwoju polskich uczelni

AGNIESZKA PIOTROWSKA-PIĄTEK

Wydział Zarządzania i Modelowania Komputerowego, Politechnika Świętokrzyska*

Głównym celem podjętych rozważań była próba odpowiedzi na pytanie: W jakiego rodzaju podmiotach z regionalnego otoczenia szkoły wyższe upatrują swoich interesariuszy zewnętrznych? W tym celu przedstawiono założenia teorii interesariuszy oraz możliwości jej wykorzystania do analizy systemu szkolnictwa wyższego w Polsce. Zaprezentowano również ewolucję regulacji formalno-prawnych dotyczących współpracy szkół wyższych z otoczeniem oraz kierunki zmian w zakresie zarządzania uczelniami w Polsce. Następnie poddano analizie treści dokumentów strategicznych uczelni: 209 misji i 86 strategii rozwoju 214 polskich uczelni zaklasyfikowanych do trzech kategorii: publicznych uczelni akademickich, państwowych wyższych szkół zawodowych oraz uczelni niepublicznych. Zwracano w nich uwagę na występowanie określonych kategorii zewnętrznych interesariuszy w perspektywie regionalnej. Stwierdzono, że szkoły wyższe najczęściej deklarują potrzebę współpracy z przedstawicielami sfery gospodarczej i władz publicznych. Ustalono również, że typ uczelni różnicuje zorientowanie uczelni na współpracę z otoczeniem regionalnym: najbardziej zorientowane na współpracę z regionalnymi interesariuszami są państwowe wyższe szkoły zawodowe.

SŁOWA KLUCZOWE: analiza treści, zewnętrzny interesariusz, szkoła wyższa, teoria interesariuszy, zarządzanie.

Nie ulega wątpliwości, że we współczesnych dyskusjach dotyczących modelu kształcenia i zarządzania szkołą wyższą jednym z najczęściej podnoszonych problemów jest rodzaj i znaczenie współpracy uczelni z zewnętrznymi interesariuszami. Zwiększenie oddziaływania takich podmiotów na proces zarządzania uczelnią, zarówno w obszarze kształcenia, jak i prac badawczo-rozwojowych, następuje pod wpływem co najmniej czterech powiązanych czynników:

- intencji ustawodawcy, by system finansowania uczelni w Polsce coraz bardziej umożliwiał – ale i wymuszał – pozyskiwa-

nie środków od podmiotów zewnętrznych – są to tzw. przychody z trzeciego źródła,

- procesów wdrażania zmian w systemie szkolnictwa wyższego związanych z przystąpieniem do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego – jednego z priorytetów procesu bolońskiego,
- wyzwań dla procesu kształcenia, które niesie ze sobą gospodarka oparta na wiedzy,
- polityki samych uczelni, które we współpracy z otoczeniem upatrują możliwości doskonalenia procesów kształcenia oraz prowadzenia i udostępniania wyników badań naukowych, a tym samym zwiększania swojej rynkowej konkurencyjności.

* Adres: ul. Z. Wróblewskiego 2, 25-369 Kielce.
E-mail: a.piotrowska-piatek@stat.gov.pl

© Instytut Badań Edukacyjnych

Przed rozpoczęciem procesu wdrażania reform bolońskich dialog z interesariuszami był dobrze rozwinięty w pewnych obszarach kształcenia (np. inżynieria, medycyna, ekonomia, zarządzanie, prawo). Proces boloński rozszerzył jednak zakres i podniósł rangę tego dialogu. Wpływ interesariuszy został wzmocniony przez wprowadzenie nowych struktur zarządczych, takich jak rady interesariuszy. Są to organy doradcze, które funkcjonują w szkołach wyższych w wielu europejskich krajach. Choć bezpośredni wpływ interesariuszy nadal budzi sceptycyzm w tradycyjnych instytucjach, to idea konsultowania programów studiów w celu dostosowania ich do potrzeb rynku pracy jest akceptowana we wszystkich typach szkół (por. Reichert, 2010). Wzmocnienie współpracy ukierunkowanej na badania i rozwój to również ważna przesłanka Horyzontu 2020 – nowego ramowego programu Komisji Europejskiej w perspektywie finansowej 2014–2020. Horyzont 2020, jako instrument wdrażania strategii Europa 2020, w tym flagowej inicjatywy Unia innowacji, opiera się na interdyscyplinarnym podejściu oraz współpracy sektora prywatnego i publicznego: szkół wyższych, jednostek badawczo-rozwojowych, przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, instytucji publicznych, organizacji międzynarodowych, fundacji, indywidualnych badaczy.

Opis współpracy szkół wyższych z zewnętrznymi interesariuszami w dokumentach ustawowych

Stanowisko ustawodawcy w odniesieniu do współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym jest wyrażane w postaci ustaw i rozporządzeń. Wprowadzane zmiany odzwierciedlają rosnącą potrzebę uwytłumaczenia relacji z partnerami społecznymi i gospodarczymi w działalności szkół wyższych.

Ustawa z 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym rozpoczęła procesy deregulacyjne w polskim systemie

szkolnictwa wyższego. Problematyka współpracy uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym została w niej podjęta inicjalnie i marginalnie. Należy jednak pamiętać, że celem ustawodawcy było wówczas uwolnienie szkolnictwa wyższego od państwowego monopolu. W *Ustawie z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych* obowiązek podejmowania współpracy z otoczeniem przez państwowe i niepaństwowe wyższe szkoły zawodowe obejmował: upowszechnianie postępu technicznego, technologicznego, ekonomicznego; współdziałanie z innymi podmiotami w szerzeniu wiedzy, rozwoju kulturalnego, społecznego i gospodarczego macierzystego regionu; a także przedstawienie możliwości wdrażania nowych rozwiązań i innowacji. W kolejnej ustawie regulującej rynek uczelni wyższych w Polsce – *Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 r.* – ustawodawca również odniósł się do społecznych funkcji szkół wyższych w kontekście współpracy z otoczeniem, przede wszystkim gospodarczym:

Uczelnie, obok prowadzenia badań naukowych oraz kształcenia studentów, są zobligowane do współpracy z otoczeniem gospodarczym, w szczególności przez sprzedaż lub nieodpłatne przekazywanie wyników badań i prac rozwojowych przedsiębiorcom oraz szerzenie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim, w formie działalności gospodarczej wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo (Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365, z 2006 nr 46, poz. 328).

Nowelizacja *Prawa o szkolnictwie wyższym* z 18 marca 2011 r. poszerzyła zakres podmiotowy tej współpracy o wymiar społeczny, a przedmiotowy – o formy współpracy. W sposób następujący zdefiniowała powinności uczelni w tym względzie:

Uczelnie współpracują z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w szczególności w za-

kresie prowadzenia badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz podmiotów gospodarczych, w wyodrębnionych formach działalności, w tym w drodze utworzenia spółki celowej, a także przez udział przedstawicieli pracodawców w opracowywaniu programów kształcenia i w procesie dydaktycznym (Dz. U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm).

Co również istotne, tzw. standardy kształcenia – główny mechanizm regulacyjny planów i programów nauczania w polskim systemie szkolnictwa wyższego w latach 2005–2011 – zostały zastąpione przez Polską Ramę Kwalifikacji. W ramach modyfikacji programów kształcenia uczelnie zostały zobligowane do prowadzenia konsultacji z zewnętrznymi interesariuszami. W zmianie ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 11 lipca 2014 r. rozszerzono katalog podstawowych zadań uczelni o działania związane z transferem technologii do gospodarki, zdefiniowano również pojęcia komercjalizacji bezpośredniej i pośredniej.

Należy zaznaczyć, że relacje z otoczeniem są istotnym kryterium oceny działalności uczelni – zarówno programowej, jak i instytucjonalnej. Dokonują jej eksperci Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA) – jedynej instytucji potwierdzającej jakość kształcenia wszystkich typów szkół wyższych działających na mocy ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym*. Kryteria te dotyczą przede wszystkim procesu formułowania strategii rozwoju podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni, procesu kształtowania przez nie programów kształcenia oraz budowania i doskonalenia systemu zarządzania jakością.

Teoretyczne ujęcia współpracy szkół wyższych z zewnętrznymi interesariuszami

Zarysowana powyżej ewolucja kształtowania unormowań prawnych w zakresie relacji szkół wyższych z otoczeniem

towarzyszy procesowi zmian modelu kształcenia i koncepcji zarządzania uczelniami. W dyskusji prowadzonej na łamach literatury przedmiotu i publicystycznej pojawiają się tezy: o kryzysie tożsamości instytucji szkolnictwa wyższego (Czerepaniak-Walczak, 2013), znacznym obniżeniu jakości kształcenia, biurokratyzacji, nieprzystawalnym do wymogów społecznych i ekonomicznych porządku organizacyjnym szkół wyższych (Antonowicz, 2006), braku wizji i strategii rozwoju instytucji szkolnictwa wyższego.

Wprowadzaniu zmian towarzyszy wiele wątpliwości. Strony zaangażowane w ten proces pytają o kierunek ewolucji polskiego systemu szkolnictwa wyższego, zarówno w aspekcie modelu kształcenia, jak i modelu zarządzania uczelnią. Jak zauważył Jerzy Thieme, trudno jednoznacznie określić, jaka forma organizacji szkolnictwa wyższego jest najlepsza. W latach 60. XX w. reformy uczelni czerpały inspiracje z ładu publicznego i idei humboldtowskich. Obecnie wzorem jest raczej ład korporacyjny i charakterystyczne dla sektora prywatnego struktury zarządzania. Zmiany w administrowaniu systemami szkolnictwa wyższego zmierzają do większego urynkowienia tego obszaru edukacji na kontynencie europejskim (Thieme, 2009), co z uwagi na możliwość utraty przez system autonomii i wolności (badań naukowych i kształcenia) wzbudza w środowisku akademickim pewien niepokój.

W literaturze przedmiotu pojawiają się propozycje rozwiązań konceptualnych, ujmujące istotę uniwersytetu w sposób odmienny od modelu humboldtowskiego. Hans Wissema (2009) określił nowy model uczelni mianem „uniwersytetu trzeciej generacji” (3GU), dla którego charakterystyczne są m.in.: sieciowy charakter (współpraca z przemysłem, tzw. karuzela know-how), interdyscyplinarny lub transdyscyplinarny charakter badań naukowych, kosmopolityczność, mniejsze uzależnienie od regulacji

państwowych. Krzysztof Pawłowski (2007) pisał natomiast o „uczelni czwartej generacji”. W tej koncepcji wszystkie trzy elementy: kształcenie, badania i kontakty z otoczeniem są jednakowo ważne, a transfer wiedzy, technologii i idei umożliwia placówce odgrywanie roli kreatora zmieniającego swoje bliższe i dalsze otoczenie. W dyskusjach naukowych najczęściej uwagi poświęca się modelowi uniwersytetu przedsiębiorczego, którego istotą jest otwarcie się na otoczenie. Jedną z podstawowych cech tego modelu jest rozwój tzw. segmentów peryferyjnych – elastycznych organizacji pomostowych, które łączą uczelnię z jej otoczeniem (Clark, 2004). Model ten, zaproponowany przez Burtona Clarka w 1983 r. wpisuje się w koncepcję tzw. potrójnej helisy, opisującej relacje pomiędzy władzą publiczną (administracją, rządem), biznesem (gospodarką) a nauką (Leydesdorff i Etzkowitz, 1996).

Nowoczesny model uniwersytetu musi łączyć bogatą tradycję akademicką (np. kolegialność, środowiskowe zwyczaje) z wymogami współczesnego świata, oczekującego od uczelni elastyczności, efektywności, szerszego otwarcia na środowisko zewnętrzne i ściślejszej współpracy z sektorem przedsiębiorstw (Antonowicz, 2005). Otwarcie uczelni na otoczenie przejawiające się w lepszym dostosowaniu programów kształcenia do potrzeb pracodawców, rozwoju badań naukowych służących potrzebom społeczeństwa i gospodarki, elastycznych strukturach organizacyjnych czy wyzwalaniu przedsiębiorczości akademickiej, wydaje się warunkiem koniecznym dostosowania się szkół wyższych do wyzwań nowych paradygmatów rozwojowych współczesnych społeczeństw i ich gospodarek. Warto jednak powtórzyć za Guyem Neave'em (2002, s. 22), że w „społeczeństwie interesariuszy” fundamentalna relacja między instytucjami szkolnictwa wyższego jest zawsze warunkowa – co z kolei wprowadza do niej element „wrodzonej niestabilności”.

Polski system szkolnictwa wyższego z perspektywy teorii interesariuszy

Teoria interesariuszy zaliczana jest do teorii instrumentalnych w obszarze strategii organizacji. Od ponad dwudziestu pięciu lat jest ona głównym nurtem rozwoju nauk o zarządzaniu (Paliwoda-Matiolańska, 2009). Traktuje bowiem zarządzanie jako wypadkową aspiracji, celów i działań różnych grup interesu – jest to zgodne z obserwacjami i doświadczeniami (Trocki i Grucza, 2004). Koncepcja interesariuszy powstała na gruncie krytyki koncepcji akcjonariuszy (*shareholder*), charakterystycznej dla nauki i praktyki zarządzania lat 80. XX w. R. Edward Freeman zaproponował pojęcie interesariusza (*stakeholder*) – podmiotu, który jest zainteresowany włączaniem się w procesy zarządcze danej organizacji. Zgodnie z definicją Freemana za interesariusza możemy uznać podmiot mogący oddziaływać na realizację celów przedsiębiorstwa lub mogący podlegać oddziaływaniu w związku z realizacją tych celów (Trocki i Grucza, 2004).

W literaturze przedmiotu termin „interesariusz” nie jest jednakowo definiowany. W wąskim ujęciu przez interesariuszy rozumie się grupy, od których zależy przetrwanie przedsiębiorstwa (Mitchell, Agle i Wood, 1997). Bardzo szerokie rozumienie interesariuszy przedstawił Chris Laszlo: są to zarówno pojedyncze osoby, jak i grupy osób, które w sposób intencjonalny lub nieintencjonalny wnoszą wkład w wytwarzanie majątku przez przedsiębiorstwo (Szumniak-Samolej, 2013).

Wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze mogą oddziaływać na organizację pozytywnie (wspierać jej cele) lub negatywnie (utrudniać lub uniemożliwiać osiągnięcie założonych celów). Thomas Donaldson i Lee E. Preston wskazali na trzy aspekty teorii interesariuszy: deskryptywny, normatywny i instrumentalny. Pierwszy z nich

ma charakter opisowy, wiąże się z charakterystyką i zachowaniami organizacji. Aspekt normatywny opiera się na postawach moralnych i filozofii organizacji. Przejawia się on w normach i regułach postępowania. Ponadto uwzględnia fakt, że interesariusze wyrażają oczekiwania stanowiące istotną wartość i mają legitymizację do wywierania wpływu na przedsiębiorstwo. Aspekt instrumentalny może zostać wykorzystany do realizacji celów organizacji, uwzględnia bowiem związek między efektami działań przedsiębiorstwa a zarządzaniem interesariuszami (Donaldson i Preston, 1995). Należy podkreślić, że w praktyce najczęściej kontrowersji wzbudza normatywny aspekt, ponieważ włącza on elementy moralne i społecznie odpowiedzialne do organizacji. Problematiczne może być również odróżnienie wymiaru instrumentalnego (sprowadzającego się do pytań: Za pomocą czego?; Z jakim skutkiem?) od wymiaru deskryptywnego (W jaki sposób?).

Teoria interesariuszy, w każdym ze wskazanych wymiarów, jest użyteczna dla analizy systemu szkolnictwa wyższego w kontekście relacji szkół wyższych z otoczeniem, której elementy przedstawiono w Tabeli 1.

Stopień wpływu interesariuszy na organizację oraz stopień, w jakim uwzględniane są ich oczekiwania, zależy od trzech atrybutów (Paliwoda-Matiolańska, 2009):

- władzy, jaką interesariusz posiada, aby móc wpływać na organizację (zdolność do wpływania na zachowania innych),
- legitymizacji, czyli prawnego, zwyczajowego, ale i moralnego uzasadnienia własnych związków z organizacją,
- pierwszeństwa, rozumianego jako szybkość reakcji wymaganej od kierownictwa w odpowiedzi na roszczenia i oczekiwania interesariusza (atrybut ten odnosi się zarówno do rozmiaru, wrażliwości wzajemnych relacji, jak i stopnia ich ważności i krytyczności).

Oczywiście, im więcej atrybutów posiada interesariusz, tym większy jest jego wpływ na działania organizacji. Należy jednak podkreślić, że przypisane interesariuszowi atrybuty nie są stałe w czasie. Można je zarówno nabyć, jak i utracić. Władza, legitymizacja i pierwszeństwo mają pochodzenie społeczne – zależą więc od kontekstu współpracy.

Na podstawie kryteriów: władzy (rozumianej jako możliwość wcielenia własnej woli w relacji), legitymizacji (rozumianej jako związki formalno-prawne, społeczno-moralne, zwyczajowe) i pierwszeństwa (pilności), wyróżnia się (Wachowiak, 2013):

- interesariuszy definitywnych, dysponujących wszystkimi trzema atrybutami, którzy są bardzo ważni dla organizacji,
- interesariuszy oczekujących, czyli charakteryzujących się dwoma atrybutami; można wyróżnić typ dominujących (posiadanie atrybutu władzy i legitymizacji sprawia, że mogą zgłaszać roszczenia), typ niebezpiecznych (atrybut władzy i pierwszeństwa sprawia, że mogą stosować przemoc) oraz typ interesariuszy zależnych (legitymizacja i pierwszeństwo – zaspokojenie ich roszczeń zależy od siły innych interesariuszy, którzy zadbają o ich interesy),
- interesariuszy utajonych, dysponujących tylko jednym atrybutem; wśród nich wyróżnia się: drzemających (posiadający atrybut władzy – grupa ta nie jest użyteczna dla przedsiębiorstwa), dyskretnych (atrybut legitymizacji – przedsiębiorstwa mogą zdecydować o zaspokojeniu ich roszczeń na zasadzie dobrowolności) oraz interesariuszy żądających (atrybut pilności sprawia, że są mało istotni, a mogą być uciążliwi).

Jednoznaczne zakwalifikowanie interesariuszy do jednej z omawianych grup jest bardzo trudne, czasami wręcz niemożliwe. Jeden interesariusz może bowiem pełnić różne funkcje, bardzo często też interesariusze budują relacje między sobą (Wachowiak,

Tabela 1
Normatywne, deskryptywne i instrumentalne ujęcie teorii interesariuszy w odniesieniu do systemu szkolnictwa wyższego

Uzasadnienie		System szkolnictwa wyższego
Wymiar normatywny		
• Interesariusze są legitymizowani do wywierania wpływu na działalność przedsiębiorstwa. • Oczekiwania interesariuszy charakteryzują się istotną i rzeczywistą wartością. • Interpretowane są podstawowe cele istnienia organizacji (łącznie z uwzględnieniem implikacji moralnych i filozoficznych w zarządzaniu organizacją).	• Edukacja w Polsce na poziomie wyższym ma obecnie częściowo charakter dobra publicznego (dobro mieszane, dobro publiczno-prywatne, dobro merytoryczne), które jest dostarczane m.in. przez sektor publiczny. • Studenci kształcący się w sektorze niepublicznym otrzymują częściowe wsparcie poprzez stypendia naukowe i socjalne. • Kształcenie ma wartość autoteliczną. • Edukacja na poziomie wyższym przynosi korzyści całemu społeczeństwu. • Społeczeństwo jako interesariusz ostateczny wyższych szkół publicznych ma prawo oczekiwać rzetelnego wypełnienia misji kształcenia, prowadzenia badań naukowych i służby społecznej (<i>idea accountability</i>). • Pracodawcy (a pośrednio społeczeństwo) są beneficjentami wartości przekazywanych przez uczelnie (wiedzy, umiejętności, kompetencji społecznych ich absolwentów), a ich oczekiwania są zarówno istotne i rzeczywiste.	
Wymiar deskryptywny		
• Przedsiębiorstwo jest rozumiane jako kombinacja wspólnych, ale i konkurujących ze sobą interesów, z których każdy ma jakąś istotną i rzeczywistą wartość. • W aspekcie empirycznym teoria interesariuszy opisuje i wyjaśnia specyfikę działania przedsiębiorstwa oraz przedstawia rzeczywisty sposób zarządzania przedsiębiorstwem.	• Biorąc pod uwagę cele teleologiczne, uczelnia jest unikalnym podmiotem systemu społecznego (połączenie misji kształcenia, prowadzenia i udostępniania wyników badań naukowych, wnoszenie wkładu w rozwój lokalny i regionalny); uczelnia jest w sensie przedmiotowym określona organizacją (posiada zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe i informacyjne); co stawia wymóg uwzględniania w strategiach zarządzających konieczności wypełniania misji społecznej z zachowaniem sprawności i skuteczności organizacyjnej właściwej jednostkom gospodarczym. • Szkoła wyższa funkcjonuje w określonym i dynamicznym otoczeniu. • Szkoła wyższa podlega regulacjom tworzącym tzw. zewnętrzny i wewnętrzny ład uczelni. • Szkoły wyższe charakteryzuje duży stopień autonomii organizacyjnej i programowej. • Relacje szkół wyższych z interesariuszami zewnętrznymi wyróżniają wyraźnie rozpoznawalne kontrakty i domniemane rozpoznawalne kontrakty.	

Wymiar instrumentalny

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Teoria interesariuszy stanowi podstawę badań relacji (lub ich braku) między zarządzaniem interesariuszami a osiągnięciem przez przedsiębiorstwo konkretnych wyników. • Pozwala na zidentyfikowanie powiązań (lub ich braku) przy uwzględnieniu oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa z możliwością osiągnięcia przez nich celów przedsiębiorstwa w przyszłości. • Przedsiębiorstwo osiągnie sukces w tradycyjnym ujęciu, jeśli będzie odpowiadało na oczekiwania swoich interesariuszy. • Uwzględnienie oczekiwań interesariuszy przyczynia się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo lepszych rezultatów. | <ul style="list-style-type: none"> • Relacje z otoczeniem mają wpływ na realizację misji kształcenia i prowadzenia badań naukowych (tzw. pierwsza i druga misja uczelni). • Relacje z otoczeniem stanowią tzw. trzecią misję uczelni. • Konkretnym wynikiem działalności uczelni zorientowanych na współpracę z otoczeniem może być: liczba firm typu <i>spin off</i> czy <i>spin out</i>, liczba ekspertów z zamówieniem, ocena PKA, miejsce w rankingach. • Instytucjonalizacja kontaktów z otoczeniem może przybrać formę organów kolegialnych (np. konwentów, rad powierniczych). |
|---|---|

Opracowanie własne; podstawowe założenia teorii interesariuszy na podstawie: Paliwoda-Matiolańska (2009).

2013). Michał Trocki i Bartosz Grucza (2004) zwrócili uwagę na to, że znaczenie poszczególnych interesariuszy zależy od kontekstu konkretnej sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo. Mapa interesariuszy jest zatem kategorią dynamiczną. Graficzny obraz wyposażenia wyróżnionych typów interesariuszy w poszczególne atrybuty oraz przykłady interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych przedstawiono w Tabeli 2. Podane przykłady zależą od typu szkoły i kontekstu sytuacyjnego. Sygnalizują również różnorodność relacji między szkołą wyższą a danym typem interesariusza, które mogą przybrać formę zarówno wyraźnie rozpoznawalnych, jak i domniemanych kontraktów.

Ostatnio podkreśla się, że lista atrybutów interesariuszy wydłuża się (United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada, Accountability, 2005); można do nich zaliczyć również: dynamikę powiązań między interesariuszami, siłę i wpływowość poszczególnych grup, kompetencje interesariuszy czy wyznawane przez nich wartości i przekonania. Przyjmuje się także, że zewnętrznym interesariuszem szkoły wyższej bywają osoby lub grupy z jej otoczenia, które (świadomie lub nie) mogą wpływać na realizację misji i strategii uczelni lub podlegać wpływowi w związku z jej działalnością.

Typy zewnętrznych interesariuszy szkół wyższych

Krąg interesariuszy szkoły wyższej jest znacznie szerszy niż w przypadku innych organizacji (Flazlagić, 2012). Biorąc pod uwagę tylko liczbę ról, jakie pełnią uczelnie w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu i kraju oraz szeroki kontekst utrzymywanych relacji, wskazanie pełnej listy interesariuszy szkół wyższych nie jest możliwe. Jakie instytucje i jakie grupy interesu można zaliczyć do tej kategorii?

Marek Ratajczak (2012) za zewnętrznymi interesariuszy uznał: państwo, instytucje

Tabela 2

Klasyfikacja interesariuszy według atrybutów władzy, legitymizacji, pierwszeństwa z uwzględnieniem przykładów zewnętrznych interesariuszy szkół wyższych

Rodzaj intersariusza	Atrybut			Przykłady interesariuszy zewnętrznych szkół wyższych
	Władza	Legitymizacja	Pierwszeństwo	
Uśpiony (drzemiący)	+	-	-	Brak
Zależny od uznania (dyskretny)	-	+	-	Szkoły ponadgimnazjalne rodzice studentów, absolwenci, inne szkoły wyższe, towarzystwa naukowo-techniczne i twórcze
Wymagający (żądający)	-	-	+	Media
Dominujący	+	+	-	Samorząd zawodowy, instytucje akredytacji środowiskowej
Zależny	-	+	+	Media, instytucje opiniotwórcze
Niebezpieczny	+	-	+	Brak
Ostateczny (definitywny)	+	+	+	Polska Komisja Akredytacyjna, Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego, pracodawcy, społeczeństwo (dla relacji z tymi partnerami charakterystyczne są kontrakty wyraźnie rozpoznawalne).

- atrybut nie występuje; + atrybut występuje.

Opracowanie własne; kategorie interesariuszy wyróżniono na podstawie: Paliwoda-Matiolańska (2009).

praktyki gospodarczej (pracodawcy) i przyszłych studentów. Inni autorzy (Salleh i Omar, 2013) wskazali na grupy, które mają udział w działalności uczelni oraz pełnią bezpośrednie i pośrednie role w ich zarządzaniu. Są to zazwyczaj rodzice studentów, fundatorzy, absolwenci, przedstawiciele publicznych i prywatnych instytucji, społeczeństwo i rząd. Zdaniem Barbary Minkiewicz (2003) interesariusze szkolnictwa wyższego to nie tylko bezpośredni i pośredni beneficjenci edukacji na poziomie wyższym, lecz także różne organy pośredniczące w kontaktach między uczelniami a państwem. W szerszej perspektywie można do tej kategorii zaliczyć także kandydatów na studia, absolwentów pracodawców, społeczność lokalną, administrację publiczną i samorządową, instytucje środowiskowe i opiniotwórcze, przedsiębiorstwa i instytucje współpracujące ze szkołą wyższą, a nawet media (Dymyt, 2012).

Zewnętrzni interesariusze szkół wyższych w Polsce w świetle analizy ich misji i strategii rozwoju

Badanie relacji szkół wyższych ze społeczno-gospodarczym otoczeniem nie jest zadaniem łatwym z uwagi na ich liczbę i złożoność, a także heterogeniczność polskiego szkolnictwa wyższego. Podejmowane próby opierają się na studiach przypadku, obserwacjach lub badaniach ankietowych. Wydaje się zatem, że spojrzenie na postawiony na wstępie problem, poprzez analizę treści misji i strategii rozwoju uczelni, może uzupełnić dyskusję, jaka toczy się wśród specjalistów i publicystów.

Badaniem objęto wszystkie szkoły wyższe będące pod nadzorem Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹. Operat do

¹ Z uwagi na cel badania w operacie nie uwzględniono uczelni mających uprawnienia do kształcenia poza granicami RP, uczelni kościelnych oraz niebędących pod nadzorem MNiSW tzw. uczelni resortowych.

badania stanowił wykaz uczelni publicznych i niepublicznych o statusie „uczelnia działająca”, który ustalono na podstawie Rejestru uczelni niepublicznych i związków uczelni niepublicznych dostępnego w systemie POL-on², Wykazu publicznych uczelni akademickich³ oraz Wykazu państwowych wyższych szkół zawodowych⁴.

W pierwszym etapie prac analizie poddano strony internetowe uczelni ($N = 386$) w celu ustalenia odsetka uczelni upubliczniających swoje misje i strategie. Uczelnie zaklasyfikowano do trzech kategorii: publiczne uczelnie akademickie ($n = 59$), państwowe wyższe szkoły zawodowe ($n = 36$) oraz uczelnie niepubliczne ($n = 291$). Ustalono, że najczęściej publikują swoje dokumenty strategiczne na internetowej stronie publiczne uczelnie akademickie (79,6% w wypadku misji; 59,3% – strategii rozwoju). W przypadku państwowych wyższych szkół zawodowych robi to ponad połowa (55,5% publikuje misję, a 52,7% strategię). Najniższy odsetek uczelni publikujących dokumenty strategiczne wystąpił wśród uczelni niepublicznych (misja – 48,8%, a strategia – 10,9%).

W kolejnym etapie prac baza liczyła 214 szkół (48 publicznych uczelni akademickich, 23 państwowe wyższe szkoły zawodowe i 143 uczelnie niepubliczne). Jednostkami analizy były upublicznione przez uczelnie treści: misji i strategii lub samej misji, jeśli strategia nie była dostępna na internetowej stronie uczelni (w kilku przypadkach była dostępna tylko strategia). Powyższe dokumenty kodowano, zwracając uwagę na obecność: (a) deklaracji działania

na rzecz rozwoju danego regionu lub jego części oraz (b) wyodrębnienie kategorii interesariuszy. W ramach badania deklaracji prowadzenia działań na rzecz rozwoju regionu wzięto pod uwagę występowanie (a) określeń przestrzennych, np.: „region”, „województwo”, „miasto”, „regionalny”, „lokalny” oraz nazwy konkretnych regionów lub miast Polski, a także (b) sformułowań, np.: „władza samorządowa”, „otoczenie bliższe” (z uwagi na domniemanie lokalności).

Ustalono, że wśród placówek, które uwzględniły komponent działania na rzecz rozwoju regionalnego, znalazło się 145 jednostek. Zaobserwowano, że typ szkoły koreluje z obecnością komponentu działań podejmowanych na rzecz regionu ($R_{\text{Cstandaryzowane}} = 0,4$; $p < 0,001$; zob. Piotrowska-Piątek, 2014a). Wspieranie rozwoju regionalnego zadeklarowało 87,5% uczelni publicznych, 95,7% państwowych wyższych szkół zawodowych (tylko 1 z 23 nie uwzględniła tego w dokumentach strategicznych) i 56,6% uczelni niepublicznych. „Regionalne” ukierunkowanie państwowych wyższych szkół zawodowych wiąże się z ich genezą. Powołując do życia ten typ placówek kierowano się względami praktycznymi – potrzebą przygotowania kadr zawodowych do warunków regionalnych rynków pracy oraz społecznymi – otwarciem ścieżki edukacyjnej dla niezamożnych studentów z małych, zazwyczaj powiatowych ośrodków (Pawłowski i Graszewicz, 2014).

Następnie zgromadzone dokumenty strategiczne skatalogowano pod kątem podmiotów współpracy. Na podstawie przeglądu literatury i materiału badawczego wyodrębniono sześć kategorii zewnętrznych interesariuszy: władze publiczne, przedstawiciele gospodarki, samorząd zawodowy, inne szkoły wyższe, instytucje społeczne, instytucje edukacyjne.

Główne prace analityczne zmierzały do określenia, jakie podmioty z regionalnego otoczenia społeczno-gospodarczego uczelnie

² <http://polon.nauka.gov.pl>.

³ <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelnie-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html>.

⁴ <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelnie-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-panstwowe-wyzsze-szkoly-zawodowe.html>.

definiują jako swoich interesariuszy. W swoich misjach i strategiach najczęściej deklarują one chęć współpracy z przedstawicielami sfery gospodarczej oraz władzami publicznymi. Ukierunkowanie na taką współpracę najczęściej deklarowały państwowe wyższe szkoły zawodowe oraz publiczne uczelnie akademickie (Tabela 3).

Należy zauważyć, że deklaracje współpracy z innymi szkołami wyższymi znajdowały się najczęściej w dokumentach strategicznych państwowych wyższych szkół zawodowych. Prawdopodobnie wynika to ze statusu, organizacji i roli, jakie ustawodawca nadał tym uczelniom w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce. Zgodnie z literą *Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 r.* publiczne uczelnie zawodowe mogą współdziałać z uczelniami akademickimi w zakresie zapewnienia kształcenia wysokiej jakości, realizacji wspólnych projektów badawczych, rozwoju naukowego kadry akademickiej czy kontynuowania studiów przez absolwentów.

W celu eksploracji uzyskanych wyników zbudowano również wskaźnik liczby podmiotów (kategorii interesariuszy), z którymi uczelnie zadeklarowały współpracę. Jeden punkt przyznano za każdą kategorię interesariusza, więc teoretyczna wartość wskaźnika wahała się od 0 do 6 punktów. Analizę przeprowadzono dla wszystkich uczelni mających

komponent regionalny w dokumentach strategicznych. Okazało się, że każdy z typów szkół wyższych kieruje swoje działania do wyodrębnionych regionalnych podmiotów. Najwięcej interesariuszy wymieniły państwowe wyższe szkoły zawodowe (średnio 3,7); następnie publiczne uczelnie akademickie (2,5) i szkoły niepubliczne (0,9).

Rola konwentu w relacjach szkoły wyższej z zewnętrznymi interesariuszami

Oczekiwanie grup zainteresowanych efektywnym funkcjonowaniem uczelni, bez wsparcia których szkoły wyższe nie mogłyby funkcjonować, powinny znaleźć odzwierciedlenie w działaniach realizowanych przez nie na poziomie strategicznym oraz w funkcjonalnych programach działania (Cyfert i Kochalski, 2011). Stworzenie warunków do transferu wiedzy między uniwersytetem a otoczeniem z pewnością wymaga instytucjonalizacji, stworzenia w uczelni lub poza nią struktury scentralizowanej lub zdecentralizowanej (Leja, 2013).

W polskim systemie szkolnictwa wyższego rolę taką może pełnić konwent – drugi obok senatu organ kolegialny szkoły wyższej. W chwili obecnej jest on powoływany na mocy ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 r.* – obligatoryjnie w przypadku publicznych szkół zawodowych lub

Tabela 3

Obecność poszczególnych kategorii interesariuszy zewnętrznych w dokumentach strategicznych uczelni (w %)

Kategorie interesariuszy	Typ uczelni		
	Publiczne uczelnie akademickie (N = 42; 29,0%)	Państwowe wyższe szkoły zawodowe (N = 22; 15,2%)	Uczelnie niepubliczne (N = 81; 55,9%)
Władze publiczne	42,9	68,2	21,0
Przedstawiciele gospodarki	57,1	72,7	25,9
Samorząd zawodowy	40,5	40,9	12,3
Szkoły wyższe	42,9	72,7	11,1
Instytucje społeczne	38,1	54,5	8,6
Instytucje edukacyjne	40,5	40,9	12,3

fakultatywnie – w przypadku publicznych uczelni akademickich. W ustawie wymieniono katalog obligatoryjnych (przedstawiciele samorządu terytorialnego) i fakultatywnych (np. przedstawiciele pracodawców) interesariuszy, którzy powinni wchodzić do konwentu publicznych szkół zawodowych, a także określono ich liczebność.

W przypadku uczelni niepublicznych *Prawo o szkolnictwie wyższym* nie ogranicza ani nie nakazuje tworzenia innych niż senat organów kolegialnych. Jednak uregulowania dotyczące konwentu w ustawie zmierzają do nadania mu istotnej rangi (Leja, 2013), zwłaszcza w placówkach publicznych. Przeprowadzone w 2014 r. badanie statutów 13 uczelni wskazało, że konwent jako element struktury organizacyjnej szkół wyższych w Polsce może pełnić rolę organizacji pomostowej, odzwierciedlającej więź uczelni z zewnętrznymi interesariuszami (Piotrowska-Piątek, 2014b).

Podsumowanie

W artykule przedstawiono wyniki badania, którego celem było określenie, typów zewnętrznych interesariuszy trzech typów szkół wyższych w Polsce na podstawie analizy dokumentów strategicznych uczelni. W misjach i strategiach najczęściej deklarowały one potrzebę współpracy z przedstawicielami sfery gospodarczej i władz publicznych. Te dwa typy podmiotów z otoczenia regionalnego uczelnie wskazują jako głównych interesariuszy zewnętrznych. Potrzeba zacieśniania więzi z gospodarką i przybliżania uczelni do procesów, które zachodzą na współczesnych rynkach jest coraz wyraźniej artykułowana w odniesieniu do sfery badań naukowych i udostępniania ich rezultatów. Poprawnie zbudowane relacje między szkołą wyższą a otoczeniem polegają na wymianie doświadczeń (Kukuła, 2002). Jednocześnie szkoły wyższe powinny czerpać z tej

współpracy legitymizację do realizowania przyjętej strategii działania.

Wybór takich partnerów nawiązuje do modelu tzw. potrójnej helisy (*triple helix model*), w którym współpraca nauki, gospodarki i administracji publicznej prowadzi do stopniowego przenikania pomiędzy uczestnikami ról pierwotnie przypisanych tylko jednemu z uczestników (np. przedsiębiorczość uniwersytetu) i powstawania tzw. organizacji pomostowych – segmentów peryferyjnych, łączących uczelnie z otoczeniem (m.in. omówionego w artykule konwentu). Istotne jest również to, że w świetle przeprowadzonego badania, typ uczelni różnicuje jej ukierunkowanie na współpracę z konkretnymi przedstawicielami regionalnego otoczenia. Uczelniami o wyraźnej orientacji na współpracę z regionalnymi interesariuszami są państwowe wyższe szkoły zawodowe.

Jednak to nie wymogi formalno-prawne powinny skłaniać zarządzających uczelniami do podejmowania współpracy z określonymi partnerami z otoczenia uczelni. Strategia świadomego włączania się w procesy rozwoju danego regionu i angażowanie się w różnorodne aktywności ukierunkowane na rozwój społeczności lokalnych umożliwia lepsze wypełnianie misji akademickiej i wzmacnianie tożsamości każdej uczelni. Otwarcie na otoczenie jest zatem kluczem do zmian w zarządzaniu szkołą wyższą.

Literatura

- Antonowicz, D. (2005). *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Antonowicz, D. (2006). W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania uniwersytetami w Polsce. W: K. Leja (red.), *Problemy zarządzania w uczelni opartej na wiedzy*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Clark, B. R. (2004). *Sustaining change in universities. Continuous in case studies and concepts*. New York: Society for Research into Higher Education & Open Univesity Press.

- Cyfert, S. i Kochalski, C. (2011). Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju uczelni wyższej na przykładzie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. W: S. Cyfert i C. Kochalski (red.), *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Czerepaniak-Walczak, M. (red.). (2013). *Fabryki dyplomów czy universitas?* Kraków: Impuls.
- Donaldson, T. i Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dymyt, M. (2012). Internacjonalizacja strategii wizerunkowej – nowe wyzwania dla polskich uczelni. W: M. Kaczmarczyk (red.), *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie – marketing – public relations*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Humanitas.
- European Commission (2010). *Commission staff working document. A rationale for action. Accompanying document to the Europe 2020 Flagship Initiative Innovation Union, Communication from the Commission to the European Parliament*. Brussels: European Commission.
- Fazlagić, J. (2012). USP szkoły wyższej. W: M. Kaczmarczyk (red.), *Uczelnie w przestrzeni publicznej. Zarządzanie – marketing – public relations*. Sosnowiec: Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Humanitas.
- Kukuła, K. (2002). Działalność uczelni niepaństwowych jako czynnik aktywizujący środowiska lokalne na przykładzie Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Zamościu. W: J. Szablowski (red.), *Sektor prywatny w szkolnictwie wyższym w Polsce w warunkach integracji z Unią Europejską*. Kielce–Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania.
- Leja, K. (2013). *Zarządzanie uczelniami. Koncepcje i współczesne wyzwania*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Leydesdorff, L. i Etzkowitz, H. (1996). Emergence of a triple helix of university-industry-government relations. *Science and Public Policy*, 23(5), 279–286.
- Minkiewicz, B. (red.). (2003). *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. i Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder. Identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Neave, G. (2002). On stakeholders, cheshire cats and seers: an historical exploration of an enduring issue. W: *The universities' responsibilities to societies. International perspectives*. Amsterdam: Pergamon Press.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck.
- Pawłowski, A. i Graszewicz, M. (2014). Zlikwidować lub przekształcić. Analiza sytuacji państwowych wyższych szkół zawodowych. *Forum Akademickie*, 6. Pobrano z <https://forumakademickie.pl/fa/2014/06/zlikwidowac-lub-przekształcić/>
- Pawłowski, K. (2007). Uczelnia IV generacji jako kreator rozwoju lokalnego i regionalnego. W: *Ekonomia. Zarządzanie. Marketing. Tryptyk sądecki. Księga jubileuszowa dedykowana profesorowi Jerzemu Dietlowi w 80. rocznicę urodzin*. Nowy Sącz: Impuls.
- Piotrowska-Piątek, A. (2014a). Działania na rzecz rozwoju regionu w dokumentach strategicznych uczelni w Polsce w świetle analizy treści. Komunikat z badań. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 69(3), 195–206.
- Piotrowska-Piątek, A. (2014b). Relacje szkół wyższych z interesariuszami zewnętrznymi. Konwent jako organizacja pomostowa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 76, 167–178.
- Ratajczak, M. (2012). Zmiany w otoczeniu wyższego szkolnictwa ekonomicznego w Polsce. W: J. Dietl i Z. Sapijaszka (red.), *Edukacja ekonomiczna wobec przemian otoczenia społeczno-gospodarczego*. Łódź: Wydawnictwo Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości.
- Reichert, S. (2010). The intended and unintended effects of the Bologna process. *Higher Education Management and Policy*, 22(6), 1–20.
- Salleh, M. S. i Omar, M. Z. (2013). University-industry collaboration models in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 102, 654–664.
- Szumniak-Samolej, J. (2013). *Odpowiedzialny biznes w gospodarce sieciowej*. Warszawa: Poltext.
- Thieme, J. (2009). *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska–Europa–USA*. Warszawa: Diffin.
- Trocki, M. i Gucza, B. (2004). *Analiza interesariuszy*. Warszawa: Bizzare.
- United Nations Environment Programme i Stakeholder Research Associates Canada, Accountability (2005). *From words to action. The stakeholder engagement manual* (t. 1. *The guide to practitioners*)

- perspectives on stakeholder engagement*). Ontario: Stakeholder Research Associates Canada Inc.
- Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 r.* (Dz.U. z 2005 r., Nr 164 poz. 1365 z późn. zm.). Pobrano z isap.sejm.gov.pl
- Ustawa z dnia 12 września 1990 r. o szkolnictwie wyższym* (Dz.U. z 1990 r., Nr 65 poz. 385 z późn. zm.). Pobrano z isap.sejm.gov.pl
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych* (Dz.U. z 1997 r., Nr 96 poz. 590 z późn. zm.). Pobrano z isap.sejm.gov.pl
- Wachowiak, P. (2013). *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Wissema, J. G. (2009). *Uniwersytet trzeciej generacji. Uczelnie XXI wieku*. Święta Katarzyna: Zante.

Artykuł powstał w ramach badań własnych autorki.

Tekst złożony 8 grudnia 2014 r., zrecenzowany 11 lutego 2015 r., przyjęty do druku 29 grudnia 2015 r.

External stakeholders in Polish higher education

The article discusses interplay between institutions in higher education (HEIs) and the socio-economic environment. Analysis of the formal and legal conditions and changes in the HEI environment shows that cooperation is becoming an increasingly important dimension in management. In this paper, a tendency in the institutionalisation of these relations and the effects of a new mechanism for distribution of benefits on their shaping was observed, and which was characteristic of the stakeholder theory presented. The empirical section investigates the regional perspective for missions and development strategies of HEIs in the presence of certain categories of external stakeholders. The study showed that HEIs most frequently addressed cooperation with representatives of business and public authorities. HEIs recognised these two types of entity as external stakeholders in the region. It was also found that type of HEI influenced its orientation to cooperation. State higher schools of vocational education were the most friendly towards cooperation with regional stakeholders.

KEYWORDS: content analysis, external stakeholder, higher education institution, stakeholder theory, management.