

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 378

## Zrównoważony rozwój organizacji – aspekty społeczne

Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Tomasz Brzozowski

Sabina Zaremba-Warnke



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redakcja Wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się

na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja dofinansowana ze środków Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej we Wrocławiu



**Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska  
i Gospodarki Wodnej  
we Wrocławiu**

Poglądy autorów i treści zawarte w publikacji

nie zawsze odzwierciedlają stanowisko WFOŚiGW we Wrocławiu

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wrocław 2015

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-423-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

Wstęp .....	9
-------------	---

---

### Część 1. Społeczna odpowiedzialność i zrównoważony rozwój a jakość życia

---

<b>Jerzy Łańcucki:</b> Poprawa jakości życia jako imperatyw zrównoważonego rozwoju .....	13
<b>Justyna Maciąg:</b> Zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w tworzeniu sieciowego produktu turystycznego w regionie.....	30
<b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> Odpowiedzialność sprzedawców jako wskaźnik kapitału społecznego regionów Polski.....	44
<b>Piotr Rogala:</b> Subiektywna jakość życia a cechy demograficzne badanej społeczności .....	59
<b>Marian Woźniak:</b> Jakość życia społeczeństwa jako główny cel rozwoju obszarów wiejskich woj. podkarpackiego .....	68

---

### Część 2. Społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwie

---

<b>Marek Bugdol:</b> Problem zaufania w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu .....	79
<b>Beata Domańska-Szaruga:</b> Wybrane aspekty wykluczenia kredytowego w świetle założeń zrównoważonego rozwoju.....	91
<b>Joanna Ejdys, Aleksandra Gulc:</b> Koncepcja społecznej odpowiedzialności narzędziem poprawy innowacyjności przedsiębiorstw sektora MŚP .....	103
<b>Justyna Górna:</b> Społecznie odpowiedzialna organizacja w nadzorowaniu niezgodności na przykładzie przedsiębiorstw przetwórstwa mięsnego.....	116
<b>Katarzyna Hys:</b> Ocena zadań wewnętrznych realizowanych w ramach koncepcji CSR – wyniki badań naukowych .....	133
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> CSR a budowanie kapitału społecznego organizacji	146
<b>Agata Lulewicz-Sas:</b> Pomiar i ocena społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstw – wyniki badań.....	158
<b>Adam Płachciak:</b> Znaczenie społecznej odpowiedzialności biznesu we wdrażaniu rozwoju zrównoważonego .....	168
<b>Barbara Pytko:</b> Model zintegrowanej odpowiedzialności organizacji w warunkach zrównoważonego jej rozwoju .....	178

<b>Adam Skrzypek:</b> CSR jako element strategii organizacji.....	191
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Społeczna odpowiedzialność – standardy i raportowanie	206
<b>Wiesław Urban:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu wspierana przez system ISO 9001 .....	218
<b>Maria Urbaniec:</b> Raportowanie CSR jako narzędzie doskonalenia działalności biznesowej.....	228
<b>Katarzyna Wróblewska:</b> RESPECT Index jako bodziec do społecznie odpowiedzialnego inwestowania w Polsce.....	243

---

### **Część 3. Społeczna odpowiedzialność w organizacjach *non-profit***

---

<b>Liliana Hawrysz:</b> Rola organizacji sektora publicznego w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności .....	255
<b>Barbara Kryk, Anetta Zielińska:</b> Dobre praktyki w kontekście odpowiedzialności za realizację polityki równościowej i pobudzania aktywności biznesowej kobiet .....	264
<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka:</b> Społeczna odpowiedzialność nie tylko biznesu.....	277
<b>Krystyna Lisiecka:</b> Społeczna odpowiedzialność w relacjach z interesariuszami w systemie ochrony zdrowia .....	296
<b>Agnieszka Piasecka:</b> Społeczna odpowiedzialność uczelni w kontekście wewnętrznego zapewnienia jakości.....	309
<b>Janusz Reichel:</b> Doskonalenie partnerstwa organizacji pozarządowych i biznesu. Wstępne wyniki badań .....	320
<b>Agata Rudnicka:</b> Budowanie relacji z dostawcami w organizacjach trzeciego sektora.....	332
<b>Tadeusz Wawak:</b> Zrównoważony rozwój uniwersytetów w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego.....	340

### **Summaries**

---

#### **Part 1. Social responsibility and sustainable development vs. quality of life**

---

<b>Jerzy Łańcucki:</b> Quality of life improvement as an imperative of sustainable development.....	29
<b>Justyna Maciąg:</b> The implementation of the CSR in the creation of a tourist network product in a region.....	43
<b>Urszula Markowska-Przybyła:</b> The responsibility of sellers as an index of social capital of Polish regions .....	58

<b>Piotr Rogala:</b> Subjective quality of life and demographic qualities of the sample community.....	67
<b>Marian Woźniak:</b> Quality of life as the main purpose of rural society development in the Podkarpackie Voivodeship.....	75

---

## Part 2. Social responsibility in an enterprise

---

<b>Marek Bugdol:</b> The problem of trust in the concept of Corporate Social Responsibility.....	90
<b>Beata Domańska-Szaruga:</b> Selected problems of loan exclusion in the context of assumptions for sustainable development.....	102
<b>Joanna Ejdys, Aleksandra Gulc:</b> The concept of Corporate Social Responsibility as a tool for improving SMEs innovativeness.....	115
<b>Justyna Górna:</b> The organization of social responsibility in the supervision of nonconforming products on the example of meat company.....	132
<b>Katarzyna Hys:</b> Evaluation of internal tasks carried out in the framework of the CSR concept – results of scientific research.....	145
<b>Magdalena Kaźmierczak:</b> CSR and building of social capital for organization.....	157
<b>Agata Lulewicz-Sas:</b> Measurement and evaluation of socially responsible business activities – research results.....	167
<b>Adam Płachciak:</b> The role of Corporate Social Responsibility for the implementation of sustainable development.....	177
<b>Barbara Pytko:</b> An integrated model of social responsibility of an organization in its sustainable development.....	190
<b>Adam Skrzypek:</b> CSR as a part of organizational strategy.....	205
<b>Elżbieta Skrzypek:</b> Corporate Social Responsibility – standards and reporting.....	217
<b>Wiesław Urban:</b> Corporate Social Responsibility supported by ISO 9001 system.....	227
<b>Maria Urbaniec:</b> CSR reporting as a business improvement tool.....	242
<b>Katarzyna Wróblewska:</b> RESPECT Index as an incentive to socially responsible investing in Poland.....	251

---

## Part 3. Social responsibility in non-profit organizations

---

<b>Liliana Hawrysz:</b> The role of public sector's organisation in the creation of social responsibility.....	263
<b>Barbara Kryk, Anetta Zielińska:</b> The good practices in the context of responsibility for realization of equality policy and for stimulation of women's business activities.....	276

---

<b>Elżbieta Krodkiewska-Skoczylas, Grażyna Żarlicka:</b> Social responsibility not only in business .....	295
<b>Krystyna Lisiecka:</b> Social responsibility in relations with stakeholders in the health care system.....	308
<b>Agnieszka Piasecka:</b> Social responsibility of universities in the context of the internal quality assurance .....	319
<b>Janusz Reichel:</b> Improving of partnerships between NGOs and enterprises. Initial research results .....	331
<b>Agata Rudnicka:</b> Building the relationships with suppliers in social economy and nongovernmental organisations .....	339
<b>Tadeusz Wawak:</b> Sustainable development of universities in terms of permanent higher education reform.....	357

**Tadeusz Wawak**

Uniwersytet Jagielloński

e-mail: tadeusz.wawak @uj.edu.pl

---

## ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ UNIWERSYTETÓW W WARUNKACH PERMANENTNEJ REFORMY SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest identyfikacja czynników blokujących i wspomagających zrównoważony rozwój uniwersytetu. Zaprezentowano model ich oddziaływania na efekty kształcenia w sytuacji permanentnej reformy szkolnictwa wyższego w Polsce, wykazano, że tempo i kierunek zrównoważonego rozwoju uczelni są efektem synergii sposobu funkcjonowania uczelni, w tym jakości zarządzania, odpowiednio dobranych zasobów i relacji z otoczeniem. Są one wykorzystywane dla realizacji misji, celów uczelni. Zrównoważony rozwój uczelni jest możliwy pod dwoma warunkami. Po pierwsze, konieczna jest powszechna świadomość społeczności akademickiej co do wspólnej społecznej, etycznej, ekonomicznej i ekologicznej odpowiedzialności uniwersytetu w relacjach z interesariuszami. Po drugie – akceptacja ciągłego samodoskonalenia pracowników oraz studentów.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój uniwersytetów, jakość zarządzania, zasoby uniwersytetów, czynniki blokujące i wspomagające rozwój uniwersytetów, przychody uniwersytetów.

DOI: 10.15611/pn.2015.378.27

### 1. Wstęp

Pojęcie **zrównoważonego rozwoju** jest wieloznaczne i różnie interpretowane w rozmaitych naukach. Pojęcie to pochodzi z leśnictwa, a stworzone zostało przez Hansa Carla von Carlowitza. „Oznaczało ono pierwotnie sposób gospodarowania lasem polegający na tym, że wycina się tylko tyle drzew, ile może w to miejsce urosnąć, tak by las nigdy nie został zlikwidowany, by mógł się zawsze odbudować” [Skrzypek 2008, s. 158]. W makroekonomii **zrównoważony rozwój** oznacza osiąganie jakości życia na poziomie, na jaki pozwala obecny rozwój cywilizacyjny. Natomiast dla ekologów jest to taki rozwój, w którym na obecnym poziomie cywilizacyjnym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez umniejszania szans przyszłych pokoleń na ich zaspokojenie [*Raport WCED* 1987].

Grecki filozof Heraklit z Efezu (ok. 540-480 p.n.e.), twórca koncepcji zmiany jako centralnego elementu świata – *panta rhei*, stwierdził, że niepodobna wstąpić dwukrotnie do tej samej rzeki, bo już napłynęły do niej inne wody. Wszystko płynie, a więc rozwój zrównoważony musi być postrzegany dynamicznie w czasie jako postęp bez możliwości powrotu – zawsze tylko do przodu. Każdy krok wstecz wywołuje przyspieszony regres negatywnie wpływający na jakość życia.

Mając powyższe na uwadze, należy stwierdzić, że **zrównoważony rozwój uniwersytetu** oznacza spójny, zintegrowany, wielokierunkowy, pro jakościowy sposób gospodarowania zasobami szkoły wyższej, który usuwa wszystko to, co blokuje jej rozwój, oraz wprowadza kompleksowo to, co go wspomaga, tak aby uczelnia nigdy nie została zlikwidowana i ciągle dynamicznie zwiększała swój potencjał naukowo-badawczy, edukacyjny i doradczy, służąc wzrostowi jakości życia społeczności akademickiej i ludności swojego kraju, Europy i świata.

**Celem** tego opracowania jest identyfikacja zewnętrznych i wewnętrznych czynników blokujących i wspomagających **zrównoważony rozwój uniwersytetów** oraz zapisanie w formie modelu jego oddziaływania na efekty kształcenia, w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego w Polsce.

Realizację tego celu umożliwi udowodnienie **hipotezy badawczej** głoszącej, że tempo i kierunek **zrównoważonego rozwoju uniwersytetów** jest efektem synergii sposobu funkcjonowania uczelni, w tym jakości zarządzania odpowiednio dobranymi zasobami w powiązaniu z otoczeniem, wykorzystywanymi dla realizacji misji, celów i zadań uniwersytetu w Polsce i w ramach Unii Europejskiej.

Dążenie do **zrównoważonego rozwoju uniwersytetów**, z jednej strony, wymaga powszechnej świadomości społeczności akademickiej co do zintegrowanej odpowiedzialności szkół wyższych (łączącej odpowiedzialność społeczną, etyczną, ekonomiczną i ekologiczną) w relacjach z interesariuszami oraz akceptacji ciągłego samodoskonalenia nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników oraz studentów uczelni, z drugiej. Wówczas osiągnane przez uniwersytety wyniki będą satysfakcjonować ich pracowników, studentów i absolwentów oraz sprzyjać rozwojowi uczelni i wszystkich jej interesariuszy. **Teza** ta jest tak oczywista, że nie wymaga uzasadnienia i może być przyjęta jako logicznie sformułowany pewnik. Potwierdzają ją ponadto: Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst&Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową [*Diagnoza stanu...* 2009] oraz wyniki badań prowadzonych przez autora [Wawak 2000, s. 90-94].

Rozwój nowej gospodarki przejawiającej się w pojawieniu się nowych procesów zjawisk i zależności ekonomicznych, finansowych oraz kulturowych, opierających się na nowych technologiach informacyjnych i automatyzacji, postępie techniczno-organizacyjnym między samodzielnymi podmiotami gospodarczymi w gospodarce rynkowej spowodował, że relacje między przedsiębiorstwami przyjęły postać walki konkurencyjnej. Taką konkurencją stopniowo zostają objęte w pierw n nauka, a następnie szkolnictwo wyższe. Sprzyja temu globalizacja i integracja europejska. Uniwersytety stają się podmiotami gospodarczymi na rynku usług naukowo-



-badawczych, edukacyjno-wychowawczych i doradczo-eksperymentalnych. Walka o rynek staje się bardzo ważnym wyzwaniem stojącym przed każdą szkołą wyższą w Polsce i w Europie. Funkcjonowanie uczelni na zasadach rachunku ekonomicznego sprawia, że muszą one ze swych przychodów pokryć koszty funkcjonowania i wygospodarować nadwyżkę ekonomiczną, przeznaczoną na samofinansowanie swojego rozwoju. Uniwersytety stały się trwałym podmiotem gospodarki rynkowej, podlegającym ekonomicznym prawom. Dlatego też muszą dążyć do zrównoważonego rozwoju i wzrostu swej pozycji w rankingach uniwersytetów w świecie, w Europie i w Polsce.

## 2. Czynniki blokujące zrównoważony rozwój uniwersytetów

Wieloletnie prowadzone przez autora badania problemów funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce i w innych państwach pozwalają na identyfikację zewnętrznych i wewnętrznych czynników blokujących zrównoważony rozwój szkół wyższych [*Wstępny, roboczy raport...* 2011]. Poszczególne uczelnie nie mają bezpośredniego wpływu na czynniki zewnętrzne, które determinują ten rozwój. Natomiast na ich powstanie, wzmacnianie lub osłabianie i likwidację mogą w ograniczony sposób oddziaływać tylko ci pracownicy uniwersytetów, którzy zasiadają w: organach Unii Europejskiej, sejmie, senacie, rządzie, konferencjach rektorów szkół wyższych, Radzie Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz innych radach, komisjach na szczeblu państwa.

Część tych czynników zewnętrznych ma swój rodowód w historycznej przeszłości, która do dziś w znacznym stopniu determinuje system myślenia części zatrudnionych w uczelni, którzy zniewoleni przeszłością nie są w stanie zmienić swych niesłusznych poglądów, silniejszych od otaczającej ich rzeczywistości. Dlatego też dążą do ich reaktywacji na szeroką skalę [Wawak 2011, s. 319-335]. Stąd czynniki te mają charakter zewnętrznych (z innej epoki). Do tych czynników zewnętrznych blokujących zrównoważony rozwój szkół wyższych w Polsce zaliczyć należy przede wszystkim następujące fakty [Wawak 2012a, s. 481-521]:

- parlament, rząd i MNiSW nie są w stanie przeprowadzić jednorazowo kompleksowej, spójnej i całościowej reformy nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce, stąd ma ona charakter permanentny,
- nieskuteczna i nieefektywna, ponieważ spóźniona i niekompleksowa, permanentna reforma nauki i szkolnictwa wyższego przyczynia się do obowiązywania w kraju prawa nieadekwatnego do potrzeb zrównoważonego rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego,
- brak sprawnego nadzoru nad faktyczną, a nie tylko formalną realizacją obowiązujących przepisów prawnych dotyczących nauki i szkolnictwa wyższego, po części na skutek braku ich spójności oraz trafności ujęcia w wydanych ustawach i rozporządzeniach,
- niedostateczne nakłady na naukę i szkolnictwo wyższe, wielokrotnie niższe od tego, co ustalono w tzw. strategii lizbońskiej; zarówno z budżetu państwa, jak i ze źródeł pozabudżetowych,

- zaniżony poziom czesnego płaconego przez studentów w stosunku do realnych kosztów, jakie powinny ponieść uczelnie, aby móc zapewnić jakość kształcenia na poziomie przodujących (w uznanych w świecie rankingach) uniwersytetów w Europie; kwota czesnego płacona przez studentów studiów komercyjnych dostosowana jest bowiem do możliwości finansowych studentów i ich sponsorów, a nie pożądanego poziomu jakości kształcenia w Europie,
  - historyczne pozostałości minionych epok (feudalizmu i socjalizmu) w systemie myślenia, postrzegania cech, ustroju i zasad postępowania w szkołach wyższych oraz nostalgia i oficjalne domaganie się przez wąską grupę tradycjonalistów reaktywacji uniwersytetu z lat dwudziestych XX wieku,
  - brak przekonania i nieuzasadniona niechęć części pracowników szkół wyższych, w tym profesorów, do dostosowania zasad funkcjonowania (w tym zwłaszcza projakościowego zarządzania) do wymogów XXI wieku oraz zmieniających się, w warunkach postępującej globalizacji i integracji europejskiej, społecznych potrzeb przejawiających się na rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych, świadczonych przez uczelnie,
  - uzasadniona niechęć do pozostawiającego wiele do życzenia procesu prowadzonego w kraju urynkowienia nauki i szkolnictwa wyższego; niezapewniającego, jak dotychczas, zrównoważonego rozwoju uniwersytetom,
  - postrzeganie przez znaczną część nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników uczelni jako nieprodukcyjnej. Jest element ich świadomości pozostały z okresu PRL, gdy uważano, że nauka i szkolnictwo nie tworzy dochodu narodowego, tylko jest obciążeniem dla gospodarki i budżetu państwa. Do dziś takie opinie można spotkać w wypowiedziach polityków. Stąd część pracowników uczelni uważa, że obowiązkiem państwa jest finansowanie uczelni, które mają mieć zagwarantowane prawo samodzielności dysponowania nimi. Tymczasem nauka i szkolnictwo wyższe, czyli uniwersytety, partycypują w tworzeniu dochodu narodowego i produktu narodowego, ponieważ są organizacjami produkcyjnymi. Dlatego też powinny postępować tak jak każda inna organizacja w gospodarce rynkowej, czyli pokrywać swoje wydatki z uzyskanych dochodów oraz wygospodarować nadwyżkę ekonomiczną, służącą do samofinansowania rozwoju. Często władze publicznych szkół wyższych nie przyjmują tego do wiadomości i blokują tym sposobem uczelni możliwość zrównoważonego rozwoju.
- Do wewnętrznych czynników blokujących zrównoważony rozwój szkół wyższych, od nich zależnych, zaliczyć można między innymi następujące [*Zarządzanie w szkole wyższej...* 2009]:
- nadmierne przywiązanie do przeszłości części pracowników w części uczelni i niechęć do wprowadzenia korekt w systemie postrzegania rzeczywistości uniemożliwia tym szkołom wyższym przeprowadzenie projakościowej restrukturyzacji zarządzania, a więc i doskonalenie ich funkcjonowania,
  - niska jakość zarządzania w części uczelni, wynikająca między innymi z niewystarczającej wiedzy przełożonych w zakresie podejmowania decyzji w uniwer-

sytecie we współczesnym otoczeniu i aktualnych warunkach społecznych, prawnych i ekonomicznych, nie stwarza warunków do zmian, które zapewniłyby uczelni zrównoważony rozwój,

- brak w części uczelni skutecznego systemu motywacyjnego, zachęcającego do poprawy jakości pracy (zarówno zarządzania, jak i wykonania) zatrudnionych, pociąga za sobą obniżenie jakości efektów pracy naukowo-badawczej oraz jest przyczyną niskiej jakości kształcenia i sporadyczności świadczenia usług doradczych. W sumie prowadzi to do postępującego zastoju i regresu szkoły wyższej, której funkcjonowanie jest przykładem nie najlepszego nadzoru państwa nad uczelniami publicznymi i niepublicznymi,
- nieodpowiednie warunki techniczne, lokalowe, kadrowe, finansowe oraz brak dobrze wyposażonych bibliotek, laboratoriów i pracowni uniemożliwia uczelniom świadczenie usługi na pożądanym poziomie światowym i europejskim; niedofinansowane i niedoinwestowane uniwersytety mimo starań osób nimi kierujących mogą nie osiągnąć zamierzonych efektów. Wówczas uczelnie, które równocześnie wyróżniają się niską jakością zarządzania, nie mają najmniejszych szans na konkurencyjnym rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych. Dlatego też powinny zostać zlikwidowane, aby nadal nie wyludzały pieniędzy od studentów i ich sponsorów, oferując niską jakość swych usług. Pozorowanie przez te uczelnie pracy naukowej w formie mało wartościowych prac zbiorowych stwarza z kolei złudzenia młodzieży, która marzy o karierze naukowej,
- słaba znajomość przez pracowników części uczelni jej statutu oraz wewnętrznych regulaminów ustanowionych przez kompetentne władze szkoły wyższej oraz ich naruszanie przez zarządzających i zarządzanych w celu osiągnięcia zamierzonych partykularnych, czasami politycznych celów w niezgodzie z interesem uniwersytetu; tego rodzaju postępowanie nie sprzyja zrównoważonemu rozwojowi uczelni,
- scentralizowany system zarządzania uniwersytetem, mimo głośzonych haseł o samorządności akademickiej i autonomii uczelni, która jest wykorzystywana w części uczelni do utwierdzenia rządów „grup interesów” sprawujących w danym momencie władzę, realizujących w pierwszej kolejności własne cele i przekazujących w tym czasie ster uczelni oraz kierowanie jej jednostkami organizacyjnymi zaufanym ludziom, wybieranym z wąskiego grona tzw. uświadomionej mniejszości; niesprawiedliwe zarządzanie, uprawiane przez władze części uczelni, umożliwia tolerowanie stosowania, z różnych powodów, lobbingu w stosunku do grupy uprzywilejowanej i jednocześnie mobbingu do innych, zachęca do rozwoju i kariery uprzywilejowanych, przyspiesza je i blokuje „nie lubianych”, w sumie nie sprzyja to równomiernemu i kompleksowemu rozwojowi szkoły wyższej,
- biurokratyzacja zarządzania, która towarzyszy postępującemu centralizmowi zarządzania i pogłębianiu się braku zaufania w ramach poszerzającej się „grupy trzymającej władzę”. Rosnąca z dnia na dzień liczba, czasami niespójnych, nie-

jasnych i niejednoznacznych: uchwał, zarządzeń, ogólników, instrukcji, komunikatów itp., nakłada na uczelnie i ich pracowników chitynowy gorset blokujący inicjatywę, przedsiębiorczość i aktywność pracowników szkoły wyższej. Jednocześnie wywołuje to faktyczne przekazanie części realnej władzy pracownikom administracji i kwestury na szczeblu uczelni, wydziałów i instytutów oraz ogranicza rzeczywistą rolę profesorów w kierowaniu uczelnią. Wszystko to oczywiście nie sprzyja zrównoważonemu rozwojowi uniwersytetu,

- wadliwie sporządzone statuty części uczelni nie precyzują zadań, obowiązków i odpowiedzialności osób pełniących funkcje kierownicze, odrzucają stosowanie zasady jednoosobowego kierownictwa. W sumie rozmywa to odpowiedzialność i w dużym stopniu uniemożliwia wykonanie zadań, ale gwarantuje otrzymanie dodatku kierowniczego (np. kierownika zakładu lub katedr wchodzących w skład instytutu) i nie zapewnia uniwersytetowi zrównoważonego rozwoju,
- utrudnianie, blokowanie lub uniemożliwianie nauczycielom akademickim wyjazdów na zagraniczne i krajowe konferencje naukowe, finansowane przez pracowników z własnych środków, przy jednoczesnym oczekiwaniu i żądaniu od nich zagranicznych publikacji w językach obcych i aktywności naukowej,
- nietolerowanie w części uczelni aktywności wybijających się w pracy naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej przez współpracowników i przełożonych, co powoduje, że nauczyciele akademicy muszą przepraszać pozostałych za swoje sukcesy; często nie są za to nagradzani, a ich osiągnięcia są celowo pomniejszane; wszystko to hamuje rozwój uczelni,
- brak w części szkół wyższych warunków do rozwijania działania interdyscyplinarnego, zespołowego, osób zatrudnionych w tej samej jednostce organizacyjnej lub w różnych tej samej uczelni, podzielonej wewnętrznymi murami na wydziały, instytuty, katedry i zakłady. Jednocześnie organy kolegialne nie tworzą w tych szkołach wyższych klimatu wspólnoty uniwersyteckiej, nie koordynują pracy zatrudnionych, przeciwstawiają ją sobie, co dowodzi występowania zaawansowanego kryzysu pracy w tych uczelniach (szeroko opisywanego w odniesieniu do Polski okresu stanu wojennego przez J. Tischnera [1983, s. 29-36]), który uniemożliwia rozwój nie tylko uniwersytetów, ale i Polski,
- nieodpowiednie warunki ekonomiczne asystentów i adiunktów – władze uczelni, profesorowie kierujący wydziałami i instytutami nie interesują się warunkami pracy i życia asystentów i adiunktów; nikogo na uczelni nie interesują ich warunki mieszkaniowe i ekonomiczne; to nie gwarantuje szybkiego rozwoju uczelniom,
- młoda kadra nauczycieli akademickich i doktoranci muszą ciężko pracować, aby „związać koniec z końcem” i mało czasu pozostaje im na pracę naukową i doskonalenie realizowanych zajęć dydaktycznych. Władze uczelni powinny dbać o warunki mieszkaniowe i ekonomiczne swoich pracowników oraz ich rodzin (zwłaszcza dzieci), jeśli chcą zapewnić szkole wyższej zrównoważony rozwój,

- odchodzący na emeryturę profesorowie nie są odpowiednio zabezpieczeni ekonomicznie, choć nadal są potrzebni; nie mogą pracować w uczelni publicznej i pomagać w jej rozwoju; mogą natomiast pracować w uczelniach niepublicznych, gdzie ich wiek nie jest przeszkodą.

### 3. Czynniki wspomagające zrównoważony rozwój uniwersytetów

Zrównoważony rozwój szkół wyższych powinien być wspomagany przez czynniki znajdujące się poza uczelniami, na które mają one znikomy wpływ, lub powstawać w ich ramach. W pierwszym przypadku będziemy mieli do czynienia z zewnętrznymi czynnikami, a w drugim z czynnikami wewnętrznymi, na które konkretna uczelnia będzie miała wpływ, ponieważ je kreuje.

Czynniki wspomagające zrównoważony rozwój uniwersytetów są silnie związane z czynnikami blokującymi ten rozwój, albowiem są ich przeciwieństwem. Dlatego też eliminacja każdej blokady zewnętrznej (pojawiającej się poza uczelnią) i wewnętrznej (powstałej wewnątrz konkretnej szkoły wyższej) jest czynnikiem wspomagającym [*Strategia rozwoju szkolnictwa...* 2009, s. 40-58]. Do najważniejszych zewnętrznych czynników wspomagających zrównoważony rozwój uniwersytetów w Polsce, które między innymi trzeba obecnie uruchomić, należą następujące zadania [Wawak 2013, s. 22-58]:

- zaktywizować pracowników uczelni i studentów w Polsce w pracach na rzecz rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego oraz spowodować, żeby społeczność akademicka rzeczywiście chciała chcieć partycypować w doskonaleniu jakości funkcjonowania swojej uczelni i dążyła do jej zrównoważonego rozwoju;
- przeprowadzić jednorazowo kompleksową i całościową reformę nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce polegającą na opracowaniu dwóch, góra trzech, krótkich, syntetycznych ustaw dotyczących nauki i szkolnictwa wyższego (pozostawiając szczegóły do rozwiązania formalnego w drodze stosownych rozporządzeń) oraz wdrożyć je; jeśli byłoby to niemożliwe, trzeba uregulować te kwestie w drodze dekretów kompetentnego prezydenta;
- rozszerzyć i wzmocnić, wraz z przyznaną autonomią szkół wyższych, odpowiedzialność prawną i moralną ich założycieli oraz osób pełniących funkcje kierownicze i pozostałych zatrudnionych w uczelniach za:
  - jakość świadczonych usług naukowo-badawczych, edukacyjnych oraz doradczych,
  - kształcenie młodej kadry i rozwój naukowy i fachowy pracowników,
  - pokrywanie wszystkich kosztów funkcjonowania uczelni z uzyskiwanych dochodów oraz wygoszparowanie nadwyżki ekonomicznej zapewniającej samo-finansowanie rozwoju,
  - rozwój aktywnej współpracy z otoczeniem, zwłaszcza z przyszłymi pracodawcami absolwentów uczelni, samorządem lokalnym i regionalnym;

- zwiększyć wydatki budżetu państwa na naukę i szkolnictwo wyższe do poziomu takiego, jakim finansuje się wojsko, czyli 2% PKB, oraz stworzyć warunki do wzrostu wydatków niepublicznych na naukę i szkolnictwo wyższe do poziomu 1% PKB rocznie (w sumie 3% PKB, tak jak ustalono w Deklaracji lizbońskiej);
- radykalnie podnieść poziom wynagrodzenia: asystentów, adiunktów, pracowników bibliotek, a następnie profesorów oraz pozostałych zatrudnionych w szkołach wyższych i w instytutach naukowo-badawczych,
- wprowadzić, przewidzianą we wcześniejszym projekcie reformy szkolnictwa wyższego, możliwość przechodzenia profesorów tytularnych w stan spoczynku po osiągnięciu wieku emerytalnego i zakończeniu pracy w instytucjach naukowych i szkołach wyższych oraz utworzyć dla tych profesorów specjalny dodatek do emerytury, wypłacany za pośrednictwem uczelni, która jako ostatnia ich zatrudniała i była dla nich podstawowym miejscem pracy; status profesora w stanie spoczynku pozwalałby profesorom (podobnie jak prokuratorom i sędziom) przechodzącym na emeryturę zapewnić godne warunki życia, zwolniłoby to ich z konieczności dodatkowego zatrudnienia, które obecnie jest niezbędne dla pokrycia kosztów utrzymania przez emerytowanych profesorów,
- wprowadzić w miejsce bezpłatnych studiów studia płatne oraz stypendia przyznawane przyszłym studentom w drodze otwartych (do obywateli Polski) konkursów na pokrycie czesnego oraz innych kosztów kształcenia według ustalonych przez fundatora zasad; przy czym fundatorami stypendium mogą być np. państwo, samorząd regionalny bądź lokalny, UE, banki, przedsiębiorstwa, prywatne fundacje, indywidualni sponsorzy itp.,
- ustalić, że druga i następne poprawki egzaminu oraz zaliczenia każdego semestru lub roku powinny odbywać się na koszt studenta i nie powinny być finansowane przez państwo,
- przyjąć, że szkoły wyższe powinny dysponować funduszami na pokrycie kosztów badań własnych w ramach grantów uczelnianych przyznawanych pracownikom i doktorantom w drodze konkursu, odbywającego się według zasad ustalonych przez fundatora (np. państwo, UE, osoby prawne i fizyczne),
- zapewnić znacznie większe środki niż obecnie w budżecie państwa na remonty i rozbudowę publicznych szkół wyższych i instytutów naukowo-badawczych,
- wydłużyć kadencję rektorów, dziekanów, dyrektorów instytutu, kierowników katedr, zakładów i pracowni do 60 miesięcy i zagwarantować, aby te stanowiska były obsadzane na zasadach otwartego konkursu dla obywateli Polski, odbywającego się według zasad ustalonych przez państwo,
- w ocenie osiągnięć naukowych pracowników szkół wyższych uwzględnić w części „A” wykazu czasopism naukowych, zawierającego liczbę punktów za publikacje w czasopismach naukowych posiadających współczynnik wpływu Impact Factor (IF), obok znajdujących się w bazie Journal Citation Reports (JCR), także te w bazie Scopus (naukowa baza danych prowadzona przez wydawnictwo Elsevier) i w innych bazach,

- pozostawić Polskiej Komisji Akredytacyjnej prowadzoną obecnie w uczelniach akredytację programową oraz przekazać akredytację instytucjonalną, oceniającą jakość zarządzania i funkcjonowania wydziałów niezależnym międzynarodowym instytucjom i przeprowadzać ją zgodnie z wymogami przyjętego w Bergen w 2005 r. dokumentu *Standardy i warunki zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego* [2005],
- wprowadzić wymogi stawiane nauce i szkolnictwu wyższemu przyjęte przez organy Unii Europejskiej i w ramach procesu bolońskiego, dotyczące Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, w wersji pełnej, a nie w formie niekształconej przez MNiSW oraz inne instytucje zajmujące się nauką i szkolnictwem wyższym w Polsce,
- umożliwić wprowadzenie na danym kierunku studiów, obok dwustopniowych (licencjackie plus magisterskie), także jednostopniowych studiów magisterskich, albo studiów typu „Y” (student może zakończyć studia na poziomie I stopnia lub kontynuować pełne jednolite studia magisterskie),
- wprowadzić zasady, według których przyjęcie każdej osoby na studia (na I oraz II, a także III stopień kształcenia) musi poprzedzać potwierdzenie efektów dotychczasowego kształcenia (lub uczenia się poza systemem studiów) według wymagań postawionych przez władze uczelni,
- poważnie ograniczyć, a następnie wyeliminować rozwijający się handel pracami dyplomowymi, wykonywanymi na zlecenie studentów lub ich sponsorów,
- wprowadzić w miejsce wyborów zasadę powierzenia funkcji na uczelni (rektorów, dziekanów, dyrektorów instytutów oraz kierowników katedr i samodzielnych zakładów) w drodze otwartych konkursów dla obywateli Polski,
- przeprowadzić gruntowną restrukturyzację tworzenia i funkcjonowania Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz doskonalić pracę Centralnej Komisji do spraw stopni i tytułów naukowych,
- przekształcić konferencje rektorów ze „stowarzyszenia małych kroczków” w organ aktywnie współuczestniczący w reformie nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce,
- w ramach koniecznej dla rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego odbudowy relacji „MISTRZ–UCZEŃ” przywrócić kierownikom katedr i zakładów uprawnienia utracone w roku 1969 w odwecie za popieranie protestów studenckich w 1968 r.,
- w procesie zarządzania przez jakość wprowadzić w uczelniach zasadę jednoosobowego kierownictwa w miejsce zasady centralizmu demokratycznego wprowadzonej w PRL i zbiorowej odpowiedzialności,
- ograniczyć rolę administracji w sprawowaniu funkcji kierowniczych uczelni na rzecz kierowników katedr i zakładów,
- przywrócić właściwe miejsce krytyce naukowej i znacznie zwiększyć stopień obiektywności pisanym recenzjom i opiniom oraz przeciwdziałać wszelkim patologiom w tym zakresie,

- ograniczyć rozmiar, znaczenie i rolę służb specjalnych funkcjonujących w uczelniach, wykorzystujących uzależnionych pracowników i studentów, tajnych współpracowników do szkodzenia i blokowania awansów pracownikom głoszącym niezależne poglądy polityczne i wymagającym nauczycielom akademickim.

Zewnętrzne czynniki wspomagające zrównoważony rozwój szkół wyższych w dużym stopniu determinują możliwość uruchomienia w uczelniach publicznych i niepublicznych własnych, wewnętrznych czynników wspomagających ich rozwój [*Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce...* 2010]. Oczywiście każdy uniwersytet, politechnika, akademia ma szerokie możliwości podejmowania różnorodnych innowacyjnych, przedsiębiorczych i pro jakościowych przedsięwzięć i zamierzeń przyczyniających się do ich zrównoważonego rozwoju. Prowadzone przez autora od 15 lat badania potwierdzają, że szkoły wyższe nagminnie nie wykorzystywały istniejących uwarunkowań zewnętrznego rozwoju uczelni w Polsce. Korzystne zmiany tych uwarunkowań nie gwarantują rozwoju każdej szkoły wyższej, ale samo powstanie lepszych warunków rozwoju stwarza szanse, które mogą być przez władze i pracowników uczelni w różnym stopniu wykorzystane do przyspieszenia ich rozwoju.

Do wewnętrznych czynników wspomagających zrównoważony rozwój szkół wyższych w Polsce należą obecnie między innymi następujące propozycje napędzające i ukierunkowujące działania oraz realizowane przedsięwzięcia [Wawak 2013, s. 22-58]:

- uświadomić rektorom i dziekanom, że zostali wybrani nie do piastowania funkcji i samozadowolenia z ich pełnienia, ale po to, aby poprawiać warunki pracy i jakość życia pracowników uczelni oraz mobilizować i integrować wszystkich pracowników wokół wzrostu jakości wykonywanej pracy oraz aktywnego uczestnictwa pracy na rzecz zrównoważonego rozwoju swoich uczelni, w swoim miejscu pracy,
- zintegrować i skupić wszystkich pracowników uczelni i studentów wokół wspólnych działań na rzecz zrównoważonego rozwoju swoich uczelni, wydziałów, instytutów, katedr zakładów, działów,
- przekonać nauczycieli akademickich, że podstawą wzrostu jakości funkcjonowania każdej uczelni jest rozwój naukowy wszystkich zatrudnionych pracowników, w tym zwłaszcza nauczycieli akademickich, oraz troska o ciągłą poprawę jakości kształcenia,
- dążyć do wzrostu poziomu jakości życia pracowników uczelni, którzy aktywnie pracują na rzecz zrównoważonego rozwoju uczelni i jej składowych jednostek organizacyjnych, oraz wzbudzać troskę osób zarządzających warunkami bytowymi pracowników zatrudnionych w podległych im jednostkach organizacyjnych uczelni,
- zapewnić zatrudnionym w uczelni nauczycielom akademickim łączne wynagrodzenia netto na poziomie pozwalającym na godne życie i rezygnację z pracy na drugim etacie w innej uczelni bądź instytucie badawczym,



- wprowadzić, przy walidacji pracy nauczycieli akademickich, po ocenie dorobku naukowego i osiągnięć dydaktycznych, także ocenę ich wkładu w tworzenie dochodów uczelni pozwalających na samofinansowanie jej rozwoju w warunkach konkurencji na rynku świadczonych usług,
- wprowadzić obligatoryjną zasadę, że każdy zatrudniony adiunkt jest w stanie prowadzić zajęcia z co najmniej jednego powierzonego mu przedmiotu, w języku obcym (kongresowym),
- stworzyć warunki lokalowe i techniczne do prowadzenia badań naukowych i prawidłowego realizowania procesu dydaktycznego,
- włączyć studentów w badania naukowe realizowane w uczelni i prowadzenie zajęć dydaktycznych, wspierać działalności kół naukowych oraz wspomagać działalność samorządu studenckiego na szczeblu roku i kierunku studiów oraz w instytucie i na wydziale,
- zaopatrzyć biblioteki uczelniane, wydziałowe i instytutowe w książki, czasopiśma, programy komputerowe oraz zapewnić dostęp do stron internetowych, potrzebny pracownikom i studentom uczelni oraz otoczeniu, w którym szkoła wyższa funkcjonuje,
- rozwijać zainteresowania pracowników problemami poszukiwana dróg rozwoju zrównoważonego w jednostce organizacyjnej, w której są zatrudnieni, z myślą o całej uczelni, między innymi poprzez wdrażanie zasad TQM i doskonalenie jakości zarządzania,
- zwiększyć samodzielność ekonomiczną szkoły wyższej, jej wydziałów, instytutów i katedr oraz wprowadzić odpowiedzialność służbową i finansową zarządzających nimi za uzyskiwane wyniki ekonomiczne,
- przygotować doktorantów i adiunktów do zarządzania operacyjnego, zwłaszcza finansami i jakością pracy, komórkami organizacyjnymi uczelni, tak aby po habilitacji mogli sprawnie, skutecznie i efektywnie kierować powierzonymi im jednostkami organizacyjnymi szkoły wyższej,
- odejść w szkołach wyższych od zarządzania przez ilość na rzecz zarządzania przez jakość,
- zmienić profil kształcenia i dostosować kierunki kształcenia do potrzeb rynku pracy w Polsce dziś i w przyszłości; w tym szczególnie odejść od profilu ogólnoakademickiego kształcenia (który wpływa istotnie na wzrost bezrobocia ludzi z wyższym wykształceniem) na rzecz profilu praktycznego – zawodowego,
- wprowadzić w uczelni egzaminy wstępne na bezpłatne i płatne jednolite studia magisterskie, studia I i II stopnia oraz zastrzoną kwalifikację na studia III stopnia w celu zapewnienia odpowiedniego poziomu kształcenia; dla kandydatów, którzy nie zdali egzaminu, uruchamiać zajęcia wyrównawcze, z możliwością przyjęcia na studia przy następnym naborze, po ich zaliczeniu,
- wprowadzić na studiach ranking i rywalizacje studentów o pozycję, z jaką ukończą terminowo studia na danym wydziale,

- przeprowadzić przegląd stosowanych w uczelni metod i narzędzi zapewnienia jakości kształcenia pod kątem rzeczywistego ich wpływu na wzrost jakości kształcenia i podniesienie poziomu naukowego publikacji pracowników,
- wyeliminować wszelkie kosztowne działania pozorowane i propagandowe, które nie pociągają za sobą oczekiwanego wzrostu poziomu jakości kształcenia, nie ułatwiają znalezienia pracy po studiach oraz nie powodują dostosowania wykształcenia studentów do potrzeb rynku pracy w Polsce w przyszłości,
- wprowadzić skuteczne metody zachęcające studentów i promotorów do wzrostu jakości kształcenia i podniesienia poziomu przygotowywanych prac licencjackich, inżynierskich i magisterskich oraz wyeliminować przypadki odpłatnego pisania prac dyplomowych na zamówienie oraz możliwości wystąpienia plagiatów,
- wypracować w uczelni kryteria i metody oceny efektów dotychczasowego kształcenia przez osoby, które zamierzają rozpocząć studia na poszczególnych kierunkach oraz poziomach studiów,
- opracować metody oceny efektów kształcenia w uczelni, w trakcie studiowania – z poszczególnych przedmiotów, oraz oceny łącznej tych efektów po ukończeniu studiów – w miejscu pracy absolwentów danego kierunku studiów uniwersytetu.

#### **4. Model oddziaływania zrównoważonego rozwoju uniwersytetów na ich efekty kształcenia w warunkach permanentnej reformy szkolnictwa wyższego Polsce**

Realizowana przez uniwersytety jakość kształcenia jest efektem oddziaływania wielu powiązanych ze sobą, w różny sposób, czynników na przebieg łańcucha procesu dydaktycznego, który obejmuje następujące ogniwa:

- niski stopień przygotowania kandydatów na studia,
- rekrutacja na studia bez potwierdzenia dotychczasowych efektów kształcenia (uczenia się),
- ilość i jakość zasobów, jakimi dysponuje uniwersytet,
- przyjęte alternatywne poziomy i profile kształcenia na danym kierunku studiów,
- przebieg studiów zgodnie z przyjętym w uniwersytecie programem kształcenia i planem zajęć w wyznaczonym czasie.

Na te ogniwa procesu dydaktycznego istotny wpływ wywierają kolejno:

- Ministerstwo Edukacji Narodowej,
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego,
- władze i pracownicy uniwersytetów,
- studenci i doktoranci,
- otoczenie uniwersytetów.

Nad całością nadzór sprawuje i wyznacza kierunki:

- państwo inicjujące, wdrażające i nadzorujące permanentną reformę szkolnictwa wyższego,
- Unia Europejska inspirująca i wspomagająca rozwój Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.

Kluczowe miejsce w kształtowaniu jakości kształcenia zajmuje **zrównoważony rozwój uniwersytetu (ZRU)**, który w sposób istotny determinuje sposób gospodarowania zasobami uniwersytetu oraz przebieg studiów. Poziom i zakres ZRU jest natomiast efektem synergii stanu zasobów oraz wpływu czynników (przedstawionych w punkcie 2 i 3 niniejszego opracowania) blokujących i wspomagających rozwój uniwersytetu.

**Zrównoważony rozwój uniwersytetu**, kształtując sposób gospodarowania zasobami uniwersytetu, oddziałuje pośrednio, z różną siłą, na:

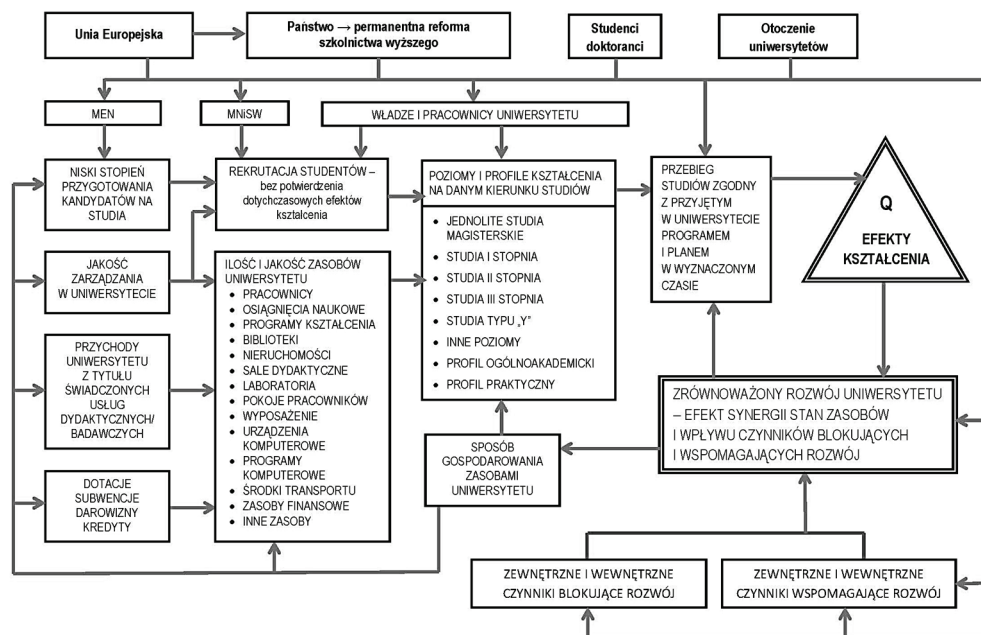
- przychody uniwersytetu z tytułu świadczonych usług badawczych, dydaktycznych i doradczych,
- jakość zarządzania w uniwersytecie,
- stopień przygotowania kandydatów na studia (np. przez organizowanie kursów przygotowawczych dla kandydatów na studia na dany kierunek).

Do podstawowych zasobów uniwersytetów zaliczyć trzeba:

- wszystkich pracowników uniwersytetu – nośników kapitału intelektualnego, w tym zwłaszcza nauczycieli akademickich, którzy jednocześnie są pracownikami nauki i wiedzy,
- osiągnięcia naukowo-badawcze uniwersytetu oraz jego byłych i obecnych pracowników,
- programy kształcenia,
- biblioteki,
- nieruchomości uniwersytetu,
- odpowiednio wyposażone sale dydaktyczne,
- specjalistyczne, nowoczesne laboratoria badawcze i dydaktyczne,
- wyposażenie i urządzenia komputerowe,
- środki transportu,
- zasoby finansowe uniwersytetu,
- inne zasoby.

**ZRU** jest warunkiem *sine qua non* osiągnięcia wysokiego poziomu efektów kształcenia, czyli przodownictwa w jakości kształcenia na danych kierunkach studiów, na różnych, alternatywnych poziomach i profilach kształcenia. Jest to kwestia podstawowa dla rozwoju uniwersytetu i jego miejsca na konkurencyjnym krajowym i europejskim rynku świadczonych usług dydaktycznych. Powiązanie ZRU z przedstawionymi powyżej ogniwami łańcucha procesu dydaktycznego przedstawia: **model oddziaływania zrównoważonego rozwoju uniwersytetu na efekty kształcenia**<sup>1</sup>, zapisany w postaci rys. 1.

<sup>1</sup> Model oddziaływania zróżnicowanego rozwoju uniwersytetu na efekty kształcenia został w całości (łącznie z rysunkiem) opracowany przez autora.



Rys. 1. Model oddziaływania zrównoważonego rozwoju uniwersytetów na efekty kształcenia

Źródło: opracowanie własne.

Od kilku lat z roku na rok maleje liczba kandydatów na studia; szacuje się, że o około 50 000 rocznie. Niż demograficzny rządzi szkołami wyższymi w Polsce. Uczelnie na studia komercyjne – płatne, które przynoszą dochody i wspierają ich budżet, przyjmują wszystkich chętnych. Uczelnie publiczne na bezpłatne studia stacjonarne przyjmują w granicach limitu przyznanego na poszczególne kierunki, bez względu na to, czy kandydaci są przygotowani do tego, aby studiować na I lub II stopniu kształcenia. Co najmniej 30% studentów przyjętych na studia I stopnia nie powinno zdać matury! Dzięki pomocy Ministerstwa Edukacji Narodowej oraz dyrekcji i pracowników szkół przeprowadzających egzaminy maturalne osoby te zdają maturę, bo tego wymagają warunki i wyniki ekonomiczne tych szkół (liceów i techników). Następnie bez zdania egzaminu wstępnego rozpoczynają studia! Kto chce, kończy studia I stopnia, a jak trochę pomogą finansowo rodzice i sponsorzy, to ukończą i studia magisterskie. Proceder pisanie prac magisterskich prosperuje dobrze i, jak donoszą mass media, korzystają z tego także stróże prawa. Oczywiście sytuacja ta jest korzystna ekonomicznie dla uczelni i nic złego się nie dzieje, jeśli za kasą w supermarketach siedzą absolwentki studiów I stopnia, a kierownikami stoisk są absolwenci studiów magisterskich. Kiedyś robiły to osoby, które ukończyły zawodową szkołę handlową lub, w najlepszym przypadku, liceum handlowe. Jednocześnie rośnie liczba bezrobotnych absolwentów szkół wyższych. Po części powodem tych

sytuacji jest niski poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji absolwentów konkretnych kierunków studiów uczelni, które formalnie wdrożyły wymogi Krajowych Ram Kwalifikacji i uzyskały akredytację realizowanego programu, a wydziały, które te kierunki prowadzą, posiadają pozytywną ocenę akredytacji instytucjonalnej PKA.

Koszty niskiej jakości kształcenia ponoszą studenci, ich rodzice i pozostali sponsorzy oraz państwo, czyli podatnicy; ale nic się nie dzieje, praca w MEN i MNiSW jest miła, spokojna i dobrze płatna, studenci nie wychodzą na ulice, nie protestują; wszystko jest więc w najlepszym porządku. Pojawia się jednak problem – front niżowy o podłożu demograficznym i gospodarczym, brakuje studentów i cała ta idylla zmierza ku końcowi; uczelnie niepubliczne zaczęły bankrutować, publiczne wpadają w tarapaty finansowe, córki i synowie profesorów uniwersytetu wybierają studia za granicą, cenieni fachowcy z rodzinami (w tym potencjalnymi kandydatami na studia) wyjeżdżają za granicę. Ma się wrażenie, że urzędnicy MEN, MNiSW, członkowie Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego i Konferencji Rektorów nie odczuwają z tego tytułu frustracji i niepokoju.

Koszt takiego postępowania ponosi całe społeczeństwo, w tym podatnicy, którzy wszystko to finansują. Musimy domagać się przerwania tej idylli i podjęcia radykalnych działań, które skończą wyżej opisany proceder. Co należy zrobić? Po pierwsze, zlikwidować pozorowaną działalność Polskiej Komisji Akredytacyjnej, wprowadzić obowiązkowe egzaminy kwalifikacyjne na studia I, II i III stopnia pod nadzorem państwa, w uczelniach zarówno publicznych, jak i niepublicznych, oraz znacznie podnieść poziom egzaminu maturalnego, tak aby zdawali go tylko dobrze przygotowani maturzyści. Matura musi być certyfikatem potwierdzającym wysoki poziom efektów kształcenia w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji. Tymczasem obecnie jest potwierdzeniem uczęszczania do liceum lub technikum i ukończenia takiej szkoły.

Następnie w uczelniach publicznych i niepublicznych należy obowiązkowo wprowadzić zasadę zrównoważonego rozwoju, osłabić, a następnie zlikwidować czynniki blokujące oraz uruchomić czynniki wspomagające zrównoważony rozwój we wszystkich szkołach wyższych, które są w stanie to zrobić; pozostałe powinny być jak najszybciej zlikwidowane.

## 5. Zakończenie

Szkoły wyższe, na mocy ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym [Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r., art. 9.3], zobowiązane są do opracowania i realizacji wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, którego celem jest osiągnięcie zamierzonych efektów kształcenia, czyli zapewnienie właściwej jakości tegoż kształcenia. Wspomniana ustawa **efekty kształcenia** definiuje jako: „zasób wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych uzyskanych w procesie kształcenia przez osobę uczącą się” [Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r., art. 9.3]. Nie wnikając w tym momencie w szczegóły interpretacyjne tego zasobu, czyli wartości dodanej wyniesionej przez absolwenta uczelni ze studiów, zwróćmy uwagę na czynniki determinujące uzyski-

wany poziom efektów kształcenia na poszczególnych kierunkach w uniwersytecie oraz metodologię pomiaru tych efektów.

Wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia w szkołach wyższych w Polsce koncentrują swoją uwagę na ocenie zgodności wybranych elementów przebiegu studiów z przyjętymi w uniwersytecie programem studiów i planem zajęć na poszczególnych kierunkach studiów w danym czasie [Wawak 2012c, s. 370-371]. W przedstawionym na rys. 1 modelu oddziaływania zrównoważonego rozwoju uniwersytetów na efekty kształcenia zaznaczono, że przebieg studiów jest tylko jednym z wielu czynników zawartych w tym modelu, oddziałującym na efekty kształcenia. Przebieg studiów jest bezpośrednim, finalnym czynnikiem integrującym i kompensującym wpływ różnych czynników, oddziałującym pośrednio na jakość kształcenia. Badając przebieg studiów pod kątem jego wpływu na jakość kształcenia, należy mierzyć i wskazywać wpływ wszystkich pośrednich czynników, ujętych we wspomnianym modelu, na efekty kształcenia. Takich badań w szkołach wyższych się nie przeprowadza, a wewnętrzne systemy zapewnienia jakości nie uwzględniają wpływu tych czynników pośrednio oddziałujących na efekty kształcenia. Dlatego też są mocno okrojone, ułomne i niewiele wnoszą do zapewnienia pożądanych efektów kształcenia w uniwersytetach.

Wdrażane w uczelniach publicznych i niepublicznych wewnętrzne systemy zapewnienia jakości są w rzeczywistości namiastką działań projakościowych, ponieważ mają szereg wad; w tym przede wszystkim [Wawak 2012b, s. 370-393]:

- abstrahują od niskiego poziomu przygotowania na studia kandydatów, którzy są przyjmowani na pierwszy rok bez potwierdzenia dotychczasowych efektów kształcenia,
- nie biorą pod uwagę możliwości zmiany dwustopniowych studiów na jednolite studia magisterskie albo studia typu „Y” lub równoległego uruchomienia nowego poziomu studiów, obok istniejącego, na konkretnych prowadzonych kierunkach,
- nie widzą potrzeby zamiany profilu ogólnoakademickiego kształcenia na praktyczny lub prowadzenia równoległe obu profili na określonych kierunkach studiów,
- nie uwzględniają wpływu sposobu gospodarowania zasobami uniwersytetu, ich jakości i ilości wszystkich zasobów uniwersytetu na uzyskiwane efekty kształcenia,
- nie dostrzegają bardzo ważnego pośredniego wpływu zewnętrznych i wewnętrznych czynników blokujących oraz wspomagających zrównoważony rozwój uniwersytetów na poziom i rozwój efektów kształcenia w uczelni,
- zapominają, że jakość zarządzania wywiera istotny wpływ nie tylko na jakość kształcenia, ale także na jakość efektów prowadzonych badań naukowych i usług doradczych, które w znaczny sposób determinują efekty kształcenia,
- nie uważają za konieczne przeprowadzania oceny efektów kształcenia w ustawnym kontakcie ze wszystkimi absolwentami po ukończeniu studiów oraz uznania tej oceny za najważniejszą w ocenie jakości kształcenia,

- nie uwzględniają wzajemnego związku zachodzącego, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, między efektami kształcenia a przychodami uniwersytetu z tytułu świadczonych usług naukowo-badawczych, dydaktycznych i doradczych, czyli zależności między sferą realną świadczonych usług i finansową uczelni,
- nie biorą pod uwagę, że realnie osiągnane efekty kształcenia będą decydować w coraz większym stopniu o dostępie do kredytu i pozyskaniu przez uczelnie zamówień publicznych na świadczenie usług dydaktycznych, które zastąpią całkowicie dotychczasowy przydział dotacji dydaktycznych,
- nie odpowiadają wymogom zapisanym we wspomnianym już wcześniej dokumencie *Wskazówki i standardy kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*, przyjętym w 2005 roku w Bergen przez ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy Procesu Bolońskiego.

Podsumowując, można śmiało stwierdzić, że tylko zrównoważony rozwój uniwersytetu, będący efektem synergii zasobów uczelni, ich wykorzystania oraz wpływu czynników blokujących i wspomagających ten rozwój, jest gwarantem postępującego wzrostu efektów kształcenia i odnoszenia sukcesu uczelni publicznej i niepublicznej na płaszczyźnie naukowej i dydaktycznej<sup>2</sup>.

## Literatura

- Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst&Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009 r., [www.uczelnia2020](http://www.uczelnia2020).
- Raport WCED „Nasza Wspólna Przyszłość” („Our Common Future”)*, tzw. Raport Brundtland – od nazwiska przewodniczącej komisji, 1987, [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zrównoważony\\_rozwój](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zrównoważony_rozwój).
- Skrzypek E., *Miejsce i znaczenie wiedzy w zrównoważonym rozwoju*, [w:] *Filozofia TQM w zrównoważonym rozwoju*, praca zbiorowa pod red. J. Żuchowskiego, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom 2008, s. 158 oraz [http://pl.wikipedia.org/wiki/Zrównoważony\\_rozwój.pl](http://pl.wikipedia.org/wiki/Zrównoważony_rozwój.pl).
- Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*, [w:] *Materiały z konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa wyższego*, Bergen 19-20 maja 2005, wersja polska, MEN, Warszawa 2005, <http://www.nauka.gov.pl>, data odczytu 28.04.2014.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020, Projekt środowiskowy*, Warszawa 2009, [www.krasp.org.pl](http://www.krasp.org.pl).
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku. Streszczenie*, Raport cząstkowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst&Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2010, [www.uczelnie2020.pl](http://www.uczelnie2020.pl).
- Tischner J., *W kręgu filozofii pracy. Polski kryzys pracy*, Biblioteka Służby Liturgicznej, nr 19, Kraków 1983.
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz.U. nr 164 z 2005 r., poz. 1365 z późn. zm.

---

<sup>2</sup> Powyższe opracowanie stanowi wynik badań, studiów przeprowadzonych przez autora i jego przemyśleń oraz publikacji w latach 2005-2013, dotyczących funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce oraz projekcji modelu oddziaływania zrównoważonego rozwoju uniwersytetów na ich efekty kształcenia.

- Wawak T., *Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwestorów – wyniki badań*, [w:] *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012a.
- Wawak T., *Najważniejsze propozycje zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce w opinii ankietowanych profesorów – wyniki badań*, „Zarządzanie i Finanse”, część 1, nr 3, wrzesień 2012b, Gdańsk.
- Wawak T., *Oczekiwania studentów skrócony raport z badań ankietowych*, [w:] *Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji*, praca zbiorowa po red. naukową E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2012c.
- Wawak T., *Pro Quality Restructuring of Management in Higher Education*, [w:] *Current Problems of University Management*, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Wawak T., *Quality – Oriented Changes in Knowledge Management in Colleges of Higher Education – an Outline of the Problem*, [w:] *Enterprises in the Face of Contemporary Challenges*, pod red. A. Anastasi i R. Borowieckiego, Krakow University of Economics and University of Messina, Krakow – Messina 2000.
- Wstępny, roboczy raport z I etapu badań na temat: Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym*, [w:] *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Zarządzanie w szkole wyższej*, raport z badań zrealizowany pod kierunkiem T. Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne (WBPW), Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2009.

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UNIVERSITIES IN TERMS OF PERMANENT HIGHER EDUCATION REFORM

**Summary:** Sustainable development of the university means a coherent, integrated, omnidirectional, based on a quality way of managing resources. It reduces agents blocking development, and stimulates those fostering it. This allows the university to dynamically increase research, education and advisory potential. It may contribute to the quality of life of the academic community, and society. The aim of this paper is to identify the factors blocking and supporting the sustainable development of universities. The paper presents a model of their impact on learning outcomes in a situation of permanent reform of higher education in Poland. The paper has shown that the pace and direction of sustainable development are the effect of synergy of way the universities function, including quality of management, appropriately selected resources and relationships with the environment. They are used to accomplish the mission, goals and tasks of the university. Sustainable development of universities is possible under two conditions. Firstly, the widespread awareness of the academic community at the joint responsibility of higher education institutions in relations with stakeholders is needed. It should combine social, ethical, economic and ecological responsibility. Secondly, the acceptance of continuous self-improvement of teachers, other staff and students. Then the results achieved by universities will satisfy their employees, students and alumni, as well as promote the development of the university and all its stakeholders.

**Keywords:** university, sustainable development, learning outcomes, sustainable development of universities, quality of management, assets of universities, blockages and factors supporting university development, incomes of universities.