

Agnieszka PIOTROWSKA-PIĄTEK
Wyższa Szkoła Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach
Urząd Statystyczny w Kielcach
apiotrowskapiatek@gmail.com

RELACJE SZKÓŁ WYŻSZYCH¹ Z INTERESARIUSZAMI ZEWNĘTRZNYMI. KONWENT JAKO ORGANIZACJA POMOSTOWA

Streszczenie. Niniejszy artykuł nawiązuje do toczącej się wśród badaczy i osób pełniących funkcje zarządcze w szkołach wyższych dyskusji na temat relacji szkół wyższych z interesariuszami zewnętrznymi. W artykule, na podstawie studiów literaturowych, obowiązujących aktów prawnych oraz badań własnych (analiza dokumentów), Autorka próbuje odpowiedzieć na pytanie czy konwent – ciało kolegialne w strukturach szkół wyższych w Polsce – może pełnić rolę tzw. organizacji pomostowej pomiędzy uczelnią a regionalnym otoczeniem społeczno-gospodarczym.

Słowa kluczowe: model zarządzania uczelnią, trzecia misja uczelni, interesariusze zewnętrzni, konwent.

THE RELATIONSHIP BETWEEN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION AND EXTERNAL STAKEHOLDERS. CONVENT AS A BRIDGING ORGANIZATION

Summary. This article refers to the ongoing discussion among researchers and persons discharging managerial functions in the institutions of higher education on the relationship between universities and external stakeholders. The author, based on study of literature, existing legislation and own researches (analysis of documents), tries to answer the question – whether the convent – collegial body in structures of universities in Poland – can fulfill the role of, so called, bridging organization between university and the regional socio-economic environment.

Keywords: model of university management, third mission of university, external stakeholders, convent.

¹ W artykule sformułowania „szkoła wyższa”, „instytucje szkolnictwa wyższego” oraz „uczelnia” stosowane są wymiennie. Rozważania dotyczące różnic terminologicznych pomiędzy tymi pojęciami Czytelnik znajdzie [w:] Drapińska A.: Zarządzanie relacjami na rynku edukacyjnych usług wyższych. PWN, Warszawa 2011, s. 29.

1. Wprowadzenie

Androulla Vassiliou – Komisarz ds. Edukacji, Kultury, Wielojęzyczności i Młodzieży Komisji Europejskiej w przedmowie do raportu *Focus on Higher Education in Europe 2010. The Impact of the Bologna Process* napisała: *edukacja to klucz do lepszej przyszłości – inwestycja w kształcenie przyspieszy ożywienie gospodarcze oraz wyposaży jednostki i państwa w kompetencje potrzebne do funkcjonowania w świecie po kryzysie*². Szczególnie istotną rolę w systemie edukacji należy przypisać poziomowi szkolnictwa wyższego, jako elementowi, który dyskontuje kapitał tkwiący w kandydatach na studia i przekształca go w potencjał absolwentów do pełnienia określonych ról zawodowych i społecznych.

Z punktu widzenia społeczeństwa i gospodarki system edukacji wyższej pełni trzy kluczowe funkcje³:

- kształcenia na potrzeby rynku pracy,
- zwiększania potencjału modernizacyjnego społeczeństwa,
- kształtowania struktury społecznej.

Oczywiście charakter, zakres i sposób realizacji tych funkcji są historycznie i politycznie zdeterminowane zarówno w wymiarze międzypaństwowym, jak i w ramach ewolucji modelu uczelni wewnątrz danego państwa.

W komentarzach dotyczących zmian w systemie szkolnictwa wyższego w Polsce, jakie nastąpiły w wyniku nowelizacji ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* w 2011 roku, zauważa się, że po kilkuletniej debacie środowiskowej przyjęto wiele rozwiązań zbliżających polski system do modelu brytyjsko-amerykańskiego, głównie w jego części dotyczącej związków z rynkiem i orientacją na wykorzystanie nauki dla celów rozwoju gospodarki. Nie oznacza to jednak kopiowania żadnego z modeli. Przyjęto rozwiązania łączące modele amerykańskie, brytyjskie, europejskie⁴ oraz ideę autonomii programowej, praktyczny wymiar edukacji, związki z otoczeniem społecznym i gospodarczym oraz gwarancje jakości dydaktyki i badań naukowych⁵. W dyskusjach poprzedzających zmiany w 2011 roku niektórzy autorzy podkreślali, że autonomia merytoryczna uczelni, zwłaszcza możliwość kształtowania programów nauczania, była w Polsce mniejsza niż w wielu innych krajach Unii Europejskiej i OECD.

² European Commission: *Focus on Higher Education in Europe 2010. The Impact of the Bologna Process*. Eurydice 2010, http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/122en.pdf.

³ Buchner-Jeziorska A.: *Współpraca uczelni z otoczeniem: Ograniczenia i szanse. Przykład Polski*, [w:] Minkiewicz B.: *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 54.

⁴ Geryk M.: *Zmiany w zakresie zarządzania uczelniami w obliczu istotnych przeobrażeń systemu szkolnictwa wyższego oraz otoczenia uczelni*, [w:] Boguszewicz-Kreft M., Rozkwitalska M. (red.): *Nowe koncepcje w zarządzaniu organizacją wobec wyzwań otoczenia*. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 22, Gdańsk 2013, s. 96.

⁵ Lipińska-Nałęcz D.: *Szkolnictwo wyższe w dybach czy na drodze do wolności? „Forum Akademickie”*, nr 7-8, 2012.

Dla realizacji podstawowych misji szkolnictwa wyższego, a więc kształcenia oraz prowadzenia prac badawczo-rozwojowych ważne są relacje uczelni z otoczeniem, zarówno w przestrzeni społecznej, jak i gospodarczej. Podkreślenie znaczenia orientacji działalności uczelni w obrębie kształcenia oraz prowadzenia badań na potrzeby społeczności i gospodarki, szczególnie w wymiarze regionalnym, znajduje odzwierciedlenie w koncepcjach tzw. trzeciej misji uczelni.

Niniejszy artykuł dotyczy zagadnienia współpracy szkół wyższych z interesariuszami zewnętrznymi. Autorka nawiązując do propozycji wielkiego znawcy tematu B. Clarka tzw. organizacji pomostowych (segmentów peryferyjnych), łączących uczelnię z otoczeniem⁶. Na podstawie studiów literaturowych oraz badań własnych próbuje odpowiedzieć na pytanie, czy konwent – organ kolegialny w uczelniach wyższych – może spełniać taką rolę.

2. Relacje szkół wyższych z interesariuszami zewnętrznymi

Szkoły wyższe funkcjonują w określonym kontekście otoczenia i realizują ściśle zdefiniowane działania na rzecz lokalnych społeczności. Należy się zgodzić z poglądem S. Cyferta i C. Kochalskiego, że władze szkół wyższych muszą mieć świadomość, że sukces lokalnych społeczności jest gwarantem ich sukcesu, natomiast niepowodzenia lokalnych społeczności znajdują swoje odzwierciedlenie, np. w wyniku spadku siły nabywczej społeczeństwa, w efektywności funkcjonowania szkół wyższych. Dlatego też oczekiwania interesariuszy, grup zainteresowanych efektywnym funkcjonowaniem uczelni, bez wsparcia których szkoły wyższe nie mogą poprawnie funkcjonować, powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w działaniach realizowanych przez szkoły wyższe⁷ na poziomie strategicznym oraz poziomie funkcjonalnych programów działania.

A. Minkiewicz we wprowadzeniu do publikacji *Uczelnie i ich otoczenie* wskazuje, że interesariusze szkolnictwa wyższego to nie tylko bezpośredni i pośredni użytkownicy edukacji na poziomie wyższym, ale także różne ciała pośredniczące w kontaktach między uczelniami a państwem⁸.

Partnerami szkół są w pierwszej kolejności, te grupy podmiotów, z którymi więzi są bardziej ściśle, a więc państwo i jego agendy „delegowane” do tej współpracy (właściwe

⁶ Clark B.R.: *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press, New York 1998; Clark B.R.: *Sustaining Change in Universities. Continuous in Case Studies and Concepts*. Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York 2004.

⁷ Cyfert S., Kochalski C.: Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju uczelni wyższej na przykładzie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, [w:] Cyfert Sz., Kochalski C. (red.): *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 167, 2011, s. 144.

⁸ Minkiewicz B. (red.): *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 9.

ministerstwo, administracja rządowa w regionie, samorządy lokalne), kupujący usługi edukacyjne (kształcący się i ich „protektorzy”, np. osoby finansujące kształcenie), kupujący prace badawcze (przedsiębiorstwa zainteresowane nowymi technologiami, jednostki otoczenia biznesu), instytucje finansujące uczelnię lub zadania przez nią realizowane⁹. Katalog ten warto rozrzeszyć o samorządy zawodowe, instytucje rynku pracy, instytucje społeczne, media, inne szkoły wyższe, szkoły ponadgimnazjalne.

W literaturze przedmiotu panuje zgodność co do znaczenia koncepcji 3 misji uczelni dla modelu zarządzania uczelnią. Jednak w sferze oceny jej realizacji można dostrzec pojawiające się problemy zarówno ze strony samych uczelni, jak i partnerów. Często podkreśla się, że poważnym ograniczeniem w zakresie współpracy uczelni z otoczeniem w Polsce jest brak tradycji ścisłej współpracy pomiędzy podmiotami gospodarczymi, a instytucjami naukowo-badawczymi, szczególnie w wymiarze instytucjonalnym¹⁰. J. Dietl wyraża obawę, że ze strony kierownictwa uczelni nie docenia się jej roli i odpowiedzialności społecznej a problem komunikacji między uczelnią, a jej interesariuszami jest traktowany instrumentalnie. Przeważa operacyjny, krótkookresowy punkt widzenia. Do rzadkości należy włączanie tych związków w strategię szkoły. Przy formułowaniu jej misji dziedzina ta prawie nigdy nie jest brana pod uwagę¹¹. Badania własne Autorki artykułu z 2013 roku dotyczące obecności „komponentu deklaracji działań na rzecz rozwoju regionu” w misjach i strategiach szkół wyższych wskazują jednak na to, że uczelnie są świadome roli, jaką pełnią w rozwoju społeczno-gospodarczym regionu. Występuje natomiast bardzo duże zróżnicowanie w prezentowanych postawach uczelni pomiędzy grupami uczelni (publicznymi uczelniami akademickimi, państwowymi wyższymi szkołami zawodowymi oraz uczelniami niepublicznymi), jak również wewnątrz danej grupy (szczególnie w grupie uczelni niepublicznych)¹².

Modelem uczelni otwartej na otoczenie jest koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego B. Clarka. Clark w trakcie swoich badań zidentyfikował 5 cech, które jego zdaniem są fundamentalne dla procesu zarządzania uczelnią, która zorientowana jest na otoczenie¹³:

⁹ Minkiewicz B.: Uczelnie i ich otoczenie: możliwości i formy współdziałania, dostosowania, [w:] Minkiewicz B. (red.): Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 34. Nieco kontrowersyjne (w stosunku do prezentowanych opinii w literaturze przedmiotu), a zarazem interesujące podejście do zagadnienia otoczenia szkoły wyższej zaprezentował A. Sulejewicz w opracowaniu: Sulejewicz A.: Pług, miecz i Księga: otoczenie szkoły wyższej, [w:] Minkiewicz B. (red.): Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.

¹⁰ Por.: Józwiak J.: Nauka dla gospodarki: uwarunkowania, [w:] Minkiewicz B. (red.): Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 69.

¹¹ Dietl J.: Uczelnia niepaństwowa jako czynnik awansu ekonomicznego, społecznego i kulturowego regionu, [w:] Minkiewicz B. (red.): Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003, s. 79.

¹² Więcej na ten temat [w:] Piotrowska-Piątek A.: The activities of higher education institutions in Poland contributing to socio-economic development of the region, [in:] 10 Years in the European Union – Achievements. Problems. Expectations (conference proceedings). Biznesa augstskola Turība, Ryga 2014.

¹³ Clark B.: Sustaining Change in Universities. Continuous Case Studies and Concepts. Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York 2004, pp. 5-8.

- wzmocnienie centrum sterującego (centrum kierujące uczelnią powinno stosować podejście menadżerskie, uniwersytet przedsiębiorczy powinien samodzielnie poszukiwać okazji do zmian, podstawową formą zmian są inicjatywy oddolne);
- rozwój tzw. segmentów peryferyjnych (segmenty peryferyjne są kluczowe w przełamywaniu istniejących w tradycyjnej uczelni podziałów na dyscypliny i rozwijaniu współpracy z otoczeniem w zakresie transferu wiedzy, kontaktów z biznesem i absolwentami, pozyskiwania środków finansowych, ochrony własności intelektualnej i kształcenia ustawicznego. Tworzenie tych jednostek wpływa pozytywnie na relacje z otoczeniem zarówno całości, jak i jej poszczególnych elementów, a same jednostki mają elastyczne formy organizacyjne. Tworzeniu segmentów peryferyjnych sprzyja rosnące znaczenie interesariuszy, którzy lepiej rozumieją potrzeby i oczekiwania społeczne, w podejmowaniu kluczowych decyzji, a nawet współzarządzaniu uczelnią. Instytucje pomostowe wpływają na rozwój i aktywizację zawodową regionu),
- dywersyfikacja źródeł finansowania (w warunkach kryzysu finansów publicznych i malejących nakładów finansowych w szkolnictwie wyższym należy poszukiwać źródeł finansowania badań naukowych z tzw. trzeciego strumienia, np. samorządów lokalnych),
- stymulowanie rdzenia akademickiego (uniwersytet przedsiębiorczy to przedsiębiorcze, podstawowe jednostki organizacyjne, obok których współfunkcjonują silne ośrodki badawcze),
- zintegrowana kultura przedsiębiorczości (rozwijaniu uczelni przedsiębiorczej sprzyja kultura korporacyjna).

Stworzenie warunków do transferu wiedzy pomiędzy uniwersytetem a otoczeniem z pewnością wymaga instytucjonalizacji, tj. stworzenia w uczelni lub poza nią struktury scentralizowanej lub zdecentralizowanej¹⁴. W polskim systemie szkolnictwa wyższego rolę taką może pełnić konwent – zasadniczo drugie, obok senatu, ciało kolegialne szkoły wyższej.

3. Konwent w strukturach organizacyjnych szkół wyższych w Polsce

W chwili obecnej konwent jest ustawowym ciałem kolegialnym, obligatoryjnym dla struktur państwowych wyższych szkół zawodowych, fakultatywnym dla publicznych uczelni akademickich. Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o *zmianie ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule*

¹⁴ Leja K.: Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 160.

w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw¹⁵ w art. 60, ust. 2-4 stanowi, że w publicznej uczelni, jeżeli statut tak stanowi, obok senatu lub organu kolegialnego może działać konwent i dalej w publicznej uczelni zawodowej działa konwent. W przypadku uczelni niepublicznych Ustawa nie ogranicza, a z drugiej strony nie nakazuje tworzenia innych niż senat organów kolegialnych.

Państwowe wyższe szkoły zawodowe są, z uwagi na problematykę artykułu, szczególnym elementem systemu szkolnictwa wyższego. Jako uczelnie dedykowane potrzebom regionu, w którym funkcjonują od początku były obligowane przez ustawodawcę do współpracy z otoczeniem regionalnym. Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 roku o wyższych szkołach zawodowych¹⁶ zakładała konwent jako obligatoryjne, obok senatu, ciało kolegialne dla państwowych wyższych szkół zawodowych. Definiowała również skład konwentu¹⁷ oraz jego kompetencje¹⁸. W ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 2005 roku¹⁹, która stała się wówczas podstawą prawną działania również dla państwowych wyższych szkół zawodowych, art. 60 stanowił, że w uczelni publicznej może, obok senatu działać konwent. Ustawa również określała możliwy skład konwentu (art. 63), a zakres jego kompetencji miał określać statut uczelni (art. 64).

Obecny kształt uregulowań dotyczących konwentu w ustawie *Prawo o szkolnictwie wyższym* ocenia się jako intencję ustawodawcy, aby konwentowi nadać istotną rangę²⁰.

W tym miejscu warto wspomnieć o badaniach K. Lei, dotyczących koncepcji zarządzania uczelniami publicznymi w Polsce. W trakcie wywiadów z rektorami publicznych uczelni technicznych wspomniany Autor zebrał opinie na temat konwentu. Były one zróżnicowane: od konstatacji rektora Politechniki Wrocławskiej, że konwent nie jest niczym nowym, gdyż w uczelni funkcjonowała rada społeczno-gospodarcza, skupiająca przedstawicieli samorządu, biznesu i środowiska akademickiego, do stwierdzenia rektora AGH, że konwent traktuje jako izbę niższą senatu. W statutach 11 spośród 17 uczelni technicznych, badanych przez cytowanego Autora, zapisana jest możliwość utworzenia konwentu jako ciała doradczego

¹⁵ Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw. DzU z 2011 r. Nr 84, poz. 455.

¹⁶ Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 roku o wyższych szkołach zawodowych. DzU z 1997 r. Nr 96, poz. 590.

¹⁷ Artykuł 32.1. Ustawy - w skład konwentu wchodzi: przedstawiciele organów państwowych, przedstawiciele organów samorządu terytorialnego i zawodowego, przedstawiciele instytucji i stowarzyszeń naukowych, zawodowych oraz twórczych, przedstawiciele organizacji pracodawców, przedstawiciele uczelni, z którymi uczelnia zawodowa współdziała, rektor, kanclerz, prorektor lub prorektorki.

¹⁸ Artykuł 35. Ustawy - do kompetencji konwentu państwowej uczelni zawodowej należy: opiniowanie przedstawionych przez Senat planów działalności finansowej uczelni, zatwierdzanie, na wniosek senatu, rozmiarów kształcenia oraz kierunków i (lub) specjalności zawodowych, opiniowanie przedstawionych przez senat kandydatów na rektora i kanclerza, wyrażanie opinii w sprawie odwołania rektora, prorektora i kanclerza, wyrażanie zgody na zawieranie umów o współpracy z przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi oraz innymi podmiotami gospodarczymi, wyrażanie zgody w sprawach dotyczących mienia i gospodarki państwowej uczelni zawodowej, przekraczających zakres zwykłego zarządu, opiniowanie spraw dotyczących: nabycia lub zbycia przez państwową uczelnię zawodową mienia o wartości określonej w statucie, przyjęcia darowizny, spadku lub zapisu o wartości określonej w statucie, przystąpienia do spółki lub innej organizacji gospodarczej oraz utworzenia fundacji.

¹⁹ Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 27 lipca 2005 roku. DzU z 2005 r. Nr 164, poz. 1365, z 2006 r. Nr 46, poz. 328.

²⁰ Leja K.: *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 126.

rektora, które ma wspierać władze uczelni w realizacji trzeciej misji. W kilku przypadkach, mimo zapisu w statucie, do tej pory nie powołano konwentu, w kilku innych konwent już debatował nad problemami kluczowymi dla uczelni²¹.

4. Obecność, skład oraz kompetencje konwentu w strukturach szkół wyższych – wyniki badań własnych

W celu rozpoznania obecności konwentu w strukturach organizacyjnych szkół wyższych w Polsce, a także ich składu oraz kompetencji analizie poddano nielosowo wybranych 13 statutów, z tego 4 z publicznych uczelni akademickich (z czterech największych miast akademickich), 4 z państwowych wyższych szkół zawodowych (zróżnicowanych terytorialnie), 5 z uczelni niepublicznych (zróżnicowanych terytorialnie). Dobór oparto na dostępności statutu na stronie internetowej uczelni.

W publicznych uczelniach akademickich konwent wystąpił w 75% obserwacji, w przypadku badanych państwowych wyższych szkół zawodowych; we wszystkich przypadkach statut przewidywał funkcjonowanie konwentu. W jednej publicznej uczelni akademickiej statut przewidywał również konwent wydziału. Zupełnie odwrotna sytuacja występuje w przypadku uczelni niepublicznych. W żadnym z badanych statutów wśród organów kolegialnych uczelni nie przewidziano konwentu ani innego ciała, którego zadaniem byłaby współpraca z otoczeniem.

Konwent, zarówno w przypadku publicznych uczelni akademickich, jak i państwowych wyższych szkół zawodowych, powoływany jest przez Rektora (samodzielnie bądź po zasięgnięciu opinii Senatu) lub przez Senat na wniosek Rektora. W prawie wszystkich badanych statutach znajdowała się informacja o długości okresu kadencji konwentu. Wynosiła ona zawsze 4 lata, co jest zbieżne z długością okresu kadencji senatu.

Badane statuty poddano również analizie w zakresie składu konwentu. W przypadku państwowych wyższych szkół zawodowych, gdzie konwent jest ciałem obligatoryjnym, statuty w sposób bardzo precyzyjny określały typ przedstawiciela (z reguły przez podanie nazwy własnej) oraz jego liczebność. Wyniki obserwacji przedstawia poniższa tabela.

²¹ Ibidem, s. 127.

Tabela 1

Skład badanych konwentów²²

| Publiczne uczelnie akademickie | Państwowe wyższe szkoły zawodowe |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - przedstawiciele władzy publicznej (rządowej) - przedstawiciele władzy samorządowej - przedstawiciele gospodarki, w tym organizacji pracodawców - przedstawiciele stowarzyszeń zawodowych - przedstawiciele stowarzyszeń naukowo-technicznych - przedstawiciele innych uczelni współpracujących - rektor i byli rektorzy - przedstawiciele wydziałów | <ul style="list-style-type: none"> - przedstawiciele władzy publicznej (rządowej) - przedstawiciele władzy samorządowej - przedstawiciele gospodarki, w tym organizacje pracodawców - przedstawiciele stowarzyszeń zawodowych - przedstawiciele stowarzyszeń naukowo-technicznych - przedstawiciele innych uczelni współpracujących - przedstawiciele instytucji rynku pracy - rektor - prorektorzy - kanclerz - dziekani - przedstawiciele nauczycieli akademickich - przedstawiciele pracowników niebędących nauczycielami - przedstawiciele związków zawodowych - przedstawiciele studentów |

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizowanych statutów.

Należy również zauważyć, że w przypadku państwowych wyższych szkół zawodowych w konwencie w większym stopniu uczestniczą przedstawiciele samej uczelni. W szczególności należy podkreślić cenny udział studentów i pracowników uczelni.

Zapisy w statutach dotyczące konwentu poddano również analizie w zakresie uprawnień tego organu kolegialnego.

Wyniki analizy w odniesieniu do publicznych uczelni akademickich pogrupowano w następujące formy kompetencji i działań:

- wyrażanie opinii o ogólnych kierunkach działania uczelni,
- proponowanie zmian w ofercie edukacyjnej na poziomie kierunków oraz specjalności kształcenia wiążących ofertę z potrzebami regionalnymi,
- wyrażanie opinii w sprawie działalności badawczej,
- wsparcie organizacyjne i finansowe działań rozwojowych uczelni, w szczególności w wymiarze modernizacji bazy materialnej uczelni,
- promowanie działań uczelni w kraju i zagranicą, w tym wzmacnianie instytucjonalnych mechanizmów współpracy uczelni z przedstawicielami władz publicznych i sfery gospodarczej (w szczególności systemów zawodowych praktyk sudeckich oraz działań ułatwiających podejmowanie pracy zawodowej przez absolwentów).

²² W tabeli podano wszystkie kategorie ustalonych typów przedstawicieli.

Z kolei, w odniesieniu do państwowych wyższych szkół zawodowych wyniki analizy pogrupowano następująco:

- opiniowanie, wspieranie i podejmowanie działań mających na celu rozwój uczelni (w tym współtworzenie lub opiniowanie strategii rozwoju uczelni, opiniowanie przystąpienia lub utworzenia spółki bądź fundacji oraz tworzenie w regionie klimatu sprzyjającego rozwojowi uczelni),
- proponowanie zmian w ofercie edukacyjnej na poziomie kierunków i specjalności kształcenia, wiążących ofertę z potrzebami regionalnymi (m.in. przez okresową ich analizę),
- pomoc w działaniach ukierunkowanych na rozwój bazy materialnej uczelni,
- wsparcie w realizacji projektów badawczych, konferencji, seminariów,
- wzmacnianie instytucjonalnych mechanizmów współpracy uczelni z przedstawicielami władz publicznych i sfery gospodarczej (systemy zawodowych praktyk sudeckich),
- wsparcie organizacyjne i finansowe dla inkubatorów przedsiębiorczości i innych inicjatyw gospodarczych uczelni,
- promowanie uczelni (w szczególności absolwentów) w kraju i zagranicą,
- opiniowanie przedstawionych przez Senat bieżących planów działalności uczelni.

W świetle zaprezentowanych powyżej wyników badań wydaje się, że kompetencje odnoszące się do wszystkich ważnych funkcji i obszarów działalności uczelni dają konwentowi wyraźne podstawy do włączania się w procesy zarządzania uczelnią. Zróżnicowany skład natomiast umożliwia współpracę z reprezentantami kluczowych podmiotów z otoczenia lokalnego i regionalnego uczelni.

5. Podsumowanie i wnioski

Eksperti OECD w raporcie na temat szkolnictwa wyższego w Polsce w 2007 roku stwierdzili, że najważniejszym wyzwaniem, jakie stoi przed polskim systemem szkolnictwa wyższego jest to, że jest on w bardzo istotnym stopniu ukierunkowany na zagadnienia natury „akademickiej”, co dotyczy nie tylko uczelni akademickich i co skutkuje niedostatecznym reagowaniem tego systemu na różnorodność potrzeb dzisiejszej gospodarki i społeczeństwa. Rozwijając ten wątek, eksperci podkreślili, że jest to system całościowo zorientowany do wewnątrz i zapatrzony w przeszłość. Procesy, w ramach których jest on zarządzany, jak też wartości i kultura, z której wywodzą się te procesy mają ogólnie charakter wewnętrzny i instytucjonalny, w przeciwieństwie do orientacji na potrzeby społeczne. Jednocześnie oceniając komunikację między systemem szkolnictwa wyższego a rynkiem pracy wskazali na trzy sposoby usprawnienia tych dwóch systemów (szkół wyższych i otoczenia): różnicowanie

podąży programów szkolnictwa wyższego (zwłaszcza przez rozszerzenie sektora zawodowego), instytucjonalne programy współpracy szkół wyższych z pracodawcami oraz stworzenie Krajowej Sieci Biur Karier – obejmującej biura karier utworzone w większości uczelni²³.

Śledząc światową dyskusję na temat rozwoju koncepcji zarządzania uniwersytetem coraz wyraźniej widać, że współczesny uniwersytet ewoluuje w kierunku adhokracji, czego najbardziej wyrazistym symptomem jest koncepcja uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka. Przykładami adhokracji są również koncepcje uniwersytetu podporządkowanego wiedzy o organizacji hipertekstowej, a także uniwersytetu opartego na paradygmacie społecznej odpowiedzialności. Charakteryzuje je elastyczność wykorzystania zasobów i tworzenia struktur organizacyjnych, a także kultura organizacyjna, sprzyjająca dzieleniu się wiedzą i jej wykorzystaniem²⁴.

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań Autorki oraz przegląd literatury przedmiotu wskazują, że konwent jako element struktury organizacyjnej szkół wyższych w Polsce może pełnić rolę segmentu peryferyjnego – organizacji pomostowej, odzwierciedlającej więź uczelni z interesariuszami zewnętrznymi. Wypełnianie takiej roli wymaga jednak ustawicznego zaangażowania obydwu stron.

Bibliografia

1. Buchner-Jeziorska A.: Współpraca uczelni z otoczeniem: Ograniczenia i szanse. Przykład Polski, [w:] Minkiewicz B. (red.): Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
2. Clark B.R.: *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press, New York 1998.
3. Clark B.R.: *Sustaining Change in Universities. Continuous in Case Studies and Concepts*. Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York 2004.
4. Cyfert S., Kochalski C.: Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju uczelni wyższej na przykładzie Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, [w:] Cyfert S., Kochalski C. (red.): *Projektowanie i wdrażanie strategii rozwoju w publicznych szkołach wyższych w Polsce – aspekty teoretyczne i praktyczne*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 167, 2011.
5. Dietl J.: Uczelnie niepaństwowa jako czynnik awansu ekonomicznego, społecznego i kulturowego regionu, [w:] Minkiewicz B. (red.): *Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.

²³ Fulton O., Santiago P., Edquist Ch., El-Khawas E., Hackl E.: Raporty OECD na temat szkolnictwa wyższego. Polska. OECD, 2007, s. 41.

²⁴ Leja K..., op.cit., s. 223.

6. Drapińska A.: Zarządzanie relacjami na rynku edukacyjnych usług wyższych. PWN, Warszawa 2011.
7. European Commission: Focus on Higher Education in Europe 2010. The Impact of the Bologna Process. Eurydice 2010,
http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/122en.pdf.
8. Fulton O., Santiago P., Edquist Ch., El-Khawas E., Hackl E.: Raporty OECD na temat szkolnictwa wyższego. Polska, OECD 2007.
9. Geryk M.: Zmiany w zakresie zarządzania uczelniami w obliczu istotnych przeobrażeń systemu szkolnictwa wyższego oraz otoczenia uczelni, [w:] Boguszewicz-Kreft M., Rozkwitalska M. (red.): Nowe koncepcje w zarządzaniu organizacją wobec wyzwań otoczenia. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, tom 22, Gdańsk 2013.
10. Józwiak J.: Nauka dla gospodarki: uwarunkowania, [w:] Minkiewicz B. (red.): Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
11. Leja K.: Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania. Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
12. Lipińska-Nałęcz D.: Szkolnictwo wyższe w dybach czy na drodze do wolności? „Forum Akademickie”, nr 7-8, 2012.
13. Minkiewicz B.: Uczelnie i ich otoczenie: możliwości i formy współdziałania, dostosowania, [w:] Minkiewicz B. (red.): Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
14. Minkiewicz B. (red.): Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
15. Piotrowska-Piątek A.: The activities of higher education institutions in Poland contributing to socio-economic development of the region, [in:] 10 Years in the European Union – Achievements. Problems. Expectations (conference proceedings). Biznesa augstskola Turība, Ryga 2014.
16. Sulejewicz A.: Pług, miecz i Księga: otoczenie szkoły wyższej, [w:] Minkiewicz B. (red.): Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2003.
17. Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 roku o wyższych szkołach zawodowych. DzU z 1997 r. Nr 96, poz. 590.
18. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 roku. DzU z 2005 r. Nr 164, poz. 1365, z 2006 r. Nr 46, poz. 328.
19. Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw. DzU z 2011 r. Nr 84, poz. 455.

Abstract

The system of higher education plays an important role in the socio-economic development of the country and the region. Therefore, apart from basic responsibilities of higher education institutions (educating students and conducting researches), they are responsible also for cooperation processes with specific actors in the environment.

Emphasizing the importance of these relationships for proper implementation of education and research activities in current circumstances is the concept of the so called third mission of universities.

Entrepreneurial model of university by the great expert on this subject – B. Clark is based on the so-called bridging organizations linking universities with their environment. In Polish system, such role can be fulfilled by a convent – the second, next to senate, collegial body in Polish universities. The convent is an obligatory part of structures of state higher schools of vocational education and optional for public universities and of course non-public schools. Analysis of the current legal status indicates the intention of legislature to give significant meaning to the convent.

In order to recognize the presence of the convents in the organizational structures of high schools in Poland, as well as their composition and competences, there were analyzed 13 non-randomly selected statutes. The selection was based on the availability of the statute on the universities' website.

In public universities, the convent was occurred in 75% of the observations. In the case of state higher schools of vocational education in all cases the statutes provide for the operation of the convent. The opposite situation occurs in the case of non-public high schools.

It seems, in the light of the research, that convent as a collegial body, because of certain power relating to all important functions and activities of the university has a clear basis for inclusion in the university management processes. The diverse composition of the convent enables collaborations with representatives of all key stakeholders of the local and regional environment.