

**KONKURENCJA  
NA RYNKU  
USŁUG EDUKACJI  
WYŻSZEJ**

POLSKO-AMERYKAŃSKA  
FUNDACJA WOLNOŚCI



FUNDACJA  
EDUKACYJNA  
PRZEDSIĘWZIĘCZOŚCI



**Łódź 2006**

© Copyright by Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości  
(Educational Enterprise Foundation)  
ul. Sterlinga 27/29, 90-212 Łódź  
tel.(042) 632 59 91, 631 95 58, tel./fax 630 27 81  
e-mail: fep@fep.lodz.pl

**Recenzent:**

prof. zw. dr hab. Danuta Strahl

Tytuł sfinansowany z grantu Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności

ISBN 978-83-910763-9-2

Nakład: 300 egz.

Druk: drukarnia OLTOM  
Opracowanie graficzne, skład, prepress:  
MOST agencja reklamowa

---

# **konkurencja na rynku usług edukacji wyższej**

materiały konferencyjne pod redakcją  
Jerzego Dietla i Zofii Sapijaszi

Łódź 2006  
Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości



## SPIS TREŚCI

### Przedmowa

#### Zalety i wady ograniczenia konkurencji w sektorze usług edukacji wyższej

**Janusz Beksiak**

- *Przydatność konkurencji dla szkolnictwa wyższego*

11

**Tomasz Szapiro**

- *Ryzyko i szansa konkurencji europejskiej*

21

**Wojciech Olejniczak**

- *Jakość a konkurencja*

31

**Maria Wójcicka**

- *Wartości akademickie a konkurencyjność współdziałania*

35

**Tadeusz Wojciechowski**

- *Zmiany w oddziaływaniu czynników i możliwości osłabienia wpływu konkurencji na rynku edukacji wyższej*

45

**Maria Romanowska, Stanisław Macioł**

- *Wybrane czynniki konkurencyjności uczelni na rynku edukacji wyższej*

55

**Stefan Forlicz, Andrzej Kaleta**

- *Czynniki konkurencyjności szkoły wyższej*

65

**Tadeusz Kamiński**

- *Konkurencyjność na rynku usług edukacji wyższej – ile zalet, ile wad*

69

**Aleksander Sulejewicz**

- *Konkurencja w szkolnictwie wyższym*

77

#### Konkurencja i współdziałanie uczelni państwowych i prywatnych

**Jerzy Woznicki**

- *Zasada konwergencji sektorów jako instrument kształtujący reguły konkurencyjne w szkolnictwie wyższym*

95

**Mirosław Zdanowski**

- *Konkurencja w obszarze jakości i atrakcyjności oferowanych studiów przez państwowe i niepaństwowe uczelnie wyższe a możliwości obopólnie korzystnej współpracy*

103

<b>Krzysztof Pawłowski</b> - <i>Wyzwania konkurencji dla polskiego szkolnictwa wyższego w nadchodzące dobie internacjonalizacji</i>	10
<b>Elżbieta Drogosz-Zabłocka, Barbara Minkiewicz</b> - <i>Państwowe versus niepaństwowe: przykład uczelni zawodowych</i>	11
 <b>Działania ułatwiające uzyskanie przewagi konkurencyjnej</b>	
<b>Maciej Kolasiński, Piotr Lisiecki</b> - <i>Konkurencja cenowa na rynku usług edukacji wyższej</i>	139
<b>Jan Głuchowski</b> - <i>Jak poprawić pozycję konkurencyjną uczelni (wypowiedź moderatora)</i>	173
<b>Jerzy Kisielnicki</b> - <i>E-edukacja na rynku usług edukacji wyższej</i>	183
<b>Leszek Woźniak</b> - <i>Klaster edukacyjno-przemysłowy jako podstawa kreowania konkurencyjnych ofert studiowania</i>	195
<b>Krzysztof Leja</b> - <i>Elastyczność organizacji uczelni jako czynnik sprzyjający konkurencyjności na rynku usług edukacyjnych</i>	203
<b>Andrzej Szuwarzyński</b> - <i>Rola pomiaru efektywności szkoły wyższej w kształtowaniu jej pozycji konkurencyjnej</i>	213
<b>Agnieszka Dziedziczak-Foltyn</b> - <i>Uczelnianie biuro karier jako sposób na zwiększenie konkurencyjności uczelni poprzez tworzenie wartości rynkowej absolwenta</i>	225
<b>Elżbieta Moskaiewicz-Ziółkowska, Krystyna Polańska</b> - <i>Reklama internetowa uczelni a pozycja na rynku (na przykładzie wybranych uczelni ekonomicznych)</i>	235
<b>Ewa Stachura</b> - <i>Rola systemu identyfikacji wizualnej w kreowaniu przewagi konkurencyjnej szkoły wyższej</i>	245
<b>Piotr Bielecki</b> - <i>Planowanie strategiczne odpowiedzią na urynkowienie szkolnictwa wyższego</i>	255

## ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI UCZELNI JAKO CZYNNIK SPRZYJAJĄCY KONKURENCYJNOŚCI UCZELNI NA RYNKU USŁUG EDUKACYJNYCH

Odpowiedzią na rosnącą niepewność otoczenia [14] uczelni oraz konkurencyjność na rynku usług edukacyjnych może być uelastycznienie struktur organizacyjnych uczelni, które sprzyja przeprowadzaniu zmian. Zmiany te powinny zmierzać do przekształcania uczelni – świątyni wiedzy w uczelnię – przedsiębiorczą organizację i dalej uczelnię – organizację opartą na wiedzy. Przedsiębiorczość uczelni jest przedmiotem zainteresowań różnych autorów [6]. Nieuchronność permanentnych zmian w uczelniach dostrzegł i opisał na przykładzie wielu krajów Clark [2]. Symptomy zmian są dostrzegalne już w polskich uczelniach. Zmiany dotyczą zarówno struktur akademickich jak i administracyjnych.

Wprowadzenie zmian wymaga uelastycznienia organizacji wewnątrz uczelni oraz modyfikacji relacji uczelnia – otoczenie, co wymaga również zmian organizacyjnych. W opracowaniu przeanalizowano czynniki, zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne, wpływające na doskonalenie relacji uczelni z otoczeniem. Czynniki te sprzyjają przekształcaniu uczelni w taki sposób, aby stopniowo stawała się organizacją elastyczną (minimalizacja czasu reakcji na potrzeby klientów, a także kreowanie tych potrzeb, horyzontalna struktura, organizowanie przejściowych struktur zależnych od potrzeb, przyzwyczajanie pracowników do zmian, etc.). Opierając się na propozycji Krupskiego [15], opisano cechy organizacji uczelni charakteryzującej się elastycznością reaktywną, adaptacyjno-inercyjną oraz antycypacyjną. Autor stara się wykazać, że dążenie do uzyskania elastyczności antycypacyjnej powinno być celem uczelni.

Rosnąca konkurencyjność rynku usług edukacyjnych powoduje, że postulowana przez autora opracowania elastyczność uczelni wymaga rozwiązań uznawanych dotychczas za niekonwencjonalne. W konkluzji autor stawia pytanie, czy w najbliższej przyszłości, poszukując narzędzi doskonalenia organizacji uczelni, zasadne będzie korzystanie z modeli organizacji sieciowych lub fraktalnych?

**„Zamiast poszukiwać właściwej organizacji,  
zarządzający powinni nauczyć się poszukiwać,  
tworzyć i testować organizację  
odpowiednią dla danego zadania”  
P.Drucker [4]**

<sup>1</sup> Autor jest doktorem, prodziekanem Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej

## 1 Wprowadzenie

W komunikacie Komisji Europejskiej z 10 stycznia 2003 roku postawiono pytanie „Czy uniwersytety europejskie mogą, przy obecnej ich strukturze organizacyjnej, mieć nadzieję na utrzymanie swojej pozycji w społeczeństwie i świecie” [22, s. s. 184]. Obradujące w 2005 roku w Glasgow Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów w deklaracji końcowej stwierdza m.in., że „uniwersytety zobowiązują się usprawniać swoje struktury zarządzające i zdolności przywódcze, tak aby zwiększyć skuteczność swojego działania i osiągnąć różnorodne cele zawarte w ich misji” [23]. Poszukiwanie odpowiedzi na wyzwania stające przez współczesnymi uczelniami wymaga zastanowienia się nad kształtem uczelni jako organizacji opartej na wiedzy. Struktury takiej organizacji charakteryzuje otwartość na sygnały z zewnątrz i komunikowanie się z otoczeniem oraz nieokreśloność ułatwiająca ewolucję w zależności od sytuacji i sprzyjająca dzieleniu się wiedzą [14, s. 107-108].

Ciekawą opinię na temat nieokreśloności organizacji przytacza Gareth Morgan, który uważa, że „kończy się czas zorganizowanych organizacji, a rozpoczyna epoka, kiedy zasadniczą umiejętnością staje się zdolność do rozumienia, ułatwiania i wspierania procesów samoorganizacji” [18, s. 13]. Odnosząc sugestie Morgana do współczesnych uczelni, trzeba zauważyć, że takie podejście wy-

maga wyzbycia się przyzwyczajęń i przywiązania do tradycyjnych struktur mechanistycznych [17, s. 17-40] i uruchomienia wyobraźni. Zarządzanie z wyobraźnią [13, s. 141-160] każdą organizacją, a uczelnią w szczególności, jest trudne, ale czy istnieje alternatywa w uczelni, gdzie liczba rutynowych działań w sferze nauki i dydaktyki jest, a przynajmniej powinna być, ograniczona.

Odpowiedzią na rosnącą niepewność otoczenia [14] uczelni może być uelastycznienie organizacji uczelni, które może sprzyjać przeprowadzaniu zmian. Elastyczność w niniejszym opracowaniu będzie rozumiana za Stabryłą jako „możliwość dokonywania przekształceń struktury lub właściwości systemu, przy których zachodzi utrzymanie bądź osiągnięcie jego równowagi dynamicznej lub statycznej” [15, s. 22]. Zmiany te, zdaniem autora opracowania, powinny zmierzać do przekształcania uczelni – świątyni wiedzy w uczelnię – przedsiębiorczą organizację i dalej uczelnię – organizację wiedzy. Nieuchronność permanentnych zmian w uczelniach dostrzegł i opisał na przykładzie wielu krajów Clark [2]. Przedsiębiorczość uczelni [6] oraz uczelnia oparta na wiedzy [8] jest przedmiotem zainteresowań wielu autorów. Symptomy zmian są dostrzegalne już w polskich uczelniach. Zmiany dotyczą zarówno struktur akademickich jak i administracyjnych<sup>2</sup>.

## 2 Zmiany w relacjach uczelnia – otoczenie

Wprowadzenie zmian wymaga uelastycznienia organizacji oraz modyfikacji relacji organi-

zacja – otoczenie. Krupski wskazuje, na bliskożnaczność pojęć ‘adaptacja’ (przystosowanie do

<sup>2</sup> Autor opracowania uczestniczy w przygotowaniach międzynarodowego projektu pt. „Master of Science in European Higher Education Management and Development”, który jest dowodem na rosnące znaczenie profesjonalizacji kadr administracyjnych wyższych uczelni.



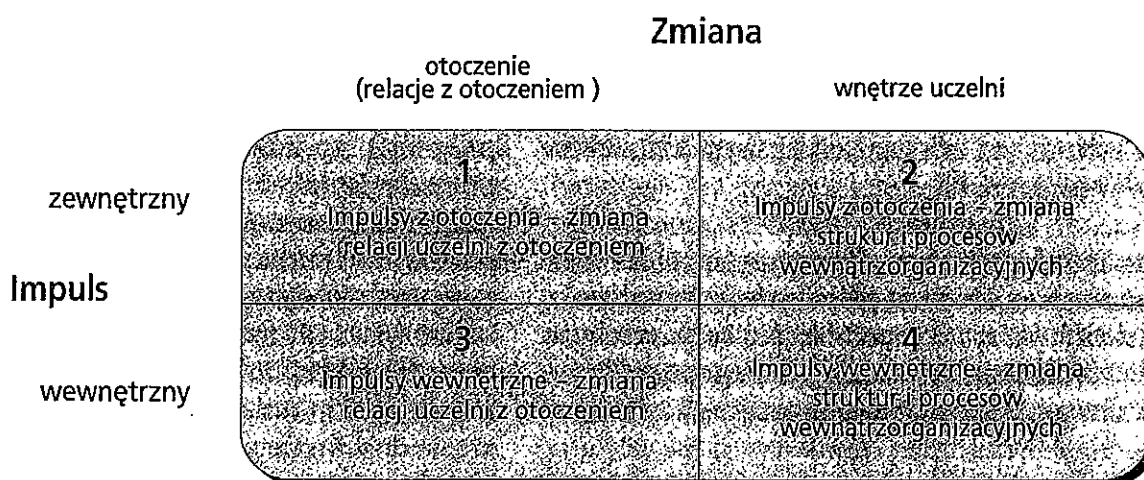
zmian) i 'elastyczność' (szybkie odreagowanie) [15, s.22]. Wskazuje też, że źródłem zmian w organizacji oraz w relacjach organizacji z otoczeniem mogą być impulsy wewnętrzne i zewnętrzne (rys.1). W przypadku, gdy analizowaną organizacją jest uczelnia, ważną jest dwukierunkowość reakcji, z uwagi na rolę, jaką uczelnia odgrywa w kształtowaniu otoczenia. Autor opracowania, postrzega elastyczność uczelni jako pojęcie złożone, określając je za

Krupskim [15, s. 22] jako zdolność do:

- zmian relacji uczelni z otoczeniem pod wpływem sygnałów z otoczenia,
- zmian organizacji uczelni jako dynamicznej reakcji na sygnały z otoczenia,
- doskonalenia relacji z otoczeniem,
- przeprowadzania zmian w uczelni pod wpływem sygnałów docierających z różnych struktur uczelni.

### Rys.1.

Impuls i zmiana w relacjach uczelnia – otoczenie



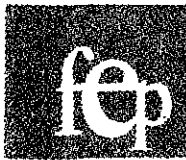
Źródło: na podstawie: R.Krupski, op.cit. ,s.22.

### Impulsy zewnętrzne (1+2)

Do najważniejszych sygnałów z otoczenia, wpływających na relacje uczelnia – otoczenie należą czynniki demograficzne, konkurencyjność rynku usług edukacyjnych, związana głównie z rosnącą elastycznością uczestników gry konkurencyjnej w zakresie zmian oferty edukacyjnej, rosnąca presja społeczna na efekty współpracy uczelni z biznesem w celu

zwiększenia finansowania uczelni ze źródeł pozabudżetowych<sup>3</sup>. Czynniki te sprzyjają przekształcaniu uczelni w taki sposób, aby stopniowo stawała się organizacją elastyczną, co w praktyce oznacza minimalizowanie czasu reakcji na potrzeby klientów uczelni, a także kreowanie tych potrzeb, horyzontalną strukturę organizacyjną, organizowanie struktur zależ-

<sup>3</sup> W 2004 roku relacja nakładów na działalność B+R do PKB wynosiła 0,58%, a jej wyraźne zwiększenie związane z realizacją Strategii Lizbońskiej, wymaga zmiany struktury finansowania na korzyść źródeł pozabudżetowych (UE'15 - 35% środków na B+R pochodzi, w Polsce - ponad 60%) – Nauka i technika w 2004, GUS 2005, s.33-34)



nych od potrzeb oraz przyzwyczajanie pracowników do zmian [15, s. 23].

Jak zauważyli autorzy raportu Banku Światowego polskie uczelnie posiadają autonomię w zakresie podziału środków finansowych w większym stopniu niż w wielu krajach OECD, jednak brakuje im formalnych możliwości wpływu na kształt programów studiów oraz sposób zarządzania uczelnią, przez osoby spoza uczelni [7].

Innym, ważnym impulsem zewnętrznym wpływającym na organizację uczelni jest *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 27 lipca 2005 r. Nowe przepisy sprzyjają elastyczności organizacyjnej uczelni, stwarzając ramy prawne studiów interdyscyplinarnych na makrokierunkach oraz studiach międzykierunkowych, a także tworzenia nowych (spoza obowiązującej listy) kierunków studiów [21, art. 8].

Standardy kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów określają jedynie treści kształcenia, nie definiując nazw przedmiotów, co pozwala na autonomiczne (w ramach danego wydziału) kształtowanie szczegółowego programu studiów.

W obszarze działalności badawczo-rozwojowej, uczelnie zgodnie z obowiązującym prawem mogą tworzyć akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz centra transferu technologii (w formie jednostki uczelnianej lub spółki handlowej lub fundacji) [21, art. 86].

### Impulsy wewnętrzne (3+4)

Założyciele Uniwersytetu Warszawskiego w roku 1816 pisali: „*Uniwersytet ma nie tylko*

*utrzymywać w narodzie nauki i umiejętności w takim stopniu, na jakim już w świecie uczonej stanęły, ale nadto doskonalić je, rozkrzewiać i teorię ich do użytku społeczności zastosowywać*” [24]. Takie stwierdzenia wskazują wyraźnie, że twórcy Uniwersytetu Warszawskiego, przed niemal dwustu laty, dostrzegali znaczenie impulsów, których źródło jest w uczelni, dla kształtowania relacji uczelni z otoczeniem.

Autorzy Deklaracji z Glasgow podkreśli, że Proces Boloński dotarł już obecnie do uczelni i to właśnie uczelnie są odpowiedzialne za „samopodtrzymywanie” tego procesu, ważnego dla tworzenia Europy Wiedzy. W związku z tym uczelnie zobowiązały się: 1/ wprowadzać innowacyjne metody nauczania oraz reorientować programy studiów w kierunku uzgodnionym z pracodawcami; 2/ promować kształcenie zorientowane na studentów jako pełnoprawnych partnerów realizacji procesu bolońskiego i wprowadzać elastyczne programy studiów; 3/ nadać większe znaczenie społecznemu wymiarowi działalności; 4/ zapewnić równowagę pomiędzy autonomią a odpowiedzialnością w zakresie doskonalenia jakości [23].

Zapisy deklaracji, opracowanej przez przedstawicieli uczelni europejskich, wskazują na ich świadomość konieczności przeprowadzenia istotnych zmian w uczelniach. Trzeba jednak zdać sobie sprawę, że Deklaracja z Glasgow stanowi jedynie impuls do wprowadzania zmian, z wyraźnym akcentem na zmiany relacji z otoczeniem, a decydująca rola w tym zakresie będzie należała do poszczególnych uczelni. Dotyczy to głównie zmian organizacji uczelni.

## 3. Elastyczność organizacji uczelni

**E**lastyczność organizacyjna to zdolność organizacji (jako całości lub wybranych jej elementów)

do adaptacji do zmieniającego się otoczenia wymogów konkurencji [15, s. 23]. Ta cecha jes



niezbędna również we współczesnej uczelni, aby mogła dynamicznie konkurować na coraz bardziej wymagającym rynku usług edukacyjnych. Clark opisując cechy uczelni przedsiębiorczej wskazał m.in. na konieczność wzmocnienia centrum sterującego uczelni i wydziałów, których głównym zadaniem jest stymulowanie przedsiębiorczych zachowań pracowników, rozszerzenie partnerskich więzi uczelni z otoczeniem, głównie biznesowym, przez tworzenie organizacji pomostowych oraz zintensyfikowanie poszukiwań alternatywnych, do budżetowego, źródeł finansowania uczelni [1, s. 5-8].

Krupski wyróżnia elastyczność reaktywną (impuls A natychmiast wywołuje odpowiedź B), adaptacyjno-inercyjną (impuls A wywołuje, po czasie inercji, odpowiedź B), antycypacyjną (impuls A natychmiast wywołuje – przygotowaną wcześniej – odpowiedź B) oraz kreatywną (impuls A i natychmiastowa odpowiedź B, lecz nie jest to odpowiedź na A) [15, s. 24-26]. Pierwsze dwie elastyczności nazywane są biernymi, pozostałe czynnymi [15, s. 24 i 256]. Wymienione rodzaje elastyczności ilustrują przykłady odnoszące się do działalności dydaktycznej uczelni.

### Elastyczność reaktywna

– w praktyce w uczelni nie występuje, gdyż impulsy z otoczenia dotyczące zmian programów kształcenia, przed ich wdrożeniem, wymagają przejścia długotrwałej procedury (zaopiniowanie przez wydziałowe komisje programowe, gdzie ścierają się interesy różnych jednostek organizacyjnych, zatwierdzenie przez odpowiednią radę wydziału, decyzja rektora). W przypadku uruchamiania nowego kierunku studiów, kandydaci powinni być poinformowani z odpowiednim, tj. rocznym wyprzedzeniem.

### Elastyczność adaptacyjno-inercyjna

– występuje w praktyce funkcjonowania uczelni dość często. Dla przykładu negatywna ocena nauczyciela akademickiego zarówno przez komisję wydziałową jak i przez studentów nie po-

woduje natychmiastowego zwolnienia lub zawieszenia pracownika, gdyż z mocy prawa wymaga to powtórnej oceny, dokonanej po upływie roku. W praktyce nie ma również możliwości odsunięcia takiego nauczyciela od prowadzenia zajęć dydaktycznych. Ogólnie rzecz ujmując wszystkie istotne decyzje podejmowane w uczelni wymagają, przed podjęciem ostatecznej decyzji opiniowania przez różne ciała kolegialne, co jest znakiem uczelnianej demokracji z jednej strony, lecz wydłuża proces decyzyjny – inercja decyzyjna jest znaczna.

### Elastyczność antycypacyjna

– określona przez Krupskiego jako czynna [15, s. 256] – dotyczy pytania jak wyprzedzająco, w stosunku do przewidywanego impulsu przygotować działania organizacyjne, gotowe do zastosowania (analogia do gry w szachy). Możliwe są tu dwa rozwiązania. Pierwsze – opracowanie możliwych scenariuszy dotyczących wymagań rynku pracy w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw absolwentów określonego kierunku studiów i kształtowanie programów studiów zgodnie z tymi oczekiwaniami [5]. Drugie to opracowanie programu studiów zdominowanego przez kształcenie ogólne, co pozwala absolwentom na kształtowanie drogi zawodowej po studiach w szerokim zakresie. Celem takiego rodzaju kształcenia jest przygotowanie absolwentów do współtworzenia organizacji uczących się, które będą dominowały w społeczeństwie opartym na wiedzy.

Niezależnie od wyboru scenariusza, absolwent uczelni powinien być przekonany o konieczności kształcenia się przez całe życie oraz o skracającym się coraz bardziej „czasie połowicznego zaniku wiedzy” posiadanej w chwili kończenia edukacji na poziomie wyższym.

### Elastyczność kreatywna

– odnosi się do pola 3 na rys.1 i oznacza wpływ impulsów, których źródło znajduje się w uczelni na kreowanie relacji z otoczeniem. Jest to o tyle istotne, że uczelnia nie może jedynie funkcjo-

nować „na zapotrzebowanie” otoczenia, musi również na otoczenie oddziaływać. Wymaga tego miejsce uczelni w społeczeństwie jako organizacji kreujących przyszłość tj. takich, które „*prowadzą klientów tam, gdzie ci chcą iść, choć tego jeszcze nie wiedzą*” [9, s.82]. Akio Morita, przywódca Sony, określał tę sytuację następująco: „*Nasz plan polega na prowadzeniu społeczeństwa za pomocą naszych nowych produktów, a nie pytanie go, jakiego produktu sobie życzy. Społeczeństwo nie wie, co jest możliwe, a co nie, ale my to wiemy*” [9]. Analogiczna sytuacja dotyczy kreowania potrzeb otoczenia, dzięki impulsom wysyłanym przez uczelnię. Pamiętać trzeba, aby język był czytelny dla potencjalnych odbiorców.

Z uwagi na konserwatyzm części środowiska akademickiego, elastyczność odnosząca się do organizacji uczelni powinna być rozumiana raczej jako zdolność do zmian struktury zapewniających utrzymanie stanu równowagi [15, s. 24] niż zdolność do funkcjonowania w stanie dalekim od równowagi. W uczelni, z uwagi na duże znaczenie ciał kolegialnych i doradczych dominuje elastyczność adaptacyjno-inercyjna.

## 4. Co dalej

Rosnąca konkurencyjność rynku usług edukacyjnych powoduje, że postulowana przez autora opracowania elastyczność uczelni wymaga rozwiązań uznawanych dotychczas za niekonwencjonalne. Perechuda twierdzi, że wykorzystanie wiedzy jako najważniejszego zasobu każdej organizacji wymaga „niekonwencjonalnego i akceleracyjnego uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez organizacje gospodarcze i niegospodarcze” [w tym również uczelnie – przyp. aut.] [19, s.8].

Tradycyjny system tworzenia wartości organizacji, w tym również uczelni, gdzie ta ostaną tworzy wartość, której podstawą są produkty trafiające do konsumentów reprezentujących popyt na to, co oferuje uczenia, przechodzi do

W modelu uczelni podporządkowanej wiedzy należałoby dążyć do osiągnięcia większej niż dotychczas czynnej elastyczności. Wymagałoby to wykorzystania takich narzędzi elastyczności jak redundancja zasobów oraz dywersyfikacja działalności [15, s. 26]. Uczelnię charakteryzuje natomiast nadmiar zasobów, jednak nie są one w pełni wykorzystywane. Na przeszkodzie stają zarówno bariery kulturowe (m.in. brak czasu na pielęgnowanie relacji mistrz – uczeń, brak kultury dzielenia się wiedzą, nietolerowanie błędów) [3, s. 97] jak i organizacyjne (wertikalne, horyzontalne oraz bariery w relacjach uczelnia – otoczenie [12, s. 60] utrudniające przepływ wiedzy w uczelni. Przeszkody, o których wspomniano; a głównie federacyjność wydziałów utrudnia dywersyfikację działalności, dlatego też studia międzykierunkowe występują w wyraźnej mniejszości.

Niezależnie od wyartykułowanych wyżej przeszkód stojących na drodze do uelastycznienia organizacji uczelni, autor opracowania uważa że dążenie do uzyskania elastyczności antycypacyjnej i kreatywnej powinno być jednym z ważniejszych celów uczelni opartej na wiedzy.

historii [20]. Zastępuje go nowy system tworzenia wartości, którego głównym założeniem jest współtworzenie wartości przez konsumenta i organizację (uczelnię). Podstawą wartości są doświadczenia współtworzenia i jakość współtworzenia produktów (usług uczelni). W związku z tym główną uwagę skupić się powinno na doskonaleniu relacji pomiędzy uczelnią i otoczeniem, zarówno w zakresie współtworzenia programów kształcenia jak działalności badawczo-rozwojowej [20, s. 25].

Przyjmując za zasadny paradygmat współtworzenia wartości, trzeba zastanowić się, jakie będą tego konsekwencje dla współczesnej organizacji w tym wypadku uczelni. Z pewnością wymagać to będzie szerszego niż dotychczas włączenia

pracowników uczelni w proces współtworzenia wartości. To z kolei jest utrudnione z uwagi na mechanistyczną strukturę organizacyjną uczelni. W ostatnich latach pojawiają się propozycje zastosowania w uczelni heterarchicznego modelu organizacyjnego [12, s. 61-64], który zrównuje wszystkich członków zespołów i przyznaje im prawo podejmowania decyzji [10, s. 37]. Struktura hierarchiczna umożliwia przełamanie barier kulturowych i organizacyjnych utrudniających przepływ wiedzy w uczelni, pozwala też przełamywać opory przed zgłaszaniem własnych inicjatyw, likwiduje dominację destrukcyjnej lojalności na rzecz zorganizowanego sceptycyzmu, charakterystycznego dla organizacji opartej na wiedzy. Menedżerowie uważają,

że pracownicy są tak przyzwyczajeni do struktury hierarchicznej, że mimo więc ich licznych wad, zmiana w tym zakresie (odchodzenie od hierarchii) zajmie 100 lat [10, s. 39]. Podstawą sukcesu współistnienia struktur hierarchicznych, we współczesnych uczelniach jest to, iż uczelnie są przykładem profesjonalnych biurokracji. Kombinacja struktur hierarchicznych i heterarchicznych w uczelni jest możliwa, jednak z pewnością wymaga elastyczności antycypacyjnej i kreatywnej ze strony władz, gdyż inspiracja tak istotnych zmian w uczelni powinna wpływać zarówno z dołu jak i z góry. Jednak zastanowienie się jak taką zmianę można przeprowadzić jest zasadne, gdyż może ona ułatwić tworzenie uczelni – organizacji opartej na wiedzy.

a  
ł,  
r  
-

n  
r  
r  
r  
l-  
ię  
y  
ie  
i

o-  
lą  
ji,  
lo  
ia



## Literatura

- Clark B.R., (2004), *Creating entrepreneurial universities. Organizational Pathways of Transformations, Issues in Higher Education*, Oxford, Pergamon Press for International Association of Universities.
- Clark B.R., (2004), *Sustaining change in universities: continuities in case studies and concepts*, Maidenhead, Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- Davenport Th.H, Prusak L., (2000), *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker P., (2002), *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes.
- *Oczekiwania pracodawców wobec wyższych studiów menedżerskich*, (2003), Dietl J., Sapijaszka Z. (red.), Materiały z konferencji.
- *Entrepreneurship, Higher Education Management and Policy*, (Special Issue) Vol.17, No 3, 2005.
- Goldberg I., (2004), *Polska a gospodarka oparta na wiedzy. W kierunku zwiększania konkurencyjności Polski w Unii Europejskiej*, Bank Światowy Region Europy i Azji Centralnej, Departament Rozwoju Sektora Prywatnego i Finansowego, „Rewasz” Publishing House, Pruszków.
- *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzania wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, (2005), Gołębiewski T., Dąbrowski M., Mierzejewska B. (red.), Materiały z ogólnopolskiej konferencji zorganizowanej w Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Hamel G., Prahalad C.K., (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press Warszawa.
- *Heterarchia może współistnieć z hierarchią*, Zarządzania na świecie, nr 1/2006.
- Jabłecka J., *Planowanie strategiczne w uniwersytecie przedsiębiorczym*, Nauka i szkolnictwo wyższe, 1/23/2004.
- Jacob M, Hellström T., (2003), *Organizing the Academy: New Organizational Forms and the Future of the University*, Higher Education Quarterly, vol.57, No.1.
- Kostera M., (2001), *Zarządzanie z wyobraźnią*, [w:] *Tworzenie organizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości im. L.Koźmińskiego, Warszawa.
- Koźmiński A.K., (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski R., (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- *Master of Science in European Higher Education Management and Development* - application form.
- Morgan G., (2005), *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morgan G., (2001), *Wyobrażenia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Perechuda K., (2005), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy Venkat, (2005), *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości z klientem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- *Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005*, Dz.U. 164, poz. 1365.
- *Rola uniwersytetów w Europie Wiedzy. Komunikat Komisji Europejskiej* [w:] Nauka i szkolnictwo wyższe 1/23/1994.
- [www.eua.be/eua/jsp/en/upload/GLASGOWdeclaration\\_FINAL\\_PO.1117550611801.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/GLASGOWdeclaration_FINAL_PO.1117550611801.pdf). 1.05.2006 r., *Deklaracja z Glasgow. Silne uniwersytety dla silnej Europy*.
- [www.uw.edu.pl/pl.php/dzial/dok/misja/misja.html](http://www.uw.edu.pl/pl.php/dzial/dok/misja/misja.html), 1.05.2006 r.