

„Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2/16/2000

Międzynarodowe Stowarzyszenie Prezydentów Uniwersytetów

Deklaracja misji uniwersytetu – synteza¹

Wstęp

Członkowie Międzynarodowego Stowarzyszenia Prezydentów Uniwersytetów (International Association of University Presidents – IAUP), światowej organizacji liderów szkolnictwa wyższego, zostali poproszeni o przedstawienie IAUP deklaracji misji reprezentowanych przez siebie uczelni oraz stanowiska dotyczącego roli uniwersytetu w ich kraju oraz w społeczeństwie. Materiały mogły być przygotowane przez same uczelnie, przedstawicieli państwa lub ważnych przywódców.

Celem niniejszego raportu jest przedstawienie syntezy i krytycznej interpretacji uzyskanych odpowiedzi w kontekście ogólnej koncepcji strategicznego zarządzania. Z pięć-

¹ Są to fragmenty opracowania Międzynarodowego Stowarzyszenia Prezydentów Uniwersytetów, przygotowanego do dyskusji na kongresie Stowarzyszenia, który odbył się w lipcu 1999 roku.

dziesięciu uzyskanych wypowiedzi (na ogólną liczbę siedmiuset członków Stowarzyszenia) wynika, że deklaracje misji uniwersytetów reprezentują coś więcej niż tylko ćwiczenie w *public relations*. Nie sprawdzano zależności między napisanymi deklaracjami a codziennym funkcjonowaniem uniwersytetów. Różnice między deklarowaną a rzeczywistą strategią są zjawiskiem powszechnym (por. rozróżnienie między strategią w sytuacji krytycznej a strategią przemyślaną, Mintzberg 1994). W niniejszym opracowaniu dokumenty formalne (zapisane misje) były traktowane jak rzeczywistość.

Uniwersytety objęte badaniami różniły się wielkością, lokalizacją, pochodzeniem studentów, rozwojem historycznym, silnymi i słabymi stronami. Informacje uzyskano z pięćdziesięciu uczelni lub systemów edukacji z ośmiu krajów Azji, dziewięciu krajów Europy Zachodniej, dwóch krajów Europy Środkowej, jednego kraju afrykańskiego, pięciu krajów Ameryki Łacińskiej, trzech krajów arabskich, pozostała część ankiet nadeszła z Ameryki Północnej. Mimo że nie jest możliwe stwierdzenie, czy próba jest reprezentatywna dla całej populacji uniwersytetów, uzyskane wyniki są ciekawe zarówno ze względu na różnorodność, jak i powszechność poruszanych zagadnień.

Uniwersytety w obliczu wyzwań zmieniającego się społeczeństwa

Nowe i rosnące oczekiwania społeczne (naciski zewnętrzne), zidentyfikowane na podstawie misji

Wzrost liczby studentów

Liczba studentów wkraczających na uniwersytety zwiększa się dramatycznie. Choć dostępność do szkół wyższych wzrosła w wielu krajach, wciąż sporo pozostaje do zrobienia. W wielu państwach uniwersytet pozostaje poza zasięgiem osób z pewnych kręgów, tzn. z grup upośledzonych pod względem społecznym, kulturowym lub ekonomicznym, chociaż w ciągu ostatnich kilku lat populacja studentów zmieniła się istotnie pod względem wieku, pochodzenia społecznego oraz poziomu wykształcenia uzyskanego w szkole średniej. Wymaga to zmiany metod nauczania i wprowadzenia oceny jakości, a także zastosowania środków zapobiegających niepowodzeniom w trakcie studiów.

W niektórych krajach wzrost liczby studentów prowadzi do uniformizacji szkolnictwa wyższego. Wiele instytucji akademickich chce stać się uniwersytetami i funkcjonować w podobny sposób jak one. Tymczasem konieczne jest raczej zróżnicowanie szkół wyższych wynikające z potrzeb społecznych. Zachowanie odpowiednich proporcji między różnymi typami szkół wyższych odgrywa ważną rolę w rozszerzaniu dostępności szkolnictwa wyższego. Biorąc pod uwagę wzrost bezrobocia oraz złożoność rynków pracy, niezbędne jest wyposażenie studentów – młodych i dorosłych – w szeroki zakres wiedzy i umiejętności językowych, komunikowania się, zdolności do pracy niezależnej i zespołowej, co przygotuje ich do dalszej kariery oraz pozwoli na elastyczne zachowania na rynku pracy.

Powstają pytania, czy szkolnictwo ma uzbrajać studentów w nowe techniki i umiejętności jako środek przeciwko bezrobociu oraz przygotować do stanowisk lepszych i lepiej opłacanych, czy raczej ma rozwijać możliwości, tzn. wskazywać, jak się uczyć, inspirować i rozwijać zainteresowania naukowe, uczyć elastyczności intelektualnej, zaintereso-

wania dla problemów, które nie muszą być specyficzne dla danej dziedziny, i doceniania znaczenia wiedzy?

Były prezydent Facultes Universitaires Notre Dame de la Paix w Namur (Belgia) w książce poświęconej misji uniwersytetów twierdzi, że naciski systemu społeczno-ekonomicznego oraz rynku prowadzą do uzawodowienia edukacji uniwersyteckiej. Zastanawia się on, czy uniwersytety powinny brać pod uwagę potrzeby rynku, czy raczej w pierwszej kolejności rozwijać inteligencję przydatną do rozumienia obecnej i przyszłej rzeczywistości (por. Berleur, ed. 1994).

Czy uniwersytety powinny jasno podkreślać, że musi się w nich znaleźć miejsce dla innych celów niż postęp gospodarczy? Choć wiele uniwersytetów zaznacza, że chcą oferować coś więcej niż stopień na drodze do kariery, można zaobserwować wyraźną ambiwalencję w stosunku do tego problemu.

Uniwersytety są usytuowane w miejscu zderzenia wiedzy naukowej oraz potrzeb i zainteresowań społeczeństwa. Odgrywają one znaczną rolę w kształtowaniu świadomości kulturowej i społecznej młodego pokolenia. Jednak podstawowe znaczenie ma proces edukacji, który polega na wspieraniu i utrzymaniu bytu ekonomicznego, ale także społecznego. W niektórych krajach uniwersytety nie są w stanie nadal pełnić tej ostatniej roli. Przyczyny tej sytuacji są różne: niewystarczające finansowanie, nastawienie na funkcję badawczą, co powoduje, że profesorowie są trudno dostępni dla studentów, a także większa rola uniwersytetów regionalnych, które czasem nie potrafią rozwinąć akademickiego życia kampusu.

Spółeczeństwo informacyjne

Rozwój nauki stymuluje rozwój techniki, co powoduje różnorodne konsekwencje. Z przedłożonego materiału wynika, że rozwój przetwarzania informacji i jej wykorzystania, znajomość multimediiów oraz innych technik stały się priorytetem nie tylko w badaniach, ale także w edukacji. Wiele uniwersytetów już posiada i nadal rozwija pracownie komputerowe, które służą społeczności akademickiej: studentom, badaczom, administracji, oraz społeczności lokalnej.

Niektóre uczelnie tworzą strategie rozwoju technologii informacyjnych. Luka istniejąca między specjalistami w zakresie tych technik i pozostałą częścią uniwersytetu może stymulować rozwój spójnego podejścia instytucjonalnego, koniecznego dla integracji technologii informacyjnej.

Nie jest jednak jasne, czy uniwersytety w pełni dostrzegają, że stopniowe łączenie się firm komputerowych, telekomunikacyjnych, telewizji i innych mediów oznacza rzeczywistą rewolucję informatyczną w społeczeństwie. Uniwersytety ryzykują pozostanie w tyle: nie widać ich w mediach, nie mają wystarczającej siły politycznej.

Czy społeczeństwo informacyjne musi być tworzone wyłącznie przez prywatny sektor rynku? W niektórych krajach uniwersytety próbują odegrać pewną rolę w tym procesie.

Nowe modele nauczania

Odpowiedzi na ankietę IAUP wskazują na kilka nowych trendów. Tymczasem nie jest całkiem jasne, jak dalece tradycyjne uniwersytety zdają sobie sprawę z istotności zacho-

dających zmian. Klasyczne metody nauczania, podział dyscyplinarny i obecne funkcje kadry nie są odpowiednie wobec kształcenia różnych nowych grup społecznych w uniwersytecie. Jedną z nowych metod stanowi kształcenie na odległość (zaznaczone w kilku deklaracjach misji lub narodowych planach edukacji) oraz system uniwersytetu otwartego.

Studiowanie i uzyskiwanie stopni naukowych może być połączone z codzienną pracą zawodową. Na przykład:

– *Uniwersytet Nacional de Educacion a Distancia (UNED) w Hiszpanii jest podobny do innych uniwersytetów tego kraju, daje równoważne kwalifikacje. Ustawa o reformie uniwersytetów w Hiszpanii gwarantuje UNED taki sam stopień autonomii jak innym uniwersytetom. Niektóre cechy tej uczelni są jednak odmienne. Ma ona zasięg ogólnonarodowy. Korzysta z innej metodologii wykorzystującej nowe teorie nauczania wsparte przez psychologię eksperymentalną. Stosownie do tych teorii bezpośrednio relacje między uczniem a nauczycielem nie są ważne dla kształcenia. Niektórych partii materiału można się uczyć samemu, przy wykorzystaniu odpowiednich technik. Uniwersytet ten ma szerokie wpływy społeczne.*

Kształcenie na odległość coraz bardziej opiera się na wykorzystaniu nowych technologii informacji i komunikacji. Na przykład:

– *Instytut Technologii w Monterrey (Meksyk) ma zamiar rozwijać koncepcję uniwersytetu wirtualnego i zbudować dla niego model nauczania.*

– *Instytut Innowacyjnego Nauczania w Leuven (LINOVA) został niedawno utworzony w Belgii jako centrum studiów i ekspertyz dotyczących nowych technologii oraz modeli uczenia się przez całe życie. Ma optymalnie korzystać z nowych możliwości wynikających z telematyki i multimedii oraz rozwijać zintegrowane stosowanie pedagogiki, a także wykorzystywać sieci w skali lokalnej i międzynarodowej.*

– *Euro PACE 2000 to sieć europejska, która na skalę międzynarodową wykorzystuje telematykę i multimedia dla edukacji w uniwersytetach i świecie biznesu.*

Treści kształcenia szybko się starzeją. Ważniejsze stają się metody i procedury kształcenia. Powstają metody kształcenia przez działanie.

– *Uniwersytet Aalborg w Danii wykorzystał metodę projektową oraz zorganizowanych grup w nauczaniu opartym na pracy badawczej jako kluczowym elemencie koncepcji kształcenia. Wspiera on wykorzystywanie technologii informacyjnych. Inną cechą tego kształcenia to interdyscyplinarność w kształceniu i badaniach.*

Przygotowywane są programy, w których wykorzystuje się nowe treści kształcenia. Programy te są zbudowane wokół przedmiotów interdyscyplinarnych i obejmują także nowe przedmioty. Rozwiązywanie bieżących problemów społecznych wymaga bowiem stosowania podejścia interdyscyplinarnego. Konieczne jest rozstrzygnięcie kwestii podejścia multidyscyplinarnego. Ten aspekt może być uwzględniony w programach nauczania poprzez zastosowanie nowych metod kształcenia i materiałów dydaktycznych oraz zrewidowanie struktur akademickich.

– *Uniwersytet Fundai (Chiny) zmierza w kierunku zintegrowania humanistyki i nauk przyrodniczych oraz nauk przyrodniczych i technicznych. Przygotowano wiele programów interdyscyplinarnych.*

W ramach dodatkowych przedmiotów oraz działalności nie objętej programami, do kształcenia uniwersyteckiego wprowadzane są wartości religijne, etyczne, społeczne i polityczne.

Globalizacja

Konsekwencją wzrostu globalizacji gospodarczej i społecznej oraz zwiększania konkurencyjności w skali międzynarodowej są strategie internacjonalizacji. W krajach, w których uniwersytety są nadal zaangażowane w kształtowanie narodu, mniej uwagi poświęcają one globalizacji. Wydaje się, że uniwersytety, a zwłaszcza niektóre ich wydziały, powinny odgrywać przewodnią rolę w procesie globalizacji, a także podejmować próby rozwiązania rosnących problemów globalizacji, która pogłębia nierówności ekonomiczne oraz wywołuje gwałtowne zmiany społeczne. Niektóre uniwersytety odpowiadają na te naciski przez uwzględnianie potrzeb rozwoju lokalnego i regionalnego w badaniach i kształceniu.

– Uniwersytet dla Kobiet Smookmyung w Seulu stara się wykształcić kobiety – liderów międzynarodowych i profesjonalnych – w kontekście liberalizacji rynku poprzez globalizację edukacji uniwersyteckiej wieku informacji. Położono nacisk na stworzenie rzeczywiście międzynarodowego uniwersytetu poprzez aktywną współpracę i wymianę z uczelniami zagranicznymi.

Problemy krajów bogatych i biednych. Kształtowanie narodów, restrukturyzacja, szacunek dla potrzeb narodowych i krajów rozwijających się [...].

Wymagania rynku pracy i społeczności lokalnych

Rynek pracy coraz bardziej oczekuje wiedzy opartej na wynikach badań oraz wysoce wysublimowanych umiejętności w jednych dziedzinach, a bardziej praktycznych umiejętności i krótszych kursów kształcenia w innych. Ważną rolę pełnią tu uniwersytety, dzięki ich możliwości przekazywania umiejętności technicznych i koncentracji na przygotowaniu do kariery. Konieczne jest stworzenie możliwości ich współpracy z uczelniami zawodowymi.

Struktura popytu na rynku pracy stymuluje do podejmowania bardziej utylitarnych badań i rozwijania edukacji permanentnej. Profesjonaliści powinni uaktualniać swą wiedzę. Korporacje oraz małe i średnie przedsiębiorstwa oczekują opracowania specjalnych programów kształcenia przystosowanych do ich potrzeb. Również społeczności lokalne oczekują dostosowania programów do swych potrzeb. Na całym świecie ten trend jest powszechny, ale wydaje się ważniejszy w krajach rozwijających się lub dokonujących restrukturyzacji. Chodzi bowiem o to, aby mogły one stać się konkurencyjne na rynku międzynarodowym.

– Uniwersytet Strathclyde w Szkocji rozwinął szeroką współpracę z zewnętrznymi grupami poprzez jednostkę „Research and Consultancy Services”. Utworzył także interdyscyplinarne centra badawcze, zorientowane „na zewnątrz”, np. Instytut Badań Leków (SIDR) realizuje badania stosowane w celu generowania własności intelektualnej i sprzedaje licencje przemysłowi. Uniwersytet rozwinął też działalność dydaktyczną – samofinansującą się podyplomową szkołę biznesu, kształcenie nauczycieli, specjalne programy podyplomowe (II stopnia) w inżynierii. Jest to jedna z największych placówek oferujących permanentne kształcenie zawodowe i edukację podyplomową.

Edukacja permanentna obejmuje wiele koncepcji i praktyk, które można ogólnie nazwać „kształceniem przez całe życie”. Społeczeństwo oczekuje, że uniwersytety odegrają ważną rolę w tym procesie, a zatem muszą się one nastawiać na specjalizację w zakresie edukacji permanentnej, odpowiadającej na konkretne potrzeby klienta, który przychodzi do uczelni w celu dalszego kształcenia.

Ograniczenia finansowe i odpowiedzialność uczelni

Ograniczenia finansowe uczelni

W większości krajów publiczne finansowanie szkolnictwa wyższego maleje lub jest niedostateczne, a jednocześnie liczba studentów rośnie. Równocześnie uniwersytety muszą odpowiadać na bardziej zróżnicowane potrzeby rynku i społeczeństwa. W niektórych krajach finansowanie szkolnictwa wyższego coraz bardziej opiera się na ocenie osiągnięć instytucji w zakresie realizacji ich misji, tj. kształcenia i badań. Zmniejszenie publicznego finansowania nie ogranicza roli większości uniwersytetów w realizacji tych zadań.

Uniwersytety muszą szukać alternatywnych źródeł finansowania i równocześnie dać gwarancje, że stosują właściwe mechanizmy finansowe do kontroli przychodów i generowania nowego potencjału oraz zapewniać utrzymanie jakości usług. Zmiany w finansowaniu wywołują różnorodne skutki w sferze infrastruktury uczelni (budynki, sprzęt, programy). Szkoły wyższe próbują zatem poszukiwać nowych źródeł finansowania.

– *Uniwersytet Strathclyde otrzymuje znaczną część finansowania z przychodów związanych z prawem własności intelektualnej.*

Odpowiedzialność i rozliczanie się uczelni

Systemy finansowania szkolnictwa wyższego są coraz ściślej połączone z odpowiedzialnością wobec sponsora i wymogiem rozliczania się. We wszystkich krajach od uniwersytetów oczekuje się zwiększenia efektywności, szkoły wyższe poddawane są ocenom oraz rosnącym naciskom na dostosowanie świadczonych usług do potrzeb zewnętrznych i rozliczania się z publicznych pieniędzy.

Nacisk na jakość w szkolnictwie wyższym wynika z czterech czynników. Są to:

- wzrost szczegółowości kontroli wydatków publicznych;
- ekspansja systemu szkolnictwa wyższego;
- rosnąca otwartość (przejrzystość działania) w wielu sektorach społecznych;
- rosnąca mobilność międzynarodowa studentów, nauczycieli i badaczy oraz internacjonalizacja rynku pracy.

W efekcie rośnie nadzór i kontrola przez samoregulację, tworzone są procedury akredytacji lub formalny proces kształcenia zawodowego nauczycieli.

Z drugiej strony, wzrost uzależnienia od źródeł finansowania prywatnego pociąga za sobą większy nacisk na efektywność i rozliczanie wyników.

Uniwersytety mogą reagować na żądanie utrzymania jakości w różny sposób, nie ma jednego, uniwersalnego rozwiązania.

Misja uniwersytetu

Dla większości szkół wyższych zadeklarowanie misji oznacza moment refleksji nad kluczowymi kwestiami dotyczącymi sytuacji wewnętrznej i możliwości uczelni oraz ograniczeń ich działalności ze strony otoczenia zewnętrznego. Sformułowanie celów zorientowanych na przyszłość, określenie wartości, kultury i strategicznej koncentracji uniwersytetu wymaga czasu.

Istnieją także inne powody, dla których uniwersytety chcą wyrazić w formalny sposób misję:

- zainicjowanie stosunków *public relations* w celu określenia tożsamości wspólnoty wobec zewnętrznego otoczenia za pomocą formalnej deklaracji;
- odpowiedź na zewnętrzne zmiany, wyzwania, możliwości, której częścią jest misja;
- motywowanie społeczności uniwersyteckiej poprzez oparcie kierunku działania na wartościach i celach oraz określenie wyraźnych wyborów między różnymi możliwościami, co jest częścią procesu tworzenia misji;
- położenie nacisku na kulturę organizacyjną oraz rozwiązywanie wewnętrznych konfliktów, co także jest częścią procesu tworzenia misji;
- określenie zestawu kryteriów, według których może być oceniany uniwersytet.

Dlaczego deklaracja misji? Czy to coś zmieni?

Takie pytanie postawili kilka lat temu w specjalnym raporcie czasopisma „The Economist” dwaj badacze z Astridge Strategic Management Centre w Wielkiej Brytanii (por. Campbell, Yeung 1990). Raport zawiera stwierdzenie, że deklaracje misji stały się powszechnym narzędziem zarządzania w biznesie, ponad połowa wszystkich prywatnych firm posiada misję w formie pisemnej deklaracji.

W pięćdziesięciu opracowaniach, które wykorzystano w naszym raporcie dotyczącym uniwersytetów, zawarto dwadzieścia dwie deklaracje misji, w tym trzynaście z uczelni amerykańskich, co może sugerować, że jest to praktyka powszechniejsza w tym kraju. Jest rzeczą oczywistą, że brak spisanej deklaracji misji nie ogranicza rozwoju uniwersytetu. Wiele uniwersytetów stosuje różne praktyki, które można włączyć w zakres pojęcia „deklaracja misji”.

Jeśli traktować deklarację misji jako narzędzie strategii, uzasadniającej istnienie uniwersytetu i określającej rynek, na którym on działa, deklarację tę można uważać za pierwszy krok w strategicznym procesie zarządzania, który oznacza określenie, co ma stanowić przedmiot naszej działalności i jaki powinien być jej cel.

Jednak dla większości uniwersytetów deklaracja misji jest czymś więcej niż tylko strategicznym narzędziem. Jest to spoiwo kulturowe, które umożliwia funkcjonowanie uczelni jako społeczności. Na spoiwo to składają się normy i wartości nastawione na oddziaływanie na sposób funkcjonowania uczelni.

Ta rola misji wydaje się szczególnie ważna. System wartości powinien tworzyć ramy, w których mieszczą się cele. Jednostki ludzkie są kształtowane przez wartości i uniwersytety powinny wspierać ten proces. (Nikt nie będzie się entuzjazmował stopą zwrotu, ale ludzie mogą przejawiać zainteresowanie myśleniem o tym, jak najlepiej służyć wspólnemu dobru).

Podejście to jest zbieżne z poglądem przedstawionym w raporcie czasopisma „The Economist”, iż misja dotyczy celu i strategii i powinna także uwzględniać wartości oraz kulturowe standardy zachowań.

W niektórych misjach podkreślane są bardzo ambitne cele w zakresie tego, co ma zostać osiągnięte (misja stanowi rozwinięcie działania).

W książce poświęconej misji i zmianom G. Peeke (1994) twierdzi, że formalne zadeklarowanie misji nie prowadzi automatycznie do zmiany procesów zarządzania w uniwersytecie. Zmiana nastąpi dopiero wówczas, gdy zarządzanie będzie nastawione na realizowanie postanowień misji. Cytowany autor podważa także znaczenie racjonalnych procesów planowania, koniecznych do realizacji misji. Podkreśla natomiast rolę przetargów i negocjacji między zainteresowanymi stronami oraz włączenia w ten proces wszystkich członków organizacji. Aby spowodować niezbędne zmiany, należy także wziąć pod uwagę warunki rynkowe.

Według Peeke'a koncepcja określania misji uniwersytetu obejmuje:

- zmiany kulturowe w uniwersytetach, które mają być bardziej zorientowane na konsumenta;
- tendencję do stosowania w szkołach wyższych metod bardziej menedżerskich;
- elementy strategii stymulowania w uniwersytetach zachowań sektora prywatnego.

Podstawowe cele uniwersytetu. Wartości i przekonania

Z odpowiedzi na ankietę IAUP wynika, że wartości oraz standardy zachowań w uniwersytetach są traktowane jako ważne kwestie. Wiele uniwersytetów jest przekonanych, że edukacja powinna mieć wymiar etyczny i polityczny. Wolność akademicka oznacza odpowiedzialność wobec społeczeństwa i świata. Według większości naszych respondentów elity wykształcone w uniwersytetach powinny być przygotowane do podjęcia odpowiedzialności społecznej i kulturowej.

W książce na temat roli i misji uniwersytetów (Berleur, ed. 1994, s. 11) Erik Weil zwraca uwagę na istotne znaczenie humanistyki jako podstawy działania uniwersytetu, tworzącej płaszczyznę dyskusji na temat ważności i wartości działań ludzkich.

W poszukiwaniach rozwiązań problemów społecznych podkreśla się rolę uniwersytetów w badaniach nad wartościami. Na przykład uniwersytety katolickie uważają, że mogą wnieść tu szczególny wkład z powodów historycznych. Dzięki powiązaniom międzynarodowym, wspólnej misji, doświadczeniom i wspólnie prowadzonym pracom mają one istotny udział w tego rodzaju badaniach. Ich nieustanna walka o utrzymanie tożsamości w zróżnicowanych kulturach pozwala im rozważać kwestie wartości.

Ogólnie rzecz biorąc, kulturowe aspekty wartości są często podkreślane w odpowiedziach na ankietę.

- *Niezależny Uniwersytet w Bangladeszu ma następującą filozofię: Chcemy rzeczy najlepszych z obu światów, z tradycji zachodniej i wschodniej.*
- *Palestyńskie szkolnictwo wyższe kładzie nacisk na ważność cywilizacji islamskiej i arabskiej oraz stara się podkreślać ich systemy wartości.*

Wartości umieszczane w deklaracjach misji często obejmują odpowiedzialność wobec społeczności lokalnej danego kraju.

- *Rola uniwersytetów w społeczeństwie została podkreślona na międzynarodowej konferencji na temat znaczenia szkolnictwa wyższego w kontekście niezależnego*

państwa Palestyny (listopad 1996 roku). Uniwersytety Palestyny tkwią głęboko korzeniami w lokalnej społeczności i mają sprzyjać dalszej integracji narodowej oraz rozwojowi kraju.

– Narodowy Uniwersytet Autonomiczny Meksyku jest główną instytucją edukacyjną tego kraju. Odgrywa on ważną rolę w jego rozwoju historycznym.

Podkreśla się również odpowiedzialność etyczną. Niektóre uniwersytety wspominają o odpowiedzialności środowiskowej.

– Uniwersytet Śląski w Katowicach podkreśla aspekty etyczne wiedzy; misją edukacji uniwersyteckiej jest przygotowanie do respektowania wartości każdej jednostki, a jednocześnie uwzględnianie wyzwań wynikających z rosnących potrzeb edukacyjnych społeczeństwa.

– W Uniwersytecie Weterynaryjnym w Wiedniu badania i kształcenie powinny być kształtowane przez wysokie zasady etyczne i wartości ekologiczne związane z współistnieniem zwierząt i ludzi oraz środowiska naturalnego.

Wiele uniwersytetów zwraca uwagę na odpowiedzialność religijną, opartą na religijnej wizji człowieka i świata.

– Uniwersytet Katolicki w Nijmegen (Holandia) podkreśla podstawowe zagadnienia etyczne i religijne, powstające w procesie postępu nauki i techniki, oraz zmiany w życiu społecznym i religijnym oparte na chrześcijańskiej wizji człowieka. Katolickie podstawy ważne są także w codziennej działalności uniwersytetu. Wzmacniane są dobre stosunki międzyludzkie i standard życia.

– Uniwersytet Sallai w Kolumbii kładzie nacisk na zasady Biblii i Kościoła katolickiego. Jest on także ukierunkowany przez zasady pedagogiki Braci Szkoły Chrześcijańskiej, które wniosły wkład w rozwój niektórych aspektów życia opartych na zasadach chrześcijańskich.

– Uniwersytet Al.- al. Bayt w Jordanii, jako niezależna jednostka o charakterze arabskim i islamskim, kieruje się specyficznymi celami i przekonaniem. Chce prezentować prawdziwe wartości islamu oraz kształcić naukowo i religijnie muzułmanów.

– Uniwersytet Barry w Południowej Florydzie poszukuje inspiracji w tradycji judeo-chrześcijańskiej i dominikańskiej. Uniwersytet jest sponsorowany przez siostry dominikanki z Adrian w Michigan. Uczelnia chce stwarzać warunki kształcenia, które sprzyjają podjęciu przez studentów odpowiedzialności intelektualnej, duchowej i społecznej.

– Uniwersytet Azji i Pacyfiku podkreśla znaczenie swych programów zarządzania, które rozwijają kompetencje, dynamikę, odpowiedzialność etyczną i społeczną. Program nauczania Instytutu Rozwoju Pielęgniarstwa kładzie nacisk na szacunek dla życia.

Można uznać, że istnieje zgoda, iż edukacja powinna koncentrować się na wzmacnianiu odpowiedzialności osobistej studenta w społeczeństwie oraz na stymulowaniu wartości i kompetencji koniecznych do podjęcia tej odpowiedzialności.

Opracowanie misji uniwersytetu. Krytyczna rola procesu

Rola procesu tworzenia misji jest niezwykle ważna. Niektórzy twierdzą, że osoby wdrażające plan powinny być jego twórcami. Zarządzanie procesem tworzenia misji jest

więc kluczową sprawą. Im więcej osób uczestniczy w tym procesie, tym większa szansa na to, że nie będzie problemów z wprowadzeniem planu w życie.

Jak zarządzać procesem tworzenia misji? Nie będzie reakcji na zmiany wprowadzone za pomocą deklaracji misji, jeśli proces nie jest prawidłowo zarządzany. Cztery najważniejsze elementy w tym procesie to: realna presja na zmiany, jasna i podzielana przez innych wizja, możliwości zmian oraz określenie pierwszych kroków w procesie implementacji (elementy te zostały wymienione w raporcie Komisji Europejskiej, por. ESMUa).

Odgórny, autorytarny, linearny proces planowania strategicznego prowadzi do porażki. Niektórzy twierdzą, że w obecnym, gwałtownie zmieniającym się świecie sama koncepcja planowania strategicznego jest już przestarzała (por. Mintzberg 1994; Chakravarthy 1997) oraz że zamiast tego należy stosować zasadę rozwoju strategicznego. Głównym elementem rozwoju strategicznego jest przygotowanie potrzebnych zasobów, nie tylko finansowych, ale także zapewniających jakość i innowacyjność, aby móc realizować śmiałą strategię.

Wydaje się, że jako przykład mogą tu posłużyć uniwersytety o umiejętnościach przedsiębiorczych, na które zwraca uwagę Burton Clark (1998). Uczelnie te otwały nową drogę, zamieniając trudności w szansę.

Każdy uniwersytet i każda instytucja mają specyficzne zasoby, które mogą rozwijać; specyficzne cechy mogą prowadzić do odmiennych strategii rozwojowych. Ważne jest podkreślenie znaczenia samego procesu dochodzenia do takiego rozwoju i włączenia wszystkich zainteresowanych stron w inicjowanie nowych kierunków rozwoju. Clark zwraca uwagę na nowy typ kolegalności i wagę tego, by tradycyjne departamenty uczelniane uwierzyły, że stanie się bardziej przedsiębiorczą jednostką ma znaczenie zarówno edukacyjne, jak i ekonomiczne.

Ludzie muszą mieć motywacje do aktywnego uczestnictwa w procesie zmian. Clark sugeruje, iż transformacja wymaga odpowiednich warunków dla zmian strukturalnych oraz przygotowania ogólnego klimatu sprzyjającego zmianom.

W zmieniającym się społeczeństwie zmiany misji uniwersyteckiej powinny następować stale, choć ich częstotliwość może być różna. Z odpowiedzi uczelni wynika, że uniwersytety regularnie dokonują weryfikacji misji.

– *W Uniwersytecie Western Washington w stanie Washington planowanie strategiczne rozpoczęto w 1990 roku, wyznaczając przewodniczącego uniwersyteckiej Komisji Planowania Strategicznego, która składa się z pracowników akademickich, studentów oraz kadry pomocniczej i administracyjnej. Komisja ta nominowała podkomisje, aby przeanalizować poszczególne aspekty planu strategicznego. Po zakończeniu szerokiej debaty w kampusie i dyskusjach z senatem akademickim oraz innymi komisjami zarządzającymi uniwersytetem, końcowy raport przedstawiono prezydentowi uczelni w kwietniu 1991 roku. W grudniu tego roku zatwierdzono wytyczne strategicznego działania, które poddano weryfikacji w lutym 1992 roku. W 1997 roku zespół zadaniowy do spraw roli i misji uniwersytetu dokonał oceny wytycznych ze względu na zmiany społeczne. Wytyczne zostały następnie uwzględnione w budżecie.*

– *W misji Instytutu Technologii w Monterrey (Meksyk) znajduje się wzmianka o tym, że misja jest produktem procesu konsultacji i obejmuje wszystkie aspekty działania tej uczelni.*

Implementacja misji

Jasna misja oznacza decentralizację procesu jej wprowadzania w całym uniwersytecie. Taka misja wzmacnia spójność procesu decyzyjnego.

– Misja Uniwersytetu Palermo w Argentynie jest dobrym przykładem przełożenia ogólnej wizji na poszczególne wydziały. Każdy wydział bierze pod uwagę całościową misję uczelni i dodaje do niej własne, specyficzne cechy. Wydział Prawa poza rozwojem wiedzy dodał do misji wsparcie sprawiedliwości i wartości humanistycznych. Wydział będzie brał pod uwagę w procesie kształcenia prawników kreatywność i wrażliwość, otwartość na nowe idee oraz metody interdyscyplinarne konieczne w realizacji ich roli zawodowej i wynikające z miejsca zajmowanego w społeczeństwie.

Wreszcie, misja prowadzi do strategii i deklaracji polityki zmierzającej do wsparcia dostępności kształcenia, poprawy jego jakości, budowania potencjału naukowego, stosunków uczelni ze społecznością lokalną, przemysłem itp. Z misji powinny wynikać plany i realne działania.

– Uniwersytet w Ghanie określenie wizji i misji wywodzi od celów narodowych sprecyzowanych w rządowych dokumentach. Plan strategiczny obejmuje krótkookresowe, średniookresowe i długookresowe cele związane z różnymi aspektami narodowego programu reformy edukacyjnej.

– City College w Nowym Jorku przełożył wizję na cele i priorytety. Te ostatnie znalazły wyraz w konkretnej polityce i etapach działania na następne dwa lata oraz kolejne pięć lat. W niektórych przypadkach dodano kryteria osiągnięć.

Rozwijanie przez uniwersytety form partnerskiej współpracy z zainteresowanymi grupami na poziomie lokalnym, regionalnym i państwowym

Uniwersytety rozwijają wzajemne stosunki z grupami zainteresowanymi ich funkcjonowaniem. Partnerstwo to określa odpowiedzialność tych, którzy korzystają z działalności szkolnictwa wyższego. Do grup tych należą: rząd, studenci, absolwenci, biznes, przemysł oraz inne instytucje edukacyjne, takie jak szkoły podstawowe i średnie, uczelnie zawodowe, inne instytucje szkolnictwa wyższego, a także społeczność lokalna.

Autonomia instytucjonalna i stosunki uniwersytetów z państwem

Jako ważna zainteresowana strona państwo powinno być w stanie określić i ocenić działanie instytucji zgodnie z ogólnymi zasadami szkolnictwa wyższego. Konieczne jest zatem rozwinięcie dialogu uniwersytetów z właściwymi ministrami w celu lepszego zrozumienia potencjału uniwersytetu niezbędnego dla rozwoju ekonomicznego, intelektualnego i społecznego kraju oraz zdolności uniwersytetu do udziału w realizacji potrzeb oraz w rozwoju lokalnym i regionalnym. Częścią tego dialogu jest także rola uniwersytetu we wspieraniu rozwoju różnorodnych kultur i poglądów w XXI wieku.

– Uniwersytet Strathclyde w Szkocji kładzie duży nacisk na rekomendacje zawarte w dokumentach Narodowych Komisji oraz raportach Jarreta i Dearinga. W analizach z 1997 roku władze uczelni dyskutują nad znaczeniem wspomnianych tu raportów dla Uniwersytetu Strathclyde.

Ale o stosunkach uczelni z rządem w odpowiedziach na ankietę wspomniano tylko sporadycznie.

W niektórych krajach korzysta się z modelu mieszanego. Władze centralne w dużym zakresie finansują uniwersytety, ale poziom regulacji i kontroli pozostaje dostatecznie mały, aby pozostawić uczelniom autonomię i możliwości przejawiania inicjatyw. Uniwersytety mają prawo samodzielnie podejmować decyzje. W coraz większym zakresie są one rozliczane za osiągnięcia.

– *Uniwersytet Fundan w Szanghaju jest traktowany przez państwo jako priorytetowa inwestycja w XXI wiek.*

– *W Meksyku przepisy Ley Organica zapewniają dostateczną autonomię uniwersytetu UNAM, by mógł on prowadzić własną politykę.*

– *Uniwersytet Nijmegen w Holandii zaznaczył w deklaracji misji, że rząd gwarantuje autonomię dotyczącą ukierunkowania działalności i struktur uniwersytetu, zapewniając takie finansowanie, jakie otrzymują uczelnie państwowe.*

Istnieją jednak uniwersytety, w których nowo uzyskana autonomia jest ograniczona ze względów finansowych, prawnych lub z powodu warunków ekonomicznych, takich jak brak nakładów na infrastrukturę w niektórych krajach Europy Środkowej i Wschodniej. Konsekwencją autonomii są także zmiany w zasadach finansowania i wymogach rozliczania się.

– *Czasem istnieją specyficzne ograniczenia autonomii. Z odpowiedzi na ankietę IAUP wynika, że w Niemczech sztywne przepisy rządowe (np. w niektórych landach) mają restrykcyjny wpływ na rozwój systemu uniwersytetów. W wyniku tych ograniczeń nie można przeprowadzać oceny jakości.*

Chociaż autonomia z zasady daje wiele możliwości swobody działania, może ona także mieć ograniczenia, gdy jest stosowana jako środek ochrony przestarzałych metod czy struktur.

Powiązania z zewnętrznymi grupami i organizacjami

W bardziej przedsiębiorczych uniwersytetach utworzono profesjonalne organizacje, które tworzą więzi z zewnętrznymi grupami i organizacjami. Centra te odpowiadają za rozwój społeczności poprzez edukację permanentną, transfer wiedzy, kontakty z przemysłem, pozyskiwanie funduszy itp. Większość takich ośrodków ma charakter interdyscyplinarny. Istnieją one równolegle do tradycyjnych departamentów i wydziałów uniwersyteckich, które realizują konkretne funkcje w ramach dyscyplinarnych podziałów wiedzy (por. Clark 1998, s. 6). Departamenty nie są jednak w stanie realizować wszystkiego, co powinny robić obecnie uniwersytety, dlatego wyżej wspomniane centra przejmują niektóre z zadań zorientowanych na powiązania z otoczeniem.

Takie partnerstwo może być korzystne zarówno dla rozwoju uniwersytetu, jak i rozwoju ekonomicznego regionu i jest coraz bardziej istotne dla uzyskania dobrej pozycji uniwersytetu.

Na podstawie analizy odpowiedzi na ankietę wydaje się, że większość uniwersytetów na świecie, a może szczególnie w krajach rozwijających się, rozumie wagę powiązań z zewnętrznymi grupami i organizacjami.

– *W Indiach i innych krajach, np. w Palestynie, rozwój społeczności jest instrumentem transformacji społecznej.*

– *Uniwersytet Houston (USA) ukierunkowany jest na społeczność lokalną, stanową, narodową i globalną poprzez dostosowanie swych kompetencji do potrzeb danej społeczności. Zasoby Uniwersytetu są łatwo dostępne dla mieszkańców miejskiego rejonu Houston.*

– *Uniwersytet Barry na Florydzie wspomina jako jeden z celów świadczenie usług na rzecz społeczności lokalnej i dbanie o środowisko.*

Na poziomie społeczności lokalnej lub bliskiego otoczenia uczelni rozwijana jest współpraca uniwersytetów ze szkołami i instytucjami edukacyjnymi oraz władzami lokalnymi. Współpraca ta obejmuje działalność wykraczającą poza sferę kształcenia i badań. Rozwój działalności społeczności lokalnej pełni ważną rolę w przywiązaniu uniwersytetu do regionu oraz kształtowaniu odpowiedzialności społecznej wobec regionu i kraju.

Z uzyskanych odpowiedzi nie wynika, jak ważne są relacje między uniwersytetami a pomaturalnymi szkołami zawodowymi. Współpraca między tymi instytucjami edukacyjnymi jest złożoną kwestią. Pełne wyjaśnienie zakresu takich stosunków byłoby bardzo korzystne.

Istnieje wiele kierunków rozwoju pozauniwersyteckich instytucji edukacyjnych oraz polityk w stosunku do roli i miejsca tych instytucji. Rośnie popyt na kursy zawodowe na poziomie powyżej kształcenia średniego, gdyż studenci poszukują umiejętności praktycznych i zorientowanych na konkretną pracę, z kolei rynek potrzebuje absolwentów o ogólnym profilu wykształcenia i niekoniecznie ze stopniem uniwersyteckim. Studenci mogą uzyskiwać w uczelniach zawodowych stopnie w czasie krótszym, niż realizują to uniwersytety.

– *Uniwersytet Nijmegen w Holandii zaznacza w deklaracji misji, że dąży do efektywnej koordynacji programów, świadczenia usług i wspólnych przedsięwzięć z wyższymi szkołami zawodowymi.*

Z odpowiedzi na ankietę wynika jednak wyraźnie, że wiele jest w tym zakresie różnic między uniwersytetami. Niektóre szkoły wyższe są bardziej skoncentrowane na potrzebach kariery i przygotowaniu praktycznym, są zatem bardzo zbliżone do uczelni zawodowych.

– *Na Filipinach dualny system kształcenia, początkowo nastawiony na kształcenie zawodowe, został wykorzystany przez Uniwersytet dla Kobiet. Podstawową dziedziną tego dualnego systemu kształcenia w partnerstwie z przemysłem jest zarządzanie hotelami i restauracjami oraz przedsiębiorczość. Inne rozważane dziedziny to żywienie, technika medyczna, farmacja i praca społeczna. Dane empiryczne wskazują, że dzięki wykorzystaniu tego systemu w uniwersytecie zyskał on na jakości i dostosowaniu do potrzeb. Proces kształcenia odbywa się w uczelni i w miejscu pracy.*

Odpowiedzi na ankietę wskazują, że uniwersytety są przekonane, iż ich rola wykracza poza funkcję badawczą i kształcenie. Uniwersytety nie mogą lekceważyć społecznego zainteresowania rozwojem kształcenia ustawicznego. Społeczeństwo oczekuje tu wkładu ze strony uniwersytetów. Jednak w niektórych krajach społeczność akademicka ciągle uznaje tę działalność za drugorzędną i całkowicie odmienną od podstawowych celów uniwersytetu.

Kształcenie ustawiczne można traktować jako aktywność tych osób, które chcą uczyć się w późniejszym okresie życia lub jako kontynuację (dalszy proces) kształcenia profe-

sjonalistów, w krótkich, średnich i długich okresach. W pewnym sensie jest to forma strategii powiązań między sektorem edukacyjnym a produkcyjnym oraz powiązań z absolwentami.

Uniwersytety nie są jedynymi instytucjami działającymi w dziedzinie kształcenia permanentnego. Kursy kształcenia ustawicznego są prowadzone także przez inne instytucje. Kursy te są podporządkowane popytowi. Uniwersytety próbują rozpoznać zapotrzebowanie społeczne na tę formę edukacji. Odpowiedzi na ankietę IAUP wskazują, że uniwersytety będące w bliższych kontaktach ze społecznością lepiej rozumieją potrzeby lokalne. Edukacja ustawiczna może być realizowana przy wykorzystaniu technologii informacyjnych.

Partnerstwo z przemysłem i biznesem rozwija się przy wykorzystaniu porozumień o współpracy z przemysłem, dotyczących nie tylko transferu technologii, badań kontraktowych, parków nauki itd.

Podczas gdy niektóre uniwersytety zastanawiają się, jak dalece mogą korzystać z finansowania przez przemysł bez utraty kontroli nad tematyką badawczą, inne uniwersytety jeszcze nie odkryły, że rynek może przynosić im korzyści. Jeszcze inne są niemal całkowicie finansowane ze źródeł prywatnych lub poszukują zróżnicowanych źródeł przychodów i uzyskują znaczne przychody komercyjne. Działanie rynku i wysoka jakość badań nie wykluczają się nawzajem. Możliwe jest jedno i drugie jednocześnie.

Strategia internacjonalizacji

Badania naukowe od dawna mają charakter konkurencyjny w skali międzynarodowej. Państwa nowo powstające bądź poddane restrukturyzacji próbują osiągnąć standardy międzynarodowe. Ich badania są jednak często skupione głównie na rozwiązywaniu problemów danego kraju.

Interesujący materiał o nauce w szybko zmieniającym się świecie przedstawiono w 1996 roku na konferencji w Palestynie, poświęconej roli szkolnictwa wyższego w kontekście niezależnego państwa Palestyny (por. Cetto 1996). W referacie tym przekonywano, że być może nauka nie jest tak międzynarodowa, jak się powszechnie uważa, i nie stała się ona międzynarodowa poprzez przekaz informacji naukowej za pomocą środków telekomunikacji. Tworzenie nauki powinno być postrzegane jako proces społeczny. Jest to wyraz wartości i struktur instytucjonalnych charakterystycznych dla kraju, w którym ów proces następuje. Znaczny zakres wiedzy, zwłaszcza tej istotnej dla przetrwania, nie został włączony do współczesnego zasobu wiedzy naukowej. Przykładem może być tradycyjna wiedza o środowisku dotycząca uprawy roli czy gospodarki wodnej, ochrony zdrowia, naturalnych produktów medycznych, żywienia i przetwarzania żywności. Ta wiedza nie jest zgromadzona, systematyzowana czy rejestrowana. Może zginąć, zniknąć i zostać zastąpiona przez uniwersalne myślenie „współczesne”, zamiast uzupełnienia wiedzy współczesnej myśleniem tradycyjnym, aby zachować różnorodność.

W coraz szerszym zakresie tworzone są programy i zawierane porozumienia oparte na wymianie, które pozwalają pracownikom akademickim i studentom pracować i studiować w innych krajach, np. w ramach programu Erasmus w państwach Unii Europejskiej.

– Uniwersytet Fundan w Chinach rozwinął szerokie merytoryczne kontakty międzynarodowe w ramach programu wymiany.

– *Niektóre uniwersytety mające wizję lub misję o międzynarodowym charakterze, np. Uniwersytet Webster w Saint Louis (USA), utworzyły kampusy w innych krajach.*

Wiele uniwersytetów rozwija i wspiera różnorodność kulturową.

Uniwersytety tworzą sieci regionalne i międzynarodowe. Większość uniwersytetów uczestniczy w wymianie międzynarodowej i powołała specjalne jednostki, które zajmują się tą działalnością.

– *Columbus to sieć instytucjonalnych powiązań szkół wyższych w Ameryce Łacińskiej i Europie.*

Problemy różnorodności kultur

Uniwersytety chcą chronić tożsamość kulturową swych studentów i regionów, które reprezentują. Często podkreśla się kulturowe aspekty wartości uniwersytetów. Czy istnieje regionalny model kulturowy, model tożsamości Europy, Azji, arabski, krajów Europy Zachodniej? Takie pytania stawiane są w wielu uniwersytetach. Niektóre stwierdzenia sugerują ochronę kultury regionalnej, co nie prowadzi jednak do etnocentryzmu.

Stwierdzenia te idą w podobnym kierunku jak obserwacje Samuela P. Huntingtona (por. 1996). W celu zapewnienia bezpieczeństwa świata i zabezpieczenia się przed niebezpiecznym zderzeniem cywilizacji proponuje on konstruktywne wyjście. W świecie złożonym z wielu cywilizacji konstruktywnym rozwiązaniem jest rezygnacja z uniwersalizmu, akceptacja różnorodności i poszukiwanie wspólnych treści. Uniwersytety mogą pełnić tu istotną rolę. Jednak zawsze będzie istniało napięcie między uniwersytetem jako centrum doskonałości z jednej strony w kontekście regionalnym, a z drugiej strony w kontekście zróżnicowanego świata. Zamiast jednego modelu kultury globalnej powinien zostać zaproponowany profil lokalny w ramach świata globalnego.

– *Prezydent Stowarzyszenia Kolegiów Komunalnych w Indiach twierdzi, że potwierdzenie tożsamości kulturowej jest podstawową metodą osiągnięcia spójności narodowej.*

– *Znajomość kultury europejskiej i europejskich instytucji staje się integralną częścią programów studiów w Europie. Podczas konferencji na Sorbonie w 1998 roku ministrowie edukacji Niemiec, Włoch, Wielkiej Brytanii i Francji poruszyli problem harmonizowania działalności europejskiego systemu szkolnictwa wyższego. Semestralna organizacja studiów i system kredytów pozwoli studentom na studiowanie w różnych uniwersytetach.*

– *Uniwersytet de la Sallai w Kolumbii kształci ludzi, którzy mają brać udział w rozwoju i ochronie dziedzictwa kulturowego.*

– *Uniwersytet Legon w Ghanie podkreśla w misji wspieranie bogatego dziedzictwa kultury tego kraju.*

– *Uniwersytet w Hongkongu nadmienia w misji, że zamierza świadczyć usługi dla miasta i regionu, korzystając z bogatej tradycji Chin i Zachodu. Pod auspicjami programu kształcenia zawodowego i permanentnego (SPACE) uniwersytet powołał Centrum Tradycyjnej Medycyny Chińskiej, aby dawać podstawy wykształcenia w dziedzinie chińskiej medycyny i stworzyć podstawy dla studiów naukowych w tym zakresie.*

– *Niezależny Uniwersytet w Bangladeszu wspomina w swym rocznym raporcie z 1996 roku o specjalnym programie dotyczącym dorobku kulturalnego.*

– *Rola uniwersytetu we wspieraniu życia kulturalnego i społecznego oraz rozwoju języka irlandzkiego i kultury tego kraju wymienione są w ustawie o uniwersytetach z 1997 roku.*

Wiele uniwersytetów wspiera także różnorodność wielokulturową. Oznacza to szacunek dla przedstawicieli innych kultur w kampusie, przyciąganie i wymianę osób z różnych kultur oraz pluralizm kulturowy. W krajach, które mają nowych imigrantów podkreśla się problem stosunków z ludźmi o odmiennej kulturze. W niektórych uniwersytetach określono strategię działania nastawioną na osiągnięcie różnorodności, tzn. rekrutację i utrzymanie zróżnicowanej kulturowo populacji studentów, kadry, osób na stanowiskach kierowniczych, stwarzanie zróżnicowanych kulturowo możliwości rozwoju. Wspieranie różnorodności staje się kluczowym celem uniwersytetu.

Uczelnie wspierają także zróżnicowanie językowe. Większość uniwersytetów założyła centra językowe.

– *Uniwersytet w Antwerpii (UFSIA) w Belgii nastawiony jest na udział w tworzeniu i transferze kultury poprzez badania, edukację oraz usługi dla społeczności. Nauczenie funkcjonalne pozwala ludziom podjąć odpowiedzialne zadania na całym świecie. Zadanie uniwersytetu to znajdowanie konkretnych rozwiązań problemów społecznych przy wykorzystaniu kompleksowej wiedzy naukowej i filozoficznej oraz światopoglądu.*

– *Celem programu kulturalnego Western University w Waszyngtonie jest wzbogacanie życia wszystkich ludzi, którzy zetknęli się z programem.*

Podkreślane jest rosnące znaczenie etycznych i kulturowych aspektów rozwoju technologii. Krytyczna analiza tego rozwoju uznawana jest za część edukacji uniwersyteckiej.

Niektóre kraje postrzegają rozwój nauki jako kulturowe medium wiążące je z państwami rozwiniętymi.

Podkreśla się wzajemne powiązania kultury i gospodarki kraju, regionu lub przedsiębiorstwa. Życie ekonomiczne jest osadzone w kulturze. Na uwagę zasługuje stosunek między kulturowymi i społecznymi aspektami zarządzania.

Wiele uniwersytetów rozwinęło studia w dziedzinie nauk humanistycznych.

– *Uniwersytet Śląski podkreśla związki między dyscyplinami humanistycznymi i ścisłymi (matematyczno-przyrodniczymi). Jego przedstawiciele są przekonani, że nauki humanistyczne i ścisłe wyrosły ze wspólnej gleby, opierają się na wyobraźni, odpowiedzialnej refleksji i rozwijają tego samego ducha uczciwości intelektualnej, rygorystyczny poszukiwań i przywiązanie emocjonalne.*

– *Uniwersytet Pedagogiki Eksperymentalnej w Wenezueli upatruje w edukacji humanistycznej doskonały środek wspierania krytycznej refleksji, kreatywności, rozwoju możliwości. Sztuka powinna być doświadczaniem piękną w ramach humanistycznego profilu edukacji.*

Wydaje się, że ochrona tożsamości kulturowej jest niezmiernie ważna dla wielu uniwersytetów. Funkcja muzeów i innych instytucji kultury nie tylko dla społeczności akademickiej, ale społeczności lokalnej, zaznaczona była w wielu wypowiedziach ankietowanych.

– *Uniwersytet UNAM w Meksyku ma wiele programów i działań nastawionych na wspieranie kultury. Wydaje się tam ponad 7% budżetu na cele kultury i rozwinię-*

tych form kształcenia. W uczelni tej telewizja i radio dają wgląd w życie instytucji. Wspierają one akademicką działalność badawczą, usługi dla społeczności akademickiej i społeczności w otoczeniu uczelni. Muzea dbają o potrzeby kulturalne obywateli.

– Centrum Kulturalne Uniwersytetu West Visayas na Filipinach prowadzi działalność kulturalną dla regionu jako dodatek do programów uniwersyteckich.

Działalność uniwersytetów i potrzeba jej koncentracji

Zakres działalności

Większość uniwersytetów kształci, prowadzi badania i świadczy różne usługi. Z dokumentów wynika, że uniwersytety często rozszerzają swą misję, zamiast koncentrować się na szczególnych kompetencjach.

Kształcenie

Konsensus rosnącej liczby studentów dla procesu kształcenia zostały już opisane wcześniej. Metody nauczania zmieniają się, częściowo w wyniku nowej filozofii edukacyjnej, a częściowo z powodu nowych możliwości technicznych. W niektórych krajach uniwersytety dokonały reorganizacji programów studiów. W wielu krajach dyskutuje się nad czasem trwania studiów. Uwagę uniwersytetów zaprzęta także współpraca z uczelniami zawodowymi.

– W Holandii rządowy dokument dotyczący badań i szkolnictwa wyższego, tzw. plan HOOP, nawoływał do zróżnicowania programów i czasu trwania studiów. Daje to uniwersytetom i instytucjom pozauniwersyteckim możliwość realizacji różnych ścieżek kształcenia i zmiany po trzech miesiącach, aby unikać porażki, jeśli studentom nie odpowiada dany kierunek kształcenia.

– W Niemczech studenci studiują ponad sześć lat, czasem z powodu równoczesnej pracy zawodowej. Odsiew rośnie, wielu studentów (17–20%) zmienia kierunek w trakcie studiów.

Proces kształcenia realizowany jest z nastawieniem na realizację potrzeb kariery po ukończeniu uniwersytetu, aby umożliwić absolwentom podjęcie pracy badawczej lub pracy w gospodarce oraz odpowiedzialności obywatelskiej. Dla większości uniwersytetów ważne jest także kształtowanie osobowości studentów poprzez wpajanie im wartości.

– Katolickie kolegium Miriam na Filipinach, mała uczelnia, dająca ogólne wykształcenie ogólne (w liberal arts) nastawiona jest na rozwój osobowości studentów jako jednostek ludzkich, chrześcijan, Filipińczyków oraz uczniów, którzy kochają Boga i służą mu, w różnych aspektach dynamicznego, zintegrowanego życia.

– Uniwersytet Barry na Florydzie prowadzi politykę nastawioną na studentów, którzy przede wszystkim mają się uczyć. Z kolei Uniwersytet Stanowy Kalifornia kładzie nacisk na studentów jako działające podmioty.

– Niezależny Uniwersytet w Bangladeszu chce nauczyć studentów umiejętności dających się sprzedać na rynku, odpowiedzialności za własny poziom życia i rozwój ekonomiczny kraju. Studenci bardziej potrzebują szerokiego zakresu edukacji

niż wiedzy w konkretnym przedmiocie. Potrzebna jest także wiedza o podstawach własnej kultury i umiejętności komunikacyjne.

Badania

Badania w coraz większym stopniu konkurują na rynku międzynarodowym. Większość uniwersytetów chce wносить wkład w uniwersalną wiedzę. Niektóre uniwersytety kładą jednak nacisk także na potrzebę rozwoju badań ukierunkowanych, które rozwiązują specyficzne problemy oraz odpowiadają na potrzeby kraju i społeczeństwa. Kompleksowe problemy społeczne wymagają podejścia multidyscyplinarnego i interdyscyplinarnego. Badania podstawowe nie powinny być pretekstem do zamykania się w wieży z kości słoniowej.

– Uniwersytet UNAM w Meksyku stworzył specjalny program badań uniwersyteckich, aby odpowiedzieć na problemy o najwyższym priorytecie narodowym poprzez rozwój badań interdyscyplinarnych. Uniwersytet współpracuje z innymi uniwersytetami oraz agencjami państwowymi i prywatnymi w takich programach jak badania zdrowej żywności, energii, przestrzeni itd.

– Uniwersytet Fundan w Chinach ma 29 instytutów, 21 międzydepartamentalnych i wielodyscyplinarnych centrów badawczych oraz 75 laboratoriów.

– Misja edukacyjna Uniwersytetu w Jordaniі wspierana jest przez ukierunkowaną celowo działalność edukacyjną, która nawiązuje do krajowego planu rozwoju.

Brak finansowania zagraża przewodniej roli uniwersytetów w badaniach. Badacze uniwersyteccy często przenoszą się do prywatnych instytucji badawczych. Niektóre uniwersytety są jednak bardzo aktywne w poszukiwaniu alternatywnych źródeł finansowania.

– W uniwersytetach niemieckich, poza finansowaniem z lokalnych źródeł rządów krajów związkowych (landów), w coraz większym stopniu stają się ważne inne źródła finansowania. Stosunki z przemysłem nie są dostatecznie rozwinięte. Szala działalności naukowej zaczyna się przechylać w stronę pozauniwersyteckich instytucji badawczych i towarzyszy temu trend do pozyskiwania funduszy od rządu federalnego.

Związki między badaniami i kształceniem

Wiele uniwersytetów kładzie nacisk na związki badań i kształcenia. Kształcenie powiązane z badaniami jest szczególnie potrzebne studentom dążącym do takiego zatrudnienia i kariery, które wymagają szerszej podstawy wiedzy niż oferują im szkoły zawodowe.

– Uniwersytet Nijmegen (Holandia) wyróżnia się spośród innych instytucji tym, że kształcenie w naukach ścisłych opiera na własnych badaniach oraz tym, że program wymaga od studentów zaznajomienia się z innymi dyscyplinami nauki.

– W Uniwersytecie UNAM w Meksyku poszczególne wydziały tej uczelni realizują badania w ramach instytutów badawczych i centrów, które mają wzbogacać działalność edukacyjną i tworzyć nową wiedzę.

– W Pontyfikalnym Uniwersytecie Katolickim w Rio de Janeiro studenci stykają się z badaniami już w trakcie studiów I stopnia.

Koncentracja działalności

Rozwój uniwersytetów spowodował zmniejszenie różnorodności instytucjonalnej. Wiele szkół wyższych powieliło pozytywne cechy innych uczelni. Nawet próbując się zmieniać, uniwersytety coraz bardziej upodobniają się do siebie. Jednak w sytuacji coraz trudniej dostępnych funduszy uniwersytety powinny bardziej niż dotychczas dążyć do zwiększenia zróżnicowania, podejmując konkretne role w społeczeństwie, stosownie do oczekiwań grup zainteresowanych ich działalnością. Rozwiązaniem może być większa koncentracja zadań.

W odpowiedziach na ankietę IAUP można znaleźć wiele przykładów koncentracji działalności. Istnieją uniwersytety, które wybrały dla siebie konkretną niszę na rynku. Niektóre podejmują kształcenie wyłącznie na I poziomie, inne uczą na poziomie zaawansowanym i realizują cele badawcze. Niektóre prowadzą tylko kształcenie na potrzeby kariery zawodowej bądź innych specjalnych potrzeb lub kształcą określone grupy, np. kobiety.

Mówiąc ogólnie, powinno nastąpić większe zróżnicowanie, dotyczy to zwłaszcza uniwersytetów, które „robią wszystko”. Należy sformułować priorytety, określić cele każdego uniwersytetu oraz zbudować różne strategie dotyczące ścieżek kształcenia i programów nauczania, które będą te cele odzwierciedlać.

– *Uniwersytet dla Kobiet Sookmyung w Korei nastawiony jest na kształcenie kobiet jako globalnych liderów. Aby umożliwić kobietom zdobycie wyższego wykształcenia, powołano Uniwersytet dla Kobiet na Filipinach.*

– *Uniwersytet ONZ w Japonii koncentruje się na problemach krajów rozwijających się.*

– *Uniwersytet Sonoma kładzie nacisk na efektywne nauczanie. Instytut Edukacji w Hongkongu koncentruje się na kształceniu nauczycieli.*

– *Amerykańskie Kolegium w Grecji to niezależna uczelnia dająca ogólny profil edukacji, o tradycjach szkolnictwa amerykańskiego. Koncentruje się ona na współpracy grecko-amerykańskiej.*

Problemy zarządzania

Przywództwo

Niektóre uniwersytety nauczyły się reagować na zmiany zewnętrzne i identyfikować priorytety. Umiejętność ta została zdobyta głównie dzięki przywództwu, przedsiębiorczości i aktywnej postawie liderów tych uczelni. Aby odpowiadać na potrzeby społeczne, przekształcają oni misję uniwersytetu w precyzyjne strategie, którym towarzyszy zapewnianie odpowiednich zasobów do wdrażania tych strategii.

– *W Bangladeszu dwudziestu pięciu czołowych przywódców społecznych pracowało nad pomysłem stworzenia uniwersytetu o odpowiednim programie nauczania, który odpowie na potrzeby edukacyjne kraju oraz cele rozwojowe, zachowując odpowiedni poziom (jakość) kształcenia. Potrafili oni przekonać do uczelni grupę przemysłowców i biznesmenów oraz pozyskać odpowiednie fundusze. W ten sposób można było stworzyć Niezależny Uniwersytet w Bangladeszu.*

Można się zastanawiać, czy nacisk na przywództwo, charakterystyczny dla zarządzania strategicznego w biznesie, jest równie ważny w uniwersytetach. Burton Clark (1998, s. 90) stwierdza: „Wysoce osobista forma przywództwa rektora w europejskim uniwersytecie może służyć tylko w okresie zmian”.

Liderzy zmian powinni mieć następujące cechy: jasną wizję, możliwości komunikowania wspólnej wizji, chęć wykorzystywania nowych pomysłów lub starych idei w nowy sposób, wola podejmowania ryzyka.

Można doradzać zachowanie właściwej równowagi między przywództwem a zarządzaniem. Prezydent uniwersytetu powinien gwarantować, że nowe idee będą szczegółowo dyskutowane w jednostkach uczelni zanim odpowiednie decyzje zostaną podjęte i zrealizowane. Może on także pełnić ważną rolę w doskonaleniu kolegiałności. Wspierane muszą być interakcje między przywódcą a pozostałymi osobami w celu zapewnienia, że decyzje, które będą realizowane, zostały rzeczywiście zaakceptowane w instytucji. Przywódcy mogą przyznawać nagrody za wprowadzenie zmian zarejestrowanych przez system nadzoru i kontroli.

Wewnętrzne struktury i systemy

Większa autonomia instytucjonalna i tendencja do wzrostu efektywności skłania instytucje do analizy ich wewnętrznych struktur. Struktury zarządzania są różnorodne i złożone, stopień uczestnictwa w podejmowaniu decyzji jest różny oraz uzależniony od rodzaju problemu, kraju i instytucji. Ważną rolę odgrywają rozwiązania prawne, gdyż instytucjonalne struktury zarządzania można zmieniać w procesie legislacyjnym. Problemowi temu nie poświęcono jednak wiele miejsca w ankiecie.

W szkolnictwie wyższym obserwuje się tendencję do zmian w kierunku wprowadzenia rozwiązań podobnych do struktur instytucji rynkowych i biznesu, pozwalających na konkurencję i uwzględnienie popytu ze strony klientów. Należy jednak zauważyć, iż w gospodarce opartej na wiedzy nawet w biznesie tradycyjne metody zarządzania nie zawsze są efektywne. Chodzi tu zwłaszcza o rozwiązania oparte na odgórnym hierarchicznym zarządzaniu.

W rozwiniętym systemie szkolnictwa wyższego konieczne jest osiągnięcie równowagi między odpowiedzialnością szczebla centralnego i ogólnymi potrzebami instytucji a profesjonalną i przedsiębiorczą działalnością poszczególnych jednostek akademickich. Czasem centralne zarządzanie jest niezbędne, aby rozstrzygnąć problemy dotyczące względnego poziomu autonomii; np. wówczas, gdy wydział, departament czy zakład ochrania przestarzałe metody i sposoby rozumowania.

Musi istnieć współpraca odpowiednich reprezentacji w komitetach uniwersyteckich, tak by wszystkie one działały na rzecz wspólnych celów. Obecnie można zaobserwować różne rodzaje polityki w zakresie:

- lokalnej i regionalnej roli instytucji;
- wkładu w ogólnokrajowy rozwój edukacji i badań, z koncentracją na rozwiązywaniu problemów narodowych w krajach rozwijających się;
- szerszej współpracy regionalnej i międzynarodowej.

Często porównuje się wysoce scentralizowany model zarządzania uniwersytetem, w ramach którego wszystkie decyzje podejmowane są w centrum, z modelem zdecentralizowanym. W tym ostatnim znaczny zakres odpowiedzialności delegowany jest na po-

ziom wydziałów, co daje im spory zakres autonomii w ramach uniwersytetu. Centrum pełni kluczową rolę w osiąganiu spójności i utrzymaniu równowagi, kiedy to konieczne. Pełni ono także ważną rolę w określaniu właściwego poziomu autonomii, zwłaszcza w sytuacji, gdy podważa się rolę tradycyjnych wydziałów i departamentów jako podstawowych jednostek działania.

Cechy zarządzania

Odpowiedzi na ankietę wskazują na tendencję do wzrostu profesjonalizacji zarządzania. W przyszłości rosnący nacisk na efektywność i wydajność prawdopodobnie prowadzi do wzrostu profesjonalizmu. Wymaga to elastycznych metod zarządzania, określenia priorytetów w planowaniu oraz odpowiednich procesów decyzyjnych, nadzoru, kontroli i oceny.

Elastyczne metody zarządzania

Niezbędne wydaje się stworzenie modelu zarządzania dostosowanego do potrzeb danego uniwersytetu. Pozwala to bowiem na adaptowanie metod działania do konkretnych potrzeb uniwersytetu i zmieniających się warunków otoczenia. Jest to wyjątkowo ważny problem dla krajów dokonujących restrukturyzacji i rozwijających się.

Priorytety planowania

Priorytety planowania, takie jak plan finansowania działalności czy plan inwestycyjny, powinny być spójne z kierunkiem i celami określonymi w misji.

- *W Uniwersytecie Western Washington wytyczne działań strategicznych znajdują odzwierciedlenie w budżecie w sposób spójny z celami.*
- *W Uniwersytecie Legon (Ghana) określono ściśle cele działania, dotyczące różnych kwestii poruszonych w misji, np. wspieranie dostępności kształcenia dla kobiet, osiągnięcie ich 50-procentowego udziału w kształceniu na poziomie wyższym do 2000 roku.*

Proces decyzyjny, nadzór, kontrola i ocena

Procesy decyzyjne powinny umożliwiać realizację spójnego wzorca decyzyjnego w ramach istniejącej strategii. Decyzje powinny być podejmowane na podstawie programów, procesu budżetowego i procedur.

Ważną rolę odgrywa technika informacyjna. Stworzenie systemu informacji w ramach systemu – bazy danych w komputerze – może być użytecznym instrumentem nadzoru rozwoju strategicznego, kontroli finansów i redystrybucji zasobów.

Wiele dostarczonych dokumentów wykazuje, iż uniwersytety mają obecnie centra komputerowe służące potrzebom kadry akademickiej, studentów, administracji i społeczności lokalnej.

System informacyjny może być pomocny w procesie kontroli i oceny. Należy określić wskaźniki osiągnięć i korzystać z większej liczby technicznych narzędzi zarządzania.

Jakość kształcenia i jej ocena

Konieczność usprawnienia pracy uniwersytetów i poprawy warunków studiowania

Podstawowa infrastruktura instytucji szkolnictwa wyższego, taka jak sale lekcyjne, biblioteki, wyposażenie, płace, jest nadal niewystarczająca. Odnosi się to zarówno do krajów rozwiniętych, jak i rozwijających się.

– *Niemcy odczuwają niedobory od 1987 roku, co miało wpływ na możliwości realizacji potrzeb Niemiec Wschodnich po zjednoczeniu.*

Przedmiot i metody oceny jakości

Odpowiedzi na tę kwestię nie były wyczerpujące.

– *W kategoriach porównywalnych wydaje się, że flamandzkie uniwersytety Belgii można uważać za przodujące wśród uniwersytetów w zakresie przygotowania ustrukturyzowanych metod oceny jakości.*

Ocena ma na celu poprawę jakości i efektywności kształcenia, a także dostarczenie odpowiedniej informacji klientom uniwersytetu (studentom, pracodawcom), sponsorom i społeczeństwu jako całości.

Ocenianie jest względnie nowym zjawiskiem w uniwersytetach europejskich. Jest to proces powolny, który wymaga stopniowo następującej akceptacji przez kadrę akademicką. Ewaluacja jest często postrzegana jako dodatkowe zadanie, zwiększające obciążenie pracą, nie zaś jako proces, który pomaga jednostkom i instytucjom oraz prowadzi do nowego sposobu myślenia. Stąd wynika waga odpowiedniego przygotowania społeczności akademickiej, a także ścisłego nadzoru i czynności pokontrolnych.

Poprzez procesy oceny, które często opierają się na samoocenie oraz ocenie zewnętrznej, kadra akademicka musi współpracować z ekspertami z innych departamentów i wydziałów oraz z centralną administracją. Proces ten może powodować wewnętrzne konflikty, może jednak także stwarzać możliwości rozwiązywania konfliktów i poprawy wewnętrznej komunikacji. Jednocześnie proces oceny pomaga uniwersytetom w identyfikacji słabych i silnych stron. Te ostatnie powinny być komunikowane na zewnątrz, na poziomie lokalnym, krajowym i międzynarodowym, w celu promowania uniwersytetu w otoczeniu.

Ocenianie może przynosić pozytywne efekty, takie jak usprawnienie organizacji kształcenia, kiedy zidentyfikowano słabe wyniki, albo też reorganizację strukturalną.

Ewaluacja ma ograniczenia. Przygotowanie i zastosowanie programu oceny wymaga bowiem znacznych zasobów, które nie zawsze są dostępne w warunkach redukcji finansowania uniwersytetów.

Istnieje kilka metod oceny oraz technik audytorskich działalności badawczej, dydaktycznej i administracyjnej, które nie zostały objęte niniejszą syntezą. Nowe, holistyczne podejście obejmuje uniwersytet jako całość. Centralne usługi, zarządzanie instytucjonalne, nauczanie i uczenie się wchodzą we wzajemne interakcje. Uzyskane w ramach takiego procesu wnioski pozwalają na sformułowanie nowych wytycznych dla procesu zarządzania instytucją.

Polityka oceniania jakości powinna uwzględniać lokalne potrzeby, wartości i misję uniwersytetu oraz starać się wspierać konkretne silne strony. Porównawcze standardy międzynarodowe, które mogą być efektem ocen, powinny być stosowane z wielką ostrożnością i z uwzględnieniem kontekstu. Międzynarodowy proces ocen wewnątrzrodzinkowych (*peer review*) ma ograniczenia, tzn. może nie brać pod uwagę całego kontekstu związanego z danym projektem badawczym.

Zarządzanie zasobami ludzkimi

Odpowiedzi na ankietę IAUP dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi są przeważnie ograniczone do najlepszych warunków pracy dla kadry akademickiej.

– W uniwersytetach flamandzkich doskonalili się politykę dotyczącą zasobów ludzkich; chodzi np. o prawo do bardziej uproszczonej procedury zwolnień kadry akademickiej, jeśli nie realizuje ona swych obowiązków w sposób kompetentny; możliwości mobilności zewnętrznej i wewnętrznej oraz zewnętrznej rekrutacji i selekcji stosownie do przejrzystych, jasnych zasad.

To jednak nie wystarcza; uniwersytety chcą pełnić ważną rolę w wieloraki sposób. Coraz trudniej jest utrzymać równowagę między kształceniem, badaniami własnymi, pracami zleconymi a potrzebami kształcenia zawodowego. Aby umożliwić profesurze realizację tych funkcji, muszą zostać stworzone specjalne struktury, zasoby i systemy bodźców. Na przykład specjalna strategia powinna zostać przygotowana w odniesieniu do finansowania projektów badawczych: finansowanie to powinno obejmować fundusze przeznaczone na rozpoczęcie projektu, zapewnienie korzystania z laboratorium oraz pokrycie kosztów pracy. Należy kontynuować prace nad wprowadzeniem zasady elastyczności kontraktów i zmian ukierunkowania karier akademickich. Polityka oceniania powinna uwzględniać powyższe zagadnienia.

W ankiecie uzyskano niewiele wypowiedzi na temat zarządzania kadrą administracyjną uczelni. Jednak w niektórych uniwersytetach należy pilnie rozwiązać problem karier i kształcenia kadry administracyjnej. Trzeba przededefiniować (poszerzyć i uelastyczyć) funkcje tej kadry.

– Jednym z celów Uniwersytetu Legon w Ghanie jest usprawnienie wewnętrznej administracji Uniwersytetu poprzez odpowiednie doksztalcenie kadry.

– W Uniwersytecie w Nijmegen (Holandia) kładzie się szczególny nacisk na zwiększenie jakości i mobilności kadry, rozwój indywidualnych kompetencji, zwiększenie udziału kobiet na wyższych stanowiskach oraz stworzenie możliwości zatrudnienia starzejącej się kadry.

Zarządzanie finansami

Tradycyjne zarządzanie szkolnictwem wyższym było oparte na finansowaniu przez państwo. W niektórych krajach nastąpiło częściowe przejęcie finansowania centralnego przez społeczności i władze lokalne. Coraz większą rolę odgrywają prywatne źródła finansowania.

– Niezależny Uniwersytet w Bangladeszu nie otrzymuje żadnych funduszy od państwa. Opłaty i koszty czesnego są pokrywane przez prywatne fundacje, dotacje

i inne fundusze. Uczelnia ma także własne przychody. 10% środków przekazywanych jest na fundusz stypendialny dla osób znajdujących się w trudnych warunkach finansowych. Ważną rolę pełni tu Rada Powiernicza, złożona z przemysłowców, którzy reprezentują powiązania ze wspierającą społecznością.

Alternatywne źródła finansowania to przychody z badań i kontraktów (od rządu, na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym, rad badawczych, instytucji niedochodowych, charytatywnych i prywatnego przemysłu); z wykorzystania wyników badań; ze współpracy z przemysłem lokalnym lub krajowym; z czesnego; z edukacji zawodowej i permanentnej.

– Uniwersytet Strathclyde w Szkocji rozwinął infrastrukturę, która umożliwiła pozyskanie nowych źródeł przychodów. Wykorzystanie prawa własności intelektualnej i dochodowa działalność edukacyjna są częścią zróżnicowanej struktury przychodów.

– Indyjskie Stowarzyszenie Rozwoju Społecznego proponuje rozwój (kształcenie i doskonalenie) jako rozwiązanie problemów finansowych.

Odpowiednie mechanizmy finansowania implikują właściwe wykorzystanie istniejących zasobów i bodźców.

Efektywność może być stymulowana także poprzez analizę kosztów i ich porównanie w ramach danego uniwersytetu i z innymi uniwersytetami.

Inne bodźce to stworzenie zdecentralizowanej autonomicznej struktury z konkretnym budżetem, która pozwala powiązać wydatki z odpowiedzialnością za maksymalizację przychodów. W takim systemie wewnętrzna alokacja zasobów i kontrola następuje *ex post* i odnosi się do wyników.

– W niemieckiej propozycji dotyczącej finansowania szkolnictwa wyższego mowa jest o zrewidowaniu systemu finansowania i oparciu go na przejrzystych zasadach, kalkulacji i bezpieczeństwie planowania, podobnie jak jest przyjęte w Holandii, Danii, Szwecji czy Wielkiej Brytanii.

Strategie technik informacyjnych

Wiele uniwersytetów posiada lub tworzy centra komputerowe, które świadczą usługi pracownikom akademickim i studentom realizującym badania, kadrze administracyjnej, a nawet społeczności lokalnej.

– Centrum komputerowe Uniwersytetu w Jordanii świadczy różnorodne usługi społeczności Uniwersytetu oraz oferuje profesjonalne doradztwo innym instytucjom, jednostkom i badaczom.

Niektóre uniwersytety przygotowały bardzo konkretne strategie dotyczące technik informacyjnych.

– Uniwersytet Stanowy w Kalifornii przygotowuje strategię dotyczącą możliwości technik informacyjnych. Strategia ta pomoże systemowi złożonemu z dwudziestu dwóch kampusów realizować funkcję edukacyjną w nadchodzących latach, w sytuacji przewidywanego wzrostu liczby studentów i trudności budżetowych. Taka zintegrowana strategia technologiczna wymaga poważnych inwestycji. Oczekiwane korzyści to indywidualna wydajność, doskonałość w edukacji, wysoka jakość doświadczeń studentów oraz jakość i produktywność administracji.

- *Uniwersytet w Hongkongu będzie wyposażał każdego studenta w laptop.*
- *Uniwersytet dla Kobiet w Seulu (Korea) planuje stanie się uniwersytetem wysokich technologii.*

W nowym modelu kształcenia ważną rolę odgrywa technologia informacyjna. Światowa sieć informacyjna początkowo była narzędziem uczonych, a obecnie jest dostępna dla każdego. Wiele uniwersytetów powołało służby audiowizualne, które wspierają proces kształcenia za pomocą różnych mediów.

Przekład z angielskiego *Julita Jabłecka*

Literatura

- Baetz M.C., Bart Ch. K.** 1996
Developing Mission Statements Which Work, „Long Range Planning”, vol. 29, nr 4, s. 526–533.
- Berleur J.**, ed. 1994
Des roles et mission de l'Université, Presses Universitaires de Namur, Namur.
- Calori R., De Woot Ph.** 1994
A European Management Model. Beyond Diversity, Prentice Hall.
- Campbell A.** 1997
Mission Statements, „Long Range Planning”, vol. 30, nr 6, s. 931–932.
- Campbell A., Yeung S.** 1990
Do You Need a Mission Statement, „Special Report” 1208, The Economist Publications Management Guides, July.
- Cetto A.M.** 1996
Science in Rapidly Changing World, paper published in the Proceedings of the International Conference on „The Role of Higher Education in the Context of an Independent Palestinian State”, 7–9 November 1996, The Palestinian-European-American Cooperation in Education (PEACE), Nablus, Palestine.
- Chakravarthy B.** 1997
A New Strategy Framework for Coping with Turbulences, „Sloan Management Review”, Winter, s. 69–82.
- Clark B.R.** 1998
Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation, IAU Press, Pergamon, Elsevier Science.
- Davies S.W., Glaister K.W.** 1997
Business School Mission Statements – the Bland Leading the Bland?, „Long Range Planning”, vol. 30, nr 4, s. 594–604.
- De Woot Ph.** 1998
Notes on a Conference at the K.U. Leuven about „The Ambiguities of Global Competition”, May.
- ESMU (a)**
Report for the European Commission, by the European Center for Strategic Management for Universities (ESMU), Project no. 96/CER/0248/00.

ESMU (b)

Three Year Report on University Management, East-West Cooperation Program 1994–1997 (Tempus).

Estes R. 1998

Notes on a Conference at the K.U. Leuven by Professor R. Estes of the University of Pennsylvania on „Social Development toward the Year 2000 and Beyond. An Evolving Agenda for Individual and Collective Action”, May.

„**Le Monde**” 1998

A la Sorbonne, l’appel de quatre pays en faveur d’une Université Européenne, 26 May.

Maassen P.A.M., Potman H.P. 1990

Strategic Decision-making in Higher Education. An Analysis of the New Planning System in Dutch Higher Education, „Higher Education”, Kluwer Academic Publishers, nr 20, s. 393–410.

Mintzberg H. 1994

The Rise and Fall of Strategic Planning, Prentice Hall International (UK).

Overlaet B., Verdin P., Subramanian V. 1998

University Management: Strategic Similarities with Business, paper presented at the 20th Annual EAIR Forum at San Sebastian, Spain, 9–12 September 1998.

Huisman J. 1995

Differentiation, Diversity and Dependency in Higher Education. A Theoretical and Empirical Analysis, Universiteit Twente, CHEPS, Proefschrift October 1995.

Huntington S.P. 1996

The Clash of Civilizations and the Remaking of World-Order, Simon&Schuster, New York.

Peeke G. 1994

Mission and Change. Institutional Mission and Its Application to the Management of Further and Higher Education, The Society for Research into Higher Education, Open University Press (SRHE).

Weil E. 1983

Le rôle des Universités. Les humanités et l’enseignement supérieur de masse, „Revue Commentaire”, Editions Julliard, nr 24, s. 871–879.