

Wstęp

Refleksja nad zarządzaniem uczelniami opiera się na pytaniu o kształt uniwersytetów przyszłości. Wśród wielu obecnych w literaturze przedmiotu koncepcji można wspomnieć chociażby uczelnie: obywatelskie, zaangażowane, odpowiedzialne, zrównoważone, sieciowe, wirtualne, cyfrowe i wiele innych. Wszystkie wymienione nazwy opisują pewną ważną cechę dystynktywną uczelni, która prawdopodobnie będzie zyskiwała na znaczeniu w przyszłości. Uwzględniając jednak fundamentalne znaczenie dokonującej się radykalnej zmiany, wydaje się, że najbardziej adekwatną nazwą, odzwierciedlającą istotę rodzącej się nowej formacji, jest „uczelnia cyfrowa” ze względu na wagę transformacji cyfrowej, która rozwija się od kilku dekad, przynosząc głębokie i wielokierunkowe zmiany w obszarze: technologii, gospodarki, społeczeństwa i kultury. Jest to przełomowa zmiana cywilizacyjna i – choć rozciągnięta na wiele dekad – ma charakter rewolucyjny, znacząco przekształca nasze życie w antropocenie.

Zarządzanie akademickie to złożony obszar działalności organizacyjnej, w którym krzyżują się różne interpretacje funkcjonowania uczelni. Owa wielość perspektyw wynika z różnych czynników. Uniwersytety, choć zmieniają się dynamicznie w ostatnich dekadach, to jednak stanowią organizacje o wielowiekowej tradycji, silnej tożsamości i etosie zawodowym. Wraz z przekształceniami społecznymi i kulturowymi ewoluuje misja uczelni, prowadząc do dywersyfikacji instytucji szkolnictwa wyższego, które co prawda odwołują się do tego samego korzenia wartości, ale przybierają bardzo zróżnicowane formy organizacyjne. Znajdują one odzwierciedlenie w zarządzaniu uczelniami na wszystkich poziomach, począwszy od strategii i misji, poprzez obszary funkcjonalne, aż do działalności operacyjnej. Pojawia się zatem pytanie, czy możemy obserwować jakieś uniwersalne trendy transformacyjne w sferze zarządzania akademickiego.

Zarządzanie w uczelniach żegluje pomiędzy Scyllą wolności nauki i twórczości akademickiej a Charybdą władzy i kontroli menedżerskiej. Wolność i twórczość wpisane są w realizację wszystkich trzech misji uczelni. Nauka to zbiorowe przedsięwzięcie poznawcze oparte na kreatywności i odkrywaniu nowych nieznanych obszarów. Uniwersytety przez stulecia utrwaliły swoją pozycję ośrodków myśli, które poszerzają horyzonty ludzkości. Twórczość stała się imperatywem dla działalności badawczej, opierającej się na ciekawości świata i dążeniu do zrozumienia rzeczywistości. Działalność naukowa, szczególnie w naukach społecznych i humanistycznych, jest również twórczością w sensie performatywnym, a więc kształtowaniem lepszego świata.

Oświeceniowy archetyp badacza odwołuje się do twórczości, a więc wykorzystania rozumu do prawdziwego poznania, a także doskonalenia świata i ludzi. Naukowiec to figura nierozłącznie związana z cywilizacją zachodnią i formacją uniwersytetu średniowiecznego, a później renesansowego i humboldtowskiego. Współcześnie dywersyfikacja modeli uczelni posthumboldtowskiej oraz uniwersytetu przedsiębiorczego prowadzi do kwestionowania tej utopijnej misji twórczej nauki. Uczelnie, w zależności od misji, bywają „quasi-biznesami” zorientowanymi na cele ekonomiczne albo po prostu „szkołami wyższymi” skoncentrowanymi wyłącznie na dydaktyce. Wolność i twórczość odgrywają również fundamentalną rolę w kształceniu studentów. Klasyczna misja edukacyjna, odwołująca się do wolności intelektualnej, refleksyjności oraz odwagi w poznawaniu świata i zmienianiu go na lepsze, miała być realizowana poprzez relacje mistrz–uczeń.

Druga połowa XX wieku przyniosła umasowienie edukacji, również na poziomie wyższym, która zatraciła swoją rolę kształtowania elit intelektualnych, a w większym stopniu skoncentrowała się na przekazaniu pakietów kompetencji zawodowych potrzebnych na rynku pracy. Jednak w sferze aksjologicznej kultura akademicka i pracownicy uczelni nadal orientują się na wolność nauki i twórczość jako część etosu akademickiego.

Z kolei istotą zarządzania jest sprawowanie władzy i kontroli menedżerskiej. Oczywiście nie wyklucza to wolności i kreatywności, ale jednak przenosi ciężar wartości z działalności twórczej na działalność organizacyjną. Główny nurt zarządzania oferuje nam przerwieracjonalizowaną wizję rzeczywistości. Poprzez planowanie, koordynację pracy, kierowanie i kontrolowanie, wedle klasycznych funkcji kierowniczych Henry’ego Fayola, jesteśmy w stanie kształtować rzeczywistość dla realizacji celów organizacyjnych. Kontrola menedżerska nad organizacją ma być rezultatem rozwoju zarządzania jako nauki, a przede wszystkim jego zastosowania w praktyce.

Menedżer, w takim neopozytywistycznym ideale, wdraża sprawdzone osiągnięcia nauki, używa ich zgodnie ze swymi kompetencjami w określonym kontekście społeczno-kulturowym. Posługuje się osiągnięciami nauki, mającej atrybuty rzemiosła i sztuki, dla celów praktycznych. Warto przyrzeć się charakterystyce zarządzania akademickiego, które stanowi hybrydę tradycji, organizacji i kultury uniwersytetu humboldtowskiego ze współczesną wiedzą i praktyką zarządzania. Ten synkretyzm wzmacnia dualizm aksjologiczny, napięcie pomiędzy orientacją na wolność naukową przeciwstawioną kontroli menedżerskiej.

W 2088 roku przypadnie milenium założenia pierwszego uniwersytetu europejskiego. Pionierska uczelnia, Uniwersytet Boloński, wciąż istnieje, a od roku 1999 stanowi symbol integracji europejskiego obszaru edukacji wyższej (Keeling 2006: 203–223). Tysiącletnia tradycja i rozpowszechnienie tego typu jednostek na całym świecie to swego rodzaju fenomen kulturowy, niewystępujący w innych sektorach. Obecnie na świecie działa ponad 20 tysięcy uczelni i instytucji szkolnictwa wyższego, zajmujących się nauczaniem studentów oraz prowadzeniem badań (World List of Universities, 2006). Wizja ekspansji formacji uczelni w XXI wieku zatraciła swoją jednoznaczność. Badacze zgadzają się, że obecnie szkoły wyższe doświadczają presji zmian, z powodu której ich część znajduje się w kryzysie.

Podaje się w wątpliwość klasyczne modele funkcjonowania uniwersytetów. Peter Drucker, analizując anachronizm organizacyjny uczelni i tempo postępujących zmian kulturowych oraz technologicznych, wieszczył zmierzch uniwersytetów, mający nastąpić do 2030 roku (Drucker 1997: 122–128). Choć minęły dwie dekady od tej „przepowiedni”, nie zauważamy, żeby uczelnie zanikały. Raczej odwrotnie – uczelnie powstają, choć zarazem dochodzi do ich większego zróżnicowania. Szczególnie rośnie liczba prywatnych uczelni, nastawionych na zysk (Ruch 2003).

Możemy zatem powiedzieć, że dochodzi do zwiększenia zróżnicowania między różnymi rodzajami uczelni, mamy też do czynienia z głębokimi zmianami strategii, struktur, a także kultur organizacyjnych szkół wyższych. Tę książkę poświęciłem właśnie transformacji procesów zarządzania współczesnych uczelni. Warto tutaj poczynić zastrzeżenie, że uczelnie, choć ufundowane na misji mającej wspólny rdzeń związany z nauką, dydaktyką i współpracą z otoczeniem, zawsze były zróżnicowane. Uniwersytety średniowieczne różniły się nie tylko rodzajem założycieli, specjalizacją i prestiżem, ale również strukturą organizacyjną, finansowaniem i kulturą akademicką. Podobnie w dobie rozwoju uczelni typu humboldtowskiego w XIX wieku w Niemczech powstawały równoległe np. uczelnie techniczne. Swoją specyfikę miały również szkoły wyższe tworzone w różnych krajach, np. brytyjskie, amerykańskie czy francuskie.

Zróżnicowanie uczelni zatem nie jest niczym nowym w sektorze szkolnictwa wyższego. Wyraźnie jednak wzrasta od końca XX wieku skala i głębokość tej dywersyfikacji. Badacze poszukują przyczyn zmian szkół wyższych na świecie. Wśród źródeł transformacji wymienia się takie czynniki jak: umasowienie edukacji wyższej i rosnący popyt na usługi tego typu, rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy (Enders 2006) i interakcjach globalnych, internacjonalizacja, większy stopień wykorzystywania technologii mobilnych (Forest, Altbach 2006), dywersyfikacja i prywatyzacja instytucji zajmujących się kształceniem wyższym.

W tytule książki wykorzystuję termin „utopia” i jego antonim „dystopia”. Określenie „utopia” znalazło się w dyskursie literackim w XVI wieku za sprawą dzieła Tomasza Morusa. Jak pisze Jerzy Szacki (1980: 13), „[utopia to] nieustająca podróż do kraju, którego nie ma, poszukiwanie wyspy szczęśliwej”. Jest ona wyobrażeniem świata doskonałego, ideałem, projektem rewolucyjnego eksperymentu społecznego, a jednocześnie niemożliwą do realizacji mrzonką. Utopie osadzone są na fundamentach wielkich idei i zaspakajają egzystencjalne potrzeby ludzkich wspólnot. Utopijność to odzwierciedlenie kondycji człowieka, który dąży do budowy idealnej społeczności, wysublimowanej ponad ułomności rzeczywistych wspólnot (Bauman, Tester 2003: 66). Owa doskonała wspólnota jest z założenia, jak państwo Platona, absolutnie stabilna i sprawiedliwa, osiągając stan status quo – „końca historii” (Fukuyama 1992).

Ideą przewodnią utopii uniwersytetu jest wolność nauki i poznania. Uniwersytety od swojego zarania były centrami wolnej myśli, a w oświeceniu stały się również ośrodkami walki o prawdę i sprawiedliwość. Utopia to wiara w osiągnięcie stanu idealnego, doskonałego, ostatecznego i nieprzekraczalnego, w którym nie ma już nic do poprawienia (Kołakowski 1999: 11–12). Również dyscyplina naukowa zarządzanie wyrasta z ducha myśli modernistycznej, opartej na wierze w pełnię racjonalności i postępu (Taylor 1985). Wiara w pełnię wolności naukowej, autonomii i twórczości jest jednak

utopijna, ponieważ ani instytucja nauki, ani wiedza nie są neutralne aksjologicznie. Niosą ze sobą ciężar wartościowania i wpływu na społeczeństwo, a także stanowią część przedsięwzięć o charakterze technologicznym, ekonomicznym, społecznym czy kulturowym, które są uwikłane w działalność i relacje społeczne.

Dystopia jest przeciwieństwem utopii. Wywodzi się z języka greckiego z połączenia słów: „ciężki”, „trudny” oraz „miejsce”. Oznacza miejsce, w którym ludziom źle się żyje. Literackimi obrazami dystopii są: *Rok 1984* Geорга Orwella, *Nowy wspłaniały świat* Aldousa Huxleya czy *451 stopni Fahrenheita* Raya Bradbury’ego. „Filozofia podejrzeń” XIX i XX wieku często opisuje władzę jako najważniejsze źródło dystopii. Fryderyk Nietzsche, Karol Marks, przedstawiciele szkoły frankfurckiej, Michael Foucault i wielu innych myślicieli w dążeniu do władzy i kontroli społecznej dostrzegają opresyjny model społeczeństwa. Foucault – w swojej najbardziej rozpoznawalnej metaforze współczesnej kultury – opisuje system władzy jako panoptikon, czerpiący inspirację z „doskonałego” więzienia zaprojektowanego przez Jeremy’ego Benthana.

Drugim tropem dystopii władzy mogą być instytucje totalne Ervina Goffmana organizujące całe życie członkom korporacji i niepozostawiające miejsca na prywatność i indywidualność. Współczesne zarządzanie boryka się z takim ryzykiem opresyjności i uniformizacji życia organizacyjnego. Skłonność do sprawowania władzy nad wszystkimi aspektami funkcjonowania ludzi w organizacji i kontrolowania jej działalności prowadzi do systemów monitorowania, controllingu, motywowania, a nawet inwigilacji pracowników. Ich ekspansji sprzyja zarówno rozwój koncepcji i metod zarządzania, jak i wdrażanie technologii informacyjno-komunikacyjnych umożliwiających coraz sprawniejsze sprawowanie władzy i kontrolowanie pracowników.

Szczególnie jaskrawe jest zagrożenie dystopią władzy w organizacjach, które tradycyjnie rozwijały kultury kreatywności, wolności i swobody twórczej. Do takich organizacji należały uniwersytety jeszcze w XIX wieku i pierwszej połowie XX wieku, kiedy dominowała formacja nazywana humboldtowską. Ideami konstytutywnymi takich uczelni były: autonomia, wolność i etos nauki, które można identyfikować jako znajdujące się na biegunie utopii wolności nauki. Przeciwstawnym krańcem będzie dystopia władzy i kontroli, w której kierunku rozwija się wiele uczelni na przełomie XX i XXI wieku.

Ta książka poddaje analizie kondycję współczesnych uczelni. Dyskurs organizacyjny korzysta tu z wglądu humanistycznego, czyli próbuje uchwycić sens nadany uniwersytetowi przez współczesną kulturę. Perspektywa humanistyczna oznacza ludzkie oraz społeczne spojrzenie nie tylko na kulturę, lecz również na zmiany w uczelniach, które nie stanowią jedynie systemów organizacyjnych, ale także intersubiektywne sieci znaczeń. Badacze krytyczni (jak Matts Alvesson, Hugh Willmott, Henry Giroux) analizują przejawy kryzysu współczesnej kultury. Jego przyczyn upatruje się nie tylko w masowym kształceniu i obniżeniu jego poziomu oraz w komercjalizacji jednostek akademickich, ale też w rynkowych przekształceniach uczelni według logiki nowego zarządzania publicznego (*new public management*). Do tego dochodzą zmiana etosu nauki w kierunku uprzemysłowienia i komercjalizacji, kształcenie w wąskich specjalizacjach zastępujące edukację intelektualistów, rezygnacja z refleksyjnego i krytycznego kształcenia, rugowanie humanistyki z kanonu kształcenia i wiele zmian wiodących w kierunku rynkowej instrumentalizacji działalności uczelni.

Monografia ma kilka celów poznawczych i pragmatycznych. Przede wszystkim ma stanowić nowe spojrzenie na zmieniające się organizacje i zarządzanie akademickie, które będzie uwzględniało najnowsze kierunki transformacji, wynikające również z kształtowania się formacji uniwersytetu cyfrowego, katalizowanej przez skutki pandemii COVID-19. Perspektywa wykorzystuje tu kontrapunkt pomiędzy zakorzenionymi w tradycji akademickiej wartościami a szybko zmieniającymi się wyzwaniami kooperacyjnymi współczesnego rynku. Drugim celem poznawczym jest refleksja nad paradygmatami zarządzania szkołami wyższymi, wykorzystująca perspektywy: funkcjonalistyczne, interpretatywne i krytyczne. Cel pragmatyczny to przegląd koncepcji zarządzania uczelniami, który może być przydatny z punktu widzenia liderów i menedżerów akademickich, jak również innych interesariuszy świata akademickiego.

Wiara w misję akademii, łączącą naukę z dydaktyką i służbą otoczeniu, jest trzonem tożsamości uczelni i kadry akademickiej, ale jednocześnie zmienia się radykalnie wraz z przekształceniami współczesnego świata. Zmiana w kierunku władzy menedżerskiej i supremacji zarządzania była siłą napędową transformacji w kierunku uczelni przedsiębiorczej. Przekształcenie w kierunku usieciowienia i informatyzacji napędza następną rewolucję ku uczelni cyfrowej.

Monografia składa się z sześciu części koncentrujących się wokół problematyki zarządzania uczelniami. Część I traktuje o istocie zarządzania uczelniami oraz prezentuje zintegrowany model organizacji akademickiej, która opisywana jest z perspektywy zmian formacji uniwersytetów, od średniowiecza, przez typ humboldtowski i przedsiębiorczy, aż do rodzącego się w XXI wieku modelu uczelni cyfrowej. Model zintegrowany zarządzania łączy poziomy: nadzoru (makro, *governance*), zarządzania systemem organizacyjnym (mezzo, *management*) oraz kierowania ludźmi i obszarami funkcjonalnymi uczelni (mikro). Rozdział czwarty rozwija temat przywództwa akademickiego, które również ewoluuje wraz ze zmianą dominującego modelu uczelni.

Część II analizuje system organizacyjny uczelni, pojmowany uniwersalnie, jako współzależne podsystemy: strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Refleksja systemowa na temat organizacji jest obecna w dyskursie zarządzania dopiero od połowy XX wieku, co oznacza, że w uniwersytetach I i II fali nie znajdziemy zastosowań teorii zarządzania, choć można dostrzec i analizować jej praktykę. Strategia i misja akademicka stanowią fundament tożsamości uniwersytetu i ściśle łączą się ze strukturami władzy w uczelni. Historyczna ciągłość misji, połączona z kulturą akademicką oraz ewoluującymi strukturami władzy i nadzoru, uczyniła z uniwersytetów systemy organizacyjne długiego trwania. To przenikanie się i współzależność strategii, kultur i struktur jest cechą uczelni II, III i IV fali, która tworzy zróżnicowane systemy organizacyjne.

Część III monografii opisuje zarządzanie aspektami działalności instytucji szkolnictwa wyższego, które są swoiste wyłącznie dla uczelni. Partykularne spojrzenie na instytucje szkolnictwa wyższego dotyczy misji, a więc zarządzania: nauką, dydaktyką i trzecią misją. Tutaj również, jak w poprzednich częściach, zarządzanie trzema strumieniami działalności analizowane będzie w różnych formacjach uczelni. Czwarta perspektywa zarządzania koncentruje się na ważniejszych, wybranych obszarach funkcjonalnych organizacji uczelni, a więc zarządzania kapitałem ludzkim, marketingiem, finansami oraz wiedzą.

W części IV powracam do uniwersalnego spojrzenia na uczelnie jako typ organizacji, w którym można wyodrębnić obszary funkcjonalne zarządzania, podobnie jak w innych typach działalności gospodarczej. Organizacje podejmujące działania w sferze zarządzania: kapitałem ludzkim, marketingiem, wiedzą.

Część V stanowi dynamiczne ujęcie organizacji i podkreśla problematykę zarządzania zmianą, a także zarządzania procesami i projektami w uczelniach. Ponadto omawia skonsolidowane przez fuzje sieci uczelni.

Ostatnia część VI przybliży wyłaniające się nowe formacje uczelni przyszłości. Opisany został również potencjalny wpływ pandemii COVID-19 na świat akademicki i zarządzanie uczelnią.

Rozdziały zamykające monografię kreślą perspektywę rozwoju uczelni cyfrowej oraz prowadzą systematyczny przegląd zarządzania uczelnią z perspektywy trzech paradygmatów organizacji (funkcjonalizmu, paradygmatu interpretatywno-symbolicznego i krytycznego). Ostatni, dwudziesty rozdział zawiera przegląd podsystemów organizacyjnych uniwersytetów, obszarów funkcjonalnych zarządzania i zarządzania zmianą, a także misji, dokonany za pomocą spojrzenia wieloparadygmatycznego. Monografię zamyka 20 wniosków, z których każdy odnosi się do rozdziałów książki.

Książka ta jest kontynuacją sposobu myślenia o uczelniach, zapoczątkowanego przez monografię *Kultura akademicka. Koniec utopii?* i wykorzystującego publikacje z obszaru zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego. Stanowi próbę uchwycenia najważniejszych trendów zmian dokonujących się w sferze organizacji i zarządzania współczesnymi uczelniami. Książka zaczyna się tam, gdzie skończyła się *Kultura akademicka. Koniec utopii?*. Próba syntezy najważniejszych megatrendów zmian współczesnego świata akademickiego stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz procesów zarządzania uczelniami.

CZĘŚĆ I

ZINTEGROWANE
ZARZĄDZANIE INSTYTUCJAMI
SZKOLNICTWA WYŻSZEGO

Istota zarządzania uczelniami

1.1. Uczelnie przeszłości

Organizacje to szeroka kategoria celowych grup społecznych. Uniwersytety rozumiane jako organizacje mają wiele wspólnych cech dystynktywnych. Wyróżniają je: misja, struktura i sposób zarządzania, a także kultura akademicka. Z punktu widzenia ciągłości i zmienności uniwersytety są organizacjami stabilnymi i konserwatywnymi, funkcjonującymi przez wieki od czasów średniowiecza. Zakładane dla potrzeb zgłębiania wiedzy i kształcenia, mają pewne wspólne cechy:

- są podporządkowane rozwojowi nauki oraz edukacji, które się ze sobą nierozdzielnie wiążą,
- nadają stopnie naukowe czy zawodowe na poziomie wyższym,
- posługują się pochodzącą z łaciny nazwą uniwersytet, która oznacza całość, wspólnotę nauczycieli oraz studentów,
- dysponują znaczącym stopniem autonomii, dającej im pewną swobodę działania.

Uniwersytety są organizacjami długiego trwania. Jeśli przeanalizujemy listę stu wiodących światowych uczelni sto lat temu i dzisiaj, możemy dostrzec na niej wiele zmian, ale w porównaniu z listą stu topowych firm z początku XX i XXI wieku, ranking liderów w nauce pozostaje bez większych rewolucji. Z drugiej strony po II wojnie światowej świat akademicki ulegał znacznej transformacji. Umasowienie kształcenia wyższego, szybki postęp nauki i technologii, globalizacja, fala nowych prywatnych i publicznych uczelni na całym świecie to tylko kilka czynników, które wywarły wpływ na rozwój jednostek naukowych w drugiej połowie XX wieku.

Dlatego podejmując refleksję nad zarządzaniem uczelniami, trzeba wziąć pod uwagę tę dynamiczną zmianę o nieciągłej formie związanej z fazami „chwijnej

równowagi”. Uczelnie zmieniają się wielokierunkowo, co powoduje, że trudno jednoznacznie wskazać na tworzenie się nowego, jednolitego typu organizacji. Zresztą tak było również w przeszłości. Średniowieczne uniwersytety powstawały w różny sposób, jedne były zakładane przez gildie studenckie (*hence studiorum*), jak Uniwersytet Boloński, inne przez monarchów, jak Uniwersytet Jagielloński, a jeszcze inne przez gildie miejskie, jak Uniwersytet Koloński, przez Kościół katolicki. Każdy z nich miał inny sposób organizacji, a także rodzaj sprawowania zarządu i nadzoru. Warto potraktować współczesne i historyczne formacje uczelni jako typy idealne, które zostaną poddane analizie z punktu widzenia organizacji i zarządzania. To „prokrustowe łóżce” skonstruowane dla zrozumienia różnic organizacyjnych pozwoli zarysować sposoby zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego.

Refleksja nad zarządzaniem uczelniami zdaje się być rozproszona. Innego rodzaju rozważania podejmujemy, badając uczelnie publiczne, a innego prywatne. Tym samym separujemy zarządzanie kształceniem od zarządzania nauką, koncentrując się na odmiennych misjach. Odróżniamy wiele poziomów refleksji nad światem akademickim: dyscypliny naukowe, systemy krajowe, typy uczelni i ich relacje z państwem, rynkiem oraz interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Jednak dla celów integracji koncepcji organizacji i zarządzania wydaje się, że warto stworzyć bardzo ogólną taksonomię uczelni opartą na chronologii. Pozwoli ona na wyodrębnienie uczelni czterech fal (inaczej: generacji czy też formacji) (Efimov, Lapteva 2017: 6–18; Pawłowski 2009: 51–64; Wissema 2009).

Pierwsza historyczna fala uczelni średniowiecznych, aż do oświecenia, to bardzo zróżnicowany zbiór, którego wyróżnikiem – z punktu widzenia zarządzania – jest, oprócz wspólnoty misji, brak refleksji naukowej nad organizacją (Pedersen 1997). Druga fala związana z uniwersytem typu humboldtowskiego to XIX i XX wiek. To model klasycznego, tradycyjnego uniwersytetu publicznego, w którym sposób sprawowania władzy, zarządu i nadzoru został zaprojektowany z wykorzystaniem refleksji filozoficznej i doświadczeń historycznych (Anderson 2020: 546–551). Uniwersytet formacji humboldtowskiej to typ idealny, w rzeczywistości w tej grupie uczelni odmienności są bardzo znaczące. Wystarczy wspomnieć różnice pomiędzy krajami i będący pod kontrolą państwa uniwersytet napoleoński lub projekt uniwersytetu amerykańskiego Johna Henry’ego Newmana z połowy XIX wieku (Newman 2008). Uniwersytet drugiej fali jest silnie zakorzeniony w mentalności, etosie i kulturze akademickiej oraz świadomości społecznej. Ma swoje charakterystyczne cechy związane chociażby z kolegializmem i autonomią, które znacząco oddziałują również na współczesne zarządzanie uczelniami.

W latach 80. XX wieku rozwinęła się kolejna formacja uczelni posthumboldtowskiej, nazwana przez Burtona Clarka uniwersytem przedsiębiorczym (Clark 1998a: 5–16). Ten model szkoły wyższej jest rezultatem zmian w otoczeniu i wewnątrz organizacji, w które włączony został dyskurs teoretyczny i praktyczny nauk o zarządzaniu. Tak jak uniwersytety I i II fali rozwijały się napędzane wartościami akademickimi, etosem i kulturą, tak uczelnie III fali są owocem refleksji, doświadczeń i projektów zaczerpniętych z zarządzania.

Otwarte pozostaje pytanie o uczelnie przyszłości. Wiemy, że będą bardzo zróżnicowane, bo stratyfikacja i dywersyfikacja uczelni to ważne i trwające od pół wieku

trendy. Wśród opisów nowych modeli pojawiają się takie, które nawiązują do historii akademickiej, jak uniwersytet obywatelski (Barnett 2007: 25–36; Goddard et al. 2012: 67–87; Goddard et al. 2016), takie, które dokonują transferu ze świata biznesu, jak uniwersytet zrównoważony (Grabara et al. 2020: 480–495; Lukman, Glavič 2007: 103–114; Van Weenen 2000: 20–34; Velazquez et al. 2006: 810–819), odpowiedzialny (Hill 2004: 89–100; Karlsen, Larrea 2019: 173–199; Sørensen et al. 2019: 318), inteligentny (Mitrofanova et al. 2020: 317–326), sprytny (*smart*) (Berdnikova et al. 2020: 293–303; Mitrofanova et al. 2020: 317–326), i inne nawiązujące do zmian współczesnego świata: postmodernistyczny (Scott 2006: 1–39), wirtualny (Evans, Fan 2002: 127–134; Robins, Webster, eds., 2002), polimorficzny (Laske, Meister-Scheytt 2006) czy fraktalny (Bodunkova, Chernaya 2012: 74–82). Odpowiadając na pytanie, jaka formacja uczelni kształtuje się współcześnie, uważam, że będzie to uniwersytet cyfrowy. Przyjmuję tutaj najszersze rozumienie tego przymiotnika, nawiązujące do angielskiego *digitalization*, a nie wąskiego *digitization*. Żyjemy w epoce transformacji cyfrowej i jest to najważniejszy trend zmian w XXI wieku (Bloomberg 2018). Technologie cyfrowe, informacyjno-komunikacyjne, sieciowe i informatyczne ewoluują i radykalnie zmieniają życie społeczne, kulturę i gospodarkę od co najmniej trzech dekad. Uczelnie cyfrowe to modelowe odwzorowanie uniwersytetów IV fali.

Zarządzanie uczelniami to obszar teorii i praktyki organizacyjnej, który aplikuje bardziej uniwersalne koncepcje teoretyczne zarządzania biznesowego i zarządzania publicznego w obszarze instytucji akademickich. Jest to również specjalistyczny dyskurs naukowy, dążący do wypracowania szczególnych koncepcji teoretycznych adekwatnych dla specyfiki organizacji akademickich. Zrozumienie istoty zarządzania uczelniami wymaga głębszej refleksji i gotowości do akceptowania wieloznaczności, a nawet paradoksów organizacyjnych. Praktyka zarządzania uniwersytetami wymaga z kolei połączenia umiejętności kierowniczych z kompetencjami naukowca, nauczyciela i dyplomaty. Podejmując refleksję nad zarządzaniem uczelniami, powinno się unikać złudzenia jednolitości modeli i ciągłości transformacji. Uczelnie od zawsze były zróżnicowane. Nawet w średniowieczu współistniało wiele wzorców założycielskich, złożonych relacji z kościołem i monarchią, sposobów rządzenia (Ridder-Symoens, Rüegg 2003). Uniwersytet, rozumiany jako *studium generale*, różni się od modelu kolegium, a ten od scholastycznych, średniowiecznych gildii. Systemy krajowe szkolnictwa wyższego zawsze różniły się znacząco, szczególnie pod względem poziomu autonomii uczelni. Ponadto ze względu na to, że uczelnie ewoluowały w różnych kierunkach w zależności od struktury założycielskiej, misji i specjalizacji, zasobów, przedstawiony tutaj podział na cztery fale uniwersytetów ma charakter uproszczonego modelu, służącego do analizy organizacji i zarządzania uczelnia.

1.2. Organizacja uniwersytetów I fali

Uniwersytety I fali powstawały od średniowiecza aż do oświecenia. Były zakładane przez królów, papieży czy gildie miejskie, ale także przez wspólnoty nauczycieli i studentów. Reformowane wielokrotnie na przestrzeni wieków, trwały przy misji

kształcenia elit (Liao, Li 2016: 223–228) i żaków przez bakałarzy w ramach wspólnoty będącej zorganizowaną gildią (Cobban 1989: 49–70). Próba spojrzenia z perspektywy dyskursu organizacji i zarządzania na uniwersytety I i II fali powinna uwzględnić fakt, że do XX wieku brakowało refleksji naukowej na ten temat. Co oczywiście nie oznacza, że uniwersytety nie miały własnej organizacji i sposobu zarządzania. Uniwersytety zakładano, organizowano i zarządzano nimi, opierając się na tradycyjnych i intuicyjnie rozumianych wzorcach. Nie istniały teorie zarządzania, doświadczenia organizacji biznesowych lub publicznych, do których można było się odwołać. Tradycyjne typy organizacji, zakorzenione w kulturze – szkoły kościelne, gildie miejskie, gildie scholastyczne – stały się wzorcami organizacji dla uczelni, które często otrzymywały od władców przywileje: osiedlania się, wewnętrznej jurysdykcji, cesji i migracji, zwolnienia z podatków, autonomii i możliwości wydawania dyplomów (Zhang, Sun 2004).

Katalizatorami dla tworzenia uniwersytetów, ale również aktywizacji ich działalności oraz wprowadzania reform reorganizujących pracę były: rozwój rynków i handlu w miastach akademickich (Cantoni, Yuchtman 2014: 823–887), związki wielu uczelni z Kościołem, relacje z władzą świecką, kształtowanie się dyscyplin naukowych i programów nauczania (Zhu et al. 2010). Relacje uniwersytetów z władzą ewoluowały w średniowieczu od zależności z Kościołem ku autonomii i sekularyzacji w czasach renesansu, aż do oświecenia (Yin-huaa, Dong-chunb 2008). We Francji reformy zmierzały w kierunku centralizmu i kontroli państwowej, w Niemczech i Wielkiej Brytanii w stronę stabilnych rządów oligarchii akademickiej.

Władza sprawowana w uniwersytecie w średniowieczu często przypominała model scholastycznej gildii, a potem ulegała transformacji i dywersyfikacji, przybierając różne formy w zależności od kraju i uczelni. Model sprawowania władzy bardzo różnił się zależnie od uniwersytetu i kraju. Uniwersytet Boloński od swego zarania znajdował się pod kontrolą gildii studenckiej, podczas gdy Uniwersytet Paryski zarządzany był przez nauczycieli akademickich (Cardozier 1968: 944–948; Cobban 1971: 28–66). Uczelnie różniły się również dominującym profilem kształcenia, związanym ze sposobem zarządzania i finansowania. Na przykład na Uniwersytecie Paryskim dominowała teologia, podczas gdy na Uniwersytecie Bolońskim kierunki bardziej praktyczne: prawo i medycyna. Dominujący dyskurs dyscyplinarny w uniwersytecie I fali zależał zatem od uczelni, mogła to być teologia, ale również filozofia czy prawo.

Uczelnie średniowieczne charakteryzowała tradycyjna, spetryfikowana struktura organizacyjna, ze sztywno przypisanymi rolami akademickimi. Były to wtedy jedne z najbardziej uporządkowanych i wyspecjalizowanych organizacji średniowiecznej Europy (Duranti 1994). Dysponowały nie tylko ludźmi potrafiącymi przekazywać wiedzę i ją tworzyć, ale również zasobami materialnymi, finansowymi i intelektualnymi, pozwalającymi realizować tę misję. W uczelniach działały: sale wykładowe, biura, biblioteki, akademiki i archiwa, co stanowiło wyzwanie organizacyjne, zmuszające uczelnie do ulepszania organizacji kulturowo ciężącej ku petryfikacji. Organizacja uczelni była hierarchiczna i rozwijała własne, akademickie wzorce, cechowała je duża stabilność, a zmiany dokonywały się poprzez reformowanie uniwersytetów lub stopniową, spontaniczną ewolucję.

Wspomniana stabilność z czasem stała się częścią etosu akademickiego, a wypracowane rozwiązania zostały inkorporowane do tożsamości organizacyjnej

uniwersytetów. Podstawowa struktura organizacyjna uniwersytetu obejmująca: wydziały, szkoły, instytuty, katedry, biblioteki, a także funkcje (np. rektorów, dziekanów), wywodzi się jeszcze ze średniowiecza (Qi 2009). Ludzie w organizacji piastowali stanowiska, które stały się częścią tradycji i kultury akademickiej, nadającej tym organizacjom silną odrębność, znajdującą odzwierciedlenie w wysokim prestiżu społecznym i etosie profesorskim.

Zarządzanie miało charakter zminimalizowany i regulowane było głównie przez tradycję i kulturę organizacyjną, zwyczajowe sposoby zachowań organizacyjnych (Cobban 1975; Jiming 2015). Nadzór nad uniwersytetami w średniowieczu był ograniczony, ze względu na przywileje autonomii, jakimi się one cieszyły. Pewien wpływ na ich funkcjonowanie, poprzez nadzór i autorytet, mieli monarchowie oraz Kościół katolicki. W renesansie – aż do oświecenia – nadzór państwa nad wieloma uniwersytetami wzrósł wraz z rozwojem modelu uniwersytetów krajowych, a potem narodowych.

Uniwersytety I fali różniły się pod względem finansowania studiów i działalności samych uczelni. Pierwszym historycznie rodzajem finansowania studiów był model opłacania i zatrudniania nauczycieli akademickich przez studentów. Takie rozwiązanie jako pierwsze pojawiło się na Uniwersytecie Bolońskim. Inny model finansowy, polegający na opłacaniu nauczycieli przez Kościół katolicki, reprezentował od początku Uniwersytet Paryski. Natomiast w Wielkiej Brytanii oba uniwersytety: Oxford i Cambridge, były finansowane przez Monarchię Brytyjską i państwo (Gieysztor 1992: 136).

Uczelnie cieszyły się względnie wysoką autonomią w różnych krajach Europy, która wiązała się z ideą wolności akademickiej i samorządu (Courtenay 1989: 168–181). Były też instytucjami dysponującymi znaczną wolnością akademicką w porównaniu ze wszystkimi innymi średniowiecznymi organizacjami. Pewne limity autonomii akademickiej stanowiła jedynie hierarchiczna i spetryfikowana kultura ograniczająca nonkonformizm i kreatywność badaczy i studentów.

Wyraźniejsze zmiany w organizacji uniwersytetu średniowiecznego dokonały się w okresach renesansu i oświecenia. Wiele uniwersytetów z jednej strony przestało być paneuropejskimi i umiędzynarodowionymi, zmierzając w stronę koncentracji krajowej, a potem narodowej, z drugiej strony zaś zyskały one w jakiejś części wymiar sekularyzacyjny, stając często w opozycji do Kościoła katolickiego (Guoqing 2003). Wiązało się to również ze zmniejszaniem się roli teologii na uczelniach.

1.3. Organizacja uniwersytetów II fali

Uniwersytety II fali to formacja, która pojawiła się w wyniku reformy instytucji akademickich w Niemczech na początku XIX wieku. Wzorcową uczelnią stał się Uniwersytet Berliński, zaprojektowany przez Wilhelma von Humboldta, wykorzystujący idee Friedricha Schleiermachera, niemieckich idealistów i myślicieli oświecenia. Uniwersytety II fali to szeroka i pojemna kategoria, obejmująca nie tylko uniwersytet humboldtowski, ale również instytucje akademickie projektowane przez Johna

Henry'ego Newmana w USA, uniwersytety francuskie po reformie napoleońskiej i brytyjskie (Dobbins 2013: 31–35; Schimank, Winnes 2000: 397–408; Shin 2014: 13–27). Uniwersytet Berliński, otwarty w 1810 roku zgodnie z projektem Humboldta, Schleiermachera i Fichtego, można uznać za początek tej formacji akademickiej (Anderson 2020: 546–551), zaś przejście w fazę końcową „uniwersytetu posthumboldtowskiego” miałyby miejsce w pierwszej połowie XX wieku.

Uniwersytet łączył myśl niemieckich idealistów z wartościami propagowanymi w oświeceniu. Uczelnia Humboldta miała odgrywać rolę kulturotwórczą (Wittrock 1993: 317), kształtować tożsamość narodową, którą można było nazwać inkluzywną i która była związana z uniwersalnymi ideałami nauki. Uniwersytet został instytucją publiczną, a jego misja miała za zadanie zjednoczyć państwo wokół zakorzenionych w historii i tradycji wartości oraz wokół doskonalenia ducha i mądrości zarówno przez filozofię, jak i naukę (Anderson 2020: 546–551).

Uniwersytet humboldtowski stanowi typ idealny, dzięki któremu możemy doszukać się źródeł norm obecnych instytucji pełniących funkcję edukacyjną. Poziom uogólnienia i uproszczenia nie pozwala na dywersyfikację kultur uczelni, spowodowaną różnymi wartościami założycielskimi, kontekstami kulturowymi, różnicowaniem się instytucji wraz z procesem historycznym. Zdaniem Ewy Solskiej ten model uniwersytetu, bazujący na koncepcji *Bildung* (postrzegany jako kultura i kształcenie), czerpał z założeń idealistów niemieckich, Johanna Gottlieba Fichtego, Friedricha Schleiermachera i Immanuela Kanta. *Bildung* to doskonalenie, kształcenie ducha poprzez filozofię i naukę dla rozwoju kultury (Fuhr 2017: 3–15; Sorkin 1983: 55–73; Humboldt 2000: 57–61), stanowiące fundament uniwersytetu typu humboldtowskiego i oznaczające „edukację przez naukę”. Jego misja była świetnie ujęta w sentencji o „jedności nauki” (Barnett 1993: 179–192; Nordenbo 2002: 341–352). Natomiast w anglosaskim kręgu kulturowym przeważała idea *uniwersytetu kulturowego*, wypracowana przez Johna Henry'ego Newmana, sięgająca do filozofii liberalnej XVIII wieku – refleksji Davida Huma, Johna Locka i Adama Smitha (Newman 2006: 55–56; Solska 2008: 76). Analiza uniwersytetów w różnych krajach pozwala wskazać wiele różnic.

Sarah Guri-Rosenblit (2006) wymienia kilka rodzajów narodowych uniwersytetów: francuski, niemiecki, angielski czy szkocki. Od typu humboldtowskiego różniły się też dziewiętnastowieczne uniwersytety północnoamerykańskie (Solska 2008: 83–84). Uniwersytet Humboldta kładł nacisk na badania naukowe i na krytyczne kształcenie studentów, ale też charakteryzował się spetryfikowaną, hierarchiczną strukturą (Guri-Rosenblit 2006). Hierarchiczność systemu, związana ze zróżnicowaniem między stanowiskami profesorów i młodszych pracowników, to cecha modelu humboldtowskiego oraz jego napoleońskiej odmiany (Enders 2006: 13).

Model ten stanowi koncepcję kulturową i etosową. Do podstawowych założeń uczelni należą wartości: wolność nauki, autonomia uniwersytetu oraz naukowca, wspólnota studentów i profesorów, kulturotwórcza, a ponadto narodowa funkcja szkoły wyższej. Normy, wzory kulturowe, ideały uczelni i instytucje społeczne to pochodne tej aksjologii. Prymat wartości ma swoje zakorzenienie w idealizmie niemieckim, skoncentrowanym na duchu wspólnoty i jego doskonaleniu poprzez proces historyczny (Habermas, Blazek 1987: 3–22; Sułkowski 2016b).