

*mgr inż. Olga Hnatyszak*<sup>1</sup>

Wydział Towaroznawstwa i Zarządzania Produktem  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Uczelnia nowej generacji – redefinicja instytucjonalna uczelni**

### WPROWADZENIE

Na przestrzeni ostatnich lat system szkolnictwa wyższego w Polsce dynamicznie się zmienia. Proces ten niewątpliwie jest związany z licznymi zmianami w obszarze regulacji prawnych, ale przede wszystkim ze zmianami zachodzącymi w środowisku funkcjonowania uczelni. W odpowiedzi na zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym, zjawisko globalizacji, politykę państwa, zmieniający się rynek usług edukacyjnych i upowszechnienie szkolnictwa wyższego uczelnie poszukują nowych modeli zarządzania, które pozwolą na zdobycie i utrzymanie wysokiej pozycji konkurencyjnej. W ujęciu historycznym, modelem charakterystycznym dla szkół wyższych w naszym regionie jest model humboldtowski (tradycyjny), który cechuje się przede wszystkim dużą autonomią uczelni, hierarchią wartości oraz wysoką kulturą akademicką. Niemniej jednak przyglądając się w ostatnich latach polskim uczelniom można zaobserwować rosnącą tendencję odejścia od klasycznej formy funkcjonowania szkoły wyższej na rzecz modeli hybrydowych, najczęściej opartych na podejściu humboldtowskim przy jednoczesnym zapożyczeniu najlepszych cech pozostałych modeli. Dużą popularnością cieszy się tutaj model uniwersytetu przedsiębiorczego, charakteryzujący się dużą autonomią finansową uczelni, wzajemnie korzystną współpracą z otoczeniem oraz działalnością na korzyść rozwoju społeczno-gospodarczego państwa.

Wdrożenie nowych modeli pociąga za sobą liczne zmiany w obrębie ram funkcjonowania instytucji uczelni, a czasem nawet wymaga zmiany tych ram. Instytucja uczelni w obecnie występującej postaci ukształtowała się historycznie pod wpływem zmian zachodzących w drodze transformacji polskiego systemu szkolnictwa wyższego. Reformy po 1989 roku były liczne i gwałtowne, głównie motywowane szybkim odejściem od systemu scentralizowanego i inspirowane kierunkami roz-

---

<sup>1</sup> e-mail: [olga.hnatyszak@gmail.com](mailto:olga.hnatyszak@gmail.com).

woju systemu szkolnictwa wyższego w Europie Zachodniej. Koncentrowano się wówczas na zwiększeniu dostępu do studiów wyższych, często pomijając aspekt jakościowy. Niespójność i często brak holistycznego i zaplanowanego podejścia do wdrożenia zmian w obrębie systemu szkolnictwa wyższego stały się przyczyną wielu niedostosowań i ograniczeń dla instytucji uczelni, które teraz wymagają wdrożenia nowych rozwiązań. Celem niniejszego opracowania jest wskazanie problemów instytucjonalnych współczesnych uczelni, które są przeszkodą w ich rozwoju oraz poszukiwanie potencjalnych rozwiązań, które pozwoliłyby uczelniom lepiej dostosować się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, skutecznie konkurować na rynku oraz pełnić ważną rolę w rozwoju gospodarczym państwa. Do realizacji celu posłuży analiza związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy zmianami zachodzącymi w otoczeniu funkcjonowania uczelni (gospodarcze, społeczne, zmiany prawne) a zmianami w modelu oraz zarządzaniu uczelnią, analiza statystyk gospodarczych i społecznych oraz badania powiązanej literatury. Zastosowana zostanie analiza wtórna danych dotyczących okresu po 1989 roku, czyli po transformacji systemu szkolnictwa wyższego w Polsce.

### ZMIANY W OTOCZENIU UCZELNI

Potrzeba zmiany funkcjonowania całego systemu szkolnictwa wyższego jak również poszczególnych uczelni wynika z licznych zmian zachodzących w otoczeniu społeczno-gospodarczym. Jako najważniejsze można tutaj wymienić zmiany w obszarze:

- polityki edukacyjnej państwa, regulacji prawnych w obrębie funkcjonowania szkolnictwa wyższego,
- polityki gospodarczej państwa (np. rozwój zrównoważony gospodarki, gospodarka oparta na wiedzy itp.),
- rynku usług edukacyjnych (rosnąca konkurencja i upowszechnienie szkolnictwa wyższego),
- środowiska gospodarczego/biznesowego (oczekiwania interesariuszy, zmiany na rynku pracy itp.).

Mówiąc o polityce edukacyjnej państwa polskiego jako jednym ze źródeł zmian zachodzących w systemie szkolnictwa wyższego należy wspomnieć o najważniejszych reformach, które miały miejsce po transformacji systemowej w 1989 roku:

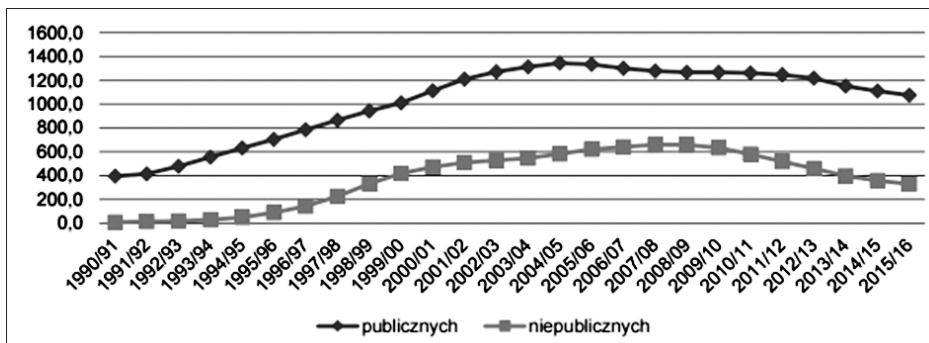
- Ustawa o szkolnictwie wyższym z 1990 roku, która ograniczyła w znacznym stopniu kompetencje Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW), poszerzając autonomię uczelni, również w zakresie prowadzenia badań naukowych i nauczania; stworzyła możliwość powstania niepublicznych szkół wyższych, stymulując jednocześnie wzrost ilościowy sektora szkolnictwa wyższego. Zabrakło przy tym jednak jakichkolwiek mechanizmów gwarantujących jakość kształcenia.

- Podpisanie 19 czerwca 1999 roku Deklaracji Bolońskiej, która wprowadziła Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego (EOSW), studia dwu- i trzystopniowe, Europejski System Transferu i Akumulacji Osiągnięć (ECTS), ramy kwalifikacji jak również standardy gwarantujące jakość kształcenia. Miała na celu także zwiększenie mobilności obywateli i promowanie uczenia się przez całe życie (*lifelong learning*).
- Ustawa o szkolnictwie wyższym z 2005 roku (wraz z nowelizacją z 2011 roku). Na jej kształt po części miała wpływ podpisana wcześniej Deklaracja Bolońska. Mocno akcentowano w niej internacjonalizację uczelni, jakość kształcenia (stworzono fundusz jakościowy) i rozwój kadry naukowej, wprowadzała nowy system finansowania uczelni. Charakteryzowała ją jednak rekordowa liczba nowelizacji (prawie 40), co skutkowało w pewnym stopniu destabilizacją i zamieszaniem wewnątrz uczelni, które często nie nadążały za zmianami [Waltoś, Rozmus, 2016].

Kolejną zmianą w obszarze regulacji prawnych systemu szkolnictwa wyższego jest projekt Ustawy 2.0, nad którą prace aktualnie trwają, a jej wersja wstępna została przedstawiona na Narodowym Kongresie Nauki we wrześniu 2017 roku. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zapowiada, że nowa ustawa w sposób zdecydowany ma zreformować system szkolnictwa wyższego, podnieść jakość kształcenia, tak aby dorównywał on wzorcom europejskim i światowym.

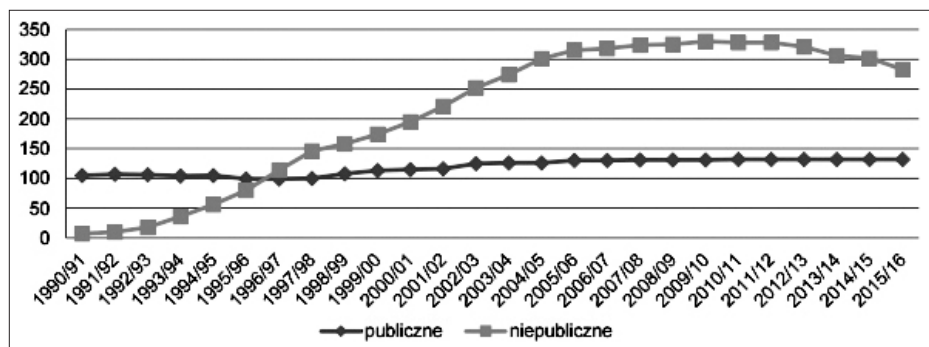
Liczne reformy szkolnictwa wyższego, które były ukierunkowane przede wszystkim na wskaźnik ilościowy przyczyniły się do dynamicznego wzrostu liczby studentów (rys. 1). Na przestrzeni dwóch dekad współczynnik skolaryzacji brutto, który jest miarą opisującą powszechność kształcenia, w Polsce wzrósł czterokrotnie – z 12,9 w roku akademickim 1990/91 do 53,8 w roku akademickim 2010/11 [Raport GUS, 2015]. Wykształcenie wyższe stało się towarem na rynku usług edukacyjnych. Na uczelni wiązało się to ze zwiększeniem biurokracji, rozrostem i skomplikowaniem procesów zarządzania, uzależnieniem od budżetu państwa, potrzebą efektywności i oszczędności. Jednocześnie obserwowano gwałtowny przyrost uczelni niepublicznych (w roku akademickim 2010/11 było ich łącznie już 328 w całej Polsce [Raport GUS, 2015], około 31% ogółu studentów), co skutkowało wzrostem konkurencji na rynku edukacyjnym w kraju (rys. 2). Poza tym tworzono coraz więcej pozauczelnianych instytutów badawczych, badania stawały się interdyscyplinarne i coraz bardziej kosztowne [Guliński, 2010 (<http>)].

W czasie, gdy lawinowo rosła w Polsce liczba studentów i uczelni, nieproporcjonalnie wzrastała liczba nauczycieli akademickich. Z 60,3 tys. w 1990 r. do 100,1 tys. w 2009 r. (92,3 tys. w 2015 r.) w porównaniu z pięciokrotnym wzrostem liczby studentów, w tym samym czasie. Tak duża dysproporcja musiała wpłynąć na obniżenie jakości kształcenia i spowodowała spadek produktywności badawczej kadry akademickiej, przede wszystkim ze względu na znaczące zwiększenie liczebności grup wykładowych i ćwiczeniowych studentów (rys. 3) oraz wieloetatowość znaczącej liczby nauczycieli akademickich [Kowalska, 2013, s. 65–79]. Stało się to powodem deinstytucjonalizacji misji badawczej w wielu uczelniach.



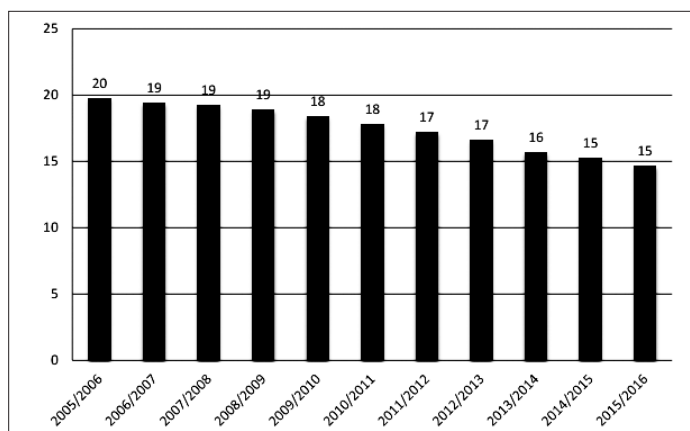
Rys. 1. Liczba studentów na uczelniach polskich w latach 1990–2016

Źródło: [Szkoly wyższe i ich finanse w 2015 r., GUS].



Rys. 2. Liczba uczelni w Polsce w latach 1990–2016

Źródło: [Szkoly wyższe i ich finanse w 2015 r., GUS].



Rys. 3. Liczba studentów przypadająca na jednego nauczyciela akademickiego

Źródło: [Szkoly wyższe i ich finanse w 2015 r., GUS].

Ze względu na zachodzące zmiany uczelnie, które chciały zdobyć lub utrzymać swoją pozycję na tle konkurencji były zmuszone do wdrażania nowych, kreatywnych rozwiązań pozwalających skutecznie walczyć o najlepszych kandydatów na studia, kadre naukowo-badawczą oraz dostępne źródła dofinansowania [Hnatyszak, Chochół, 2017].

Nie tylko polityka edukacyjna państwa dynamicznie zmienia się na przestrzeni lat. Sposób, w który państwo polskie prowadzi swoją politykę gospodarczą również ulega zmianom pod wpływem wielu czynników. Coraz częściej wątki rozwoju zrównoważonego oraz innowacyjności znajdują swoje odzwierciedlenie w regulacjach prawnych państwa. Powstają nowe teorie dotyczące rozwoju gospodarczego państwa, na przykład teoria gospodarki opartej na wiedzy i innowacyjności, przedstawiająca interdyscyplinarne, holistyczne oraz zintegrowane podejście do potrójnie zrównoważonego rozwoju ekonomicznego państwa, który ma służyć rozwojowi przede wszystkim na poziomie osobistym jednostki, modernizacji kapitału ludzkiego [Woźniak i in., 2015]. Te szeroko rozumiane zmiany z kolei mają wpływ na świat biznesu, na sposób, w który przedsiębiorcy prowadzą swój biznes, na ich potrzeby i oczekiwania, a w dalszej kolejności na kształt rynku pracy w kraju.

Coraz większą wartość dla pracodawcy stanowią kompetencje miękkie potencjalnego pracownika, a nie jego „wiedza twarda”. W 2012 roku Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Amerykańska Izba Handlowa w Polsce oraz firma Ernst & Young przeprowadzili badania „Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach absolwentów uczelni”, w których jako najważniejsze kryteria stosowane przez firmy przy zatrudnianiu zostały wybrane kompetencje osobowe i interpersonalne (32%), a następnie kompetencje intelektualne i akademickie (23%). W rankingu stopnia ważności kompetencji absolwentów (średnia ocenia w skali od 1 – nieważne do 5 – bardzo ważne), w pierwszej dziesiątce znalazła się efektywna komunikacja (4,69), znajomość języków obcych (4,64), otwartość na uczenie się i stały rozwój (4,61), zaangażowanie (4,57), umiejętność pracy w zespole (4,50), umiejętność określania i uzasadniania priorytetów (4,49), etyczne postępowanie (4,47), odpowiedzialność (4,46), umiejętność organizacji pracy i zarządzania czasem (4,44) oraz elastyczność i zdolność do adaptacji (4,42) [Hnatyszak, Chochół, 2016].

## REDEFINICJA INSTYTUCJI UCZELNI

W miarę postępu procesów integracji, globalizacji i wprowadzanych przez rząd polski reform systemu szkolnictwa wyższego instytucja uczelni napotkała się na szereg ograniczeń i wyzwań, takich jak:

– orientacja instytucjonalna na zjawiska ekspansji – reformy szkolnictwa wyższego mające na celu ułatwienie dostępu do szkolnictwa wyższego, tworzenia

prywatnych szkół wyższych, rosnąca konkurencja oraz mechanizmy dofinansowania uczelni z budżetu państwa opierające się na wskaźnikach przede wszystkim ilościowych doprowadziły do sytuacji, gdzie uczelnie stawiały w pierwszej kolejności na ilość, a dopiero później na jakość studenta;

- instytucjonalna koncentracja na kształceniu – rosnąca lawinowo liczba studentów wymagała znacznego wzrostu wydatków na proces kształcenia, towarzyszyło temu również zjawisko wieloletowości pracowników akademickich, których praca zaczęła się głównie koncentrować na procesie dydaktycznym;
- deinstytucjonalizacja misji badawczej – ogromne nakłady pracy na proces dydaktyczny, wspomniana już wcześniej wieloletowość, na którą składała się nie tylko rosnąca liczba studentów, ale również brak godziwego wynagrodzenia pracowników naukowo-dydaktycznych, doprowadziły do ogromnych dysproporcji w realizacji misji badawczej a dydaktycznej przez uczelnie, gdzie prace i badania naukowe często były zaniedbywane;
- odmienne kultury instytucjonalne wewnątrz uczelni – różnice w intensywności prowadzonych prac badawczych oraz ich publikacjach na kierunkach humanistycznych a ścisłych; różnice w mechanizmach funkcjonowania różnych jednostek wewnątrz uczelni;
- załamanie hierarchii wartości – obniżenie rygorów kultury akademickiej, deinstytucjonalizacja tradycyjnych zasad i norm; walka o dorobek akademicki;
- konserwatyzm – odporność i niechęć środowiska akademickiego do zmian, które jeśli już są wdrażane to powoli i w sposób ewolucyjny.

Współczesne uczelnie powinny być postrzegane jako źródło cennej wiedzy i kapitału ludzkiego, jako partner do długotrwałej i wzajemnie wygodnej współpracy z otoczeniem, w związku z czym instytucja uczelni powinna być zdefiniowana na nowo. Konieczna jest reinstytucjonalizacja misji badawczej w taki sposób, aby osiągnąć równowagę pomiędzy dydaktyką a działalnością naukową. Natomiast misja dydaktyczna powinna być realizowana w oparciu o potrzebę upowszechnienia nowej wiedzy i zorientowana na rozwój kreatywnego i innowacyjnego kapitału ludzkiego, jako jednego z najważniejszych czynników rozwojowych konkurencyjnej gospodarki krajowej.

## UCZELNIA NOWEJ GENERACJI

Przyglądając się polskiemu systemowi szkolnictwa wyższego można zauważyć, że większość uczelni funkcjonuje w modelu hybrydowym, który łączy w sobie najlepsze cechy uczelni w różnych ujęciach. Szkoły wyższe starają się opracować taki model, który będzie odpowiadał ich specyficznemu środowisku funkcjonowania oraz pozwoli zdobyć i utrzymać wysoką pozycję konkurencyjną i dostosować się do dynamicznie zmieniających się potrzeb i oczekiwań ich inte-

resariuszy. Zapożyczone cechy uczelni funkcjonujących w modelu hybrydowym pozwalają wdrożyć najlepsze z perspektywy danej uczelni praktyki:

- w ujęciu klasycznym szkoły wyższe charakteryzują się autonomią akademicką, wysokim poziomem przeprowadzanych prac badawczych, dbałością o jakość kształcenia i hierarchią wartości;
- w ujęciu przedsiębiorczym cechuje je umiejętność dywersyfikacji źródeł finansowania w celu zwiększenia autonomii, pozyskanie środków z własnej działalności, walka konkurencyjna przez jakość, rozwój kultury przedsiębiorczości, kreatywności i innowacyjności, ciągłe doskonalenie i rozwój, umiejętność reagowania na potrzeby otoczenia i wzajemnie korzystna długoterminowa współpraca zarówno ze światem biznesu jak i władzami na poziomie lokalnym czy państwowym [Wawak, 2016, s. 18–23].

Uczelnia nowej generacji oprócz dwóch podstawowych misji (dydaktycznej oraz badawczej) realizuje swoją „trzecią misję”, polegającą na aktywnym udziale w rozwoju regionalnym i służbie społeczeństwu, skutecznym rozwoju przedsiębiorczości akademickiej (poprzez komercjalizację swoich osiągnięć naukowych) oraz aktywnej działalności innowacyjno-wdrożeniowej [Kwiek, 2015].

Wspomniana powyżej kwestia innowacyjności jest niezwykle ważna w kontekście tworzenia wiedzy i jej transferu. Uczelnia powinna jednocześnie być przykładem organizacji i środowiska innowacyjnego jak również odgrywać ważną rolę w budowaniu postawy proinnowacyjnej u pracowników i studentów, którzy stanowią kapitał ludzki gospodarki krajowej. Poprzez sprawne wdrożenie rozwiązań innowacyjnych przy jednoczesnym zachowaniu bogatych tradycji akademickich szkoła wyższa jest w stanie sprostać wymaganiom obecnego rynku, dostarczając kadre o mocno rozbudowanych postawach innowacyjnych, a przy tym też budować lepszy wizerunek i pozycję na tle konkurencji [Hnatyszak, 2016, s. 661–665].

W swojej drodze do współczesnego ideału uczelnia nowej generacji powinna starać się zapożyczyć jak najwięcej cech uniwersytetu „opartego na wiedzy”, takich jak rozwój zrównoważony, świadoma produkcja i zarządzanie wiedzą – są to kluczowe elementy gwarantujące osiągnięcie sukcesu. Bardzo ważną dla uczelni „opartej na wiedzy” jest również intensywna współpraca z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, także w zakresie tworzenia oferty usług dydaktycznych, badawczych czy doradczych. Coraz częściej uczelnie takie aktywnie biorą udział w rozwoju gospodarczym regionu, współuczestniczą z władzami miast, powiatów czy województw w projektach lokalnych, a ich cele strategiczne i kierunki rozwoju są zgodne. W opracowaniu OECD dla Ministerstwa Gospodarki Polski z 2000 r. jako istotę uczelni opartej na wiedzy wyróżniono służebne przywództwo – elastyczność i otwartość na zmiany jak również kulturę organizacyjną zgodną z zasadą uczenia się przez całe życie [Hnatyszak, Chochół, 2017].



## PODSUMOWANIE

Liczne, często pozbawione spójności i podejścia holistycznego reformy szkolnictwa wyższego, które miały miejsce po transformacji systemowej w 1989 roku, jak i zachodzące w tym czasie dynamiczne zmiany w otoczeniu społeczno-gospodarczym zmusiły uczelnie do zmian w celu dostosowania się. Niestety, zmiany te w wielu przypadkach doprowadziły do następujących ograniczeń i problemów w ramach instytucji systemu szkolnictwa wyższego: orientacji uczelni na zjawiska ekspansji, koncentracji w głównym stopniu na misji dydaktycznej oraz deinstytucjonalizacji misji badawczej, powstania różnych kultur instytucjonalnych wewnątrz jednej uczelni, załamania hierarchii wartości, konserwatyzmu. Cel pracy został zrealizowany, tak jak obok wskazania problemów instytucjonalnych współczesnych uczelni przedstawiono potencjalne rozwiązanie, pozwalające na dostosowanie się do zmian oraz skuteczną konkurencję. Jest nim uniwersytet nowej generacji – organizacja inteligentna, podporządkowana wiedzy, w związku z czym funkcjonująca w modelu hybrydowym, przejmująca najlepsze cechy modeli klasycznego i przedsiębiorczego. Jest to nowa instytucja uczelni, która dzięki reinstytucjonalizacji misji badawczej i osiągnięciu równowagi pomiędzy misją dydaktyczną a naukową, rewizji akademickich postaw, norm i zachowań oraz umiejętności szybkiego dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu sprawnie funkcjonuje i skutecznie realizuje swoją misję. Tutaj obok dwóch wyżej wspomnianych misji szkoły wyższych pojawia się ważna „trzecia misja” polegająca na pełnieniu przez uczelnie ważnej roli w rozwoju społecznym oraz gospodarczym. Pod koniec należy podkreślić, iż wszystkie kroki szkolnictwa wyższego w kierunku uniwersytetu nowej generacji nie mają szans na powodzenie bez mocnego wsparcia ze strony państwa, które powinno zadbać o stworzenie warunków formalno-prawnych sprzyjających zrównoważonemu rozwojowi i szeroko rozumianej autonomii uczelni.

## BIBLIOGRAFIA

- Budnikowski A., Dabowski D., Gąsior U., Macioł S., 2012, *Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i umiejętnościach absolwentów uczelni – wyniki badania*, „E-mentor”, nr 4/46.
- Gulinski J., 2010, *Uniwersytet przedsiębiorczy – uniwersytet III generacji – wyzwania, możliwości ograniczenia*, [http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/OIB/SOIB/wizyty\\_studyjne/20101206\\_BIOS\\_DVZ3\\_wizyta1\\_Poznan\\_prezentacja2.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFfiles/file/OIB/SOIB/wizyty_studyjne/20101206_BIOS_DVZ3_wizyta1_Poznan_prezentacja2.pdf) (stan na 10.07.2017 r.).
- Hnatyszak O., 2016, *Wpływ innowacyjności na jakość kształcenia i jego ocenę* [w:] *Zagadnienia aktualnie poruszane przez młodych naukowców*, red. M. Kuczera, K. Piech, t. 2, Creativetime, Kraków.



- Hnatyszak O., Chochół A., 2016, *Jakość kształcenia na uczelni wyższej w kontekście kształtowania kompetencji miękkich w ocenie studentów i pracowników naukowo-dydaktycznych*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji PIB, Radom.
- Hnatyszak O., Chochół A., 2017, *Uniwersytet przedsiębiorczy – szansa na budowę przewagi konkurencyjnej na rynku usług edukacyjnych* [w:] *Wyzwania i perspektywy przedsiębiorczej organizacji. Koncepcje i metody zarządzania*, red. K. Łukasik, A. Puto, t. II, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- Kowalska E., 2013, *Zmiana w szkolnictwie wyższym. Studium przypadków*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Kwiek M., 2015, *Uniwersytet w dobie przemian*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
- Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r.*, 2016, raport Głównego Urzędu Statystycznego (stan na 09.07.2017 r.), <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkoły-wyższe-i-ich-finance-w-2015-r-2,12.html>
- Waltoś S., Rozmus A., 2016, *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Ustrój, prawo, organizacja*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Wawak T., 2016, *Uniwersytet na rozdrożu* [w:] *W poszukiwaniu Uniwersytetu idealnego*, red. T. Wawak, J.F. Jacko, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Woźniak M.G., Jabłoński Ł., Soszyńska E., Firszt D., Bal-Woźniak T., 2015, *Kapitał ludzki w rozwoju innowacyjnej gospodarki i zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się*, 2000, OECD – Ministerstwo Gospodarki- Departament Strategii Gospodarczej, Warszawa.

### Streszczenie

Występująca w obecnej postaci instytucja uczelni boryka się z wieloma ograniczeniami i problemami, których głównym powodem były liczne zmiany zachodzące w środowisku jej funkcjonowania (polityka edukacyjna i gospodarcza państwa, konkurencja, kształt rynku usług edukacyjnych itp.). Najważniejsze z tych problemów to deinstytucjonalizacja misji badawczej i koncentracja pracowników naukowych na dydaktyce, orientacja uczelni na wskaźniki ilościowe, na których dotychczas opierały się mechanizmy finansowania z budżetu państwa, obniżenie rygorów kultury akademickiej oraz konserwatyzm środowiska uczelnianego i niechęć do wprowadzenia zmian. Jako rozwiązanie tych problemów pojawia się wizja uczelni nowej generacji – współczesnego uniwersytetu, który ciągle się rozwija i doskonali w swoim dążeniu do ideału. Jest on organizacją inteligentną, podporządkowaną wiedzy, w związku z czym funkcjonuje w modelu hybrydowym, przejmując najlepsze cechy modeli klasycznego i przedsiębiorczego. Jest to zdefiniowana na nowo instytucja uczelni, która dzięki reinstytucjonalizacji misji badawczej i osiągnięciu równowagi pomiędzy misją dydaktyczną a naukową, rewizji akademickich postaw, norm i zachowań oraz umiejętności szybkiego dostosowania się do dynamicznie zmieniających się potrzeb i oczekiwań otoczenia sprawnie funkcjonuje i skutecznie realizuje swoją misję. Tutaj obok dwóch wyżej wspomnianych misji szkoły wyższych pojawia się ważna „trzecia misja”, której realizacja pozwala rozwijać przedsiębiorczość akademicką, zwiększać autonomię uczelni, oraz pełnić ważną rolę w rozwoju społecznym oraz gospodarczym poprzez prowadzenie działalności innowacyjno-wdrożeniowej.

*Słowa kluczowe:* uczelnia nowej generacji, model funkcjonowania, problemy instytucjonalne uczelni.

**A new generation of university – institutional redefinition of the university***Summary*

The institution of university, which is occurring in its present form, faces many constraints and problems. The main reason of it being numerous changes in its functioning environment (educational and economic policy, educational services market competition etc.). The most important of these problems is the de-institutionalization of the research mission and the concentration on didactic process, the orientation of the institution on the quantitative indicators on which the state funding mechanisms have been based, the reduction of the rigor of academic culture and the conservatism of the university environment and unwillingness to make changes. As a solution to these problems comes the vision of a next-generation university – a modern university that is constantly evolving and striving to excellence. It is an intelligent organization, subordinated to knowledge, which operates in a hybrid model and adopts the best characteristics of classical and entrepreneurial models of university. It is a re-institutionalized institution that reinstitutionalizes the research mission and achieves balance between academic and didactic missions, revises academic attitudes, norms and behaviors and has the ability to quickly adapt to the changing needs and expectations of the environment and performs its mission in efficient and effective way. Beyond the two above-mentioned missions of higher education, there is an important “third mission”, which enables the development of academic entrepreneurship, increases the autonomy of the university, and plays an important role in social and economic development.

*Keywords:* new generation of university, model of functioning, institutional problems of university.

JEL: I2, I21.