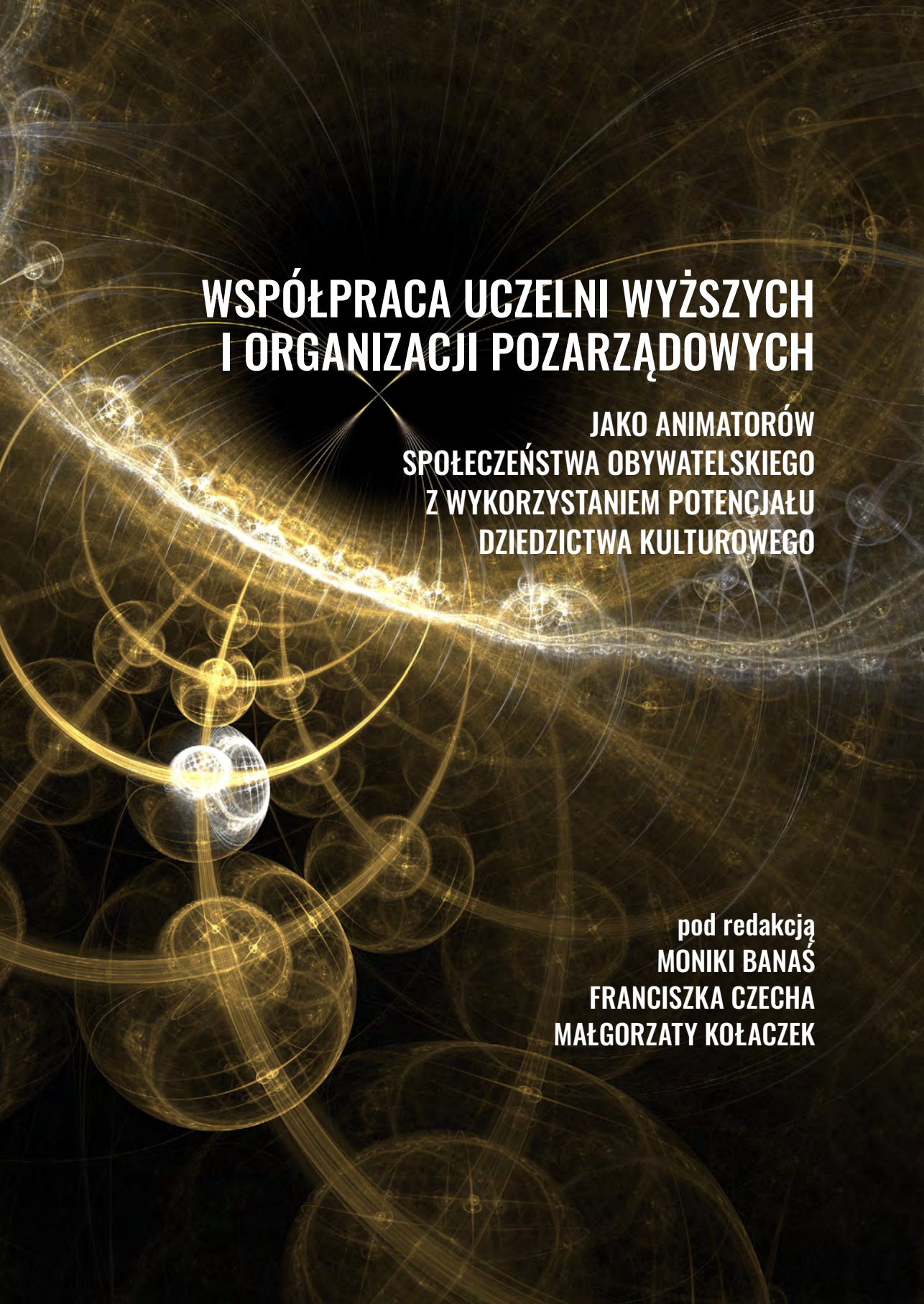


The background is a complex, abstract composition of golden-yellow lines and spheres on a dark, almost black, field. The lines form various circular and elliptical orbits, some of which are intersected by straight lines, creating a sense of dynamic movement and geometric complexity. Several spheres of varying sizes are scattered throughout, some appearing as simple wireframes and others as more solid, glowing orbs. A prominent, bright, curved line of light, resembling a comet or a nebula, sweeps across the middle of the image, adding a sense of energy and direction. The overall effect is one of cosmic scale and intricate design.

WSPÓŁPRACA UCZELNI WYŻSZYCH I ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

**JAKO ANIMATORÓW
SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO
Z WYKORZYSTANIEM POTENCJAŁU
DZIEDZICTWA KULTUROWEGO**

**pod redakcją
MONIKI BANAŚ
FRANCISZKA CZECHA
MAŁGORZATY KOŁACZEK**

WSPÓŁPRACA UCZELNI WYŻSZYCH I ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

**jako animatorów
społeczeństwa obywatelskiego
z wykorzystaniem potencjału
dziedzictwa kulturowego**

**pod redakcją
MONIKI BANAŚ
FRANCISZKA CZECHA
MAŁGORZATY KOŁACZEK**



Kraków 2019

Copyright by autorzy poszczególnych tekstów and Instytut Studiów
Międzykulturowych, Wydział Studiów Międzynarodowych
i Politycznych – Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Kraków 2019

Recenzent
prof. dr hab. Emil Orzechowski

Opracowanie redakcyjne
Magdalena Kusak

Publikacja finansowana w ramach programu
Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
pod nazwą „DIALOG” w latach 2017–2019



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego



ISBN: 978-83-8138-152-9

KSIEGARNIA AKADEMICKA
ul. św. Anny 6, 31-008 Kraków
tel./faks: 12 431 27 43, 12 421 13 87
e-mail: akademicka@akademicka.pl

Księgarnia internetowa:
<https://akademicka.pl>

SPIS TREŚCI

Wstęp	7
RADOSŁAW RYBKOWSKI	
Uniwersytet współpracujący.	
Nauka we współpracy ze społeczeństwem	11
MAGDALENA FURDZIK	
Trzeci sektor w Polsce –	
prawnie określony i społecznie niespełniony	29
ALEKSANDRA LIS	
Modele współpracy uniwersytetów	
z organizacjami pozarządowymi (NGO)	53
AGNIESZKA PACUT	
Przedsiębiorczość społeczna a szkoły wyższe –	
formy, obszary i wyzwania kooperacji	71
MARTA DU VALL	
Pozytywne implikacje wybranych europejskich koncepcji	
i programów jako czynnik wzmacniający społeczeństwo	
obywatelskie poprzez nacisk kładziony na międzysektorową	
współpracę organizacji pozarządowych i uczelni wyższych	103
RENATA HOŁDA	
Dziedzictwo kulturowe w aktywizacji	
społeczeństwa obywatelskiego	127

MARIOŁA PAWEŁKO	
Współpraca międzysektorowa uniwersytety – organizacje pozarządowe w świetle literatury przedmiotu	145
MAGDALENA CZECH	
Społeczeństwo obywatelskie – wielość perspektyw	159
MARTA HOFFMANN	
Współpraca międzysektorowa w perspektywie relacji uniwersytet – organizacje pozarządowe	177
FRANCISZEK CZECH	
Badania nad współpracą uczelni wyższych i organizacji pozarządowych. Stan badań i kwestie metodologiczne	191
ADAM ŻALIŃSKI	
Trzeci sektor jako partner uczelni wyższych w Polsce w opinii ekspertów	211
ANDRZEJ PORĘBSKI	
Szkolnictwo wyższe jako partner trzeciego sektora. Opinie ekspertów na temat sytuacji w Polsce	233
MONIKA BANAŚ	
Dobre praktyki współpracy szkół wyższych i organizacji pozarządowych na Słowacji	263
KAROLINA GOLEMO	
Współpraca organizacji pozarządowych i instytucji edukacyjnych w obszarze inicjatyw kulturalnych i społeczno-obywatelskich. Przypadek Portugalii	293
FRANCISZEK CZECH	
Dobre praktyki współpracy szkół wyższych i organizacji pozarządowych w Wielkiej Brytanii	331
MAŁGORZATA KOŁACZEK	
Trzeci sektor i szkolnictwo wyższe w Austrii – dobre praktyki współpracy międzysektorowej	359
MONIKA BANAŚ, FRANCISZEK CZECH, MAŁGORZATA KOŁACZEK	
Podsumowanie: trzecia misja uczelni i różne drogi jej realizacji	397

ALEKSANDRA LIS¹

UNIwersytet Jagielloński w Krakowie

MODELE WSPÓŁPRACY UNIwersYTETÓW Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI (NGO)

Celem artykułu jest przybliżenie specyfiki współpracy uniwersytetów z organizacjami pozarządowymi oraz charakterystyka nawiązywania współpracy i głównych czynników oddziałujących na jej przebieg. Tekst prezentuje istniejące w literaturze typologie modeli współpracy instytucji akademickich z organizacjami NGO i poszerza je o propozycje modeli zidentyfikowane w literaturze przedmiotu, a nieobecne w żadnym z przytaczanych zestawów modeli.

Nie ma wątpliwości, że współczesne uniwersytety (uczelnie)² realizują lub powinny realizować przynajmniej trzy misje: kształcić studentów, rozwijać badania naukowe oraz kreować wzajemne relacje z otoczeniem społecznym³. W ramach realizacji trzeciej misji, czyli rozwoju relacji z otoczeniem społecznym, uczelnie nawiązują współpracę z różnymi podmiotami,

¹ Dr; aleksandra.lis@uj.edu.pl.

² W niniejszym artykule, choć uniwersytet jest specyficzną formą uczelni, pojęciem zdecydowanie węższym niż „uczelnia”, terminy stosowane są zamiennie; w tym samym znaczeniu używane są też określenia „instytucje akademickie” i „szkoły wyższe”.

³ Por. J.C. Scott, *The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations*, „The Journal of Higher Education” 2006, nr 77 (1), s. 4–6; K. Leja, *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Warszawa 2013, s. 63–69; S. Appe, D. Barragán, *Universities, NGOs, and civil society sustainability: preliminary lessons from Ecuador*, „Development in Practice” 2017, nr 27 (4), s. 477.

w tym samorządem, przedsiębiorstwami oraz organizacjami pozarządowymi (NGO). Organizacje pozarządowe mogą działać lokalnie, a także mieć zasięg narodowy lub międzynarodowy. Termin *Non Governmental Organization* odwołuje się do Karty Narodów Zjednoczonych, zgodnie z którą Narody Zjednoczone mogą owe organizacje, niezależne od rządów, prosić o dokumenty. Organizacje te zazwyczaj opierają się w dużej mierze na wolontariacie, ułatwiają debatę publiczną, są zaangażowane społecznie, a ich działalność dotyczy sektora publicznego⁴. Nawiązanie relacji z organizacjami pozarządowymi, ze względu na ich wyjątkowy charakter, może być wsparciem dla realizacji każdej z trzech misji uczelni⁵.

Współpraca uczelni, rozumiana jako realizacja misji, przybiera różne formy z uwagi na kontekst kulturowy, w którym dana organizacja, jaką jest każda pojedyncza uczelnia, działa. Uczelnia podejmuje współpracę również uwzględniając to, kto jest jej partnerem oraz jakie upatruje w tym cele. Organizacje pozarządowe – jako jeden bardzo wąski typ partnerów zewnętrznych oraz społecznych interesariuszy uczelni – zarówno wpisują się w część ogólnych modeli współpracy szkół wyższych, jak również – z racji specyfiki działania – wypracowują wraz z uczelniami modele charakterystyczne tylko dla siebie. Społecznie zaangażowany charakter organizacji pozarządowych nakazuje ponadto analizę tej współpracy w kontekście pogłębionym o społeczną odpowiedzialność uczelni. Każda współpraca uczelni z otoczeniem będzie w pewnym stopniu realizacją misji uczelni, nie każda jednak – realizacją odpowiedzialności organizacji, jaką jest uniwersytet, wobec społeczeństwa.

Organizacja służąca otoczeniu

Szkoły wyższe to instytucje publiczne – organizacje mające na celu służbę otoczeniu poprzez kształcenie studentów, rozwój społeczeństwa poprzez rozwój badań, ale także współpracę. Propozycję opisu uczelni jako

⁴ A. Kallioniemi [et al.], *Towards Active Citizenship: Cooperation between Universities and NGO in Developing Curriculum*, „Socialinis Ugdyimas” 2010, nr 12 (23), s. 9.

⁵ S. Appe, D. Barragán, *Universities, NGOs...*, op. cit., s. 474.

organizacji służącej otoczeniu na bazie wzorców biznesowych opracował Krzysztof Leja⁶. Uwzględnia ona trzy obszary: oczekiwania, regulatory i zdolności adaptacyjne uczelni. W ramach zdolności adaptacyjnych uczelni istotna jest kultura organizacyjna, w tym – na co zwraca uwagę Leja w prezentowanym poniżej modelu – zarządzanie wiedzą. Regulatory istotne dla uczelni to przede wszystkim prawo, ale także rynek i presja społeczna. Wreszcie w sferze najszerzej – w sferze oczekiwań – uczelnie nawiązują relacje ze studentami, społeczeństwem, rządem i samorządem, biznesem i sektorem społecznym⁷, a zatem również z organizacjami pozarządowymi. Współpraca z otoczeniem – kreowanie właściwych relacji z przedstawicielami dwóch ostatnich grup – jest najbardziej widocznym elementem kreowania społecznie odpowiedzialnej uczelni.

W ostatnich latach coraz częściej zaobserwować można działania polskich uczelni w obszarze społecznej odpowiedzialności (CSR, *Corporate Social Responsibility*), a także wzmożone zaangażowanie w realizację trzeciej misji. Liczne rodzime publikacje wskazują na zaangażowanie we współpracę z przedsiębiorstwami⁸ i działania społecznie odpowiedzialne⁹, ale nie poruszają zagadnienia współpracy z organizacjami pozarządowymi. Zagadnienie współpracy i modele oraz typy współpracy uczelni z podmiotami zewnętrznymi oraz ich znaczenie dla realizacji trzeciej misji szkół wyższych i korzyści dla danej szkoły wyższej są szeroko omawiane. Kluczowe dla dalszych rozważań nad dostępną klasyfikacją i krytyczną jej analizą w zawięzieniu do organizacji pozarządowych jest doprecyzowanie używanych

⁶ K. Leja, *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Gdańsk 2008, s. 62–67.

⁷ Ibidem, s. 63–69.

⁸ Por. M. Kwiek, *Uniwersytet w dobie przemian. Europejska perspektywa porównawcza*, Warszawa 2015, s. 145–155; K. Gurba, *Polish Universities: Toward a Real Science-Business Cooperation*, [w:] T. Marek [et al.], *Human Factors of a Global Society. A System of Systems Perspective*, 2014, s. 946–957.

⁹ Por. A. Cybał-Michalska, *Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższych*, „Rocznik Lubuski” 2015, nr 41, cz. 2, s. 89–96; K. Kowalska, *Społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2 (13), t. 1, s. 289–300; K. Leja, *Uniwersytet organizacją...*, op. cit., s. 57–72.

pojęć. W przypadku analizy, której podjęto się w niniejszym artykule, jest to pojęcie współpracy.

Rysunek 1. Szkoła wyższa jako organizacja służąca otoczeniu.



Źródło: K. Leja, *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Gdańsk 2008, s. 64.

Marek Kwiek proponuje pojęcie partnerstwa i operuje dwiema definicjami – szerszą: „każda wspólna działalność angażująca uniwersytet i przedsiębiorstwa”¹⁰, oraz węższą, aczkolwiek obejmującą organizacje pozarządowe, bazującą na raporcie projektu GOODUEP (*Good Practices in University Enterprise Partnerships*): „partnerstwo uniwersytetu (lub jednostki uniwersyteckiej takiej jak konkretny wydział lub instytut badawczy), partnera przemysłowego (lub innego podmiotu prywatnego, **takiego jak fundacja**) oraz, w większości przypadków, partnera rządowego (krajowego, regionalnego, miejskiego). Partnerstwo opiera się na formalnej umowie między partnerami odnośnie celów, finansowania i zarządzania w ramach partnerstwa, w zakresie odpowiedzialności i wkładu każdego z partnerów. Działania partnerstw uniwersytet–przedsiębiorstwo skupiają się na operowaniu wiedzą akademicką (wspólne wytwarzanie, udostępnianie, rozpowszechnianie, pomnażanie wartości i komercjalizacja wyników badań)”¹¹.

¹⁰ M. Kwiek, *Uniwersytet w dobie przemian...*, op. cit., s. 134–135.

¹¹ Por. *Good Practices in University-Enterprise Partnerships*, red. J.-G. Mora [et al.], Valencia 2010, s. 126 (podkr. – A.L.).

Liczne publikacje zagraniczne tłumaczą pojęcie współpracy (*collaboration*) uczelni jako kooperację organizacji publicznych z podmiotami zewnętrznymi, w tym z NGO. Współpraca uczelni z podmiotami zewnętrznymi definiowana jest różnie i zależy od perspektywy wobec współpracy. W literaturze najczęściej przyjmuje się trzy perspektywy – pesymistyczną, optymistyczną i realistyczną, a podejście takie zaproponowano w 1988 w pracy Lindy Challis i innych¹². W zależności od perspektywy inne są pobudki podejmowania współpracy, jej formy, a także czynniki na nią wpływające. Stąd inaczej też definiowana i postrzegana jest sama współpraca¹³.

W perspektywie optymistycznej zakłada się, że współpraca wiedzie do osiągania wspólnych celów i maksymalizacji dostępnych zasobów. Współpraca może przyjmować jednocześnie wiele form i koalicji, a wpływają na nią jednostkowe umiejętności, zaufanie, a także przywództwo. Współpraca będzie oparta na teorii wymiany społecznej¹⁴ – w podejściu tym dominuje przekonanie o pozytywnym, altruistycznym nastawieniu partnerów oczekujących nie krótkotrwałych efektów, ale długotrwałych korzyści. Zakłada ono zrównoważone długotrwałe relacje, nieopierające się wyłącznie na pojedynczych działaniach, lecz nade wszystko na zaufaniu budowanym poprzez osobiste zaangażowanie członków organizacji¹⁵.

W perspektywie pesymistycznej relacje podejmowane są w celu utrzymania lub wzmocnienia pozycji i odbywają się poprzez międzyorganizacyjne sieci, gdzie czynnik międzyludzki schodzi na plan dalszy.

Główne czynniki, które wpływają na współpracę, to kultura, biurokracja i profesjonalizm¹⁶. Głównym motorem współpracy jest władza, którą podmioty chcą utrzymać bądź zwiększyć, uwzględniając przyszłe możliwości wynikające między innymi z nawiązanych poprzez współpracę

¹² H. Sullivan, C. Skelcher, *Working across boundaries: collaboration in public services*, Basingstoke 2017, s. 36.

¹³ Ibidem, s. 37.

¹⁴ Ibidem, s. 38.

¹⁵ C.C. Aniekwe [et al.], *Academic-NGO Collaboration in International Development Research: A Reflection on the Issues*, Working Paper, Oxford 2012, s. 5–6.

¹⁶ H. Sullivan, C. Skelcher, *Working across boundaries...*, op. cit., s. 36.

dalszych kontaktów. W tej perspektywie współpraca to raczej wspólne przedsięwzięcie dla poszukiwania szans dla każdej ze stron niż długotrwała relacja, czyli dokładne przeciwieństwo tego, na co nastawieni są partnerzy w perspektywie optymistycznej¹⁷.

Podjęcie realistyczne można nazwać najbardziej pragmatycznym, a jednocześnie najbardziej dynamicznym¹⁸. Relacje między podmiotami utrzymywane są jako reakcja na wymagania zmieniającego się otoczenia. Formy, jakie przyjmuje współpraca, to sieci: obowiązkowe, ale także promocyjne i systemowe, na poziomie krajowym, średnim szczeblu i na poziomie operacyjnym. Główne czynniki kształtujące relacje to czynniki instytucjonalne będące wypadkową czynników ludzkich i organizacyjnych¹⁹. Wzorce współpracy zmieniają się w zależności od zapotrzebowania i wymagań interesariuszy, a wartość różnych czynników, takich jak jakość usług, żądanie jednostek / osób finansujących lub inne, może wyzwolić współpracę w trybie prawie natychmiastowym²⁰.

Zaprezentowane sposoby rozumienia współpracy, czy jak ujmuję to Kwiek – partnerstwa, obejmują inne rodzaje działań i procesów po stronie uczelni, inne po stronie organizacji pozarządowych oraz bardzo wiele takich, które występują we wspólnym obszarze działań. Angażują one po obu stronach ludzi, którzy stają się czynnikami oddziaływania organizacji na siebie. Schemat współpracy uczelni i organizacji NGO został przedstawiony w raporcie *Academic-NGO Collaboration in International Development Research: A Reflection on the Issues* (Chika Charles Aniekwe, Rachel Hayman, Anna Mdee i in.). Powyżej zaprezentowane zostało własne opracowanie na podstawie tego schematu.

Liczne procesy, działania oraz zaangażowanie ludzi po stronie zarówno uczelni, jak i organizacji pozarządowych, a przede wszystkim w obszarze wspólnym, pozwala na różne konfiguracje i wielość modeli współpracy. Ten uniwersalny schemat pokazuje bogactwo przepływów, jakie mogą

¹⁷ C.C. Aniekwe [et al.], *Academic-NGO Collaboration...*, op. cit., s. 6.

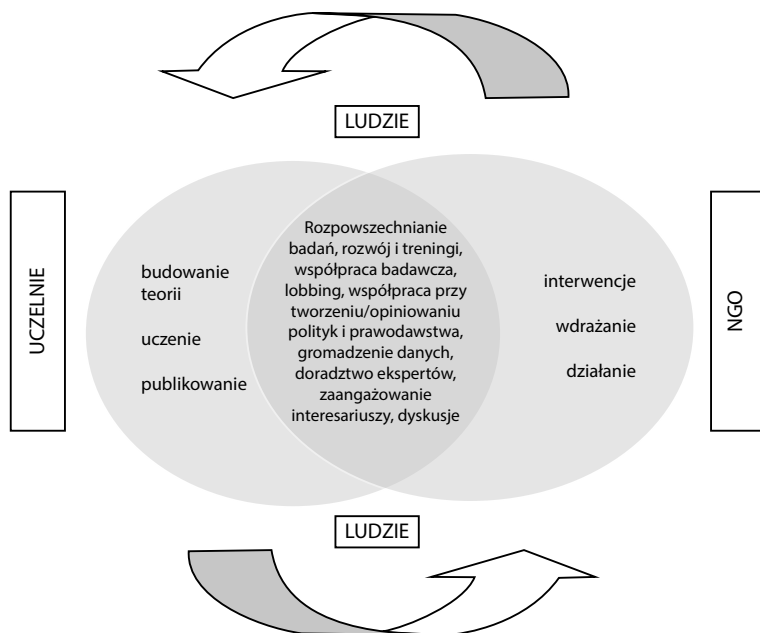
¹⁸ Por. ibidem.

¹⁹ H. Sullivan, C. Skelcher, *Working across boundaries...*, op. cit., s. 36.

²⁰ C.C. Aniekwe [et al.], *Academic-NGO Collaboration...*, op. cit., s. 6.

być udziałem współpracy między uczelniami a organizacjami NGO, bez względu na to, jaki model współpracy między nimi zaistnieje. Warte zauważenia jest, że poza bardzo liczną grupą wspólnych aktywności płynących ze współpracy obie grupy mogą wyciągać z niej także korzyści sytuujące się jednoznacznie po stronie danej organizacji. W wypadku uczelni są to badania, nauczanie i publikowanie, a w wypadku NGO – interwencje, wdrażanie i działania²¹. Współpraca zatem jest dla każdego z uczestników najczęściej sytuacją typu *win – win*²².

Rysunek 2. Schemat współpracy uczelni i organizacji pozarządowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: C.C. Aniekwe [et al.], *Academic-NGO Collaboration in International Development Research: a Reflection on the Issues*, Working Paper, Oxford 2012, s. 4.

²¹ Por. ibidem, s. 4.

²² L. Roper, *Achieving Successful Academic-Practitioner*, „Research Collaborations. Development in Practice” 2002, nr 12 (3/4), s. 338.

Modele współpracy uczelni z organizacjami pozarządowymi

W literaturze krajowej jak dotąd brak opracowań poświęconych *sensu stricto* współpracy uniwersytetów z organizacjami pozarządowymi, stąd brak też rodzimych propozycji modeli takiej współpracy czy wcześniejszych opracowań porządkujących dostępne typologie takich modeli. W literaturze międzynarodowej można znaleźć kilka propozycji opisujących modele współpracy organizacji NGO i uczelni. Poniżej przedstawione zostaną dwie: pokrótce – wynikająca z definicji współpracy przedstawionych powyżej – typologia Helen Sullivan i Chrisa Skelchera oraz szerzej – propozycja Laury Roper. Wreszcie przywołana zostanie najbliższa nam kulturowo propozycja badaczy czeskich, oparta na badaniach jakościowych przeprowadzonych u naszych południowych sąsiadów, wskazująca dwa modele. Poza trzema zwartymi typologiami w literaturze można spotkać przykłady współpracy uczelni i organizacji pozarządowych, które warto określić w sposób odrębny ze względu na uwarunkowania historyczne lub znaczenie, jakie mają lokalnie. Stąd wspomniane typologie zostały uzupełnione o pojedyncze modele zaczerpnięte z przeglądu literatury przedmiotu. Wszystkie wybrane modele zostały także przedstawione w wersji tabelarycznej.

Propozycja Helen Sullivan i Chrisa Skelchera nie jest typologią poświęconą tylko uniwersytetom i tylko organizacjom pozarządowym, gdyż z założenia dotyczy całego sektora publicznego, niemniej jest wykorzystywana jako podstawa teoretyczna w badaniach empirycznych relacji uczelni i organizacji pozarządowych²³. Modele w perspektywie współpracy optymistycznej to długoterminowe koalicje oparte na teorii władzy. To modele współpracy, w których kooperują całe organizacje, na wszystkich poziomach – od najniższego do najwyższego – uwzględniając równość poziomów przy współpracy. Model ten ma zapewnić korzyści na każdym poziomie obu organizacjom i maksymalizację tychże po obu stronach²⁴.

²³ Por. C.C. Aniekwe [et al.], *Academic-NGO Collaboration...*, op. cit.

²⁴ H. Sullivan, C. Skelcher, *Working across boundaries...*, op. cit., s. 36, 49.

Model oparty na pesymistycznej perspektywie współpracy to model współpracy jednorazowej, powierzchownych relacji, które są ukierunkowane na osiągnięcie sprecyzowanego jednostkowego celu. Poziom osiągniętego sukcesu w tym modelu zależy od liczby celów postawionych dla danej jednostkowej i powierzchownej współpracy. Tak długo jak korzyści będą leżały w obrębie tych dwóch wartości – wyznaczonych jednorazowo celów i niewchodzenia w głęboką relację – tak długo będą możliwe do osiągnięcia w tym modelu²⁵.

Model w perspektywie realistycznej to model elastycznej (dynamicznej) współpracy wymagającej natychmiastowych, ciągłych reakcji zaangażowanych stron. Współpraca jest formalnie usytuowana na wielu szczeblach i różnych poziomach organizacyjnych, co pozwala na szybką reakcję w razie potrzeby, a jednocześnie nie wymaga stałego utrzymywania głębokich relacji, jak w pierwszym modelu prezentowanej typologii. Ważnym elementem dla zaistnienia tego modelu współpracy między organizacjami jest wzajemne zaufanie, a także złożoność wspólnie podejmowanych przedsięwzięć. Kluczowe dla sukcesu modelu elastycznego jest wspólne uczenie się organizacji²⁶.

W przeciwieństwie do poprzednich modelei współpracy proponowane przez Laurę Roper to modele opracowane szczególnie dla instytucji akademickich i organizacji pozarządowych. Autorka wyróżniła pięć modeli: (1) ekspert konsultant, (2) ekspert trener, (3) wspólnego uczenia się, (4) „najlepszej praktyki” i (5) rozwoju teorii²⁷. Podział, który zaproponowała, bazuje na stronie inicjującej współpracę, poziomie współpracy oraz zakresie, w jakim się ona odbywa²⁸. Spośród pięciu zaproponowanych modeli dwa pierwsze inicjowane są zazwyczaj przez organizacje NGO, a dwa ostatnie przez środowisko akademickie. U początków modelu „wspólnego uczenia się może stać zarówno pytanie badawcze, jak i praktyczny problem do rozwiązania”²⁹.

²⁵ Ibidem, s. 37.

²⁶ Ibidem, s. 41.

²⁷ L. Roper, *Achieving Successful...*, op. cit., s. 341.

²⁸ C.C. Aniekwe [et al.], *Academic-NGO Collaboration...*, op. cit., s. 6.

²⁹ L. Roper, *Achieving Successful...*, op. cit., s. 341.

Dwa modele współpracy inicjowanej przez NGO oparte są na potrzebie pomocy eksperta na gruncie działań organizacji pozarządowej. Model „ekspert konsultant” to opcja, w której organizacja zaprasza przedstawiciela uczelni do zanalizowania konkretnego, praktycznego problemu, zaproponowania rekomendacji i wsparcia w poradzeniu sobie z problemem lub zestawem określonych trudności. Drugi model inicjowany przez organizacje pozarządowe – „ekspert trener” – to model, w którym organizacja doskonali umiejętności swoich członków poprzez trening z udziałem eksperta, przedstawiciela uniwersytetu. Obydwa te modele stawiają organizacje NGO niejako w pozycji organizacji korzystającej z usług uczelni, by rozwiązać specyficzny problem lub odpowiedzieć na określoną potrzebę³⁰.

Kolejne dwa modele są z reguły modelami inicjowanymi po stronie uczelni. W tym przypadku akademicy często współpracują z więcej niż jedną organizacją NGO jednocześnie. Model „najlepszej praktyki” to sytuacja, kiedy badacz dokumentuje praktykę organizacyjną w celu udostępnienia jej szerszemu odbiorcy, co w efekcie ma prowadzić do rozwoju dobrych praktyk w sektorze. Piąty model z oferowanej przez Roper typologii to model rozwoju teorii. To także model inicjowany przez środowisko akademickie. W tym przypadku badania, przy których realizacji badacze współpracują z organizacjami pozarządowymi, pomyślane są jako badania podstawowe³¹.

Model wspólnego uczenia się jest nieco odmienny od pozostałych. Nie wskazuje jednoznacznie strony inicjującej współpracę, gdyż żadna ze stron nie jest stroną „świadczącą czy dostarczającą usługę”. Każda ze stron za to wnosi w relację swoje doświadczenia i swoją ekspertyzę, co jest wartością dodaną³². Jak podkreśla autorka, jednym z kluczowych czynników współpracy w każdym z pięciu niewykluczających się modeli jest możliwość wzajemnego uczenia się organizacji³³.

³⁰ Ibidem.

³¹ Ibidem.

³² Ibidem.

³³ Ibidem, s. 343.

Tabela 1. Modele współpracy uczelni z organizacjami pozarządowymi (NGO)

Lp.	Model współpracy	Opis
1	koalicja długoterminowa	• oparta na podejściu optymistycznym do współpracy • bazuje na głębokich relacjach, obejmujących wszystkie szczeble organizacji • według typologii Helen Sullivan i Chrisa Skelchera
2	jednorazowe przedsięwzięcie	• oparte na podejściu pesymistycznym do współpracy • bazuje na powierzchniowej współpracy dedykowanej osiągnięciu określonych z góry celów, angażuje tylko te jednostki, które gwarantują osiągnięcie tych celów • według typologii Helen Sullivan i Chrisa Skelchera
3	elastyczna współpraca	• oparta na podejściu realistycznym do współpracy • bazuje na dynamicznym i uwarunkowanym zmieniającymi się wymaganiami otoczenia sposobie współpracy, oparta na wzajemnym uczeniu się • według typologii Helen Sullivan i Chrisa Skelchera
4	model ekspert konsultant	• inicjowany zazwyczaj przez organizacje NGO • celem współpracy organizacji pozarządowej z ekspertem ze środowiska akademickiego jest rozwiązanie określonego problemu poprzez jego analizę oraz przedstawienie rekomendacji • według typologii Laury Roper
5	model ekspert trener	• inicjowany zazwyczaj przez organizacje NGO • celem współpracy organizacji pozarządowej z ekspertem ze środowiska akademickiego jest wykształcenie wśród członków organizacji określonych umiejętności, które są potrzebne w danym momencie • według typologii Laury Roper
6	model wspólnego uczenia się	• może być inicjowany potrzebą rozwiązania problemu organizacji pozarządowej lub pytaniem badawczym • opiera się na wzajemnej ekspertyzie i uczeniu się oraz zaufaniu obydwu stron • według typologii Laury Roper

7	model „najlepszej praktyki”	• inicjowany przez badacza • przedstawiciele uczelni współpracują z więcej niż jedną organizacją NGO w tym samym czasie • celem współpracy w tym modelu jest zebranie, a następnie rozpowszechnienie „dobrej praktyki” dla poprawy jakości w sektorze • według typologii Laury Roper
8	model rozwoju teorii	• inicjowany przez badacza • celem współpracy badaczy z organizacjami pozarządowymi jest rozwój badań podstawowych • według typologii Laury Roper
9	model strukturalny	• głównym czynnikiem odpowiadającym za wybór współpracy strukturalnej jest czynnik finansowy • czynnik finansowy nie sprzyja współpracy z organizacjami pozarządowymi, model ten nie sprzyja współpracy z NGO • według typologii Karela Čady i Kateřiny Ptáčkovej
10	model indywidualny	• sprzyja formowaniu sieci współpracy, w tym współpracy z organizacjami pozarządowymi • nie podlega wsparciu strukturalnemu • według typologii Karela Čady i Kateřiny Ptáčkovej
11	model historyczny	• wynika z uprzywilejowanej pozycji uczelni w społeczności lokalnej • uwarunkowany historycznie (zwłaszcza w Europie, gdzie lokowane na preferencyjnych prawach uniwersytety podejmowały działalność dobroczynną)
12	model rozwoju jakości	• uniwersytet beneficjentem działań organizacji pozarządowych • dotyczy głównie obszarów geograficznych poza Europą i Ameryką Północną

Źródło: opracowanie własne.

Czescy naukowcy w badaniu jakościowym postawili pytanie, jakie czynniki wpływają na formy publicznego zaangażowania w produkcję wiedzy oraz jak na te formy współpracy wpływa polityka naukowa oraz postawy badaczy i organizacji pozarządowych³⁴. Na podstawie zebranego materiału zidentyfikowanych zostało sześć czynników oddziałujących na formy współpracy, w tym trzy, które składają się na wymiar strukturalny, i trzy, które obejmują wymiar indywidualny³⁵. Dla spójności nazewnictwa wymiary proponowane przez Čadę i Ptáčkovą także w dalszej części są określane mianem modeli.

Czynniki wpływające na formy współpracy w modelu strukturalnym to „(1) schematy finansowania i harmonogramy organizacji pozarządowych i instytucji badawczych; (2) kryteria oceny instytucji badawczych i badaczy; oraz (3) wartości dominujące w społeczności akademickiej”³⁶. W modelu indywidualnym czynniki te to „(1) osobiste biografie badaczy; (2) specyfika indywidualnych obszarów badawczych; (3) zgodność między ekspertyzą naukową a opartą na doświadczeniu”³⁷. Wnioski autorów wskazują, że w Czechach w modelu strukturalnym najważniejszym czynnikiem jest finansowanie, a ono nie zachęca do podejmowania współpracy instytucjonalnej uniwersytetów z organizacjami pozarządowymi. Innych pobudek do współpracy z organizacjami jest niewiele, co jest zbieżne z polskim stanem rzeczy. Model indywidualny prowadzi natomiast do powstania sieci współpracy, nie podlega on jednak wsparciu strukturalnemu³⁸.

Inne czynniki – związane z polityką, zaangażowanymi środkami finansowymi oraz celowością działań głównie dużych organizacji pozarządowych – kształtują model współpracy z organizacjami NGO w rejonach geograficznych poza Europą Zachodnią i Ameryką Północną. Przegląd literatury pozwala wyłonić osobny model, związany także z rozwojem jakości

³⁴ K. Čada, K. Ptáčková, *Possibilities and limits of collaboration between science and NGOs in the Czech Republic*, „Journal of Cleaner Production” 2013, nr 49, s. 3–5.

³⁵ Ibidem, s. 4–5.

³⁶ Ibidem.

³⁷ Ibidem, s. 5.

³⁸ Ibidem, s. 10.

w instytucjach akademickich, zarówno w obszarze kształcenia, jak i w obszarze badawczym³⁹. Niemniej konieczność zaangażowania ogromnych środków, a także polityka naukowa powodują, że inne modele współpracy, na przykład inicjowane przez badacza w celu prowadzenia badań, bywają utrudnione⁴⁰.

Uprzywilejowana pozycja uczelni wiązała się początkowo z brakiem konieczności płacenia podatków za budynki (historycznie w przeciwieństwie do przedsiębiorców, jak zauważa Derek Bok, uczelnie nie miały obowiązku płacić miastu podatków związanych z infrastrukturą). W związku z tym uczelnie niejako „w zamian” utrzymywały szpitale uniwersyteckie, muzea, wspierały inne organizacje pożytku publicznego, a w późniejszym czasie same otwierały fundacje mające na celu wspieranie różnego rodzaju inicjatyw społecznych o charakterze lokalnym, a także ponadlokalnym⁴¹. Ten model współpracy uczelni z NGO wywodzi się z uwarunkowań historycznych powstawania uczelni w Europie. Do tej pory liczne ośrodki akademickie prowadzą fundacje, współpracują z organizacjami pozarządowymi i innymi organizacjami pożytku publicznego, kontynuując często wielowiekową tradycję – i warto także o tym modelu współpracy wspomnieć. Tym bardziej że nie jest to model, który umocowanie ma jedynie w średniowiecznej Europie. Przykładem podobnej współpracy jest kooperacja brazylijskiego uniwersytetu federalnego w Rio Grande do Sul z powołaną tam w latach 80. XX wieku organizacją NGO o nazwie Instituto da Primeira Infância (Instytut Pierwszego Dzieciństwa) oraz lokalnym społeczeństwem. Współpraca ta stanowi studium przypadku korzyści płynących z relacji uniwersytetu, społeczności i organizacji pozarządowych⁴².

³⁹ R.I. Asiyai, *Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders*, „International Journal of Higher Education” 2015, nr 4 (1), s. 67–68.

⁴⁰ Por. S. Fisher, *Knock, knock, knocking on closed doors: exploring the diffuse ideal of the collaborative research relationship*, „Area” 2011, nr 43 (4), s. 456–462.

⁴¹ D.C. Bok, *Beyond the ivory tower: Social responsibilities of the modern university*, Cambridge 2009, s. 217–218.

⁴² B. De Souza Lessa [et al.], *The Benefits Of Cooperation between University, NGOs and Communities – The case of IPREDE in Ceará*, „Revista de Ciências da Administração” 2017, nr 19 (49), s. 80–81, 84.

Podsumowanie

Bazując na zaprezentowanym przeglądzie literatury, można zidentyfikować kilka modeli współpracy uczelni z organizacjami pozarządowymi, które współistnieją i uzupełniają się. Część z nich wynika wprost z realizacji trzeciej misji uczelni i wzrostu zaangażowania szkół wyższych w realizację pryncypiów organizacji społecznie odpowiedzialnej. Inne wynikają z historycznych uwarunkowań powstania uczelni i są niejako wrośnięte w kulturę akademicką uczelni, kolejne są wyrazem zaangażowania poszczególnych osób ze społeczności akademickiej i realizacji potrzeb *ad hoc*.

Jak celnie zauważa Roper – NGO to nie jeden typ organizacji:

Istnieje wiele różnych rodzajów [...] organizacji pozarządowych, oddolnych organizacji aktywistycznych, organizacji międzynarodowych o wartości wielu milionów dolarów, które polegają na finansowaniu rządowym, organizacji technicznych świadczących usługi na rzecz grupy społeczności [...] ⁴³.

Podobnie jak nie ma jednego „typu studenta”, do którego w określony sposób należy się odnosić, nie ma jednej drogi współpracy z organizacjami NGO.

Organizacje pozarządowe to organizacje znacząco różne od uczelni pod wieloma względami – zazwyczaj jest to wielkość, ale także kultura organizacyjna, wartości, sposób funkcjonowania. Większość organizacji pozarządowych jest z perspektywy uniwersytetów, jak ujął to Martin J. Haigh, „ulotna” ⁴⁴. Tę specyfikę trzeba mieć na względzie.

⁴³ L. Roper, *Achieving Successful...*, op. cit., s. 342.

⁴⁴ M.J. Haigh, *Promoting Environmental Education for Sustainable Development: The Value of Links between Higher Education and Non-Governmental Organizations (NGOs)*, „Journal of Geography in Higher Education” 2006, nr 30 (2), s. 343.

Bibliografia

- Aniekwe C.C. [et al.], *Academic-NGO Collaboration in International Development Research: a reflection on the issues*, Working Paper, Oxford 2012, <https://doi.org/10.2139/ssrn.2995689>.
- Appe S., Barragán D., *Universities, NGOs, and civil society sustainability: preliminary lessons from Ecuador*, „Development in Practice” 2017, nr 27 (4), s. 472–486, <https://doi.org/10.1080/09614524.2017.1303035>.
- Asiyai R.I., *Improving Quality Higher Education in Nigeria: The Roles of Stakeholders*, „International Journal of Higher Education” 2015, nr 4 (1), s. 61–70, <https://doi.org/10.5430/ijhe.v4n1p61>.
- Bok D.C., *Beyond the ivory tower: Social responsibilities of the modern university*, Cambridge 2009.
- Čada K., Ptácková K., *Possibilities and limits of collaboration between science and NGOs in the Czech Republic*, „Journal of Cleaner Production” 2013, nr 49, s. 1–10, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.039>.
- Cybal-Michalska A., *Společná odpovědnost uczelni wyższych*, „Rocznik Lubuski” 2015, nr 41, cz. 2, s. 89–96.
- De Souza Lessa B. [et al.], *The Benefits Of Cooperation between University, NGOs and Communities – The case of IPREDE in Ceará*, „Revista de Ciências da Administração” 2017, nr 19 (49), s. 74–85, <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n49p74>.
- Fisher S., *Knock, knock, knocking on closed doors: exploring the diffuse ideal of the collaborative research relationship*, „Area” 2011, nr 43 (4), s. 456–462, <https://doi.org/10.1111/j.1475-4762.2011.01028.x>.
- Good Practices in University-Enterprise Partnerships*, red. J.-G. Mora [et al.], Valencia 2010.
- Gurba K., *Polish Universities: Toward a Real Science-Business Cooperation*, [w:] T. Marek [et al.], *Human Factors of a Global Society. A System of Systems Perspective*, London – New York 2014, s. 946–957.
- Haigh M.J., *Promoting Environmental Education for Sustainable Development: The Value of Links between Higher Education and Non-Governmental Organizations (NGOs)*, „Journal of Geography in Higher Education” 2006, nr 30 (2), s. 327–349, <https://doi.org/10.1080/03098260600717422>.
- Kallioniemi A. [et al.], *Towards Active Citizenship: Cooperation between Universities and NGO in Developing Curriculum*, „Socialinis Ugdyimas” 2010, nr 12 (23), s. 5–20.

- Kowalska K., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2 (13), t. 1, s. 289–300.
- Kwiek M., *Uniwersytet w dobie przemian. Europejska perspektywa porównawcza*, Warszawa 2015.
- Leja K., *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu*, [w:] *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, red. K. Leja, Gdańsk 2008, s. 57–72.
- Leja K., *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesna wyzwania*, Warszawa 2013.
- Roper L., *Achieving Successful Academic-Practitioner*, „Research Collaborations. Development in Practice” 2002, nr 12 (3/4), s. 338–345, <https://doi.org/10.1080/0961450220149717>.
- Scott J.C., *The Mission of the University: Medieval to Postmodern Transformations*, „The Journal of Higher Education” 2006, nr 77 (1), s. 1–39, <https://doi.org/10.1080/00221546.2006.11778917>.
- Sullivan H., Skelcher C., *Working across boundaries: collaboration in public services*, Basingstoke 2017.

Rozpoczynając pracę nad projektem i publikacją, wyszliśmy z założenia, że przede wszystkim potrzebna jest gruntowna wiedza na temat rzeczywistego stanu współpracy uczelni wyższych i organizacji pozarządowych, ze szczególnym uwzględnieniem barier, oraz zbiór inspiracji teoretycznych i dobrych praktyk – zarówno z Polski, jak i z innych krajów – pozwalających pogłębić tę współpracę i zwiększyć jej efektywność. To się nie zmieniło i w dalszym ciągu jesteśmy przekonani, że taka wiedza jest potrzebna. Pozwala ona podejmować skuteczniejsze działania na poziomie lokalnym przez poszczególnych zainteresowanych współpracą pracowników czy osoby kierujące konkretnymi jednostkami organizacyjnymi.

Niemniej jednak w trakcie pracy nad projektem coraz bardziej oczywiste stawało się dla nas to, że jeszcze istotniejsze od drobiazgowej wiedzy o charakterze wdrożeniowym jest zwrócenie uwagi na bardziej podstawową kwestię społecznych funkcji uczelni wyższych. Trudno będzie wprowadzić długotrwałe, efektywne rozwiązania dotyczące omawianej formy współpracy na rzecz społeczeństwa obywatelskiego bez decyzji o charakterze systemowym w obszarze polityki szkolnictwa wyższego.

ISBN: 978-83-8138-152-9

