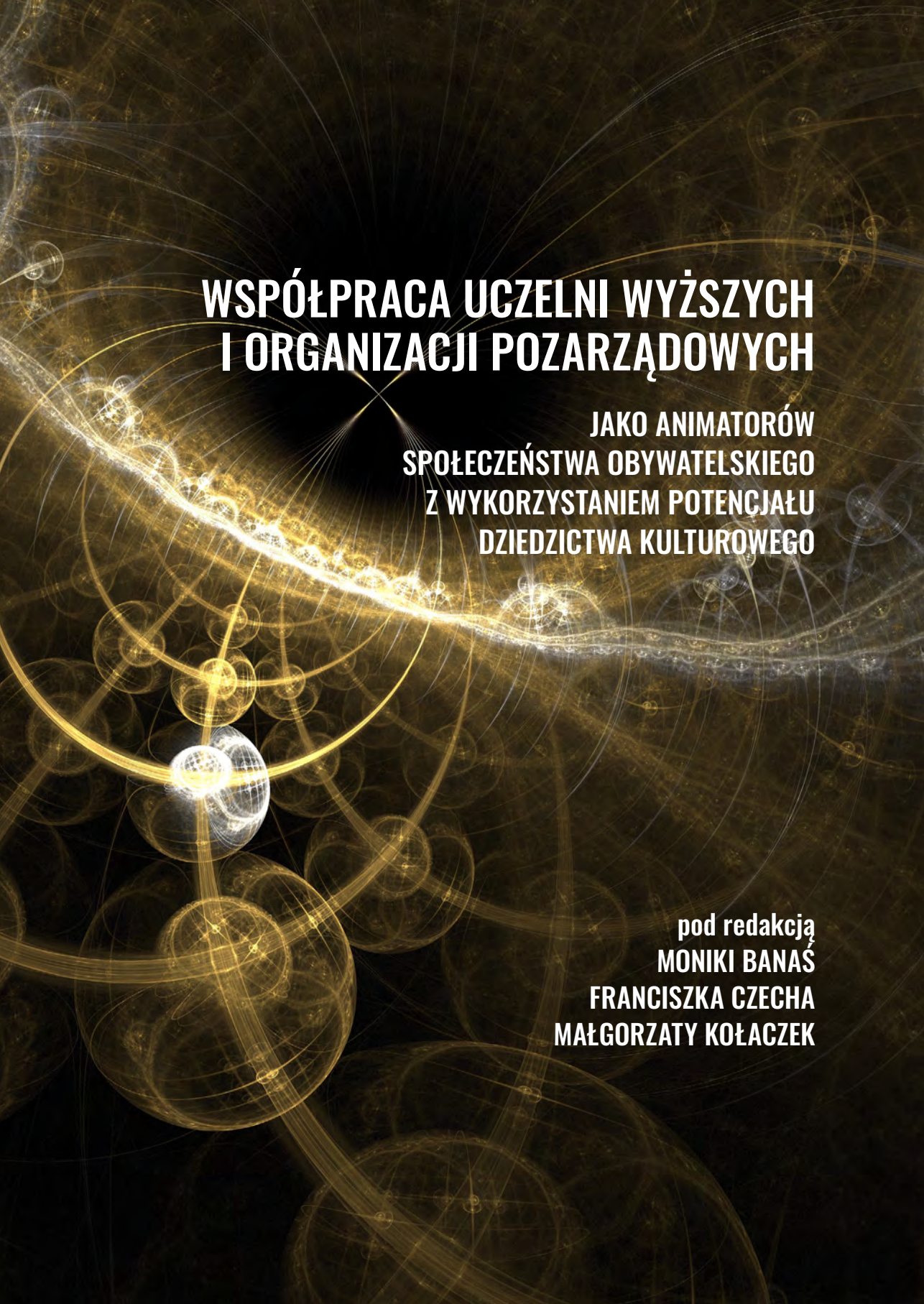


The background is a complex, abstract composition of golden-yellow lines and spheres on a dark, almost black, field. The lines form various circular and elliptical orbits, some of which are intersected by straight lines, creating a sense of dynamic movement and geometric complexity. Several spheres of varying sizes are scattered throughout, some appearing as simple wireframe models and others as more solid, glowing orbs. The overall effect is reminiscent of a celestial map or a complex network diagram, with a warm, ethereal glow emanating from the golden elements.

# **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 |

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

**ANDRZEJ PORĘBSKI<sup>1</sup>**

UNIwersytet Jagielloński w Krakowie

## **SZKOLNICTWO WYŻSZE JAKO PARTNER TRZECIEGO SEKTORA. OPINIE EKSPERTÓW NA TEMAT SYTUACJI W POLSCE**

Relacje kształtujące się między uczelniami wyższymi i organizacjami pozarządowymi można analizować pod różnymi względami i z różnych perspektyw. Ten rozdział koncentruje się na roli, jaką w tych relacjach pełnią uczelnie wyższe. Podstawowym źródłem danych wykorzystanym do przybliżenia tego zagadnienia są omówione w rozdziale metodologicznym wywiady eksperckie przeprowadzone z pracownikami szkół wyższych współpracujących z organizacjami pozarządowymi oraz przedstawicielami trzeciego sektora. W trakcie rozmów informatorzy proszeni byli między innymi o wskazanie silnych i słabych stron szkolnictwa wyższego w Polsce w XXI wieku, ocenę współpracy uczelni z organizacjami pozarządowymi, określenie korzyści płynących z takiej współpracy oraz wpływu reformy szkolnictwa wyższego przeprowadzanej po 2007 roku z inicjatywy minister Barbary Kudryckiej. Przywołane zagadnienia wyznaczają strukturę tego rozdziału.

---

<sup>1</sup> Dr hab., prof. UJ; [andrzej.porebski@uj.edu.pl](mailto:andrzej.porebski@uj.edu.pl).

## Kluczowe problemy szkolnictwa wyższego w Polsce w XXI wieku

W wypowiedziach informatorów, które dotyczą ogólnej oceny szkolnictwa wyższego w Polsce w XXI wieku, pojawia się kilka wątków o różnej częstotliwości występowania. Inspirując się metodą analizy SWOT, można z jednej strony wyróżnić mocne strony i szanse, a z drugiej słabości i zagrożenia sektora szkolnictwa wyższego. W tej części w pierwszej kolejności omówione są drugie z wymienionych cech. Wśród nich zdecydowanie najsilniej akcentowany jest wątek dyskrepancji pomiędzy ofertą dydaktyczną szkół wyższych a potrzebami otoczenia społecznego (gospodarki, rynku pracy, społeczeństwa jako całości). Na tę dyskrepancję składają się:

- niedopasowanie nauczanych treści do struktury gospodarki, skutkujące słabym (niekiedy wręcz dramatycznie słabym) przygotowaniem do podjęcia pracy zawodowej w określonej specjalności; niektórzy pracodawcy zdecydowanie preferują absolwentów studium zawodowego („Z niektórych uczelni to już nawet nie zapraszam na rozmowy kwalifikacyjne, bo wiem, że niczego nie wniosą, że mają tylko dyplom i tyle” [Wywiad 4 – dalej jako „W” i odpowiedni numer]);
- nastawienie na ilość, a nie na jakość w procesie kształcenia w szkołach wyższych, czemu towarzyszy brak mechanizmów selekcyjnych; słabi studenci nie są eliminowani („W przypadku małych ośrodków, małych miejscowości, gdzie istnieją szkoły wyższe, też mam wrażenie, że bardzo często [...] jest przepychanie studentów przez kolejne lata i obniżanie wymagań tylko i wyłącznie po to, żeby utrzymać subwencję oświatową” [W16] czy bardziej drastycznie: „Co drugi debil ma wyższe wykształcenie” [W11]);
- przestarzałe metody nauczania (pasywne, nieangażujące studentów w proces pozyskiwania wiedzy), ale także przestarzałe treści; szkoły wyższe to „drukarnia dyplomów” („Mam przede wszystkim na myśli archaiczny sposób przekazywania wiedzy i metody, które są nieangażujące, nudne. Po drugie mam na myśli też treść, która [...]

niestety znowu jest archaiczna, nieprzystająca do tego, do zmieniających się warunków świata” [W16]);

- pozamerytoryczny system oceniania, oddawany na przykład obrazowym określeniem uczelni jako „szkoły baletowej” („wystarczy dygnąć przed wykładowcą i ma się ocenę, faktycznie tak jest” [W4]);
- niewystarczające rozwijanie tych aspektów osobowości i wiedzy studentów, które przesadzają o ich późniejszej pozycji na rynku pracy („[...] uniwersytet nie rozwija kompetencji kluczowych. Jest tych osiem ogłoszonych przez UE kompetencji kluczowych, czyli na przykład ekspresja w języku własnym, ekspresja w języku obcym czy znajomość tego języka, matematyczno-informatyczne kompetencje, przedsiębiorczość, ekspresja i świadomość kultury własnej i szacunek dla kultur obcych. Tego wszystkiego uniwersytet nie rozwija, pozostając w takim paradygmacie dydaktyki akademickiej, wyizolowanej, nieprzygotowanej do aktywnego funkcjonowania w społeczeństwie. To znaczy ten model: biblioteka – bibliografia – praca na zaliczenie, to jest ten model już troszkę nieprzystający do tego, co jest młodemu człowiekowi potrzebne” [W7]);
- słabe przygotowanie studentów do samodzielnej nauki („Brak uczenia jak się uczyć. Tutaj mamy praktyki, to jednak widzę, że sporo studentów nie wie, jak studiować. To znaczy oni dostają materiał, ale nie mają żadnych narzędzi do tego, jak studiować. To jest wszystko takie płytkie, bezrefleksyjne, bez żadnego zaangażowania. W ogóle organizacja pracy też jest zerowa, praca w grupie – zerowa” [W12]).

Uzupełnieniem zarzutów o braku dopasowania oferty szkół wyższych do potrzeb rynku pracy były pojawiające się także opinie o braku należytej działalności badawczej jednostek naukowo-dydaktycznych. Respondenci wskazywali na zupełny brak bądź niską jakość badań:

Nie robi się badań, tylko po prostu prace teoretyczne, które się w kółko kopiuje, które nic nie wnoszą tak naprawdę. (W4)

Z wypowiedzi informatorów można wyciągnąć wniosek, że przy braku realizacji badań na odpowiednim poziomie trudno przekonać do współpracy interesariuszy, którzy byliby skłonni zainwestować czas, wiedząc, że na uczelni odnajdą nowatorskie, rzeczowe rozwiązania. Warto jednak dodać, że część badanych nie ograniczyła się do konkluzji na temat stanu badań, ale też wskazała przyczyny takiej sytuacji:

Polscy akademicy, polscy pracownicy naukowci ostatnie dwadzieścia lat poświęcili dydaktyce, żeby zaspokoić te społeczne zapotrzebowania na edukację wyższą, nie mając czasu na robienie swojej kariery naukowej. Dzisiaj ponosimy tego skutki. Nie dało się jednocześnie zadbać o badania, edukację na szeroką skalę i o jej jakość. (W1)

W zebrany materiał badawczy pojawiły się głosy, jak to widać w ostatniej przytoczonej wypowiedzi, że kluczowe znaczenie ma brak systemowego zdefiniowania funkcji badawczych i dydaktycznych w szkołach wyższych. Istota problemu polega tutaj na braku rozróżnienia pomiędzy uniwersytetami jako instytucjami badawczymi a wyższymi szkołami zawodowymi, które winny skupiać się na dydaktyce, nie zaś pozorować prowadzenie badań:

Większość uczelni mogłaby sprawować swoje funkcje jako dobre uczelnie zawodowe, tymczasem ma aspiracje akademickie, nie mając potencjału, by takie aspiracje osiągnąć. Problem dryfu akademickiego dotyczy większości krajów. (W1)

Z tym wiąże się szerszy i bardziej fundamentalny problem zagubienia społecznej misji uniwersytetu, którego najważniejszym powołaniem jest – jak kilkakrotnie wskazywali respondenci – formowanie elit intelektualnych i prowadzenie badań, nie zaś uzyskanie statusu finansowej samowystarczalności. Wskazywano, że narzucenie biznesowych kategorii oceny placówkom naukowym powoduje obumieranie ich najważniejszych funkcji:

To, co się stało w ostatnich latach, to jest proces, który zredukował misyjne funkcje, społeczne funkcje uniwersytetu do poziomu bardzo minimalnego,

a wzmocnił biznesowe funkcje uniwersytetu. [...] chyba osłabiło też świadomość i działania związane z misją, uniwersytety ciągle ją mają, a już coraz mniej ją realizują. (W7)

Podsumowując, można więc powiedzieć, że pewną wadą utrudniającą optymalizację działań szkół wyższych jest brak konsensusu co do roli i misji uczelni.

Jednocześnie wskazuje się na petryfikację struktury wewnętrznej szkół wyższych, która prowadzi do odrzucania projektów zmian przez starsze pokolenie pracowników nauki:

Drugim dylematem jest kwestia pokoleniowa i taka niechęć do przeprowadzenia zmian, która moim zdaniem będzie stopniowo zanikać. (W1)

Inną równie często wymienianą wadą uczelni hamującą zmiany oraz współpracę z interesariuszami jest nadmierna biurokratyzacja, która ujawnia się we współpracy z wszelkimi instytucjami zewnętrznymi, ale jest szczególnie jaskrawa w zderzeniu z organizacjami pozarządowymi, które z natury rzeczy posiadają bardzo płaskie struktury i nierozbudowane procedury. Niektórzy respondenci wskazywali jako poważną wadę brak zróżnicowania kadry uniwersyteckiej pod względem wieku, który również odróżnia uczelnie od trzeciego sektora. By pozostać przy wątku struktury pracowników szkół wyższych – pojawiły się także krytyczne opinie co do nader sformalizowanej, wielostopniowej i sztywnej drogi kariery akademickiej:

formalna struktura tych wszystkich uczelni, wynikająca z tej takiej hierarchicznej, stopniowej drogi kariery zawodowej. To się przekłada też na pewnego rodzaju słabości tego systemu. (W8)

Niemniej jednak w wypowiedziach dotyczących polskiego szkolnictwa wyższego wskazane zostało szerokie spektrum trudności zewnętrznych, z jakimi obecnie muszą mierzyć się pracownicy i przedstawiciele uniwersytetów, i to niemal w każdym aspekcie funkcjonowania tych placówek.

Zdecydowanie najczęściej wskazywano na trudności związane z ograniczeniami finansowymi, zarówno w dziedzinie badań („[...] niedofinansowanie, brak odpowiednich nakładów na badania naukowe” [W2]), jak i poszczególnych studiów („Złe finansowanie, czy też brak finansowania przez wiele lat studiów doktoranckich” [W8]), a także w kwestii zarobków pracowników („Słaby system finansowania szkolnictwa wyższego. Nieadekwatne zarobki do pracy, do obowiązków. To się przekłada na negatywną selekcję” [W8]). Uczelniom wyższym z pewnością trudno jest konkurować w zakresie wynagrodzeń z międzynarodowymi firmami, w których pracownik o niezbyt rozbudowanych kompetencjach może oczekiwać wynagrodzenia znacznie wyższego niż to, które oferują uczelnie.

W kontekście okoliczności zewnętrznych wpływających na działanie uczelni wskazano również na zmiany demograficzne. Od kilku lat uczelnie muszą się mierzyć z malejącą liczbą studentów, co powoduje walkę o kandydatów. To zaś przekłada się na obniżenie wymagań rekrutacyjnych:

Podstawowa wada jest taka, że szkolnictwo wyższe otworzyło się troszeczkę za bardzo – i widzę to po studentach, z którymi zdarza mi się prowadzić zajęcia, że ten poziom wiedzy, umiejętności nie odpowiada poziomowi wyższej uczelni. Część z tych osób mogłaby sobie te studia darować, nie mając do nich predyspozycji. (W17)

Opisywana inflacja wykształcenia zbiega się z niekorzystną zmianą roli studentów, którzy z podmiotu kształcenia w relacji mistrz – uczeń stają się klientami instytucji, postrzeganymi przez pryzmat potencjalnych korzyści, od chesnego poczynając, a na późniejszych układach nieformalnych kończąc. Jak stwierdził jeden z informatorów:

Student już nie jest studentem, tylko klientem – i on oczekuje, że nie będzie chodził na zajęcia, i niestety, kadra funkcyjna, czyli dyrektorzy instytutów i dziekani, na to się zgadza, że student ma dostać to, co ma dostać, bo może niedługo będzie kierownikiem gdzieś w jakiejś instytucji, będziemy go potrzebować. Od studenta się teraz niestety nie wymaga. (W4)

Z przywołanej wypowiedzi można wyciągnąć wniosek, że nie każde warunki współpracy z interesariuszami zewnętrznymi są pożądane. Co więcej, mogą istnieć rozbieżności odnośnie do oczekiwań wobec funkcjonowania szkół wyższych między różnego typu interesariuszami zewnętrznymi – innego modelu mogą wymagać przedsiębiorstwa, a innego na przykład organizacje pozarządowe.

Podsumowując, wypada stwierdzić, że w ocenie respondentów głównymi wadami systemu szkolnictwa wyższego w Polsce są: utrata poczucia społecznej misji uniwersytetu, brak dostosowania absolwentów do potrzeb społeczno-gospodarczych, słabe przygotowanie absolwentów do współczesnych wymagań rynku pracy, odtwórczy charakter prowadzonych badań, nadmierna biurokratyzacja, komercjalizacja działalności szkół wyższych, starzenie się kadry i jej hierarchiczność, które sprzyjają petryfikowaniu się niepożądanych rozwiązań. Przywołane twierdzenia trudno uznać za szczególnie nowatorskie, ponieważ wszystkie pojawiały się już we wcześniejszych dyskusjach i badaniach na temat kondycji szkolnictwa wyższego. Jednak w kontekście realizowanych badań ważne jest – bez względu na to, na ile trafnie zdania takie opisują funkcjonowanie uczelni wyższych – że są one elementem wizerunku uczelni funkcjonującego wśród przedstawicieli organizacji pozarządowych i współpracujących z nimi pracowników naukowych. Z tego powodu przywołane opinie same mogą stanowić pewną barierę w inicjowaniu współpracy przez dzielących je przedstawicieli organizacji pozarządowych niespodziewających się pozytywnych efektów płynących z jej podjęcia.

## Silne strony szkolnictwa wyższego

Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć, że ogólny obraz szkolnictwa wyższego w Polsce nie jest wyłącznie negatywny, jak mogłoby się wydawać po lekturze poprzedniego podrozdziału. W zebranych w trakcie badań wypowiedziach wielokrotnie podkreślano, że wielką wartością uczelni są ludzie,

którzy je tworzą. Wskazywano na kompetencje, zaangażowanie i pasję pracowników naukowych i dydaktycznych. Jak określił ich jeden z badanych:

[są to] ludzie bardzo dynamiczni i bardzo interesujący, i pokazujący, że można, ale też pokazujący, że jest potrzeba bardzo dużej pracy, i oni tę pracę dają z siebie, pracują jak szaleni, pracują z ogromną pasją – i takich zespołów w Polsce jest na pewno wiele. (W5)

Podobne stanowisko wyrażali również inni badani:

Silną stroną są przede wszystkim ludzie, którzy to szkolnictwo wyższe tworzą. Są to ludzie często bardzo dobrze przygotowani do pracy, więc myślę, że czerpanie z ich wiedzy i kapitału jest czymś istotnym. (W2)

[...] jest mnóstwo ludzi, którzy są pasjonatami, którzy mają misję i działają dla misji. [...] I denerwuje ich również wszystko to, co właśnie utyka, kuleje. Tak że mnóstwo jest osób pracujących na uczelniach i są zaangażowane w to, co robią, i żyjących i pracujących dla idei (W9).

Nie pozostały niezauważone możliwości, jakie otwały się przed uczelniami w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej. Tam, gdzie udało się efektywnie wykorzystać środki finansowe, można mówić o znaczącej zmianie na lepsze:

Na pewno środki unijne, które spowodowały odnowienie budynków, zakupienie sprzętów, z których można korzystać, ale nie wszyscy potrafią. (W4)

Unijny kontekst, w jakim od ponad dekady funkcjonuje szkolnictwo wyższe w Polsce, wpłynął także na rozwój współpracy międzynarodowej:

te możliwości, które stoją przed uczelniami, a związane są z możliwością udziału w projektach unijnych, grantach, wszystkich możliwych międzynarodowych współpracach, które podnoszą szanse akademikom, ale też jakość polskiej edukacji. (W7)

Jak podkreślano:

Na pewno siłą szkolnictwa jest to, że te uczelnie otworzyły się na współpracę z uczelniami zachodnimi, że mamy dostęp do grantów międzynarodowych w ramach środków europejskich, w ramach programu HORYZONT, że powstało Narodowe Centrum Nauki – to jest na pewno też bardzo ważny pozytywny aspekt funkcjonowania szkolnictwa. Tak że na pewno w ostatnich 10–15 latach wiele rzeczy udało się poprawić. Ważną rolę odegrała akcesja do Unii Europejskiej i takie szersze otwarcie uczelni na świat. (W8)

Można więc powiedzieć, że obok kapitału ludzkiego rosnąca pula możliwości współpracy i internacjonalizacji jest największą siłą polskiego szkolnictwa wyższego. Wydaje się, że niektórzy eksperci doceniają rolę uczelni jako pasa transmisyjnego idei i praktyk funkcjonujących w innych krajach, i to decyduje o unikalnej pozycji szkolnictwa.

Z punktu widzenia celu niniejszego projektu badawczego warto odnotować, że obok współpracy międzynarodowej dostrzeżono również inny czynnik: otwarcie się szkół wyższych na otoczenie w wymiarze krajowym i zagranicznym – czyli na tzw. interesariuszy zewnętrznych:

Możliwości współpracy ze środowiskiem, choćby z organizacjami pozarządowymi, z pracodawcami, którzy mogą być cenni dla studentów, którzy bardzo to lubią, wyjścia w teren i poznawanie tego wszystkiego tam naprawdę na żywym organizmie. Na pewno wyjazdy zagraniczne – Erasmus, Erasmus+, to jest coś fajnego. (W4)

Ta rosnąca w ostatnim czasie otwartość na współpracę z – krajowymi i zagranicznymi – interesariuszami zewnętrznymi może być interpretowana jako przejaw dobrego kierunku przemian na uczelniach. Nawet jeżeli wielu informatorów dostrzega różne istotne problemy w funkcjonowaniu uczelni, to równocześnie są oni przekonani o znacznym potencjale szkolnictwa wyższego.

Paradoksalnie niektóre z wymienionych wyżej wad polskiego systemu szkolnictwa wyższego postrzegane są także jako szanse na poprawę tego systemu w przyszłości. I tak na przykład obniżenie wymagań selekcyjnych stosowanych przy przyjmowaniu na studia pozwoliło, mimo wszystko, zaspokoić zwiększony popyt ze strony polskiego społeczeństwa na edukację.

W roku 2005 w Polsce studiowało 1 950 000 osób – wobec kilkuset tysięcy w roku 90. Ta liczba wzrosła z 7% do 42%. To jest wzrost sześciokrotny. (W1)

Trzeba tu przyznać, że ten sam respondent konstatuje, iż kosztem tego sukcesu było obniżenie jakości kształcenia oraz brak wysokich miejsc w międzynarodowych rankingach uniwersytetów, jednak niespotykany boom edukacyjny traktowany jest jako pewna wartość.

Co ciekawe, niektórzy respondenci za atut polskiego systemu szkolnictwa wyższego uznają jego dominująco państwowy lub społeczny charakter:

Silną stroną jest to, że ono jest, że nie zostało sprywatyzowane. Po trzydziestu latach transformacji widzimy, że jedynie szkoły publiczne, państwowe mają jakiegokolwiek znaczenie w Polsce. Szkolnictwo prywatne kompletnie się nie sprawdziło... raczej skompromitowało. Mamy potencjał w postaci tego, że wciąż jest grono osób, które chce pracować w tej sferze. (W8)

Taka ocena nie tylko pozwala od innej strony spojrzeć na opisane wyżej wyzwania komercjalizacji szkolnictwa wyższego, ale także pokazuje bardzo jasno, że system szkolnictwa wyższego w Polsce nie jest monolitem i istnieją ogromne różnice między sposobem funkcjonowania szkół prywatnych i publicznych.

A zatem silne strony szkolnictwa w Polsce to upowszechnienie wyższego wykształcenia, wykorzystanie unijnych subwencji, rozbudowana sieć współpracy międzynarodowej oraz nawiązanie kontaktu z otoczeniem zewnętrznym, wreszcie – *last but not least* – ludzie pracujący w uczelniach, osobiście i autentycznie zaangażowani w ich wieloraką misję. Należy jednak dla porządku dodać, że zalety uczelni były omawiane znacznie krócej przez informatorów, którzy skoncentrowali się na ich słabościach i problemach.

## Wpływ reformy szkolnictwa wyższego na współpracę z organizacjami pozarządowymi

W latach 2007–2011 z inicjatywy minister Barbary Kudryckiej zostały przeprowadzone reformy systemu szkolnictwa wyższego i nauki. Jednym z założeń tych reform, które miało znaczący wpływ na uczelnie wyższe, było położenie nacisku na rolę interesariuszy zewnętrznych uczelni. Ocena tego nie jest jednoznaczna wśród respondentów. Większość zmian odbiera pozytywnie, ale nie brakuje też głosów sceptycznie oceniających skutki reformy, a zdarzają się nawet wypowiedzi świadczące o niezauważeniu tego aktu prawnego.

Zwolennicy reformy Barbary Kudryckiej wskazują przede wszystkim na fakt zintensyfikowania kontaktów między szkołami wyższymi a organizacjami trzeciego sektora. Większość podkreśla przy tym, że reforma nie „wymyśliła” tej współpracy, tylko ją wyraźnie zintensyfikowała:

Natomiast u nas ta współpraca miała miejsce od samego początku. Zawsze mieliśmy tę współpracę i zawsze mieliśmy studentów, którzy się zgłaszali tu w ramach praktyk organizowanych przez uczelnie, takich sformalizowanych, żeby poszerzyć swoją wiedzę w praktyce. Natomiast rzeczywiście w ostatnich latach tych umów, które podpisaliśmy z różnymi jednostkami uniwersyteckimi, jest po prostu więcej, co też przekłada się na większą liczbę kandydatów, którzy zgłaszają się do nas na praktyki. (W2)

Korzyści z tego pojawiły się zwłaszcza w szkołach. Uczelnie zyskały szansę na wyjście w programach nauczania poza suchą teorię, zaś studenci – na uzyskanie kontaktu z konkretną rzeczywistością poza murami szkolnymi. To z kolei umożliwiło sensowną korektę programów nauczania:

Myślę, że bardzo dobre, pod względem najpierw pracownika uniwersytetu, jak najbardziej że tak. Ci wykładowcy, którzy mają coś do czynienia z praktyką, potrafią coś pokazać, ale jednak pójść, zobaczyć to na miejscu, na żywym organizmie – to jest coś innego, a nie tylko jakaś czysta wiedza akademicka z sali dydaktycznej. Poza tym to jest też dobre dla studentów,

mogą zobaczyć, co można zrobić, do czego się bardziej nadają lub nie. Wybierając jakiś kierunek studiów, niekoniecznie sobie zdają sprawę z tego, co się dzieje, więc cały czas jakieś wizyty studyjne organizowane czy w ramach przedmiotu, czy konkretnych jakichś tam praktyk tzw. nieciągłych czy konkretnych przedmiotów, ludzie odwiedzają instytucję – [to] jest najbardziej pozytywne. Uczą się i studenci, i wykładowcy tak naprawdę. Bo dowiadują się różnych rzeczy, których wcześniej nie wiedzieli, nawet jeśli się tym interesują, bo po prostu dzieje się tak. [...] Ze strony instytucji też, bo można na przykład poprosić, jak się to dzieje, o zrobienie różnych badań w ramach prac licencjackich, magisterskich, jak sobie z czymś poradzić, co występuje, jaki problem. W naszym instytucie pomimo tego, że on istnieje od 2013 roku, dopiero w tym roku została uruchomiona rada interesariuszy. Zaczęto pytać ich, jak się współpracuje z nami, jakich mamy absolwentów, jakich mamy studentów, i wsłuchiwać się w ten głos. Więc jak najbardziej pewnie przyczyni się to do jakiejś korekty, zmiany procesu kształcenia. Więc OK, jeśli mamy później wypuścić na rynek pracy jakichś ludzi gotowych do pracy, to jest to jak najbardziej OK. Ja jestem cały czas za tym, że w takich zawodach jak pracownik socjalny, pedagog jak najbardziej profil praktyczny powinien być. (W4)

Nie można także zanegować faktu, że jednym z efektów reformy było otwarcie organizacji pozarządowych jako atrakcyjnego rynku pracy dla absolwentów wyższych uczelni:

nasi studenci potem idą pracować do tych organizacji. Więc dla nas to jest być albo nie być dobrej edukacji. (W11)

Zwrócono także uwagę, że regulacjom prawnym zawartym w zreformowanej ustawie zabrakło konkretnych zachęt i wskazówek, jak tę zadekretowaną współpracę między partnerami należałoby dalej tworzyć:

I teraz powstał właśnie wymóg współpracy, wymagamy, więc współpracować będziemy, no tylko jak? I tutaj trzeba wypracować ileś tych praktyk, te partnerstwa są tutaj bardzo potrzebne. No i właśnie, myślę, że trzeba by je udroźnić, przede wszystkim udroźnić papierologicznie, terminowo. (W5)

Natomiast po stronie przeciwników reformy podkreślano fakt tworzenia fikcyjnych partnerstw i nawiązywania pozorowanej współpracy, byle tylko uczynić zadość narzuconym przez przepisy wymogom. Ponieważ współpracy z NGO nie powiązano z kryteriami oceny pracownika naukowego w jego ścieżce awansu zawodowego, mało kto był rzeczywiście zainteresowany inwestowaniem w taką kooperację:

To często były partnerstwa fikcyjne, bo trzeba było przedstawić taki dokument podczas oceny przez komisję, że uczelnia ma kontakt z partnerami zewnętrznymi, czyli z interesariuszami, i od tej pory staje się to martwe. (W1)

[...] z takiego zapisu, że współpraca jest obowiązkowa, tak naprawdę nic nie wynika. To znaczy jeżeli nie będzie żadnego przenikania się biznesu, polityki lokalnej, trzeciego sektora i uczelni, między innymi poprzez włączenie tych osób do rady uczelni, to nic z tego nie wyjdzie. (W1)

Dzisiaj czy to osoby funkcyjne na uczelni, czy pracownicy naukowo-dydaktyczni nie mają żadnego interesu, by się otwierać, poza spełnieniem jakiegoś wymogu formalnego. Dlatego że dzisiaj kariera naukowa zależy tylko od pewnych uwarunkowań wewnętrznych. Nie chcę używać słowa „układ”, ale od pewnych uwarunkowań wewnętrznych. (W1)

Pojawiły się tutaj także przywoływane już wcześniej opinie, że w gruncie rzeczy i tak najważniejsze pozostaną osobiste chęci do działania, nie zaś odgórnie narzucane schematy:

Siłą rzeczy te współprace bazują na kontaktach z pewnymi osobami na uczelni, to nie jest stricte współpraca instytucji. Takie bardziej personalne kontakty [...]. (W20)

A zatem reforma minister Kudryckiej znalazła w oczach respondentów spore uznanie (podkreślano intensyfikację kontaktów i współpracy między NGO a uczelniami, zaistnienie szansy na uzyskanie przez personel uczelni – pracowników naukowych i studentów – kontaktu z autentycznym życiem,

pojawienie się atrakcyjnego rynku pracy dla studentów), ale dostrzegane są także słabości tej zmiany (brak konkretnych rozwiązań organizacyjnych i – przede wszystkim – fikcyjność współpracy, podejmowanej tylko po to, by czynić zadość wymogom ministerialnym).

## Ocena współpracy uczelni z organizacjami pozarządowymi

W wypowiedziach informatorów odnośnie do oceny współpracy pomiędzy uczelniami wyższymi a organizacjami pozarządowymi pojawiło się szereg interesujących wątków. Wprawdzie przeważały wśród nich te krytyczne, ale nie brakowało także wyrazów zadowolenia i przykładów dobrych praktyk, wypracowanych w trakcie takiej kooperacji.

Bez wątpienia najsilniej akcentowaną opinią jest ta o braku trwałych, systemowych rozwiązań, które regulowałyby współpracę uczelni wyższych z NGO. Być może jest to kwestia jeszcze zbyt krótkiego okresu, w którym taka współpraca mogłaby się rozwinąć i ustabilizować, jak mówi o tym jeden z respondentów:

Ten poziom współpracy jest niski, jest raczkujący, więc uważam, że dopiero zaczynamy w ogóle w Polsce myśleć międzysektorowo, to się dopiero zaczyna [...]. (W23)

Ale nie wszystko można zrzucić na czas. Eksperci mocno podkreślają brak autentycznego, partnerskiego podejścia w relacjach pomiędzy organizacjami pozarządowymi a uczelniami. O ile te pierwsze rodzą się jako reakcja na rzeczywiście istniejące potrzeby społeczne, chcą im wyjść naprzeciw, zaspokoić je poprzez działania i zaangażowanie społeczników, pasjonatów, o tyle druga strona partnerstwa, czyli szkoły wyższe, charakteryzuje się innym podejściem do życia społecznego i w innej perspektywie czasowej do niego się odnosi. Ta odmienność sprowadza się – w kontekście analizowanego tutaj problemu – do daleko posuniętej formalizacji działań (w tym do biurokratyzacji), braku osobistego zaangażowania w realizowane projekty, a zwłaszcza do swoistego, interesownego stosunku do

oczekiwanych efektów. Wyraża się to w przeliczaniu udziału w projekcie na punkty i publikacje:

Ja widzę bardzo jakby jeden duży kłopot – to jest taki, że uczelnia i naukowcy głównie myślą punktami. I przez to, że myślą tymi punktami, to bardzo często to się przekłada na współpracę z organizacjami pozarządowymi, ponieważ jeżeli chcemy zaangażować jakąś uczelnię w dany projekt, to oczywiście od razu jest pytanie, a i jakby przeliczanie tej naszej współpracy na punkty. (W6)

Dodatkowo punktem spornym może stać się kwestia, kto jest partnerem wiodącym w projekcie grantowym:

bardziej uczelnie chciałyby nas widzieć jako partnera niż jako instytucję wiodącą. Bo jeżeli my jesteśmy instytucją wiodącą, to zabieramy im punkty. A czasami jest tak, że ze względów merytorycznych bardziej wskazane jest, żebyśmy to my byli tą instytucją wiodącą. Więc jakby to ciągle myślenie o punktach – wydaje mi się, że jest ono bardzo dużym kłopotem nie tylko w samym świecie uniwersyteckim, ale także przekłada się to na współpracę uczelni z organizacjami pozarządowymi. (W6)

Informatorzy zwracali też uwagę na instrumentalizację współpracy. Uczelnie nawiązują współpracę z organizacjami pozarządowymi najczęściej nie dlatego, że są przekonane o potrzebie tego typu partnerstwa, lecz dlatego, że czują się zmuszone przez formalne wymogi zewnętrzne. Partnerstwo z NGO stanowi bowiem jedno z kryteriów oceny szkół wyższych przez MNiSW:

Uczelnie inicjują współpracę po to, żeby spełnić wymogi formalne. Natomiast organizacje pozarządowe... – nie wiem czy wszystkie, ale na przykład nasza: my inicjujemy współpracę, jeżeli mamy konkretną potrzebę współpracy z ekspertami. (W1)

Ten punkt wyjścia prowadzi do dwóch niekorzystnych zjawisk. Po pierwsze, respondenci wskazują na akcydentalny charakter współpracy

ze szkołami wyższymi. Zamiast systematycznych, długofalowych programów kooperacyjnych mamy pojedyncze projekty „od przypadku do przypadku”:

Więc to jest współpraca akcydentalna, o charakterze projektowym, tymczasowym i o ile tego typu projektów wspólnych i inicjatyw można znaleźć w skali kraju dość sporo, to już dużo trudniej byłoby znaleźć projekty, w których (A) trwałość czy korzyści powodują, że ta współpraca jest kontynuowana po zakończeniu projektu, albo (B) – i takich jest w ogóle najmniej, czyli inicjowanych niezależnie od kwestii projektowych, czyli finansowania zewnętrznego, które jakby tę współpracę w ramach projektów stymulują. (W24)

Po drugie, środowiska związane ze szkolnictwem wyższym nierzadko traktują partnerów z NGO jak kogoś gorszego, pozbawionego akademickiego prestiżu. Nie cenią sobie, niestety, sporego kapitału wiedzy praktycznej, zgromadzonego w NGO. Tymczasem partnerskie podejście mogłoby pomóc obydwu stronom. Organizacje pozarządowe zyskałyby wsparcie naukowe, zaś uczelnie – możliwość weryfikowania teorii i dostęp do ogromnych zasobów wiedzy praktycznej:

Z jednej strony dla uczelni byłoby to urealnienie kontekstu, w którym funkcjonuje, i wyjście z tej wieży z kości słoniowej, zapatrzenia często w swój zupełnie nieuzasadniony pozytywny wizerunek, a dla trzeciego sektora, który jest bardzo słaby, to też pewnie byłoby wsparcie instytucjonalne, wizerunkowe i prestiżowe, tak mi się wydaje. (W15)

Nie ma partnerstwa. Rok temu mieliśmy jeden, ale bardzo duży projekt kooperacji z jedną z wyższych uczelni i nie była to współpraca usłana różami. Raczej kolcami. Współpracy tutaj nie było. O wiele rzeczy trzeba było się upominać. Nie byliśmy traktowani jak partner. O wielu rzeczach nas nie informowano. Tak że to była dość skomplikowana półroczna współpraca przy bardzo dużym grantie. Współpraca nie była taka, jaka powinna być. Ego uniwersyteckie jest bardzo duże. Myślę, że wiele rzeczy zależy od ludzi związanych z uniwersytetem. (W3)

Jak wspomniano wyżej, w wypowiedziach ekspertów pojawiły się także elementy pozytywnej oceny współpracy szkół wyższych z organizacjami pozarządowymi. Na czoło wysuwa się tutaj kwestia praktyk studenckich. NGO to przecież doskonale miejsce, w którym studenci mogą nie tylko weryfikować wiedzę wyniesioną z uczelni, ale także zdobywać doświadczenie tak cenne w momencie poszukiwania pracy po zakończeniu edukacji. Ten obszar kooperacji wypracował już szereg dobrych praktyk, ale wciąż dysponuje znacznym, niewykorzystanym potencjałem:

Wydaje mi się, że taka współpraca ma dużo większy potencjał niż dotychczas jest wykorzystany. Wydaje mi się, że warto opracować skuteczniejsze formaty i bardziej się włączać w tę współpracę. Czyli ten potencjał na razie zostaje takim potencjałem niewykorzystanym. [...] to wynika z konstrukcji systemu nauczania edukacji wyższej, z której, z tej konstrukcji, wynika, że nie ma miejsca na edukację pozaformalną, nie ma czasu, nie ma godzin, nie ma też pomysłu na to, jak to włączyć w ogólny system edukacji formalnej. (W20)

Warto przytoczyć tutaj jedną z wypowiedzi, która wskazuje na fakt wypracowania dobrych praktyk na polu współpracy między szkołami wyższymi a NGO. Chodzi mianowicie o powołanie specjalnej fundacji, która niejako amortyzuje biurokratyczną ociążałość uczelni:

Na uczelni, gdzie pracuję, jeden z wydziałów powołał specjalną fundację [...], organizację użyteczności publicznej, która umożliwiła pewnej grupie osób związanych z tą fundacją realizować często bardzo duże projekty naukowe. Zlecenia od samorządu, od administracji publicznej, różnego typu analizy, różnego typu projekty badawcze były kierowane nie do uczelni, tylko do tej fundacji, i dzięki temu pewna grupa naukowców była w stanie robić pewne rzeczy szybciej i sprawniej. Dużo lepiej. Są one do pewnego stopnia narzędziem do realizacji pracy naukowej. Bardzo często tak jest, że jak naukowiec dostaje stypendium, to 20% czy 35% konsumuje uczelnia – koszty administracyjne. A taka fundacja pozwala uniknąć tego typu sytuacji. Pozwala też realizować projekty, które niekoniecznie są bezpośrednio związane z profilem uczelni [...]. (W8)

Reasumując: w ocenie współpracy między szkołami wyższymi a organizacjami pozarządowymi respondenci wskazywali na strony negatywne – brak rozwiązań systemowych, doraźny i krótkodystansowy charakter współpracy, brak partnerskiego traktowania NGO przez personel uczelni, ale także na strony pozytywne, wśród których na czoło wysuwa się organizowanie praktyk studenckich w NGO, zapewniające studentom kontakt z realnym życiem i jego problemami.

## Barieri we współpracy uczelni wyższych z trzecim sektorem

Jeśli przyjąć definicję instytucji jako organizacji celowej (tzn. powołanej do istnienia dla zrealizowania jakiegoś społecznie ważnego celu), to podstawowa bariera instytucjonalna we współpracy między uczelniami a organizacjami pozarządowymi tkwi – zdaniem respondentów – właśnie w odmienności celów tych dwóch potencjalnych partnerów. Zasadnicze cele szkoły wyższej są wprawdzie trojakiiego rodzaju: naukowo-badawcze, dydaktyczne i społeczno-gospodarcze, ale z reguły uczelnie ignorują ten trzeci rodzaj celów:

Pierwszą barierą są różne cele. Gdyby uczelnie w trakcie prowadzenia swych trzech misji: prowadzenia działalności dydaktycznej, badawczej i szeroko pojętej trzeciej misji, czyli współpracy społeczno-gospodarczej... gdyby uczelnie realnie zajmowały się tą trzecią misją, to należałoby pamiętać, że NGO są zainteresowane taką współpracą. (W1)

Opisany tutaj stan rzeczy jest poniekąd uzasadniony tym, że szkoły wyższe podlegają systematycznej ocenie, w której kluczową rolę odgrywają granty i punkty. Natomiast organizacje pozarządowe rodzą się jako konsekwencja rozpoznania danego problemu lub wyzwania społecznego, którego rozwiązaniem zainteresowani są konkretni ludzie – społecznicy, pasjonaci, niezmuszeni do działania powtarzającą się co kilka lat parametryzacją i obowiązkiem wykazania się punktami. Jeśli zatem w strukturach szkoły wyższej nie znajdują się ludzie osobiście przejęci tą społeczną funkcją uczelni,

współpraca ma nikłe szanse rozwoju. Na szczęście zazwyczaj tacy ludzie się znajdują, choć nie ma ich zbyt wielu:

Tak, to jest taka trochę nieprzemakalność niektórych uczelni. Jednak problem jest chyba taki, że to są jakieś jednostki, zbyt samotne, a do tego trzeba by jednak współdziałania, większego poparcia ze strony środowiska naukowego. (W27)

Wspomniana wyżej odmiennność celów działania szkół wyższych i NGO wyraźnie przejawia się chociażby w przebiegu konferencji organizowanych przez obydwa te rodzaje podmiotów. Jak mówi jeden z ekspertów:

To nawet widać na przykładzie tego, w jaki sposób my [NGO], a w jaki uczelnie organizują konferencję. Typowa organizowana konferencja, zorganizowana przez nasz uniwersytet, polega na odczytaniu masy referatów, często bez czasu na dyskusję, bez ukierunkowania na to, żeby słuchacz w ogóle coś z tego zrozumiał, i pokazania, opowiedzenia o jakiejś historii, tylko odczytania wielu faktów, zacytowania wielu dzieł. Rozumiem, że wiąże się to z wymogami późniejszej publikacji. W komunikacji z otoczeniem tak jest najczęściej niestety, fajnych wykładów, inspirujących, wizualizujących zdarza się u nas niewiele. Nasze [NGO] konferencje z kolei są przede wszystkim pretekstem do tego, by się spotkać i rozmawiać, więc unikamy odczytywania referatów, a raczej zależy nam na rozmowie, na realnej komunikacji, na realnej zmianie, co chyba prowadzi do wniosku, że po prostu mamy trochę różne cele działania i być może brak właśnie tej wspólnoty interesów. (W22)

Drugim, po rozbieżności celów, rodzajem barier instytucjonalnych jest nieprzystawalność struktur administracyjnych uczelni i NGO. Uczelnie zazwyczaj te struktury posiadają, i to bardzo rozwinięte, natomiast NGO bywają w nie ubogie:

jesteśmy małym stowarzyszeniem, w związku z tym z jednej strony nie mamy tak jak w fundacji majątku, którym moglibyśmy zarządzać, natomiast mamy kompetencje, którymi zarządzamy. Natomiast uczelnia, która

ma infrastrukturę, czasami widzi blokady w tym, że my nie mamy tej właśnie infrastruktury, nie możemy na niej pracować, bo jej nie ma i – na dobrą sprawę – być nie może, bo musielibyśmy na nią zarobić, co oznacza, że musielibyśmy przez pewien czas być organizacją lukratywną, czyli nie NGO. I to są pewne blokady. (W5)

Trzecia bariera o charakterze instytucjonalnym to zdaniem respondentów brak wiedzy o sobie nawzajem, brak skutecznych form zachęcania do współpracy i brak platformy spotkania pomiędzy uczelniami a NGO:

Tutaj jakby nie ma barier, ale nie ma też zachęt do tego, żeby taką współpracę rozpocząć. (W6)

Myślę, że nie ma takiej platformy do spotkań między instytucją, instytucjami a uczelniami. Czyli my trochę nie wiemy, co instytucje mogą, co uczelnie mogą nam dać, na czym my możemy skorzystać, a uczelnie często nie wiedzą też o tym, co robią instytucje, więc myślę, że to jest po prostu brak wiedzy o sobie. (W22)

Brak wiedzy na temat środowiska i charakteru pracy uczelni i świata organizacji pozarządowych bywa niekiedy bolesny dla przedstawicieli NGO. Wyobrażenia, budowane na powszechnych stereotypach, prowadzą do nieuzasadnionych wniosków, często nieprawdziwych i krzywdzących. Przytoczone przez respondentów statystyki mówią, że tylko kilka procent naukowców udziela się w organizacjach pozarządowych, a ogólna wiedza dotycząca funkcjonowania tego typu organizacji jest bardzo znikoma. Wymownym przykładem przywołanym przez jednego z respondentów była sytuacja, w której przedstawiciel uczelni utożsamiał statutową działalność wolontaryjną z nieodpłatnym zaangażowaniem pracowników organizacji pozarządowej:

Jest jeszcze jedna bariera, która polega na tym, że uczelnie generalnie będąc w dobrych intencjach, stwierdzają, że skoro my mamy jako działalność statutową działalność wolontaryjną, to znaczy, że w ogóle możemy działać wolontaryjnie. [...] I w pełnym przekonaniu ta osoba to powiedziała, i w jej

rozumieniu my jesteśmy złodziejami. Więc tutaj jest problem znajomości jakby funkcjonowania NGO w Polsce. (W5)

Spora część ekspertów dostrzega poważną przeszkodę we współpracy między szkołami wyższymi a organizacjami pozarządowymi w biurokracji panującej na uczelniach. Skutkuje ona ogromnym wydłużeniem ścieżki decyzyjnej: duża liczba pracowników musi przepuścić przez swoje ręce mnóstwo dokumentów, a nader rozbudowana drabina hierarchiczna sprawia, że nawet drobne decyzje podejmowane są na samym szczycie. W konsekwencji nawiązanie partnerstwa projektowego wymaga całych miesięcy rozmów, dyskusji, prac niezliczonej ilości komisji i podpisów najwyższej postawionych osób (dziekani, rektorzy), gdy tymczasem terminy na składanie aplikacji w konkursach projektowych pozwalają niekiedy tylko na kilka tygodni przygotowań. Nierzadko więc partnerzy nie aplikują w konkursie, gdyż strona uczelniana nie jest w stanie dotrzymać tych terminów nie ze złej woli czy opieszałości, ale z uwagi na własne, bardzo czasochłonne procedury:

Głównie te sprawy związane z biurokracją. Czasami w organizacjach pozarządowych decyzje trzeba podejmować bardzo szybko, ta praca odbywa się bardziej dynamicznie niż na uczelni, gdzie ta procedura decyzyjna jest znacznie dłuższa, angażuje znacznie większą liczbę osób, wymagana jest większa liczba dokumentów, więc ten proces się wydłuża. To jest taką podstawową barierą. (W2)

Skargi na zbytnie zbiurokratyzowanie procedur wewnątrzuczelnianych bywają niekiedy wręcz poruszające:

Kiedy trzeba cokolwiek załatwić już na poziomie uczelnianej biurokracji, to jest paraliż, to są dwa miesiące czekania na odpowiedź, na papier, przesyłania dokumentów, które gdzieś tam po drodze zaginą, itd. Więc to jest z mojej perspektywy – pracownika takiej a nie innej instytucji, gdzie pewne rzeczy załatwia się szybko, od ręki, i w której nie ma jakiegś bizantyjskiej hierarchii, że trzeba mieć dwadzieścia pieczętów i milion podpisów. Dla mnie jest to czasem szok w takim zetknięciu: jak ta cała machina uczelniana działa. (W17)

Niektóre organizacje pozarządowe radzą sobie w ten sposób, że nawiązują partnerstwa z wyprzedzeniem, bardzo ogólne, jedynie formalne, a gdy na horyzoncie pojawia się szansa realizacji ciekawego projektu, profilują zawartą już wcześniej umowę o współpracy:

Więc mamy uczelnie, z którymi mamy wstępne partnerstwa popodpisywane, i czekamy aż coś się wyprofiluje, ale w międzyczasie może się na przykład zmienić „staff” uczelni w danym dziale, no i to partnerstwo jest już nieefektywne. Bo w momencie kiedy my je podpisujemy, podpisujemy takie bardzo ogólne i bardzo mało zobowiązujące, no żeby coś było, ale żeby nie było już do konkretnego projektu, bo też nie wiem, co się będzie działo za pół roku czy za rok. Więc to jest tego typu sprawa – terminy. (W5)

Barierę biurokratyczną stanowi także zmora niejednoznacznej interpretacji przepisów. W wywiadzie przytoczono casus polegający na tym, że dłuższy czas po odbyciu przez studentów praktyk w pewnej organizacji pozarządowej urząd skarbowy zaczął domagać się odprowadzenia składek do ZUS od umów zawartych ze studentami:

Biurokracja, że część studentów, którzy mieli praktyki, musiała oddawać, bo nagle jest taka interpretacja podatkowa, że trzeba im opłacić ZUS. Za każdego studenta. Była taka sytuacja. I co – i studenci mają za pół roku ze swojej kasy oddawać? To jest słabo. Zagmatwane przepisy. No słabo. Słabo to wygląda w ogóle. (W11)

I wreszcie, niektórzy respondenci wskazywali na brak kompetentnych pracowników w organach administracyjnych uczelni, którzy mogliby pomóc w przejściu przez biurokratyczne przeszkody partnerom z NGO:

Jakoś trzy miesiące temu dzwoniłam na jedną z uczelni [...] i próbowałam nawiązać jakikolwiek projekt i naprawdę osiem telefonów i każda instytucja przysyła mnie do drugiej. I właściwie nigdzie nie znalazłam osoby, która byłaby kontaktowa w tym zakresie. I to jest ten problem, czyli brak bezpośredniego kontaktu z osobą, która może zrobić cokolwiek, już nie mówię – z decyzyjną. My byśmy chcieli pisać pewne projekty, ale uczelnie

nam na przykład mówią: „wie pani, ale ja nie wiem, kto u mnie na uczelni pisze taki projekt, ja tego nie robię”. (W5)

Sukces wspólnego projektu zależy od tego, na ile partnerzy będą otwarci na siebie, czy będą wyrażali chęć poznania się nawzajem i czy będą w stanie poświęcić swój czas. Eksperti wielokrotnie wyrażali w wywiadach przekonanie, że bezpośrednie, dobre relacje międzyludzkie są w stanie pokonać wszelkie bariery natury prawnej, biurokratycznej czy finansowej; jeśli jednak brakuje takich relacji, najlepszy projekt może zakończyć się fiaskiem:

Z każdą uczelnią mamy inny rodzaj współpracy, tylko właśnie trzeba ludzi, którzy cierpliwie będą się nawzajem poznawać, żeby tych synergii przysłowiowych szukać. (W5)

Bariery, wszystkie bariery, są tak naprawdę ludzkie. Wydaje mi się, że chodzi o brak życzliwości, chęci albo zainteresowania. I wszystko można przejść, nawet jakieś tam prawne uregulowania, które są nie najmądrzejsze. (W4)

Przede wszystkim ludzie, tutaj czynnik ludzki jest ważny. Po pierwsze takie przekonanie i wiara w to na uczelni, że współpraca jest konieczna i ona przynosi korzyści. Jeżeli uczelnia, szczególnie władze, doceni tego typu działalność czy też współpracę, to zrobi wszystko, by ta współpraca nie miała tylko takiego charakteru, nazwijmy to, pozorowanego, tylko miała rzeczywiste przełożenie na pozyskanie środków finansowych. (W25)

Zasadniczo respondenci nie wskazywali na istnienie barier prawnych i politycznych, które by utrudniały współpracę między uczelniami a organizacjami pozarządowymi. Pojawiały się natomiast głosy, że po pierwsze, brakuje instytucjonalnych zachęt do nawiązywania takiej współpracy (innymi słowy brak przeszkód to za mało, by wyzwolić inicjatywę), a po drugie, brakuje także elastyczności w podejściu do regulacji prawnych. Szczególną przeszkodę stanowi w tym przypadku prawo o zamówieniach publicznych:

Myślę, że nie jest to problem na poziomie organizacji pozarządowych, bo one mają dosyć dużą swobodę. Problem jest po stronie prawa zamówień publicznych. Przecież nie mogę wskazać organizacji pozarządowej, którą chcę do projektu, tylko muszę przeprowadzić postępowanie, które [na uczelni] trwa dwa miesiące [...]. Czyli cały system zamówień publicznych i cała ustawa dotycząca polityki rozwoju, która miała zadanie antykorupcyjne. Ona cała jest „do kosza wrzucić”. Dlaczego zakładać, że ja będę chciała współpracować z organizacją pozarządową mojego męża? Takie było założenie, że wszystko jest konkursowe, a to utrudnia całkowicie nasze działania. Wiele ciekawych okazji przechodzi nam koło nosa. Gdyby nie było takiego stresu, że wszystko musi iść postępowaniem, mielibyśmy zdecydowanie łatwiejszą współpracę. [...] A gdyby było więcej elastyczności, to bylibyśmy w stanie wiele ciekawych rzeczy robić. (W13)

Obok kilkakrotnie już formułowanej trudności we współpracy między uczelniami a NGO, polegającej na braku motywacji po stronie szkół wyższych (odmienne cele, „myślenie punktami”), pojawiały się także głosy wskazujące na zbyt dużą autonomię wydziałów. Szkoła wyższa, będąc w istocie federacją wydziałów, nie może prowadzić spójnej i skutecznej polityki współpracy z NGO, o ile nie zaakceptują tego władze poszczególnych wydziałów, a z tym bywa różnie. Dziekani, kontrolując budżet, sprawują w konsekwencji rzeczywistą władzę, gdy tymczasem kierownicy instytutów czy katedr są jej pozbawieni:

W postawie władz – tak, ponieważ ta silna hierarchizacja powoduje, że właściwie, żeby zawrzeć partnerstwo, trzeba dotrzeć do dziekana, a może nawet rektora. A to nie są sprawy aż tak dużej wagi, żeby tam docierać. Nie wiem dokładnie, jak to wygląda w hierarchii uniwersyteckiej, ale wiem, że jest problem z podjęciem decyzji. (W7)

Do tego dochodzi jeszcze przeciążenie pracą dydaktyczną i organizacyjną na uczelniach, co sprawia, że na wyjście poza mury szkoły wyższej, nawet przy ciekawym pomysle na grant i współpracę z NGO, po prostu brakuje sił i czasu. A na dodatek, specjalnie powoływane jednostki administracji, które mają za zadanie odciążyć naukowców od prac administracyjnych przy projektach, same są przeciążone pracą, a przez to niewydolne:

System wsparcia [...] jest trudny, bo zajmuje się wsparciem projektu, a de facto narzuca sposób myślenia o projekcie. Oczywiście wiele rzeczy wykonuje, ale jest niedoinwestowany osobowo przy takiej liczbie projektów i oni są po prostu niewydolni. Czyli struktura powstała, ale jest niewydolna. Być może uniwersytet powinien postawić wyłącznie na projekty Horyzont Nauka, finansowane przez Narodowe Centrum Nauki i wywalić wszystkie programy POWER, te, które nie są naukowe. (W13)

Mówiąc o poziomie instytutów, respondenci narzekali na brak rzeczywistej władzy dyrektorów tych jednostek, podobnie jak kierowników katedr:

szefowie instytutów i katedr de facto nie mają żadnej władzy. Ich władza ogranicza się do dysponowania marginalnymi środkami z badań instytutowych – mają swój algorytm wewnętrzny. Natomiast nie mają realnej władzy. (W1)

Kolejnym problemem jest wspomniane już wyżej uwikłanie pracowników instytutów, zarówno naukowych, jak i administracyjnych, w natłok procedur biurokratycznych. Pokazywane są jednak przypadki, gdzie dobra wola przełożonych oraz szczerza chęć współpracy pomaga skutecznie działać mimo tych barier:

dużo zależy od konkretnej jednostki. Mam doświadczenie jako doktorantka uczelni krakowskiej [...] oraz jako pracownik [...] [nazwa uczelni], więc inaczej wygląda w zależności od ośrodka. Oba wydziały są mocno zbiurokratyzowane i to powoduje problemy zarówno dla samych pracowników, jak i pracowników administracji, którzy muszą spełnić szereg różnych wymogów, jak i dla pracowników naukowych, którzy muszą sprostać wyzwaniom. To jest taka podstawowa bolączka, którą dostrzegam. Muszę podkreślić ogromną dobrą wolę pracowników zarówno jednego, jak i drugiego uniwersytetu, którzy starają się wychodzić naprzeciw potrzebom zarówno pracowników naukowych i dydaktycznych, jak i studentów. Starają się pracownicy administracji prowadzić nas przez te meandry biurokracji i czasami wykonują za nas dość dużo pracy, żeby pomóc nam po prostu przebrnąć przez te wszystkie procedury. (W2)

Podsumowując: respondenci dostrzegają szereg barier utrudniających współpracę szkół wyższych i organizacji pozarządowych. Do najważniejszych zaliczyć wypada odmienne postrzeganie celów własnego istnienia przez partnerów współpracy, nieprzystawalność struktur, brak wiedzy o sobie nawzajem i o zasadach funkcjonowania NGO, nadmierną biurokratyzację działań na uczelniach, prawo podatkowe i o zamówieniach publicznych, brak na uczelniach personelu kompetentnego w sprawach współpracy z NGO, strukturę formalną uczelni niepozwalającą na szybkie podejmowanie decyzji już na niższych szczeblach zarządzania oraz przeciążenie pracą wśród pracowników naukowych.

## Korzyści ze współpracy organizacji pozarządowych i szkół wyższych

Respondenci zgodnie przyznają, że współpraca pomiędzy szkołami wyższymi a organizacjami pozarządowymi jest ważna i przynosi korzyści obydwu stronom. Jeśli mowa o uczelniach, to NGO oferują im aktualną i praktyczną diagnozę problemów społecznych, co może prowadzić do poprawienia jakości dydaktyki. Studenci otrzymują nie tylko wiedzę teoretyczną, ale także bezpośredni dostęp do realnego życia, do konkretnych osób, środowisk czy instytucji. Szczególnie czynnik ten widoczny jest w sytuacji, gdy nauczyciel akademicki jest zarazem pracownikiem organizacji pozarządowej:

[...] uczelnie chcą rozwiązywać problemy, a NGO dziś mają znacznie lepszą diagnozę problemów w szeroko rozumianej przestrzeni publicznej. Gdyby uczelnie były otwarte na to, co dzieje się w środowisku intelektualnym, to mogłyby być znacznie bardziej reaktywne względem problemów społecznych, zwłaszcza wśród środowiska osób z nauk społecznych i humanistycznych [...]. Moje zaangażowanie w [...] [nazwa organizacji] bardzo pozytywnie przekłada się na moją praktykę dydaktyczną, bo mogę uczyć studentów o rzeczach, którymi zajmuję się realnie. To jest pewna wartość. (W1)

Na marginesie trzeba zaznaczyć, że ten sam respondent dostrzega cenę, jaką musi zapłacić za zaangażowanie w działalność pozarządową:

w żaden sposób nie przekłada się to na osiągnięcia naukowe, ponieważ piszę znacznie mniej niż moi koledzy i ma to wszystko charakter publicystyczny lub popularnonaukowy, a nie naukowy. (W1)

Druga korzyść dla szkół wyższych ze współpracy z organizacjami pozarządowymi ma wymiar dydaktyczny. Jedna z informaterek ujęła to następująco:

pytam na pierwszych zajęciach studentów, żeby się przedstawili i podali nazwę jakiejś OP z ich miejscowości rodzinnej. No to 90% osób mówi, że u nich nic nie działa. A jakie pani identyfikuje w kraju? Tu zawsze się pojawiają trzy: Caritas, PCK, WOŚP. Teraz się Dymna pojawia i stowarzyszenie księdza Stryczka. Natomiast generalnie tego typu organizacje nie są rozpoznawane przez studentów. A jeżeli mamy pokazywać tych wykonawców zadań publicznych, jeżeli mamy pokazywać podmioty realizujące nie tylko zadania publiczne, ale też działalność gospodarczą, wpisujące się w funkcjonowanie państwa, społeczeństwa, no to trzeba te organizacje zaprosić do procesu edukacyjnego, no i od kilku lat staramy się to w praktyce wdrażać z różnym skutkiem, nie mając budżetu, więc mówiąc kolokwialnie: bazując na kapitale społecznym. (W14)

Znamienne jest, że jeśli popatrzeć na potencjalne korzyści po stronie organizacji pozarządowych, to respondenci widzą ich znacznie więcej niż w przypadku szkół wyższych. Po pierwsze, NGO mogą korzystać z wiedzy o organizacjach, gromadzonej i rozwijanej na uczelniach, i dzięki temu mają szansę poprawienia swojego funkcjonowania:

Współpraca trzeciego sektora i sektora prywatnego jest bardzo potrzebna z tego powodu, że to uczelnia jest przecież doskonałym miejscem, które pozwoliłoby na usprawnienie działania tych organizacji, przecież można na ten temat prowadzić badania. (W15)

Po drugie, jeśli we współpracę jest zaangażowana uczelnia o wysokiej pozycji w środowisku, to jej marka podnosi także markę partnera pozarządowego. Jest to szczególnie ważne w przypadku młodych organizacji,

rozpoczynających dopiero swoją aktywność społeczną, a więc słabo rozpoznawalnych na rynku:

Szczególnie gdy są to uczelnie z wieloletnim stażem i z rozpoznawalną marką na rynku. A z drugiej strony mamy jakieś stowarzyszenie, które jest nowe, którego nikt nie zna. Rozpoznawalność marki uczelni przekłada się na rozpoznawalność organizacji. Wtedy stowarzyszenie zaczyna pracować na swoją rozpoznawalność, pozycję. Z tej perspektywy jest to na pewno bardzo pozytywny element współpracy. (W3)

Często wiąże się z tym szansa na pozyskanie przez organizacje trzeciego sektora grantów z różnych źródeł zewnętrznych:

Młody NGO potrzebuje zaistnieć na rynku. NGO zaczyna też działać, a nie ma za sobą dużo doświadczeń, jeśli chodzi o grant. A trudno jest go dostać, jeśli składa wniosek o grant promotorski. Jest trudno, gdy chcemy zdobyć grant na przykład ze środków rządowych. Jeśli ma się już swoją historię, to jest tak trochę jak w banku: kredyt jest łatwiej uzyskać, gdy ma się odpowiednią historię. NGO jest trudno ruszyć, wystartować, jeśli nie ma partnera już rozpoznawalnego. [...] instytucja decydująca o przyznawaniu grantów musi mieć pewne zabezpieczenie, że ten grant będzie należycie wykonany. [...] Trzeba dać czas młodemu NGO. Dlatego NGO potrzebują większych partnerów. [...] Dobrze, że są granty dla NGO, a nie tylko dla uczelni czy instytucji formalnych. (W3)

I wreszcie, istnieją już dobre doświadczenia we współpracy między uczelniami a NGO, gdy chodzi o badania stricte naukowe. Mamy wszak organizacje o dużym doświadczeniu w gromadzeniu i opracowywaniu danych empirycznych, które z powodzeniem mogą wesprzeć szkoły wyższe, gdy chodzi zarówno o dostęp do danych, jak i o metodologię ich opracowywania:

Uczelnie otrzymują w takim przypadku od nas dostęp oczywiście do tych ciekawych materiałów archiwalnych, poszerza się ich perspektywa badawcza, ale też zdarza się, że niektóre uczelnie próbują przełożyć metodologię,

którą stosujemy we współpracy z innymi organizacjami pozarządowymi w zakresie badawczym, na inne własne pola zainteresowań. Tu teraz realizujemy taki ciekawy projekt z [...] [nazwa uczelni], można by powiedzieć, że my jako humaniści zaczęliśmy współpracować z uczelnią, która głównie koncentruje się na nauce o zarządzaniu. Natomiast my od wielu lat zajmujemy się właśnie archiwami społecznymi. Okazało się, że [...] [uczelnia ta] w bardzo dużym stopniu chciałaby się zająć historią polskiego biznesu, ale nie ma wypracowanej żadnej metodologii badań. I właśnie odwołali się do naszej metodologii badań związanej z archiwami społecznymi. I teraz próbujemy przełożyć tę naszą współpracę z archiwami społecznymi na archiwa biznesu. I no, wymieniamy się doświadczeniem, w jaki sposób to można zrobić, no i zaczęliśmy też powoli realizować wspólne projekty, właśnie dokumentujące historię najstarszych polskich przedsiębiorstw. (W6)

W odpowiedziach respondentów pojawił się też wątek bardziej ogólny, wskazujący na korzyści płynące ze współpracy jednocześnie dla obydwu stron partnerskich, a mianowicie uczenie się współpracy jako takiej:

Na pewno rozwój kultury współpracy, kształcenie nastawione na kooperację, otwarcie na świat, zrozumienie świata organizacji, także trzeciego sektora. Kształcenie ludzi aktywnych, obywatelskich, rozumiejących pewne rzeczy. W sferze edukacyjnej to jest nie do przecenienia. To jest ta zmiana, która nam zmieni Polskę. Jeśli my będziemy uczyć zarządzania w taki sposób, jak uczono w Polsce przez wiele lat, czyli uczyć managerów, którzy będą psychopatami, to będziemy dalej w takim świecie funkcjonować. My wierzymy, że jednak inaczej można uczyć. (W13)

Wątek współpracy jako wartości samej w sobie powracał w wielu wypowiedziach i z jednej strony podkreślano znaczenie współpracy jako takiej, a konkretnie – sztuki zawierania kompromisów, tolerancji dla odmiennych postaw, zachowań czy sposobu myślenia, a z drugiej wskazywano na to, że taka współpraca nie jest łatwa:

Wydaje się, że współpraca to akurat jest ten obszar, który jest jednak najtrudniejszy, że nie umiemy współpracować. [...] każdy musi trochę pola ustąpić, żeby zrealizować coś wspólnie... to jest trudne. (W9)

Jeden z ekspertów, mówiąc o współpracy między organizacjami pozarządowymi i uczelniami, stwierdził nawet:

sądzę, że takiej bariery nieufności nie udało się nam na większą skalę przeskoczyć. (W8)

To ostatnie stanowisko pokazuje wymownie, że współpraca organizacji pozarządowych i uczelni może nie tylko przynosić korzyści dla każdego ze współpracujących podmiotów, ale też prowadzić do szerszych pozytywnych procesów społecznych w postaci większego wzajemnego zaufania w sferze publicznej i pomiędzy działającymi tam aktorami.

Reasumując: korzyści ze współpracy pomiędzy uczelniami a organizacjami pozarządowymi jest – zdaniem respondentów – sporo. Do najważniejszych należą: poprawa dydaktyki poprzez wzbogacenie jej o aspekt praktyczny, naukowy *input* dla NGO, ale także impuls dla badań naukowych prowadzonych na uczelniach wyższych (np. poprzez dostarczenie ciekawych i ważnych tematów badawczych), zwiększenie rozpoznawalności NGO dzięki marce partnerów naukowych, wzrost kultury współpracy w ogóle. Ale wspomnieć też trzeba o ciemniejszej stronie wspomnianej kooperacji – zaangażowanie pracowników naukowych we wspólne projekty z NGO może skutkować brakiem czasu na badania podstawowe.

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**

