

Krzysztof Leja

Politechnika Gdańska

KILKA UWAG O DOSKONALENIU ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ PUBLICZNĄ (ARTYKUŁ DYSKUSYJNY)

Wprowadzenie

Zarządzanie współczesną uczelnią publiczną w Polsce jest złożone nie tylko ze względu na narastającą niepewność otoczenia, permanentne niedofinansowanie z budżetu, wynikające między innymi z masowości kształcenia oraz raczkującej (wzajemnej) współpracy uczelni z biznesem. Źródłem trudności jest o wiele więcej, choćby fakt, że uczelnie są zorganizowaną anarchią (organized anarchies)¹, a sposób podejmowania decyzji opisuje bezalgorytmowy model kosza na śmieci (garbage can model)². W polskich realiach władze uczelni są wybierane przez przedstawicieli społeczności akademickiej, a pomiędzy władzą jednoosobową (z mocy prawa silnie umocowaną) a władzą ciał kolegialnych (o dużej inercji) istnieje nierównowaga na rzecz tych ostatnich, co jest wynikiem głębokiego zakorzenia tradycji i kultury akademickiej.

Uniwersytety są przykładem organizacji o określonych normach dotyczących relacji wewnętrznych oraz relacji z otoczeniem³. Silna kultura akademicka ma zalety, ale i wiele wad⁴, z których najbardziej widoczną w uczelniach jest niechęć do zmian. Na efekty dostrzeganego już coraz wyraźniejszego otwarcia uczelni publicznych na oczekiwania interesariuszy trzeba będzie zaczekać⁵. Uniwersytet utożsamiany z organizacją mechanistyczną, w której dominuje sztywna struktura i hierarchia, może sprzyjać efektywności, natomiast uczelnia

¹ M.D. Cohen, J.G. March, J.P. Olsen: *A Garbage can Model of Organizational Choice*. „Administrative Science Quarterly” 1972, Vol. 17, No. 1, s. 1-25.

² Ibid.; K. Bolesta-Kukułka: *Decyzje menedżerskie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 165-167.

³ B.R. Clark: *The Organizational Saga in Higher Education*. „Administrative Science Quarterly” 1972, Vol. 17, s. 178-184. Por także: M. Kwiek: *Transformacje uniwersytetu*. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010, s. 214-217.

⁴ Cz. Sikorski: *O zaletach słabej kultury akademickiej*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6, s. 39-48.

⁵ Struktura przychodów (budżetowe/pozabudżetowe) polskich uczelni wszystkich typów jest niemal stała od 1995 roku.

postrzegana jako żywy organizm⁶, gdzie proces podejmowania decyzji jest elastyczny, sprzyja twórczości. Jak zatem pogodzić konieczność doskonalenia efektywności uczelni publicznych z zapewnieniem autonomii uczonym i optymalnych warunków do kreatywności, tak ważnej w dzisiejszej konkurencyjnej, zglobalizowanej gospodarce?

Oczywista konstatacja, że uczelnia jest miejscem eksploatacji wiedzy – upowszechniania poznanej i uznanej wiedzy, a także eksploracji – tworzenia wiedzy nowej skłania do zastanowienia się nad zasadnością implementacji w strukturach organizacyjnych uczelni koncepcji organizacji oburęcznej (ambidextrous organization), co jest celem opracowania. W koncepcji organizacji oburęcznej, zaproponowanej przez R.B. Duncana (1976) i rozwiniętej między innymi przez Ch. O'Reilly III i M. Tushmana oddzielone są dwie sfery działalności organizacji: nowa – badawcza (tj. odkrywanie nowej wiedzy), rozwijana w wyniku rewolucyjnych zmian, i tradycyjna – eksploatacyjna (przekazywanie wiedzy dotychczasowej), doskonalona ewolucyjnie⁷. Te dwie sfery funkcjonują „obok” siebie, lecz ściśle współpracują, a elementem łączącym jest jednostka integrująca, złożona z doświadczonych pracowników uczelni⁸.

Status quo w uczelniach publicznych i co dalej?

Peter Drucker twierdził, że zmiany w instytucjach publicznych można wdrożyć tylko z zewnątrz lub w wyniku katastrofy i przytaczał przykład pruskiego dyplomaty Wilhelma von Humboldta, autora koncepcji uniwersytetu liberalnego⁹. Drucker sformułował też przewrotne jak na owe czasy pytanie: czego biznes może się nauczyć od organizacji non-profit?¹⁰. Odnosząc te rozważania do uczelni można zapytać, jak pogodzić tradycyjne, zdecentralizowane struktury badawcze ulokowane na poszczególnych wydziałach z silnym centrum kierującym, którego zadaniem jest dążenie do poprawy efektywności uczelni publicznych, co proponuje Burton Clark w koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego.

⁶ G. Morgan: *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 41-84.

⁷ M.L. Tushman, Ch. O'Reilly III: *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. „California Management Review” 1996, Vol. 38, No. 4, s. 8-30; J. Birkinshaw, C. Gibson: *Building Ambidexterity Into an Organization*. „MIT Sloan Management Review” 2004, Summer, s. 47-55; J. March: *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1, s. 71-87.

⁸ Ze względu na ograniczone ramy artykułu, pominięto rozważania dotyczące jednostki integrującej.

⁹ P. Drucker: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.

¹⁰ P. Drucker: *What Can Business Learn from Non-profits?* „Harvard Business Review” 1989, Vol. 20, No. 1, s. 88-93.

Polskie uczelnie publiczne z jednej strony są silnie osadzone w tradycji uniwersytetu humboldtowskiego, z drugiej zaś znajdują się pod rosnącą presją interesariuszy (zarówno tych bliższych – bezpośrednich, jak i dalszych, jakim jest społeczeństwo) doskonalenia efektywności. W uczelniach można dostrzec pojawiające się struktury organizacyjne sprzyjające wdrażaniu koncepcji Clarka. Pojawia się również pytanie o możliwość i zasadność tworzenia i wdrażania w uczelniach koncepcji zarządzania, opartych na paradygmatach odnoszących się do organizacji komercyjnych. Pytanie jest zasadne, gdyż z jednej strony zwiększa się presja społeczna na efektywne i transparentne wykorzystywanie środków publicznych (rosnących z uwagi na masowość kształcenia na poziomie wyższym, lecz niewystarczających), a z drugiej dostrzegana jest konieczność zmian w samej uczelni tak, aby decentralizacji zarządzania towarzyszyło delegowanie odpowiedzialności, a także zmiany w kierunku wzmocnienia centrum decyzyjnego. Te trendy wpisują się w nurt Nowego Zarządzania Publicznego (NPM) i public governance¹¹, stopniowo zyskujących sojuszników w Polsce.

W ostatnich latach pojawiło się w światowej literaturze dotyczącej badań nad szkolnictwem wyższym wiele opracowań naukowych analizujących możliwości doskonalenia efektywności funkcjonowania uczelni przez wdrażanie elementów zarządzania strategicznego. Leo Goedegebuure i Harry De Boer analizują proces decyzyjny w uczelniach¹², Cyndia Hardy, Ann Langley, Henry Mintzberg i Janet Rose zastanawiają się nad różnymi aspektami budowania strategii uniwersytetu¹³, De Boer, Enders i Leisyte opisują zmiany w uczelniach holenderskich od początku lat 90., określając je „from government to governance”¹⁴. Podejścia te wpisują się w koncepcję uniwersytetu interesariuszy autorstwa Bena Jongbloeda i Leo Goedegebuure, wykorzystującą teorię R. Freemanna¹⁵, a także koncepcję uniwersytetu przedsiębiorczego zaproponowaną

¹¹ Na grunt praktyki polskich organizacji, zarządzanie publiczne przeniosła prof. B. Kożuch. B. Kożuch: *Zarządzanie publiczne*. Placet, Warszawa 2004. Obecnie prace badawcze w tej dyscyplinie nauk o zarządzaniu są prowadzone między innymi w Instytucie Spraw Publicznych UJ oraz Katedrze Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

¹² L. Goedegebuure, H. de Boer: *Governance and Decision Making in Higher Education. Comparative Aspects*. „Tertiary Education and Management” 1996, Vol. 2, No. 2, s. 160-169.

¹³ C. Hardy, A. Langley, H. Mintzberg, J. Rose: *Strategy Formation in University Setting*. W: *College and University Organization: Insights from Behavioral Sciences*. Ed. J.L. Bess. New York University Press, New York 1984, s. 169-210, za: *Management and Decision-making in Higher Education Institutions. A Reader*. Ed. I. Jenniskens. LEMMA Publishers, Utrecht 2001, s. 93-130.

¹⁴ H.F. De Boer, J. Enders, L. Leisyte: *Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University*. „Public Administration” 2007, Vol. 85, No. 1, s. 29-30.

¹⁵ B.W.A. Jongbloed, L.C.J. Goedegebuure: *From the Entrepreneurial University to the Stakeholder University*. The International Congress ‘Universities and Regional Development in the Knowledge Society’, 12-14 November, Barcelona 2001.

przez B. Clarka¹⁶. Jednocześnie są one odejściem od koncepcji uniwersytetu jako luźnej organizacji¹⁷ czy profesjonalnej biurokracji organizacji typu „bottom heavy”¹⁸. Znamienne zdanie wygłosił De Boera uznając, że współczesny uniwersytet w coraz mniejszym stopniu jest organizacją złożoną z wielu wokalistów (academic multi vocalism), ewoluując w kierunku zintegrowanej struktury¹⁹.

Próby wdrożenia nowych koncepcji zarządzania uczelniami stwarzają możliwość zmian struktury w kierunku tworzenia centrum doskonałości przy uszanowaniu tradycyjnej roli uniwersytetu utożsamianej ze świątynią wiedzy²⁰. Połączenie tych dwóch cech uczelni wymaga transcendentnego podejścia do paradoksu, z którym mamy do czynienia w każdej organizacji, w tym również w instytucjach akademickich, czy przeprowadzać zmiany ewolucyjnie czy rewolucyjnie. „Ewolucja” oznacza przedłużający się okres fazy wzrostu organizacji bez wstrząsów, natomiast termin „rewolucja” oznacza okresy zaburzeń w rozwoju organizacji²¹. Zmiany rewolucyjne są nazywane burzycielskimi, wywrotowymi lub radykalnymi, natomiast zmiany ewolucyjne płynnymi²². Zmiany rewolucyjne odbywają się pod presją czasu i wymagają „zagęszczenia wysiłku”²³.

Czy możliwe jest jednoczesne dokonywanie w uczelniach zmian ewolucyjnych i rewolucyjnych?²⁴ Jeśli odpowiedź na tak postawione pytanie ma być pozytywna, trzeba przyjąć za Collinsem i Perrasem, że współczesne organizacje nie poddają się „tyraniu ALBO”, lecz starają się przyjąć „geniusz I”, co oznacza akceptację paradoksu i dążenie do osiągnięcia sprzecznych idei jednocześnie²⁵. Przed takim trudnym zadaniem stają również współczesne uczelnie publiczne²⁶.

¹⁶ B.R. Clark: *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon, For IAU Press, Oxford 1998; B.R. Clark: *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*. Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York 2004.

¹⁷ K.E. Weick: *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. „Administrative Science Quarterly” 1976, Vol. 21, No. 1, s. 1-19.

¹⁸ H. Mintzberg: *Structure in Five. A Synthesis of the Research on Organizational Design*. „Management Science” 1980, Vol. 26, No. 3, s. 322-341.

¹⁹ H.F. De Boer, J. Enders, L. Leisyte: Op. cit.

²⁰ S. Tahar, C. Niemeyer, R. Boutellier: *Transferral of Business Management Concepts to Universities as Ambidextrous Organizations*. „Tertiary Education and Management” 2011, Vol. 17, No. 4, s. 292; J. Woźnicki: *The University as Institution of Public Domain. The Polish Perspective*. UNESCO-CEPES, Warszawa-Bukareszt 2010.

²¹ L.E. Greiner: *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. „Harvard Business Review” 1972, July-August, s. 38.

²² B. de Wit, R. Meyer: *Synteza strategii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 120.

²³ J. Skalik: *Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. W: *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*. Red. J. Skalik. Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006, nr 1141.

²⁴ Ibid., s. 181-182.

²⁵ J.C. Collins, J.I. Porras: *Wizjonerskie organizacje*. Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003, s. 62-63.

²⁶ K. Leja: *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011.

Ewolucja uniwersytetu w kierunku oburęcznej organizacji

Organizacja oburęczna uniwersytetu stwarza możliwość zachowania równowagi pomiędzy działalnością związaną z eksploatacją i eksploracją wiedzy²⁷. Co do konieczności zachowania równowagi pomiędzy eksploatacją i eksploracją uczelni są zgodni, problem w tym, jak tę równowagę osiągnąć²⁸. Wspólną cechą organizacji oburęcznych jest przywiązywanie znaczenia do kultury i wartości organizacji oraz społecznej odpowiedzialności, co jest ważne w odniesieniu do współczesnych uczelni. Autonomia, podejmowanie ryzyka, otwartość wobec innowacji to cechy oburęcznej organizacji uniwersytetu, natomiast sposób ich wyrażania w poszczególnych uczelniach może być zróżnicowany, szanujący ich odrębność.

Zmiana w kierunku uniwersytetu o oburęcznej organizacji składać się będzie z dwóch procesów: 1) rozproszenia celów, działań i zasobów uczelni dotyczących kształcenia i działalności badawczej, dotychczas powiązanych ze sobą oraz 2) powiązania tej działalności w inny sposób²⁹.

Związki kształcenia i badań naukowych są oczywiste, jednak zasadne jest inne niż dotychczas ułożenie relacji między nimi. Przykładami działań w uczelniach zmierzających w tym kierunku jest tworzenie centrów dydaktycznych i badawczych oraz segmentów peryferyjnych³⁰. Warte zastanowienia jest przemyślenie zmian w obecnej strukturze organizacyjnej uczelni, z wydziałami tworzącymi oś organizacyjną, i interdyscyplinarnymi zespołami międzywydziałowymi, pełniącymi rolę koordynacyjną (rys. 1), w kierunku struktury, gdzie osią organizacyjną będą zespoły o samodzielnym statusie, tworząc oś organizacyjną, natomiast wydziały pełnić będą funkcję koordynacyjną (rys. 2)³¹. Propozycja taka wymaga, aby wydziały koncentrowały się na masowym kształceniu studentów na I stopniu studiów, natomiast zespoły naukowo-dydaktyczne koncentrowały się na działalności badawczej oraz kształceniu studentów podejmujących, w wyniku sprawdzianu kompetencji, studia II i III stopnia.

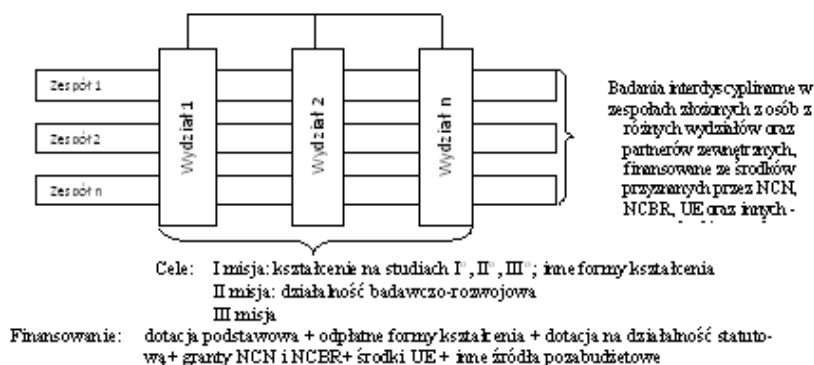
²⁷ D.A. Levinthal, J.G. March: *The Myopia of Learning*. „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 15, Winter, s. 105; M. Bratnicki: *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju organizacji w warunkach nieprzewidywalności zmian*. W: *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*. Red. J. Rokita. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2009, s. 29.

²⁸ A.K. Gupta, K.G. Smith, C.E. Shalley: *The Interplay Between Exploration and Exploitation*. „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, No. 4, s. 697.

²⁹ R. Norman: *Przeformułowanie w biznesie. Jak mapa zmienia krajobraz*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012, s. 40.

³⁰ Segmenty peryferyjne to jednostki organizacyjne uczelni, które mają bezpośredni kontakt z otoczeniem, a ich rolą jest rozwijanie współpracy z otoczeniem, np. Biuro Karier, Konwent, Rada Społeczna Uczelni, Centrum Kształcenia Ustawicznego, inkubatory przedsiębiorczości, Dział Współpracy z Gospodarką itp.

³¹ J. Wissema: *Uniwersytet trzeciej generacji*. Wydawnictwo ZANTE, Święta Katarzyna 2009, s. 120-123.



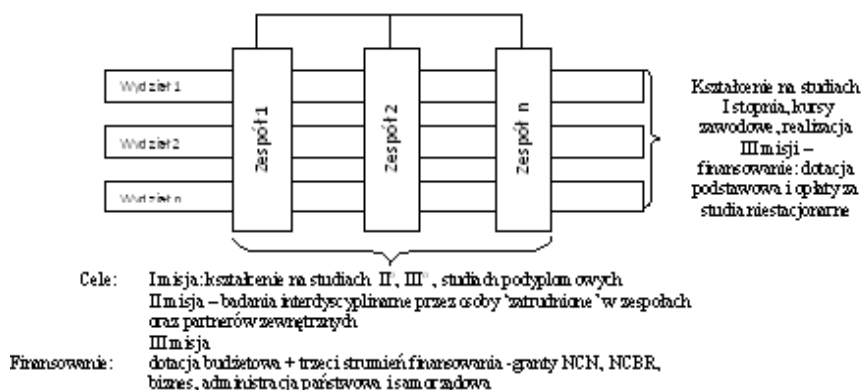
Rys. 1. Tradycyjna struktura uniwersytetu (poziom podstawowych jednostek organizacyjnych)

Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem J. Wissema: *Uniwersytet trzeciej generacji*. Wydawnictwo ZANTE, Święta Katarzyna 2009, s. 120.

Źródłem finansowania wydziałów byłyby dotacja podstawowa oraz odpłatne formy kształcenia (lub opłaty za studia I stopnia, jeśli takie by wprowadzono). Zespoły uzyskiwałyby finansowanie z tzw. trzeciego strumienia finansowania (głównie granty z Narodowego Centrum Nauki i Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, środki z biznesu i środki UE). Rolą zespołów byłoby budowanie relacji z instytucjami partnerskimi i konkurującymi zarazem. Współkonkurowanie wpisane byłoby w misję uczelni. Celem wydziałów byłoby głównie eksploatacja wiedzy i przekazywanie jej studentom, natomiast celem zespołów naukowo-dydaktycznych głównie jej eksploracja, zarówno w zakresie badań podstawowych, jak i stosowanych.

Na wydziałach zatrudnieni byłiby nauczyciele akademicy (niezależnie od stopnia i tytułu naukowego) na stanowiskach dydaktycznych, co nie wykluczałoby zapraszania na poszczególne wykłady pracowników naukowo-dydaktycznych zatrudnionych w zespołach. W zespołach zatrudnieni byłiby nauczyciele akademicy na stanowiskach naukowo-dydaktycznych, co również nie wykluczałoby zapraszania na wybrane zajęcia nauczycieli z wydziałów. Pensa pracowników wydziałów byłaby wyższa niż zespołów.

Wydziały oceniane byłyby głównie na podstawie uzyskanych efektów kształcenia, natomiast podstawą oceny zespołów, oprócz efektów kształcenia studentów II i III stopnia, byłaby kreatywność mierzona wielkością środków pozyskanych na działalność B+R, rozwojem sieci współpracy, liczbą publikacji w czasopiśmie z listy JCR (wraz z liczbą cytowań) oraz z listy MNiSzW, w tym publikacji wspólnych, efektami współpracy z otoczeniem biznesowym i rządowo-samorządowym, wdrożeniami, a także efektami inicjatyw w zakresie popularyzacji wiedzy wśród młodzieży.



Rys. 2. Struktura uniwersytetu o organizacji oburęcznej (poziom podstawowych jednostek organizacyjnych)

Źródło: Ibid., s. 121.

W ten sposób urzeczywistnić można ideę organizacji oburęcznej i, co ważne, realnie wzmocnić znaczenie działalności dydaktycznej uczelni, której ważna rola jest nie do przecenienia. Nadanie należnego miejsca dydaktyce obecnie utrudnia fakt, że nauczyciele akademicy są oceniani głównie za uzyskane osiągnięcia naukowe, co nie sprzyja doskonaleniu jakości kształcenia. Propozycja nowej struktury organizacyjnej uczelni stwarza też możliwość, aby pracownicy naukowo-dydaktyczni koncentrowali się na pracy w interdyscyplinarnych zespołach badawczych, przenosząc swoją aktywność dydaktyczną na studia II i III stopnia.

Podsumowanie

Zaproponowana organizacja uniwersytetu oparta jest na koncepcji organizacji oburęcznej Duncana i rozwiniętej przez Tushmana i O'Reilly III³², nawiązuje również do koncepcji uniwersytetu III generacji zaproponowanej przez Wissemę³³. Uniwersytet taki ma wyróżnione zdecentralizowane struktury podstawowe (wydziały), których celem jest realizacja misji edukacyjnej uczelni, oferując masowe usługi dydaktyczne dla studentów I stopnia studiów, natomiast zespoły naukowo-dydaktyczne kształcą najlepszych studentów na II i III stopniu studiów, zapraszając ich także do udziału w pracach badawczych. Rolą struktur

³² M.L. Tushman, Ch.A. O'Reilly III: Op. cit.

³³ J. Wissema: Op. cit.

administracyjnych uczelni jest utrzymanie i rozwój infrastruktury, w tym w szczególności informatycznej, zgodnej z potrzebami pracowników wydziałów i zespołów. Miarą osiągnięć struktur tworzących oś organizacyjną (zespołów) są głównie porównania międzynarodowe, miarą osiągnięć struktur tworzących oś koordynacyjną (wydziałów) jest ocena efektów kształcenia. Miarą efektywności struktur wspierających są porównania z ofertą firm komercyjnych. Granice pomiędzy zakresem zadań wydziałów i zespołów są płynne, a jednym z celów władz uczelni jest zintegrowany system zarządzania.

Zaproponowane zmiany organizacji uniwersytetu mogą sprzyjać ewoluowaniu uczelni z typowo dydaktycznych³⁴ w kierunku uczelni badawczych (research-intensive), zachowując jednocześnie funkcję centrum kształcenia na poziomie wyższym. Propozycja może wywoływać emocje i spotkać się z oporem w znacznej części konserwatywnie nastawionego środowiska akademickiego. Wydaje się jednak, że zaproponowane zmiany są zbieżne z oczekiwaniami uczonych, którzy chcieliby poświęcić więcej czasu pracy badawczej, a także tych, którzy realizują się pełniąc także ważne role nauczycieli akademickich.

Nie podjęto tu próby formułowania wniosków praktycznych, a jedynie starano się podjąć dyskusję na temat przyszłości organizacji uczelni, mając na uwadze opinię Herberta Simona, noblisty, który w pracy *Administrative behavior* wydanej w 1947 roku „podał w wątpliwość zasadność poszukiwań jednego, najlepszego sposobu”³⁵ rozwiązania problemu. Nie poszukuje się również jednej, najlepszej recepty na lepsze funkcjonowanie uczelni. W artykule przedstawiono propozycję doskonalenia strategii uniwersytetu, wykorzystując koncepcję organizacji oburęcznej. Propozycja jest z pewnością dyskusyjna, jednak biorąc pod uwagę cienie masowości kształcenia uznano, że zmiana organizacji uczelni o 90°, by, jak pisze Norman, najpierw rozproszyć dotychczas związane nierozłącznie rodzaje działalności, aby je następnie inaczej skonfigurować jest uzasadniona.

Bibliografia

- Birkinshaw J., Gibson C.: *Building Ambidexterity Into an Organization*. „MIT Sloan Management Review” 2004, Vol. 45, No. 4.
- Bolesta-Kukułka K.: *Decyzje menedżerskie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

³⁴ W polskich uczelniach publicznych struktura przychodów dydaktycznych do badawczych ma się jak 80:20 i niemal nie zmienia się w poszczególnych typach uczelni od 1995 roku.

³⁵ R. Norman: Op. cit., s. 19.

- Bratnicki M.: *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju organizacji w warunkach nieprzewidywalności zmian*. W: *Zarządzanie w warunkach nieprzewidywalności zmian*. Red. J. Rokita. Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa, Katowice 2009.
- Clark B.R.: *The Organizational Saga in Higher Education*. „Administrative Science Quarterly” 1972, Vol. 17.
- Clark B.R.: *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon, For IAU Press, Oxford 1998.
- Clark B.R.: *Sustaining Change in Universities. Continuities in Case Studies and Concepts*. Society for Research into Higher Education & Open University Press, New York 2004.
- Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P.: *A Garbage can Model of Organizational Choice*. „Administrative Science Quarterly” 1972, Vol. 17, No. 1.
- Collins J.C., Porras J.I.: *Wizjonerskie organizacje*. Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2003.
- De Boer H.F., Enders J., Leisyte L.: *Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University*. „Public Administration” 2007, Vol. 85, No. 1.
- De Wit B., Meyer R.: *Synteza strategii*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Drucker P.: *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2004.
- Drucker P.: *What can Business Learn from Non-profits?* „Harvard Business Review” 1989, Vol. 20, No. 1.
- Goedegebuure L., De Boer H.F.: *Governance and Decision Making in Higher Education. Comparative Aspects*. „Tertiary Education and Management” 1996, Vol. 2, No. 2.
- Greiner L.E.: *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. „Harvard Business Review” 1972, July-August.
- Gupta A.K., Smith K.G., Shalley C.E.: *The Interplay Between Exploration and Exploitation*. „Academy of Management Journal” 2006, Vol. 49, No. 4.
- Jongbloed B.W.A., Goedegebuure L.C.J.: *From the Entrepreneurial University to the Stakeholder University*. The International Congress ‘Universities and Regional Development in the Knowledge Society’, 12-14 November, Barcelona 2001.
- Koźuch B.: *Zarządzanie publiczne*. Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
- Kwiek M.: *Transformacje uniwersytetu*. Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.
- Leja K.: *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*. Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2011.
- Levinthal D.A., March J.G.: *The Myopia of Learning*. „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 15.
- Management and Decision-making in Higher Education Institutions. A Reader*. Ed. I. Jenniskens. LEMMA Publishers, Utrecht 2001.

- March J.G.: *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. „Organization Science” 1991, Vol. 2, No. 1.
- Mintzberg H.: *Structure in 5's. A Synthesis of the Research on Organizational Design*. „Management Science” 1980, Vol. 26, No. 3.
- Morgan G.: *Obrazy organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Norman R.: *Przeformułowanie w biznesie. Jak mapa zmienia krajobraz*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2012.
- Sikorski Cz.: *O zaletach słabej kultury akademickiej*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2008, nr 6.
- Skalik J.: *Problem dynamiki zmian w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*. W: *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*. Red. J. Skalik. Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2006, nr 1141.
- Tahar S., Niemeyer C., Boutellier R.: *Transferral of Business Management Concepts to Universities as Ambidextrous Organizations*. „Tertiary Education and Management” 2011, Vol. 17, No. 4.
- Tushman M.L., O'Reilly III Ch.A.: *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. „California Management Review” 1996, Vol. 38, No. 4.
- Weick K.E.: *Educational Organizations as Loosely Coupled Systems*. „Administrative Science Quarterly” 1976, Vol. 21, No. 1.
- Wissem J.: *Uniwersytet trzeciej generacji*. Wydawnictwo ZANTE, Święta Katarzyna 2009.
- Woźnicki J.: *The University as Institution of Public Domain. The Polish Perspective*. UNESCO-CEPES, Warszawa-Bukareszt 2010.

SOME REMARKS ON HIGHER EDUCATION MANAGEMENT AND DEVELOPMENT (DISCUSSION PAPER)

Summary

The article proposes an ambidextrous organization adaptation in public universities. The essence of the proposal is to change the organization of HEI of "90 °", i.e. one in which the faculties create an organization axis and research teams the coordination axis to which the roles are reversed. In ambidextrous university faculties are mainly engaged in mass education on the first level and research teams educate elites of students at the level II and III, conducted R&D activities simultaneously. According to the author, this proposal creates conditions for more effective use of human resources in HEIs.