

**Joanna MARCISZ**

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska

ORCID: 0009-0004-5917-7609

## **ROLA WARTOŚCI W POLSKIM SZKOLNICTWIE WYŻSZYM NA TLE EWOLUCJI IDEI UNIWERSYTETU**

### **Streszczenie**

Kultura organizacyjna podmiotu składa się z kilku warstw, które wspólnie tworzą pewną specyficzną dla danej organizacji całość. Kształtowana jest ona w sposób ciągły i jest wynikiem pewnych kompromisów, które są wypracowywane w oparciu o tradycję funkcjonowania, specyficzny charakter podmiotu, członków organizacji, którzy są nośnikami swoich odrębnych kultur i którzy oddziałują na organizację, wpływając także na jej kulturę. Wartości będące elementem kultury organizacyjnej stanowią tło dla wszelkich przejawów zachowań ludzi w organizacji, a tym samym pozwalają kształtować i utrzymywać odpowiedni wizerunek organizacji w środowisku zewnętrznym. Celem artykułu jest analiza wartości promowanych przez wybrane uczelnie w Polsce na tle czołowych uczelni na świecie. Podstawową metodą badawczą jest analiza opracowań naukowych (pozycji zwartych, studiów i artykułów naukowych), poświęconych analizowanej problematyce, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Artykuł ma charakter przeglądowy.

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, szkolnictwo wyższe, wartości.

### **THE ROLE OF VALUES IN POLISH HIGHER EDUCATION AGAINST THE BACKGROUND OF THE EVOLUTION OF THE IDEA OF THE UNIVERSITY**

### **Summary**

The concept of organizational culture include elements that all together create a specific to a given organization. It is continuously shaped and is the result of compromises developed based on the tradition of operation, the specific nature of the entity, and the organization's members, who are carriers of their distinct cultures and who influence the organization, influencing its culture. Values that are part of organizational culture provide the framework for all manifestations of human behavior within the organization, thus enabling the development and maintenance of an appropriate image of the organization in the external environment. The aim of the article is to analyze the values promoted by selected universities in Poland in comparison to worldwide universities. The basic research method is the analysis of scientific studies (compact items, studies and scientific articles) devoted to the analyzed issues, both domestic and foreign. The article is a review.

**Keywords:** organizational culture, higher education, values.

## Wprowadzenie

Uniwersytety, obok państwa i kościoła, są najstarszymi organizacjami, które przez wieki przetrwały niemal w niezmienionej formie, pomimo zawirowań historycznych, wojen, kryzysów i szybko postępującego rozwoju technicznego oraz technologicznego, umożliwiającego powszechny dostęp do informacji. Uznany autorytet w dziedzinie badań nad szkolnictwem wyższym – C. Kerr (2001, s. 115) – pisze, że:

około 85 instytucji świata zachodniego założonych przed 1520 rokiem przetrwało do dzisiaj w niezmienionej formie, pełniąc podobne funkcje, niezmienione przez historię. Wśród nich są kościół katolicki, parlament na wyspie Isle of Man, w Islandii oraz w Wielkiej Brytanii, kilka kantonów w Szwajcarii oraz 70 uniwersytetów. Przemijali królowie i inni władcy narodów, cechy rzemieślników, a uniwersytety trwały, często bez zmiany lokalizacji, w tych samych budynkach, w których profesorowie i studenci robili podobne rzeczy, a zarządzanie uczelnią też się nie zmieniało.

Uniwersytety stały się wzorcami dla innych uczelni powstających w okresach późniejszych i tych, których tradycje funkcjonowania obejmują kilkadziesiąt lat.

Każdy okres historyczny w rozwoju kraju przynosił nowe uwarunkowania i zadania dla szkół wyższych. W ciągu ostatnich lat w Europie nastąpiły istotne zmiany systemowe, z którymi niejednokrotnie wiązały się przekształcenia w szkolnictwie wyższym (Adamowicz, 2014, s. 17). Szkolnictwo stanęło przed koniecznością dostosowania się do zmian zarówno sytuacji wewnętrznej w kraju, jak i tendencji zewnętrznych.

Uczelnie jako organizacje pełnią ważne misje społeczne. Pierwsza polega na kształceniu studentów, przekazywaniu, wiedzy oraz kształtowaniu takich kompetencji społecznych, jak m.in.: przyjmowanie aktywnej postawy, zaangażowanie, rozwijanie komunikacji, budowanie relacji interpersonalnych i umiejętności pracy w zespole. Śmiało zatem można stwierdzić, że uczelnia poza kształceniem – przekazywaniem wiedzy i umiejętności – też wychowuje. Druga misja polega na prowadzeniu działalności naukowo-badawczej, a więc podejmowaniu badań naukowych, wnioskowania na ich podstawie i wzbogacania dotychczasowej wiedzy o nowe, innowacyjne aspekty. Trzecia misja realizowana przez uczelnie związana jest kreowaniem wzajemnych relacji z otoczeniem, których efektem ma być upowszechnianie oraz popularyzacja wyników badań, a także ich wdrażanie, w tym komercjalizacja (Leja, Kola, 2015, s. 21-23). Może ona polegać na nawiązywaniu i utrzymywaniu współpracy ze środowiskiem społeczno-gospodarczym, np. z przedsiębiorstwami, w zakresie dostosowywania kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy, organizacji praktyk zawodowych w organizacjach gospodarczych, realizacji wspólnych inicjatyw czy konferencji oraz sympozjów dotyczących ważnych zagadnień i problemów. To, że jest to trzecia misja nie oznacza, że odgrywa ona najmniejszą rolę. Każda ze wskazanych ról jest tak samo ważna zarówno dla uczelni (której funkcjonowanie w obecnych warunkach uzależnione jest od studentów – czyli otoczenia), jak i dla społeczeństwa (bazującego na odkryciach naukowców, ale też kształcących i rozwijających się w oparciu o zdobyte na uczelni wykształcenie).

Tym, co przez lata pozwala przetrwać uczelniom jako organizacjom i nie zatracić istoty swego funkcjonowania są wyznawane wartości. Stanowią one podstawę do wszelkich decyzji oraz działań podejmowanych przez władze uczelni i członków tych organizacji. Stanowią trzon i podstawę wyznaczenia kierunków dalszych działań, ale również przesądzą o sposobie zachowania członków danej organizacji, stanowiąc równocześnie element jej kultury organizacyjnej.

Celem artykułu jest analiza wartości promowanych przez wybrane uczelnie w Polsce na tle czołowych uczelni na świecie. Podstawową metodą badawczą jest analiza opracowań naukowych (pozycji zwartych, studiów i artykułów naukowych), poświęconych analizowanej problematyce, zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Artykuł ma charakter przeglądowy.

## 1. Istota kultury organizacyjnej

Pojęcie „kultura organizacyjna” zaczęło funkcjonować w naukach o zarządzaniu w połowie XX wieku. W 1951 roku E. Jacques w swojej książce użył sformułowania „kultura organizacji” w odniesieniu do podmiotu gospodarczego, wskazując, że jest ona zwyczajowym, tradycyjnym sposobem myślenia i działania. Muszą poznawać ją nowi członkowie organizacji i przynajmniej częściowo zaakceptować, jeśli sami chcą być zaakceptowani jako pracownicy. Nowi członkowie w mniejszym lub większym stopniu zaczynają się do niej stosować. Sposób myślenia i działania wynika częściowo ze wspólnych poglądów, wartości oraz norm (Jacques, 1951, s. 252). Do połowy lat 80. XX wieku tematyka kultury organizacyjnej nie cieszyła się dużym zainteresowaniem badaczy ani praktyków zarządzania. Uważa się, że głównymi powodami takiego stanu rzeczy było niedocenianie czynnika kulturowego w zachowaniach organizacyjnych i postrzeganie kultury jako niewyraźnego elementu organizacji (Bate, 1984, s. 43-66). Dopiero w kolejnych latach nastąpił silny rozkwit zainteresowania tą tematyką. Do chwili obecnej powstało wiele pojęć i interpretacji tego zjawiska, z których wybrane zawarto w tabeli 1.

Tabela 1

*Wybrane definicje kultury organizacyjnej*

| Autor definicji                            | Definicja pojęcia „kultura organizacyjna”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| H. Schwartz,<br>S.M. Davis                 | Kultura organizacyjna jest wzorem przekonań i oczekiwań podzielanych przez członków organizacji. Te przekonania i oczekiwania tworzą normy, które kształtują zachowania jednostek i grup w organizacji (1981, s. 33).                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| C. Siehl,<br>J. Martin                     | Kulturę organizacji można pojmować jako klej spajający organizację w całość za pośrednictwem wspólnych wzorców znaczenia. Kultura skupia się na wartościach, przekonaniach i oczekiwaniach członków (1984, s. 227).                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| T. Deal,<br>A. Kennedy                     | Kultura organizacji to sposób, w jaki my to tutaj robimy (1988, s. 4-20).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| M. Bratnicki,<br>R. Kryś,<br>J. Stachowicz | Kultura organizacyjna to podzielane znaczenia i symbole, rytuały, schematy poznawcze nieustannie formowane i przekształcane w miarę, jak organizacja stara się zrównoważyć wymogi zachowania wewnętrznej spójności z potrzebami reakcji wykrywanymi w otoczeniu. Kultura ta obejmuje wzorce kategoryzowania rzeczywistości, schematy decyzyjne kategoryzujące zjawiska, procedury ignorowania lub interpretowania anomalii mogących naruszyć użytkowany układ odniesienia (1988, s. 67). |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cz. Sikorski | Kultura organizacyjna system wzorów myślenia i działania, które są nieformalnie utrwalone w środowisku społecznym organizacji i mają znaczenie dla realizacji jej formalnych celów (2002, s. 4).                                                                                        |
| E.H. Schein  | Wzór podzielanych fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów (2004, s. 14). |
| P. Sztompka  | Kultura to całościowy sposób życia charakterystyczny dla danej zbiorowości, na który składa się wszystko to, co ludzie robią, myślą i posiadają jako członkowie społeczeństwa (wzory działania, myślenia i wyposażenia materialnego) (2004, s. 255).                                    |

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu zamieszczonej w tabeli.

Część badaczy, definiując kulturę organizacyjną, wskazuje na te aspekty, których nie należy utożsamiać z kulturą organizacji. P. Markiewicz stwierdza, że kultura organizacyjna to nie ekskluzywne wyposażenie, piękne obrazy w biurach, to nie organizowanie wyjazdów na grzyby czy też wieczorków poetyckich. Są to możliwe części kultury organizacyjnej, ale to wcale nie oznacza, że kultura organizacyjna musi takie elementy posiadać. Kultura organizacyjna nie jest też tym, na co organizacja może sobie pozwolić wtedy, gdy osiąga wysokie dochody. Kulturę przedsiębiorstwo posiada niezależnie od tego, ile zarabia (Markiewicz, 2005, s. 44-47).

Dodatkowym czynnikiem utrudniającym rozumienie kultury organizacyjnej jest istnienie pojęć bliskoznacznych, jak np. klimat organizacyjny. B. Mikuła pisze, że ta wieloznaczność rozumienia kultury organizacyjnej może powodować to, że termin ten może być utożsamiany z klimatem organizacyjnym. Sytuację dodatkowo utrudnia fakt, że w odniesieniu do definicji pozostałych pojęć też nie ma zgodności teoretyków. Autor podejmuje próbę usystematyzowania pojęć i rozgraniczenia ich znaczeń (2000, s. 33-40). Przyjmuje się, że klimat w organizacji stanowi powierzchnię kultury i jest jej bezpośrednim, łatwo obserwowalnym przejawem. J. Stankiewicz oraz M. Moczulska (2012, s. 213-224) podkreślają, że klimat organizacyjny zależy zarówno od wiedzy pracowników na temat organizacji, jak i relacji międzyludzkich. Wyznacza go w dużej mierze jakość pracy pracowników i stopień ich identyfikacji z firmą.

Należy zatem zauważyć, że w odniesieniu do pojęcia „kultura organizacyjna” występuje różnorodność definicji określających jej istotę. Z tego też powodu nie można wskazać jednej, powszechnie akceptowalnej i uniwersalnej definicji tego terminu. Ł. Sułkowski podkreśla, że definicje pojęcia nie pozostają ze sobą w sprzeczności, lecz tworzą bardziej doskonały obraz różnych aspektów złożonego fenomenu kultury organizacyjnej (2002a, s. 57).

Analizując literaturę przedmiotu w zakresie kultury organizacyjnej, już na początku można zauważyć, że podobnie jak w przypadku definicji i ujęcia istoty problemu, również w odniesieniu do modelu kultury organizacyjnej istnieje wiele różniących się od siebie przekonań. Badacze prezentują odmienne modele kultury organizacyjnej, m.in. *Model kultury organizacyjnej* według E. Scheina (1985), *Model kultury organizacyjnej* według G. Hofstede (2000), *Model wartości konkurujących* K. Camerona i R. Quinna (2007), w oparciu o które następnie wypracowano typologię.

Jednym z najczęściej przywoływanych modeli kultury organizacyjnej jest model E. Scheina. Składa się on z elementów nazywanych poziomami kultury, wyodrębnionych w oparciu o dwa kryteria: trwałości rozumianej jako stopień uświadomienia ich przez uczestnika organizacji, a także widoczności definiowanej jako łatwość obserwacji. Badacz ten patrzył na kulturę organizacji jako zbiór dominujących wartości i norm działania typowy dla danej organizacji, wzmacniany założeniami o naturze rzeczywistości i przejawiający się w artefaktach – zewnętrznych i sztucznych twórcach danej kultury (Schein, 2004, s. 13-15).

Model kultury organizacyjnej opisany przez E. Scheina prezentuje trzy poziomy kultury tworzące formę piramidy: artefakty – zwane symbolami, które stanowią one szczyt piramidy, normy i wartości – stanowiące poziom pośredni, a także założenia podstawowe – najniższy poziom (rysunek 1).



*Rysunek 1. Model kultury organizacyjnej według E. Scheina.*

*Źródło: Organizational Culture and Leadership (s. 14), E. Schein, 2004, San Francisco: Jossey-Bass.*

Rdzeń kultury organizacyjnej stanowią założenia podstawowe, czyli zbiory podstawowych wzorców orientacji i wyobrażeń, a także założenia filozoficzne oraz światopoglądowe, wpływające na postrzeganie i działanie (Ibidem, s. 28).

Normy i wartości stanowią poziom pośredni, a dzielą się na (Schein, 1985, s. 26):

- deklarowane, tj. sugerujące, co dla organizacji jest dobre, godne pochwały, a co naganne;
- przestrzegane, czyli takie, które można odkryć dzięki nieformalnym rozmowom i zachowaniom.

Najbardziej widoczny poziom kultury organizacyjnej stanowią symbole, zwane artefaktami, czyli to, co widzimy, czujemy i słyszymy w zetknięciu z daną kulturą organizacyjną. Artefakty stanowią o stylu organizacji. E. Schein wyróżnił trzy grupy artefaktów (Ibidem, s. 25):

- artefakty językowe, obejmujące m.in. język, legendy, mity, wspólnie używane sformułowania i wyrażenia oraz skróty myślowe, żargon, hasła;
- artefakty behawioralne, obejmujące m.in. rytuały, ceremonie, zachowania;
- artefakty fizyczne, obejmujące m.in. przedmioty materialne, logo organizacji, oznaki statusu, wygląd i wystrój budynków, technologię, sztukę, sposób ubierania się członków organizacji.

E. Schein zauważa, że kultura zawsze istnieje w jakiejś grupie ludzi, która jest jej twórcą, gospodarzem lub właścicielem. Grupa w tym przypadku jest rozumiana jako zbiór jednostek, które przebywają razem na tyle długo, by mieć wspólne, znaczące problemy, a także mieć możliwość rozwiązywania tych problemów, obserwowania rezultatów rozwiązań i przyjmowania nowych członków. Te trzy warunki, zdaniem E. Scheina, muszą być spełnione, by istniała możliwość określenia kultury jakiegokolwiek grupy ludzi czy organizacji. Podkreśla on znaczenie trzeciego warunku dotyczącego przyjmowania nowych członków. Podczas tego procesu następuje przekazanie preferowanych wzorów myślenia, odczuwania i zachowań. Przekazywane mogą być tylko wzory uznawane powszechnie za słuszne i prawomocne. Przyjmowanie nowych członków jest więc sprawdzianem, czy grupa ma co przekazać.

Decyzja, co przekazać w procesie socjalizacji, jest sprawdzianem spójności grupy oraz jej przywiązania do wartości i założeń kulturowych. Ponadto E. Schein uważa, że siła kultury zależy od stabilności członkostwa oraz od faktu, czy grupa miała wspólne doświadczenia, radziła sobie z problemami. Jeżeli w organizacji nie ma dużej rotacji członków, ludzie należą do niej od jakiegoś czasu, kierownictwo nie zmienia się często i grupa ta ma długą historię, co oznacza, że wielokrotnie wspólnie rozwiązywała problemy, to jest to kultura silna. Autor prognozuje, że organizacje o silnej kulturze i stałym składzie kierownictwa mogą zachować swoją kulturę mimo dużej rotacji szeregowych członków. Warunkiem jest przeprowadzenie intensywnej socjalizacji. Autor nie zgadza się z powszechnym przekonaniem, że silna kultura zwiększa skuteczność organizacji. Nie siła kultury, lecz jej rzeczywista treść oraz stopień, w jakim jej rozwiązania odpowiadają wymaganiom środowiska, wydają się być według E. Scheina decydującymi zmiennymi (Ibidem, s. 66-67).

## 2. Rozwój szkolnictwa wyższego w Europie

Początki szkolnictwa wyższego można odnaleźć sięgając wiele lat wstecz w historii świata. Pojęcie „uniwersytet” wywodzi się z łacińskiego słowa *Universitar magistrorum et scholarium*, oznaczając w dosłownym rozumieniu ogół nauczycieli i uczniów. Uniwersytet należy do najstarszych i najważniejszych instytucji w rozwoju całego kontynentu europejskiego (Matusiak, 2010, s. 159). Historia powstawania uniwersytetu jako *spichlerza wiedzy* sięga czasów starożytnych i późniejszych, kiedy to uniwersytet z instytucji dostępnej tylko dla wybranych stał się stałym i ikonicznym elementem instytucjonalnej oprawy nowoczesnych społeczeństw (Śliz, Szczepański, 2016, s. 16). Aby zrozumieć, w jaki sposób dokonała się ta zmiana, należy zrozumieć kolejne etapy rozwoju uniwersytetów w Europie. Śledząc losy ludzkości, można zauważyć, że od zawsze dążono do poznawania świata i pomnażania wiedzy o nim. Początkowo nieuporządkowany charakter wymagał wprowadzenia ładu naukowego, a następnie pewnej instytucjonalizacji. Stało się to możliwe dzięki utworzeniu uniwersytetów. Dostępne źródła wskazują, że pierwszy uniwersytet powstał w świecie islamskim ok. 859 roku, a był nim Uniwersytet w Fezie w Maroku (Ibidem, s. 17).

Należy zwrócić uwagę, że za początek procesu kształcenia, myślenia o świecie i pomnażania wiedzy przyjmuje się czasy starożytne, kiedy na fundamencie żydowsko-chrześcijańskiego rozumienia tworzenia zaczęła rozwijać się nauka. Takie rozumienie to wynik dialogu, który prowadzili teolodzy Starego Testamentu z kolejnymi filozofami.

Wytworzono wówczas przestrzeń, w której przenikały się grecka filozofia i nauka sakralna. Filozofowie, którzy uczestniczyli w dialogu, nie pochodzili z pogańskich świątyń, ale z najwcześniejszych greckich szkół filozoficznych, takich jak Akademia Platńska. Pierwszym europejskim uniwersytetem był założony w 425 roku Uniwersytet w Konstantynopolu (obecnie Stambuł). Jednak to Uniwersytetowi w Bolonii, który został powołany z inicjatywy samych studentów w 1088 roku, przypisuje się duże znaczenie (Tatarkiewicz, 1998, s. 14).

Wraz z upływem czasu i zmianami w uwarunkowaniach zewnętrznych uniwersytet zmieniał się, a także dostosowywał do potrzeb otaczającego świata. Okres oświecenia spowodował zmianę organizacji nauczania i zastąpienie klasycznego *universitas* szkołami zawodowymi i akademiami. Nastąpił rozwój przyrodoznawstwa, zwanego filozofią przyrody, a także postęp w dziedzinie techniki – wynaleziono takie narzędzia badawcze jak teleskop i mikroskop.

W dyskusji na temat nowożytnej koncepcji uniwersytetu ukształtowały się trzy zasadnicze modele: napoleoński, newmanowski i humboldtański.

Model napoleoński został stworzony na fali porewolucyjnej odnowy. Po upadku rewolucji wszystkie francuskie uniwersytety zostały obalone, a do ich rekonstrukcji przystąpił Napoleon Bonaparte (Antonowicz, 2005, s. 28). Reformy przeprowadzone przez niego w roku 1808 miały na celu głównie dostosowanie uniwersytetów do celów pragmatycznych – kształcenia służb państwowych. Uniwersytetami zarządzano w sposób scentralizowany, były one podporządkowane tzw. akademiom, czyli regionalnym jednostkom administracyjnym. Rolą uniwersytetu było przede wszystkim kształcenie, a prowadzeniem badań naukowych zajmowały się utworzone jednostki dydaktyczno-badawcze (Cwynar, 2005, s. 51-52). Największą zmianą wobec średniowiecznego uniwersytetu było ograniczenie autonomii szkół wyższych przez centralne zarządzanie, a tak skonstruowany uniwersytet służył kształceniu kadr potrzebnych dla funkcjonowania państwa. System edukacji sprzyjał awansowi społecznemu obywateli pochodzących z niższych klas i ich zatrudnianiu w administracji państwowej (Ibidem, s. 52).

Druga z koncepcji nowożytnego uniwersytetu to model newmanowski, który choć wywarł wpływ na publiczny dyskurs o roli instytucji akademickich, to jednak nigdy nie został wcielony w życie. Kardynał J.H. Newman, przy okazji starań o powstanie katolickiego uniwersytetu w Dublinie, opracował dzieło pt. *Idea uniwersytetu*, w którym podkreślił idee i funkcje, które powinny przyświecać uniwersytetowi. Cechą wyróżniającą newmanowski model uniwersytetu spośród innych nowożytnych koncepcji miał być jego edukacyjny (wychowawczy) charakter. Dla irlandzkiego kardynała rolą instytucji akademickiej było przede wszystkim nauczanie i wychowanie, a badania pozostawiał poza murami akademii. Dużą wiedzę przykładął on do jakości wiedzy akademickiej. Według niego uniwersytet powinien zajmować się przekazywaniem wyłącznie wiedzy czystej, dlatego też poddawał krytyce wszelkie próby uzawodowienia wykształcenia akademickiego. Uważał, że sztuką uniwersytetu jest wdrażanie do życia w społeczeństwie, a jego celem przystosowanie do świata. W swojej wizji ujął kluczową w owych czasach problematykę współzależności pomiędzy kościołem a uniwersytetem. Postulował wprowadzenie niezależności uczelni od kościoła, ale tylko formalnej, gdyż praktycznie nie może on w sposób należyty osiągnąć swojego celu. Kościół jest niezbędny dla integralności uniwersytetu (Antonowicz, 2005, s. 30).

Trzecia próba odnowy idei uniwersyteckiej została zapoczątkowana na gruncie filozofii przez I. Kanta, a kontynuował ją W. von Humboldt. Głosił on ideę uniwersytetu niezależnego od wszelkich związków wyznaniowych i poddanego zwierzchności państwa, które miało go finansować. Uniwersytet ten, pomimo swojej świeckości, przypominał klasztor. Uniwersytet to szkoła wyższa, ale zarazem instytucja obdarzona najwyższym autorytetem, która może decydować, co w realiach danego kraju można uznać za prawo i prawdę. Wraz z instytucją państwa pojawiły się w uczelniach języki narodowe, zaś uniwersytet nowożytny stał się instytucją edukacyjną na trwale włączoną w organizacyjne ramy państwa. Humboldt uważał, że uniwersytet jest zawsze związany z praktycznym życiem i potrzebami państwa, gdyż podejmuje się zawsze, ze względu na państwo, praktycznych zadań kierowania młodzieżą. Postulował reorganizację niemieckiego świata nauki, polegającą na tym, że uniwersytet przydziela wszystkim członkom akademii prawo wykładowania, a akademia organizuje badania i doświadczenia, które proponuje uniwersytet (Ibidem, s. 29-30).

Jedną z aktualnych koncepcji funkcjonowania uniwersytetu jest uniwersytet społecznie odpowiedzialny. K. Leja pisze, że – korzystając z paradygmatu organizacji społecznie odpowiedzialnej H. Ansoffa – przyjęto, iż uniwersytet społecznie odpowiedzialny to organizacja służąca otoczeniu. Podobnie jak w biznesie, nie tyle uczelnia jako organizacja, ile jej pracownicy sprawią, że uniwersytet będzie służył otoczeniu. W praktyce oznacza to, że uczelnia, zachowując wartości akademickie i pielęgnując wielowiekowe tradycje, w praktyce będzie analizowała oczekiwania interesariuszy, przedstawiając im równocześnie swoją ofertę. Interesariusze będą mieli w większym stopniu niż obecnie wpływ na kształt oferty uniwersytetu. Rolą środowiska akademickiego będzie odpowiednie ustawienie położeń korektora uniwersytetu, w zależności od zmieniających się oczekiwań interesariuszy oraz zmian w otoczeniu uczelni (Leja, 2011, s. 256).

Ważnym wydarzeniem dla rozwoju szkolnictwa wyższego w Europie było podpisanie przez rektorów uczelni europejskich w 1998 roku w Bolonii Wielkiej Karty Uniwersytetów. W dokumencie tym wskazano, że uniwersytet jest autonomiczną instytucją, która pełni zasadniczą funkcję w rozwoju społeczeństw: tworzy, buduje i przekazuje kulturę w toku działalności naukowej i dydaktycznej, a obydwa obszary funkcjonowania uczelni są z sobą nierozłącznie związane. Wskazuje się na trwałość uniwersytetów, które choć wciągane są w bieżące konflikty, to starają się zachowywać wielowiekową ideę prowadzenia badań naukowych i kształcenia na poziomie akademickim.

### **3. Wartości w środowisku akademickim**

Uczelnie są organizacjami pełniącymi wiele istotnych funkcji w społeczeństwie. Można je określić jako organizacje zaufania publicznego, w odniesieniu do których otoczenie pokłada duże oczekiwania. Aby aktywnie i skutecznie prowadzić działalność, uczelnie muszą dbać o swoją wiarygodność w środowisku, budować pozycję naukowo-badawczą i dydaktyczną. Uczelnie jako organizacje wyróżniają się bogatą tradycją, wynikającą z długoletniej praktyki funkcjonowania szkolnictwa wyższego na świecie i w Polsce. Wyjątkowość szkół wyższych przejawia się w ich trwałości. Inne podmioty przemijały, zaś uniwersytety trwały niezmiennie. Uczelnie jako organizacje działają niejednokrotnie nieprzerwanie od setek lat, ale aby przetrwać, muszą być otwarte na zmiany (Kerr, 2001, s. 1-35).

Należy pamiętać, że uczelnie jako organizacje funkcjonują w pewnym ekosystemie społecznym, który oddziałuje na nie oraz wymusza nieustanne zmiany, konieczność dostosowywania się. Nie można też pominąć faktu, że to bliższe i dalsze otoczenie zewnętrzne dla każdej uczelni jest nieco odmienne, specyficzne. Jedne uczelnie działają w aglomeracjach miejskich, stanowiących ważne ośrodki akademickie, funkcjonują w otoczeniu dużych przedsiębiorstw, korporacji, wśród firm z zagranicznym kapitałem, podczas gdy inne działają w mniejszych miastach, gdzie dominuje biznes lokalny, firmy rodzinne i mniej dynamiczne otoczenie. Uczelnie powinny działać w ścisłej symbiozie ze swym otoczeniem, podążać za potrzebami lokalnego rynku, także rynku pracy, odpowiadając na nie, dostosowując ofertę do zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych – realizują w ten sposób tzw. trzecią misję. Turbulentność otoczenia, w którym funkcjonują uczelnie, wymusza ciągłe zmiany, m.in. w sposobie sprawowania na nich władzy, w gospodarowaniu ich finansami, procedurach stosowanych przy rekrutacji studentów czy stosowanych metodach dydaktycznych. Pojawia się wiele problemów, z którymi ten szczególny rodzaj organizacji musi sobie radzić. Ze względu na dużą liczbę zmian występujących na różnych polach działania uczelni, trudno jest – mimo najlepszych chęci oraz prób podejmowanych przez kierownictwo uczelni na różnych szczeblach – przygotować do nich wszystkich pracowników uczelni. Słaba przejrzystość i mała otwartość komunikacji mogą prowadzić do braku zaufania do organizacji i rodzić napięcia oraz frustracje wśród pracowników, co staje się powodem znacznego wzrostu niezadowolenia i może prowadzić do wzrostu liczby publikacji krytycznych wobec poszczególnych zmian, co w skrajnym przypadku może stać się powodem zwiększonej fluktuacji kadry akademickiej (Czajkowska, 2017, s. 50).

Tym, co pozwala uczelniom zachować pewną trwałość, pomimo równoczesnej zmienności, która jest ich udziałem, są właśnie uniwersalne wartości, a zatem idee wyznawane przez jednostki lub grupy, określające, co jest pożądane, właściwe, dobre, a co złe (Giddens, 2004, s. 337). Współczesne trendy w zarządzaniu wskazują na potrzebę takiego kształtowania kultury organizacyjnej, która będzie oparta na wartościach. Ich rola we współczesnych organizacjach nabiera kluczowego znaczenia. Stanowią one trzon (Hofstede, 2000, s. 43), w oparciu o który można kształtować inne elementy organizacji. Istotne jest także to, by wartości pozostawały względnie stałym elementem, który wyznacza punkt odniesienia w procesie ciągłych zmian i czasach niepewności. E. Stańczyk-Hugiet oraz S. Stańczyk przekonują, że podczas, gdy tradycyjne kultury koncentrowały się na rolach odgrywanych przez ludzi, współczesne kultury koncentrują się na jakości więzi oraz dialogu między ludźmi. P. Bate dokonuje w związku z tym rozróżnienia pomiędzy kulturami wspólnoty i sieci. Typologia ta może służyć do zrozumienia podstawowych różnic pomiędzy kulturą tradycyjnego podmiotu i kulturą sieci międzyorganizacyjnych/ekosystemów (Bate, 1984, s. 43-66).

Jednym z dokumentów, który wskazał na podstawowe zasady funkcjonowania uniwersytetów była *Magna Charta Universitatum*, podpisana po raz pierwszy 18 września 1988 roku, w 900. rocznicę założenia Uniwersytetu Bolońskiego. Akt ten parafowało wtedy 388 rektorów uczelni z całego świata. W dokumencie podkreślono istotność autonomii uniwersytetu, który jako instytucja koncentruje życie społeczne, a realizując badania naukowe i kształcenie – tworzy, wspiera i upowszechnia kulturę. Zwrócono także uwagę na nierozłączność kształcenia i badań naukowych, gdyż tylko w ten

sposób może nadszalać za zmieniającymi się potrzebami i wymaganiami społeczeństwa oraz postępem nauki. Trzecią wskazaną zasadą jest swoboda badań naukowych oraz kształcenia, a rządy i uniwersytety muszą zapewniać poszanowanie tej zasady. Ostatnią zasadą jest odpowiedzialność za utrwalanie europejskiej tradycji humanistycznej – dbałość o tworzenie wiedzy uniwersalnej, przenikanie przez granice geograficzne oraz polityczne potwierdza konieczność poznania i oddziaływania na siebie różnych kultur ([www.magna-charta.org](http://www.magna-charta.org), dostęp: 10.10.2025). Zaktualizowana wersja dokumentu, opracowana w 2020 roku, uwzględnia wyzwania współczesnego świata, jak też globalny charakter działalności uniwersytetów, jednocześnie podkreślając ich rolę lokalną.

Początek XXI wieku był okresem, kiedy powstało wiele kodeksów ogólnych i uczelnianych. Przykładem takiego dokumentu był kodeks wydany w 2001 roku przez Komitet Etyki w Nauce działający przy Polskiej Akademii Nauk pt. *Dobre obyczaje w nauce. Zbiór zasad i wytycznych*. W 2004 roku został opublikowany dokument *Dobra praktyka badań naukowych. Rekomendacje*, opracowany przez Zespół Etyki w Nauce przy Ministrze Nauki (Gałat, 2018, s. 142). Kolejnym przykładem potwierdzającym znaczenie wartości dla uczelni i jej funkcjonowania jest opracowanie i przyjęcie przez Fundację Rektorów Polskich dokumentu zawierającego reguły oraz wymagania odnoszące się do sprawowania władzy nad uczelnią przez organy jednoosobowe i kolegialne. W wyniku przeprowadzonych prac Zgromadzenie Plenarne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) uchwaliło kodeks pt. *Dobre praktyki w szkołach wyższych* ([www.krasp.org.pl](http://www.krasp.org.pl), dostęp: 05.04.2025). Kodeks został również przedstawiony Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich, zrzeszającej władze Państwowych Wyższych Szkół Zawodowych działających w kraju. W Preambule dokumentu podkreślono nadrzędność prawdy jako wartości etosu akademickiego. Bez tej wartości uczelnie nie mogłyby funkcjonować i prowadzić swojej zwykłej działalności. Jest ona niezbędna, by uczelnie mogły prowadzić badania i je właściwie dokumentować, kształcić studentów, wspomagać ich rozwój intelektualny i moralny oraz przygotowywać przyszłych absolwentów do pełnienia funkcji publicznych i zawodowych w sposób odpowiedzialny ([www.krasp.org.pl](http://www.krasp.org.pl), *Dobre praktyki*, 2007, s. 6-7). W dokumencie tym zwrócono także uwagę, że kultura działania władz uczelni w istotnej mierze kreuje kulturę całej uczelni oraz jej właściwe oblicze, integruje społeczność akademicką, a także pozytywnie oddziałuje na otoczenie uczelni. Dlatego tak ważne jest sformułowanie podstawowych zasad i dobrych obyczajów w kierowaniu uczelnią, wykraczających poza wymogi prawa powszechnego oraz innych regulacji prawnych odnoszących się do uczelni.

W latach następnych publikowano kolejne dokumenty podnoszące tematykę wartości w środowisku akademickim. W 2009 roku wydany został przez Prezydium Państwowej Komisji Akredytacyjnej *Kodeks etyki Państwowej Komisji Akredytacyjnej*, a w 2017 roku *Kodeks etyki pracownika naukowego*, stworzony przez Komisję do spraw Etyki w Nauce działającą przy Polskiej Akademii Nauk.

W tym miejscu nie sposób pominąć inicjatywę tzw. *Deklarację Społecznej Odpowiedzialności Uczelni* (CSR) ([www.krasp.org.pl](http://www.krasp.org.pl), dostęp: 20.03.2025), która w 2017 roku została podpisana przez przedstawicieli 23 polskich uczelni, a w 2019 roku, podczas Kongresu Społecznej Odpowiedzialności Nauki, przez kolejne 60 uczelni. Dokument ten jest efektem prac Grupy roboczej ds. edukacji i popularyzacji CSR,

funkcjonującej w ramach Zespołu ds. Zrównoważonego Rozwoju i Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw, będącej organem pomocniczym ówczesnego Ministra Rozwoju i Finansów. Deklaracja w 12 punktach zawiera zasady związane ze społeczną odpowiedzialnością uczelni. Podkreślono rolę wartości w nauce, wskazując ich miejsce w zadaniach podejmowanych przez uczelnie. Zwrócono uwagę na istotne znaczenie wartości w obszarze prowadzenia badań i dydaktyki, a także w procesie propagowania idei odpowiedzialności społecznej oraz rozwiązywania problemów społecznych, jak również wskazano wartości dotyczące zarządzania zadaniami na uczelni i związane z kształtowaniem relacji z interesariuszami. Choć sama deklaracja jest nową inicjatywą, to wartości wynikające z jej punktów wydają się bardzo dobrze znane środowisku naukowemu. W dokumencie można znaleźć odwołania m.in. do takich wartości, jak: sumienność, niezależność, obiektywizm, przejrzystość oraz otwartość, wrażliwość, kreatywność, kultura pracy. Podniesiono takie kwestie, jak tolerancja oraz równość w kontekście całej społeczności akademickiej i otoczenia, ale również zaznaczono współpracę międzysektorową w wymiarze współpracy z organizacjami pozarządowymi, podmiotami gospodarczymi i instytucjami państwa. Wskazuje się także na przejrzystość działań uczelni i upowszechnianie dorobku, a także takie kwestie, jak minimalizowanie negatywnego wpływu na środowisko naturalne w toku działania uczelni. Ostatni punkt dotyczy kierowania się etyką i odpowiedzialnością w prowadzeniu badań i dydaktyce, a także zapewnianiu interesariuszom możliwości korzystania z wiedzy i dorobku naukowego uczelni.

Czas wzmożonego zainteresowania tworzeniem kodeksów akademickich skutkował powstaniem tego typu dokumentów też w ramach poszczególnych uczelni. Spośród kodeksów tworzonych przez uczelnie można wyróżnić:

- *Akademicki kodeks etyczny Akademii Górniczo-Hutniczej* z dnia 26 listopada 2003 roku;
- *Akademicki kodeks wartości*, uchwalony przez Senat Uniwersytetu Jagiellońskiego w dniu 25 czerwca 2003 roku;
- *Kodeks etyki pracowników Szkoły Głównej Handlowej* w Warszawie z 2018 roku.

Tabela 2 prezentuje wybrane uczelnie z wartościami zamieszczonymi w ich kodeksach etycznych. Uwzględniono w niej też uczelnie zagraniczne: Harvard University (USA) i University of Cambridge (Wielka Brytania), które w uznawanym za prestiżowy Academic Ranking of World Universities 2025 uplasowały się w ścisłej czołówce uczelni, zajmując odpowiednio pierwsze i czwarte miejsce. Uwzględniono również czołowe polskie uniwersytety: Uniwersytet Jagielloński (miejsce 501-600 w rankingu), Akademię Górniczo-Hutniczą w Krakowie (miejsce 801-900 w rankingu) oraz Szkołę Główną Handlową (nie znalazła się w rankingu).

Tabela 2

*Wartości promowane w wybranych uczelniach*

| Wartości                                                                                          | Wartości wynikające z kodeksów etycznych<br>wybranych uczelni |                            |                                                |                                           |                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                                   | Harvard<br>University                                         | University of<br>Cambridge | Akademia<br>Górnico-<br>Hutnicza<br>w Krakowie | Uniwersytet<br>Jagielloński<br>w Krakowie | Szkola Główna<br>Handlowa<br>w Warszawie |
| wolność myśli i wypowiedzi                                                                        |                                                               | x                          |                                                | x                                         |                                          |
| poszanowanie praw i różnic/<br>szacunek/wolność od dyskryminacji/<br>sprzeciwianie się patologiom | x                                                             | x                          | x                                              |                                           | x                                        |
| uczciwość                                                                                         | x                                                             |                            | x                                              | x                                         | x                                        |
| rzetelność                                                                                        | x                                                             |                            | x                                              | x                                         |                                          |
| dążenie do doskonałości w pracy/<br>profesjonalizm                                                | x                                                             |                            |                                                |                                           | x                                        |
| odpowiedzialność                                                                                  | x                                                             |                            |                                                | x                                         |                                          |
| współpraca                                                                                        |                                                               |                            |                                                |                                           | x                                        |
| prawda                                                                                            |                                                               |                            |                                                | x                                         | x                                        |
| życzliwość                                                                                        |                                                               |                            | x                                              | x                                         |                                          |
| sprawiedliwość                                                                                    |                                                               |                            |                                                | x                                         |                                          |
| lojalność                                                                                         |                                                               |                            |                                                | x                                         |                                          |
| samodzielność                                                                                     |                                                               |                            |                                                | x                                         |                                          |
| godność                                                                                           |                                                               |                            |                                                | x                                         |                                          |
| dbanie o imię uczelni                                                                             |                                                               |                            | x                                              |                                           |                                          |
| sumienność                                                                                        |                                                               |                            | x                                              |                                           |                                          |
| unikanie konfliktów interesów                                                                     |                                                               |                            | x                                              |                                           |                                          |
| podnoszenie poziomu społecznego<br>zrozumienia osiągnięć nauki i techniki                         |                                                               |                            | x                                              |                                           |                                          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie kodeksów etycznych i zasad uniwersytetów: <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work/the-universitys-mission-and-core-values>; <https://hr.harvard.edu/our-mission-and-culture>; <https://www.uj.edu.pl/universytet-z-collegium-medicum/kodeks-wartosci>; <https://www.agh.edu.pl/o-agh/dokumenty/inne/kodeks-etyczny-agh> (dostęp: 10.10.2025).

Fundamentalnymi wartościami społeczności akademickiej, często podkreślanymi przez uczelnie w ich wewnętrznych kodeksach, są: wolność słowa, badań, wypowiedzi, poszanowanie praw, tolerancja względem różnic, szacunek, uczciwość, rzetelność, profesjonalizm, prawda, życzliwość. Nie jest to jednak katalog zamknięty, ponieważ uczelnie wskazują także na inne wartości dla nich istotne, m.in.: odpowiedzialność, lojalność, samodzielność czy dbanie o dobre imię uczelni.

Analizując wartości, do których nawiązują kodeksy etyczne wybranych uczelni, warto uwzględnić aspekt związany z ich położeniem geograficznym, a co się z tym wiąże – także z kulturą narodową. Nie sposób nie dostrzec pewnych podobieństw w tym zakresie. Opierając się na wynikach badań prowadzonych przez G. Hofstede (2000), USA (91) i Wielka Brytania (89) należą do krajów o kulturze indywidualistycznej,

co wyraża się w koncentracji na interesach jednostki, które przedkładane są ponad interesy grupy. Prywatność odgrywa dużą rolę, jednak relacje zawodowe są raczej powierzchowne. Wysoko cenione są indywidualne umiejętności, a kontakty zawodowe przewidują uzyskanie obustronnych korzyści dla stron. Z kolei polska kultura narodowa oceniana jest jako umiarkowanie indywidualistyczna (60). Polacy są bardziej „indywidualistyczni” niż typowe społeczeństwa kolektywne, jednak relacje osobiste i sieci znajomości nadal odgrywają większą rolę niż w USA. Może to powodować, że wśród wartości ujętych w kodeksach znalazły się takie wartości, jak: współpraca, lojalność, życzliwość, dbanie o imię uczelni, odnoszące się w sposób bezpośredni do relacji i lokalności.

Kolejny wymiar kultury odnosi się do wartości oraz czynników kojarzonych z męskością lub kobiecością w odniesieniu do ról społecznych. Zarówno USA (62), Wielka Brytania (66), jak i Polska (64) uważane są za społeczeństwa męskie. Kultury klasyfikowane jako męskie oczekują asertywności, twardości charakteru, koncentracji na osiąganych wynikach, rywalizacji w dążeniu do osiągnięcia sukcesu oraz gotowości do podjęcia wyzwań, aby mieć ambitną i motywującą pracę, dającą poczucie satysfakcji i spełnienia, co może przejawiać się w przyjętych wartościach: odpowiedzialności, rzetelności, dążeniu do doskonałości – cechach typowo męskich.

Dostrzegalne są także różnice w zakresie innych wymiarów kultury narodowej. Dystans władzy w USA (40) i Wielkiej Brytanii (35) osiąga relatywnie niski poziom. Dystans wyrażony jest przez sposób, w jaki podchodzi się do nierówności pomiędzy jednostkami w społeczeństwie i odzwierciedla dystans emocjonalny między znajdującymi się na różnych poziomach hierarchii członkami społeczeństwa. Polska (68) z kolei zaliczana jest do krajów z wyższym poziomem dystansu społecznego.

Dystans władzy nie ma bezpośredniego przełożenia na wartości, które promują uczelnie, ale z całą pewnością uwidacznia się na uczelniach w formie zachowań, praktyk czy artefaktów behawioralnych. Różnice w zachowaniu członków poszczególnych uczelni mogą uwidaczniać się w:

- sposobach witania się;
- używaniu formalnych lub nieformalnych zwrotów, np. posługiwanie się stopniami, tytułami naukowymi, nazwami pełnionych funkcji;
- zachowywaniu dystansu społecznego podczas rozmów;
- gestach, mimice twarzy itd.

Kolejny wymiar – unikanie niepewności – odnosi się do poziomu unikania ryzyka i zagrożeń w społeczeństwie, odczuwanego przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych. Innymi słowy, jest to poziom, w jakim członkowie danej społeczności są skłonni zaakceptować nieprzewidywalność relacji międzyludzkich i niepewność przyszłości. Polska (93) wykazuje wysoki poziom tego wskaźnika w porównaniu do USA (46) i Wielkiej Brytanii (35). Kultury o wysokim poziomie tego wskaźnika powstrzymują się od podejmowania ryzyka i niechętnie podchodzą do stosowania nowych metod, preferując wypróbowane sposoby oraz rozwiązania. Właściwa życiu niepewność jest postrzegana jako stałe zagrożenie, z którym należy walczyć, ponieważ wywołuje wysoki poziom stresu i niepokoju. Społeczeństwo ma silną potrzebę ujmowania wszystkiego w ramy praw i przepisów oraz zajmowania czasu i myśli ciężką pracą. Oznacza to silną potrzebę formalnych

zasad, struktur i unikania niejednoznacznych sytuacji. USA oraz Wielka Brytania wyróżniają się w tym zakresie większą tolerancją (niż Polska), mniejszą liczbą formalnych reguł i bardziej elastycznym podejściem do poczucia niepewności.

Unikanie niepewności może być obserwowane na polskich uczelniach jako znaczna ilość procedur, zasad i aktów prawnych regulujących różne aspekty życia uczelnianego. Materialnym przejawem potrzeby uregulowania mogą być rozliczne regulaminy, obszerne statuty, zarządzenia i uchwały regulujące funkcjonowanie uczelni w rozlicznych jej obszarach.

Z kolei orientacje długo- i krótkoterminowe jako wymiar kultury dotyczą tego, jak ukierunkowana jest działalność podmiotów na osiągnięcie przyszłych korzyści. Istotne jest, czy jest ona skoncentrowana na długookresowe wyniki i działania w przyszłości, takie jak oszczędzanie oraz towarzysząca mu konsekwencja działania, wytrwałość, zapobiegliwość i kształtowanie relacji, czy też zorientowana jest na osiągnięcie dobrych wyników w teraźniejszości. Zarówno USA (26), Wielka Brytania (51), jak i Polska (29) traktowane są jako kraje ze średnią orientacją długoterminową.

Warto zaznaczyć, że wartości mają dla organizacji znaczenie tylko wtedy, gdy są podzielane przez jej członków i mają odzwierciedlenie w codziennych zachowaniach organizacyjnych bądź rutynach. Sama deklaracja przyjęcia czy wyznawania wartości nie jest wystarczająca. Ma ona głębszy sens jedynie wówczas, kiedy wiąże się z ich wyznawaniem, gdy wartości stanowią podstawę w procesie podejmowania codziennych decyzji i mają odzwierciedlenie w zasadach postępowania obowiązujących na uczelni.

Wartości wyznawane pełnią w organizacji rolę zarówno zewnętrzną, jak też wewnętrzną. Jako, że organizacje są bytami niemogącymi funkcjonować w oderwaniu od swojego otoczenia zewnętrznego, w pierwszej kolejności zwrócono uwagę na rolę, jaką pełnią wartości względem otoczenia. Rola zewnętrzna wiąże się z kształtowaniem własnego wizerunku w otoczeniu i budowaniem relacji z interesariuszami zewnętrznymi. Uczelnia, zarządzając własnym wizerunkiem, uczestniczy w nieustannym procesie, obejmującym: badanie wizerunku uczelni w jej otoczeniu, wskazanie adresatów, do których będą kierowane działania kształtujące jej obraz, ustalenie wizerunku pożądanego (idealnego, który stanowić będzie punkt odniesienia), wybranie odpowiednich instrumentów, wskazanie osób i podmiotów odpowiedzialnych za realizację konkretnych zadań, monitorowanie i ewaluację podejmowanych działań, a także zarządzanie sytuacjami kryzysowymi. Działania te polegają na ukształtowaniu pewnych wzorców zachowań, które będą po zaistnieniu określonych okoliczności podejmowane. Tym, co jest ważne podczas kształtowania tych zachowań, to konieczność zapewnienia wzorcom zachowań, zwyczajom, tradycjom i innym przejawom kultury organizacyjnej uczelni zgodności z jej głębszymi poziomami, a więc wartościami, normami i nie zawsze uświadomionymi założeniami podstawowymi. A zatem zachowania członków powinny stanowić odzwierciedlenie wartości i norm, które z kolei powinny być znane i podzielane przez wszystkich członków organizacji.

Kluczowe dla organizacji jest również jasne komunikowanie sposobów rozwiązywania sporów czy partycypacji pracowników (Adamowicz, 2014, s. 185). Spójność wewnętrzna kultury organizacyjnej powoduje większą przewidywalność organizacji w relacjach zarówno wewnętrznych, jak też zewnętrznych, co znacząco ułatwia proces komunikacji. Powoduje też ograniczenie liczby nieporozumień i sprawia, że członkowie organizacji dobrze się rozumieją. Jest to również związane ze stosowaniem

(szczególnie wewnątrz organizacji) w procesie komunikacji artefaktów językowych, czyli pewnych skrótów myślowych, haseł, zagadnień zrozumiałych tylko przez członków organizacji. Jasność i przejrzystość zasad postępowania powoduje jeszcze jeden efekt – ujednolicenie zachowań członków organizacji. Należy zwrócić uwagę na to, że zwykle organizacje poważane i wysoko oceniane przez otoczenie cechują się wysokim stopniem wysoko narzuconej standaryzacji oraz przewidywalności zachowań. Z kolei organizacje z niestabilizowanym i negatywnym postrzeganiem przez otoczenie odnotowują niskie występowanie tych cech. Przyjęcie za priorytet danej wartości w całości działań organizacyjnych, np. wysokiego poziomu kształcenia versus maksymalizacja liczby studentów, implikuje cały zestaw zachowań członków organizacji i odpowiedź otoczenia na nie (Koźmiński, Jemielniak, Latusek, 2009; za: Sitko-Lutek, 2018, s. 163), wpływając także na wizerunek i ocenę organizacji przez interesariuszy.

## Podsumowanie

Etos akademicki ma duże znaczenie dla całego środowiska akademickiego. W okresie permanentnych zmian gospodarczych, społecznych i technologicznych staje się on swoistym kręgosłupem moralnym funkcjonującym z jednej strony na bazie fundamentalnych wartości mających oparcie w wielowiekowej tradycji funkcjonowania tych organizacji, a z drugiej poprzez przestrzeganie wskazanych wartości i norm, które rzeczywiście widoczne będą w postawach członków organizacji, co buduje i uwiarygodnia własną tożsamość organizacyjną. W przypadku uczelni kodeksy etyczne mają do odegrania niebagatelną rolę, zwłaszcza w świetle mnożących się przykładów upadających wartości akademickich. Warunkiem ich odpowiedniego oddziaływania jest ciągle zmniejszanie dystansu między wartościami deklarowanymi a rzeczywiście realizowanymi w praktyce dnia codziennego. Jedną z praktyk organizacyjnych, która może do tego doprowadzić, jest zapoznanie nowych pracowników z obowiązującymi zasadami i wyjaśnienie, na czym polega ich stosowanie w praktyce.

## Bibliografia

- Adamowicz, M. (2014). *Przemiany w systemie edukacji szkolnictwa wyższego Polski*. W: M. Adamowicz (red.), *Państwowe Wyższe Szkoły Zawodowe w Polsce. Dokonania, stan obecny, perspektywy*. Biała Podlaska: Wydawnictwo Państwowa Szkoła Wyższa im. Jana Pawła II.
- Antonowicz, D. (2005). *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*. Warszawa: Instytut Spraw Publicznych.
- Bate, P. (1984). The impact of organizational culture on approaches to organizational problem-solving. *Organization Studies*, 5.
- Bratnicki, M., Kryś, R., Stachowicz, J. (1988). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Studium kształtowania procesu zmian zarządzania*. Wrocław: Ossolineum.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2007). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Cwynar, K.M. (2005). Idea uniwersytetu w kulturze europejskiej. *Polityka i Społeczeństwo*, 2.
- Czajkowska, M. (2017). Uczciwość i otwartość jako wartości współczesnego nauczyciela akademickiego. *Annales. Ethics in Economic Life*, 20(1).
- Deal, T.E., Kennedy, A. (1988). *Corporate cultures. the rites and rituals of corporate life*. London: Penguin Books.

- Gałat, W. (2018). Deklaracja społecznej odpowiedzialności uczelni jako wzmocnienie etosu akademickiego. *Zeszyty Naukowe UEK*, 6(978).
- Giddens, A. (2004). *Socjologia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Jacques, E. (1951). *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock.
- Kerr, C. (2001). *The Uses of the University*. Cambridge: Harvard University Press.
- Leja, K. (2011). *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Leja, K., Kola, A. (2015). Rozszerzona trzecia misja uniwersytetu na przykładzie jego relacji z podmiotami trzeciego sektora. *E-mentor*, 4(61).
- Markiewicz, P. (2005). Kultura organizacyjna jako determinanta wyboru strategii konkurencji. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 673.
- Martin, J., Siehl, C. (1984). The Role of Symbolic management: How Can Managers Effectively Transmit Organizational Culture? W: J.D. Hunt i in. (red.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, New York: Pergamon Press.
- Matusiak, K.B. (2010). *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Mikuła, B. (2000). Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć. Tarnów: Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, H. Davis, S.M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10.
- Sikorski, Cz. (2002). *Kultura organizacyjna*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Stankiewicz, J., Moczulska, M. (2012). Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Sułkowski, Ł. (2002). *Kulturowa zmienność organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sztompka, P. (2004). *Socjologia. Analiza społeczeństwa*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Śliz, A., Szczepański, M. (2016). Ikoniczna instytucja i jej powinności. W: A. Śliz, M. Szczepański (red.), *Dostojny uniwersytet?* Warszawa: Oficyna Naukowa.
- Tatarkiewicz, W. (1998). *Historia filozofii (tom 1)*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- <https://www.agh.edu.pl/o-agh/dokumenty/inne/kodeks-etyczny-agh>.
- <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work/the-university-mission-and-core-values>.
- [www.hr.harvard.edu/our-mission-and-culture](http://www.hr.harvard.edu/our-mission-and-culture).
- [www.krasp.org.pl](http://www.krasp.org.pl).
- [www.krasp.org.pl](http://www.krasp.org.pl), *Dobre praktyki*, 2007.
- [www.magna-charta.org](http://www.magna-charta.org).
- [www.sgh.waw.pl/etyka-w-sgh](http://www.sgh.waw.pl/etyka-w-sgh).
- [www.www.uj.edu.pl/universytet-z-collegium-medicum/kodeks-wartosci](http://www.www.uj.edu.pl/universytet-z-collegium-medicum/kodeks-wartosci).