

AGNIESZKA DZIEDZICZAK-FOLTYN
Uniwersytet Łódzki

PRZEPIS NA WSPÓŁCZESNY UNIWERSYTET (UCZELNIĘ TECHNICZNAJ) W DOBIE NIEPEWNOŚCI

Zarządzanie uczelnią — tytułowe hasło książki Krzysztofa Lei¹ — nie jest jedynie kwintesencją sprawności menadżerskich podobnych jak te niezbędne w zarządzaniu każdą inną organizacją. Aczkolwiek takie sprawności są coraz bardziej cenione we współczesnym świecie akademickim, coraz bardziej podporządkowanym regułom rynkowym². Zarządzanie uczelnią, zwłaszcza publiczną, to także, a może przede wszystkim, kwestia odpowiedzialności wobec państwa i społeczeństwa wynikającej z roli społecznej szkół wyższych, w tym zwłaszcza uniwersytetów. Autor książki *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania* od dawna ma tego świadomość, co więcej — korzeni społecznej odpowiedzialności uczelni upatruje właśnie w przykładach ze świata biznesu³. Naj-

ważniejsza wśród zagadnień przez niego poruszonych jest problematyka doskonalenia zarządzania uczelnią, co wobec sformułowanego przez OECD zarzutu braku planowania strategicznego na poziomie instytucjonalnym szkół wyższych w Polsce⁴ stało się jednym z najbardziej palących problemów, zwłaszcza wobec wzrostu presji konkurencyjności na rynku edukacyjnym oraz prorozwojowej polityki unijnej.

Unia Europejska dostrzegła w szkolnictwie wyższym potencjał dla rozwoju społeczno-gospodarczego Europy i postawiła na modernizację tego sektora, przypisując mu określone miejsce i zadania w swoich strategiach rozwoju — Strategii Lizbońskiej (2000–2010) oraz strategii „Europa 2020” (2010–2020). Strategia Lizbońska przyznawała szczególnie miejsce szkołom wyższym jako miejscom tworzenia i rozpowszechniania wiedzy, a tym samym kreatorom społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy. Jej następczyni na kolejną dekadę wskazała na konieczność — w ramach tzw. inteligentnego rozwoju prowadzącego do budowy gospodarki opartej na wiedzy i innowa-

Adres do korespondencji: a.dziedziczak@uni.lodz.pl

¹Krzysztof Leja, *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, stron 327.

²O czym świadczy dyplom Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej FORUM przyznany w 2014 roku Programowi MBA Zarządzania Szkołą Wyższą Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu.

³Zob. inne prace tego autora: *Uniwersytet organizacją służącą otoczeniu* (w: Krzysztof Leja [red.], *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Gdańsk

2008) oraz *Uniwersytet społeczne odpowiedzialny — próba ujęcia systemowego* („Współczesne Zarządzanie” 2009, nr 2).

⁴Oliver Fulton, Paulo Santiago, Charles Edquist, Elaine El-Khawass, Elsa Hackl *Raporty OECD na temat szkolnictwa wyższego. Polska*, MNiSW, Warszawa 2008.

cji — ożywienia programu modernizacji szkolnictwa wyższego (programów nauczania, zarządzania i finansowania) oraz wspierania partnerstwa w obszarze wiedzy i umacniania powiązań między światem nauki, biznesu, badań i innowacji⁵.

To właśnie naprzeciw tym wyzwaniom stawianym uczelni wychodzą zainteresowania badawcze autora, znanego polskiego badacza szkolnictwa wyższego, który zajął się tematyką zarządzania strategicznego współczesną uczelnią. W artykule, opublikowanym już po ukazaniu się książki⁶, wskazał on na szczególną złożoność zarządzania współczesnymi uczelniami w Polsce, a mianowicie — na narastającą niepewność otoczenia, permanentne niedofinansowanie z budżetu, wynikające między innymi z masowości kształcenia oraz raczkującej (po obu stronach) współpracy uczelni z biznesem. Tym zewnętrznym uwarunkowaniem, jego zdaniem, nie pomaga typowa dla polskich uczelni kultura akademicka, która odpowiada za niechęć do zmian, w tym ewoluowanie uczelni od funkcji placówek typowo dydaktycznych w kierunku uczelni badawczych, zachowujących jednak funkcję centrum kształcenia na poziomie wyższym⁷. Doskonale opisuje to napięcie Piotr Sztompka⁸, który przeciwstawia opartą na wspólnotnie kulturę akademicką kulturze korporacyjnej. Również autorzy opracowania firmowanego przez KRASP i Fundację Rektorów Polskich pt. *Misja społeczna uniwersytetu w XXI wie-*

*ku*⁹ podkreślają ową dychotomię pisząc, iż „korporacyjny model zarządzania uczelnią nie może jednak zdominować etosu uczelni”¹⁰. W zarysowanym kontekście tym bardziej cenne są próby pogodzenia wartości (z pozoru stojących wobec siebie w konflikcie) — próby, jakich podejmuje się Krzysztof Leja, pisząc w artykule z 2015 roku o humanistycznym zarządzaniu uniwersytetem¹¹.

W publikacji z 2013 roku *Zarządzanie uczelnią. Koncepcje i współczesne wyzwania*¹², Krzysztof Leja postawił sobie zadanie zrekonstruowania w wymiarze teoretyczno-kontekstualnym ewolucji uniwersytetu — od modelu liberalnego Humboldta do modelu uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka. Jednak nie przeciwstawił sobie tych, jak zdawałoby się, sprzecznych modeli, lecz zaproponował podejście, w którym pogodził sprzeczne cechy i wartości obu podejść w postaci takiego modelu zarządzania uczelnią, który wykorzystuje paradygmaty organizacji opartej na wiedzy oraz organizacji społecznie odpowiedzialnej.

W wymiarze empirycznym autor przeanalizował cechy uniwersytetu liberalnego i przedsiębiorczego w szesnastu polskich uczelniach technicznych, gdyż uznał, że „analiza uczelni technicznych jest pouczająca dla innych typów szkół wyższych na zasadzie analogii” (s. 27). Czy słusznie założył ową analogię? Jak sam przyznał w części poświęconej celom i założeniom badań statystyczno-empirycznych (s. 76), uczelnie te mają do osiągnięcia cel wyróżniający je spośród innych: urzeczywistnianie w praktyce trzeciej misji uniwersytetu poprzez budo-

⁵EUROPA 2020. *Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* (EUROPE 2020. *A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*) KE, Bruksela 3.03.2010, KOM(2010) 2020, wersja ostateczna.

⁶Krzysztof Leja, *Kilka uwag o doskonaleniu zarządzania uczelnią publiczną (artykuł dyskusyjny)*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 169, s. 102–111.

⁷Tamże, s. 102–111.

⁸Piotr Sztompka, *Uniwersytet współczesny: zderzenie dwóch kultur*, w: Piotr Sztompka, Krzysztof Matuszek (red.), *Idea uniwersytetu. Reaktywacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

⁹KRASP, FRP-ISW, *Misja społeczna uniwersytetu XXI wieku. Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego do 2020 r.*

¹⁰Tamże, s. 15.

¹¹Krzysztof Leja, *Ku zarządzaniu humanistycznym uniwersytetem*, w: Piotr Sztompka, Krzysztof Matuszek (red.), *Idea uniwersytetu. Reaktywacja*, cyt. wyd.

¹²Wydanie 1 ukazało się w 2011 roku pt. *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*. Wydanie 2 jest wydaniem uaktualnionym, które powstało na bazie pozytywnie ocenionej rozprawy habilitacyjnej autora.

wanie trójkąta wiedzy: innowacje — badania — kształcenie. I choć uczelnie techniczne autor nazywa uniwersytetami ze względu na spełnienie wymogów ustawowych, to jednak ich zadaniem w większym stopniu niż w przypadku tradycyjnych uniwersytetów jest komercjalizacja technologii lub przynajmniej stwarzanie sprzyjających ku temu warunków. Pojawia się zatem pytanie i wątpliwość, czy analogia między uczelniami technicznymi (politechnikami) a uniwersytetami (w czystszej postaci, nieprzymiotnikowymi), które mają misję mimo wszystko jednak bardziej społeczną i kulturową, jest uzasadniona? Jak dalece posunięta może być owa analogia? Niestety tego autor już nie wyjaśnia. Natomiast zrozumiał jest, głównie ze względu na własną afiliację autora, wybór przez niego tego właśnie typu uczelni, które rzeczywiście w zakresie organizacji i zarządzania nie różnią się zasadniczo od innych typów szkół wyższych, a są prawdopodobnie najlepszym przykładem współistnienia elementów uniwersytetu przedsiębiorczego i uniwersytetu podporządkowanego wiedzy.

W rozdziale pierwszym zatytułowanym wymownie „Od uniwersytetu liberalnego do uniwersytetu przedsiębiorczego” Leja dokonał przeglądu kanonu literatury poświęconej uniwersytetom. Przejrzyście zarysował historyczne koncepcje uniwersytetu (średniowiecznego, liberalnego i uniwersalnego), a następnie szczegółowo scharakteryzował uniwersytet liberalny i uniwersytet przedsiębiorczy. W przypadku modelu liberalnego opisana została klasyczna koncepcja uniwersytetu Wilhelma von Humboldta wraz z jej wpływami na polskie szkolnictwo wyższe od czasów zaborów do czasu obowiązywania ustawy *Prawo o szkolnictwie wyższym* w formie uchwalonej w 2005 roku. Ważnym elementem tego rozdziału jest zwłaszcza historyczna rekonstrukcja przemian szkół wyższych w Polsce po roku 1945 uwzględniająca zapisy prawne odnoszące się do władzy rektora, autonomii uczelni i kolegialności (tabela 1.2, s. 47–48). Idea uniwersytetu przedsiębiorczego opisana w książce odwołuje się do modelu Burtona R. Clarka, jed-

nak wcześniej pojawiają się inne kwestie teoretyczne — ważne dla badań relacji uniwersytetu z otoczeniem. Są to: koncepcja tworzenia wiedzy według Michaela Gibbonsa, zgodnie z którą wyróżnia się wiedzę teoretyczną tworzoną na uniwersytecie zazwyczaj bez udziału otoczenia, tzw. tryb 1 (*mode 1*) i wiedzę współtworzoną przy udziale otoczenia uniwersytetu, tzw. tryb 2 (*mode 2*) oraz koncepcja potrójnej helisy (*triple helix*) Henry’ego Etzkowitza, która pokazuje ścisły związek uniwersytetu z otoczeniem biznesowym i rządowo-samorządowym. Model uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka, oparty na uwypukleniu znaczenia trójkąta wiedzy (kształcenie — badania — innowacje), akcentuje konieczność zintegrowanej kultury przedsiębiorczości, którą można traktować jako połączenie tradycyjnej kultury akademickiej z kulturą rynkową (s. 63). Opis modelu Clarka obejmuje oczywiście pozostałe cechy uniwersytetu przedsiębiorczego, jak wzmocnienie centrum sterującego, rozwój segmentów peryferyjnych, dywersyfikacja źródeł finansowania, stymulowanie rdzenia akademickiego (s. 64–69). Autor nie pomija też ważnej z punktu widzenia rodzaju przedsiębiorczości reprezentowanej przez uczelnie koncepcji Ronalda Barnetta (s. 70–71), który wyróżnia przedsiębiorczość rynkową i państwową oraz przedsiębiorczość twardą i miękką. Wskazuje przy tym na ważne konsekwencje takiego podziału, gdyż stanowi on o rozróżnieniu na uczelni ukierunkowane na badania (*research phase*), na produkt (*product*) lub na rynek (*business*). Rozdział teoretyczny (liczący 47 stron) wieńczy czytelna konkluzja, którą autor świetnie zilustrował zestawieniem cech uniwersytetu liberalnego i przedsiębiorczego (tabela 1.5, s. 73).

Rozdział drugi „Koncepcje uniwersytetu liberalnego i przedsiębiorczego w praktyce polskich uczelni technicznych” rozpoczyna opis celów i założeń badań statystycznych, a po przytoczeniu najważniejszych danych statystycznych na temat uczelni technicznych (za lata 2000–2010) wypełnia go szczegółowy opis badań empirycznych przeprowadzonych przez autora w latach 2008–2009. Krzysztof Leja przeprowadził 14 wywiadów z rektora-

mi¹³ oraz przeanalizował dokumenty (w tym deklaracje misji i strategii rozwoju uczelni) i informacje statystyczne na poziomie instytucjonalnym 16 uczelni technicznych. Badania te miały na celu zidentyfikowanie w funkcjonowaniu polskich uczelni technicznych cech modelu liberalnego i przedsiębiorczego. Struktura rozdziału (liczącego 79 stron) zbudowana jest odpowiednio do wykazu cech uniwersytetu przedsiębiorczego Clarka, podobnie ustrukturyzowane są konkluzje na końcu rozdziału. Autor jednoznacznie w nich stwierdził, że w polskich publicznych uczelniach technicznych widoczne są korzenie uniwersytetu liberalnego, a niewdrożenie koncepcji uniwersytetu przedsiębiorczego, uznanej w wielu krajach, jest efektem skupiania wysiłków na edukacji i badaniach podstawowych, bez zwracania większej uwagi na potrzeby rynku, otoczenia czy innowacyjność (s. 154). Niestety autor powtarza to stwierdzenie za cytowanym przez siebie dokumentem Banku Światowego, z jego wywodu nie wynika wyraźnie, że to wniosek z badań własnych. Jedynie we wnioskach szczegółowych w punkcie dotyczącym kultury przedsiębiorczości jest wzmianka, że „w najważniejszych dokumentach uczelni wartości akademickie przeważają nad wartościami świadczącymi o budowaniu kultury przedsiębiorczości”. Z kolei w punkcie mówiącym o rdzeniu akademickim autor wspominał o utrudnieniu stymulujących działań władz uczelni (s. 152). Na podstawie własnych obserwacji Krzysztof Leja sformułował inny wniosek: „w polskich uczelniach publicznych dominują struktury tradycyjne, które funkcjonowały w stabilnym otoczeniu w czasach, gdy programy kształcenia praktycznie były niezmiennie, współpracę z gospodarką zapewniało państwo (centralne programy badawczo-rozwojowe), a publikowanie artykułów w czasopismach zagranicznych wymagało zgody rektora” (s. 154). Jakkolwiek nietrudno się z tym nie zgodzić, to czytelnik może pozostać z niedosytem in-

¹³Wywiady zostały przeprowadzone w ramach habilitacyjnego projektu badawczego N115073233.

formacji i odwołań do literatury na ten temat¹⁴.

Bardziej koncepcyjny i nowatorski charakter, na tle dwóch pierwszych rozdziałów, ma rozdział trzeci „Współczesne koncepcje zarządzania — propozycja zastosowań w uniwersytecie” (liczący 53 strony). Krzysztof Leja poświęcił go bowiem dwóm paradygmatom zarządzania, które mogą być, jego zdaniem, odpowiedzią na wyzwania współczesnego uniwersytetu. Dzisiejszy uniwersytet boryka się bowiem z postępującą niepewnością funkcjonowania (interesująca w książce jest propozycja stopniowania owej niepewności), co wymaga elastyczności we wszystkich sferach (edukacyjnej, naukowej i organizacyjnej) oraz uwzględnienia roli różnych interesariuszy szkolnictwa wyższego (w tym zwłaszcza sektora przedsiębiorstw). Paradygmat organizacji podporządkowanej wiedzy doskonale pasuje do uniwersytetu, którego nadrzędnym zasobem jest właśnie wiedza. Autor przedstawił go, sięgając do opisu roli i zadań centrum sterującego (silne i służebne przywództwo), rodzaju struktur organizacyjnych (elastyczność antycypacyjna i rozmyte struktury) i cech zasobów ludzkich (nacisk na ciągłe uczenie się, rozległe kontakty, płynność ról i zakresów obowiązków). Interesującym zagadnieniem (choć dla laików w dziedzinie zarządzania może okazać się ono mniej czytelne od pozostałych) jest hipertekstowość organizacji podporządkowanej wiedzy, która łączy strukturę biurokratyczną ze strukturą zadaniową, co przejawia się w kilku warstwach takiej organizacji: warstwie podstawy (repozytorium) wiedzy, warstwie systemu uczelni i warstwie zespołów projektowych. Drugi paradygmat zarządzania, który propaguje autor, to organizacja społecznie odpowiedzialna. Do opisu uniwersytetu Krzysztof Leja zaadaptował tu koncepcję organizacji służącej otoczeniu, autorstwa Bogdana Wawrzyniaka. Zgodnie z nią uniwersytet społecznie odpowiedzialny to uniwersytet

¹⁴O specyfice funkcjonowania i zadaniach szkolnictwa wyższego w PRL pisali różni autorzy tamtych czasów (choćby Jan Szczepański, na którego w innych miejscach książki Krzysztof Leja chętnie się powołuje, czy Jan Kluczyński).

reagujący na oczekiwania interesariuszy zarówno w obszarze ekonomicznym, społecznym, jak i etycznym. To uniwersytet podlegający zbiorowi zasad (zewnętrznych i wewnętrznych) służących spełnianiu owych oczekiwań (tzw. reguляторów), na które składają się warunki prawne, stopień kolegalności, rola interesariuszy, umocowanie władzy rektora oraz konkurencyjność. To wreszcie uniwersytet odpowiadający na oczekiwania otoczenia, który ma odpowiednie zdolności adaptacyjne wpisane w kulturę organizacyjną (kulturę akademicką czy kulturę instytucjonalną).

Rozdział trzeci wieńczę konkluzje, w których autor umieścił ciekawe zestawienie odnoszące się do uniwersytetu i otoczenia. Inspirując się podejściem Garetha Morgana¹⁵, Krzysztof Leja scharakteryzował uniwersytet liberalny, uniwersytet przedsiębiorczy i uniwersytet społecznie odpowiedzialny według sześciu poziomów analizy: podsystemu zarządzania, podsystemu strategii, podsystemu technologii, podsystemu ludzko-kulturowego, podsystemu struktury i nadsystemu otoczenia (tabela 3.5, s. 202–203). Uporządkowanie tego typu jest niezwykle cenne, zastanawia jednak, dlaczego autor nie był konsekwentny w swoim podsumowaniu i nie uzupełnił zestawienia tabelarycznego o uniwersytet podporządkowany wiedzy. Pominięcie tego modelu w tym miejscu burzy czytelny dotąd plan osadzenia dwóch omawianych modeli zarządzania w ramach modelu uniwersytetu przedsiębiorczego.

Najbardziej pragmatyczny charakter ma rozdział czwarty „Podstawy tworzenia i wdrażania strategii współczesnego uniwersytetu” (liczący 84 strony). Pisząc ogólnie o wizji i misji organizacji Krzysztof Leja podkreślił, iż „oba określenia mają rolę inspirującą dla rozwoju organizacji, jednak wizja wskazuje, dokąd organizacja zamierza dojść, a misja określa ogólnie sposób dojścia do tego celu” (s. 213). Analizując wizję i misję uniwersytetu autor przytoczył zalecenie Clarka, zgodnie z którym

„sprostanie wyzwaniom i oczekiwaniom otoczenia wymaga kształtowania nowego paradygmatu uczelni, który utrwali zmiany, jakie zaszły w uczelniach” (s. 216). W nowym paradygmacie to interesariusze stają się współtwórcami zmian, to oni współtworzą wartość uczelni.

Aby uniwersytet mógł osiągać najważniejsze cele wynikające z misji, powinien jednak zdefiniować swoją strategię (plan, wzór, perspektywę). W organizacji, jaką jest uniwersytet, niezbędne jest bowiem planowanie strategiczne. Jednakże w dobie postępującej niepewności — zwraca uwagę Krzysztof Leja — także istota strategii organizacji (uniwersytetu) powinna ulec ewolucji. Klasyczna strategia zakładająca świadome kształtowanie przyszłości, pomijająca turbulencje otoczenia i traktowana jako fetysz organizacji przestaje mieć rację bytu. Potrzebna jest strategia elastyczna. Stąd nieco retoryczne, będące trawestacją tytułu książki Billa Readingsa¹⁶, pytanie o zmierzch strategii uniwersytetu. Bardzo ciekawym zestawieniem zaproponowanym przez autora jest opis typów strategii (tabela 4.1, s. 221) — od niezależnej od wpływów otoczenia strategii przemyślonej (planowej) do powstającej pod wpływem otoczenia strategii samorzutnej (wyłączającej się). W bardziej elastycznych strategiach zamiast celami strategicznymi uczelnie powinny się kierować okazjami rozumianymi jako sytuacje, które mogą się pojawiać i znikać. W tych okolicznościach uniwersytet powinien uwzględniać zdarzenia wewnątrz i w otoczeniu oraz kształtować zasoby czy raczej dostęp do nich, co ma sprzyjać poszukiwaniu okazji. Powinien *ex ante* przewidzieć środki na finansowanie okazji.

Krzysztof Leja pisząc o tworzeniu strategii współczesnego uniwersytetu założył, iż uniwersytet jest zorganizowaną anarchią i profesjonalną biurokracją ewoluującą w kierunku adhokracji, w których związek pracowników akademickich ze strukturą jest względnie słaby. Rodzi to zarówno możliwości samoorganizowania się,

¹⁵Gareth Morgan, *Obrazy organizacji*, tłum. Zofia Wiankowska-Ładyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

¹⁶Bill Readings, *The University in Ruins*, Harvard University Press, Cambridge, MA–London 1996.

jak i konflikt interesów. Pojawia się, jego zdaniem, paradoks polegający na tym, że uczelnia jest coraz bardziej otwarta na świat i potrzeby społeczne, podczas gdy wewnątrz mamy do czynienia z... koszem na śmieci. Posłużenie się metaforą kosza na śmieci jest jak najbardziej zasadne, gdyż model ten doskonale wyjaśnia mechanizmy podejmowania decyzji w zorganizowanej anarchii, jaką jest uniwersytet: „kosz jest wypełniony problemami, decydentami, rozwiązaniami i pojawiającymi się możliwościami dokonywania wyboru, lecz wymienione elementy są niezależne od siebie, a sytuacje decyzyjne wynikają z przypadkowych zderzeń tych strumieni” (s. 225). Tak postrzegany uniwersytet, miotany wieloma innymi „napięciami strategicznymi”, wymaga zatem zarządzania paradoksami, co pozwoli na lepsze poszukiwanie okazji, a tym samym na doskonalenie organizacji.

Zasadniczym owocem analiz i przemyśleń Krzysztofa Lei jest zatem koncepcja zarządzania zidentyfikowanymi paradoksami strategicznymi, która pozwala godzić sprzeczności, a jednocześnie odważnie patrzeć w przyszłość i sięgać do tradycji. Punkt wyjścia stanowi tzw. dialektyka strategii uczelni, oparta na triadzie: teza — antyteza — synteza, której istotą jest poszukiwanie okazji mających stać się źródłem konkurencyjnej przewagi. W celu dokonania syntezy oraz szerszego pokazania napięć strategicznych Krzysztof Leja umieścił je w poszczególnych wymiarach strategii: procesie tworzenia, treści, kontekście i celu istnienia uczelni. Następnie wskazał tematy, odpowiadające im paradoksy (których wyróżnił dziewięć) oraz perspektywy, czyli jak zarządzać paradoksem (na podstawie rozwiązań zachodnich i polskich). Dla przejrzystości wywodu opis paradoksów autor poprzedził tabelą zawierającą wszystkie wspomniane powyżej elementy (tabela 4.2, s. 232). Choć zidentyfikowane paradoksy nie wyczerpują wykazu sprzeczności współczesnego uniwersytetu warto przytoczyć owe antynomie: logika *versus* kreatywność, rozmyślność *versus* samorzutność, ewolucja *versus*

rewolucja, zasoby własne *versus* zasoby globalne, centralizacja *versus* decentralizacja, rywalizacja *versus* współpraca, przywództwo organizacyjne (kontrola) *versus* dynamika organizacyjna (chaos), kształtowanie oferty uczelni podażowe *versus* popytowe, świątynia wiedzy *versus* sprawna organizacja. Według słów autora zawartych w konkluzji: „paradoksy przedstawione w pracy pokazują, że kierowanie uczelnią może być wsparte narzędziami z zakresu zarządzania strategicznego, a same paradoksy ukazują skalę problemów, z którymi przychodzi się zmierzyć współczesnemu uniwersytetowi” (s. 287). W dalszej części konkluzji Krzysztof Leja wskazał zalety dokonywania syntezy paradoksów na etapie tworzenia strategii uniwersytetu, w treści strategii, w odniesieniu do kontekstu strategicznego oraz celu istnienia uniwersytetu. Tym samym dał dowód na to, że paradoksami strategicznymi uniwersytetu można zarządzać oraz że istnieje wiele narzędzi w tym pomocnych. Strategiczne zarządzanie paradoksami to klucz do urzeczywistniania modelu uniwersytetu podporządkowanego wiedzy oraz uniwersytetu społecznie odpowiedzialnego.

W podsumowaniu nie sposób nie przytoczyć zawartych w „Przedmowie” słów Moniki Kostery, która twierdzi, iż prezentowana publikacja „pochodzi z dyskursu akademickiego wysokiej próby”, a także że „efekt jest niebanalny, praktyczny i doprawdy godny uwagi”. Rzeczywiście rozprawa Krzysztofa Lei stanowi przykład kompetentnie przeprowadzonego wywodu naukowego, a co najważniejsze — odpowiada na zapotrzebowanie środowiska akademickiego na tego typu badania i propozycje rozwiązań. Ponadto autor łączy pragmatyzm ekonomisty i specjalisty w zakresie zarządzania (a także fizyka) z wyjątkowym dla tego obszaru zrozumieniem dla sfery humanistyki, której wartości niestety umykają decydentom (na poziomie systemu i na poziomie instytucji) w coraz bardziej pragmatycznie i rynkowo zorientowanym świecie.