

**Edukacja  
dla przedsiębiorczości  
akademickiej**

# **Edukacja dla przedsiębiorczości akademickiej**

Komplementarnymi elementami publikacji są:

1.1. Audycja audio: *Nowe możliwości rozwoju przedsiębiorczości akademickiej na polskich uczelniach*

1.2. Audycja audio: *Rozwój profesjonalnej sieci edukacyjnej dla przedsiębiorczości akademickiej*

1.3. Prezentacja multimedialna: *Kompleksowe wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości w środowisku akademickim*

Komplementarne elementy dostępne są na Portalu Innowacji:

[www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl)

**Autorzy:**  
**Jerzy Cieślik**  
**Krzysztof B. Matusiak**  
**Jacek Guliński**  
**Agnieszka Skala-Poźniak**

**Autorzy** prof. dr hab. Jerzy Cieřlik  
dr Krzysztof B. Matusiak  
prof. dr hab. Jacek Guliński  
dr Agnieszka Skala-Poźniak

**Recenzent** prof. zw. dr hab. Jan Koch dr h.c.

**Rada Programowa** prof. dr hab. Jerzy Cieřlik, prof. dr hab. Jacek Guliński, prof. dr hab. Jan Koch,  
Elżbieta Księżek, dr inż. Karol Lityński, dr Krzysztof B. Matusiak (przewodniczący),  
Marzena Maźewska (sekretarz), dr Aleksandra Nowakowska,  
prof. dr hab. Edward Stawasz, dr Agnieszka Turyńska, dr Dariusz Trzmielak.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnianie innowacji”.  
(Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3)

Publikacja Bezpłatna

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji  
<http://www.pi.gov.pl/>

Poglądy i tezy przedstawione w publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, a jedynie stanowiska Autorów.

ISBN 978-83-7633-100-3

Nakład: 1000 egz.

Wydanie I

**Przygotowanie do druku** Tomasz Gargula  
Open Mind

## Szanowni Państwo!

Wysoka aktywność innowacyjna przedsiębiorstw oraz efektywne wykorzystanie przez nie wiedzy i wyników badań naukowych są kluczowymi czynnikami konkurencyjności polskiej gospodarki. Istotnym elementem skutecznego systemu innowacji są instytucje otoczenia biznesu, takie jak parki i inkubatory technologiczne czy centra transferu technologii, które wspierają firmy oraz wspomagają przepływ wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami. Ułatwiają one tym samym wdrażanie nowych rozwiązań do praktyki gospodarczej. Przez swoją proinnowacyjną działalność silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowiąc infrastrukturę gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach.

Krajowe instytucje otoczenia biznesu charakteryzują się wysokim potencjałem rozwoju, a ich rola w intensyfikacji procesów innowacyjnych stale rośnie. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości wspiera ich działalność na wielu płaszczyznach. W ramach działania 5.3 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz siostrzanego działania I.3 Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej, PARP udziela wsparcia w zakresie rozbudowy infrastruktury kluczowych krajowych parków naukowo-technologicznych i inkubatorów technologicznych. Z kolei dzięki uruchomionemu Działaniu 3.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka możliwe jest wsparcie działań tych instytucji skierowanych na zwiększenie liczby przedsiębiorstw działających w oparciu o innowacyjne rozwiązania między innymi poprzez świadczenie usług niezbędnych dla nowopowstałych przedsiębiorstw oraz zasilenia finansowego.

Uzupełnieniem powyższych działań jest inicjatywa PARP „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”, której celem jest wzmacnianie potencjału i kompetencji kadr instytucji proinnowacyjnych w Polsce. W ramach tego przedsięwzięcia Agencja podjęła szereg działań wspierających funkcjonowanie instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu. Istotnym elementem jest przygotowywanie i upowszechnianie serii publikacji omawiających zagadnienia prowadzenia i rozwijania działalności proinnowacyjnej instytucji otoczenia biznesu.



Poradnik, który oddajemy w Państwa ręce dotyczy pierwszego ogniwa w łańcuchu wspierania innowacyjnej przedsiębiorczości. Jego tematyka skupia się bowiem na sposobach upowszechniania na polskich uczelniach, niezależnie od kierunku studiów, programów edukacyjnych z zakresu przedsiębiorczości.

Opracowanie to kierujemy w pierwszej kolejności do wykładowców przedsiębiorczości, których rola w kreowaniu postaw proprzedsiębiorczych i proinnowacyjnych wśród studentów i kadry naukowej jest nieoceniona. Natomiast kierownictwo szkół wyższych może tu znaleźć wiele informacji, a także dobrych praktyk, użytecznych dla skutecznego wprowadzania przedsiębiorczości do oferty dydaktycznej uczelni. Poradnik prezentuje sposoby integracji aktywności preinkubatorów, inkubatorów i parków technologicznych z inicjatywami edukacyjnymi w obszarze innowacyjnej przedsiębiorczości.

Polecam Państwa uwadze również pozostałe pozycje wydane w ramach inicjatywy „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”. Ich elektroniczne wersje znajdują się na Portalu Innowacji w dziale dedykowanej naszej inicjatywie: [www.pi.gov.pl/bios](http://www.pi.gov.pl/bios).

Zachęcam Państwa do lektury.

*Bożena Lublińska-Kasprzak*

Prezes

Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Warszawa, wrzesień 2011

## Spis treści

Wprowadzenie . . . . .	9
<b>1. Geneza i formy przedsiębiorczości akademickiej . . . . .</b>	<b>13</b>
1.1. Poszukiwanie nowego modelu uniwersytetu . . . . .	13
1.2. Kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość – wyzwania dla uniwersytetu XXI w. . . . .	16
1.3. Formy przedsiębiorczości akademickiej . . . . .	25
1.4. Zintegrowany model wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej. . . . .	30
<b>2. Edukacja dla innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej – doświadczenia międzynarodowe . . . . .</b>	<b>41</b>
2.1. Ewolucja w podejściu do kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości na poziomie akademickim . . . . .	41
2.2. Zawartość merytoryczna oraz stosowane narzędzia i metody dydaktyczne w nauczaniu przedsiębiorczości . . . . .	45
2.2.1. Oferta dydaktyczna dziedzinie przedsiębiorczości . . . . .	45
2.2.2. Stosowane metody dydaktyczne . . . . .	48
2.2.3. Rekomendacje Komisji Europejskiej w dziedzinie zawartości merytorycznej i stosowanych metod dydaktycznych w nauczaniu przedsiębiorczości . . . . .	54
2.3. Od katedr do centrów przedsiębiorczości . . . . .	56
2.4. Ponaduczelniane inicjatywy wspierania działań edukacyjnych w dziedzinie przedsiębiorczości . . . . .	58
2.5. Inicjatywy ponadnarodowe . . . . .	63
2.6. Wybrane wnioski dla polskich uczelni . . . . .	64
<b>3. Kierunki rozwoju edukacji w zakresie przedsiębiorczości w polskich szkołach wyższych . . . . .</b>	<b>67</b>
3.1. Edukacja w zintegrowanym systemie wspierania przedsiębiorczości akademickiej . . . . .	67
3.2. Ramowa koncepcja kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w szkołach wyższych . . . . .	71
3.3. Aktywizacja przedsiębiorcza studentów . . . . .	73
3.3.1. Przedmiot „Wprowadzenie do przedsiębiorczości” . . . . .	73
3.3.2. „Uruchomienie nowego biznesu” . . . . .	76
3.3.3. Przedmioty specjalistyczne . . . . .	78
3.3.4. „Start do własnego biznesu” – program szkoleniowo-doradczy . . . . .	80
3.3.5. „Sukcesja i rozwój rodzinnej firmy” – program szkoleniowo-doradczy. . . . .	84
3.4. Programy edukacyjne dla absolwentów . . . . .	86
3.4.1. Przedsiębiorczość korporacyjna . . . . .	86
3.4.2. Przedsiębiorczość wieku dojrzałego . . . . .	87
3.5. Szkolenie doktorantów i kadry naukowej . . . . .	90
3.5.1. Przygotowanie do uruchomienia spin-off . . . . .	90
3.5.2. Szkolenia w zakresie zarządzanie projektami w dziedzinie transferu technologii . . . . .	95

<b>4. Kluczowe determinanty sukcesu w zakresie edukacji dla przedsiębiorczości w polskim szkolnictwie wyższym</b>	97
4.1. Wykładowca – animator przedsiębiorczości	97
4.2. Organizacja procesu dydaktycznego w strukturze uczelni	101
4.3. Współpraca z otoczeniem biznesowym	103
4.4. Ponaduczelniana współpraca i koordynacja działań w skali ogólnokrajowej	105
4.4.1. Szkolenie wykładowców	105
4.4.2. Opracowanie metodologii, wzorcowych materiałów i narzędzi dydaktycznych oraz platformy elektronicznej do prowadzenia zajęć z przedsiębiorczości	107
4.4.3. Zaawansowane formy współpracy między wykładowcami i jednostkami organizacyjnymi odpowiedzialnymi za wdrożenie programów edukacyjnych w dziedzinie przedsiębiorczości	112
4.4.4. Kompleksowe wdrożenie programów edukacyjnych w dziedzinie przedsiębiorczości w Politechnice Warszawskiej – studium przypadku	115
4.5. Współpraca międzynarodowa	130
<b>5. Edukacja dla przedsiębiorczości wobec nowych wyzwań społeczno-gospodarczych i roli uniwersytetu</b>	131
5.1. Edukacja dla przedsiębiorczości a inteligentny, zrównoważony i niewykluczający rozwój Europy	131
5.2. Postawa i umiejętności przedsiębiorcze jako kluczowa kompetencja absolwenta wyższej uczelni	133
5.3. Finansowanie inicjatyw i projektów edukacyjnych i preinkubacyjnych w obszarze przedsiębiorczości akademickiej	139
Podsumowanie i rekomendacje	143
Aneks	153
Bibliografia	161
Wykaz schematów, wykresów i tabel	165
Autorzy i opiekun merytoryczny	166
Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu	168

## Wprowadzenie

W dyskusjach ekonomicznych i politycznych współcześnie zyskują na znaczeniu pojęcia: wiedza, kreatywność, innowacje, przedsiębiorczość, transfer technologii. Szczególne oczekiwania są związane z mechanizmami włączania instytucji naukowych do sfery gospodarczej oraz budową wielofunkcyjnych relacji z biznesem. Podkreśla się potrzebę pogłębienia integracji tzw. trójkąta wiedzy: nauki, edukacji i innowacyjności, a sektor nauki i badań uznaje za koło zamachowe gospodarki wiedzy<sup>1</sup>. Punktem wyjścia są działania edukacyjne, tworzące bazę właściwych kompetencji dla innowacyjnej gospodarki. Na wielu uczelniach wprowadzono rozmaite formy kształcenia w zakresie przedsiębiorczości na różnych poziomach (licencjackim, magisterskim, doktoranckim). Proces ten rozpoczął się na uczelniach amerykańskich, gdzie przedmioty z zakresu przedsiębiorczości wprowadzono nie tylko w szkołach biznesu, ale także na uniwersytetach, uczelniach technicznych, rolniczych itp. Uczelnie europejskie pozostawały w tyle, jednak w ostatnich kilkunastu latach obserwujemy wzmożone wysiłki, by zmniejszyć dystans wobec Stanów Zjednoczonych, wykorzystując w tym celu finansowanie ze środków publicznych<sup>2</sup>.

Nagromadzone doświadczenia wykazały, że postawy przedsiębiorcze studentów i kadry naukowej mogą być kształtowane w ramach specjalistycznych programów edukacyjnych i szkoleniowo-doradczych. Co więcej, takie działania przynoszą znaczące, wymierne efekty. Przejawem zachodzących zmian było odejście obowiązującego jeszcze w latach 70. ubiegłego stulecia poglądu, że o sukcesie w przedsiębiorczym działaniu decydują cechy naturalne (wrodzone). Aktualnie nie ma wątpliwości, że uczestnictwo w szkoleniach i doradztwie może wydatnie zwiększyć szansę uczestników tego typu programów na sukces w biznesie.

Transformacja ustrojowa, jaka dokonała się w naszym kraju po 1989 roku, uruchomiła prawdziwą eksplozję przedsiębiorczości, co było widoczne zwłaszcza na początku lat 90. Znalazła też odzwierciedlenie w środowisku akademickim. Powstało od podstaw kilkaset prywatnych

<sup>1</sup> K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 7.

<sup>2</sup> Por. A. Lundstrom, L.A. Stevenson, *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*, Springer, New York, 2005, s. 77-82.

szkół biznesu, z których wiele miało, bądź nadal ma, w nazwie słowo przedsiębiorczość. Także na wielu uczelniach publicznych utworzono instytuty i katedry przedsiębiorczości. Wątpliwość budzi jednak jakość oferowanych programów i poziom przygotowania kadry do prowadzenia profesjonalnych zajęć z przedsiębiorczości. Błędy popełnione na etapie edukacji zniechęcają młodych ludzi do podjęcia działalności gospodarczej. Polacy są oceniani, jako jedna z najbardziej przedsiębiorczych nacji na świecie, jednak pozostaje duży niedosyt w zakresie wykorzystania przedsiębiorczego potencjału, zwłaszcza jego ambitnego, dynamicznego i innowacyjnego segmentu, jako dźwigni rozwoju społeczno-gospodarczego, a także wyjścia naprzeciw zagrożeniom i wyzwaniom przed jakimi stoi Polska w najbliższych kilkudziesięciu latach.

**Celem publikacji jest analiza tendencji w zakresie nauczania przedsiębiorczości w środowisku akademickim, stosowanych metod i narzędzi, a także kluczowych czynników sukcesu w tej dziedzinie.** Autorzy publikacji postulują potrzebę integracji działań w zakresie edukacyjnym z bardziej zaawansowanymi formami wspierania innowacyjnej przedsiębiorczości – preinkubacją, inkubacją i akceleracją. Takie podejście zdecydowanie zwiększa efektywność wsparcia i pozwoli na wykorzystanie efektów synergicznych. Z tego względu adresatami publikacji są nie tylko wykładowcy przedsiębiorczości w środowisku akademickim, ale także władze akademickie oraz kierownictwo i pracownicy akademickich ośrodków innowacji, wspierających proces transferu technologii z uczelni do praktyki gospodarczej.

Praca składa się z pięciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym omawiamy genezę idei przedsiębiorczego uniwersytetu, a także istotę i formy przedsiębiorczości akademickiej. W drugim – doświadczenia międzynarodowe wdrażania różnorodnych programów edukacyjnych na wyższych uczelniach oraz wnioski, jakie płyną z tych doświadczeń dla polskich uczelni i instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości akademickiej. W rozdziale trzecim proponujemy kompleksowy program rozwoju edukacji w zakresie przedsiębiorczości w polskich szkołach wyższych. Prezentujemy ofertę edukacyjną i analizujemy kluczowe kwestie związane z wdrażaniem programów w zakresie przedsiębiorczości dla studentów, absolwentów, doktorantów i pracowników naukowych. W rozdziale czwartym omawiamy kluczowe czynniki, od których będzie

zależało efektywne wdrożenie programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości w polskich szkołach wyższych. W piątym analizujemy działania edukacyjne w dziedzinie przedsiębiorczości w kontekście nowych wyzwań w sferze społeczno-gospodarczej oraz zmieniającej się roli uniwersytetu. Opracowanie zamykają rekomendacje dotyczące niezbędnych działań na szczeblu uczelni, instytucji wspierających, a także w sferze polityki państwa. Oczekujemy, że w wyniku wdrażania różnorodnych programów edukacyjnych w środowisku akademickim duch przedsiębiorczości spowoduje, że nasze uczelnie będą silniej powiązane z gospodarką i we właściwy sposób odpowiedzą na nowe wyzwania stojące przed społeczeństwem. Uzupełnieniem do przedstawionej analizy jest aneks zawierający podsumowanie wytycznych Grupy Ekspertów Komisji Europejskiej w zakresie rozwoju edukacji dla przedsiębiorczości w szkolnictwie wyższym, w szczególności na kierunkach nieekonomicznych.

Publikację uzupełniają trzy dodatkowe produkty: prezentacja: „**Kompleksowe wsparcie przedsiębiorczości akademickiej w środowisku akademickim**” oraz dwie audycje audio – „**Nowe możliwości rozwoju przedsiębiorczości akademickiej na polskich uczelniach**” i „**Rozwój sieci edukacyjnej dla wykładowców przedsiębiorczości akademickiej**”. Niezależnie przedłożone opracowanie jest komplementarne do innych publikacji w ramach inicjatywy PARP „Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu”.

Warszawa–Poznań, 31 sierpnia 2011 r.



## ROZDZIAŁ 1

### Geneza i formy przedsiębiorczości akademickiej

#### 1.1. Poszukiwanie nowego modelu uniwersytetu

W wyniku wzrostu znaczenia wiedzy, jako czynnika wytwórczego, pod koniec XX w. rzeczywistym wyzwaniem stała się potrzeba rozwoju kontaktów nauki z gospodarką. **Rodząca się gospodarka wiedzy szuka „paliwa” w formie innowacji i stawia szczególne wyzwania przed środowiskiem akademickim** – nie tylko edukacja i badania, ale aplikacja tworzonej wiedzy. Pojawiło się zatem pytanie: jak ten proces efektywnie zorganizować? Dotychczasowe modele akademickie, sporadycznie poza uczelniami amerykańskimi, raczej nie dostrzegały potrzeby integracji z gospodarką. Dominujący Humboldtowski model uniwersytetu w konsekwencji skostnienia, rozrastającej się biurokracji i ingerencji państwa nie był w stanie sprostać wyzwaniom dynamicznie zmieniającego się otoczenia społeczno-ekonomicznego. **Dotychczasowy model szkoły wyższej, oparty na edukacji i badaniach naukowych, zostaje poszerzony o przygotowanie do przedsiębiorczości, rozumianej jako kształtowanie aktywnych zachowań umożliwiających samodzielne działanie na rynku (tzw. trzecia misja)**<sup>3</sup>.

Świat nauki potrzebuje zbliżenia się do kreatywnego społeczeństwa i praktyki biznesowej. Zaczynamy mówić o: uniwersytecie przedsiębiorczym, trzeciej generacji, kreatywnym, proaktywnym, innowacyjnym. Jednocześnie proces akademickiej transformacji jest bardzo trudny ze względu na tradycje, reguły zarządzania oraz mechanizmy powiązań wewnętrznych i zewnętrznych<sup>4</sup>.

Początków nowego podejścia do funkcji ośrodków akademickich należy szukać na amerykańskich uczelniach po II wojnie światowej. Pionierskie eksperymenty organizacyjne Massachusetts Institute of Technology (MIT) i Uniwersytetu Stanforda w kontaktach z biznesem zapoczątkowały nową jakość, która legła u podstaw poszukiwań nowego modelu

<sup>3</sup> K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki...* op. cit. s. 162-167.

<sup>4</sup> Drucker wskazuje, że zmiany w tego typu instytucjach są możliwe z reguły na skutek działań osób z zewnątrz lub w wyniku katastrofy. Wskazuje na Wilhelma von Humboldta oraz sytuację, jaka wystąpiła w Prusach na początku XIX w. Zob. P.F. Drucker, *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004, s. 204-205.

funkcjonowania instytucji naukowych. W nowym podejściu urynkowanie wyników badań staje się przynajmniej tak samo ważne, jak kształcenie i działalność naukowo-badawcza. Wyzwaniem dla szkół wyższych w dobie globalizacji, przy zachowaniu najwyższego poziomu kształcenia i badań, staje się przekształcenie ich w międzynarodowe centra przedsiębiorczości i transferu technologii<sup>5</sup>.

Aktywność w sferze edukacji biznesu oraz praktycznego wsparcia w zakresie tworzenia nowych firm prowadzi do rozwoju sieci przyuczelnianych firm, tworzących często bardzo nowoczesne i konkurencyjne w skali globalnej klastry. Wiele, głównie amerykańskich, uczelni już w połowie XX wieku podjęło działania w tym obszarze, rozwijając się często z prowincjonalnych, małych uniwersytetów czy szkół wyższych w pierwszoligowe, rozpoczynające listy rankingowe najlepsze szkoły (np. Uniwersytet Stanforda). Znane są przykłady narodzin innowacyjnych branż w powiązaniu ze środowiskiem naukowym, elastycznie współpracującym z biznesem (np.: mikroelektronika – Uniwersytet Stanforda czy Internet – CERN). Jednakże prawdziwym przełomem w postrzeganiu roli uczelni w aktywizacji gospodarki były wyniki badań przeprowadzonych w połowie lat 90. XX w. w Massachusetts Institute of Technology<sup>6</sup>. Nikt nie negował wpływu uczelni na gospodarkę, ale policzony, wymierny poziom oddziaływania zaskoczył wszystkich. Ten moment zaowocował dynamicznym wzrostem zainteresowania problematyką powiązań nauki z biznesem. Podjęto wiele badań, działań promocyjnych, a w konsekwencji zmian regulacyjnych modyfikujących rolę uniwersytetu w gospodarce i społeczeństwie. Przedsiębiorczość i aktywne działania na rzecz komercjalizacji technologii stały się oficjalnie w wielu krajach kolejnym, po edukacji i badaniach, elementem misji uniwersytetu<sup>7</sup>. W krótkim czasie pojawiło wiele inicjatyw Komisji Europejskiej oraz na poziomie poszczególnych krajów UE, wspierających adaptację modelu przedsiębiorczego uniwersytetu. Do europejskich pionierów należy zaliczyć uniwersytety: Cambridge, Katolicki w Louvain, Heriott-Watt w Edynburgu.

<sup>5</sup> K.B. Matusiak, *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, ITE, Radom–Łódź 2006, s. 73-77.

<sup>6</sup> Zidentyfikowano łącznie liczbę 4230 firm ujętych w bazie danych i uznawanych za firmy absolwentkie (w 1968 r. było tylko 175 tego typu podmiotów). MIT – przedsiębiorstwa tworzyły w 1994 r. około 1,1 mln miejsc pracy i generowały sprzedaż w wysokości 232 mld USD (według rachunku PKB 24. gospodarka świata), a 106 firm zatrudniało ponad 1000 pracowników. Zob.: MIT: *The Impact of Innovation*, Publication of Boston Bank, March 1997, s. 2-9.

<sup>7</sup> Właściwych zmian w przepisach o szkolnictwie wyższym dokonano w Niemczech w 1999 r., a w Polsce w 2005 r. w ramach Ustawy z 27.07.2005 prawo o szkolnictwie wyższym, DzU 05 nr 164, p. 1365

Istotnym katalizatorem działań w kierunku uelastycznienia i zmian w szkolnictwie wyższym jest rozwój uniwersytetów korporacyjnych. Od lat 70. XX w. pojawia się nowe zjawisko organizacyjne i strukturalne, zmieniające warunki na rynkach edukacyjnych wielu krajów. Ze szczególnym rozmachem i dynamiką na rynek wchodzi komercyjne szkoły wyższe, przekształcając się w specyficzne koncerny edukacyjne<sup>8</sup>. Ociężałość organizacyjna i uzależnienie od pieniędzy publicznych tradycyjnych uniwersytetów otworzyły luki na rynku dla elastycznych, szybko reagujących podmiotów. Komercyjne szkoły i instytucje szkoleniowe od wieków istniały na marginesie systemów edukacyjnych, często przekształcając się w renomowane uczelnie o szerszej misji niż tylko zapewnienie zysku dla właściciela. Nie osiągnęły jednak w tradycyjnej formule for-profit takich rozmiarów i siły oddziaływania. W ciągu kilkunastu lat nowy model świadczenia usług edukacyjnych był najszybciej rozwijającym się segmentem sektora usług w USA<sup>9</sup>. Rozwój sieci edukacyjnych następował przez tworzenie nowych jednostek oraz przejęcia już istniejących podmiotów znajdujących się w nie najlepszej kondycji ekonomicznej. **Model funkcjonowania korporacyjnych uniwersytetów ze swojej istoty jest bardzo odległy od Humboldtowskiej koncepcji jedności badań i nauczania. W tym systemie nie ma miejsca na badania, ale odnajdujemy bardzo wiele innowacyjnego myślenia w interakcji potrzeb rynku pracy i biznesu oraz doświadczeń tradycyjnych instytucji naukowo-badawczych.** W dynamicznym świecie masowej edukacji znajduje on dla siebie pewne miejsce, a perspektywy rozwoju sektora są na najbliższe lata bardzo obiecujące<sup>10</sup>. Jednocześnie rozwój komercyjnych instytucji istotnie ograniczył pole manewru dla klasycznych instytucji akademickich, które – jak pokazują doświadczenia ostatnich lat – nie są zdolne do konkurencji w bardzo rentownych segmentach rynku edukacyjnego<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Nowe holdingi edukacyjne składające się z sieci szkół wyższych o uniwersyteckim statusie oraz szkół średnich i jednostek szkoleniowych określane są często pojęciem *McUniversity* lub *Anti-Harvard*.

<sup>9</sup> Pierwsze koncerny edukacyjne weszły na giełdę nowojorską w latach 90. XX w. (DeVry w 1991 r.), a największy ich przedstawiciel (Apollo Group) uzyskał kapitalizację (styczeń 2008 r.) w wysokości 12,3 mld USD. Działający w ramach grupy Apollo University of Phoenix z 330 tys. studentów, 21,5 tys. nauczycielami akademickimi, ponad 260 lokalizacjami oraz rozwiniętym systemem on-line jest największą amerykańską szkołą wyższą. Patrz M. Althaus, *Die Anti-Harvards. Wie Bildungskonzerne Amerikas Hochschulwesen revolutionieren*, LIT Verlag, Berlin 2009, s. 11-19.

<sup>10</sup> Prognozuje się, że omawiane podmioty w najbliższych latach powinny objąć ponad 15% wszystkich studiujących w USA (obecnie 6%). Szczególnie dynamiczny rozwój tego segmentu rynku edukacyjnego obserwujemy w państwach Europy Środkowo-Wschodniej oraz w Ameryce Łacińskiej. Zob. M. Althaus, *Die Anti-Harvards...* op. cit., s. 813-817.

<sup>11</sup> K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki...* op. cit., s. 174-175.



## 1.2. Kreatywność, innowacyjność, przedsiębiorczość – wyzwania dla uniwersytetu XXI w.

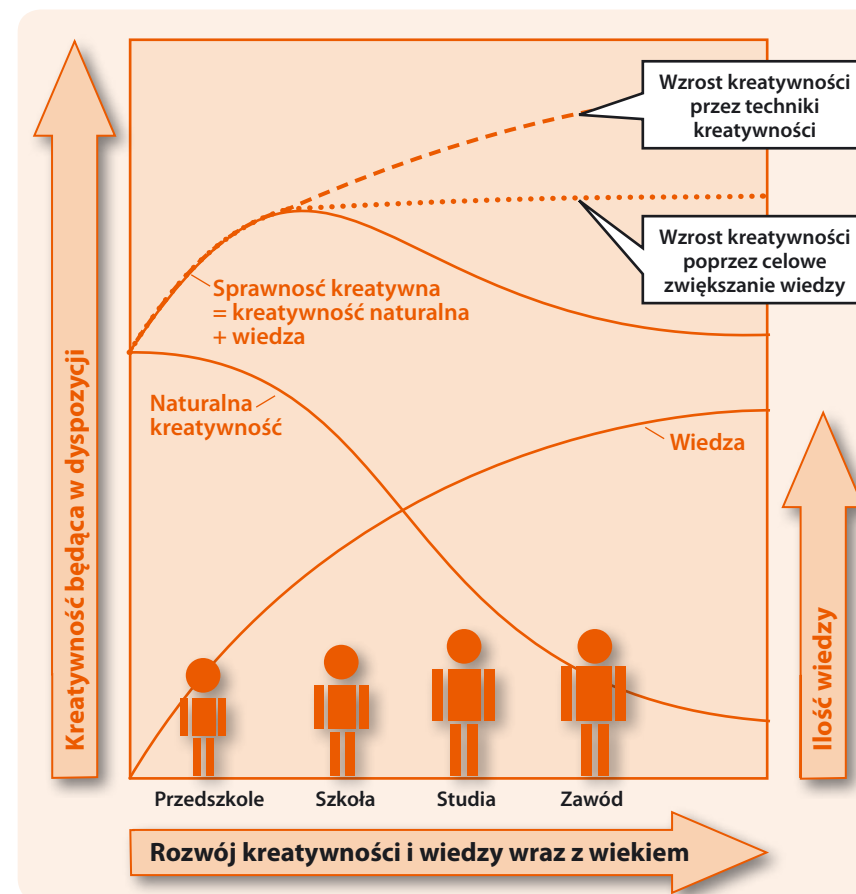
Współcześnie wiedza w coraz szerszym zakresie zastępuje pracę i kapitał, jako podstawowe źródło dobrobytu społecznego. Zdolność tworzenia wiedzy, a przede wszystkim jej przekształcania w nowe produkty, usługi i technologie, decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstw i całej gospodarki. Gospodarka wiedzy wymaga specyficznego „paliwa”, którym są innowacje trafiające na rynek i do konsumentów w postaci nowych produktów i usług. W tych warunkach **kreatywność, innowacje i przedsiębiorczość stanowią trzy komplementarne mechanizmy budujące dynamikę zmian i siłę konkurencyjną biznesu (siły motoryczne gospodarki wiedzy).**

Punktem wyjścia jest wywodzące się z psychologii pojęcie kreatywności<sup>12</sup>, definiowanej jako zdolność (twórcza postawa, nieschematyczne myślenie) do tworzenia czegoś nowego przez wykorzystanie posiadanej wiedzy, doświadczeń i umiejętności. Kreatywność, to cecha osobowości kojarzona z procesem twórczym, mająca podstawowe znaczenia dla mechanizmów powstawania innowacji. Odnosi się do cechy każdego człowieka, który dostrzega korzyści z twórczego myślenia (tzw. twórczość codzienna), i jest w stanie wykorzystać możliwości wynikające z posiadanej wiedzy. **Wielkie odkrycia i wynalazki występują raczej rzadko, a kreatywność to codzienne poszukiwanie nowych możliwości na podstawie dostępnej wiedzy.** Szeroko popularyzuje się kreatywność, jako powszechne i codzienne postępowanie przeciętnych ludzi, od lat 80. poprzedniego wieku. Jednocześnie poszukuje się relacji między kreatywnością a innowacyjnością. Takie podejście kształtuje jakościowo nowe potrzeby w sferze edukacyjnej, pedagogicznej i szkoleniowej. Twórczą postawę przestajemy traktować jako domenę geniuszy, a zaczynamy coraz bardziej odnosić do szerokiej aktywności zawodowej. W konsekwencji podkreśla się możliwość trenowania twórczego myślenia, analogicznie do ćwiczenia pamięci. Przyjmuje się, że w każdym człowieku jest podstawowa duchowa baza dla kreatywności, która jest jednak wykorzystywana z różną intensywnością (tzw. na-

<sup>12</sup> Kreatywność jest wieloznacznym i nieostrym terminem (tylko w literaturze psychologicznej można znaleźć 60 różnych definicji), będącym w ostatnich latach przedmiotem intensywnych badań wielu dziedzin naukowych: psychologii, pedagogiki, socjologii, zarządzania, ekonomii, filozofii. Wielu autorów wręcz utożsamia kreatywność z twórczością. W polskiej literaturze większość autorów (np. prof. E. Nęcka) odróżnia kreatywność jako cechę osoby od twórczości odnoszącej się do procesu tworzenia czegoś nowego.

turalna kreatywność). Ostateczna sprawność kreatywna jednostki jest sumą naturalnej kreatywności, pomysłowości i wiedzy oraz może być przez zewnętrzne wpływy poprawiona lub blokowana. W wieku dziecięcym występuje wysoki stopień naturalnej kreatywności, osiągając maksimum około 14. roku życia. Jednocześnie wraz z wiekiem rośnie wiedza, co sprawia, że potencjał kreatywnej sprawności w pierwszych latach życia dynamicznie wzrasta.

**Schemat 1.** Zależność między wiekiem jednostki a wiedzą, naturalną kreatywnością, kreatywną sprawnością.



Źródło: J. Koch, *Metody generowania nowych pomysłów* [w:] *Kreatywność – innowacje – przedsiębiorczość*, red. P. Niedzielski, J. Guliński, K.B. Matusiak, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 13-15.

Oddzielnym problemem jest pytanie – kiedy najlepiej kształtuje się kreatywną osobowość jednostki? Za najlepszy okres przyjmuje się początek edukacji w przedszkolu i szkole podstawowej. To wówczas chłonny na nowości umysł jest najbardziej otwarty i żywiołowy (tzw. naturalna kreatywność). Reproduktywny system kształcenia, doświadczenia, sygnały

z otoczenia z reguły ograniczają kreatywność. Już w szkole pojawiają się pierwsze ograniczenia sprawności kreatywnej, jako konsekwencji systemu kształcenia nastawionego na reprodukcję znanej wiedzy oraz sposobów myślenia według określonych wzorców. Ponadto młodzi ludzie otrzymują mnóstwo sygnałów z otoczenia, że zbyt duża kreatywność jest niewygodna, niekonwencjonalna i nie odpowiada przyjętym w danym społeczeństwie normom i wzorcom. Skutkiem tego obserwujemy spadek kreatywnej sprawności wraz z wiekiem. Można jednak tę sprawność w każdym wieku zwiększać, jeśli będzie się stosować odpowiednie techniki kreatywności oraz zdobywać i przyswajać określoną wiedzę<sup>13</sup>. **W warunkach gospodarki wiedzy, zmian, w pierwszej kolejności, należy oczekiwać od szkoły i uczelni, które zdecydowanie więcej czasu w programach nauczania powinny zarezerwować na techniki twórczego myślenia.**

**Kreatywność jest początkowym, koniecznym ale niewystarczającym warunkiem innowacyjności** osób, zespołów, firm i całej gospodarki, prowadzącej do powstania przewagi konkurencyjnej w globalizującym się świecie. Poziom kreatywności zasadniczo zależy od<sup>14</sup>:

1. Osobowościowych i intelektualnych charakterystyk jednostki (takich jak: sposób myślenia, dotychczasowe doświadczenia, zdolności, poziom wiedzy, motywacja, wytrwałość) składających się na tzw. kreatywną osobowość;
2. Bodźców otoczenia (np. oddziaływanie grupy zadaniowej, sprzyjająca atmosfera, poparcie dla abstrakcyjnych odpowiedzi) składających się na tzw. klimat kreatywności;
3. Cech otoczenia (np. warunki życia, poczucie wolności, synergia) tworzących tzw. kreatywne miejsce.

W tym kontekście rysuje się szczególna rola uniwersytetu, jako miejsca gdzie:

1. Kształcą się kadry i prowadzi badania naukowe, rozwijając jednocześnie kreatywną osobowość;
2. Przygotowuje do innowacyjnej przedsiębiorczości, rozwijając klimat kreatywności;

<sup>13</sup> J. Koch, *Metody generowania nowych pomysłów*, [w:] *Kreatywność – innowacje – przedsiębiorczość*, red. P. Niedzielski, J. Guliński, K.B. Matusiak, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 13-14.

<sup>14</sup> Różne ujęcia zagadnienia zawierają prace: M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody badania*, Difin, Warszawa 2009, s. 14-35; E. Jerzyk, G. Leszczyński, H. Mruk, *Kreatywność w biznesie...* op. cit., s. 9-62.

3. Rozwija się wielofunkcyjne relacje (synergia) z otoczeniem, tworząc jakość miejsca dla nauki, pracy i spędzania czasu wolnego.

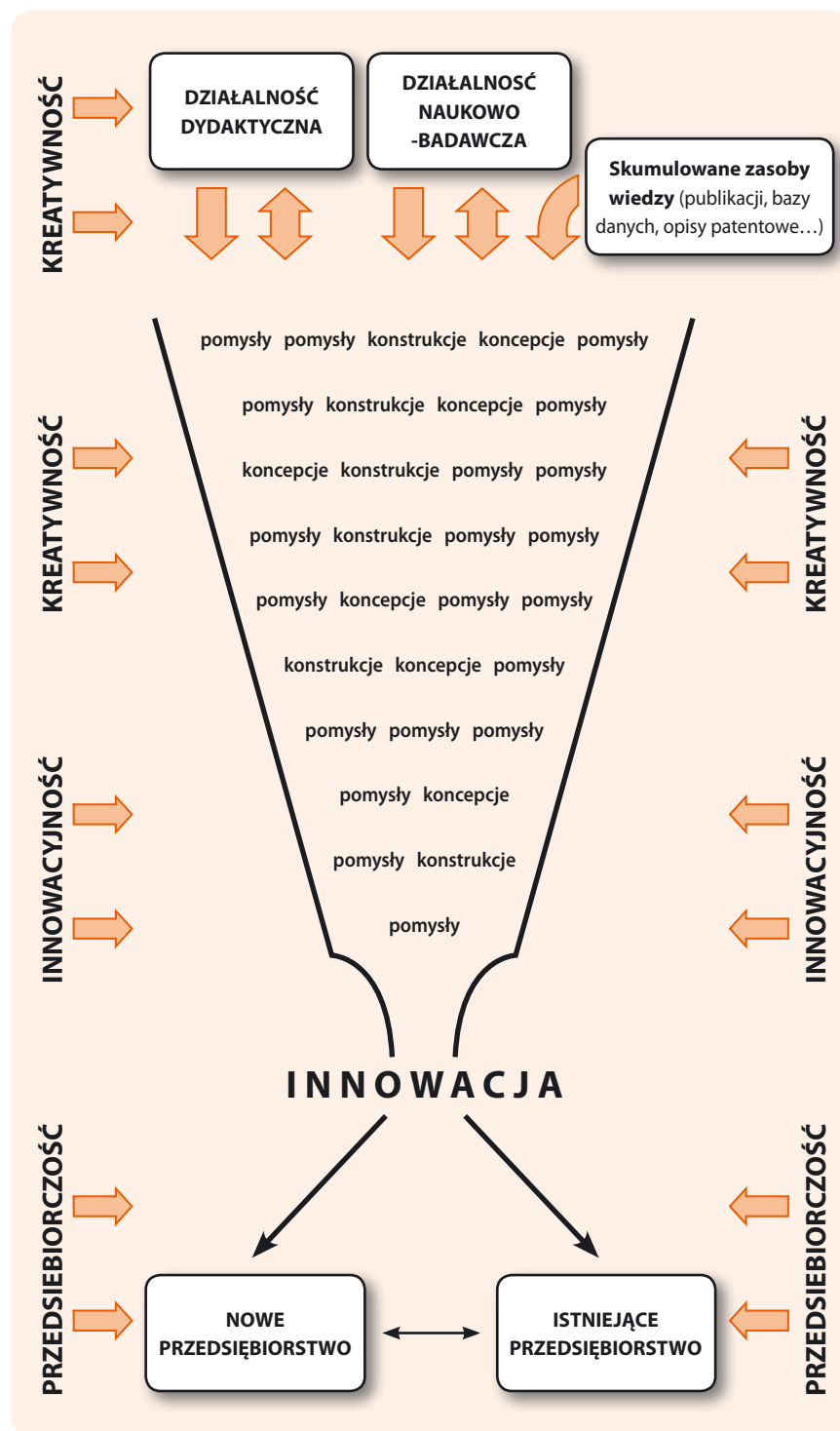
**W wyniku działań kreatywnych powstają nowe idee, pomysły, konstrukcje, które podlegają dalszej obróbce i przetworzeniu wymagającej innowacyjności.** To zdolność osób, podmiotów gospodarczych lub gospodarek do przetwarzania pomysłów w innowacje, czyli dokonania pierwszego zastosowania<sup>15</sup>. Przyjmuje się, że **innowacja jest zastosowaniem twórczego pomysłu, a kreatywność jest procesem myślowym, który umożliwiając powstawanie nowatorskich rozwiązań, warunkuje aktywację procesu innowacyjnego.** Kreatywność jest niezbędnym warunkiem uruchomienia działalności innowacyjnej, a jednocześnie silnie determinuje sprawność przebiegu wszystkich faz procesu innowacyjnego.

Nowoczesna gospodarka potrzebuje strumienia pomysłów, które w procesie innowacyjnym są przekształcane w innowacje. Należy podkreślić dużą selekcję generowanych pomysłów (tzw. lejek wiedzy) pod kątem ich rynkowego potencjału. Badania wskazują, że statystycznie z około 2000 pomysłów powstaje tylko 11 doskonałych rozwiązań oraz około 17 względnie dobrych<sup>16</sup>. Pozostałe pomysły nie są realizowane, a nawet jeśli są realizowane, to przynoszą straty. Sukces ekonomiczny społeczeństw jest w tych warunkach pochodną zdolności do generowania jak największej liczby pomysłów, z których tylko pojedyncze znajdują biznesowe wykorzystanie. Dlatego dla innowacyjnej gospodarki niezwykle istotne jest, by poszukiwać sposobów wzmocnienia samej kreatywności oraz rozwoju metod twórczego myślenia, ale także form przechodzenia kreatywności w innowacyjność i przedsiębiorczość (schemat 2), czyli zdolność patrzenia na nowe pomysły przez pryzmat potencjalnych zastosowań rynkowych (tzw. zamiana pomysłów na pieniądze). Szczególne znaczenie posiada **rozwój metod preinkubacji i inkubacji innowacyjnej przedsiębiorczości, jako naturalnej kontynuacji dla procesu dydaktycznego, i zintegrowane podejście do wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej.**

<sup>15</sup> *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, OECD, Eurostat, Warszawa 2008, s. 48.

<sup>16</sup> J. Koch, *Metody generowania...* op. cit., s. 14.

**Schemat 2.** Powiązanie działalności dydaktycznej i naukowej z kreatywnością, innowacyjnością i przedsiębiorczością.



**Innowacyjność jest umiejętnością aktywnego angażowania się w procesy innowacyjne, czyli działania o charakterze naukowo-badawczym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym, podejmowane od pomysłu po urynkowanie nowości<sup>17</sup>.**

Jednocześnie w ramach działalności innowacyjnej identyfikujemy nakładające się na siebie<sup>18</sup>:

- 1. Łączenie wiedzy i pierwiastka intelektualnego ze spojrzeniem rynkowym** obejmującym identyfikację docelowych klientów, analizę obecnych rozwiązań oraz efektywne połączenie niezbędnych zasobów w sposób przynoszący nadwyżkę ekonomiczną (zysk) potencjalnemu przedsiębiorcy;
- 2. Pionierski charakter** działania wymuszający kreatywność, elastyczność, dostęp do specyficznych zasobów, w tym zespołów ludzkich o różnych kompetencjach i wysokich możliwościach intelektualnych;
- 3. Niepewność wyniku końcowego**, a trwające latami prace mogą jedynie wykazać brak potencjału rynkowego, mimo zaangażowanych znacznych środków ludzkich, rzeczowych i finansowych; znane metody analizy ryzyka w małym zakresie sprawdzają się w pracach nad innowacjami.

Siłą sprawczą innowacyjnych zmian jest **przedsiębiorca**, a innowacyjność jest jedną z czterech funkcji przedsiębiorczości. Należy podkreślić zmienny i historyczny charakter fenomenu przedsiębiorczości, który podlega ciągłej ewolucji i procesom dostosowań do zmieniających się warunków cywilizacyjnych i ekonomiczno-społecznych. Pojawiają się tym samym nowe formy, a wcześniej dominujące typy tracą na znaczeniu. Obecnie dynamicznie rośnie znaczenie przedsiębiorczości w obszarach, które wcześniej pozostawały poza obrębem penetracji przedsiębiorcy, a do których zaliczamy styk nauki i biznesu, będący polem aktywności przedsiębiorcy akademickiego (intelektualnego, technologicznego, wiedzy). Innowacyjny przedsiębiorca w dynamicznej gospodarce jest nośnikiem mechanizmu zmian, jednostką zdolną do wprowadzania nowych kombinacji, czyli realizacji przedsięwzięć innowacyjnych (tzw. wicher twórczej destrukcji). To innowacyjny przedsiębiorca jest w stanie ze strumienia nowych idei, pomysłów i wynalazków wyodrębnić te z potencjałem rynkowym i przekształcić je w nowe pro-

<sup>17</sup> Green Paper on Innovation, European Commission ECSC-EAEC, Brussels-Luxembourg 1996, s. 12.

<sup>18</sup> K.B. Matusiak, *Budowa powiązań...*, op. cit., s. 41-42.

dukty, technologie czy rozwiązania organizacyjne. Funkcją konstytuującą przedsiębiorcę jest wprowadzanie innowacji niezależnie od innych rodzajów działalności związanych z prowadzeniem firmy. Najlepszym przykładem jest mała firma, gdzie przedsiębiorca jest technologiem, zapatrzeniowcem, handlowcem, kierownikiem biura, szefem personalnym itp. Przy realizacji tych zadań wykonuje specyficzne funkcje. Wprowadzanie nowych kombinacji nie jest rutyną czy zawodem, podobnie jak podejmowanie i realizowanie decyzji strategicznych. Innowacyjna funkcja przedsiębiorcy występuje zawsze w połączeniu z innymi rodzajami jego biznesowej aktywności (np. organizacją i kierowaniem firmą), które z reguły są na co dzień bardziej widoczne od prac nad nowymi produktami, technologiami czy zmianami organizacyjnymi. Współczesna gospodarka wymusza na przedsiębiorcy poszukiwanie innowacyjnych zmian, które decydują o pozycji konkurencyjnej na dynamicznym i nieprzewidywalnym rynku.

**Przedsiębiorczość, to połączenie różnych talentów, umiejętności i energii z wyobraźnią, dobrym planowaniem i zdrowym rozsądkiem. Działanie przedsiębiorcze polega tu na zastosowaniu nowego pomysłu w określonych warunkach, w sposób prowadzący do zmiany.** Skutki zmian są z reguły trudne do przewidzenia, a zastosowanie nowego pomysłu wiąże się ze zróżnicowanym ryzykiem i niepewnością oraz ewentualnym oporem najbliższego otoczenia. **Od połowy poprzedniego wieku obserwujemy „demistyfikację” przedsiębiorczości, jako procesu czysto intuicyjnego, na rzecz efektywnego zarządzania, którego można się nauczyć. Bycie przedsiębiorczym jest tu postrzegane jako złożona forma zachowania, wymagająca przede wszystkim wiedzy, pasji, ciężkiej pracy, aktywnego uczenia się podpartych umiejętnościami podejmowania decyzji strategicznych**<sup>19</sup>.

Należy podkreślić komplementarny charakter sił napędowych gospodarki wiedzy. Kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość są niezbędne do powodzenia wszystkich procesów innowacyjnych. Tym samym **edukacja, preinkubacja i inkubacja innowacyjnej przedsiębiorczości muszą być ściśle zintegrowane.**

<sup>19</sup> M. Bratnicki, *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego, Katowice 2002.

Jednocześnie obserwujemy relatywnie dużą dostępność rozwiązań technicznych, wręcz mówimy o nasyceniu gospodarki i społeczeństwa nowymi technologiami. Szansą dla działań innowacyjnych staje się rozpoznanie i dopasowanie wiedzy, którą dysponujemy, do potrzeb określonych jednostek, grup, regionów i społeczności. Jednocześnie poszerzenie perspektywy patrzenia na innowacje tworzy nowe możliwości w dziedzinach nietechnicznych (kultura, sztuka, pedagogika itp.). W konsekwencji zaczynamy mówić o tzw. przemysłach kreatywnych<sup>20</sup>, opartych na indywidualnej pomysłowości i kreatywności, w których tworzenie wartości i nowych miejsc pracy wynika głównie z wykorzystania zasobów intelektualnych. O potrzebie innowacyjności mówi się w różnych obszarach aktywności ludzkiej oraz poszukuje się nowych znaczeń i wartości dla sprawdzonych rozwiązań. To podejście wzmacnia rolę innowacji organizacyjnych i marketingowych. Kreatywność w tym wymiarze oznacza filtrowanie technologii przez pryzmat psychologii, socjologii, kulturoznawstwa i odnajdywanie nowych obszarów zastosowań. Podejście to niesie wiele implikacji, głównie w sferze edukacyjnej. Ważnym elementem działań innowacyjnych staje się kreatywność, która z kolei przesuwając nacisk ze ścisłej edukacji zawodowej na rozwój ogólnych umiejętności i kompetencji zawodowych. Konkurencja w innowacyjnej gospodarce wymusza elastyczność, ciągłe uczenie się, rozwój umiejętności w zakresie komunikacji międzyludzkiej i zespołowej pracy projektowej oraz sprawne władanie wszystkimi zdobyczami technik zarządzania informacją. Konsekwencją są niezbędne zmiany w systemie edukacji, programach i organizacji nauczania umożliwiające wzrost zdolności adaptacyjnych do nowych wyzwań, które obejmują<sup>21</sup>:

1. Multidyscyplinarność kształcenia przez umiejętne łączenie nauczania przedmiotów ścisłych i przyrodniczych ze społecznymi, komunikacji i tworzenia portfela kompetencji społecznych;
2. Nauczanie technik twórczego rozwiązywania problemów;
3. Programy mobilności i współpracę szkół wyższych z przedsiębiorstwami, łączenie wiedzy i umiejętności pracowników naukowych z doświadczeniami zawodowymi;

<sup>20</sup> Za twórcę pojęcia uznaje się australijskiego ekonomistę kultury Davida Throsby'ego, który już w latach 80. XX w. wskazywał, że wymiar gospodarczy różnych dziedzin artystycznych daleko wykracza poza ich tradycyjne ujęcie. Wskazuje, że stają się specyficznymi biegunami wzrostu dynamicznej gospodarki postindustrialnej. Rosnące zainteresowanie podejściem zaowocowało wieloma opracowaniami i propozycjami klasyfikacyjnymi, spośród których największe uznanie międzynarodowe zyskała propozycja brytyjskiego Ministerstwa Kultury, Mediów i Sportu (tzw. *DCMS Creative Mapping Document*). Według DCMS, do przemysłów kreatywnych zaliczono: reklamę, design, architekturę, sztukę i rynek antyków, rzemiosło artystyczne, film, gry komputerowe, muzykę, sztuki performatywne, wydawnictwa, programowanie i usługi komputerowe, media tradycyjne i elektroniczne.

<sup>21</sup> Rekomendacje, [w:] *Foresight kadry nowoczesnej gospodarki*, red. K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, PARR, Warszawa 2009, s. 164.



4. Edukację ustawiczną obejmującą ofertę studiów i szkoleń dla osób w każdym wieku z bardzo różnymi doświadczeniami zawodowymi.

Dalsze działania dotyczą adaptacji w środowisku akademickim form pre- i inkubacji innowacyjnej przedsiębiorczości oraz stworzenie właściwej bazy organizacyjnej dla tych działań (akademickie centra przedsiębiorczości, preinkubator oraz inkubatory i parki technologiczne).

Jednocześnie Europa od kilku dziesięcioleci rozwija się w sposób rutynowy i imitacyjny, daleki od założeń kreatywnej gospodarki. Źródła należy szukać m.in. w systemie badań, edukacji i szkolnictwa wyższego<sup>22</sup>. W wyniku poszerzania dostępu do edukacji zniknął element formowania elit i zaniedbano kształtowanie osobowości, co można przypisać:

1. Uniformizacji, ujednoczenia programów i koncentracji na procedurach;
2. Nadprodukcji certyfikatów, świadectw maskujących walory charakteru i intelektu;
3. Nastawieniu na wymierny sukces indywidualny, który mierzy to, co da się wpisać w tabelaryczne zestawienie, a celem jest przygotowanie do następnej szkoły;
4. Formowaniu egoizmów (tzw. wyścig szczurów), które prowadzą do wygaszania koleżeńskości i obniżania jakości kapitału społecznego;
5. Odbiorowi edukacji jako uprawnień socjalnego, a nie procesu kształtowania i selekcji talentów.

Próba zmiany tej sytuacji jest proces boloński, który zakłada integrację i modernizację systemów szkolnictwa wyższego w Europie. Proces boloński wyznacza kierunki, w którym powinny zmierzać nowoczesne systemy szkolnictwa wyższego, określając jednocześnie zadania uczelni planujących wkroczyć w europejski intelektualny obszar akademicki oraz na międzynarodowy rynek usług edukacyjnych. Spowodował on falę zmian strukturalnych, programowych i organizacyjnych, które mają umożliwić przezwycięzenie problemów europejskich szkół wyższych zgodnie z globalnymi trendami tworzenia gospodarki wiedzy. Proces boloński jest próbą wyjścia naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom współczesnego świata, w którym wzrasta znaczenie wiedzy, jako

podstawowego zasobu decydującego o sukcesie i konkurencyjności państw oraz zamożności społeczeństw. Sprawnie działające i rozwijające się uczelnie oraz wysokiej jakości kształcenie na poziomie wyższym powinny być fundamentem tworzącego się społeczeństwa wiedzy.

### 1.3. Formy przedsiębiorczości akademickiej

Przedsiębiorczy uniwersytet dąży do integracji z gospodarką, aby odnaleźć się w dynamicznej rzeczywistości kreatywnej gospodarki wiedzy. Otwarte pozostaje pytanie – na ile uniwersytet ma podjąć nowe dla siebie wyzwania i zbliżyć się do gospodarki, tak aby nie utracić kontroli nad pełnieniem swoich tradycyjnych funkcji oraz rozwiniętej przez wieki tradycji akademickiej. Nie chodzi bowiem o to, aby uniwersytet stał się „komercyjnym przedsiębiorstwem”, maszyną do zadań, które gwarantują pewny zysk. Transformacja uczelni następuje w pięciu komplementarnych kierunkach (schemat 3). Punktem wyjścia jest usprawnienie mechanizmów zarządzania uniwersytetem i przygotowanie profesjonalnych kadr o przedsiębiorczej orientacji. Trudno efektywnie nauczać przedsiębiorczości w warunkach dalekich od reguł nowoczesnego zarządzania. Zdolność do efektywnego funkcjonowania w gospodarce wiedzy wymaga sprawnego systemu komunikacji i oddziaływania na otoczenie. Jest to możliwe, jeśli uniwersytet uczestniczy w powiązaniach sieciowych łączących przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, społeczne itp.

Kolejnym elementem akademickiej transformacji jest zdolność szkół wyższych do reagowania na zmieniające się warunki zatrudnienia absolwentów oraz oczekiwania rynków pracy i pracodawców. Na całym świecie niezbędna jest nieustanna aktualizacja programów nauczania na wszystkich poziomach edukacji, co jest odpowiedzią na coraz wyższe wymagania konkurencyjności w zakresie wiedzy. W społeczeństwie innowacyjnym dostępność wysoko wykwalifikowanej kadry będzie nieodzownym warunkiem generowania i propagowania wiedzy.

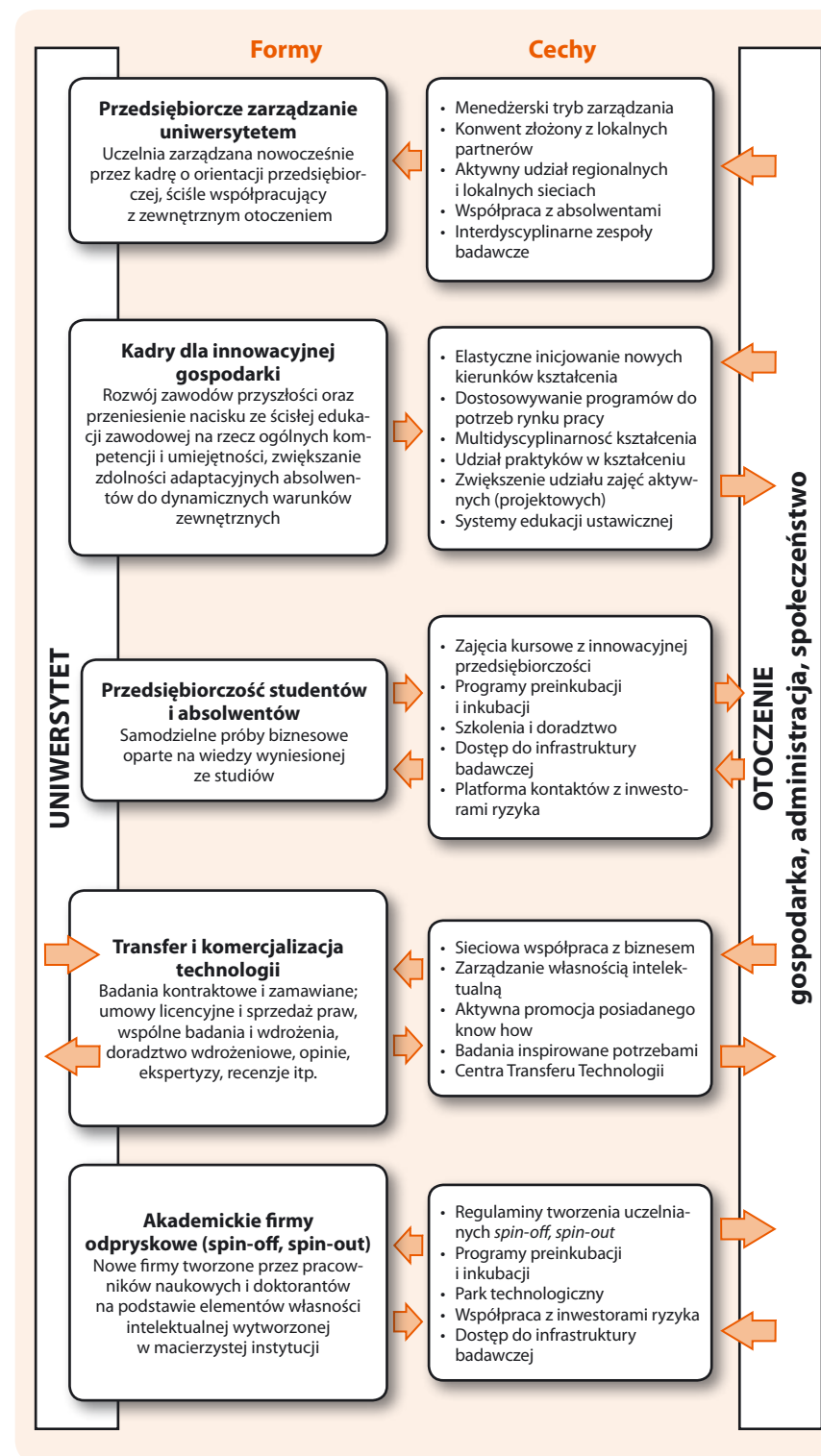
Trzy ostatnie kierunki dotyczą szeroko rozumianej **przedsiębiorczości akademickiej**. Wobec pewnego zamieszania pojęciowego, spróbujmy na wstępie zdefiniować pojęcie samej przedsiębiorczości akademickiej, a także ściśle związanych pojęć tzw. firm odpryskowych (spin-off, spin-out), które następnie będą konsekwentnie stosowane w niniejszym opracowaniu.

<sup>22</sup> R. Galar, *Kreatywna i innowacyjna Europa wobec wyzwań XXI wieku. Scenariusz optymistyczny*, [w:] *Kreatywna i innowacyjna Europa wobec wyzwań XXI wieku*, red. A. Kukliński, K. Pawłowski, J. Woźniak Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2009, s. 44.

Pierwotnie w literaturze zachodniej dominowało wąskie podejście do przedsiębiorczości akademickiej, która utożsamiana była z zakładaniem firm odpryskowych (spin-off). Według czołowego amerykańskiego badacza problematyki przedsiębiorczości akademickiej S. Shane'a, spin-off to nowe firmy tworzone przez członków społeczności akademickiej w celu komercjalizacji technologii stanowiącej element własności intelektualnej wytworzonej w macierzystej instytucji<sup>23</sup>. Kluczowym elementem wspomnianej definicji jest występowanie komercjalizacji w oparciu na elementach, chronionych w różny sposób, własności intelektualnej wytworzonej w macierzystej uczelni. Wtedy bowiem występuje szczególne spiętrzenie kwestii natury prawnej, organizacyjnej, technicznej a także etycznej. Natomiast formy aktywności gospodarczej pracowników naukowych, gdzie nie występują kwestie własności intelektualnej, nie są traktowane, w myśl wspomnianej definicji, jako przejawy przedsiębiorczości akademickiej.

Współcześnie obserwujemy tendencję do bardziej kompleksowego ujmowania przedsiębiorczości akademickiej (schemat 4). Jest ona wynikiem krytyki, dotyczącej nadmiernej koncentracji uwagi na problematyce tworzenia firm odpryskowych. Tymczasem z przejawami przedsiębiorczej aktywności kadry akademickiej mamy do czynienia w bardzo wielu obszarach współdziałania uczelni z praktyką gospodarczą, których efektem jest komercjalizacja wyników badań. Są to różnorodne kooperacyjne formy transferu technologii (środkowa część tabeli 1) oparte na umowach licencyjnych, prowadzeniu badań na zlecenie przemysłu, wspólnych wdrożeniach itp. Na wielu uczelniach mamy wybitnych naukowców, posiadających talent organizacyjny połączony z prawdziwą pasją wdrożeniową, cieszących się zasłużonym szacunkiem wśród kadry kierowniczej przedsiębiorstw. To między innymi dzięki ich aktywności, działań odbiegających od tradycyjnych akademickich schematów dochodzi do realizacji wielu interesujących projektów w ramach współpracy uczelni z przemysłem. Działalność tego typu liderów kooperacyjnych form transferu technologii powinniśmy potraktować jako akademicką odmianę przedsiębiorczości korporacyjnej. Powinna ona być wspierana w różnej formie także przez specjalistyczne szkolenia w zakresie zarządzania złożonymi projektami technologicznymi we współpracy z przemysłem.

**Schemat 3.** Funkcjonalne wymiary przedsiębiorczego uniwersytetu.

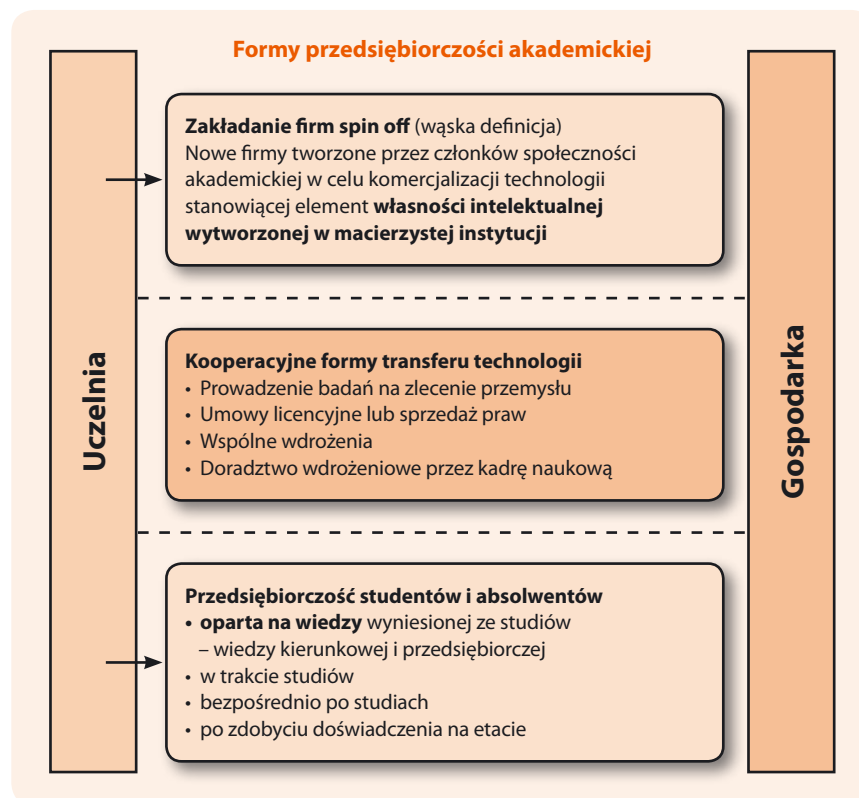


26 <sup>23</sup> S. Shane, *Academic Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham 2004, s. 4.

Źródło: Opracowanie własne.



**Schemat 4.** Przedsiębiorczość akademicka – ujęcie holistyczne.



Źródło: Opracowanie własne.

Dlaczego wybitni naukowcy – liderzy projektów wdrożeniowych – rzadko zakładają firmy odpryskowe, nawet jeśli są autorami wyjątkowych rozwiązań, chronionych patentami, i dlaczego nie decydują się na utworzenie firmy odpryskowej? Jeśli abstrahować od istniejących barier natury formalnej i organizacyjnej, trzeba mieć świadomość, że takie formy komercjalizacji wyników badań sprawdzają się tylko w określonych sytuacjach<sup>24</sup>. W innych bardziej adekwatne będą kooperacyjne formy i takie powinny być rozwijane. Po drugie, wielu wybitnych naukowców-wdrożeniowców widzi swoją podstawową misję życiową w obszarze nauki i nie chcą z niej zrezygnować, angażując się w prowadzenie własnej firmy. Trzeba uszanować wybory tej grupy naukowców, stwarzając im dogodne warunki do rozwijania kooperacyjnych form transferu technologii. Traktowanie ich jako przejawów przedsiębiorczości akademickiej jest ze wszech miar

<sup>24</sup> Wiele praktycznych kwestii zostało zaprezentowanych w innych publikacjach na temat Inicjatywy Skutecznego Otoczenia Innowacyjnego Biznesu, np. R. Barski, T. Cook, *Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach*, PARP, Warszawa 2011; D. Trzmielak, W. Zehner, *Metodyka i organizacja doradztwa w zakresie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2011; D. Trzmielak, S. Byczko, *Zagadnienia własności intelektualnej w transferze technologii*, PARP, Warszawa 2010.

uzasadnione, ze względu na proaktywny, innowacyjny i uwzględniający ryzyko charakter działań<sup>25</sup>. Tak więc przedsiębiorczość kadry naukowej to z pewnością nie tylko tworzenie tzw. firm odpryskowych (spin-off, spin-out). Faktycznie w wiodących uczelniach zachodnich, nawet tych mogących się pochwalić dużą liczbą firm odpryskowych, mamy do czynienia z symbiozą różnorodnych form komercjalizacji technologii.

Z drugiej strony, przedsiębiorczość akademicka obejmuje także różnorodne formy wpierania inicjatyw biznesowych studentów i absolwentów. Idea „Przedsiębiorczego Uniwersytetu” czy „Uniwersytetu III generacji” materializuje się nie tylko przez komercjalizację technologii opracowanych w laboratoriach uniwersyteckich, ale także przez wypuszczanie na rynek przedsiębiorczych (a więc proaktywnych, innowacyjnych, akceptujących ryzyko) absolwentów, z których niektórzy staną się rzeczywistymi „twórczymi destruktorami” w poszczególnych branżach gospodarki. W niniejszym opracowaniu przyjmujemy holistyczne ujęcie kategorii przedsiębiorczości akademickiej, które, obok pracowników naukowych, obejmuje także aktywność przedsiębiorczą studentów i absolwentów (schemat 4).

Występowanie nurtu przedsiębiorczości pracowników naukowych, z jednej, a przedsiębiorczości studentów, z drugiej strony, rodzi istotne implikacje co do oczekiwanego i możliwego do osiągnięcia poziomu innowacyjności. W przypadku pracowników naukowych byłoby wskazane, by wdrażane rozwiązania i technologie były nowatorskie w skali międzynarodowej. Stosując bardziej realistyczne podejście, trzeba podkreślić, że w praktyce bardzo ważne znaczenie, w kategoriach gospodarczych, ma twórcza adaptacja do lokalnych warunków, rozwiązań już znanych i przynajmniej częściowo rozpracowanych w innych krajach.

W przypadku firm zakładanych przez studentów i absolwentów sytuacja jest jakościowo odmienna. Jak stwierdza raport grupy ekspertów Komisji Europejskiej *Przedsiębiorczość w szkolnictwie wyższym, szczególnie na studiach nieekonomicznych*, Bruksela, 2008 „...Koncepcja innowacyjnych firm spin-off nie jest szczególnie istotna w przypadku firm zakładanych przez

<sup>25</sup> Można tu przytoczyć ewolucję samego pojęcia przedsiębiorczości. Oryginalnie, przedsiębiorczość utożsamiano z uruchomieniem nowego biznesu. Obecnie pojęcie to obejmuje inicjatywy przedsiębiorcze (działania proaktywne, innowacyjne, akceptujące ryzyko) w już istniejących przedsiębiorstwach. Ta odmiana przedsiębiorczości nosi w literaturze miano przedsiębiorczości organizacyjnej (korporacyjnej).

studentów, którzy nie posiadają formalnych więzi z uniwersytetem. Bardziej właściwe jest zatem mówienie o innowacyjnych, opartych na wiedzy, firmach zakładanych przez studentów i absolwentów uniwersytetów<sup>26</sup> (cytat ze streszczenia w języku polskim, s. 18). W praktyce zatem wystarczający jest wyższy poziom innowacyjności w stosunku do firm już działających na rynku (lokalnym, regionalnym), wynikający z zastosowania wiedzy zdobytej na studiach. Mówiąc o innowacjach, mamy w tym przypadku na myśli innowacje technologiczne, jak i nietechnologiczne (w sferze marketingu, organizacji, zarządzania, wychodzenie na nowe rynki itp.).

Z drugiej strony, należałoby unikać aktywnego wspierania aktywności studentów w zakresie uruchamiania biznesów, niewymagających zastosowania wiedzy zdobytej na studiach (np. prosty handel, usługi na ograniczoną skalę itp.)<sup>27</sup>. Natomiast należy zachęcać przedsiębiorczych studentów i absolwentów nie tylko do budowania przewagi konkurencyjnej własnych firm na wiedzy wyniesionej ze studiów, ale też do angażowania się w przedsięwzięcia zaplanowane od początku jako ambitne, dynamiczne, a więc zakładające szybki wzrost zatrudnienia i obrotów<sup>28</sup>.

#### 1.4. Zintegrowany model wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej

Sukcesy wielu uniwersytetów, zwłaszcza amerykańskich, w dziedzinie komercjalizacji technologii (firmy odpryskowe, współpraca technologiczna z przemysłem) oraz wypuszczenie na rynek przedsiębiorczych absolwentów, osiągających spektakularne sukcesy w biznesie, spowodowały uruchomienie różnych inicjatyw wsparcia tego typu procesów na

<sup>26</sup> Raport Grupy Ekspertów Komisji Europejskiej – *Przedsiębiorczość w szkolnictwie wyższym, szczególnie na studiach nieekonomicznych\**, Bruksela, 2008.

<sup>27</sup> Nie wchodząc w szczegóły, można stwierdzić, że Polska osiągnęła poziom nasycenia liczbą małych podmiotów gospodarczych zbliżony do europejskich krajów o wyższym poziomie rozwoju. W tej populacji zbyt mało jest nadal firm dynamicznych i innowacyjnych i tu właśnie kluczowa może być rola przedsiębiorczości akademickiej. Jest też ważki argument natury społecznej. Jeśli bowiem wykształceni absolwenci będą się angażować w proste formy prowadzenia biznesu, będą odbierać te możliwości osobom niewykształconym, bezrobotnym itp.

<sup>28</sup> W środowisku badaczy i polityków gospodarczych, zajmujących się problematyką nowoczesnego, dynamicznego segmentu przedsiębiorczości, coraz więcej zwolenników zaczyna wyrażać pogląd, że przedsiębiorczość i generalnie sukces w biznesie nie zawsze musi wiązać się z wysokim poziomem innowacyjności, co było kluczowym elementem koncepcji „twórczej destrukcji” J. Schumpetera. W rezultacie mamy do czynienia z wprowadzeniem do dyskusji na gruncie nauki przedsiębiorczości i w sferze polityki gospodarczej kategorii przedsiębiorczości ambitnej (*high-growth, high-potential, ambitious entrepreneurship*). Wysoka dynamika może być wynikiem wdrażania innowacji technologicznych, w sferze marketingu, organizacji i zarządzania, a także w wyniku odważnego wchodzenia na rynki międzynarodowe, co traktuje się także jako przejaw innowacyjności. Szczególną dziedziną ambitnej przedsiębiorczości są przedsięwzięcia w tzw. sektorach kreatywnych, a więc na styku biznesu oraz kultury i sztuki, projektowania, wzornictwa itp. Kategoria ambitnej przedsiębiorczości obejmuje też przedsięwzięcia nie oparte na innowacjach, których inicjatorzy są zarażeni ideą zbudowania „czegoś większego” i skutecznie wdrażają ją w czyn. Warto jednak zwrócić uwagę na oczywistą synergię między różnymi czynnikami wzrostu. Zbudowanie dynamicznej firmy na bazie wiodącej technologii ma szanse powodzenia, jeśli towarzyszyć temu będą innowacyjne działania w sferze marketingu i organizacji i odważne wchodzenie na rynki międzynarodowe. Z kolei dynamiczne, nieinnowacyjne firmy zazwyczaj napotykać bariery na określonym etapie rozwoju. Mogą je pokonać, podejmując innowacyjne działania w sferze technologii czy marketingu.

poziomie uczelni, regionu, kraju, a także w skali ponadnarodowej. Należy jednak podkreślić, że nie ma jednego uniwersalnego modelu czy szablonu organizacyjnego dla programu rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. Występuje duże zróżnicowanie strategii, stosowanych metod i instrumentów aktywizacji wypracowanych na poszczególnych uniwersytetach. Skuteczny program jest sam w sobie pomostem między nauką a rynkiem. Działania muszą mieć charakter indywidualny, odzwierciedlający cechy środowiska akademickiego i gospodarczego oraz lokalne tradycje przemysłowe i kulturowe. Jednocześnie w wielu krajach wdrażane są różnorodne programy wspierania inicjatyw poszczególnych uczelni w skali regionalnej, ogólnokrajowej a także ponadnarodowej.

Dotychczasowe rozważania wskazują, że aktywizacja przedsiębiorczości akademickiej wymaga kompleksowego podejścia – od promocji idei i zachęcania do myślenia w kategoriach rynkowych, przez edukację i rozwijanie przedsiębiorczych kompetencji, dalej instrumenty wsparcia na etapie tworzenia firmy i weryfikacji pomysłów, do akceleracji akademickich firm odpryskowych na rynki europejskie i globalne. Oznacza to potrzebę podjęcia działań w pięciu odrębnych, ale programowo bardzo ściśle powiązanych etapach (tab. 1). Pierwsze dwa etapy „Popularyzacja przedsiębiorczości akademickiej” oraz „Selekcja dla przedsiębiorczości” są głównie domeną działań wykładowców-animatorów przedsiębiorczości. Najbardziej zainspirowani studenci z pomysłami biznesowymi mogą przejść do etapu preinkubacji, a więc „wylęgarni” pomysłów biznesowych, gdzie mogą korzystać z konsultacji i doradztwa, dodatkowych zajęć seminaryjnych, networkingu itp. Jak pokazują doświadczenia zachodnie, tego typu wsparcie zapewniają edukacyjne centra przedsiębiorczości lub akademickie inkubatory w ramach działań promocyjnych adresowanych do studentów, ale w coraz szerszym zakresie doktorantów, pracowników naukowych, a także absolwentów<sup>29</sup>.

Działania, początkowo realizowane w ramach uczelni, wymagają, w dalszych etapach, partnerów zewnętrznych – inkubatory i parki technologiczne, inwestorzy kapitału ryzyka. Do tych działań szkoła wyższa musi być przygotowana programowo i organizacyjnie. Poszczególne etapy wsparcia powinny być skoordynowane, co wymaga współpracy uczel-

<sup>29</sup> K.B. Matusiak, Budowa powiązań nauki..., op. cit., s. 225-29.

nianych komórek przedsiębiorczości akademickiej z jednostkami poza-universyteckimi. Wraz z przechodzeniem koncepcji biznesowej i przedsiębiorcy (zespołu) przez kolejne etapy wzrasta rola ośrodków innowacji. Wzrasta również rola partnerów społecznych i administracji publicznej, którzy przejmują na siebie ciężar tworzenia programów wsparcia i zarządzania nimi.

**Tabela 1.** Formy wsparcia na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorczości akademickiej.

Cel/efekty	Działania/elementy	Realizator:	Odbiorca:
<b>Etap I. Popularyzacja przedsiębiorczości akademickiej</b>			
Upowszechnienie podstawowej wiedzy i informacji o tworzeniu i rozwoju firmy oraz procesach innowacyjnych. Działania mają na celu pobudzenie zainteresowania studentów przedsiębiorczą ścieżką kariery zawodowej i dostarczenie podstawowej wiedzy i umiejętności, lecz niekoniecznie musi to prowadzić do decyzji o uruchomieniu działalności gospodarczej.	Wykład kursowy na pierwszych latach studiów „wprowadzenie do przedsiębiorczości”. Działalność informacyjna i promocyjna.	Katedry/centra przedsiębiorczości	Wszyscy studenci
<b>Etap II. Selekcja dla przedsiębiorczości</b>			
Identyfikacja w środowisku akademickim osób o przedsiębiorczych predyspozycjach, dla których przygotowuje się zaawansowaną ofertę dydaktyczną pogłębiającą wiedzę w zakresie przedsiębiorczości. Rozwój proaktywnych zachowań przedsiębiorczych, akceptujących ryzyko.	Zaawansowane wykłady (np. „uruchamianie własnego biznesu”). Seminary i specjalistyczne warsztaty (np. „kreatywność i metody twórczego myślenia”, „ochrona własności intelektualnej”, „analiza rynków”). Spotkania z przedsiębiorcami, absolwentami uczelni. Koło naukowe młodych przedsiębiorców.	Katedry/centra przedsiębiorczości we współpracy akademickim inkubatorem przedsiębiorczości	Wybrana grupa zainteresowanych i zdeklarowanych studentów oraz pracowników naukowych
<b>Etap III. Preinkubacja</b>			
Wyselekcjonowane pomysły są oceniane i doskonalone pod kątem szans rynkowych i startu w formie nowego przedsiębiorstwa. Następuje dojrzewanie pomysłów biznesowych oraz ukształtowanie przyszłego przedsiębiorcy. Oferowane usługi mają umożliwić właściwe kształtowanie kompetencji przyszłego przedsiębiorcy oraz dojrzewanie pomysłów biznesowych.	Uczelniany konkurs na biznesplan. Punkty kontaktowe, doradztwo i konsultacje. Tworzenie zespołów projektowych. Pomoc w zapewnieniu ochrony własności intelektualnej. Prowadzenie analiz technicznych i rynkowych w wymiarze branżowym. Programy mentorskie. Tworzenie baz danych o nowych	Akademicki inkubator, preinkubator.	Potencjalni przedsiębiorcy spośród studentów, absolwentów i pracowników naukowych.

<b>Etap IV. Inkubacja</b>			
<b>1 Inkubacja projektów opartych na wiedzy</b>			
Tworzenie firm przez studentów w oparciu na wiedzy zdobytej w trakcie studiów. Koncentracja usług i form wsparcia na etapie rozruchu biznesu.	Podstawowa powierzchnia pod działalność gospodarczą. Kontakty z instytucjami naukowymi. Pomoc w tworzeniu firm opartych na wiedzy. Usługi wspierające biznes – doradztwo prawne, marketingowe, organizacyjne itp. Pomoc w pozyskiwaniu finansowania, w tym granty i fundusze pożyczkowe. Pomoc w wychodzeniu na rynki międzynarodowe. Tworzenie właściwego klimatu dla działań innowacyjnych.	Inkubator akademicki	Przedsiębiorcy spośród studentów i absolwentów.
<b>1 Inkubacja technologicznie zaawansowanych projektów (high-tech)</b>			
Tworzenie firm przez pracowników naukowych i doktorantów w oparciu wyspecjalizowaną wiedzę zdobytą w trakcie projektów badawczych. Koncentracja usług i wyspecjalizowanych form wsparcia na etapie rozruchu technologicznego biznesu.	Odpowiednia powierzchnia pod działalność gospodarczą małej skali. Kontakty z instytucjami naukowymi i pomoc transferze technologii. Pomoc w tworzeniu zaawansowanych technologicznie biznesów. Usługi wspierające biznes – doradztwo prawne, marketingowe, organizacyjne, technologiczne itp. Pomoc w pozyskiwaniu finansowania, w tym aniołów biznesu, funduszy załączkowych i venture. Pomoc w wychodzeniu na rynki międzynarodowe. Tworzenie właściwego klimatu dla działań innowacyjnych.	Inkubator technologiczny.	Przedsiębiorcy spośród doktorantów i pracowników naukowych.
<b>Etap V. Akceleracja</b>			
Zwiększenie dynamiki rozwojowej nowych innowacyjnych przedsiębiorstw w oparciu o infrastrukturę i pakiet specjalistycznych usług. Stworzenie kreatywnego środowiska i interakcji biznesu ze światem nauki. Kreowanie warunków do budowy przewagi konkurencyjnej w wymiarze krajowym i globalnym.	Budynki i tereny o wysokim standardzie. Laboratoria i centra badawcze. Elastyczne powiązania z instytucjami naukowymi. Wyspecjalizowane usługi proinnowacyjne. Powiązania z instytucjami finansowania ryzyka. Stymulowanie powiązań sieciowych, kreatywne środowisko. Ko-inkubacja we współpracy z zagranicznymi inkubatorami. Pomoc w wychodzeniu na rynki międzynarodowe.	Park technologiczny.	Firmy o wysokim potencjale rozwoju.

Punktem wyjścia rozwoju przedsiębiorczości akademickiej jest oferta bazowego wykładu kursowego dla studentów na pierwszych latach studiów (np. „wprowadzenie do przedsiębiorczości”) oraz akcje informacyjne i promocyjne dla społeczności akademickiej, mówiące o atrakcyjności ścieżki zawodowej i życiowej we własnym przedsiębiorstwie. Celem działania jest upowszechnienie podstawowej wiedzy i informacji o tworzeniu i rozwoju firmy oraz procesach innowacyjnych i komercjalizacji technologii w kontekście uniwersalnej wiedzy ekonomicznej o funkcjonowaniu gospodarki i trendach rozwojowych. Wykład ma na celu pobudzenie zainteresowania studentów przedsiębiorczą ścieżką kariery zawodowej i dostarczenie podstawowej wiedzy i umiejętności, lecz niekoniecznie musi to prowadzić do uruchomienia działalności gospodarczej. Uzupełnieniem wykładu są materiały informacyjne zachęcające do kreatywności, myślenia o własnym przedsiębiorstwie czy dalszych możliwościach rozwoju przedsiębiorczych kompetencji w ofercie programowej uczelni oraz współpracujących ośrodkach innowacji. Ważna jest atrakcyjna forma prezentowania wiedzy o przedsiębiorczości, która zachęci część studentów do założenia własnego biznesu, jako opcją kariery zawodowej po studiach i szerzej – jako pomysłu na życie. Tym studentom (kandydatom na innowacyjnych przedsiębiorców) będzie można zaoferować korzystanie z bardziej zaawansowanych form opieki i wsparcia w kolejnych etapach. Działania na tym etapie są podejmowane przez katedry przedsiębiorczości i innowacji lub coraz częściej wyspecjalizowane centra przedsiębiorczości.

W kolejnym etapie podejmowane są działania pozwalające wyłuskać ze środowiska akademickiego osoby o przedsiębiorczych predyspozycjach, dla których uczelnia przygotowuje zawansowaną ofertę dydaktyczną. Tworzona jest wyspecjalizowana oferta dla wybranej grupy studentów, często także doktorantów i młodych pracowników nauki, zainteresowanych pogłębieniem wiedzy w zakresie przedsiębiorczości, obejmująca różne wyspecjalizowane działania, np.:

- zaawansowany wykład (np. „uruchamianie własnego biznesu”);
- seminaria i specjalistyczne warsztaty (np. „kreatywność i metody twórczego myślenia”, „ochrona własności intelektualnej”, „analiza rynków”, „finansowanie nowych przedsięwzięć”, „przedsiębiorczy marketing” itp.).

Zachęceniu na zajęciach z przedsiębiorczości, najbardziej aktywni studenci, będą chcieli rozwijać zainteresowania, zdobywać wiedzę, doświadczenia i kontakty potrzebne do uruchomienia biznesu. Doświadczenia zachodnie, a także nasze własne, krajowe, wskazują na możliwość stosowania bardzo szerokiej gamy środków i metod. To zbliżenie do praktyki powinno się rozpoczynać już w trakcie zajęć dydaktycznych – zapraszanie przedsiębiorców jako gościnnych wykładowców czy też wizyty w innowacyjnych firmach. Służą temu także cykliczne spotkania z przedsiębiorcami – często absolwentami uczelni, którzy niedawno opuścili jej mury, a już mogą pochwalić się sukcesami w prowadzeniu własnych innowacyjnych firm. Częstym elementem zamykającym ten etap jest ogłoszenie uczelnianego lub wydziałowego konkursu na biznesplany, który pozwala na wyłonienie uczestników następnego etapu wsparcia.

Ważnym elementem jest poszerzenie grupy docelowej o doktorantów i pracowników naukowych. Komercjalizacja wyników badań i współpraca z sektorem przedsiębiorstw wymaga od kadry naukowej proaktywnych zachowań przedsiębiorczych, akceptujących ryzyko.

Preinkubacja, to etap edukacji aplikacyjnej w zakresie przedsiębiorczości, obejmujący prace przygotowujące projekty biznesowe do rynkowego startu w formie nowego przedsiębiorstwa. Wyselekcjonowane w ramach konkursów na biznesplany pomysły są oceniane i doskonalone pod kątem szans rynkowych. Oferowane usługi mają umożliwiać właściwe kształtowanie kompetencji przyszłego przedsiębiorcy oraz dojrzewanie pomysłów biznesowych. W fazie preinkubacji następuje dojrzewanie pomysłu biznesowego oraz ukształtowanie przyszłego przedsiębiorcy. Analizowane działania są realizowane w specjalnie do tego powołanych preinkubatorach i akademickich inkubatorach przedsiębiorczości. Ten etap jest już zasadniczo odseparowany od działalności dydaktycznej, a dominują (w zależności od indywidualnych potrzeb) formy pomocy badawczej, doradczej, szkoleniowej i informacyjnej. Efektywną formą wsparcia jest opieka doradcza specjalisty-opiekuna w ramach programów mentorskich oraz pomoc w uzyskaniu finansowania. Elementem programów preinkubacji jest często fizyczne miejsce dla firmy w pomieszczeniach inkubatora akademickiego.

Preinkubacja stanowi formę przejścia od programów dydaktycznych



w zakresie przedsiębiorczości do zaawansowanych form wsparcia nowych pomysłów biznesowych. Działania i oferowana pomoc obejmują przygotowanie do utworzenia nowej firmy oraz próbę wstępnej oceny szans jej rynkowego powodzenia. Zainteresowanie preinkubacją na świecie pojawiło się w latach 90. XX w., jako przedłużenie procesu dydaktycznego o możliwości przygotowania do praktycznego działania na rynku oraz weryfikacji wiedzy i umiejętności we własnej firmie. Preinkubatory są tą samą ofertą wsparcia studentów i pracowników naukowych, przygotowujących do właściwych działań rynkowych. Środowisko akademickie można uznać za właściwy grunt dla realizacji projektów preinkubacji ze względu na ciągle rozwijaną i upowszechnianą wiedzę. W ramach szkoły wyższej programy preinkubacji tworzą szczególne możliwości wsparcia nowych pomysłów biznesowych przez:

- ofertę doradczą, szkoleniową, informacyjną;
- dostęp do uczelnianych laboratoriów i aparatury badawczej, pomoc w zakresie budowy prototypu, eksperymentów i prób technicznych;
- pomoc w zapewnieniu ochrony własności intelektualnej, uzyskaniu certyfikatów dopuszczających do rynku;
- programy mentorskie – opieka doradcza specjalisty-opiekuna;
- prowadzenie analiz technicznych i rynkowych w wymiarze branżowym;
- dostęp do baz danych o badaczach i wynalazcach, pomysłach, patentach i technologiach;
- ocenę rynku i komercyjnego potencjału pomysłu oraz pozyskanie finansowania.

Uczelniane programy preinkubacji obejmują:

- akcje promocyjne powiązane z zajęciami w zakresie przedsiębiorczości;
- uczelniane konkursy na biznesplany;
- szkolenia i doradztwo dla potencjalnych przedsiębiorców akademickich;
- centra akademickiej kreatywności;
- tworzenie sieci zewnętrznych kontaktów z inkubatorami i parkami technologicznymi, inwestorami ryzyka, stowarzyszeniami absolwentów.

W przedstawionej koncepcji inkubacja rozpoczyna się w momencie założenia firmy przez studenta bądź pracownika naukowego. W przypadku mniej zaawansowanych technologicznie projektów, jednak wykorzystujących wiedzę zdobytą w trakcie studiów, przejmuje akademicki

inkubator przedsiębiorczości, często działający w formacie wirtualnym (bez udostępniania powierzchni inkubowanym firmom). W przypadku firm *high-tech*, przechodzą one do inkubatora technologicznego, gdzie, oprócz powierzchni biurowej, uzyskują dostęp do specjalistycznej aparatury, laboratoriów itp. Wraz z rozwojem przedsięwzięcia, jeśli jest taka potrzeba, dalszy rozwój biznesu technologicznego realizowany jest na terenie powiązanego z uczelnią parku technologicznego.

Inkubacja obejmuje różne formy wsparcia na etapie rozruchu biznesu (*start-up-stage*) oraz rynkowej weryfikacji i składa się z kompleksowego zespołu działań, wspierających przedsiębiorcę, jak i proces tworzenia nowej firmy od pomysłu do rynkowej stabilności<sup>30</sup>. Skuteczność inicjatyw przedsiębiorczych, ich natężenie i zasięg zależą nie tylko od samego przedsiębiorcy, ale także od otoczenia i charakteru systemu gospodarczego. Tworzenie i rozwój biznesu są silnie uzależnione od cech lokalnego otoczenia (środowiska innowacyjnego), w którym działa przedsiębiorca. Inkubator tworzy optymalne warunki dla młodych przedsiębiorstw. Podstawą każdego inkubatora jest nieruchomości połączona z ofertą usług wspierających rozwój nowo powstałych firm. Wspomaganie rozwoju nowo powstałych innowacyjnych firm obejmuje:

- dostarczanie odpowiedniej do potrzeb powierzchni na działalność gospodarczą,
- informację i pomoc dotyczącą pokonania wymogów formalnych w zakresie rejestracji oraz prowadzenia firmy,
- redukcję kosztów założycielskich przez dostęp do wspólnej inkubatorowej infrastruktury (komputer, ksero, sekretariat) preferencyjne stawki czynszu itp.,
- dostęp do szkoleń i pakietu usług doradczych,
- pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych,
- pomoc w wychodzeniu na rynki międzynarodowe,
- generowanie środowiska innowacyjnego (tzw. efekty synergiczne).

Działania w tym zakresie są realizowane w inkubatorach akademickich i technologicznych, które mogą być zorganizowane w formie jednostek: (1) uczelnianych, zarządzanych przez szkołę wyższą i (2) pozauczelnianych, ale silnie powiązanych ze szkołą wyższą i środowiskiem naukowym.

<sup>30</sup> Szczegółowy opis metod inkubacji odnajdziemy w publikacji – I. Kowalczyk, J. Pawłowska, F. Sarti, I. Z. Biasetti, *Metody inkubacji projektów biznesowych*, PARP, Gdańsk/Szczecin/Torino, 2011.

Etap ten powinien się zakończyć najpóźniej w ciągu 2–5 lat osiągnięciem trwałej zdolności konkurencyjnej, przynajmniej na rynku regionalnym.

Programy inkubacji powinny być skierowane do dwóch grup docelowych:

1. Studentów i absolwentów, którzy w próbach biznesowych wykorzystują wiedzę uzyskaną na uczelni;
2. Pracowników naukowych i doktorantów, którzy podejmują próby biznesowe na podstawie wyników prowadzonych badań.

**Akceleracja w ostatnim etapie to propozycja dla dynamicznych firm, dla których skala działalności wykracza poza możliwości inkubatora i jest realizowana w parkach technologicznych.**

Mówimy o miejscu, gdzie następuje skupienie przedsiębiorstw opartych na wiedzy i działalności B+R oraz usług wsparcia, w połączeniu z możliwościami finansowania ryzyka (*venture capital*), co wywołuje efekty synergiczne i prowadzi do powstania środowiska innowacyjnego. Nowoczesny biznes potrzebuje dynamicznego otoczenia, sprzyjającego rozwojowi zdolności innowacyjnych. Park technologiczny przede wszystkim stymuluje i zarządza przepływem wiedzy, technologii pomiędzy nauką, przedsiębiorstwami i rynkami oraz dodaje przedsiębiorstwom wartości przez dostarczanie wysokiej jakości usług oraz obiektu i terytorium o wysokim standardzie. W proponowanym zintegrowanym modelu, działające w ramach lub pobliżu uczelni, parki oferują pomoc w realizacji dynamicznej strategii firmy, umożliwiając budowę przewagi konkurencyjnej w wymiarze krajowym i globalnym. Kluczowe elementy wsparcia obejmują najczęściej działania w zakresie:

- wejścia na nowe rynki, promocji i rozwoju kontaktów międzynarodowych;
- oferty wyspecjalizowanych usługi proinnowacyjnych;
- budowy sieci kontaktów i uwiarygodnienia firmy;
- pozyskania kapitału na rozwój;
- możliwości prowadzenia własnych badań i prac rozwojowych.

Warunkiem skuteczności akceleracji innowacyjnej przedsiębiorczości jest kreatywne środowisko oraz bliska współpraca i interakcje ze światem nauki. Istotą każdego parku jest pobudzanie ekspansji innowacyjnych przedsiębiorstw przez udostępnienie infrastruktury wraz z pakietem

specjalistycznych usług, powierzchni biurowo-usługowych i produkcyjnej oraz uzbrojonych terenów inwestycyjnych.

Działania w zakresie internacjonalizacji są istotne, ponieważ bardzo często umiejętność funkcjonowania w kontekście międzynarodowym jest warunkiem wdrażania innowacji. Dla wielu pomysłów biznesowych w sferze zaawansowanych technologii rynki lokalne, a często i krajowy, są zdecydowanie za małe (mały popyt) na skuteczne skonstruowanie modelu biznesowego. Biznes technologiczny, aby był opłacalny, musi osiągnąć odpowiedni efekt skali. Ten wymóg wynika między innymi z potrzeby finansowania dalszych badań i prac rozwojowych. W tym kontekście często mówimy o zagrożeniu specyficznym zamknięciem w obrębie lokalnych/krajowych rynków (tzw. *country capture*), które prowadzi do upadku dobrych pomysłów produktowych i technologicznych (tzw. *deal killer*) o dużym potencjale rozwoju. Nowoczesne parki technologiczne umożliwiają przełamanie tych ograniczeń<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> W tym zakresie polecamy dwie publikacje przygotowane w ramach inicjatywy Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu: J. Cieślak, *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, PARP, Warszawa 2011, oraz J. Cieślak, *Wsparcie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2011.



## ROZDZIAŁ 2

### Edukacja dla innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej – doświadczenia międzynarodowe

#### 2.1. Ewolucja w podejściu do kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości na poziomie akademickim

W ostatnich kilkudziesięciu latach obserwujemy w krajach wysoko rozwiniętych tendencję do włączania do programów szkół wyższych wszystkich typów specjalistycznych programów edukacyjnych w dziedzinie przedsiębiorczości. Proces ten rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych, jeszcze w latach trzydziestych ubiegłego stulecia, ale prawdziwy rozkwit inicjatyw w tej dziedzinie nastąpił po 1970 roku. Dość przypomnieć, że w 1970 roku tylko 16 ośrodków akademickich w USA oferowało programy w dziedzinie przedsiębiorczości, podczas gdy w 2005 roku programy takie oferowało ponad 1600 wyższych uczelni – nie tylko szkoły biznesu, ale także uczelnie techniczne, rolnicze itp.<sup>32</sup> Ocenia się, że obecnie 80% amerykańskich szkół wyższych realizuje programy edukacyjne w zakresie przedsiębiorczości. Dokonania w tej dziedzinie to niewątpliwie jeden z ważniejszych, choć mało spopularyzowanych, sukcesów amerykańskiego szkolnictwa wyższego na przełomie XX i XXI wieku. Kształcenie w skali masowej w dziedzinie przedsiębiorczości na poziomie akademickim niewątpliwie przygotowało grunt dla internetowego boomu w końcu lat 90. ubiegłego stulecia.

**Kształcenie w dziedzinie przedsiębiorczości jest także spektakularnym sukcesem biznesowym amerykańskiego szkolnictwa wyższego. Absolwenci tych programów, którym się powiodło w biznesie, szczerze wspierają macierzyste uczelnie (tzw. fundowane katedry, profesury, centra przedsiębiorczości).** Ocenia się, że łączne środki przeznaczone na sponsorowanie programów przedsiębiorczości przez prywatny biznes przekroczyły sumę 440 milionów dolarów<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Przegląd dorobku w zakresie kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości na poziomie akademickim w USA zawierają ostatnio opublikowane artykuły: J.A. Katz, *The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education 1876-1999*, J. Bus. Ventur. 2003, t. 18, s. 283-300 oraz D.F. Kuratko, *The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges*, „Entrepreneurship Theory & Practice” 2005, wrzesień, s. 577-597.

<sup>33</sup> D.F. Kuratko, *The Emergence...* op. cit.

**Wdrażane na uczelniach programy dydaktyczne mają na celu, obok dostarczenia praktycznej wiedzy, zaszczepienie ducha przedsiębiorczości już w trakcie studiów i zachęcają do wyboru własnego biznesu, jako atrakcyjnej ścieżki kariery zawodowej.** W odróżnieniu od programów adresowanych do tradycyjnego small businessu lub osób wykluczonych społecznie, wspomniane inicjatywy edukacyjne przygotowują do uruchomienia przedsięwzięć o wysokim potencjale wzrostowym, opartych na szeroko rozumianych innowacjach, wykorzystujących wiedzę zdobytą w trakcie studiów. Programy edukacyjne, wspierające zaawansowane formy przedsiębiorczości w środowisku akademickim, realizowane są za pomocą jakościowo odmiennych metod i narzędzi, niż np. aktywizacja przedsiębiorcza osób bezrobotnych.

**Warto też podkreślić, że wspomniane programy edukacyjne zwiększają efektywność bardziej zaawansowanych i kosztownych form wsparcia dla innowacyjnej przedsiębiorczości, takich jak inkubatory czy parki technologiczne.** Te ostatnie mają z natury jednostkowy, selektywny charakter, podczas gdy wspomniane programy edukacyjne to działania podejmowane na szeroką skalę, które przyczyniają się do zwiększenia „podaży” dobrze przygotowanych kandydatów na dynamicznych, innowacyjnych przedsiębiorców.

Uczelnie z pozostałych krajów wysoko rozwiniętych podejmują różnorodne działania, by nadrobić dystans dzielący je od szkół amerykańskich; przodują w tej dziedzinie uczelnie kanadyjskie, australijskie i skandynawskie. Jeśli chodzi o najbliższe sąsiedztwo, to pierwszy program edukacyjny w dziedzinie przedsiębiorczości w Austrii, ojczyźnie nestora nauk o przedsiębiorczości, prof. J. Schumpetera został uruchomiony na Wiedeńskim Uniwersytecie Ekonomicznym dopiero w 2002 roku. Z kolei pierwszy nowoczesny podręcznik akademicki, nawiązujący do standardów amerykańskich w strefie niemieckojęzycznej (Niemcy, Austria, Szwajcaria), opublikowano w 2004 roku<sup>34</sup>.

Analiza historycznych doświadczeń początkowego etapu rozwoju edukacji w zakresie przedsiębiorczości wskazuje na występujące różnice między doświadczeniami USA i Europy Zachodniej. W USA inicjatywy

uczelni finansowane ze środków publicznych stosunkowo szybko uzyskały wsparcie ze strony przedsiębiorców, w ramach prowadzonej przez nich działalności filantropijnej. W Europie Zachodniej natomiast kluczowe znaczenie odgrywało finansowanie ze środków publicznych. Jednak w większości europejskich szkół wyższych tego typu programy oferowane są zazwyczaj jako przedmioty dodatkowe (do wyboru). Ponadto w Europie brak jest wyraźnego zróżnicowania programów edukacyjnych dla tradycyjnego small businessu i programów dotyczących uruchamiania dynamicznych przedsięwzięć biznesowych, w pierwszej kolejności adresowanych do studentów i absolwentów wyższych uczelni.

**Potrzeba podjęcia energicznych działań na rzecz wprowadzenia programów dydaktycznych w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości w uczelniach europejskich została zaakcentowana w działaniach Komisji Europejskiej. Komisja powołała w tym celu grupę ekspertów, która przygotowała w 2008 roku kompleksowy raport<sup>35</sup> zawierający przegląd sytuacji w krajach Unii Europejskiej oraz konkretne rekomendacje dotyczące działań podejmowanych przez same szkoły wyższe, instytucje narodowe oraz Komisję Europejską.** Do szczegółowych ustaleń i rekomendacji przedstawionych w tym raporcie będziemy się odnosić w dalszej części opracowania.

W ostatnich 40 latach obserwujemy, oprócz zmian ilościowych, jeśli chodzi o liczbę uczelni oferujących programy z zakresu przedsiębiorczości, także zasadnicze przeobrażenia jakościowe:

1. Praktycznie do końca lat 1970. w środowisku badaczy zajmujących się tą problematyką panowało przekonanie, że sukces w biznesie mogą osiągnąć tylko jednostki o szczególnych, wrodzonych predyspozycjach. Obecnie zdecydowanie przeważa pogląd, że szanse osiągnięcia sukcesu w uruchomieniu i prowadzeniu biznesu, także na większą skalę, mają nie tylko urodzeni przedsiębiorcy oraz, że można zwiększyć prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, zdobywając niezbędną wiedzę, także w ramach sformalizowanych programów szkoleniowych. Co więcej, pozytywny wpływ programów kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości na aktywność biznesową uczestników tych programów i szerzej ich sukces zawodowy

został potwierdzony empirycznie. Przykładowe badania prowadzone wśród absolwentów Uniwersytetu w Arizonie wykazały, że ci z nich, którzy ukończyli programy przedsiębiorczości w porównaniu ze studentami, którzy nie brali udziału w takich programach:

- wykazywali trzykrotnie większą skłonność do zakładania własnych firm;
  - trzykrotnie częściej podejmowali pracę na własny rachunek;
  - ich roczne dochody były średnio 27% wyższe, a aktywa średnio o 62% wyższe;
  - ich poziom satysfakcji z wykonywanej pracy był wyższy<sup>36</sup>.
2. Przedsiębiorczość była rozumiana głównie jako prowadzenie small businessu. Stopniowo obserwujemy rozdzielenie dwóch kierunków: zarządzanie małą firmą oraz przedsiębiorczości, kojarzonej z innowacyjnością. Jeśli chodzi o zarządzanie, to w nurcie innowacyjnej przedsiębiorczości na zajęciach podejmuje się problematykę zarządzania fazą dynamicznego wzrostu firmy, która w krótkim czasie zwiększa obroty i zatrudnienie, przechodząc do kategorii firm średnich, a niekiedy i dużych.
  3. Przedsiębiorczość, jako przedmiot niższej rangi, była początkowo wykładana na poziomie licencjackim. Aktualne programy tego typu są oferowane na wszystkich poziomach, także na studiach doktorskich oraz podyplomowych.
  4. Z tym wiąże się wzrost rangi tej grupy przedmiotów wśród studentów. Najlepsze z nich są oblegane, a przyjęcie do grupy następuje w trybie konkursowym. Dzięki realizacji wspomnianych programów dydaktycznych wykształcił się alternatywny model kariery absolwentów wyższych uczelni. Jeszcze niedawno absolwenci renomowanych uczelni preferowali pracę w międzynarodowych korporacjach. Obecnie najlepsi z nich, zarażeni bakcylem przedsiębiorczości, decydują się zaraz po studiach uruchomić własny innowacyjny biznes, wykorzystując specjalistyczną wiedzę zdobytą w trakcie studiów.
  5. Początkowo głównym celem nauczania przedsiębiorczości było przygotowanie studentów i absolwentów do uruchomienia własnego biznesu. Współcześnie „Uruchomienie nowego biznesu”, „*New venture creation*” nadal jest bazowym przedmiotem, wykładanym na

uczelniach, ale obecnie funkcję edukacji przedsiębiorczej traktuje się znacznie szerzej – jako kształtowanie postaw przedsiębiorczych, stanowiących kluczową kompetencję absolwenta wyższej uczelni.

6. Nastąpiła dywersyfikacja palety przedmiotów oferowanych przez uczelnie katedry i centra przedsiębiorczości i postępująca specjalizacja funkcjonalna, branżowa i odnosząca się do określonych grup społecznych. Jednocześnie bardzo rozwinięty został warsztat metodyczny i narzędziowy w nauczaniu tego przedmiotu (patrz podrozdz. 2.2).
7. Zmieniła się rola i funkcja jednostek dydaktycznych oferujących programy dydaktyczne w dziedzinie przedsiębiorczości. W przypadku uczelni o najbardziej rozwiniętej ofercie obserwujemy odejście od klasycznego modelu katedry do wielofunkcyjnych centrów przedsiębiorczości (patrz podrozdz. 2.3).

Oprócz zmian ilościowych i jakościowych, na uczelniach realizujących różnorodne programy edukacyjne w zakresie przedsiębiorczości, obserwujemy w ostatnich latach powstawanie organizacji o charakterze ogólnokrajowym, których celem jest koordynacja i wsparcie inicjatyw uczelnianych. Tego typu instytucje uzyskują niekiedy znaczące wsparcie ze środków publicznych. W p.?? 4. prezentujemy rozwiązania w instytucjach w wybranych krajach.

## 2.2. Zawartość merytoryczna oraz stosowane narzędzia i metody dydaktyczne w nauczaniu przedsiębiorczości

### 2.2.1. Oferta dydaktyczna w dziedzinie przedsiębiorczości

Oprócz bazowego przedmiotu uruchomienie nowego biznesu, stopniowo wprowadzano:

1. **Specjalistyczne przedmioty funkcjonalne.** Zainteresowani studenci mogą pogłębić wiedzę w takich obszarach funkcjonalnych jak: pozyskiwanie środków finansowych na rozwój (aniolowie biznesu, venture capital), przedsiębiorczy marketing, zarządzanie małą firmą w warunkach jej dynamicznego rozwoju, franczyza czy też aktywnym wychodzeniu na rynki zagraniczne.
2. **Specjalistyczne przedmioty dotyczące konkretnych branż i gałęzi gospodarki.** W pierwszej kolejności na uczelniach technicz-

nych i uniwersytetach wyodrębniono w dydaktyce kierunek przedsiębiorczości technologicznej z wyodrębnieniem poszczególnych dziedzin przemysłów high-tech (informatyka, biotechnologia, nowe materiały). W dalszej kolejności uwzględniono specyfikę innych dziedzin (np. turystyka, ochrona zdrowia, przetwórstwo żywności). Po 2000 roku szczególnym zainteresowaniem cieszą się programy przygotowujące studentów do uruchomienia nowego biznesu w tzw. sektorach kreatywnych.

**3. Przedmioty uwzględniające określony kontekst kulturowy i społeczny** – przedsiębiorczość kobiet, mniejszości narodowych, imigrantów, w realizacji inicjatyw społecznych (przedsiębiorczość społeczna).

Istotną zmianą w nauczaniu przedsiębiorczości było odejście od głównego nurtu, tj. zakładania nowych firm. Przedsiębiorczość korporacyjna to przedmiot przygotowujący absolwentów do stosowania metod przedsiębiorczych w dużych organizacjach. Stanowiło to niejako remedium na ewidentne słabości tych organizacji, funkcjonujących w oparciu na biurokratyzowanych procedurach. W przedsięwzięciach nietypowych tworzone są ramy organizacyjne dla funkcjonowania zespołów wdrażających nowe projekty, które niejako symulują warunki samodzielnego biznesu (zawieszenie pewnej części reguł korporacyjnych dla danego projektu, zwiększony zakres uprawnień dla kierownika projektu, uzależnienie wynagrodzenia zespołu od ostatecznych wyników, odejście od szczegółowej kontroli poszczególnych faz realizacji itp.).

Drugi ważny nurt polega na przygotowaniu absolwentów do powrotu do firm rodzinnych i rozwinięcia biznesu na większą skalę. Brak następców lub niedostateczne ich przygotowanie do przejścia sterów stanowi bardzo poważne zagrożenie dla wielu firm rodzinnych. Wynika to po części z faktu, że młode pokolenie niechętnie wracało do małych firm prowadzonych przez rodziców, obawiając się, że w warunkach small businessu nie będzie można wykorzystać wiedzy zdobytej na studiach. Dedykowane programy przygotowują studentów do powrotu do biznesu założonego przez rodziców z myślą o wprowadzeniu zmian organizacyjnych w systemie zarządzania, by następnie rozwinąć firmę na większą skalę.

**Przykład. Oferta programowa z zakresu przedsiębiorczości dla studentów Uniwersytetu Północnej Karoliny Greensboro**

Creativity, Innovation, and Vision (Kreatywność, innowacyjność, wizja)  
Campus Entrepreneurs (Przedsiębiorczość akademicka)  
The Economics of Entrepreneurship (Ekonomia przedsiębiorczości)  
Introduction to the Entrepreneurial Experience (Wprowadzenie do przedsiębiorczości)  
Entrepreneurship and the Internet (Przedsiębiorczość a Internet)  
Entrepreneurship and Technology in Health Care (Przedsiębiorczość i technologia w ochronie zdrowia)  
IT Entrepreneurship (Przedsiębiorczość w sektorze IT)  
Ideas to Opportunities: Feasibility Analysis (Od pomysłów do szans biznesowych: analiza wykonalności)  
Entrepreneurial Finance (Finansowanie przedsiębiorczości)  
Opportunities to Action: Business Plan (Od szans do wdrożenia: biznesplan)  
Franchising (Franczyza)  
Entrepreneurial Leadership (Przywództwo w przedsiębiorczości)  
Social Entrepreneurship (Przedsiębiorczość społeczna)  
International Entrepreneurship (Przedsiębiorczość międzynarodowa)  
Entrepreneurship in Hospitality and Tourism (Przedsiębiorczość w turystyce i rekreacji)  
Entrepreneurial Marketing (Przedsiębiorczy marketing)  
Entrepreneurial Small Business Management (Przedsiębiorcze zarządzanie w małych firmach)  
Entrepreneurship Education (Edukacja przedsiębiorczości)  
Social Entrepreneurship: Justice and a Green Environment (Przedsiębiorczość społeczna: sprawiedliwość i ochrona środowiska)  
Entrepreneurship I: Venture Opportunities (Przedsiębiorczość I: Szanse biznesowe)  
Entrepreneurship II: Venture Plan- Launch and Growth (Przedsiębiorczość II: Uruchomienie i rozwój firmy)  
Corporate Entrepreneurship: Innovation Inside Organizations (Przedsiębiorczość korporacyjna: innowacyjność w obrębie organizacji)  
Entrepreneurial Family Business (Przedsiębiorcze firmy rodzinne)  
Entrepreneurship in Creative Industries (Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych)

Entrepreneurship in Apparel Retailing and Design (Przedsiębiorczość w przemyśle odzieżowym)

Źródło: <http://entrepreneur.uncg.edu>

Zaprezentowany powyżej przykład ilustruje różnorodność programu w zakresie przedsiębiorczości na przykładzie oferty dydaktycznej dla studentów średniej wielkości amerykańskiego Uniwersytetu Północnej Karoliny w Greensboro. Zwraca też uwagę, zwłaszcza w przypadku uczelni amerykańskich, elastyczność i szybkość jej dostosowania do sytuacji na rynku pracy. Przykładowo Centrum Przedsiębiorczości na wspomnianym Uniwersytecie Północnej Karoliny określiło priorytety w dziedzinie kształcenia przedsiębiorczości, biorąc za podstawę oczekiwaną dynamikę rozwoju poszczególnych dziedzin. Za najbardziej obiecujących uznano siedem obszarów: przemysły kreatywne, biznes rodzinny, franchising, przedsiębiorczość międzynarodowa, przedsiębiorczość w ochronie zdrowia, przedsiębiorczość społeczna oraz przedsiębiorczość zaawansowanych technologii<sup>37</sup>.

### 2.2.2. Stosowane metody dydaktyczne

Metody i narzędzia dydaktyczne, stosowane w nauczaniu przedsiębiorczości przez wykładowców z różnych ośrodków akademickich na całym świecie, są bardzo zróżnicowane, także w związku z bardzo szeroką paletą przedmiotów w tej dziedzinie<sup>38</sup>. Można wskazać główne tendencje:

#### a. Metoda dwuścieżkowa

Metoda ta jest bardzo rozpowszechniona i w zasadzie dominująca w przypadku uczelni amerykańskich. Polega na tym, że różnorodne aspekty uruchomienia i prowadzenia nowego biznesu dyskutowane są przez studentów na warsztatach pod kierunkiem wykładowcy, a równolegle studenci (najczęściej w niewielkich grupach) przygotowują własne projekty biznesowe, kontaktując się między sobą w przerwach między warsztatami. Obydwie ścieżki przeplatają się

ze sobą w ten sposób, że pewne kwestie teoretyczne poruszane na warsztatach odnoszone są do konkretnych pomysłów biznesowych przygotowywanych przez studentów. Warto zaznaczyć, że zwłaszcza w przypadku podstawowej wersji przedmiotu narzucenie studentom obowiązku przygotowania koncepcji biznesu jest traktowane jako pewien zabieg dydaktyczny i nie ma na celu faktycznego uruchomienia, choć nierzadko tak się właśnie zdarza.

Zastosowanie metody dwuścieżkowej powoduje zróżnicowanie formy pracy studentów: praca w dużej grupie podstawowej (20-50 osób), w małych grupach nad indywidualnymi projektami (3-5 osób) oraz praca indywidualna.

#### b. Podejście holistyczne

Podejście holistyczne oznacza, że alternatywne rozwiązania poszczególnych kwestii dotyczących funkcjonowania nowej firmy dyskutowane są w kontekście ich znaczenia dla powodzenia całego przedsięwzięcia oraz wpływu, jakie mogą wywierać na inne pozornie odległe dziedziny. Tym samym w praktyce dydaktycznej niejako odwzorowujemy charakterystyczny dla dynamicznych przedsiębiorców sposób analizy sytuacji i podejmowania decyzji, określany jako przedsiębiorczy styl zarządzania. Ten sposób prezentacji wyróżnia dydaktykę przedsiębiorczości od metod prowadzenia zajęć w naukach o zarządzaniu, gdzie dominuje podejście funkcjonalne.

#### c. Zintegrowany pakiet narzędzi i metod

Dominującą tendencją w nauczaniu przedsiębiorczości na uczelniach zachodnich, a zwłaszcza amerykańskich, jest równoległe i współzależne wykorzystywanie przez wykładowców zróżnicowanych narzędzi dydaktycznych. Tradycyjny podręcznik w wersji papierowej nie wyszedł z mody. Przykładowo, w USA funkcjonuje kilkadziesiąt akademickich podręczników z zakresu przedsiębiorczości, z tego kilkanaście o zasięgu ogólnokrajowym<sup>39</sup>. Dodatkowo wiodący autorzy oferują równoległe materiały dydaktyczne dla studen-

<sup>37</sup> Por. <http://entrepreneur.uncg.edu>

<sup>38</sup> Jeśli chodzi o podstawowe przedmioty bogaty zestaw materiałów dydaktycznych dla studentów i wykładowców został zamieszczony na portalu SEIPA.

<sup>39</sup> Niektóre podręczniki przedsiębiorczości wydawane są bardzo starannie, w twardej oprawie i w dużych nakładach. Patrz np. B.R. Barringer, R.D. Ireland, *Entrepreneurshi. Successfully Launching New Ventures*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 2008.



tów na rozbudowanej, dedykowanej witrynie internetowej, a także wskazówki metodyczne i dodatkowe narzędzia dla wykładowców. Należy również uwzględnić materiały i narzędzia dostarczane w formie elektronicznej bezpośrednio przez wykładowcę.

#### d. Wykorzystanie Internetu

W zachodnich programach dydaktycznych w dziedzinie przedsiębiorczości w szerokim zakresie stosowane są nowoczesne technologie informacyjne z wykorzystaniem Internetu, w tym także klasyczne narzędzia e-learningowe. Mamy tu na myśli w pierwszej kolejności dostępne w Internecie pakiety narzędziowe, umożliwiające przygotowanie w wersji elektronicznej biznesplanu. Niektóre uczelnie wdrożyły programy oparte na *distance education*, z wykorzystaniem technologii sieciowych i telewizji.

Jednak generalnie dominują formy mieszane (blended learning), gdzie narzędzia i materiały, udostępniane w formie elektronicznej, uzupełniają bezpośredni kontakt studenta z wykładowcą. Niektóre wiodące instytucje naukowe, np. MIT czy Uniwersytet Stanforda, udostępniają swoje materiały edukacyjne za pośrednictwem Internetu osobom z zewnątrz, kierując się zasadą swobody dostępu do wiedzy i informacji naukowej. Bez wątplenia na takie decyzje mają wpływ praktyczne trudności w ograniczeniu dostępu przy zastosowaniu narzędzi sieciowych w dydaktyce.

#### e. Włączenie praktyków do dydaktyki

Integralnym elementem procesu dydaktycznego na wiodących uczelniach jest włączenie aktywnych bądź emerytowanych przedsiębiorców. Stało się to możliwe dzięki wysiłkom katedr i centrów przedsiębiorczości w celu nawiązania roboczej współpracy z lokalnym środowiskiem biznesowym, a zwłaszcza z absolwentami prowadzącymi własny biznes. Funkcjonujący przedsiębiorcy występują na wykładach/warsztatach z przedsiębiorczości w charakterze gościnnych wykładowców (guest speakers), prezentując własne doświadczenia oraz odpowiadając na pytania studentów. W bardziej zaawansowanej formie przedsiębiorcy wchodzą w skład zespołu

dydaktycznego jako tzw. pragmatycy. W tym przypadku wykorzystuje się emerytowanych przedsiębiorców, którzy osiągnęli sukces i wycofali się z bieżącego prowadzenia biznesu. W wolnym czasie chętnie zatrudniają się w charakterze mentora studentów planujących własny biznes. Przykładowo, w Centrum Biznesu, Przedsiębiorczości i Technologii im. Conrada na kanadyjskim Uniwersytecie Waterloo utworzono stanowisko przedsiębiorcy-rezydenta. Doświadczeni przedsiębiorcy są zatrudnieni na jeden rok akademicki w pełnym wymiarze<sup>40</sup>. Ich zadanie polega nie tyle na wykładach, ile na uczestnictwie w warsztatach i indywidualnym mentoringu projektów biznesowych studentów.

#### f. Powiązanie edukacji z preinkubacją i inkubacją studenckiej przedsiębiorczości

Zaobserwowana tendencja do rozszerzenia zakresu działalności jednostek dydaktycznych i przechodzenie od formuły katedry do Centrum Przedsiębiorczości i Innowacji, o czym piszemy w podrozdz. 2.3, spowodowała, że wiele z tych centrów zajmuje się także preinkubacją, a nawet inkubacją, świadcząc przynajmniej w podstawowym wymiarze doradztwo i mentoring oraz możliwość networkingu w gronie najbardziej zainteresowanych studentów.

Jak wspomnieliśmy wcześniej, bezpośrednim celem realizowanych programów dydaktycznych nie jest uruchomienie własnego biznesu przez studenta. Niemniej jednak opracowanie sensownego projektu biznesowego jest ważnym elementem zaliczenia. Skrajne rozwiązanie stosowane jest na Ball State University, gdzie na poziomie magisterskim na kierunku przedsiębiorczość studenci mają za zadanie opracować wykonalny projekt biznesowy, który jest następnie oceniany przez panel zewnętrznych ekspertów przedsiębiorców. Jeśli opinia panelu praktyków jest negatywna, student nie uzyskuje dyplomu i musi podejść do tego swoistego praktycznego egzaminu z przedsiębiorczości, co wiąże się także ze znacznymi kosztami.



**Przykład. Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości Chalmers (ang. *Chalmers School of Entrepreneurship; CSE*) i Międzynarodowa Szkoła Biznesu Nauk Przyrodniczych w Göteborgu (GIBBS) (Szwecja)**

**Tło historyczne**

Wyższą Szkołę Przedsiębiorczości Chalmers (CSE) założono w 1997 roku, po tym, jak grupa pracowników Uniwersytetu Technologicznego Chalmers (ang. *Chalmers University of Technology*) zdecydowała o stworzeniu nowego typu szkoły, która mogłaby umożliwiać i wspomagać partnerstwa pomiędzy pomysłodawcami z dziedziny technologii oraz studentami marzącymi o zostaniu prawdziwymi przedsiębiorcami. Za cel główny przyjęto stworzenie pomostu pomiędzy wynalazcą a rynkiem.

Koncepcja szkoły bazowała na założeniu, że każdego roku pewna liczba pomysłów – niezależnie od ich jakości – jest tracona bezpowrotnie ze względu na porażkę pomysłodawców próbujących przekuć swoje pomysły na przedsięwzięcia biznesowe. Każde udane przedsięwzięcie potrzebuje wielu komponentów, jednak za warunek konieczny osiągnięcia sukcesu uznano samego przedsiębiorcę. Równocześnie wiele kursów przedsiębiorczości skupiało się na nauczaniu teorii, zamiast tworzeniu i rozwijaniu realnych przedsiębiorstw zakładanych przez studentów. Właśnie te powody stanowiły inspirację do stworzenia programu łączącego teorię z praktyką. Uznano także, że rozwiązanie to znacznie poprawiłoby jakość rezultatów szkolnictwa wyższego, ponieważ produkowałoby nie tylko prawdziwych przedsiębiorców, ale i konkretne przedsięwzięcia biznesowe.

W 2001 roku do struktury dodano inkubator, co miało na celu wzmocnienie i polepszenie jakości edukacji. Obecnie struktura ta znana jest jako Encubator – niezależna, ale wciąż należąca do Chalmers, jednostka. W 2005 roku stworzono siostrzaną szkołę CSE – Międzynarodowa Szkoła Biznesu Nauk Przyrodniczych w Göteborgu (GIBBS), bazującą na tym samym zamyśle, ale skupiającą swoją uwagę w szczególności na naukach przyrodniczych. GIBBS było wspólną inicjatywą Uniwersytetu Technologicznego Chalmers oraz Uniwersytetu w Göteborgu.

**Unikalny model**

Podstawowym założeniem koncepcji jest proces łączenia w pary dobrych pomysłów na biznes z grupami utalentowanych studentów. Grupy te otrzymują kształcenie na CSE oraz GIBBS, natomiast z Encubatora otrzymują gotowe do urynkowienia pomysły na biznes oraz niezbędne zasoby i wsparcie merytoryczne. Można powiedzieć, że otrzymują oni zestaw instrumentów teoretycznych, które wdrażają do praktyki, dopasowując je do swojego pomysłu na biznes oraz funkcjonując w przyjaznym środowisku inkubatora.

Podczas pierwszego roku edukacji studenci uczestniczą w kursach przygotowawczych, które mają pomóc im w zdobyciu podstaw teoretycznych, niezbędnych do startu w biznesie. Zajęcia te bazują na interakcji i często zawierają takie elementy nauczania jak symulacje czy odgrywanie ról. Pod koniec pierwszego roku studenci dzieleni są na zespoły, z których każdemu przypisywany jest konkretny pomysł na biznes oraz zewnętrzny pomysłodawca. Każda z drużyn współpracuje także z jednym z trenerów biznesu z Encubatora oraz trenerem-absolwentem – kiedyś studentem kursu, a obecnie pracownikiem jednego z powstałych w ten sposób start-upów.

**Synergia edukacji i inkubacji**

PNa drugim roku studenci wprowadzają się do Encubatora, kontynuując naukę w ramach kursu oraz rozwijając pomysł na biznes i otrzymując wsparcie merytoryczne trenerów. Do każdego z projektów rekrutowany jest prezes zarządu, posiadający odpowiednie doświadczenie przemysłowe i oferujący fachową ekspertyzę. W ten sposób formowany jest zarząd, w skład którego wchodzi wspomniany ekspert, trener biznesu oraz pomysłodawca. Projekt realizowany jest tak samo jak w przypadku prawdziwego przedsiębiorstwa – zarząd podejmuje decyzje strategiczne, a studenci, wspólnie odgrywając rolę dyrektora generalnego, podejmują decyzje operacyjne i raportują postępy zarządowi.

Źródło: M. Skarin, *Symbioza edukacji i biznesu – opowieść o szwedzkim sukcesie*, INQ, nr 4, 2009, s. 14-18.

### 2.2.3. Rekomendacje Komisji Europejskiej w dziedzinie zawartości merytorycznej i stosowanych metod dydaktycznych w nauczaniu przedsiębiorczości

Rekomendacje, powołanej przez Komisję Europejską, grupy ekspertów w odniesieniu do treści i stosowanych metod dydaktycznych w znacznej mierze potwierdzają wnioski z dotychczasowych doświadczeń zarówno uczelni amerykańskich, jak i europejskich. Poniżej przytaczamy w sposób bardzo syntetyczny najważniejsze z nich<sup>41</sup>.

1. Programy kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości powinny realizować różne cele. Oprócz szkolenia w zakresie niezbędnym do założenia firmy, ważne jest także rozwijanie pasji przedsiębiorczej wśród studentów i rozwijanie kreatywności niezbędnej do rozpoznawania i wykorzystywania szans biznesowych. Zwiększanie świadomości przedsiębiorczej może i powinno być skierowane do wszystkich studentów, podczas gdy węższa grupa będzie zainteresowana zdobyciem specyficznych umiejętności potrzebnych do zarządzania i rozwijania firmy.
2. Obecne programy zarządzania i przedsiębiorczości bardzo często uwzględniają wyłącznie aspekt rozpoczynania działalności gospodarczej, natomiast zaniedbują umiejętności i wiedzę niezbędną do zarządzania małym przedsiębiorstwem w fazie wzrostu, a w tym także zarządzanie innowacjami.
3. Dostęp do programów nauczania z zakresu przedsiębiorczości powinni mieć nie tylko studenci nauk ekonomicznych, ale także nauk ścisłych/technicznych, artystycznych i humanistycznych. Eksperti wyrazili wątpliwość, czy szkoły biznesu są najwłaściwszym miejscem do nauczania przedsiębiorczości. Występuje bowiem większe prawdopodobieństwo, że innowacyjne i konkurencyjne pomysły biznesowe powstaną na kierunkach technicznych, ścisłych i artystycznych.
4. Szczególnie w początkowych etapach propagowania kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości instytucje szkolnictwa wyższego powinny oferować zróżnicowaną ofertę: zajęcia fakultatywne dla studentów, działania pozaprogramowe, konkursy na biznesplany i inne działania wspomagające. Generalnie nacisk powinien być

położony na bardziej interaktywne uczenie się, gdzie prowadzący pełni funkcję moderatora a nie wykładowcy.

5. Cele, treści i metody nauczania powinny być różne w zależności od poziomu kształcenia. W przypadku studentów studiów pierwszego stopnia najważniejsze będzie kształtowanie sposobu myślenia studentów i promocja przedsiębiorczej ścieżki kariery zawodowej. Studentom studiów drugiego stopnia i słuchaczom studiów doktoranckich będą potrzebne narzędzia praktyczne (np. metodyka opracowania biznesplanów) i praktyczne kwestie związane z działalnością gospodarczą. Ponieważ proces boloński zakłada, że absolwenci studiów pierwszego stopnia będą przygotowani do wejścia na rynek pracy, treść szkoleń z zakresu przedsiębiorczości powinna być tak kompletna, aby pozwoliła studentom na założenie firmy oraz podjęcie pierwszej inicjatywy związanej z założeniem firmy po zakończeniu studiów pierwszego stopnia.
6. Grupa ekspertów stwierdziła, że wykład, jako najczęściej stosowana metoda nauczania przedsiębiorczości na uczelniach europejskich, nie jest najbardziej skuteczny. Stąd potrzeba uzupełnienia bardziej aktywnymi formami, jak np. grupowe techniki generowania nowych pomysłów biznesowych, warsztaty poświęcone opracowaniu biznesplanu oraz symulacje prowadzenia przedsiębiorstwa oraz wykorzystywania w nauczaniu studiów przypadku. Te ostatnie powinny się odnosić do istniejących firm, powinny też mieć wymiar lokalny, by dostarczyć studentom wzorów do naśladowania, z którymi mogą się łatwo identyfikować.
7. Grupa ekspertów uznała za kluczowe zapraszanie na zajęcia z przedsiębiorczości gościnnych prelegentów, a konkretnie przedsiębiorców. Udział przedsiębiorców w zajęciach z przedsiębiorczości jest ważny nie tylko dlatego, że przekazują wiedzę, ale też dlatego, że studentom trudno jest sobie wyobrazić samych siebie jako ludzi przedsiębiorczego sukcesu. Przyjdzie to znacznie łatwiej, jeśli zobaczą to na przykładzie i przekonają się, że istnieje możliwość osiągnięcia tego, co udało się innym studentom kilka lat wcześniej. W tym kontekście bardzo ważna jest efektywna współpraca uczelni z absolwentami, co wiąże się także z monitorowaniem karier absolwentów-przedsiębiorców.

<sup>41</sup> Zainteresowanych czytelników odsyłamy do pełnej wersji raportu w języku angielskim, bądź jego streszczenia po polsku. Kluczowe ustalenia i wnioski zawiera Aneks 1.

### 2.3. Od katedr do centrów przedsiębiorczości

Zmieniającej się roli edukacji w zakresie przedsiębiorczości w amerykańskim szkolnictwie wyższym towarzyszyły zmiany organizacyjne, polegające na wzmocnieniu jednostek zajmujących się tą problematyką, uwzględnieniu ich specyfiki, co bardzo często wiązało się z ich zwiększoną autonomią. Jeśli chodzi o czynniki, które doprowadziły do zmian, należy wymienić wspomniane wcześniej tendencje do rozszerzenia oferty dydaktycznej na inne kierunki (techniczne, artystyczne), poza szkoły biznesu i wydziały zarządzania. Po drugie, konieczne stało się odchodzenie od tradycyjnego wykładu na rzecz bardziej aktywnych form w nauczaniu przedsiębiorczości, przedstawionych w podrozdz. 2.2 i wyżej. Po trzecie, nastąpiła istotna zmiana, jeśli chodzi o współpracę z biznesem. Tradycyjnie uniwersytety starały się utrzymać współpracę z absolwentami zatrudnionymi w dużych korporacjach. Sukcesy przedsiębiorcze wielu absolwentów i możliwość uzyskania od nich znaczących darowizn w naturalny sposób zwróciły uwagę władz uczelni na tę grupę. W sposób naturalny kontakty z absolwentem – mniejszym przedsiębiorcą spadły na barki centrów przedsiębiorczości. Należy wreszcie wspomnieć o wysiłkach współczesnych uczelni, by uczestniczyć w przeobrażeniach i rozwoju regionu. Tu także centra przedsiębiorczości odgrywają istotną rolę jako katalizator współpracy nie tylko z lokalnym środowiskiem biznesowym, ale z lokalnymi władzami, organizacjami społecznymi itp.

Aktualnie w USA działa ponad 200 centrów przedsiębiorczości o różnych nazwach. W porównaniu z tradycyjnymi katedrami, są one silniejsze pod względem kadrowym i finansowym. Jeśli chodzi o podstawowe obszary funkcjonowania centrów to, oprócz dydaktyki, prowadzą one różnorodne działania aktywizujące, takie jak: konkursy na biznesplany, kluby przedsiębiorczości, doradztwo i mentoring, a niekiedy również preinkubację i inkubację projektów biznesowych studentów. Bieżąca współpraca z lokalnym biznesem, a zwłaszcza z absolwentami prowadzącymi własne firmy, służy nie tylko potrzebom dydaktycznym (udział przedsiębiorców jako gościnnych prelegentów, konkursów na biznesplany, organizacja praktyk), ale także do pozyskiwania środków w formie dotacji. Generalnie w tradycji amerykańskiej centra przedsiębiorczości prowadzone są jak jednostki biznesowe. Ich dyrektorzy,

uruchamiając różnorodne programy i działania, starają się zbilansować przychody z kosztami, a brakujące środki pozyskać w formie darowizn od przedsiębiorców.

Badania, przeprowadzone w 2006 roku w 94 funkcjonujących centrach, wykazały, że jest to rozwiązanie o stosunkowo krótkiej tradycji. Średni wiek badanych centrów wynosił około 8 lat, co wskazuje, że zdecydowana większość z nich powstała w drugiej połowie lat 90. Jeśli chodzi o miejsce centrów przedsiębiorczości w strukturze organizacyjnej uczelni, to ponad 60% z nich miała status niezależnej jednostki (niekiedy luźno powiązanej organizacyjnie z określonym wydziałem). Pozostałe centra funkcjonowały w ramach szkoły biznesu (25%), wydziału zarządzania (17%) bądź wydziału marketingu (5%)<sup>42</sup>.

Jeśli chodzi o obsadę kadrową, to badane centra przedsiębiorczości zatrudniały średnio czterech pracowników naukowo-dydaktycznych. Rozbudowane funkcje centrów stworzyło zapotrzebowanie na kadre o określonych doświadczeniach i umiejętnościach. Dla skutecznego prowadzenia centrum, jako jednostki quasi-biznesowej zaczęto zatrudniać dyrektorów wywodzących się z biznesu, nie przywiązując szczególnej wagi do ich statusu naukowego. Zmieniła się także funkcja wykładowcy, która ewoluowała w kierunku roli proaktywnego animatora przedsiębiorczości.

Oprócz atrakcyjnego prowadzenia zajęć z przedsiębiorczości, oczekuje się, że taki wykładowca:

- będzie doradcą i mentorem studentów, zainteresowanych uruchomieniem własnego biznesu;
- zainspiruje studentów do realizowania różnych inicjatyw;
- będzie na bieżąco współpracował z innymi jednostkami uczelni, uczestnicząc w procesie wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości na uczelni;
- nawiąże kontakt z przedsiębiorcami i włączy ich w realizację procesu dydaktycznego;
- pozyska środki finansowe (od przedsiębiorców, z grantów, dotacji regionalnych) na realizację ambitnych programów podejmowanych przez centrum.

<sup>42</sup> T.A. Finkle, D.F.Kuratko, M.G. Goldsby, *An Examination of Entrepreneurship Centers in the United States. A National Survey*, J. Small Bus. Manag., 44 (2) 2006, s. 184–206.

Kilkunastoletnie funkcjonowanie centrów przedsiębiorczości ujawniło pewne problemy. Pierwszy wynikał z faktu, że powstanie takich jednostek naruszało tradycyjną strukturę uniwersytetów opartą na wydziałach, co prowadziło do konfliktów, zwłaszcza na kierunkach nauk ścisłych. W przytaczanych wcześniej rekomendacjach ekspertów KE<sup>43</sup>, zwrócono uwagę, że podjęcie decyzji o kompleksowym wdrożeniu programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości wymaga niezbędnych dostosowań organizacyjnych, w szczególności powołania dedykowanego ośrodka (centrum przedsiębiorczości), przy czym jeśli chodzi o jego przyporządkowanie organizacyjne, można wykorzystać różne opcje omówione wyżej.

W ostatnich 20 latach rozwinęły się na szeroką skalę badania w obszarze przedsiębiorczości. Dorobek naukowy kadry naukowej centrum jest, podobnie jak w innych jednostkach organizacyjnych, ważnym kryterium oceny. Zaangażowani w różnorodne inicjatywy przedsiębiorcze pracownicy centrów nie mieli czasu na prowadzenie badań i wydawanie publikacji w renomowanych czasopismach. To z kolei ogranicza ich możliwości awansu w strukturze uczelni, a niekiedy grozi także zwolnieniem.

W ostatnich latach obserwujemy obiecujące próby pokonania wspomnianych trudności. W tym celu wykorzystuje się ściśle kontakty ze środowiskiem biznesu. Oprócz aktywizacji dydaktycznej i korzystania z dobroczynności biznesowej partnerów biznesowych, kontakty te są wykorzystywane do pozyskiwania materiałów empirycznych do wartościowych badań. Dobrym przykładem mogą być badania nad działalnością młodych firm funkcjonujących w sektorach zaawansowanych technologii.

#### 2.4. Ponaduczelniane inicjatywy wspierania działań edukacyjnych w dziedzinie przedsiębiorczości

W niektórych krajach wysoko rozwiniętych, oprócz inicjatyw samych uczelni, obserwujemy także proces inicjowania programów i instytucji wspierania przedsiębiorczości w skali ogólnokrajowej. Po części było to

wynikiem zainteresowania samych uczelni, które dostrzegały zalety koordynacji, wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. Z drugiej strony, pozytywne efekty nauczania przedsiębiorczości, zwłaszcza w powiązaniu z bardziej zaawansowanymi formami wspierania innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, stały się bodźcem dla agend rządowych, by wspierać tego typu działania w skali całego kraju. Poniżej prezentujemy rozwiązania instytucjonalne w Niemczech, Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych.

**Pierwszy przykład z Niemiec to Stowarzyszenie Wspierania Badań nad Zakładaniem Nowych Firm (Förderkreis Gründungs-Forschung e.V.).** Stowarzyszenie FGF założyła w 1987 roku grupa profesorów uniwersyteckich w celu rozwoju badań, programów edukacyjnych i wymiany doświadczeń w dziedzinie przedsiębiorczości, rozumianej jako proces zakładania nowych firm. Jego powstanie było wyrazem zaniepokojenia względnym zacofaniem niemieckich ośrodków akademickich, wobec rozwoju badań i programów edukacyjnych w krajach anglosaskich, ze Stanami Zjednoczonymi na czele. Należy podkreślić, że w Niemczech były i są prowadzone badania nad funkcjonowaniem małych i średnich przedsiębiorstw, natomiast kluczowa w praktyce amerykańskiej dziedzina tworzenia nowych firm, zwłaszcza innowacyjnych (*new venture creation*), była traktowana marginesowo.

Pierwszym kierunkiem działania FGF było wspieranie procesu tworzenia w uczelniach niemieckich katedr przedsiębiorczości (dodatkowo do istniejących katedr MSP), prowadzących zajęcia dydaktyczne w zakresie zakładania nowych firm. Pierwsza taka katedra powstała w 1997 roku – obecnie jest ich prawie 90.

Drugim ważnym kierunkiem było rozwijanie badań nad procesem tworzenia firm w niemieckiej strefie językowej. W tym celu stworzono bazę publikacji nt. przedsiębiorczości Elida. Od 1997 roku organizowane są regularne międzynarodowe konferencje naukowe G-Forum. Są one prowadzone głównie w języku niemieckim i grupują, obok niemieckich, także badaczy z Austrii, Szwajcarii i Lichtensteinu. Dla usprawnienia wymiany informacji i kontaktów, współpracy naukowej badaczy z różnych ośrodków akademickich, FGF uruchomiło także wirtualną platformę internetową FG Forum.



W zakresie wspierania działań edukacyjnych główną inicjatywą FGF są prowadzone od 1992 roku międzynarodowe konferencje IntEnt „Internationalizing Entrepreneurship Education and Training”. Specyfiką konferencji Int Ent jest to, że prezentowane tam referaty dotyczą głównie problematyki edukacyjnej, a uczestnicy to wykładowcy, a w mniejszym stopniu, badacze przedsiębiorczości. W przeciwieństwie do formuły G-Forum, która skupia badaczy strefy niemieckojęzycznej, konferencja IntEnt jest *par excellence* międzynarodowa. Organizowana jest corocznie w różnych częściach świata, także w Azji, Afryce, Ameryce Łacińskiej, jak również w Stanach Zjednoczonych<sup>44</sup>.

**W Wielkiej Brytanii na uwagę zasługuje Krajowa Rada Przedsiębiorczości Akademickiej (National Council for Graduate Entrepreneurship).** Uczelnie brytyjskie są niewątpliwie europejskim liderem w dziedzinie nauczania przedsiębiorczości, adaptując z powodzeniem wzory i doświadczenia. Powołanie Krajowej Rady Przedsiębiorczości Akademickiej (NCGE) w 2004 roku miało na celu przyspieszenie wspomnianych procesów oraz zwiększenie efektów w skali ogólnokrajowej przez różnorodne formy koordynacji. Działalność Krajowej Rady jest finansowana ze środków publicznych<sup>45</sup>.

Misją NCGE jest podniesienie rangi przedsiębiorczości na uczelniach oraz zwiększenie liczby studentów i absolwentów, traktujących założenie własnej firmy jako atrakcyjną opcję kariery zawodowej. W tym celu NCGE podjęła wiele działań na poziomie ogólnokrajowym. W pierwszej kolejności opracowała holistyczną koncepcję nauczania przedsiębiorczości. Polegało to na określeniu relacji między ośmioma pożądanymi postawami i umiejętnościami przedsiębiorczymi a ponad czterdziestoma różnymi technikami i metodami dydaktycznymi, prowadzącymi do wykształcenia wspomnianych umiejętności i postaw.

Szczególną wagę NCGE przykładła do podniesienia kwalifikacji wykładowców przedsiębiorczości. W tym celu od 2007 roku realizowany jest International Entrepreneurship Educators Program dla kilkudziesięciu wykładowców w każdym cyklu. Cykl trwa około 18 miesięcy, w ramach którego

wykładowcy uzyskują wszechstronne wsparcie we wdrażaniu nowych programów w zakresie przedsiębiorczości. W trakcie cyklu organizowane są sesje warsztatowe w wiodących ośrodkach akademickich, realizujących ambitne programy nauczania i wspierania przedsiębiorczości.

Dla podniesienia rangi specyficznego zawodu, jakim jest akademicki wykładowca przedsiębiorczości, od 2009 roku przyznawana jest doroczna prestiżowa nagroda dla najlepszego wykładowcy przedsiębiorczości w danym roku.

W swoich działaniach NCGE wychodzi poza sferę dydaktyczną w kierunku promocji idei przedsiębiorczego uniwersytetu. W tym celu opracowano kryteria oceny orientacji przedsiębiorczej brytyjskich szkół wyższych, ułatwiających benchmarking w tej dziedzinie. Od 2008 roku organizowany jest doroczny konkurs, który wyłania laureata uzyskującego tytuł Przedsiębiorczy Uniwersytet Roku.

Od 2010 roku NCGE prowadzi program kształcenia przyszłych Liderów Przedsiębiorczych Uniwersytetów (*Entrepreneurial University Leadership Programme*).

Rada jest także zaangażowana w tworzenie University Enterprise Networks – UENs – sieci partnerstwa między sektorem publicznym, prywatnym oraz uniwersytetami, skupiających swoją uwagę na kluczowych dla gospodarki sektorach. Sieć powstała w 2008 roku i skupia obecnie 30 partnerów.

Kilkuletnia działalność NCGE przyczyniła się niewątpliwie do upowszechnienia nauczania przedsiębiorczości i podniesienia rangi wykładowców przedsiębiorczości w środowisku akademickim. To pozytywne oddziaływanie jest szczególnie widoczne w przypadku mniejszych uczelni o zasięgu lokalnym. Z oczywistych względów trudno im jest konkurować z dużymi uniwersytetami o wielowiekowej tradycji, jak Cambridge czy Oxford. Jednak, rozwijając różnorodne programy i wdrażając ideę przedsiębiorczego uniwersytetu, odnalazły w tym obszarze niszę, w której mogą zaprezentować swoje dokonania<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> [www.int-ent.conference.com](http://www.int-ent.conference.com). Warto dodać, że w 2007 r. doroczną konferencję IntEnt zorganizowano w Gdańsku, a gospodarzem była Politechnika Gdańska.

<sup>45</sup> [www.ncge.org.uk](http://www.ncge.org.uk)

<sup>46</sup> Dla ilustracji warto podać, że tytuł Przedsiębiorczy Uniwersytet Roku uzyskał w roku akademickim 2008/2009 University of Nottingham, w 2009/2010 – Queen's University Belfast, zaś finalistami edycji 2010/2011: Brunel University, University of Central Lancashire, University of Hertfordshire, Imperial College London, University of Plymouth oraz Teesside University.

**Jak podkreśliliśmy wcześniej, nauczanie przedsiębiorczości na uczelniach amerykańskich ma najdłuższą tradycję.** Dynamiczny rozwój, obserwowany zwłaszcza w latach 90., doprowadził do zasadniczych zmian jakościowych. W szczególności nauczanie przedsiębiorczości na poziomie akademickim stało się ważną gałęzią amerykańskiego przemysłu edukacyjnego. Na wiodących uczelniach powstały wyspecjalizowane jednostki – centra przedsiębiorczości, wychodzące do studentów z bogatą i zróżnicowaną ofertą. Nauczanie przedsiębiorczości stało się także ważnym obszarem konkurencji między poszczególnymi uczelniami. Od kilkunastu lat czasopismo *US News and World Report* publikuje doroczny ranking najlepszych programów przedsiębiorczości.

Rosnąca liczba centrów przedsiębiorczości (aktualnie działa ich ponad 200) wyzwoliła potrzebę współpracy, wymiany doświadczeń i dobrych praktyk. Powołane w 1997 roku przez wiodące uczelnie Narodowe Konsorcjum Centrów Przedsiębiorczości (**National Consortium of Entrepreneurship Centers** – NCEC) stało się taką platformą wymiany doświadczeń. Po kilku latach zmieniono nazwę z Narodowego na Globalne Konsorcjum, chcąc stworzyć możliwość uczestnictwa zagranicznym centrom przedsiębiorczości. Jednak członkostwo GCEC jest nadal zdominowane przez uczelnie amerykańskie.

Podstawową formą aktywności jest doroczna konferencja GCEC, w której biorą udział dyrektorzy centrów. GCEC pośredniczy także w wymianie różnych materiałów na temat funkcjonowania centrów przedsiębiorczości. Planuje się także wdrożenie interaktywnej platformy cyfrowej dla ułatwienia współpracy między członkami.

**Kolejna, potencjalnie ważna, inicjatywa to projekt utworzenia narodowego centrum koordynacyjnego kształcenia w dziedzinie innowacyjnej przedsiębiorczości na Uniwersytecie Stanforda.**

W lipcu 2011 roku Narodowa Fundacja Nauki USA przyznała Uniwersytetowi Stanforda 5-letni grant w wysokości 10 mln USD, na stworzenie narodowego centrum kształcenia w dziedzinie innowacyjnej przedsiębiorczości w amerykańskich uczelniach technicznych, których jest ponad 350. Przyznanie funkcji koordynatora Uniwersytetowi Stanforda wynika z jego wiodącej roli w zakresie nauczania i szerszego wspierania przedsiębiorczości technologicznej wśród studentów i kadry

naukowej w ramach programu STNP (Stanford Technology Venture Program).

Centrum ma rozpocząć działalność we wrześniu 2011 roku. Według wstępnych informacji, jego zadaniem będzie inwentaryzacja doświadczeń, narzędzi i metod nauczania przedsiębiorczości studentów uczelni technicznych, a następnie upowszechnienie najlepszych wzorów w skali ogólnokrajowej. Niepoślednią rolę w tym procesie będzie odgrywało przekazanie doświadczeń zgromadzonych w ramach realizacji Stanford Technology Venture Program (STVP). Do udziału w tym projekcie zgłosiło się już wiele firm gotowych włączyć się w jego realizację i udzielić wsparcia w różnorodnych formach.

Plan o utworzeniu centrum, którego celem jest przyspieszenie wdrażania skutecznych metod kształcenia w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości w uczelniach technicznych, jest interesujący z kilku względów. Po pierwsze, wskazuje na determinację administracji amerykańskiej w rozwijaniu edukacji w dziedzinie innowacyjnej przedsiębiorczości, mimo sytuacji kryzysowej i powszechnego zaciskania pasa.

## 2.5. Inicjatywy ponadnarodowe

W ostatnich latach obserwujemy początkowe inicjatywy wspierania przedsiębiorczości akademickiej o zasięgu międzynarodowym. Po pierwsze, narodowe instytucje otwierają się na współpracę międzynarodową. Jak wskazywaliśmy wcześniej, niemiecka konferencja wykładowców przedsiębiorczości przekształciła się w konferencję par excellence międzynarodową. Z kolei brytyjska NCGE zrealizowała w 2010 roku szkolenie w Szanghaju dla 100 chińskich wykładowców przedsiębiorczości. Amerykańskie Krajowe Konsorcjum Innowacyjnej Przedsiębiorczości zmieniło nazwę na Globalne, by przyciągnąć do współpracy zagraniczne centra.

Interesujące inicjatywy w tej dziedzinie podejmuje od kilku lat Komisja Europejska. Kamieniem milowym w tym procesie było przygotowanie w 2008 roku szczegółowego raportu „Przedsiębiorczość w szkolnictwie wyższym, szczególnie na uczelniach nieekonomicznych”. W pierwszym etapie realizacji zawartych w raporcie rekomendacji było przeprowa-



dzenie letnich szkoleń akademickich wykładowców przedsiębiorczości z krajów członkowskich UE.

W latach 2010-2012 Komisja Europejska sfinansowała kilka tego typu inicjatyw szkoleniowych. Na etapie koncepcyjnym znajduje się także idea utworzenia Europejskiej Sieci Wykładowców Przedsiębiorczości jako forum wymiany doświadczeń, materiałów dydaktycznych oraz realizacji inicjatyw szkoleniowo-doradczych o zasięgu międzynarodowym.

## 2.6. Wybrane wnioski dla polskich uczelni

**W świetle omawianych wyżej doświadczeń międzynarodowych, celowość rozszerzenia i zwiększenia atrakcyjności oferty programowej w dziedzinie przedsiębiorczości w polskich szkołach wyższych (zwłaszcza nieekonomicznych) jest bezdyskusyjna. Czy można wykorzystać wspomniane doświadczenia we współczesnych realiach polskiego szkolnictwa wyższego? Zdecydowanie tak. Co więcej, można zaryzykować tezę, że w tej dziedzinie możemy korzystać ze swoistej „renty zacofania”<sup>47</sup>.** Oto wiedza i doświadczenie dotyczące organizacji procesu dydaktycznego i metod nauczania, będące efektem kilkudziesięciu lat pracy najwyższej klasy dydaktyków na całym świecie, są łatwo dostępne, także w wyniku wdrażania nowoczesnych technologii ICT, a zwłaszcza Internetu. Dzięki prześledzeniu tych doświadczeń, możemy także uniknąć pewnych błędów. Przykładowo, w Stanach Zjednoczonych przez długi czas przedsiębiorczość była traktowana jako domena nauk ekonomicznych (szkół biznesu) i dopiero w ostatnich 20 latach dostrzeżono potrzebę szkolenia inżynierów i szerzej przedstawicieli nauk ścisłych. W Polsce możemy niejako przeskoczyć ten etap, koncentrując uwagę na studentach i absolwentach kierunków nieekonomicznych. Oczywiście, metody i narzędzia, a także stosowane na Zachodzie rozwiązania organizacyjne, muszą być dostosowane do polskiego systemu funkcjonowania szkolnictwa wyższego<sup>48</sup>.

<sup>47</sup> Pojęcie „renty zacofania” – *latecomer advantage* wprowadził do literatury ekonomicznej Thorstein Veblen na początku ubiegłego stulecia. Analizując warunki i możliwości dołączenia krajów względnie zacofanych, jakimi w tym czasie były Niemcy i Japonia, do światowej czółki potęg przemysłowych, Veblen wskazywał, że kraje te znajdują się pod pewnym względem w szczególnie uprzywilejowanej sytuacji. Mogą bowiem dokonać skoku cywilizacyjnego, przyswajając sobie nowoczesne rozwiązania technologiczne z pominięciem etapów pośrednich, ponosząc przy tym znacznie niższe koszty wdrożenia, w porównaniu z tymi, jakie ponieśli pionierzy. T. Veblen, *Imperial Germany and Industrial Revolution*, Viking Press, New York 1915, reprint 1939; T. Veblen, *The Opportunity of Japan*, J. Race Devel. 1915, t. 6, czerwiec.

<sup>48</sup> Wśród wykładowców i promotorów przedsiębiorczości na naszym kontynencie z pewną nostalgią podkreśla się, że pewne pozytywne rozwiązania amerykańskie bardzo trudno jest przenieść na grunt europejski. Zazdrościmy uczelniom amerykańskim gotowości lokalnych przedsiębiorców (także prowadzących mniejsze firmy) do włączenia się do procesu dydaktycznego, a także finansowania różnorodnych programów szkoleniowo-doradczych. Równocześnie struktury organizacyjne uczelni europejskich są bardziej sztywne w porównaniu z ich amerykańskimi odpowiednikami, co utrudnia np. tworzenie ponadwydziałowych jednostek, odpowiedzialnych za realizację programu dydaktycznego w zakresie przedsiębiorczości, w skali całej uczelni.

Kluczowe wnioski płynące z doświadczeń międzynarodowych w nauczaniu przedsiębiorczości na poziomie akademickim można sformułować następująco:

- 1. Umiejętności i predyspozycje przedsiębiorcze mogą być kształtowane w ramach różnorodnych programów edukacyjnych.** Realizacja wspomnianych programów przynosi wymierne efekty dla rozwoju kariery zawodowej absolwentów wyższych uczelni. U uruchomienie własnej firmy może być atrakcyjną opcją kariery zawodowej dla absolwentów szkół wyższych zarówno bezpośrednio po studiach, jak i w wieku dojrzałym, po zdobyciu doświadczenia w pracy etatowej.
- 2. Współcześnie umiejętności i postawy przedsiębiorcze stanowią kluczową kompetencję absolwenta szkoły wyższej, w zakresie znacznie wykraczającym poza tworzenie nowych przedsięwzięć biznesowych.** Chodzi tu także o kształtowanie postaw przedsiębiorczych niezbędnych do skutecznego funkcjonowania kadr profesjonalistów w przedsiębiorstwach (przedsiębiorczość korporacyjna, intraprzsiębiorczość), w placówkach publicznych, a także w działalności organizacji społecznych (przedsiębiorczość społeczna).
- 3. Oferta edukacyjna w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości powinna być kierowana nie tylko do studentów kierunków ekonomicznych, ale także nieekonomicznych (technicznych, rolniczych, medycznych i artystycznych).** Co więcej, studenci kierunków ścisłych, dobrze przeszkoleni w dziedzinie uruchomienia i prowadzenia firmy, mają generalnie większe szanse na sukces w biznesie w porównaniu z absolwentami szkół biznesu.
- 4. Programy edukacyjne z zakresu przedsiębiorczości powinny być oferowane praktycznie na wszystkich poziomach studiów – od studiów licencjackich po studia doktoranckie. Szkoleniem w tej dziedzinie powinni być także objęci pracownicy nauki wyższych uczelni.**
- 5. W odniesieniu do społeczności akademickiej najbardziej skuteczne są metody dydaktyczne obejmujące zróżnicowane, intensywne formy kształcenia oparte na formule „dla przedsiębiorczości”.** Polega to na włączeniu studentów (indywidualnie, bądź grupowo) w realizację konkretnych przedsięwzięć biznesowych, nawet jeśli byłaby to forma gry dydaktycznej.

6. **Kluczowe znaczenie w realizacji procesu dydaktycznego studentów-kandydatów na przedsiębiorców ma bezpośredni kontakt studentów z praktyką funkcjonowania mniejszych firm** przez nowoczesne techniki dydaktyczne (wywiady z przedsiębiorcami, studia przypadku, gry symulacyjne), a co najważniejsze bezpośredni udział przedsiębiorców, jako gościnnych prelegentów, mentorów, jurorów konkursów na biznesplany itp.
7. **Między nauczaniem a bardziej zaawansowanymi formami wspierania przedsiębiorczości akademickiej występuje ścisła zależność i synergia.** Najbardziej aktywni studenci objęci szkoleniem w zakresie przedsiębiorczości są nie tylko zainspirowani, ale i lepiej przygotowani do skorzystania z usług preinkubatorów, inkubatorów technologicznych, parków technologicznych czy centrów transferu technologii. Zwłaszcza na styku dydaktyka–inkubacja przedsiębiorczości współpraca wykładowców i kadr ośrodków innowacji na uczelni jest szczególnie istotna.
8. **Kompleksowe wdrożenie programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości w skali całej uczelni wyższej wymaga wprowadzenia określonych rozwiązań organizacyjnych.** Doświadczenia uczelni zachodnich wskazują na różnorodność stosowanych rozwiązań w tej dziedzinie, w tym utworzenie edukacyjnego centrum przedsiębiorczości. Kluczowe znaczenie ma także właściwe przygotowanie kadr wykładowców, którzy byłiby równocześnie animatorami przedsiębiorczości w środowisku studenckim.
9. **Efekty inicjatyw pojedynczych uczelni w zakresie wdrażania programów dydaktycznych w dziedzinie przedsiębiorczości mogą ulec znacznemu zwiększeniu przez inicjatywy i rozwiązania instytucjonalne o charakterze ponaduczelnianym (ogólnokrajowym).** Główne korzyści polegają na wymianie doświadczeń i dobrych praktyk, koordynację, a także inicjowanie wspólnych projektów.

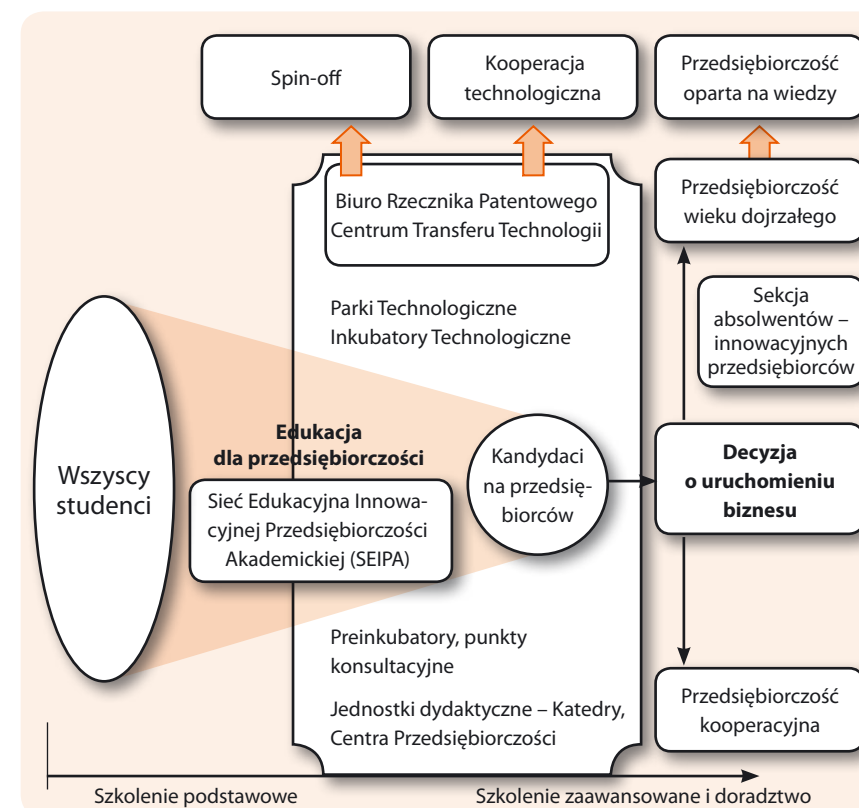
## ROZDZIAŁ 3

### Kierunki rozwoju edukacji w zakresie przedsiębiorczości w polskich szkołach wyższych

#### 3.1. Edukacja w zintegrowanym systemie wspierania przedsiębiorczości akademickiej

**Efekty inicjatyw w dziedzinie wspierania przedsiębiorczości akademickiej przedstawione w rozdziale 1. ulegną zwielokrotnieniu, jeśli zapewnimy synergii działań na różnych etapach, a w tym integrację programów edukacyjnych z bardziej zaawansowanymi formami wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej.** Zależności te ilustruje schemat 5.

**Schemat 5.** Edukacja w zintegrowanym modelu wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Cieślak, *University-level entrepreneurship education in Poland* [w] F. Welter, D. Smallbone (eds), *Handbook of Research on Entrepreneurship Policies in Central and Eastern Europe*, Edward Elgar, Cheltenham, 2011, s. 102-119.

U podstaw proponowanego podejścia leży pogląd, że główną barierą rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej jest brak dobrze przygotowanych i zdeterminowanych kandydatów na innowacyjnych przedsiębiorców z solidnie opracowanymi pomysłami, dającymi szansę na osiągnięcie biznesowego sukcesu. Pojawiające się obiegowe poglądy, że dzięki uruchomieniu wsparcia finansowego natychmiast powstaną liczne innowacyjne start-upy należy przyjmować z dużą ostrożnością. Jak pokazują doświadczenia międzynarodowe, powodzenie w omawianej dziedzinie osiąga się przez konsekwentne stymulowanie w szerokim zakresie podaży kandydatów na innowacyjnych przedsiębiorców. Tylko część z nich zdecyduje się na uruchomienie własnej innowacyjnej firmy, a najlepsi osiągną znaczący sukces na skalę krajową, bądź międzynarodową. Chodzi więc o to, by stworzyć swoisty „lejek” (ang. *funnel*) innowacyjnej przedsiębiorczości, który jest, notabene, wykorzystywany w procesie wyszukiwania i selekcji zaawansowanych technologicznie pomysłów biznesowych przez fundusze venture capital.

W pierwszej kolejności wychodzimy z podstawową ofertą praktycznie do wszystkich studentów. Podana w atrakcyjnej formie dawka wiedzy z zakresu innowacyjnej przedsiębiorczości powinna zachęcić część studentów do zainteresowania się uruchomieniem własnego biznesu, jako opcją kariery zawodowej po studiach i pomysł na życie. Tym studentom (kandydatom na innowacyjnych przedsiębiorców) będzie można zaofiarować korzystanie z mniej lub bardziej zaawansowanych opcji (preinkubacja, inkubacja). Na najwyższym poziomie mamy przedsiębiorczość akademicką sensu stricto, a więc aktywnością kadry naukowej (pracowników i doktorantów), co przejawia się w tworzeniu firm odpryskowych (spin-off, spin-out).

Prezentowany model kładzie nacisk na efekty synergiczne. Występują one w obszarze przedsiębiorczości studenckiej, ale także w odniesieniu do kadry naukowej. Jak pokazują doświadczenia, jedną z głównych przyczyn małej aktywności przedsiębiorczej kadry naukowej nauk ścisłych jest to, że jej przedstawiciele nie zetknęli się na studiach z problematyką uruchamiania i prowadzenia innowacyjnych przedsięwzięć biznesowych. Drugi ważny aspekt dotyczy efektywności realizowanych programów wsparcia. Wdrażanie zasady efektywności przejawia się

68 w tym, że najpierw oddziałujemy środkami niskonakładowymi na dużą

grupę studentów (programy edukacyjne). Bardziej zaawansowane formy wsparcia adresujemy do mniejszej grupy studentów z odpowiednią motywacją i przygotowaniem, a najbardziej kosztowne formy do bardzo wąskiej grupy kadry naukowej. To, że kryterium efektywności nie zawsze jest przestrzegane, widać chociażby na przykładzie wielu inicjatyw tworzenia inkubatorów i parków technologicznych bez należytej dbałości o przygotowanie kandydatów na innowacyjnych przedsiębiorców, którzy będą korzystać z tej infrastruktury.

W proponowanym zintegrowanym modelu wspierania innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej występuje bezpośredni związek między działaniami edukacyjnymi a zaawansowanymi formami wsparcia aktywności przedsiębiorczej studentów. Zachęcenie na zajęciach z przedsiębiorczości najbardziej aktywni studenci będą chcieli rozwijać tego typu zainteresowania, zdobywać wiedzę, doświadczenia i kontakty potrzebne do uruchomienia biznesu. Doświadczenia zachodnie, a także nasze własne, krajowe, wskazują na możliwość stosowania bardzo szerokiej gamy środków i metod. To zbliżenie do praktyki powinno się już rozpoczynać w trakcie zajęć dydaktycznych przez zapraszanie przedsiębiorców, jako gościnnych wykładowców czy też wizyty w innowacyjnych firmach. Służą temu także cykliczne spotkania z przedsiębiorcami – często absolwentami uczelni, którzy niedawno opuścili jej mury, a już mogą pochwalić się sukcesami w prowadzeniu własnych innowacyjnych firm. Bardziej zaawansowane formy dotyczą tworzenia stałych punktów konsultacyjnych z udziałem doradców biznesowych a także wydzielonych pomieszczeń (przestrzeni) dla preinkubacji i inkubacji nowych studenckich biznesów.

W przypadku działań wspierających aktywność przedsiębiorczą studentów w pełni uzasadnione jest stosowanie reguły efektywności polegającej na adresowaniu do większej grupy studentów „miękkich” form wsparcia, nie angażując znacznych sił i środków finansowych (punkty porad i konsultacji, spotkania z przedsiębiorcami, dodatkowe warsztaty specjalistyczne, działania kół naukowych przedsiębiorczości itp.), natomiast skupienie form zaawansowanych na mniejszej grupie studentów – kandydatów na przedsiębiorców (inkubatory, parki technologiczne).

Warto też zwrócić uwagę na efekty synergiczne w takim zintegrowanym modelu. Otóż szeroka oferta dydaktyczna i otoczenie zainteresowanych

69

studentów „miękkimi” formami wsparcia w ramach proponowanego zintegrowanego modelu spowoduje, że zainteresowani przedsiębiorczą opcją kariery zawodowej studenci będą lepiej przygotowani do uruchomienia własnego biznesu zaraz po ukończeniu studiów, z pominięciem inkubatorów czy parków technologicznych. W tej sytuacji programem inkubacji będzie mógł być skupiony na najbardziej obiecujących i zaawansowanych projektach biznesowych. Często będzie to dotyczyło przedsięwzięć, gdzie jeszcze w fazie testów konieczny będzie dostęp do specjalistycznych urządzeń i aparatury, jaką dysponują właśnie inkubatory zlokalizowane na uczelni, bądź poza terenem uczelni (np.: w parkach technologicznych). Stąd ważną formą wsparcia powinno być zapewnienie studentom dostępu do takich możliwości.

Z powyższą kwestią wiązą się stosowane mierniki oceny efektów wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, zwłaszcza segmentu studenckiego. Zazwyczaj mierzy się te efekt liczbą firm zainicjowanych w inkubatorach przedsiębiorczości oraz ich efektami ekonomiczno-finansowymi (obroty, zatrudnienie, zyski). Takie ujęcie wydaje się dalece niewystarczające, bowiem, , gdy uruchomiona zostanie kompleksowa oferta edukacyjna, połączona z dodatkowymi formami wsparcia, spora część dobrze przygotowanych studentów i absolwentów podejmie wyzwanie w postaci własnego, innowacyjnego biznesu z pominięciem inkubatorów czy parków technologicznych. Rejestrowanie i monitorowanie tego typu przypadków jest trudne i wymaga dobrych relacji uczelni z absolwentami. Warto jednak to robić, bo wtedy jest szansa aktywnego włączenia absolwentów – skutecznych, innowacyjnych przedsiębiorców – do procesu dydaktycznego (gościnni wykładowcy), a także różnorodnymi formami wspierać kandydatów na przedsiębiorców (praktyki w innowacyjnych firmach, mentoring, wsparcie finansowe itp.).

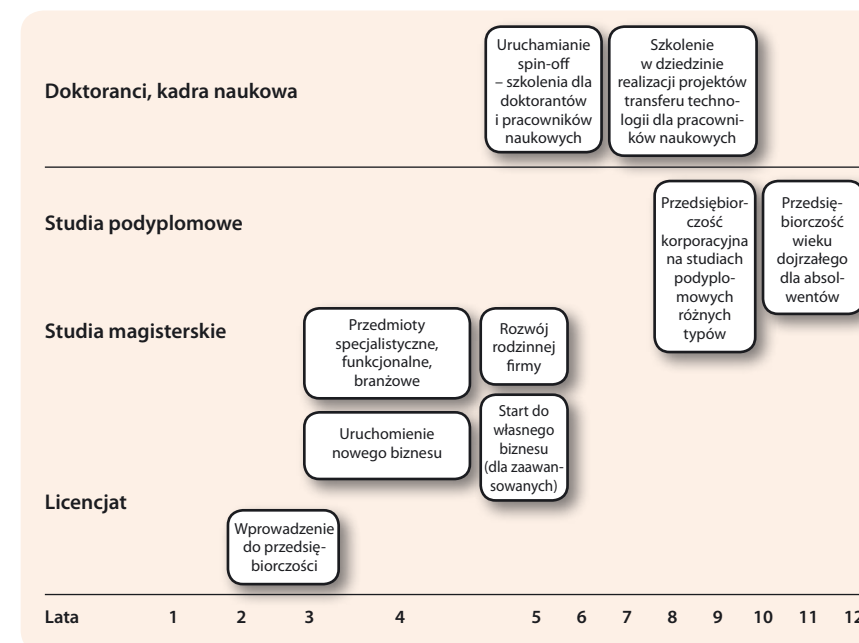
Prezentowany model wskazuje także na bardziej długofalowe, pośrednie efekty wdrażanych na uczelniach programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości. Otóż część absolwentów, zarażonych bakcylem przedsiębiorczości, zdecyduje się na założenie firmy dopiero po zakończeniu studiów – bezpośrednio po uzyskaniu dyplomu lub po pewnym czasie, po zebraniu niezbędnych doświadczeń i kontaktów w danej branży. Dla tej ostatniej grupy uczelnia powinna mieć ofertę wsparcia w postaci studiów podyplomowych, poświęconych przedsiębiorczości

wieku dojrzałego „przedsiębiorczości wieku dojrzałego” (por. podrozdz. 4.2.). Inni absolwenci o przedsiębiorczej postawie (postawa proaktywna, proinnowacyjna, akceptująca ryzyko) staną się cenionymi pracownikami w swoich firmach, sprawdzając się szczególnie w kierowaniu projektami wprowadzania nowych produktów, procesów technologicznych, otwierania nowych rynków zbytu czy też przeprowadzania gruntownej restrukturyzacji w macierzystej firmie. Dla nich także będzie ważne, by móc powrócić do macierzystej uczelni na studia podyplomowe w celu podniesienia kwalifikacji jako liderów przedsiębiorczości korporacyjnej (intraprzedsiębiorczości).

### 3.2. Ramowa koncepcja kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w szkołach wyższych

Na podstawie przeglądu zakresu, form i metod stosowanych w zagranicznych ośrodkach akademickich oraz własnych doświadczeń w tej dziedzinie, można sformułować ramowy program kształcenia w zakresie przedsiębiorczości w polskim szkolnictwie wyższym. Ilustruje go schemat 6.

**Schemat 6.** Struktura oferty programowej w zakresie przedsiębiorczości w szkołach wyższych.





Proponowana ramowa koncepcja zakłada, że :

1. Kształcenie w dziedzinie przedsiębiorczości na wszystkich poziomach: licencjackim, magisterskim, doktoranckim a także objęcie szkoleniem zainteresowanych pracowników naukowych.
2. Wyjście z ofertą dydaktyczną także do absolwentów, w ramach różnego typu studiów podyplomowych.
3. Współzależność między poszczególnymi modułami szkolenia, realizowanymi na kolejnych etapach. Oczekiwana synergia wystąpi w pełnym wymiarze w sytuacji realizacji cyklu dydaktycznego, gdy np. pracownik naukowy korzystał z różnego rodzaju szkoleń w dziedzinie przedsiębiorczości w trakcie studiów.
4. W praktyce będziemy mieli często do czynienia z przenikaniem czyistych form edukacyjnych z preinkubacją, co potwierdzają zarówno doświadczenia międzynarodowe, jak i polskie z ostatnich kilku lat.

W ramach proponowanej koncepcji studenci uzyskują podstawową wiedzę z zakresu przedsiębiorczości już na poziomie licencjackim. Już na tym poziomie, a także na studiach magisterskich, mają możliwość jej pogłębienia, wybierając przedmiot uruchomienie nowego biznesu, a także dodatkowe przedmioty specjalistyczne. Dla najbardziej zaangażowanych studentów w końcowej fazie studiów (licencjackich, bądź magisterskich) proponowane są dwa programy szkoleniowo-doradcze z elementami wsparcia finansowego. Pierwszy przygotowuje ich do uruchomienia własnego biznesu bezpośrednio po, lub nawet w trakcie studiów. Drugi program szkoleniowo-doradczy ma na celu przygotowanie studentów do sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Jeśli chodzi o doktorantów i pracowników naukowych, ramowy program uwzględni dwa moduły szkoleniowe w nawiązaniu do przedstawionej wyżej holistycznej koncepcji przedsiębiorczości akademickiej. Pierwszy obejmuje problematykę zakładania spółek typu spin-off. Drugi przygotowuje kadrę naukową do realizacji zaawansowanych projektów transferu technologii we współpracy z przemysłem.

W przypadku oferty dla absolwentów, dodatkowe szkolenia czy studia podyplomowe powinny przygotować ich do roli liderów przedsiębiorczości korporacyjnej, przez doskonalenie umiejętności zarządzania zaawansowanymi organizacyjnie firmami w dużych organizacjach go-

spodarczych, administracji publicznej czy instytucjach prowadzących działalność społeczną. Uczelnia powinna także wyjść naprzeciw coraz bardziej powszechnemu zjawisku zakładania własnych firm przez profesjonalistów po kilku, kilkunastu a nawet kilkudziesięciu latach pracy etatowej (przedsiębiorczość wieku dojrzałego).

Proponowany model zakłada elastyczność w palecie oferowanych przedmiotów, która, jak pokazuje przykład Uniwersytetu Północnej Karoliny Greensboro, może z czasem być bardzo rozległa. Podobnie elastyczność jest wskazana w ofercie przedmiotów na poszczególnych etapach studiów. Przykładowo, przedmioty uruchomienie nowego biznesu czy rozwój rodzinnej firmy mogą być z powodzeniem wykładane już na studiach licencjackich, jak to się odbywa na wielu uczelniach amerykańskich. Nie ma też przeszkód, by w szkoleniu nt. tworzenia spółek spin-off mogli uczestniczyć studenci będący członkami kół naukowych i/lub zaangażowani w badania naukowe, prowadzone przez uczelniane instytuty. Podobnie pracownicy naukowci i absolwenci szkoleni w zarządzaniu zaawansowanymi projektami transferu technologii zyskają, gdy warsztaty będą prowadzone wspólnie, z udziałem przedstawicieli obydwu grup zawodowych.

### 3.3. Aktywizacja przedsiębiorcza studentów

#### 3.3.1. Przedmiot „Wprowadzenie do przedsiębiorczości”

Ten podstawowy przedmiot wprowadzający studentów do problematyki przedsiębiorczości powinien być oferowany studentom na studiach licencjackich. Ma on pomóc w zrozumieniu szerszego kontekstu przedsiębiorczości i jej roli we współczesnej gospodarce, a także znaczenia postaw przedsiębiorczych w karierze zawodowej i aktywności społecznej absolwentów wyższych uczelni. Jakkolwiek celem tego przedmiotu nie jest przygotowanie studenta do uruchomienia własnego biznesu, jednak powinien on uzyskać podstawową wiedzę z zakresu zakładania nowych firm<sup>49</sup>, a także mieć świadomość zalet i wad bycia przedsiębiorcą. Dla rozbudzenia zainteresowania studentów ważne jest, by podawane przykłady miały związek z konkretnym kierunkiem studiów.

<sup>49</sup> Takie zalecenie sformulowano w cytowanym wcześniej raporcie grupy ekspertów zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej, zawartymi w *Entrepreneurship in Higher Education...* op. cit. Wynika to z założenia, że część studentów rozpocznie karierę zawodową po licencjacie i może zdecydować się na założenie firmy.



### Przykład: Cel dydaktyczny i zawartość tematyczna przedmiotu „Wprowadzenie do przedsiębiorczości”

**Cel:** Podstawowym celem nauczania przedmiotu jest naświetlenie studentom roli i funkcji przedsiębiorczości we współczesnej, rozwiniętej gospodarce rynkowej. Wykład opiera się na Schumpeterowskiej koncepcji „przedsiębiorcy-innowatora”, głównego czynnika determinującego rozwój gospodarczy, modernizację i zmiany strukturalne. Rozwój „gospodarki opartej na wiedzy” wskazuje na szczególną aktualność podejścia i prezentowanych treści. Przedsiębiorczość i własna firma są traktowane jako szczególnie atrakcyjna droga budowy kariery zawodowej i osobistej pomyślności młodych ludzi, którym coraz trudniej znaleźć miejsce na rynku pracy. Wykład jest skierowany do studentów, którzy opanowali podstawy ekonomii. Silnie również nawiązuje do praktyki gospodarczej oraz zawiera wiele wskazówek – jak zacząć myśleć o samozatrudnieniu i gdzie szukać pomocy i wsparcia, podejmując pierwsze, samodzielne kroki na rynku.

#### Tematy

1. Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, innowacja, proces innowacyjny – podstawowe pojęcia.
2. Koncepcje przedsiębiorcy w teorii ekonomii i innych naukach.
3. Rola przedsiębiorczości w rozwoju gospodarki rynkowej.
4. Polskie tradycje przedsiębiorczości.
5. Główne typy i profile przedsiębiorców.
6. Charakterystyka procesu założycielskiego i cykl życia przedsiębiorstwa.
7. Przedsiębiorca innowator i mała technologiczna firma.
8. Intraprzedsiębiorczość.
9. Źródła finansowania nowej firmy.
10. Przesłanki, instrumenty i instytucje wspierania przedsiębiorczości.
11. Lokalny klimat biznesu, regionalne systemy innowacji i przedsiębiorczości.
12. Przedsiębiorczość i innowacyjność w „strategii lizbońskiej”.

Źródło: z praktyki dydaktycznej autorów.

Jakkolwiek podstawową formą przekazu będzie wykład, ważne jest, by już w przypadku tego podstawowego przedmiotu stosować techniki

aktywizujące studentów. Mogą to być np. wizyty w przedsiębiorstwach i wywiady z ich właścicielami, których rezultaty będą następnie omawiane na zajęciach. Należy także zapraszać na wykłady przedsiębiorców w charakterze gościnnych prelegentów. Jak podkreślaliśmy, jest to powszechna praktyka w zachodnich uczelniach wszelkich typów i przynosi pozytywne efekty z punktu widzenia realizacji procesu dydaktycznego. Jest też pozytywnie przyjmowane przez studentów.

Przy generalnie pozytywnej ocenie takiej metody, praktyczne doświadczenia pokazują, że dla osiągnięcia pełnego sukcesu potrzebne jest spełnienie wielu warunków i działań przygotowawczych:

1. Nie każdy wybitny praktyk ma talenty dydaktyczne. Należy starannie dobierać prelegentów pod tym kątem<sup>50</sup>.
2. Wykład przedstawiciela praktyki powinien wiązać się z problematyką danego przedmiotu i stanowić wzbogacenie jego treści. Celowe jest zatem, by zakres merytoryczny i długość wystąpienia były uprzednio uzgadniane z prelegentem.
3. Menedżerowie zapraszani na gościnny wykład często ograniczają się do przedstawienia ogólnych informacji o własnej firmie, kreując jej pozytywny wizerunek. Unikają natomiast dyskusji o problemach, dylematach decyzyjnych czy zagrożeniach. Dzięki wcześniejszej rozmowie można dostosować treść wystąpienia tak, by była ona bardzo interesująca dla słuchaczy.
4. Prowadzący zajęcia powinien zadbać, by wykład zaproszonego gościa miał właściwą oprawę techniczną: nagłośnienie, rzutnik pisma, prezentację komputerową, tezy wystąpienia itp. Warto uzgodnić te kwestie z wyprzedzeniem, co pozwoli prelegentowi przygotować materiały we własnym zakresie.
5. W przypadku wystąpienia przedstawiciela biznesu, należy pozostawić stosunkowo więcej czasu na pytania studentów i dyskusję. Można zorganizować takie spotkanie na ostatniej godzinie zajęć, co pozwoli na kontynuowanie indywidualnych rozmów z przedsiębiorcą po zajęciach.

Wspomniane wyżej formy aktywizujące powinny być realizowane,

<sup>50</sup> Działająca w Belgii fundacja FREE zorganizowała dwudniowe seminarium dla przedsiębiorców mające na celu nauczanie ich korzystania ze studiów przypadku, przemawiania do studentów i nauczania pewnych części kursu. Seminarium zaproponowano im w zamian za zobowiązanie poświęcenia (bezpłatnie) co najmniej 30 godzin na nauczanie przez trzy lata. Przedsiębiorcy ci są obecnie ważnym zasobem w programach edukacyjnych.

w miarę możliwości, także w ramach bardziej zaawansowanych programów edukacyjnych i szkoleniowo-doradczych prezentowanych poniżej. Jeśli chodzi o dobór prelegentów, to nie muszą to być przedsiębiorcy, „z górnej półki”, którzy odnieśli spektakularny sukces. Wręcz przeciwnie, do wyobraźni studentów lepiej przemawia „przykład z zasięgu ręki” – młody przedsiębiorca, który ukończył macierzystą uczelnię kilka, bądź kilkanaście lat temu i z sukcesem prowadzi własną firmę, wykorzystując wiedzę zdobytą w trakcie studiów.

### 3.3.2. „Uruchomienie nowego biznesu”

Uruchomienie nowego biznesu (ang. *New Venture Creation*) to podstawowy przedmiot prowadzony na zachodnich uczelniach wszystkich typów. Ma on na celu obudzenie zainteresowania studentów przedsiębiorczą ścieżką kariery zawodowej i dostarczyć podstawowej wiedzy i umiejętności związanych z przygotowaniem koncepcji nowego biznesu, utworzenia podmiotu gospodarczego i przejście przez najtrudniejszą fazę rozruchu. Niekoniecznie musi to prowadzić do decyzji o uruchomieniu biznesu, jednak taki cel jest wprowadzony jako ważny element gry dydaktycznej.

Przedmiot uruchomienie nowego biznesu jest przewidziany na studiach magisterskich, ale może też być realizowany na studiach licencjackich. Jego koncepcję realizacyjną przetestowano w latach 2007-2011 w kilkudziesięciu polskich szkołach wyższych, głównie nieekonomicznych, w ramach Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej<sup>51</sup>. Opracowano podręcznik, a także platformę elektroniczną, zawierającą materiały dydaktyczne i narzędzia dla studentów oraz wskazówki metodyczne dla wykładowców.

Proces dydaktyczny realizowany jest w kilku fazach: ewaluacja pomysłów biznesowych, opracowanie wstępnej koncepcji biznesu oraz opracowanie biznesplanu. Studenci pracując nad własnymi pomysłami biznesowymi pojedynczo bądź w małych grupach prezentują wyniki kolejnych faz na sesjach warsztatowych z udziałem wszystkich studentów.

<sup>51</sup> W polskich uczelniach, uczestniczących w projekcie, stosuje się różne nazwy dla tego przedmiotu, najczęściej – przedsiębiorczość innowacyjna.

### Przykład: Cel dydaktyczny i zawartość tematyczna przedmiotu „Uruchomienie nowego biznesu”

**Cel:** Studenci zdobędą wiedzę na temat poszczególnych faz uruchomienia własnego biznesu, metod identyfikacji i ewaluacji pomysłów biznesowych, opanują techniki przygotowania projektu biznesowego w wersji podstawowej (wstępna koncepcja biznesu) i rozwiniętej (biznesplan), zdobędą wiedzę na temat czynności niezbędnych do rejestracji i uruchomieniu biznesu a także do prowadzenia firmy w fazie rozruchu.

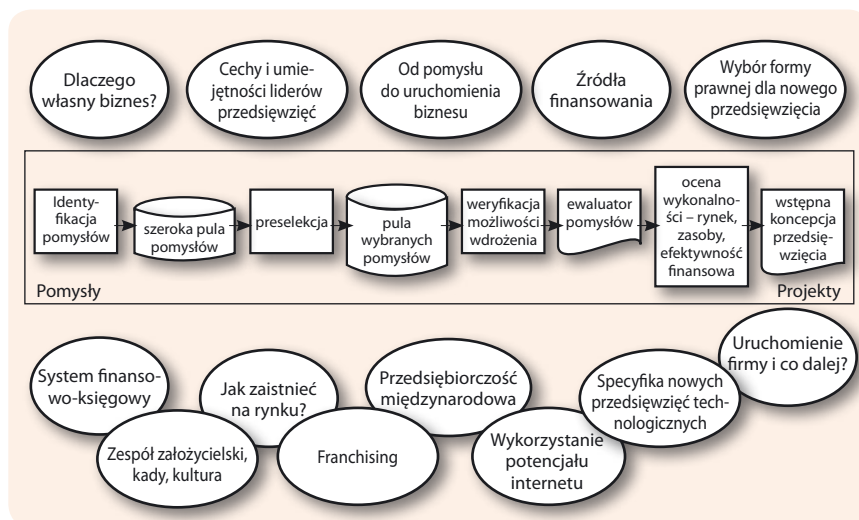
#### Tematy:

1. Dlaczego własny biznes?
  2. Cechy i umiejętności liderów nowych przedsięwzięć.
    - 3.1. Od pomysłu do wstępnej koncepcji biznesu.
    - 3.2. Od wstępnej koncepcji do biznesplanu.
  4. Źródła finansowania.
  5. Wybór formy prawnej dla nowego przedsięwzięcia.
  6. System finansowo-księgowy.
  7. Zespół założycielski, kadry, kultura organizacyjna firmy na starcie.
  8. Jak zaistnieć na rynku?
  9. Franchising.
  10. Przedsiębiorczość międzynarodowa.
  11. Wykorzystanie potencjału Internetu.
  12. Specyfika nowych przedsięwzięć technologicznych.
  13. Uruchomienie firmy – i co dalej.
- Źródło: z praktyki dydaktycznej autorów.

Jak wskazywano wcześniej (rozdział 2., podrozdz. 2.2.), metoda dwuścieżkowa jest najbardziej popularna w realizacji procesu dydaktycznego i jest wykorzystywana w realizacji niniejszego przedmiotu. Z jednej strony, na warsztatach omawiane są różne zagadnienia związane z uruchomieniem nowego biznesu, a z drugiej – uczestnicy (indywidualnie bądź w niewielkich grupach) opracowują koncepcję przedsięwzięć biznesowych. Ważna jest właściwa synergia między tymi dwoma ścieżkami. Należy też pamiętać o sekwencji czasowej, pozwalającej na realizację ostatecznego celu, tj. przygotowanie wstępnej koncepcji biznesu. W świetle zgromadzonych doświadczeń nie można oczekiwać, że wszy-

scy studenci opracują pełnowartościowe biznesplany<sup>52</sup>. Wystarczy, że na koniec zajęć zostanie opracowana wstępna koncepcja biznesu (WKB). Schemat 7 ilustruje przebieg procesu dydaktycznego przy zastosowaniu metody dwuścieżkowej.

**Schemat 7.** Schemat realizacyjny procesu dydaktycznego przedmiotu „Uruchomienie nowego biznesu”.



Źródło: Opracowanie własne.

### 3.3.3. Przedmioty specjalistyczne

Przedmioty specjalistyczne mogą występować jako przygotowanie do uruchomienia nowego biznesu, bądź w celu wiedzy studentów w interesujących ich dziedzinach. Jak wskazywaliśmy wcześniej, analizując doświadczenia międzynarodowe (rozdział 2., podrozdz. 2.2.), paleta tego typu przedmiotów jest bardzo rozległa. W ujęciu funkcjonalnym najbardziej popularna problematyka to finansowanie nowego biznesu (w tym venture capital), przedsiębiorczy marketing, przedsiębiorczość międzynarodowa oraz ochrona własności intelektualnej. Bardzo ważny wyodrębniony przedmiot to kreatywność i metody twórczego myślenia, przygotowujący studentów do efektywnego generowania nowych pomysłów biznesowych<sup>53</sup>. Także rosnące zainteresowanie sferą etyczną,

<sup>52</sup> W różnorodnych działaniach szkoleniowo-doradczych i promocyjnych obserwujemy pewną degradację pojęcia biznesplan, zwłaszcza przy organizowaniu konkursów na biznesplany. Trzeba pamiętać, że w oryginalnym rozumieniu, biznesplan, jako narzędzie analizy i prezentacji projektu inwestycyjnego, to solidny dokument, nierzadko kilkusetstronicowy. To co w obiegowym pojęciu traktuje się jako biznesplan, to zazwyczaj tylko rozwinięty pomysł, bądź wstępna koncepcja biznesu.

<sup>53</sup> Por. J. Koch, *Metody generowania nowych pomysłów* [w:] *Kreatywność – innowacje – przedsiębiorczość*, red. P. Niedzielski, J. Guliński, K.B. Matusiak, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010, s. 11.

nie tylko w wielkich korporacjach, ale i w mniejszych firmach<sup>54</sup>, doprowadziło do wyodrębnienia tej problematyki w oddzielny przedmiot.

#### Przykład: Cel dydaktyczny i zawartość tematyczna przedmiotu „Kreatywność i metody twórczego myślenia”

**Cel:** Zapoznanie studentów z istotą i znaczeniem myślenia kreatywnego. Studenci zdobędą wiedzę nt. technik i metod twórczego myślenia, rozwiną umiejętności generowania oryginalnych rozwiązań, a także selekcji najlepszych rozwiązań do zastosowania w praktyce biznesowej (w tym w ramach projektów korporacyjnych).

#### Tematy:

1. Istota myślenia kreatywnego, kreatywność a inteligencja.
2. Kreatywność w biznesie.
3. Bariery kreatywności.
4. Style myślenia (lineralny i lateralny).
5. Proces twórczego myślenia.
6. Techniki kreatywne.
7. Kompleksowe metody twórczego myślenia i systematycznego poszukiwania nowych pomysłów – TRIZ.
8. Zarządzanie kreatywnością.

Źródło: z praktyki dydaktycznej autorów.

Z kolei w ramach specjalizacji gałęziowej (branżowej) wprowadzane są przedmioty analizujące specyficzne kwestie uruchomienia i prowadzenia biznesu, np. w informatyce, biotechnologii, chemii czy turystyce i rekreacji, a także w operacjach międzynarodowych (przedsiębiorczość międzynarodowa). Rzecz jasna oferta w tej dziedzinie musi być dopasowana do kierunku studiów. Tego typu specjalizacja jest ważna, zwłaszcza dla studentów kierunków technicznych, rolniczych, medycznych czy artystycznych. Pozwala im łatwiej zrozumieć ogólne prawidłowości w realiach konkretnej dziedziny, którą znają.

Występują również (i są bardzo popularne) specjalistyczne przedmioty, w ramach których uwzględnia się określony kontekst społeczno-kulturowy i/lub organizacyjny, np. biznes rodzinny, franchising, przedsiębiorczość korporacyjna, przedsiębiorczość społeczna, przedsiębiorczość

<sup>54</sup> Por. J. Cieślak, *Entrepreneurship and Ethics: The Start-Up Flaw* [w:] W. Gasparski, LV. Ryan, S. Kwiatkowski, *Entrepreneurship Values and Responsibility*, Transaction Publishers, New Brunswick, 2010, s. 279-290.

kobiet itp. Tylko niektóre z nich są aktualnie wykładane na polskich uczelniach (głównie ekonomicznych). Wobec rosnącego zainteresowania tą problematyką wśród studentów oraz rozwoju badań, można oczekiwać stopniowego rozszerzenia oferty dydaktycznej uwzględniającej społeczno-kulturowy wymiar aktywności przedsiębiorczej.

#### **Przykład: Cel dydaktyczny i zawartość tematyczna przedmiotu „Przedsiębiorczość międzynarodowa”**

**Cel:** Studenci uzyskają wiedzę na temat zjawiska przedsiębiorczości w skali globalnej i w Polsce. Zdobędą podstawowe umiejętności dotyczące transakcji eksportowych i szerszego funkcjonowania na rynkach międzynarodowych.

#### **Tematy:**

1. Przedsiębiorczość międzynarodowa – geneza i skala zjawiska.
2. Przedsiębiorczość międzynarodowa w Europie.
3. Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce.
4. Analiza praktycznych doświadczeń przedsiębiorczości międzynarodowej.
5. Opracowanie programu rozwoju eksportu.
6. Jak zaistnieć na rynku międzynarodowym?
7. Eksporter w działaniu.
8. Bezpośrednia obecność na rynkach międzynarodowych.
9. Kooperacyjne formy współpracy międzynarodowej.
10. Aktywność międzynarodowa firm high-tech.

Źródło: z praktyki dydaktycznej autorów.

#### **3.3.4. „Start do własnego biznesu” – program szkoleniowo-doradczy**

Uczelnie różnych typów o rozbudowanej ofercie dydaktycznej z zakresu przedsiębiorczości oferują dla najbardziej zaangażowanych studentów rozbudowany wariant przedmiotu uruchomienie nowego biznesu, który ma ich przygotować do rozpoczęcia działalności gospodarczej zaraz po studiach. Ogólne zasady są następujące:

1. Nabór do programu odbywa się w drodze konkursu pomysłów, koncepcji na biznes. Towarzyszy mu akcja promocyjna, co powoduje, że zainteresowanie jest na ogół bardzo duże.

2. Wyselekcjonowani studenci otrzymują opiekę doradczą ze strony wykładowców i/lub praktyków gospodarczych.
3. Efektem pracy studentów jest biznesplan, który podlega ocenie komisji, najczęściej z udziałem praktyków gospodarczych.
4. W niektórych programach najlepsze projekty uzyskują wsparcie finansowe, ułatwiające rozruch nowego biznesu<sup>55</sup>.

W ostatnich latach pojawiają się programy oparte na powyższej formule, realizowane na dużą skalę.

Inny interesujący kierunek polegający na włączeniu fazy preinkubacji jest na stałe wkomponowany do programu studiów. Warto podkreślić, że tego typu zaawansowane projekty w krajach zachodnich uzyskują dofinansowanie ze środków unijnych.

#### **Przykład: Projekt SPEED (Wielka Brytania)**

Projekt SPEED był realizowany przez 13 uczelni brytyjskich regionu West Midlands (Wielka Brytania) i koordynowane przez University of Wolverhampton. W tym przypadku wsparcie studentów w uruchomieniu własnego biznesu traktowano jako alternatywę do kierowania ich na staże, bądź podjęcie pracy etatowej w przedsiębiorstwach. W latach 2006-2008 program objął 750 studentów ze wspomnianych uczelni. Obok wsparcia szkoleniowo-doradczego, otrzymywali oni bezzwrotną dotację finansową w wysokości około 4000 GBP. Całkowity budżet projektu wynosił 5 mln GBP i był finansowany ze środków publicznych z udziałem zainteresowanych uczelni.

Jak podkreślają organizatorzy, zainteresowanie studentów było olbrzymie i w efekcie w 2009 roku uruchomiono drugi etap wspomnianego projektu z podobnym budżetem (5 mln GBP). Tym razem jest to wspólna inicjatywa ośmiu uczelni i przewiduje się, że w drugiej turze wsparciem zostanie objętych 1200 studentów z regionu West Midlands. Wobec ograniczeń związanych z globalnym kryzysem ekonomicznym, poziom dotacji został ograniczony do 1500-3500 GBP, w zależności od uwarunkowań konkretnego projektu biznesowego.

Źródło: na podstawie informacji uzyskanych od koordynatora projektu SPEED WM.

<sup>55</sup> Niekiedy stosowane są także bodźce negatywne. W rozdziale 2. podaliśmy przykład programu Ball State University (USA), gdzie studenci, których projekty nie uzyskują akceptacji jury, nie otrzymują dyplomu i muszą ponieść opłatę za kolejny rok studiów.



### **Przykład: Kierunek Business Ventures of Applied Sciences na Uniwersytecie Laurea, Finlandia**

W ramach tego kierunku studenci Uniwersytetu Laurea nie mają normalnych wykładów, ale realizują zajęcia w postaci projektów z różnych przedmiotów. Wykładowcy natomiast nie są nazywani nauczycielami, ale mentorami. Pracownicy tego kierunku opierają się na stwierdzeniu „You learn what you do, but you learn it better if you develop it”. Każdy student w ciągu roku musi zrealizować 5 do 10 projektów, a każdy z nich jest odpowiednio punktowany. Wielu studentów wybierających ten kierunek ma już własne firmy i na studiach realizują właśnie projekty ich dotyczące. Teoria jest zawsze przerabiana razem z projektem, w ramach jego realizacji – przykładowymi tematami mogą być biznesplan czy marketing jakiegoś przedsięwzięcia.

Skrótowo cała procedura wygląda w następujący sposób:

- student wybiera projekt;
- informuje wybranego mentora, jak będzie ten projekt realizował i jak będzie wyglądała ścieżka nauki podczas jego realizacji (cele naukowe, metody, ile punktów za projekt chce otrzymać itp.);
- jeśli projekt jest realizowany dla firmy, to dochodzi także do spotkania z firmą i omówienia z nią szczegółów dotyczących projektu;
- opracowanie koncepcji realizacyjnej (praktyczna strona plus teoria do wybranego tematu);
- opracowanie końcowego raportu;
- ewaluacja/ocena (samoocena, ocena przez studentów, ocena mentora, informacja zwrotna od firmy).

Studia trwają 3,5 roku i w tym czasie student musi zdobyć minimum 210 punktów, gdzie 5 punktów odpowiada 135 godzinom nauki i pracy. Cały program jest zatwierdzony przez ministerstwo do spraw edukacji i wpisuje się w system boloński. Działa już od około trzech lat. W 2010 roku było około 210 chętnych na ten kierunek, a przyjęto 30 osób. Zajęcia prowadzone są przez ośmiu mentorów. Studia są nieodpłatne.

Źródło: PARP, BIOS, Raport z europejskiego wyjazdu studyjnego Ota-niemi – Fiński model wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości, 13-17 czerwca 2011.

Zasadność tego typu programów, dotyczących wsparcia przedsiębiorczej orientacji studentów, została także potwierdzona w warunkach polskich. Trzeba jednak wziąć pod uwagę fakt, że ze względu na potrzebę zatrudnienia konsultanta, udzielenia wsparcia finansowego przynajmniej dla najlepszych projektów, realizacja tego typu programów przez uczelnie będzie możliwa pod warunkiem uzyskania finansowania zewnętrznego, np. ze środków UE.

### **Przykład: „Jak uruchomić własny biznes – program szkoleniowo-doradczy dla studentów”**

W okresie styczeń 2006-kwiecień 2007, w woj. mazowieckim realizowany był w ramach Działania 2.5. ZPORR regionalny projekt „Jak uruchomić własny biznes – program szkoleniowo-doradczy dla studentów”. Objął on 120 studentów z 32 wyższych uczelni Mazowsza. 50% stanowili studenci uczelni ekonomicznych, 30% – technicznych a 20% z pozostałych kierunków (humanistycznych, artystycznych, medycznych, wychowania fizycznego itp.).

Fazę szkoleniową ukończyło 61 studentów. Należy podkreślić, że wysoki „odsiew” jest zjawiskiem charakterystycznym dla tego typu projektów, co potwierdzają także doświadczenia zachodnie. Natomiast nawet niewielka szansa otrzymania dotacji miała bardzo pozytywny wpływ na dyscyplinę i aktywność studentów w trakcie szkoleń.

By przejść do fazy doradczej, studenci musieli uruchomić działalność gospodarczą i ten warunek spełniło 21 osób, z czego 12 uczestników uzyskało dotacje w wysokości około 25 tys. PLN. Następnie młodzi przedsiębiorcy jeszcze przez rok korzystali z opieki doświadczonych konsultantów, co pozwoliło im łatwiej pokonać trudności typowe dla fazy rozruchu. Łącznie uczestnicy projektu uruchomili 21 nowych firm. Ubocznym, ale bardzo ważnym, efektem realizacji wspomnianego projektu było zdobycie cennych doświadczeń praktycznych oraz przetestowanie platformy elektronicznej „Przedsiębiorczość dla ambitnych”, jako narzędzia do realizacji procesu dydaktycznego a także fazy doradczej. Zostały one wykorzystane w realizacji kolejnych projektów, w ramach nowej perspektywy UE 2007-2013.

Źródło: na podstawie własnych doświadczeń autora w realizacji projektu.



### 3.3.5. „Sukcesja i rozwój rodzinnej firmy” – program szkoleniowo-doradczy

Gros programów stymulujących aktywność przedsiębiorczą studentów wiąże się z utworzeniem nowej firmy. W ostatnich kilku latach obserwujemy nową tendencję w krajach skandynawskich i w USA – kierowanie uwagi studentów na już istniejące małe rodzinne firmy, jako pole realizacji inicjatyw przedsiębiorców. Wynikało to z niepokojącego procesu starzenia się właścicieli i braku następców w rodzinnych firmach. Przykładowo, według badań przeprowadzonych w 2004 roku w Finlandii aż 25-30% rodzinnych firm, których właściciele zbliżali się do wieku emerytalnego, nie miało następców. Jedną z przyczyn był brak zainteresowania młodego, wykształconego pokolenia powrotem do rodzinnego biznesu i przekonania, że taki powrót nie pozwalałby w pełni wykorzystać wiedzy i umiejętności zdobytych na studiach. Sytuacja może ulec zmianie, gdy młody student lub absolwent wyższej uczelni otrzyma możliwość opracowania, a następnie wdrożenia strategii dynamicznego rozwoju nowej firmy.

#### Przykład: Business Succession School (Finlandia)

W latach 2005-2008 w Finlandii zrealizowano pilotażowy projekt Business Succession School z udziałem ośmiu szkół wyższych na czele z Uniwersytetem Nauk Stosowanych w Lahti. Generalnie był on adresowany do właścicieli małych, rodzinnych firm bez następców i zainteresowanych studentów. Program szkoleniowo-doradczy był realizowany przez jeden rok, w trakcie którego studenci, pod okiem doradców wyspecjalizowanych w problematyce firm rodzinnych, opracowywali diagnozę, a następnie plan działań w celu przyspieszenia rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa rodzinnego. W efekcie realizacji pilotażowego projektu przedmiot sukcesja w biznesie rodzinnym został na stałe wprowadzony do oferty dydaktycznej uczelni uczestniczących w projekcie. Źródło: na podstawie informacji uzyskanych od konsultantów zaangażowanych w projekt.

W Stanach Zjednoczonych potrzeba podjęcia wspomnianej problematyki pojawiła się w ostatnich trzech latach w wyniku pogorszenia się możliwości zatrudnienia w dużych korporacjach. Studenci o rodzinnych

tradycjach biznesowych zaczęli chętniej rozważać możliwość powrotu do rodzinnej firmy. Szybko zarezerwowały na to uczelnie oferując dedykowane programy o wymiarze zbliżonym do fińskiej Business Succession School. Nowością jest tu zaangażowanie rodziców-właścicieli firm, którzy uczestniczą w wybranych warsztatach i seminariach. Projekt był finansowany ze środków wyasygnowanych przez Ministerstwo Przemysłu i Handlu a także Europejskiego Funduszu Społecznego.

Można oczekiwać, że problemy związane ze starzeniem się właścicieli firm rodzinnych i braku sukcesji będą narastać także w Polsce. Z drugiej strony po 20 latach transformacji ustrojowej mamy sporo studentów, którzy wywodzą się z rodzin prowadzących prywatne firmy. Według ankiety przeprowadzonej wśród studentów Akademii Leona Koźmińskiego do biznesowych korzeni rodzinnych przyznało się aż 44% studentów. Niestety, 2/3 z nich nie jest w ogóle wprowadzona w sprawy firm prowadzonych przez rodziców. Jak dotąd, nie wykształcił się, model kariery zawodowej absolwenta, polegająca na wejściu do rodzinnej firmy, w celu jej restrukturyzacji i dynamizacji, głównie poprzez wdrożenie innowacji. Można zaobserwować liczne przypadki, gdy przedsiębiorcy kształcą swoje dzieci bez wyraźnej motywacji zapewnienia sukcesji<sup>56</sup>.

Uczestnikami mogą być studenci zainteresowani powrotem do firm rodzinnych, w perspektywie przejęcie zarządzania. Program jest też otwarty dla studentów bez tradycji biznesowych w rodzinie, pod warunkiem, nawiążą współpracę z określonym przedsiębiorstwem rodzinnym, i uzyskają zgodę właścicieli na uczestnictwo, a w tym zwłaszcza przekazywanie niezbędnych danych finansowych.

Opracowanie diagnozy oraz programu rozwoju rodzinnej firmy będzie realizowane pod okiem doświadczonego konsultanta. Na początku i końcu każdego semestru przewiduje się także wspólne warsztaty z udziałem przedsiębiorców-rodziców.

Realizacja projektu w planowanym wymiarze łączy się ze znacznymi kosztami (zwłaszcza związanymi ze świadczeniem usług doradczych).

<sup>56</sup> Z tego względu w lutym 2011 r. w Akademii Leona Koźmińskiego został uruchomiony pilotażowy projekt „Rozwój rodzinnej firmy”, nawiązujący do omówionych w opracowaniu doświadczeń fińskich wyżej. Od strony formalnej będzie on realizowany jako seminarium magisterskie z rozwiniętym modulem projektowym (łącznie 3 semestry).

Z tego względu podjęto starania o uzyskanie środków ze źródeł zewnętrznych, a konkretnie z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

### 3.4. Programy edukacyjne dla absolwentów

W tej części omówimy programy szkoleniowe, adresowane do absolwentów wyższych uczelni i wyjęcia naprzeciw dwóm interesującym tendencjom, jakie ujawniły się w ostatnich latach: stworzenie pola dla postaw przedsiębiorczych w dużych organizacjach oraz zainteresowanie biznesem ludzi dojrzałych o znaczącym dorobku zawodowym zdobytym w pracy etatowej.

#### 3.4.1. Przedsiębiorczość korporacyjna

Dokonania małych firm w dziedzinie opracowania i komercjalizacji nowoczesnych technologii zwróciły uwagę na możliwości i potrzebę stosowania przedsiębiorczych metod zarządzania w wielkich korporacjach. Stanowiło to niejako remedium na ewidentne słabości tych organizacji, funkcjonujących w oparciu na zbiurokratyzowanych procedurach. Taki system opóźniał reakcję na zmiany w otoczeniu i tłumił oddolną inicjatywę. W przedsięwzięciach nietypowych, realizowanych poza głównym nurtem działalności operacyjnej wielkich firm, tworzone są ramy organizacyjne dla funkcjonowania zespołów wdrażających nowe projekty, które niejako symulują warunki samodzielnego biznesu (zawieszenie pewnej części reguł korporacyjnych dla danego projektu, zwiększony zakres uprawnień dla kierownika projektu, uzależnienie wynagrodzenia zespołu od ostatecznych wyników, odejście od szczegółowej kontroli poszczególnych faz realizacji itp.). W rezultacie mamy do czynienia ze szczególnym rodzajem przedsiębiorczości określanej w literaturze mianem intraprzsiębiorczości (przedsiębiorczości korporacyjnej).

Również w Polsce obserwujemy zainteresowanie takim kierunkiem rozwoju dużych organizacji, co wynika po części także z ograniczonej możliwości rozwoju pionowego wartościowej kadry specjalistów. Takim potrzebom należałoby wyjść naprzeciw przez organizowanie szkoleń i studiów podyplomowych w zakresie prowadzenia zaawansowanych technologicznie i organizacyjnie w sposób przedsiębiorczy (proaktywny, innowacyjny, z elementami ryzyka).

Na gruncie naukowym problematyka przedsiębiorczości korporacyjnej (organizacyjnej, intraprzsiębiorczości) jest rozwijana przez grupę badaczy w Katedrze Przedsiębiorczości Uniwersytetu Ekonomicznego im. Karola Adamieckiego w Katowicach, pod kierunkiem prof. M. Bratnickiego<sup>57</sup>. Jest to przedmiot wykładany na uczelniach ekonomicznych, jako specyficzna dziedzina aktywności przedsiębiorczej. Natomiast jeśli chodzi o bardziej praktyczne aspekty, to prowadzone są na wyższych uczelniach różnorodne programy w dziedzinie zarządzania innowacyjnymi programami. Te ostatnie akcentują głównie kwestie organizacyjne i efektywne zarządzanie projektem, a w mniejszym stopniu kształtowanie postaw przedsiębiorczych liderów takich projektów. Na podstawie zgromadzonych doświadczeń krajowych, jak i międzynarodowych, można by w krótkim czasie opracować koherentny program szkoleń i studiów podyplomowych uwzględniający, z jednej strony, specyfikę zaawansowanych technologicznie projektów, potrzebę ich sprawnego zarządzania, z drugiej, oraz potencjału związanego z przedsiębiorczym stylem zarządzania, z trzeciej.

#### 3.4.2. Przedsiębiorczość wieku dojrzałego

Jak wspomnieliśmy wcześniej, w krajach wysoko rozwiniętych obserwujemy interesujące zjawisko – menadżerowie w średnim wieku porzucają dobrze płatne stanowiska w dużych firmach, by uruchomić własny biznes, wykorzystując zdobyte wcześniej doświadczenia i kontakty. Właśnie dzięki tym doświadczeniom i kontaktom mają oni większe szanse na osiągnięcie sukcesu w biznesie niż ludzie młodzi rozpoczynający przygodę z biznesem zaraz po studiach<sup>58</sup>. Co więcej, decyzja o uruchomieniu własnego biznesu jest często uzgadniana z dotychczasowym pracodawcą, który zapewnia niekiedy „miękkie lądowanie” w biznesie, gwarantując zakupy towarów lub usług od byłego pracownika, a obecnie przedsiębiorcy przez np. 3 lata po rozstaniu<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> Badacze ci posługują się terminem przedsiębiorczość organizacyjna. Por. W. Dyduch, *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2008.

<sup>58</sup> W promocji zachowań przedsiębiorczych wśród ludzi młodych bardzo często kreuje się iluzję jakoby sukces w biznesie był przywilejem młodości. Zbyt mało zwraca się uwagę na potrzebę dobrego rozpoznania specyfiki danej branży oraz kontaktów biznesowych opartych na zaufaniu.

<sup>59</sup> Mammy wtedy do czynienia ze specyficzną kategorią korporacyjnych spin-off, gdzie organizacją macierzystą nie jest uczelnia a korporacja. Por. S. Koster, *Whose child? How existing firms Foster new firm formation: Individual start-ups, spin-outs and spin-offs*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen, 2006.

### Przykład: **Projekt „Warszawa Stolicą Ambitnego Biznesu”**

O tym, że zainteresowanie „przedsiębiorczością wieku dojrzałego” występuje również w naszym kraju świadczą doświadczenia zgromadzone w trakcie realizowanego w okresie czerwiec 2009-czerwiec 2011 projektu „Warszawa Stolicą Ambitnego Biznesu” przez Urząd Miasta Stołecznego Warszawy. Projekt ten był finansowany w ramach PO Kapitał Ludzki, działanie 6.2. Promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia. Jego uczestnikami mogły być osoby zamieszkałe na terenie Warszawy, nieprowadzące aktualnie działalności gospodarczej, bez względu na wiek i wykształcenie. Podstawowym kryterium w procesie naboru było przedstawienie koncepcji ambitnego biznesu, nastawianego na rozwój obrotów i zatrudnienia. Była to istotna zmiana w porównaniu ze standardowymi projektami działania 6.2., promującymi samozatrudnienie.

Zainteresowanie projektem przeszło najśmielsze oczekiwania organizatorów. Łącznie w dwóch turach zgłosiło się ponad 3000 kandydatów. W tej sytuacji do fazy szkoleniowej zakwalifikowano 360 uczestników, mimo że na dotacje inwestycyjne i tzw. wsparcie pomostowe w łącznej wysokości około 50 tys. PLN mogło liczyć tylko 72 z nich. Uczestnicy, którzy uruchomili działalność gospodarczą, przez kolejne 12 miesięcy byli pod opieką doświadczonego konsultanta.

Bardzo interesująca była struktura wiekowa kandydatów oraz ich poziom wykształcenia. Przeważały (68%) osoby z wyższym wykształceniem, zaś osoby studiujące były w wyraźnej mniejszości (22%). Osoby z wykształceniem podstawowym stanowiły mniej niż 1% wszystkich uczestników. Z kolei 70% uczestników stanowiły osoby w wieku 26-50 lat posiadające kilku- lub kilkunastoletni staż zawodowy.

Fakt znaczącego udziału w strukturze uczestników osób dojrzałych o pewnym stażu zawodowym i z wyższym wykształceniem miał decydujący wpływ na przebieg fazy szkoleniowej i doradczej. W porównaniu z wcześniej omówionym projektem, który obejmował wyłącznie studentów, uczestnicy projektu „Warszawa Stolicą Ambitnego Biznesu” byli bardziej sumienni i zdyscyplinowani. W ich przypadku można było wprowadzić wyższe wymagania, np. w zakresie szczegółowości opracowanego biznesplanu. Można oczekiwać, że spora część uruchomionych przez

uczestników biznesów osiągnie sukces, mierzony szybkim przyrostem zatrudnienia i obrotów w ciągu najbliższych kilku lat.

W realizacji projektu „Warszawa Stolicą Ambitnego Biznesu”, kluczowe znaczenie miało uzyskanie dofinansowania w ramach działania 6.2. PO Kapitał Ludzki. Jednocześnie ujawniły się pewne sprzeczności i wątpliwości, jeśli chodzi o kierunki wsparcia i grupę docelową w ramach wspomnianego działania. Wsparcie to jest skierowane przede wszystkim do grup wykluczonych z rynku pracy (bezrobotnych). To wiąże się często z niskim doświadczeniem i brakiem kwalifikacji zawodowych, a to z kolei powoduje, że inicjowane nowe przedsięwzięcia biznesowe opierają się na samozatrudnieniu i działalności na bardzo ograniczonej skali. Między tym nurtem a wspieraniem przedsiębiorczości opartej na zaawansowanych technologiach (głównie w ramach Programu Innowacyjna Gospodarka) istnieje duża grupa potencjalnych beneficjentów. Są to ludzie w średnim wieku, o solidnym wykształceniu i doświadczeniu zawodowym, którym nie grozi utrata pracy ale, którzy na pewnym etapie życiowej kariery decydują się spróbować szczęścia we własnym biznesie. Tacy kandydaci na przedsiębiorców mają szansę uruchomić biznesy ambitne, rozwojowe, może niekoniecznie w sektorach high-tech, ale zwiększające obroty i zatrudnienie, co przejawia się w rosnących wpływach do budżetu i nowych miejscach pracy.

Realizacja wspomnianego projektu na tak wielką skalę wymagała niezbędnych dostosowań organizacyjnych i stworzenia potrzebnego zaplecza technicznego. Kluczowe znaczenie miało wykorzystanie wcześniejszych doświadczeń związanych z omawianym wcześniej projektem „Jak uruchomić własny biznes – program szkoleniowo-doradczy dla studentów”. Kluczową rolę odegrała także dedykowana platforma elektroniczna (portal „Przedsiębiorczość dla ambitnych”). Dzięki niej była możliwa sprawna selekcja ponad 3000 kandydatów, przeszkolenie 360 osób, a także monitorowanie procesu rozwoju i efektów opieki doradczej dla 72 nowo uruchomionych projektów biznesowych.

Źródło: na podstawie własnych doświadczeń autora w realizacji projektu.

Doświadczenia te zostaną wykorzystane w realizacji kolejnego 2-letniego projektu w ramach działania 2.6. PO Kapitał Ludzki. Zainicjowany we wrześniu 2011 roku przez Akademię Leona Koźmińskiego projekt „Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych” jest adresowany do

mieszkańców Obszaru Metropolitalnego Warszawy (miasto Warszawa oraz 72 okoliczne gminy). Zaplanowane w nim wsparcie skierowane jest do osób posiadających wiedzę i umiejętności potrzebne do zainicjowania działalności gospodarczej w sektorach kreatywnych, jednak nie mających odpowiedniego doświadczenia biznesowego i kapitału początkowego do uruchomienia firmy. Warto zaznaczyć, że wspomniany projekt nawiązuje do najnowszych tendencji w edukacji i szkoleniu przedsiębiorczości w krajach wysoko rozwiniętych. Przejawia się to rozszerzeniem oferty dydaktycznej na kierunki artystyczne, a także tworzenia grup mieszanych, łączących np. specjalistów w dziedzinie projektowania i elektroniki czy nauk ścisłych.

Przemysły kreatywne to różnorodna działalność związana z prawami autorskimi, kulturą i sztuką – od handlu antykami zaczynając, na produkcji gier komputerowych kończąc. W Polsce przestrzeń do wzrostu przemysłów kreatywnych jest bardzo duża, ale jego tempo wciąż jest jeszcze dwukrotnie niższe niż w starych państwach UE. Oczekuje się, że ważną grupę beneficjentów projektu będą stanowili studenci i absolwenci uczelni artystycznych (także z dłuższym stażem zawodowym), którzy wychodzą ze swoich szkół z zasobem wiedzy specjalistycznej, opanowanymi narzędziami i znajomością języka sztuki, jednak zupełnie nieprzygotowani do działania w warunkach rynkowych.

### 3.5. Szkolenie doktorantów i kadry naukowej

We wcześniejszych rozważaniach wskazaliśmy dwa nurty inicjatyw przedsiębiorczych kadry naukowej i doktorantów: zakładanie firm odpryskowych (spin-off) oraz angażowanie się w kooperacyjne formy transferu technologii z nauki do przemysłu. Poniżej omawiamy podstawowe moduły dydaktyczne, które przygotowałyby kadrę naukową do podejmowania tego typu inicjatyw.

#### 3.5.1. Przygotowanie do uruchomienia spin-off

Interesująca tendencja zaobserwowana w krajach wysoko rozwiniętych, po 2000 roku, dotyczy wdrażania programów edukacyjnych i edukacyjno-doradczych z zakresu przedsiębiorczości dla słuchaczy różnego rodzaju studiów doktoranckich, a także dla pracowników naukowych

wyższych uczelni (głównie kierunków technicznych). Nacisk położono w tym przypadku na specyficzne problemy związane z uruchamianiem przedsięwzięć opartych na zaawansowanych technologiach.

Od kilku lat w ramach Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA) realizowany jest program dydaktyczny z elementem doradztwa pod nazwą „Przedsiębiorczość technologiczna” dla doktorantów i kadry naukowej. Zawartość merytoryczna i koncepcja realizacyjna tego typu zajęć została przetestowana na studiach doktoranckich Politechniki Warszawskiej w 2008 roku. W latach 2009-2010 przeszkolono kadrę wykładowców i doradców biznesowych, którzy następnie zrealizowali pilotażowe zajęcia na pięciu uniwersytetach: w AGH (Kraków), UMCS (Lublin), UMK (Toruń), Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, oraz w Zachodniopomorskim Uniwersytecie Technologicznym w Szczecinie. Równolegle w latach 2007-2009 w ramach programu Innowator, zainicjowanego przez Fundację na rzecz Nauki Polskiej (FNP), przeszkolono w trzech edycjach grupę 45 doktorantów nauk ścisłych z całej Polski. Wyniki szkolenia były istotnym kryterium przyznania przez FNP wsparcia finansowego na wdrożenie najbardziej obiecujących projektów.

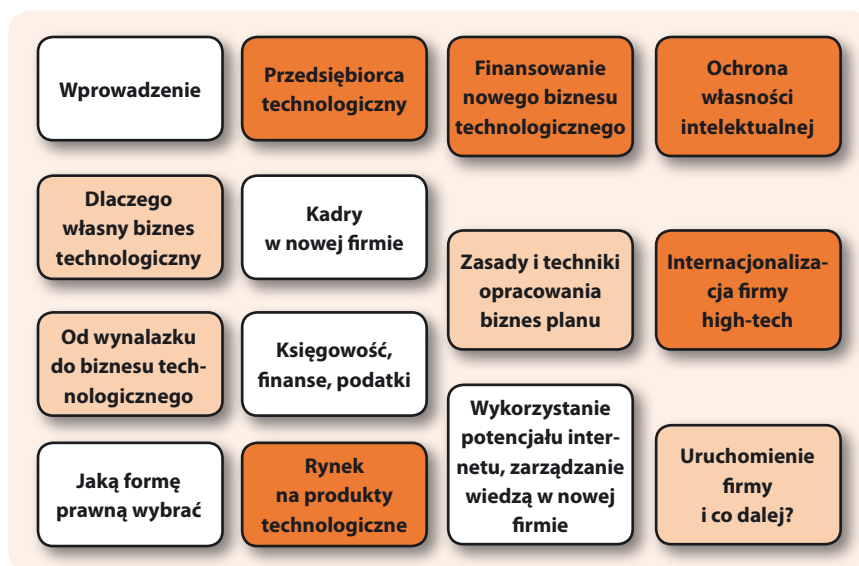
W porównaniu z podstawowym przedmiotem dla studentów uruchomienie nowego biznesu wprowadzono dwie istotne zmiany. Po pierwsze, problematyka omawiana na zajęciach została wzbogacona o kwestie specyficzne dla uruchomienia i prowadzenia biznesu opartego na zaawansowanych technologiach. W tym przypadku szkoleniowcy i wykładowcy przedsiębiorczości na całym świecie borykają się z dylematem, że oprócz tych specyficznych aspektów biznes technologiczny musi być prowadzony zgodnie z pewnymi ogólnymi regułami, które także powinny zostać przekazane uczestnikom. Rozwiązanie polega na „blendowaniu”, a więc łączenia analizy kwestii ogólnych z koncentracją uwagi na obszarach kluczowych dla przedsiębiorczości technologicznej<sup>60</sup>. Jak ilustruje to schemat 6, specyfika przedsiębiorczości technologicznej jest bardzo znaczna (tematy zaznaczone ciemniejszym kolorem). Okazuje się, że, oprócz tak oczywistych jak ochrona własności intelektualnej, dotyczy także działania na rynkach międzynarodowych<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> Ilustracją powyższego dylematu jest układ treści wiodących podręczników zachodnich z dziedziny przedsiębiorczości technologicznej. Por. R.C. Dorf, T.H. Byers, *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, McGraw-Hill, New York 2005 oraz T.N. Duenning, R.D. Hisrich, M.A. Lechter, *Technology Entrepreneurship*, Elsevier, Burlington, 2010.

<sup>61</sup> J. Cieślak, *Internacjonalizacja młodych ...* op. cit.



**Schemat 8.** Tematy ogólne i specjalistyczne omawiane w ramach przedmiotu „Przedsiębiorczość technologiczna”.



Źródło: Opracowanie własne.

Drugą ważną zmianą, w porównaniu z bazowym przedmiotem uruchomienie nowego biznesu, było wprowadzenie do procesu dydaktycznego, obok wykładowcy, także doradcę biznesowego. Proces dydaktyczny był również prowadzony metodą dwuścieżkową, z tym że bezpośrednią opiekę nad przygotowaniem koncepcji przedsięwzięcia technologicznego, w formie biznesplanu, sprawował doradca. Natomiast wykładowca skupiał się na prowadzeniu warsztatów dla całej grupy i wyjaśnianiu kluczowych kwestii.

Uczestnikami zajęć z przedmiotu przedsiębiorczość technologiczna na sześciu szkołach wyższych w latach 2008-2010 byli doktoranci i pracownicy naukowcy z kierunków nauk ścisłych. Generalnie pozytywnie oceniali oni zarówno sam program zajęć, jak i przydatność doradców biznesowych w procesie dydaktycznym. Pewnym mankamentem był fakt, że zdecydowana większość uczestników (w wieku 30 lat i więcej) zderzała się z problematyką ekonomiczno-finansową, marketingową itp. po raz pierwszy na wspomnianych zajęciach. Ich efektywność byłaby znacznie większa, gdyby uczestniczyli na zajęciach z przedsiębiorczości.

W 2010 roku w polskich szkołach wyższych studiowało 35,6 tys. doktorantów, z czego ponad 13 tys. na kierunkach technicznych, rolni-

czych, nauk ścisłych, itp.<sup>62</sup> Zarówno doświadczenia międzynarodowe jak i krajowe z ostatnich lat, wskazują na pozytywne efekty programów edukacyjnych skierowanych dla doktorantów przygotowujące ich do uruchomienia przedsięwzięć bazujących na nowoczesnych technologiach. Ważna jest w tym przypadku, potwierdzona empirycznie prawidłowość, że w zaawansowanych technologicznie przedsięwzięciach, im wcześniej w procesie wynalazczym zostaną uwzględnione inne, oprócz technicznych, czynniki: marketingowe, finansowe i organizacyjne, tym są większe szanse na skuteczną komercjalizację<sup>63</sup>.

Działania wspierające przedsiębiorczość akademicka kadry naukowej i doktorantów mogą uzyskiwać dofinansowanie ze środków UE w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, działanie 8.2 – *Transfer wiedzy*, poddziałanie 8.2.1 – *Wsparcie dla współpracy nauki i przedsiębiorstw*.

Jakkolwiek wspomniane poddziałanie stwarza możliwości finansowania różnorodnych inicjatyw wspierania przedsiębiorczości akademickiej, jednak warto wskazać istotne mankamenty, jeśli chodzi o cele i kierunki realizacyjne wspomnianego działania. Po pierwsze, występuje tu połączenie zaawansowanej technologicznie przedsiębiorczości kadry naukowej z aktywnością przedsiębiorczą studentów i absolwentów, z reguły o niższym poziomie innowacyjności. Tak więc te dwie grupy mają zróżnicowane potrzeby, jeśli chodzi o wiedzę i i umiejętności w zakresie uruchomienia i prowadzenia biznesu<sup>64</sup>. W przeciwieństwie do innego działania w ramach PO Kapitał Ludzki (działanie 2.6. Promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia) nie ma tu możliwości wsparcia finansowego, a więc płynnego przejścia od szkoleń i doradztwa w do preinkubacji i inkubacji. To z kolei ogranicza pożądane efekty promocyjne. Doświadczenia międzynarodowe, a także krajowe, pokazują, że aktywność i zaangażowanie kandydatów na przedsiębiorców wydatnie się zwiększa, jeśli tylko najlepsi mają szansę na niewielkie wsparcie finansowe dla uruchomienia biznesu<sup>65</sup>.

<sup>62</sup> Notatka na temat szkół wyższych w Polsce, GUS, Warszawa 26 października 2010, s. 5.

<sup>63</sup> M. Klofsten, *New Venture Ideas: An Analysis of their Origin and Early Development*. "Technology Analysis & Strategic Management" 2005, t. 17, nr 1

<sup>64</sup> Dokumentacja projektowa PO Kapitał Ludzki rozszerza definicję spin-off/ spin-out na biznesy zakładane przez studentów, co jest oczywistym nieporozumieniem.

<sup>65</sup> Doświadczenia ze studentami wskazują na zwiększoną aktywność nawet wtedy, gdy z góry wiadomo, że szansę na dofinansowanie ma tylko 15% najlepszych projektów.



**Przykład: Projekt „Akademik Przedsiębiorczości” realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki**, działanie 8.2 – *Transfer wiedzy*, poddziałanie 8.2.1 – *Wsparcie dla współpracy nauki i przedsiębiorstw*

Czas realizacji projektu: 1.10.2009-30.09.2011.

Jednostka realizująca: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu w porozumieniu z Fundacją Rozwoju Regionów ProRegio.

#### **Cele:**

Dostarczenie wiedzy i umiejętności niezbędnych do kreowania i rozwijania przedsiębiorczości akademickiej, przez:

- Szerzenie idei przedsiębiorczości akademickiej.
- Promowanie postawy przedsiębiorczej i korzyści z niej wynikających.
- Zaangażowanie środowiska akademickiego w przedsiębiorczość akademicką.
- Pomoc w kwestiach formalnych.

#### **Adresaci:**

- Pracownicy jednostek naukowych oraz naukowo-dydaktycznych.
- Doktoranci.
- Studenci.
- Absolwenci uczelni (do 12 miesięcy od momentu ukończenia studiów).

#### **Najważniejsze działania realizowane w ramach projektu:**

- Broszury informacyjne i publikacje „ABC Przedsiębiorczości Akademickiej”:
- „Przez drogi i bezdroża Przedsiębiorczości Akademickiej”.
- Akcja promocyjna – materiały promocyjne, cykl spotkań informacyjno-promocyjnych w Poznaniu i subregionach.
- Praca Punktu Informacyjnego.
- Strona internetowa projektu: [www.akademikprzedsiębiorczosci.pl](http://www.akademikprzedsiębiorczosci.pl)

Źródło: na podstawie informacji uzyskanych od organizatorów projektu.

### **3.5.2. Szkolenia w zakresie zarządzania projektami w dziedzinie transferu technologii**

W poprzednich rozdziałach podkreślaliśmy, że we współczesnej dyskusji nt. więzi ośrodków uniwersyteckich ze światem biznesu, w porównaniu z problematyką spin-off, zbyt mało uwagi poświęca się kooperacyjnym formom transferu technologii i to mimo bogatych doświadczeń i ewidentnych sukcesów niektórych naukowców w tej dziedzinie. Przygotowanie kadry naukowej realizowane jest najczęściej przez udział młodszej kadry w projektach współpracy naukowo-badawczej i transferu technologii oraz asymilację doświadczeń od swoich mistrzów. Przy niewielkich nakładach można by zebrać dobre praktyki krajowe i międzynarodowe i opracować je w formie całościowego programu szkoleniowego. Szkolenia tego typu mogą być organizowane dla młodszej kadry naukowej w skali regionalnej, bądź ogólnopolskiej. Naukowcy o bogatym dorobku w realizacji projektów na styku uczelnia-świat biznesu mogliby być zapraszani w charakterze gości-prelegentów.

## ROZDZIAŁ 4

### Kluczowe determinanty sukcesu w zakresie edukacji dla przedsiębiorczości w polskim szkolnictwie wyższym

Wprowadzenie do polskich uczelni szerokiej oferty przedmiotów i szkoleń w dziedzinie przedsiębiorczości będzie zależało od lokalnych uwarunkowań konkretnej uczelni, jej wielkości i oferowanych kierunków studiów. Tym niemniej można się pokusić o wskazanie kluczowych czynników, które mogą odegrać ważną rolę dla zainicjowania potrzebnych zmian i uruchomienia sił motorycznych w tym procesie (schemat 9). Omawiamy je w kolejnych sekcjach niniejszego rozdziału, z tym że kwestie finansowania przedsięwzięć edukacyjnych omawiamy w następnym rozdziale.

**Schemat 9.** Kluczowe czynniki sukcesu w rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej.



Źródło: Opracowanie własne.

#### 4.1. Wykładowca – animator przedsiębiorczości

Przypomnijmy, na podstawie doświadczeń zachodnich uczelni, że od wykładowcy przedsiębiorczości oczekuje się, że, oprócz prowadzenia zajęć, będzie inspiratorem, doradcą i mentorem studentów, zainteresowanych

uruchomieniem własnego biznesu. Będzie też na bieżąco współpracował z innymi jednostkami, zaangażowanymi w proces wspierania innowacyjności i przedsiębiorczości na uczelni. „Modelowy” wykładowca przedsiębiorczości powinien nawiązać kontakt z przedsiębiorcami (najczęściej absolwentami macierzystej uczelni) i włączyć ich w realizację procesu dydaktycznego. Powinien też pozyskiwać środki finansowe (od przedsiębiorców, z grantów, dotacji regionalnych) na realizację ambitnych programów podejmowanych przez centrum, jak również angażować się w badania naukowe, które prowadzą do wartościowych publikacji i uzyskania kolejnych stopni naukowych.

Jest oczywiste, że wykładowca spełniający powyższe wymagania musi być sam zarażony bakcylem przedsiębiorczości, skąd tylko krok do decyzji o własnym biznesie i opuszczeniu murów uczelni. Jeśli chodzi o praktyczne sposoby przyciągania wartościowych kandydatów do pracy dydaktycznej i naukowej w dziedzinie przedsiębiorczości, można wskazać następujące kierunki:

1. W procesie rekrutacji kandydatów, oprócz potencjału naukowego, należy zwracać uwagę na ich cechy przedsiębiorcze: proaktywność, innowacyjność i skłonność do ryzyka.
2. Istnieją możliwości wynagradzania wykładowców przedsiębiorczości za ich dodatkowe zaangażowanie w aktywizację studentów przez różnorodne programy edukacyjno-doradcze, finansowane ze środków publicznych.
3. Zaangażowanie przedsiębiorców-praktyków w proces dydaktyczny może w istotny sposób odciążyć wykładowców od bardzo pracochłonnych funkcji doradców i mentorów ambitnych studentów pragnących uruchomić własny biznes. Co więcej, praktycy mogą realizować wspomniane funkcje w sposób bardziej efektywny, chociażby dlatego, że znają specyfikę konkretnej branży, w której student zamierza rozwinąć działalność. Szerzej poruszamy tę kwestię niżej.

Jednak najważniejsze wydaje się zaplanowanie dla młodego wykładowcy przedsiębiorczości ambitnej ścieżki awansu w strukturze macierzystej uczelni. To z kolei w sposób oczywisty wiąże się z koniecznością pogodzenia aktywności dydaktycznej z prowadzeniem badań naukowych. W tym zakresie również mogą być pomocne doświadczenia zachodnich uczelni. Tam już wcześniej ujawnił się problem, że wykładowcy mocno

zaangażowani w animowanie akademickiej przedsiębiorczości zaniedbywali badania, publikacje i w efekcie terminowe zdobywanie stopni naukowych.

Dobrym rozwiązaniem na złagodzenie tego ostatniego zagrożenia jest wykorzystanie kontaktów z mniejszymi firmami, zwłaszcza prowadzonymi przez absolwentów, z badaniami empirycznymi nad procesem uruchamiania i funkcjonowania innowacyjnych firm. Jest to obecnie bardzo aktywnie rozwijany kierunek badań na Zachodzie i przedmiot wielu publikacji w międzynarodowych czasopismach naukowych. W poniższym zestawieniu przedstawiono wykaz takich czasopism zamieszczających publikacje na styku problematyki przedsiębiorczości i innowacji, które są notowane na liście JCR (tzw. filadelfijskiej), bądź na liście publikowanej przez The Association of Business Schools (ABS).

Wydaje się ze wszech miar wskazane, by polscy naukowcy włączyli się w ten nurt badawczy, gdyż potrzeby są tu ogromne. Rozpoznanie sektora młodych innowacyjnych firm jest w naszym kraju bardzo słabe, co nie pozostaje bez wpływu na możliwość skutecznego oddziaływania na ten sektor za pomocą różnorodnych instrumentów polityki ekonomicznej. W tym obszarze badawczym istnieją też duże możliwości inicjowania wspólnych projektów zarówno w skali krajowej, jak i międzynarodowej. Należy także podkreślić pozytywny wpływ badań na proces dydaktyczny, chociażby dzięki możliwości analizy realnych studiów przypadku funkcjonowania małych innowacyjnych firm oraz problemów z jakimi się stykają ich właściciele.

Przykładem może być projekt badawczy „Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce” finansowany ze środków MNiSW, zrealizowany w Akademii Leona Koźmińskiego w latach 2007-2010. Oprócz wielu publikacji, w ramach projektu opracowano metodykę i materiały dydaktyczne do przedmiotu przedsiębiorczość międzynarodowa, który został włączony do oferty programowej SEIPA a także wydano, przydatną w dydaktyce, monografię z opisem 16 przypadków polskich przedsiębiorstw, aktywnie wychodzących na rynki międzynarodowe<sup>66</sup>.

<sup>66</sup> I. Kołodkiewicz, J.Cieślak (red.), *Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

**Przykład: Lista czasopism w obszarze przedsiębiorczość, innowacyjność, high-tech (w tym punktowanych na tzw. liście filadelfijskiej i/lub ABS)**

LP	NAZWA CZASOPISMA	Lista filadelfijska	Lista ABS
1	Behaviour & Information Technology	X	X
2	Creativity and Innovation Management		X
3	Enterprise and Innovation Management Studies		
4	Entrepreneurship and Regional Development	X	X
5	Entrepreneurship Theory And Practice	X	X
6	Entrepreneurship, Innovation And Change		
7	European Journal of Innovation Management		X
8	International Journal of Entrepreneurial Behavior And Research		X
9	International Journal of Entrepreneurship And Innovation Management	X	
10	International Journal of Innovation Management		X
11	International Journal of Technological Innovation And Entrepreneurship	X	
12	International Journal of Technology Management	X	X
13	International Small Business Journal	X	X
14	Internet Research	X	X
15	Journal of Applied Management And Entrepreneurship		
16	Journal of Business Venturing	X	X
17	Journal of Developmental Entrepreneurship		
18	Journal of Engineering And Technology Management	X	
19	Journal of Entrepreneurial And Small Business Finance		
20	Journal of Entrepreneurship		X
21	Journal of Entrepreneurship Education		
22	Journal of High Technology Management Research		
23	Journal of International Entrepreneurship		X
24	Journal of Internet Research		
25	Journal of Product Innovation Management	X	X
26	Journal of Small Business And Enterprise Development	X	
27	Journal of Small Business & Entrepreneurship		X
28	Journal of Small Business Management	X	X
29	Journal of Small Business Strategy		
30	Journal of Technology Transfer		X

31	R & D Management	X	X
32	Research Policy	X	X
33	Research-Technology Management	X	
34	Small Business Economics	X	X
35	Technological Forecasting And Social Change	X	X
36	Technologie und Management (In German)		
37	Technology Analysis & Strategic Management	X	X
38	Technology Management		
39	Technology Review	X	X
40	Technovation	X	X
41	Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance		X

Źródło: MNiSW, Ujednolicony wykaz czasopism punktowanych, 20 maja, 2010. *The Association of Business Schools, Academic Journal Quality Guide, Version 4, March 2010.*

#### 4.2. Organizacja procesu dydaktycznego w strukturze uczelni

W dyskusjach na temat barier administracyjnych i kulturowych, utrudniających kształtowanie orientacji przedsiębiorczej szkoły wyższej (przedsiębiorczego uniwersytetu), można odnieść wrażenie, że jest to niejako polska specyfika. Tymczasem jest to zjawisko powszechne, zwłaszcza w Europie. Czołowe uczelnie zachodnioeuropejskie, odnoszące autentyczne sukcesy na polu przedsiębiorczości akademickiej, jeszcze kilkanaście lat temu borykały się z podobnymi trudnościami.

Wspomniane doświadczenia wskazują, że dla skutecznego rozruchu kluczowe znaczenie mają dwa czynniki. Pierwszy – omówiony wcześniej – to kadra wykładowców-animatorów przedsiębiorczości. Tacy wykładowcy podejmujący oddolne inicjatywy są katalizatorami zmian w dziedzinie wdrożenia edukacji w zakresie przedsiębiorczości na wyższych uczelniach<sup>67</sup>.

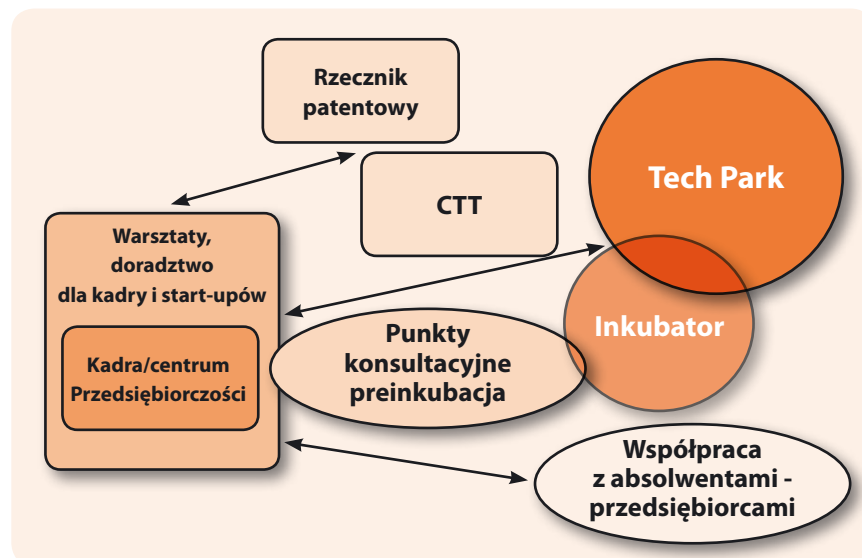
Wspomniane doświadczenia zachodnie pokazują równocześnie, że na początku ważny jest też silny impuls do niezbędnych zmian, płynący ze strony ścisłego kierownictwa uczelni. Ma to szczególne znaczenie w przypadku kierunków technicznych, rolniczych, nauk ścisłych, chociażby ze

<sup>67</sup>Warto jednak podkreślić, że sposoby wprowadzenia zmian przez proaktywnych wykładowców także mogą być przedmiotem szkolenia i wymiany doświadczeń. Przykładowo, brytyjski program doskonalenia kwalifikacji wykładowców przedsiębiorczości International Entrepreneurship Educators Programme (IEEP) obejmuje także metody wprowadzania niezbędnych zmian organizacyjnych.

względu na percepcję przedsiębiorczości, jako proste formy prowadzenia działalności gospodarczej, a więc z natury nieinnowacyjne. Natomiast jeśli chodzi o uczelnie ekonomiczne, które teoretycznie są znacznie lepiej przygotowane, podstawowa trudność dotyczy sfery dydaktyki, a zwłaszcza niedostrzegania różnic między kształceniem menedżerów a kształceniem dynamicznych, innowacyjnych kandydatów na przedsiębiorców.

**Wprowadzenie w szerszym zakresie nauczania przedsiębiorczości wiąże się z niezbędnymi dostosowaniami organizacyjnymi. Doświadczenia zachodnich ośrodków akademickich pokazują, że w tej dziedzinie istnieje rozległa paleta możliwych rozwiązań, jeśli chodzi o umiejscowienie jednostki prowadzącej działalność dydaktyczną w strukturze uczelni.** Z drugiej strony, wspomniane doświadczenia potwierdzają korzyści z wdrożenia szerokiej formuły działania takiej jednostki, a więc łączenia dydaktyki z badaniami naukowymi z jednej, a współpracą z przedsiębiorcami (szczególnie absolwentami macierzystej uczelni, z drugiej strony)<sup>68</sup>. W takim przypadku zasadne wydaje się stosowanie nazwy centrum przedsiębiorczości<sup>69</sup>, jako najbardziej rozpowszechnionej na świecie.

**Schemat 10.** Współpraca między katedrą/centrum przedsiębiorczości a innymi jednostkami organizacyjnymi uczelni wspierającymi rozwój przedsiębiorczości akademickiej.



Źródło: Opracowanie własne.

<sup>68</sup> Kwestię współpracy z przedsiębiorstwami, absolwentami omawiamy szerzej w p. 4 niżej.

<sup>69</sup> Mamy tu na myśli edukacyjne centra przedsiębiorczości. Występują także jednostki posiadające w nazwie przedsiębiorczość, które faktycznie sprawują funkcję centrum transferu technologii.

Niemniej ważne jest określenie zasad współpracy między edukacyjnymi centrami przedsiębiorczości a innymi jednostkami wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej na uczelni (schemat 10). Przykładowe kwestie wymagające uregulowania bądź roboczych uzgodnień to:

- Podział zadań w zakresie preinkubacji i inkubacji. Do jakiego momentu jest to domena centrum, a kiedy inicjatywę przejmuje np. inkubator.
- Rola wykładowców przedsiębiorczości, jako rekomendujących projekty studenckie do przyjęcia do inkubatorów czy parków technologicznych.
- Możliwość realizacji części zadań dydaktycznych na terenie inkubatorów/parków technologicznych.
- Udział kadr centrów transferu technologii, rzeczników patentowych, inkubatorów w procesie dydaktycznym.
- Włączenie wykładowców przedsiębiorczości w szkolenia dla firm zlokalizowanych w parkach/inkubatorach technologicznych.
- Wsparcie wspomnianych jednostek w pozyskiwaniu prelegentów i mentorów, wywodzących się ze środowiska biznesowego.

Jak podkreślaliśmy wcześniej, ta współpraca jest kluczowa z punktu widzenia efektywności całego procesu. Występuje bowiem naturalne przenikanie zakresu funkcjonowania różnych jednostek, czego najlepszym przykładem może być sfera preinkubacji (por. podrozdz. wyżej). Z drugiej strony, centra przedsiębiorczości mogą dostarczać modułów szkoleniowych, które będą włączane do bardziej kompleksowych form wsparcia, realizowanych przez inkubatory i parki technologiczne. Brak stosownych uzgodnień i regulacji może w istotny sposób obniżyć efektywność całego procesu wspierania innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej na uczelni.

### 4.3. Współpraca z otoczeniem biznesowym

**W ramach wspierania i promocji przedsiębiorczości akademickiej w krajach zachodnich wykorzystuje się doświadczone praktyki. Najczęściej są to tzw. gościnne wykłady i spotkania ze studentami.**

Jednak coraz częściej mamy do czynienia z bardziej zaawansowanymi formami angażowania praktyków do działalności dydaktycznej w szkołach wyższych, nawet w wymiarze pełnoetatowym, np. w sytuacji zakończenia działalności biznesowej przed upływem wieku emerytalnego. W USA ukształtowała się już specyficzna grupa dydaktyków akade-



mickich – tzw. prakademy (pracademics). Na ogół nie są oni klasycznymi wykładowcami, ale mentorami i coachami bardzo cenionymi przez studentów, bo przekazują praktyczną wiedzę w konkretnej branży, którą się student interesuje. W efekcie klasyczni wykładowcy przedsiębiorczości i prakademy doskonale się uzupełniają w procesie dydaktycznym.

W jaki sposób włączyć praktyków, zwłaszcza liderów innowacyjnych przedsiębiorstw, do procesu dydaktycznego? Wiele argumentów przemawia za tym, by w pierwszej kolejności byli to absolwenci danej uczelni, odnoszący sukcesy w prowadzeniu własnych innowacyjnych biznesów. W sposób naturalny będą oni bardziej skłonni poświęcić swój czas w przypadku zaproszenia z macierzystej uczelni. Dla studentów będzie to przykład przemawiający do wyobraźni, zwłaszcza gdy dystans wiekowy będzie stosunkowo niewielki.

W pierwszej kolejności należałoby zatem stworzyć uczelnianą bazę danych o absolwentach prowadzących własne firmy. Postulat ten wiąże się zresztą z ustawowym obowiązkiem uczelni monitorowania losów absolwentów. Po ponad dwudziestu latach transformacji ustrojowej właściciele prywatnych firm stanowią liczącą się grupę wśród absolwentów wyższych uczelni. Grupa ta jest bardzo słabo rozpoznana i wręcz niedoceniana, gdyż uwaga uczelni skupia się na absolwentach zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach<sup>70</sup>. Z czasem w ocenie innowacyjności i orientacji przedsiębiorczej uczelni liczba, skala działania i poziom innowacyjności firm prowadzonych przez absolwentów powinna być traktowana równorzędnie jak liczba absolwentów zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach w spółkach giełdowych.

Dysponując uczelnianą bazą nt. absolwentów-przedsiębiorców, wykładowcy będą mieli ułatwione zadanie w docieraniu do właścicieli innowacyjnych firm i zapraszaniu ich w charakterze gościnnych prelegentów, mentorów czy też jurorów konkursu na najlepsze pomysły biznesowe studentów (biznesplany). Z czasem tego typu kontakty mogą prowadzić do organizacji praktyk studenckich zawodowych w mniejszych, innowacyjnych firmach prowadzonych przez absolwentów, współpra-

<sup>70</sup> Można jednak zaobserwować pewne oznaki zmiany nastawienia. Przykładowo na Politechnice Gdańskiej działa Politechniczny Klub Biznesu (PKB) grupujący, w ramach stowarzyszenia absolwentów, właścicieli przedsiębiorstw.

cy badawczo-rozwojowej, a także do rozwoju działalności filantropijnej przedsiębiorców. Przykładowo na Uniwersytecie w Waterloo praktycy (najczęściej emerytowani przedsiębiorcy) są zatrudnieni na szeroką skalę w nauczaniu przedsiębiorczości. Otrzymują z tego tytułu wynagrodzenie według obowiązujących stawek. Obowiązuje jednak niepisana reguła, że prakademy nie pobierają wynagrodzenia i przekazują je jako darowiznę dla uczelni<sup>71</sup>.

Doświadczenia zagraniczne i polskie wskazują na występujące w tej dziedzinie bariery dwojakiego typu. Po pierwsze, sztywne ramy przepisów uczelnianych nie pozwalają bardziej wykorzystać prakademików w działalności dydaktycznej, zwłaszcza gdy wykraczamy poza incydentalne gościnne wykłady. Należałoby zatem uelastyczyć przepisy, stwarzając możliwość zatrudniania praktyków w realizacji procesu dydaktycznego w szkołach wyższych.

Z drugiej strony, praktycy mają często kłopoty z odnalezieniem się w środowisku akademickim. Nie dysponują też stosownym warsztatem dydaktycznym i doświadczeniem w kontaktach ze środowiskiem studenckim. W tej dziedzinie celowe byłyby dedykowane szkolenia<sup>72</sup>, a także wymiana doświadczeń między szkoleniowcami-praktykami. Ważna jest także promocja idei włączania się przedsiębiorców w edukację młodzieży, także na poziomie akademickim. W Stanach Zjednoczonych udało się stworzyć korzystny klimat, gdzie ludzie biznesu z autentycznym sukcesem zawodowym i materialnym czują moralny obowiązek przekazania swoich doświadczeń młodemu pokoleniu i często robią to nieodpłatnie. Zarówno w Europie, jak i w Polsce, tego typu postawy są stosunkowo rzadkie, tym bardziej warto je promować z myślą o przyszłości.

#### 4.4. Ponaduczelniana współpraca i koordynacja działań w skali ogólnokrajowej – doświadczenia SEIPA

##### 4.4.1. Szkolenie wykładowców

W rozdziale 2. prezentowaliśmy rozwiązania instytucjonalne w wybra-

<sup>71</sup> Wspomniany wcześniej Politechniczny Klub Przedsiębiorców na Politechnice Gdańskiej funduje nagrody rzeczowe dla studentów – laureatów konkursu na innowacyjne pomysły biznesowe.

<sup>72</sup> Tu należałoby przytoczyć cytowany przykład szkoleń dla przedsiębiorców organizowanych przez Fundację FREE (Belgia). Por. rozdział 3, p. 3.1.

nych krajach zachodnich (Niemcy, Wielka Brytania, USA), podjęte z myślą o wsparciu uczelnianych inicjatyw wdrażania programów edukacyjnych w dziedzinie przedsiębiorczości przez różnorodne programy i działania realizowane na poziomie ogólnokrajowym. **W Polsce podobne działania są realizowane od końca 2006 roku przez oddolne działania, które doprowadziły do stworzenia nieformalnej Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA).** Dzięki środkom uzyskanym w ramach przedsięwzięcia MNiSW „Wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”, a następnie programu tegoż ministerstwa „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”<sup>73</sup> zrealizowano w latach 2007-2011 kompleksowy program szkolenia wykładowców innowacyjnej przedsiębiorczości, głównie na uczelniach nieekonomicznych, zapewniając im opiekę doradczą, a także opracowania materiałów i narzędzi do realizacji programu dydaktycznego w nowoczesnej formie, nawiązującej do standardów zachodnich.

Dotychczas przeprowadzono dwie tury szkoleniowe. W pierwszej, zrealizowanej w okresie grudzień 2006-marzec 2008, udzielono wsparcia 21 wykładowcom. Uczestniczyli oni w warsztatach, na których przedstawiono metodykę prowadzenia zajęć z przedsiębiorczości, opracowane materiały i narzędzia, w tym sposoby wykorzystywania dedykowanej platformy elektronicznej „Przedsiębiorczość dla ambitnych”. Następnie wszyscy uczestnicy przeprowadzili pilotażowe zajęcia ze studentami w macierzystych uczelniach. Wykładany przedmiot miał różną nazwę, w zależności od specyfiki uczelni, najczęściej stosowana to przedsiębiorczość innowacyjna. W trakcie prowadzenia pilotażowych zajęć wykładowcy korzystali z doradztwa koordynatora projektu.

Druga tura (listopad 2008-październik 2011) przebiegała w podobny sposób, jednak zakres szkolenia rozszerzono o bardziej zaawansowany przedmiot przedsiębiorczość akademicka, przeznaczony dla doktorantów. Oprócz 20 wykładowców na poziomie podstawowym, przeszkolono 6 par wykładowca + doradca biznesowy na poziomie zaawansowanym. Zgodnie z zasadą wykładowcy w grupie zaawansowanej uczestniczyli wcześniej w szkoleniu na poziomie podstawowym.

<sup>73</sup> Przedsięwzięcie MNiSW Wsparcie Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej. Tytuł projektu „Szkolenie i doradztwo dla wykładowców szkół wyższych prowadzących zajęcia dydaktyczne w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości” oraz Program MNiSW „Kreator innowacyjności – wsparcie innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej”, tytuł projektu „Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej”.

łącznie przeszkolono 41 wykładowców na poziomie podstawowym oraz 10 wykładowców i szkoleniowców na poziomie zaawansowanym. Zajęciami pilotażowymi z przedsiębiorczości objęci zostali w dwóch turach studenci w uczelniach nieekonomicznych, którzy generalnie ocenili je bardzo dobrze. Po zaliczeniu końcowego testu studenci otrzymali certyfikaty ukończenia programu.

Wsparcie dla wykładowców, a zwłaszcza warsztaty i bieżące konsultacje okazały się bardzo przydatne, gdyż nieliczni wykładowcy posiadali wcześniej doświadczenie dydaktyczne w nauczaniu przedsiębiorczości. Nikt jednak nie miał doświadczeń w prowadzeniu przedmiotu nowoczesnymi metodami (metoda dwuścieżkowa – warsztaty z równoległym opracowywaniem grupowych projektów biznesowych), z wykorzystaniem specjalistycznych narzędzi oraz elektronicznej platformy edukacyjnej. Wyniki szkolenia wskazują na kluczowe znaczenie współpracy sieciowej między wykładowcami innowacyjnej przedsiębiorczości.

Zgodnie z założeniami, wykładowcy, którzy uzyskali wsparcie i przeprowadzili zajęcia pilotażowe z przedsiębiorczości, mieli je kontynuować w kolejnych latach. W przypadku niektórych uczelni wykładowcy wskazywali na pewne trudności, jeśli chodzi o kontynuację zajęć, ze względu na niemożność wprowadzenia nowego przedmiotu do oferty programowej. To potwierdza wcześniejszą obserwację o kluczowym znaczeniu wsparcia ze strony władz uczelni oraz potrzebie wdrożenia niezbędnych dostosowań organizacyjnych na początkowym etapie wdrażania edukacji dla przedsiębiorczości w szkołach wyższych.

#### 4.4.2. Opracowanie metodologii, wzorcowych materiałów i narzędzi dydaktycznych oraz platformy elektronicznej dla prowadzenia zajęć z przedsiębiorczości

Doświadczenia międzynarodowe pokazują, że przygotowanie nowoczesnych programów dydaktycznych w dziedzinie przedsiębiorczości, materiałów dydaktycznych, podręczników i niezbędnego oprzyrządowania wymaga znacznych nakładów pracy, środków finansowych, a jednocześnie jest bardzo czasochłonne. Celowe jest zatem połączenie wysiłków i zasobów, a następnie wspólne wykorzystywanie opracowanych materiałów i narzędzi w realizacji procesu dydaktycznego. Stąd np. w Wielkiej

Brytanii, równoległe ze szkoleniem wykładowców, Krajowa Rada Przedsiębiorczości Akademickiej opracowała podstawy metodologiczne oraz wymagania akredytacyjne.

Podobne działania zrealizowano w naszym kraju. Przygotowana koncepcja merytoryczna obejmowała w szczególności:

- określenie docelowej struktury wiązki przedmiotów w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości wykładanych i miejsca przedmiotu uruchomienie nowego biznesu w tej strukturze;
- zawartość merytoryczną przedmiotu bazowego, dla przeprowadzenia pilotażowych zajęć, przeprowadzonych przez uczestników szkolenia;
- koncepcję realizacyjną polegającą na tzw. metodzie dwuścieżkowej, z jednoczesnym wykorzystaniem portalu edukacyjnego przez studentów i wykładowców;
- opracowanie szczegółowych wskazówek metodycznych dla poszczególnych tematów realizowanych na zajęciach;
- opracowanie wzorcowych prezentacji w PowerPoint do poszczególnych tematów, do wykorzystania przez wykładowców;
- opracowanie wzorcowych testów końcowych.

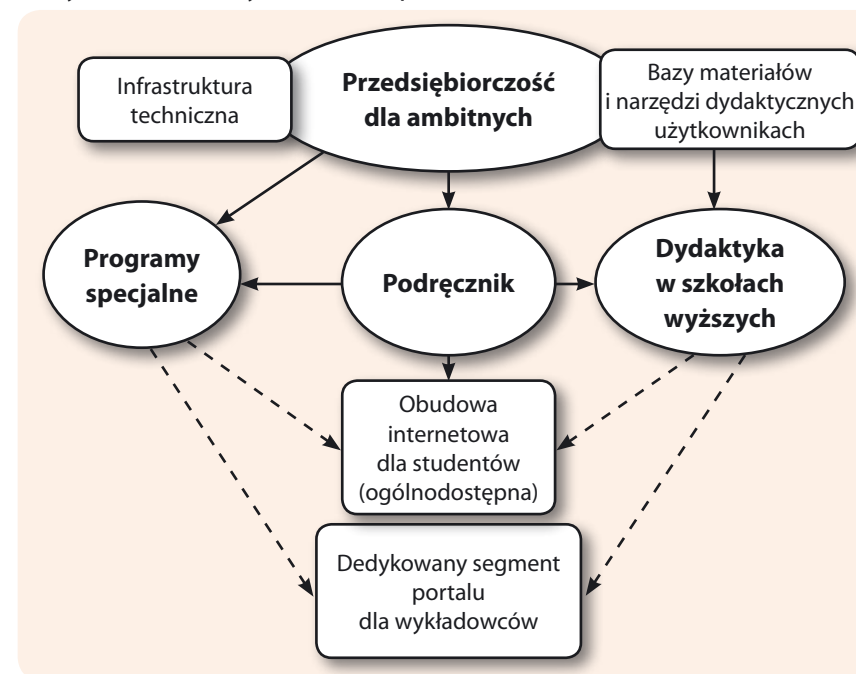
Współcześnie w nauczaniu przedsiębiorczości na zachodnich uczelniach standardem jest łączenie podręcznika z portalem zawierającym dodatkowe materiały dla studentów oraz narzędzia, wskazówki, przykładowe testy itp. dla wykładowców. Opracowany pakiet narzędziowy do realizacji zajęć z przedsiębiorczości nawiązuje do tego standardu. Na pakiet składa się podręcznik akademicki „Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes” oraz portal edukacyjny o tym samym tytule, zawierający dodatkowe materiały i narzędzia<sup>74</sup>. Strukturę funkcjonalną portalu ilustruje schemat 11.

Podstawową funkcją portalu jest udostępnianie dodatkowych materiałów i narzędzi do studiowania. W efekcie potrzeba przesyłania studentom materiałów szkoleniowych i narzędzi (np. formatów w Excel) została ograniczona do minimum. Wydzielony segment portalu przeznaczony jest dla wykładowców – zawiera dodatkowe materiały, wskazówki dydaktyczne, testy. Warto zaznaczyć, że jakkolwiek na portalu znajduje się

standardowy pakiet materiałów i narzędzi, to jego struktura umożliwia konfigurację poszczególnych modułów, a także dodawanie nowych. Możliwa jest też konfiguracja graficzna dedykowanych stron portalu. W efekcie możliwe jest korzystanie z funkcjonalności portalu, podczas gdy grafika dedykowanych stron będzie nawiązywała do standardów graficznych macierzystej uczelni<sup>75</sup>. Jak dotąd ta funkcja nie jest wykorzystywana przez wykładowców.

**Dla ułatwienia dostępu wszelkie materiały dydaktyczne i treści związane z działalnością Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA) zostały wydzielone w „siostrzanym” portalu [www.seipa.edu.pl](http://www.seipa.edu.pl).**

**Schemat 11.** Struktura funkcjonalna portalu „Przedsiębiorczość dla ambitnych” [www.nowybiznes.edu.pl](http://www.nowybiznes.edu.pl)



Źródło: Opracowanie własne.

Szczególnie przydatny okazał się portal w realizacji projektów specjalnych, wykraczających poza standardowe zajęcia z przedsiębiorczości. Dotychczas zrealizowano, bądź są realizowane, następujące projekty:

1. „Jak uruchomić własny biznes. Program szkoleniowo-doradczy dla

<sup>74</sup> Koncepcja programu została opracowana przez dr. hab. J. Cieślaka. Por. J. Cieślak, *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2010 oraz Portal edukacyjny [www.nowybiznes.edu.pl](http://www.nowybiznes.edu.pl), [www.seipa.edu.pl](http://www.seipa.edu.pl)

<sup>75</sup> Jako przykład można podać rozwiązanie stosowane w projekcie Politechniki Warszawskiej [www.pw.seipa.edu.pl](http://www.pw.seipa.edu.pl)

studentów”. W ramach działania 2.5. ZPORR, 2006-2007 (patrz rozdz. 3, podrozdz. 3.4.2.) – „Warszawa Stolicą Ambitnego Biznesu”. Urząd Miasta Warszawa w partnerstwie z Akademią Leona Koźmińskiego. W ramach działania 6.2. PO Kapitał Ludzki.

2. Moduł szkoleniowo-doradczy programu Innowator. Fundacja na rzecz Nauki Polskiej (FNP) 2007–2009.
3. „Wdrożenie pilotażowych programów edukacyjnych w zakresie Innowacyjnej Przedsiębiorczości w Politechnice Warszawskiej”. Politechnika Warszawska. 2010-2012. W ramach poddziałania 4.1.1. „Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni” PO KL (patrz niżej podrozdz. 4.4.).
4. „Przedsiębiorczość w sektorach kreatywnych”. Projekt w ramach działania 6.2. PO Kapitał Ludzki dla Obszaru Metropolitalnego Warszawy. Organizator: Akademia Leona Koźmińskiego. 2011-2013.

W przypadku projektów specjalnych w grę wchodzi również specjalne wymagania dotyczące rekrutacji, fazy szkoleniowej a następnie doradcze. Przy znacznej skali, jak to się zdarzyło w przypadku zakończonego w czerwcu 2011 projektu „Warszawa Stolicą Ambitnego Biznesu”, realizacja tradycyjnymi metodami byłaby niesłychanie trudna, jeśli w ogóle możliwa.

W trakcie realizacji procesu dydaktycznego, łącznie na ponad 40 wyższych uczelniach, ujawniło się wiele problemów i kwestii wymagających przyjęcia określonych rozwiązań. Pierwsza dotyczy dostępu do materiałów dydaktycznych zamieszczonych na portalu. Przyjęta koncepcja opiera się na założeniu swobodnego dostępu do podstawowych materiałów dydaktycznych zamieszczonych w portalu i korzystania z nich dla celów edukacyjnych<sup>76</sup>. Co więcej, na portalu została zamieszczona, podzielona na tematyczne segmenty, treść podręcznika papierowego. Najnowsze rozszerzenie zawartości tematycznej portalu polega na zamieszczeniu 140 miniwykładów wideo (4-5 minut każdy), dotyczących wszystkich kluczowych kwestii związanych z uruchomieniem nowego biznesu. Zamieszczane są też krótkie miniprzypadki wideo o działalności konkretnych przedsiębiorców.

Natomiast dostęp do pewnych stron i modułów (przeznaczonych dla wykładowców, zawierających dane osobowe, dane projektowe w przypadku programów specjalnych) jest ograniczony za pomocą procedury logowania się z podaniem kodu dostępu.

Od samego początku program realizacyjny zajęć z przedsiębiorczości oparty był na formule kształcenia komplementarnego (blended learning)<sup>77</sup>, gdzie tradycyjny podręcznik papierowy oraz bezpośredni kontakt z prowadzącym w trakcie warsztatów uzupełniony jest o dodatkowe materiały i narzędzia na platformie elektronicznej. To wynika ze specyfiki samego przedmiotu oraz analizy doświadczeń zagranicznych, gdzie można mówić o ukształtowaniu się określonego standardu w tej dziedzinie (warsztaty dla dużej grupy, praca w mniejszych grupach, praca indywidualna studenta itp.).

Jednakże bogaty zakres materiałów zamieszczonych na portalu rodzi istotne implikacje, jeśli chodzi o sposób prowadzenia zajęć. W tych warunkach prowadzenie klasycznego wykładu traci sens, gdyż w świetle doświadczeń własnych i międzynarodowych dla tego konkretnego przedmiotu najbardziej efektywna jest metoda warsztatowa. To jednak wymaga równoczesnego spełnienia następujących warunków:

- studenci studiują literaturę i materiały na portalu przed zajęciami, by aplikować wiedzę do rozwiązywania konkretnych problemów dyskusowanych na warsztatach;
- są aktywni w realizacji zadań w mniejszych 3–5-osobowych grupach;
- uczestniczą regularnie w zajęciach. Każde opuszczenie zajęć powoduje bowiem utratę ciągłości i dezorganizuje pracę całej grupy.

Dla części studentów spełnienie powyższych wymogów może się okazać dość trudne, nie tyle ze względu na brak chęci, ile z braku umiejętności rozplanowania obowiązków, ustalenia priorytetów itp. W tej sytuacji pewnym rozwiązaniem może być prowadzenie przedmiotu dla wyjściowej grupy studentów w wariacie blended learning oraz w wariacie e-learningowym. Ci, którzy nie będą w stanie spełnić określonych wyżej wymogów będą mogli wybrać ścieżkę e-learningową, bez konieczności uczestniczenia w zajęciach prowadzonych metodą warsztatową z wyko-

<sup>76</sup> Wcześniejsze doświadczenia z kodowaniem stron i udostępnianiem studentom hasła nie były najlepsze. Trudności z wejściem na witrynę, np. w wyniku zagubienia hasła, były dodatkową wymówką usprawiedliwiającą nieprzygotowanie się do zajęć.



rzystaniem portalu dla pozostałych studentów (blended learning). Wymaga to rozbudowy funkcjonalności portalu o możliwość sprawdzenia poziomu wiedzy przez studenta (autotest), jak i ostatecznego egzaminu/testu przez wykładowcę<sup>78</sup>.

Kolejna kwestia dotyczy przygotowania studentów do efektywnego korzystania z narzędzi internetowych. Generalnie przyjmuje się, że młodzi ludzie przychodzący na studia są dobrze zaznajomieni z komputerem i Internetem. Powstaje jednak wątpliwość czy nawyki nabyte przy surfowaniu po zasobach globalnej sieci sprzyjają efektywnemu wykorzystaniu tego narzędzia w procesie przyswajania wiedzy. Zaobserwowano przykładowo pewną trudność studentów w skupieniu się na konkretnych materiałach przypisanych do określonych bloków tematycznych, co łączy się z naturalną skłonnością do „skakania po tematach”. Kwestia ta wymaga z pewnością odrębnego zbadania, wydaje się jednak, że jest potrzeba znalezienia praktycznych sposobów „internetowego skupienia uwagi” przez studentów.

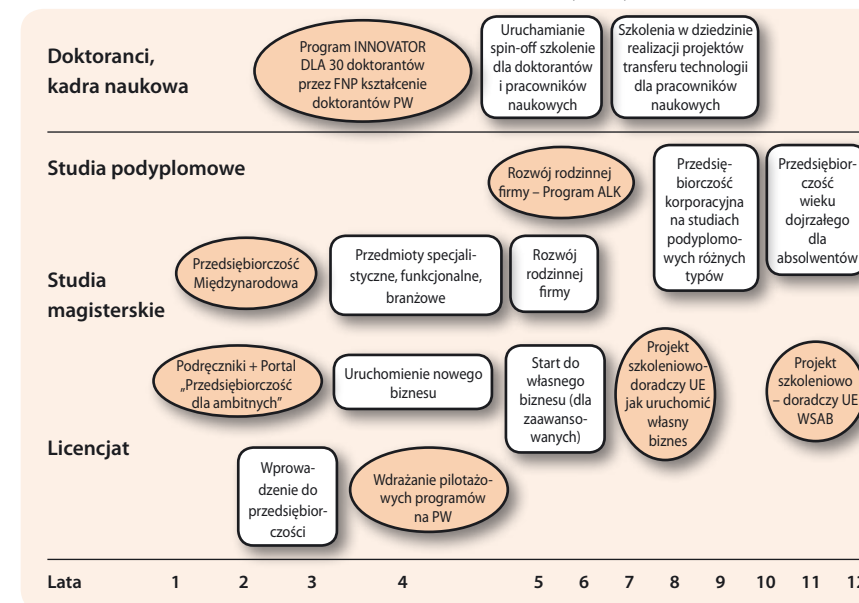
#### 4.4.3. Zaawansowane formy współpracy między wykładowcami a jednostkami organizacyjnymi odpowiedzialnymi za wdrożenie programów edukacyjnych w dziedzinie przedsiębiorczości

Zebrane w latach 2007-2011 doświadczenia wskazują na pozytywne efekty współpracy w skali ogólnopolskiej między wykładowcami we wdrażaniu programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości na wyższych uczelniach, co zresztą potwierdzają prezentowane wcześniej doświadczenia zagraniczne.

Jednocześnie dotychczasowy dorobek wskazuje, że możliwości w tej dziedzinie są dalekie od wykorzystania. Pierwszy taki obszar to wymiana doświadczeń. Schemat 12 pokazuje dotychczas zgromadzone doświadczenia odnoszące się do konkretnych modułów kompleksowej oferty dydaktycznej w dziedzinie przedsiębiorczości. Nie ma przeszkód, by pozyskane know-how przekazywać wykładowcom z innych uczelni, planujących realizować podobne zamierzenia. W przypadku projektów fi-

nansowanych ze środków UE, bardzo pracochłonne jest przygotowanie dokumentacji projektowej. Rekomendowanym rozwiązaniem mogłaby być wymiana doświadczeń między uczelniami, w ramach współpracy sieciowej, prowadząca między innymi do wypracowania dobrych praktyk a także „modelowej dokumentacji”, wykorzystywanej następnie na poziomie uczelnianym, bądź regionalnym.

**Schemat 12.** Dotychczasowe doświadczenia realizacyjne w kształceniu w dziedzinie przedsiębiorczości w szkołach wyższych.



Źródło: Opracowanie własne.

Jeśli chodzi o podstawową działalność dydaktyczną, to ważne jest opracowanie jednolitych standardów, jeśli chodzi o zawartość merytoryczną, metod prowadzenia i oceny poziomu wiedzy studentów. W tej dziedzinie szczególnie cenny może być dorobek Krajowej Rady Przedsiębiorczości Akademickiej w Wielkiej Brytanii.

Platforma elektroniczna SEIPA może być wykorzystana jako kanał promocji idei ambitnej innowacyjnej przedsiębiorczości w środowisku studenckim. Jak pokazały wcześniejsze doświadczenia, studenci są zainteresowani ponaduczelnianym charakterem projektu, co znalazło odbicie w oczekiwaniu otrzymania stosownego certyfikatu uczestnictwa. Następnym krokiem może być prezentacja na platformie SEIPA najbardziej interesujących projektów biznesowych opracowanych przez studentów z różnych ośrodków. Jeśli udałoby się pozyskać dodatkowe środki, moż-

<sup>78</sup> Takie rozwiązanie pozwala na wprowadzenie, wzorem niektórych uczelni zachodnich, konkursowej procedury naboru ograniczonej grupy studentów do ścieżki warsztatowej (blended-learning), na podstawie przedstawienia zarysu koncepcji biznesu.

na myśleć o organizowaniu ogólnopolskich obozów szkoleniowych dla najlepszych studentów.

Ważną platformą współpracy może być doroczna Konferencja Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA). Pierwsza odbyła się równoległe z Konferencją Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce (SOOIPP), w maju 2010 roku we Wrocławiu, 13-15.05. 2010. Pozwoliło to na zaprezentowanie inicjatywy rozwoju programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości w większym kręgu członków SOOIPP.

Innym ważnym obszarem mogłoby być włączenie się wykładowców z różnych uczelni do opracowania nowych materiałów dydaktycznych zamieszczanych na portalu. Przykładowo, na obecnym etapie brak jest osadzonych w polskich realiach studiów przypadku, które byłyby użyteczne w realizacji procesu dydaktycznego. Opracowanie pojedynczego przypadku jest dość czasochłonne, ale stworzenie możliwości wymiany doprowadziłoby do sytuacji, gdzie mielibyśmy do dyspozycji powiększający się zbiór tego rodzaju materiałów dydaktycznych.

Można też sobie wyobrazić, że, oprócz podstawowej wersji programu dydaktycznego, byłyby opracowywane dodatkowe materiały, uwzględniające specyfikę uruchamiania biznesu w poszczególnych dziedzinach (np. IT, biotechnologia, ale także usługi medyczne, biznes w sferze kultury itp). Tak opracowane autorskie materiały byłyby następnie zamieszczane na portalu do wykorzystania przez innych zainteresowanych wykładowców.

Jako przykład synergii oraz kumulatywnego efektu pojedynczych inicjatyw można podać działania w ramach projektu Politechniki Warszawskiej, omawianego w podrozdz. 4.4. Przewidziano tam środki na opracowanie programów dydaktycznych w formie krótkich filmów wideo. Obecnie służą one studentom i wykładowcom PW, ale dzięki temu że zostały zamieszczone na portalu SEIPA, są dostępne dla wszystkich zainteresowanych uczelni w kraju.

Bardzo duże możliwości istnieją w dziedzinie realizacji wspólnych projektów zarówno na poziomie regionalnym, jak i ogólnokrajowym,

zwłaszcza tych finansowanych ze środków UE. Przykłady takich wspólnych przedsięwzięć obserwujemy także w innych krajach, jak choćby aktualnie realizowany projekt regionalny SPEED WM w Wielkiej Brytanii (por. rozdział 3, podrozdz. 3.3.4). Od strony organizacyjnej nie byłoby przeszkód, by zainicjować przedsięwzięcie o podobnej skali (8 uczelni, 1200 studentów), bowiem dysponujemy rozwiniętą platformą elektroniczną oraz know-how zdobyty w realizacji poprzednich złożonych organizacyjnie projektów<sup>79</sup>.

Bardzo duże możliwości współpracy istnieją w sferze prowadzenia badań naukowych w dziedzinie przedsiębiorczości. Jak wskazywano wcześniej, prowadzenie takich badań jest warunkiem niezbędnym dla awansu kadry wykładowców w strukturze uczelni. Zwłaszcza na obecnym etapie bardzo niskiego zaawansowania badań w obszarze przedsiębiorczości w naszym kraju, skoordynowane działania w skali ogólnokrajowej byłyby ze wszech miar pożądane.

#### **4.4.4. Kompleksowe wdrożenie programów edukacyjnych w dziedzinie przedsiębiorczości w Politechnice Warszawskiej – studium przypadku**

Projekt „Wdrożenie pilotażowych programów edukacyjnych w zakresie Innowacyjnej Przedsiębiorczości w Politechnice Warszawskiej” polega na wprowadzeniu do systemu nauczania w tej uczelni (PW) modułów edukacyjnych służących wykształceniu wśród jej studentów zawodowej orientacji poprzedsiębiorczej.

#### **Geneza projektu**

Pierwsze zajęcia z Przedsiębiorczości Innowacyjnej w Politechnice Warszawskiej uruchomiono na Wydziale Transportu w semestrze zimowym roku akademickiego 2007/2008. Był to tzw. wykład obieralny (czyli wolnego wyboru) dla studentów dwóch ostatnich lat studiów (wówczas jeszcze jednolitych), prowadzony w wymiarze 30 godz. (2 pkt. ECTS). Stało się tak dzięki równoległemu zaistnieniu trzech istotnych warunków:

1. Po pierwsze – wysokiej świadomości władz wydziału o potrzebie za-

pewnienia studentom dodatkowej edukacji wspierającej samodzielne zaistnienie na rynku pracy przez uruchomienie własnej działalności gospodarczej lub przejęcie rodzinnego biznesu (ścieżka rozwoju zawodowego stosunkowo często występująca wśród studentów wydziału);

2. Po drugie – ponieważ potrzeba doksztalcenia w zakresie prowadzenia własnego biznesu była też nieobca samym studentom – informacja o planach uruchomienia takiego przedmiotu spotkała się z dużym aplauzem, a następnie zaowocowała wysoką frekwencją na zajęciach;
3. Po trzecie – rok wcześniej na Wydziale Transportu zatrudniono na stanowisku adiunkta osobę z wykształceniem ekonomicznym, która w wyniku uczestnictwa w programie szkoleniowo-doradczym zdobyła odpowiednie kwalifikacje aby te zajęcia uruchomić i poprowadzić.

Na zaproszenie do wzięcia udziału w szkoleniu WIPA, skierowanym do potencjalnych wykładowców Innowacyjnej Przedsiębiorczości z uczelni nieekonomicznych, odpowiedziała wspomniana adiunkt z Wydziału Transportu PW. Odbycie szkolenia dawało wystarczające podstawy do uruchomienia przedmiotu „Przedsiębiorczość innowacyjna” na Wydziale Transportu, co odbywało się w semestrze zimowym 2007/2008. Zajęcia okazały się sukcesem – zarówno pod względem liczby chętnych do uczestniczenia w nich studentów, jak i wyrażanej przez nich opinii o wysokiej użyteczności zdobytej wiedzy i umiejętności. Zajęcia te nie były jeszcze wówczas monitorowane w sposób usystematyzowany, ale ich konwersatoryjny charakter ośmielał wielu studentów do podjęcia indywidualnych konsultacji z wykładowcą. Dzięki temu zdobywano wiedzę o pozytywnym odbiorze przedmiotu przez słuchaczy, zwłaszcza tych najaktywniejszych. Formuła zajęć wymagała jeszcze dopracowania, pojawiły się też liczne pomysły na ich uatrakcyjnienie i stawało się jasne, że przedmiot ma duży potencjał rozwojowy i wchodzi praktycznie na stałe do oferty przedmiotowej wydziału.

### Założenia projektu

Na bazie tych doświadczeń dość szybko pojawił się pomysł, aby rozszerzyć edukację w zakresie Innowacyjnej Przedsiębiorczości także na inne

wydziały Politechniki Warszawskiej. Kształcenie w tym zakresie na uczelni istniało, lecz było rozproszone, albowiem oferta dydaktyczna związana z wiedzą o przedsiębiorczości była przeważnie efektem indywidualnych inicjatyw podejmowanych przez pojedynczych wykładowców. W związku z tym nie była to oferta skoordynowana ani programowo, ani metodycznie i nie docierała do wszystkich potencjalnie zainteresowanych studentów. I znów idea ta zaczęła kiełkować na korzystnym gruncie z kilku powodów:

- Pomysł ponownie spotkał się z poparciem – tym razem, poza Wydziałem Transportu, również ze strony najwyższych władz uczelni;
- Deklarację współpracy i pomocy merytorycznej złożył koordynator programu WIPA – prof. Jerzy Cieślik, który miał już wtedy doświadczenie w aplikowaniu o środki unijne;
- Inicjatywa WIPA przekształciła się w tym czasie w program SEIPA: Sieć Edukatorów Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej, przedsięwzięcie o większym zasięgu i rozpoznawalności w środowisku związanym z edukacją przedsiębiorczości na wyższych uczelniach;
- Do współpracy przy powstającym projekcie zgłosili się studenci PW zaangażowani w promocję przedsiębiorczości na uczelni i posiadający pewne doświadczenie w realizacji niewielkich projektów w ramach struktur uczelnianych;
- Inicjatorka projektu posiada dodatkowe wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe w zakresie wykorzystania funduszy europejskich, co sprzyjało zwróceniu się o środki z tego źródła.

Za najlepsze źródło finansowania projektu uznano środki dostępne w ramach poddziałania 4.1.1. Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL)<sup>80</sup>, które zapewnia dofinansowanie projektów w całości, dzięki uzupełnieniu finansowania z Europejskiego Funduszu Społecznego (który pokrywa 85% kosztów) środkami z budżetu państwa w ramach rezerwy celowej (pozostałe 15%). Politechnika Warszawska miała już doświadczenie przy realizacji projektów ze środków UE w ramach budżetu na lata 2004–2006, a ponadto od września 2008 roku był realizowany na uczelni „Program Rozwojowy Politechniki Warszawskiej” – projekt finansowany z tego samego źródła (czyli 4.1.1. PO KL), co dodatkowo dawało

<sup>80</sup> Priorytet IV: „Szkolnictwo Wyższe i Nauka”, działanie 4.1.: „Wzmocnienie i rozwój potencjału dydaktycznego uczelni oraz zwiększenie liczby absolwentów o kluczowym znaczeniu dla gospodarki opartej na wiedzy”, poddziałanie 4.1.1.: „Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni”.

nadzieję na podążanie przy realizacji nowego projektu przetartymi już ścieżkami. Otwarty konkurs na projekty Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego otworzyło 15 lutego 2009 roku. Wniosek o dofinansowanie projektu polegającego na ekspansji edukacji przedsiębiorczości w PW, uzgodniony z władzami uczelni i wydziału, złożono pod koniec marca 2009 roku. Jednostką prowadzącą projekt został Wydział Transportu PW. Wyniki weryfikacji ogłoszono pod koniec czerwca 2009 r.: spośród ponad 170 złożonych projektów 83 oceniono pozytywnie. Wniosek złożony przez Wydział Transportu Politechniki Warszawskiej pt.: „Wdrożenie pilotażowych programów edukacyjnych w zakresie Innowacyjnej Przedsiębiorczości w Politechnice Warszawskiej” uplasował się na wysokim 30. miejscu w rankingu i tym samym został zakwalifikowany do finansowania ze środków PO KL.

### Charakterystyka realizowanego projektu oraz osiągnięte rezultaty

Najważniejsze dane o projekcie są następujące:

- I. **Termin realizacji:** 1 lipca 2009-29 lutego 2012 r. (pięć semestrów akademickich).
- II. **Główne cele** projektu to:
  1. Uruchomienie na jak największej liczbie wydziałów PW następujących przedmiotów:
    - a. przedmiotu bazowego: „Przedsiębiorczość innowacyjna” o charakterze wprowadzającym;
    - b. przedmiotu „Przedsiębiorczość technologiczna”, na poziomie zaawansowanym, uwzględniającego specyfikę branży związanej z kierunkiem studiów.
  2. Stworzenie zasobu kadrowego poprzez nabór, wyszkolenie i ciągłe podnoszenie kwalifikacji wykładowców wymienionych przedmiotów.
- III. **Charakterystyka zajęć:**
  1. Zajęcia są obieralne (czyli znajdują się w puli przedmiotów tzw. wolnego wyboru), za 2 pkt. ECTS;
  2. Celem jest, by wykładowcy wywodzili się z wydziałów, na których uruchamiają przedmiot, co ma służyć lepszej orientacji w specyfice biznesu w danym sektorze gospodarki;
  3. Zajęcia są realizowane w formule mieszanej (tzw. blended-learning), tj.: wykładowo-konwersatoryjnej, warsztatowej (praca

w grupach) oraz prezentacyjnej (publiczna prezentacja projektów wypracowywanych przez studentów);

4. Nauczanie wspomaga podręcznik<sup>81</sup> oraz platforma internetowa<sup>82</sup>.

### IV. Oprócz zajęć, działania skierowane do studentów obejmują:

1. Wizyty gości – przedsiębiorców (głównie absolwentów PW) oraz specjalistów różnych aspektów prowadzenia działalności gospodarczej;
2. Raz w semestrze: warsztaty wyjazdowe dla studentów, podczas których odbywają się zajęcia metodą gry dydaktycznej, spotkanie z innowacyjnym przedsiębiorcą oraz z menedżerem inwestycyjnym z funduszu typu venture capital, a także twórcza integracja grupy (np. przez pracę w grupach studentów z różnych wydziałów);
3. Krótkie filmy edukacyjne przybliżające kluczowe elementy materiału dydaktycznego, umieszczone na platformie internetowej (tzw.: webcasty);
4. Zajęcia dodatkowe w zakresie tzw. miękkich aspektów zarządzania, w tym – indywidualną diagnozę predyspozycji menedżerskich – przeprowadzone przez profesjonalną firmę zewnętrzną.

### V. Oferta skierowana do wykładowców obejmuje:

1. Przeszkolenie w zakresie programu edukacji przedsiębiorczości SEIPA – w ramach szkolenia oraz odbywających się w trybie ciągłym konsultacji ze specjalistami;
2. Przeszkolenie w zakresie tzw. miękkich aspektów zarządzania przeprowadzone przez profesjonalną firmę zewnętrzną;
3. Po zakończeniu każdego semestru – seminaria dla wykładowców będące platformą wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk edukacyjnych;
4. Wyjazdy na zagraniczne i krajowe konferencje i szkolenia związane z edukacją w zakresie przedsiębiorczości;
5. Publikacje – w ramach projektu przygotowywane są publikacje podręczników dla wykładowców i studentów.

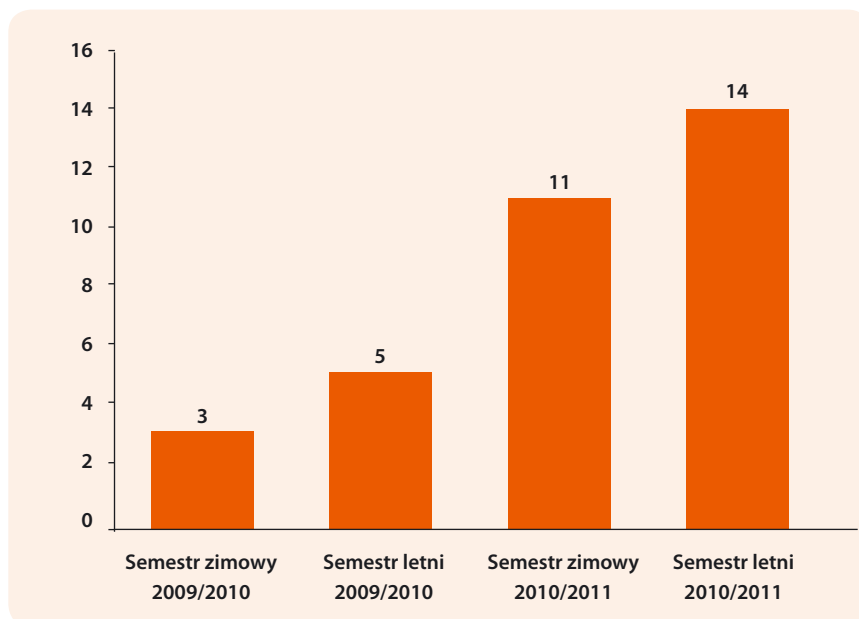
W sumie szkoleniem objęto wykładowców z 14, wobec ogólnej liczby 19, wydziałów Politechniki Warszawskiej. Na rysunkach 1-3 przedstawiono najważniejsze wskaźniki obrazujące dotychczasowy postęp realizacji projektu (stan na czerwiec 2011 r.).

<sup>81</sup> J. Cieślak, *Przedsiębiorczość dla ambitnych ...* op. cit.

<sup>82</sup> www.pw.seipa.edu.pl



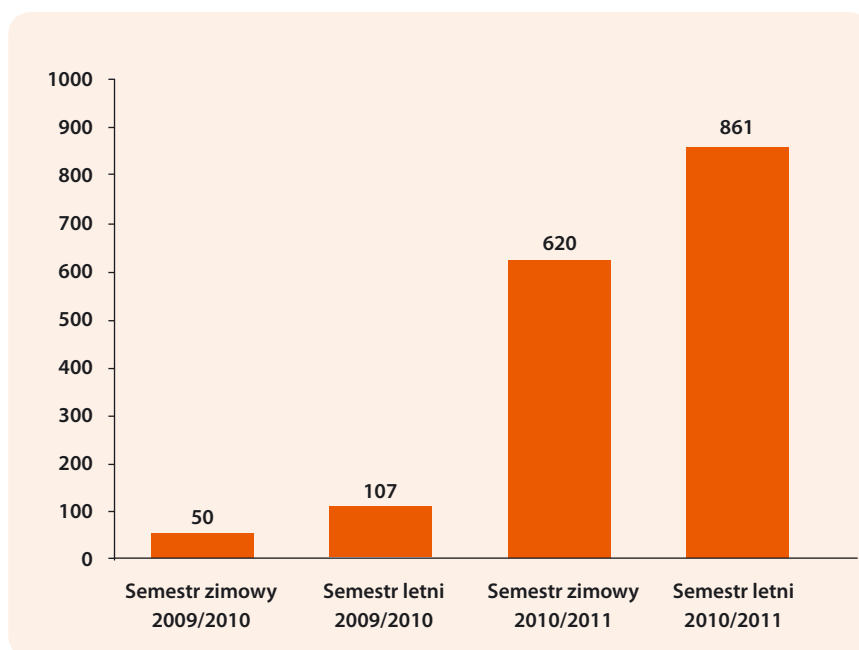
**Wykres 1.** Skumulowana liczba wydziałów biorących udział w projekcie\*.



Źródło: Opracowanie własne.

\* „Wydział biorący udział w projekcie” rozumiany jest jako wydział, na którym odbyły się zajęcia z przedmiotów: „Przedsiębiorczość innowacyjna” lub „Przedsiębiorczość technologiczna”.

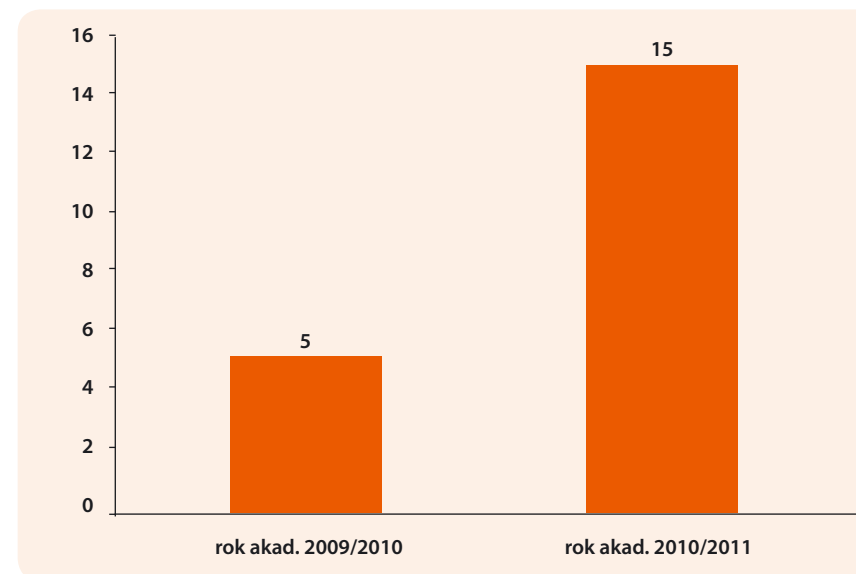
**Wykres 2.** Skumulowana liczba studentów\* uczestniczących w projekcie.



Źródło: Opracowanie własne.

\* „Student uczestniczący w projekcie” rozumiany jest jako student, który uczęszczał lub uczęszcza na zajęcia z przedmiotów: „Przedsiębiorczość innowacyjna” lub „Przedsiębiorczość technologiczna”.

**Wykres 3.** Skumulowana liczba aktywnych wykładowców PW\* uczestniczących w projekcie.



Źródło: Opracowanie własne.

\* „Aktywny wykładowca przedsiębiorczości” rozumiany jest jako wykładowca, który przeprowadził zajęcia w ramach projektu.

### Wnioski z dotychczasowej realizacji projektu

Zdobyte do tej pory doświadczenie przy realizacji projektu (w chwili pisania artykułu do jego zakończenia pozostał jeszcze jeden semestr) pozwala już na sformułowanie kilku wniosków zarówno w odniesieniu do zarządzania niedużym projektem dydaktycznym w ramach potężnej struktury wyższej uczelni, jak i – co ważniejsze – wobec kształcenia wykładowców i studentów w ramach wdrażanego programu edukacji przedsiębiorczości dla studentów nauk technicznych.

### Uruchomienie i wdrażanie projektu

Wdrażanie projektu w ramach struktur uczelnianych można porównać z przedsięwzięciem o charakterze intraprzedsiebiorczym, czyli realizacją wiązki spójnych zadań w ramach dużej i autonomicznej organizacji, której zasadom funkcjonowania należy się poddać. Można wskazać kilka zasad, które ułatwią to zadanie:

1. Zhierarchizowana struktura zarządzania uczelnią wymaga aby dla planowanych działań uzyskać na samym wstępie akceptację u naj-

- wyższych jej władz. Warto sprawdzić czy cele, które zamierzamy realizować, są spójne z tymi zapisanymi w strategii rozwoju naszej uczelni i równocześnie z wytycznymi wymaganymi przez instytucję zewnętrzną, do której aplikujemy o sfinansowanie naszych pomysłów. Jeżeli tak jest, to z przygotowanymi wstępnie: planem działań, budżetem i harmonogramem należy się udać na konsultacje do wszystkich osób, które będą później, czyli już podczas realizacji projektu, składać swoje podpisy na dyspozycjach i umowach;
2. Nie warto wyważać otwartych drzwi – jeżeli jakkolwiek projekt finansowany z podobnych źródeł co nasz był lub jest realizowany na naszej uczelni – nawiążmy współpracę z jego kierownictwem aby czerpać z ich doświadczeń. Ścieżki proceduralne bywają zaskakująco zawiłe i nie warto tracić czasu na ich samodzielne odkrywanie;
  3. Wdrażając projekt finansowany ze środków zewnętrznych musimy stosować zarówno wymogi proceduralne stawiane przez wewnętrzne regulacje uczelni, jak i te wymagane przez zewnętrzną instytucję finansującą. Nie jest powiedziane, że te regulacje nie staną w jakiejś kwestii w konflikcie – nie należy tracić „zimnej krwi” i w takiej sytuacji otwarta komunikacja z odpowiednimi osobami (np. opiekunem projektu w instytucji finansującej) zazwyczaj pozwala na wypracowanie akceptowalnego rozwiązania. Pamiętać należy o zachowaniu w dokumentacji projektu ustaleń w takiej sprawie, w wersji pisemnej;
  4. Projekt powinien mieć na uczelni „twarz”, tj. spójny wizerunek, elegancką formę komunikacji oraz skuteczną promocję wewnętrzną i zewnętrzną. Jeżeli takie koszty są kwalifikowane (czyli zostaną zrefundowane), to z pewnością warto oddać te sprawy w ręce zewnętrznych profesjonalistów; w omawianym przypadku projektu w PW tak się nie stało i prawdopodobnie wiele okazji w tym obszarze zostało niedostatecznie wykorzystanych;
  5. Rzeczywistość zmienia się dynamicznie i planując działania na więcej niż rok jest prawie pewne, że za jakiś czas będziemy zmuszeni dokonać rewizji części naszych założeń. Planujmy więc działania, budżet i rezultaty projektu z odpowiednim marginesem błędu. Należy też pamiętać, że ostatecznie projekt będzie oceniony na podstawie osiągniętego poziomu założonych rezultatów i nie można w ferworze realizowanych działań stracić z oczu bieżącego stopnia ich realizacji. Najpewniejszą metodą jest tutaj permanentny monitoring dokonywany np. przez regularną ankietyzację studentów.

## Doświadczenia w zakresie kształcenia wykładowców

Na wczesnym etapie konsultowania pomysłu na uczelni bardzo często pojawiało się pytanie o sposób pozyskania wykładowców, którzy zrealizują zajęcia. Istotnie, stworzenie wykwalifikowanego zespołu wykładowców przedsiębiorczości było jednym z kluczowych zadań projektu. Pomysł „zaszczepiania” przedmiotów bezpośrednio na wydziałach przez szkolenie osób, które następnie samodzielnie uruchamiają przedmiot na swoich macierzystych wydziałach, był nietypowy wobec tradycyjnego modelu „kupowania” usług edukacyjnych od specjalistów pozawydziałowych. Istniało ryzyko, że nie znajdą się chętni do przeszkolenia – w tym zakresie zaufano dziekanom wydziałów zainteresowanych udziałem w projekcie, których poproszono o wskazanie najważniejszych kandydatów na wykładowców. Metoda ta zdała egzamin i w efekcie grono aktywnych i zaangażowanych wykładowców przedsiębiorczości jest jednym z najcenniejszych zasobów wygenerowanych przez projekt. Fakt ten został zresztą dostrzeżony i zespół ten jest postrzegany na uczelni jako zasób kadrowy predysponowany do zaangażowania się np. w procesy związane z szeroko rozumianym transferem technologii. Działania w tym kierunku zostały już podjęte przez Centrum Transferu Technologii i Rozwoju Przedsiębiorczości PW.

Pytanie, które nasuwa się w tym kontekście, jest następujące: czy lepiej jako wykładowcy przedsiębiorczości sprawdzają się osoby o wykształceniu w zakresie nauk ścisłych, czy raczej ekonomiści? Odpowiedź na to pytanie nie jest jednoznaczna, ponieważ każda z dwu wymienionych grup ma swoje mocne i słabsze strony:

1. Fakt, że studenci znają wykładowców przedsiębiorczości z innych zajęć na swoim wydziale automatycznie zbliża ich do nowej tematyki i, przy okazji, pozwala uniknąć straty czasu na „zapoznanie się”. Przy tej okazji trzeba wspomnieć o zjawisku natury mentalnościowej – o dystansie, jaki często w stosunku do ekonomii, jako nauki nie dość „ścislej”, przejawiają przedstawiciele nauk technicznych. To trudny problem, zdecydowanie za rzadko dyskutowany w obu środowiskach, a zbyt często hamujący potencjalną współpracę na styku obu dyscyplin. Powierzenie wykładowcom politechnicznym prowadzenia przedmiotu nieuchronnie poruszającego się w obszarach natury ekonomicznej daje szansę na przełamanie stereotypów

i pokazanie synergii, jaką można osiągnąć, otwierając się na inne dyscypliny nauki. Przedsiębiorczość, o „lżejszym” ładunku wiedzy makroekonomicznej, a większym nacisku na analityczną mikroekonomię, stwarza szczególnie korzystne warunki dla wzajemnego zrozumienia.

2. Model ten wymaga zwiększonego zaangażowania w wypracowanie wspólnych narzędzi analitycznych (np. do oceny pomysłów na biznes od strony ekonomicznej), metodyki lepszego zaznajomienia studentów z pojęciami takimi jak dyskonto, wartość pieniądza w czasie oraz rachunek przepływów pieniężnych oraz przeszkolenie wykładowców w tym zakresie.
3. Wykładowcy z wykształceniem technicznym z dużą łatwością prowadzą zajęcia z przedmiotu przedsiębiorczość technologiczna, gdzie kładzie się większy nacisk na specyfikę funkcjonowania konkretnych rynków związanych z nowoczesnymi technologiami.
4. Pomysłem na jeszcze silniejsze przeplecenie ekonomii i technologii w ramach zajęć z przedsiębiorczości są regularne wykłady gościnne kierownika projektu dotyczące źródeł finansowania przedsięwzięć typu start-up, a także zapraszanie tzw. guest speakers, tj. przedsiębiorców – w miarę możliwości absolwentów danego wydziału – oraz ekspertów (np. w zakresie praw własności przemysłowej), którzy sami stanowią dobitne przykłady karier zawodowych zbudowanych w obszarach interdyscyplinarnych.

Do najważniejszych czynników sukcesu w procesie tworzenia sprawnego zespołu wykładowców można zaliczyć:

1. Poważne podejście dziekanów wydziałów biorących udział w projekcie do prośby o wskazanie najlepszych kandydatów na wykładowców – kryteria doboru kładły nacisk m.in. na aktywny związek kandydata z praktyką gospodarczą oraz na dobry kontakt ze studentami;
2. Bardzo dobrze przygotowane podstawy dydaktyczne w ramach programu SEIPA wraz z omówioną metodyką nauczania oraz zestawem narzędzi w postaci ramowych prezentacji, portalu internetowego, podręcznika, wyboru najnowszej międzynarodowej literatury fachowej, sylabusów i proponowanego schematu zajęć;
3. Intensywne dwudniowe szkolenie dla nowych wykładowców oraz bieżące konsultacje w postaci indywidualnych albo kilkuosobowych spotkań z koordynatorką projektu;

4. Intensywne i bardzo interaktywne seminaria dla wykładowców, które odbywają się po zakończeniu każdego semestru w celu wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk oraz odbycia dyskusji nad planowanymi działaniami w ramach projektu. Ten ostatni komponent daje wykładowcom poczucie współtworzenia projektu i możliwość realnego wpływu na jego przebieg;
5. Utrzymywanie przez koordynatorkę projektu bieżącego, osobistego kontaktu z wykładowcami i wprowadzenie zwyczaju odbywania przez nią wykładu gościnnego na każdym z wydziałów, na którym w danym semestrze odbywają się zajęcia w ramach projektu;
6. Wspólne, finansowane z budżetu projektu, wyjazdy na starannie wyselekcjonowane konferencje i szkolenia w zakresie edukacji przedsiębiorczości w szkolnictwie wyższym<sup>83</sup>. Wyjazdy te spełniają kilka ważnych funkcji – obok najbardziej oczywistej związanej z podniesieniem kwalifikacji przez czerpanie wiedzy i umiejętności z najlepszych centrów edukacji przedsiębiorczości na świecie – pełnią rolę integratora zespołu, promocji projektu oraz umożliwiają nawiązanie szczególnie cennych kontaktów.

### Doświadczenia w zakresie kształcenia studentów

Ostatecznym „klientem” w projekcie są studenci przedmiotu „Przedsiębiorczość innowacyjna” lub „Przedsiębiorczość technologiczna”. Są to słuchacze wszystkich poziomów studiów, tj. pierwszego, drugiego i trzeciego stopnia. Celem ostatecznym projektu jest bowiem wykształcenie wśród studentów Politechniki Warszawskiej zawodowej orientacji proprzedsiębiorczej. Z wypełnianych przez studentów ankiet oraz przeprowadzanych z nimi rozmów wynika, że obecny system edukacji wciąż stawia na kształcenie z myślą o pracy w dużej firmie lub korporacji. Wyjątki stanowią, jak już wspomniano, potencjalni dziedzice biznesów rodzinnych, u których świadomość przejęcia firmy powoduje wyczerpanie na kwestie związane z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej.

W związku z tym wartość dodana, jaką daje studentom odbycie zajęć nawet na poziomie podstawowym („Przedsiębiorczość innowacyjna”), jest

<sup>83</sup> Np.: Roundtable on Entrepreneurship Education (REE) organizowany przez Stanford Technology Ventures Program (STVP), International Entrepreneurship Educators Conference organizowana przez brytyjski National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE), European Entrepreneurship Colloquium organizowane przez EFER: European Forum of Entrepreneurship Research oraz inne.

w ich opinii bardzo wysoka. Program przedmiotu jest tak skonstruowany, aby naświetlić możliwie szerokie spektrum zagadnień związanych z zakładaniem i rozwojem innowacyjnego biznesu.

Studenci Politechniki Warszawskiej są często (zgodnie z powszechną opinią) skupieni na innowacyjnej technologii, jako głównym źródle powodzenia przedsięwzięcia biznesowego na niej opartego. Dzięki położeniu nacisku na kształcenie interdyscyplinarne dowiadują się, że takie elementy prowadzenia biznesu jak np. szeroko pojęty marketing, umiejętność zbudowania prawidłowego modelu biznesowego, stworzenie kompetentnego i zmotywowanego zespołu i umiejętne zarządzanie nim, a także sprawna organizacja i egzekucja działań operacyjnych, to elementy co najmniej równoważne, a na pewno komplementarne dla produktu opartego na unikalnej technologii, nawet chronionej patentem. Ta filozofia determinuje strukturę zajęć, które można podzielić na trzy przeplatające się bloki o różnym charakterze merytorycznym i metodycznym (tab. 2).

**Tabela 2.** Ramowy program zajęć z przedsiębiorczości innowacyjnej.

WYKŁAD	WARSZTATY	ZAJĘCIA INTERAKTYWNE
<p><b>W1.:</b> O przedsiębiorczości jako zjawisku społecznym i gospodarczym</p> <p><b>W2.:</b> Źródła finansowania, wybór formy prawnej dla nowego przedsięwzięcia biznesowego, system finansowo-księgowy w firmie</p> <p><b>W3.:</b> Zespół założycielski, kadry, kultura organizacyjna firmy, zarządzanie ludźmi</p> <p><b>W4.:</b> Jak zaistnieć na rynku? marketing, franczyza, planowanie ekspansji firmy</p> <p><b>W5.:</b> Specyfika nowych przedsięwzięć technologicznych, wynalazki, patenty, ochrona praw własności przemysłowej – wykład gościnny eksperta</p>	<p>Praca studentów w grupach 3–5-osobowych:</p> <p><b>G1.:</b> Praca z Ewaluatorem (EVA)</p> <p><b>G2.:</b> Stworzenie Wstępnej Koncepcji Biznesu (WKB)</p> <p><b>G3.:</b> Praca nad prezentacją wyników prac każdej z grup</p>	<p><b>P1.:</b> Zajęcia z case study</p> <p><b>P2.:</b> Szkolenie wyjazdowe: gra kierownicza</p> <p><b>P3.:</b> Spotkanie z przedsiębiorcą / przedstawicielem VC</p> <p><b>P4.:</b> Szkolenie z miękkich aspektów zarządzania – zajęcia prowadzone przez zewnętrznego eksperta</p> <p><b>P5.:</b> Prezentacja końcowa projektów studenckich</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Z dotychczasowych ankiet wynika, że najwyżej studenci cenią części: W2, W4, W5, G2 oraz wszystkie zajęcia interaktywne. Szkolenie z miękkich aspektów zarządzania – zajęcia prowadzone przez firmę zewnętrzną – zostały włączone do programu na wyraźne życzenie studentów, którzy sami zasugerowali ich zorganizowanie.

Można zaryzykować stwierdzenie, że właśnie te miękkie aspekty związane z projektem budują jego rzeczywisty sukces. Co trzeba przez to rozumieć? Otóż, kształcenie w zakresie przedsiębiorczości na uczelni technicznej z natury rzeczy cieszy się powodzeniem wśród studentów przyzwyczajonych do zaliczania przedmiotów „grubszego kalibru”, czyli z zakresu nauk ścisłych. Przyciągnięcie na zajęcia słuchaczy w zasadzie nie stanowi żadnego problemu. Dlatego prawdziwą wartością, którą może wygenerować projekt w odniesieniu do studentów, jest coś więcej niż wpis do indeksu. Chodzi tutaj o uzyskanie podwójnego efektu:

1. Długofalowego – w tym znaczeniu najważniejsze jest „sprzedanie” studentom wizji innowacyjnej i dynamicznie rozwijającej się własnej działalności gospodarczej jako pomysłu na karierę zawodową. Przy tej okazji bardzo istotne jest pokazanie różnicy między drobną, tradycyjną przedsiębiorczością a sektorem firm innowacyjnych oraz wskazanie potencjalnych źródeł tej innowacyjności, a także omówienie specyfiki zakładania i funkcjonowania właśnie takich, ambitnych form działalności gospodarczej, których prowadzenie im proponujemy;
2. Doraźnego – w tym wypadku najważniejsza jest rola wykładowców, którzy mają za zadanie dostrzec wśród słuchaczy osoby (lub, jeszcze lepiej, zespoły) gotowe do procesu inkubacji swoich pomysłów na biznes. Ponieważ takie przypadki zaczęły się na zajęciach pojawiać, to, niejako w sposób naturalny i, trzeba przyznać, początkowo niezamierzony, wykładowcy zaczęli wychodzić poza rolę nauczyciela i kilku z nich jest już zaangażowanych w szerszy proces tworzenia warunków dla rozwoju „wyłuskanych” z zajęć, dobrze rokujących potencjalnych przedsiębiorców.

Fenomen opisany w powyższym punkcie można nazwać **samoistnie tworzącym się ekosystemem wspierania przedsiębiorczości technologicznej w PW**, który buduje się przez naturalne połączenie trzech elementów:

- stworzonego dzięki projektowi systemu edukacji w zakresie przedsiębiorczości;
- sieci kontaktów zawodowych, którymi dysponują wykładowcy – głównie w zakresie dostępu do ekspertów, potencjalnych wspólników oraz inwestorów, a także wiedzy odnośnie najlepszych przestrzeni inkubacyjnych, szkoleń, wartych uwagi konkursów i innych imprez mogących wydatnie przyspieszyć dojrzewanie pomysłów na biznes;



- zasobów uczelni, głównie w postaci dostępu do wiedzy eksperckiej, sprzętu w laboratoriach badawczych oraz korzystnych warunków (prawnych i finansowych) dla tworzenia „studenckich” firm.

W semestrze letnim 2010/2011 udało się dostrzec na zajęciach dwa przypadki interesujących pomysłów na biznes – dzięki szybkiej i aktywnej reakcji wykładowców i zrealizowaniu opisanego powyżej ekosystemu zostały założone dwie firmy, z których jedna, operująca na wysoko innowacyjnym rynku aplikacji internetowych prawdopodobnie może wkrótce liczyć na dofinansowanie ze strony prywatnego inwestora.

### Identyfikacja kierunków dalszego rozwoju przedsięwzięcia

Można wymienić kilka szkół wyższych w Europie (np. Uniwersytet w Cambridge, w Monachium, w Lublianie), gdzie oparte na wymienionych trzech filarach ekosystemy wspierania przedsiębiorczości funkcjonują znakomicie. Podczas kilkuletniego procesu, który można schematycznie przedstawić następująco:

edukacja → preinkubacja → inkubacja → kontrolowana ekspansja,

ekosystemy te „produkują” tzw. gazele biznesu, czyli dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwa operujące w najbardziej innowacyjnych sektorach gospodarki. Są przypadki (np. Centrum Przedsiębiorczości przy monachijskim LMU), gdzie, przy minimalnym finansowaniu ze środków publicznych oraz bardzo skromnych zasobach kadrowych, w kilka lat zbudowano system oparty na bazie świadczenia wzajemnych bezgotówkowych usług między uniwersytetem, Centrum Przedsiębiorczości i zewnętrznymi partnerami (w tym absolwentami uniwersytetu), który jest finansowany głównie z dobrowolnych donacji przekazywanych przez założycieli najlepszych firm, które weszły na rynek właśnie dzięki wsparciu centrum.

Na Politechnice Warszawskiej w ostatnim czasie zintensyfikowano działania służące wsparciu inicjatyw w zakresie transferu technologii. Powodzenie tych działań zależy od udziału w nich komponentu edukacyjnego. Dlatego też długoterminowym pomysłem na zagospodarowanie wartości wytworzonych dzięki realizacji projektu jest wprężenie ich w pro-

ces tworzenia szerszego, tj. uczelnianego ekosystemu rozwoju i promocji przedsiębiorczości. Podsystem edukacyjny może wówczas zapewnić:

- podstawową edukację studentów służącą „zaszczepieniu” w nich przedsiębiorczej postawy zawodowej;
- identyfikację potencjalnych studenckich (w tym też na poziomie studiów 3. stopnia) zespołów przedsiębiorczych i kierowanie ich do podsystemu preinkubacyjnego;
- zapewnianie edukacji dla uczestników procesu preinkubacji i inkubacji.

Podsystem edukacyjny funkcjonujący w ramach systemu transferu technologii nabiera charakteru samouczącego się, ponieważ przebywając na styku nauki i biznesu może „na żywo” obserwować studia przypadków, które następnie przetwarza na przykłady do wykorzystania w dydaktyce. Jeśli chodzi o potrzeby finansowe takiego podsystemu to muszą one zapewnić przynajmniej:

- wynagrodzenia i system motywacyjny dla wykładowców zaangażowanych w edukację i transfer;
- środki na podnoszenie kwalifikacji wykładowców, czyli ich udział w konferencjach, wizytach studyjnych i szkoleniach oraz na zakup profesjonalnych lektur;
- środki na podnoszenie poziomu samych zajęć, np. na wyjazdy warsztatowe i studyjne, niektóre wykłady gościnne lub eksperckie, dodatkowe szkolenia.

Projekt „Wdrożenie pilotażowych programów edukacyjnych w zakresie Innowacyjnej Przedsiębiorczości w Politechnice Warszawskiej” można już uznać za udane wdrożenie programów edukacyjnych w dziedzinie innowacyjnej przedsiębiorczości na uczelni technicznej, z wykorzystaniem unijnego finansowania. Dzięki temu, że w toku realizacji projektu udało się stworzyć bezcenny zasób w postaci kompetentnego i proaktywnego zespołu wykładowców o multidyscyplinarnej specjalizacji w obszarze nauk technicznych oraz ekonomicznych – realizowane w ramach projektu działania mają znacznie większe i długofalowe efekty niż początkowo zakładano. Wypracowanie i wdrożenie pomysłu na optymalne wykorzystanie tego i pozostałych zasobów wygenerowanych przez projekt jest najważniejszym zadaniem na nadchodzące miesiące w perspektywie wygaśnięcia unijnego finansowania projektu z końcem lutego 2012 roku.

#### 4.5. Współpraca międzynarodowa

W latach 2007-2011 nawiązano współpracę z licznymi ośrodkami akademickimi oraz instytucjami o zasięgu ogólnokrajowym, a także międzynarodowym. W tym ostatnim przypadku warto wspomnieć o udziale koordynatora SEIPA, dr. hab. J. Cieślaka w pracach grupy ekspertów Komisji Europejskiej, którzy opracowali w 2008 roku zalecenia dotyczące nauczania przedsiębiorczości w szkolnictwie wyższym, szczególnie na studiach nieekonomicznych. Warto podkreślić, że sieciowa współpraca wykładowców w ramach SEIPA, mająca na celu przyspieszenie wdrażania programów edukacyjnych w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości, została wymieniona jako jedna z dziesięciu dobrych praktyk, rekomendowanych w raporcie grupy ekspertów<sup>84</sup>. Te robocze kontakty są ważne w kontekście planowanego utworzenia Europejskiej Sieci Wykładowców Przedsiębiorczości.

Wykładowcy zrzeszeni w ramach SEIPA uczestniczyli w dwóch programach szkoleniowych, finansowanych przez Komisję Europejską: Letnia Szkoła Wykładowców Przedsiębiorczości w Turku, Finlandia w sierpniu 2010 roku oraz European Entrepreneurship Colloquium w lipcu 2011 w Warszawie.

Nawiązano robocze kontakty z Krajową Radą Przedsiębiorczości Akademickiej Wielkiej Brytanii (NCGE), których efektem jest udział delegacji polskiej w dorocznej Międzynarodowej Konferencji Wykładowców Przedsiębiorczości w Coventry, wrzesień 2011. Będzie to okazja do dyskusji z władzami NCGE na temat możliwości wykorzystania doświadczeń tej instytucji w realizacji podobnych inicjatyw wspierania przedsiębiorczości akademickiej w Polsce. Nawiązano też kontakt z Globalnym Konsorcjum Centrów Przedsiębiorczości (GCEC) w USA.

**Dotychczasowe kontakty międzynarodowe wskazują na daleko idącą skłonność partnerów zagranicznych do dzielenia się własnymi doświadczeniami, a w przyszłości także inicjowaniem wspólnych projektów.**

## ROZDZIAŁ 5 Edukacja dla przedsiębiorczości wobec nowych wyzwań społeczno-gospodarczych i roli uniwersytetu

### 5.1. Edukacja dla przedsiębiorczości a inteligentny, zrównoważony i niewykluczający rozwój Europy

Strategiczne dokumenty Unii Europejskiej, opracowane i prezentowane w ciągu ostatnich dwóch lat, będące odpowiedzią na globalne wyzwania, przed którymi stanęła nękana kryzysem gospodarczym, finansowym i napięciami socjalnymi zjednoczona Europa, nie pozostawiają wątpliwości – **tylko efektywne wdrożenie europejskiej strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu (tzw. Strategii Europa 2020<sup>85</sup>), zapewni przełom, umożliwi wyjście z kryzysu i powrót Europy na ścieżkę szybkiego i zrównoważonego rozwoju.** Komisja zaplanowała pięć celów Unii Europejskiej na 2020 rok, które obejmują: zatrudnienie, badania i innowacje, zmiany klimatu i energię, edukację oraz walkę z ubóstwem. Większość z nich zakłada przedsiębiorcze postawy społeczeństw krajów Unii.

Strategia Europa 2020 obejmuje trzy wzajemnie ze sobą powiązane priorytety:

- rozwój inteligentny – rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacji;
- rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu;
- wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Wśród kilku nadrzędnych, wymiernych celów UE znajdujemy następujące:

- wskaźnik zatrudnienia osób w wieku 20-64 lata powinien wynosić 75%;
- na inwestycje w badania i rozwój należy przeznaczyć 3% PKB Unii;
- liczbę osób przedwcześnie kończących naukę szkolną należy ograniczyć do 10%, a co najmniej 40% osób z młodego pokolenia powinno zdobywać wyższe wykształcenie.

Czy można sobie wyobrazić realizację tych celów bez przedsiębiorczych społeczeństw złożonych z obywateli z postawami przedsiębiorczymi?

Rozwój inteligentny to także kształcenie, szkolenie i uczenie się przez całe życie – okazuje się, że obecnie co czwarty uczeń w UE nie potrafi dobrze czytać, a co siódmy młody człowiek przerywa proces kształcenia i szkolenia przedwcześnie. Mniej niż 1/3 osób między 25 a 34 rokiem życia ma wykształcenie wyższe (USA – 40%, Japonia – 50%). Unijny projekt przewodni „Młodzież w drodze” stawia sobie za cel poprawę wyników i podniesienie atrakcyjności europejskiego szkolnictwa wyższego na arenie globalnej oraz podniesienie jakości wszystkich poziomów kształcenia i szkolenia w UE przez wspieranie mobilności studentów i stażystów oraz poprawę sytuacji młodzieży na rynku pracy. Na poziomie UE komisja planuje ożywić program modernizacji szkolnictwa wyższego (programy nauczania, zarządzanie i finansowanie), propagować ideę przedsiębiorczości z wykorzystaniem programów mobilności dla młodych specjalistów, podjąć działania na rzecz oficjalnego uznania uczenia się nieformalnego i pozaformalnego oraz opracować strategię na rzecz zmniejszenia bezrobocia wśród młodzieży. Na poziomie kraju państwa członkowskie będą musiały zapewnić odpowiedni poziom inwestycji w systemy kształcenia i szkolenia na wszystkich poziomach (od przedszkolnego do wyższego), poprawić rezultaty procesu kształcenia, określić kluczowe kompetencje i dążyć do ograniczenia liczby osób przedwcześnie kończących naukę szkolną, zwiększyć otwartość i znaczenie systemów kształcenia przez utworzenie krajowej struktury kwalifikacji i lepsze łączenie rezultatów procesu kształcenia z potrzebami rynku pracy oraz ułatwić młodzieży wchodzenie na rynek pracy.

Podobnie istotny jest projekt przewodni „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnianie” na rzecz unowocześnienia rynków pracy i umożliwienia zdobywania obywatelom Unii nowych umiejętności, aby ograniczyć bezrobocie i podnieść wydajność siły roboczej. Na poziomie UE komisja podejmuje się między innymi zainicjować opracowanie strategicznych ram prawnych dotyczących współpracy w dziedzinie kształcenia i szkolenia – wdrożenie zasad uczenia się przez całe życie. Komisja Europejska zakłada, że kraje członkowskie będą zobowiązane do usuwania czynników zniechęcających do pracy na własny rachunek, opracowania krajowych ram kwalifikacji oraz zapewniania zdobywania i uznawania

ryнку pracy w toku kształcenia, a także do utworzenia partnerstwa przedstawicieli świata edukacji i szkoleń oraz przedstawicieli rynku pracy.

Jakie są implikacje tej strategii dla naszego kraju?

Przez ostatnie dwie dekady, czyli od 1990 roku liczba studentów w Polsce wzrosła od 404 tysięcy do 1,9 mln, liczba absolwentów szkół wyższych z 56 do 440 tysięcy rocznie, a współczynnik skolaryzacji brutto wzrósł z 13 do 54%.

Jakkolwiek wysoki poziom wskaźnika skolaryzacji w Polsce stawia nas w czołówce UE, to jakość edukacji na wszystkich poziomach pozostawia wiele do życzenia. Szczególnie, kiedy postawimy pytania dotyczące postaw i kompetencji absolwentów wszystkich poziomów edukacji formalnej oraz ich relacji w stosunku do wymagań rynku pracy.

## 5.2. Podstawy i umiejętności przedsiębiorcze jako kluczowa kompetencja absolwenta wyższej uczelni

Koncentrując się na szkolnictwie wyższym, nie można nie odnieść się do ram kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego<sup>86</sup>, wdrażanych w kraju w myśl unijnej strategii. Nowa strategia kształcenia koncentruje się na umiejętnościach, kompetencjach, efektach uczenia się i efektach kształcenia. Wdrożenie ram kwalifikacji dostosuje wszystkich, zgodnie z zamierzeniami jej twórców, do koncepcji uczenia się przez całe życie (LLL). Według tych założeń kompetencja to wszystko to, co dana osoba wie, rozumie i potrafi wykonać, czyli skumulowane efekty uczenia się (kształcenia) dla poszczególnego poziomu kształcenia, a efekty uczenia się definiujemy w kategoriach wiedzy, umiejętności oraz kompetencji personalnych i społecznych. Wiedza przestała być jedynym celem procesu edukacyjnego.

**Kompetencje personalne i społeczne zdefiniowano jako zdolność do autonomicznego i odpowiedzialnego działania, w tym umiejętność współdziałania z innymi w roli zarówno członka, jak i lidera grupy, a także zdolności adaptacji do coraz szybciej zmieniającego się świata przez uczenie się przez całe życie. To wśród tych kompetencji lokuje się proprzedsiębiorcza postawa życiowa.**

Krajowe Ramy Kwalifikacji, a w zasadzie ich wdrażanie, będą służyć pro-jakościowym przemianom w systemie kształcenia w naszym kraju. Przeprojektowanie kierunków studiów oraz programu zajęć dydaktycznych z wykorzystaniem efektów kształcenia, to wielkie zadanie dla szkolnictwa wyższego w Polsce w roku akademickim 2011/2012, wprowadzane na uczelniach obowiązkowo przez nowelizację ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”<sup>87</sup>. Odchodzi w przeszłość obowiązkowe nazwy kierunków studiów, ramowe treści kształcenia, studia unikatowe i makrokierunki. Uczelnie odzyskują dawno utraconą autonomię programową, stając przed koniecznością przebudowy lub co najmniej zmiany opisu programów studiów oraz przebudowy prowadzenia przedmiotów w sposób bardziej nakierowany na efekty kształcenia niż dotąd. Jest to znakomita okazja do modyfikacji przedmiotów lub do wprowadzenia do procesu dydaktycznego nowych przedmiotów, które mogą wykształcić postawy przedsiębiorcze. Wprowadzane na uczelniach wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia oraz kontrolę tej jakości oraz mogą być swoistymi gwarantami efektów nauczania/ edukacji na rzecz przedsiębiorczości.

Jeżeli przedsiębiorczość to zdolność jednostki do wcielania pomysłów w czyn, to jest to umiejętność kluczowa dla wszystkich, a głównym celem kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości na poziomie szkolnictwa wyższego powinno być rozwijanie umiejętności i ducha przedsiębiorczości. Analiza programów w europejskich uczelniach wskazuje<sup>88</sup>, że zdecydowana większość przedmiotów dotyczących przedsiębiorczości jest oferowana na studiach ekonomicznych i/lub zarządzania (biznesu). W tej sytuacji kluczowym wyzwaniem jest uruchomienie programów w tej dziedzinie w naukach ścisłych, przyrodniczych, technicznych i artystycznych. Podstawową barierą jest tu brak odpowiednich wykładowców, programów i środków finansowych wspierających taką aktywność, a prawdziwym wyzwaniem jest ukształtowanie podejść interdyscyplinarnych i udostępnianie kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości wszystkim studentom. Oczywiście, że programy i kursy muszą być dostosowane do różnych grup docelowych, z drugiej strony – tradycyjne metody nauczania najczęściej nie współgrają z rozwojem myślenia w duchu przedsiębiorczości.

<sup>87</sup> Ustawa z 18 marca 2011 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dziennik Ustaw nr 84, poz. 455.

<sup>88</sup> Przedsiębiorczość w szkolnictwie wyższym, szczególnie na studiach nieekonomicznych, Komisja Europejska, Bruksela, 2008.

Ostatnie badania dotyczące zapotrzebowania na szkolenia, służące rozwojowi przedsiębiorczości akademickiej, prowadzone w naszym kraju<sup>89</sup> przyniosły wiele interesujących danych na temat edukacji dla przedsiębiorczości. Ponad 60% respondowanych studentów zgadza się z twierdzeniem, że uczelnia oferuje w swoim programie studiów przedmioty sprzyjające działaniom przedsiębiorczym oraz podejmowaniu działalności gospodarczej. Jednocześnie respondenci wskazali wyraźnie na potrzebę zmniejszenia ilości treści teoretycznych, występujących podczas realizacji tych zajęć na rzecz włączenia w proces edukacyjny, w pierwszej kolejności, praktyków (przedsiębiorców i konsultantów/ekspertów) z odpowiednim przygotowaniem. Według badanych, najbardziej efektywnym źródłem informacji na temat przedsiębiorczości akademickiej jest obecnie Internet. Okazuje się ponadto, że polityka szkoły wyższej w obszarze przedsiębiorczości w dużym stopniu zależy od preferencji i stosunku władz rektorskich do tych zagadnień. Uwagi zgłoszone przez respondentów dobrze współgrają z opublikowanymi rekomendacjami zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy przygotowanymi przez zespół ekspertów z Polski i zagranicy<sup>90</sup>. Autorzy proponują w ich ramach:

- zmiany w systemie edukacji i organizacji nauczania;
- zmiany metod dydaktycznych dla efektywnego nauczania przedsiębiorczości;
- dostosowanie programów nauczania w szkołach wyższych dla potrzeb gospodarki;
- koncentrację kształcenia nauczycieli na treściach związanych z kreatywnością i rozwijaniem umiejętności twórczych;
- zwiększenie nacisku w ramach kształcenia kadr na kompetencje kluczowe i umiejętności o charakterze przekrojowym.

Monitoring losów absolwenta stał się od października 2011 roku obowiązkiem dla każdej uczelni<sup>91</sup>. Mimo zapowiedzi, nie zostały wypracowane szczegółowe zasady oraz metodologia badań, a także wsparcie finansowe dla takich działań podejmowanych przez szkoły wyższe. A jest to przedsięwzięcie poważne, gdy uczelnia ma kilka tysięcy absolwentów rocznie, a monitoring powinien być prowadzony zgodnie z zapisem

<sup>89</sup> G. Banerski, A. Gryzik, K. Matusiak, M. Mażewska, E. Stawasz, *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, PARP, Warszawa, 2009.

<sup>90</sup> *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, K.B. Matusiak, J. Guliński (red.), PARP, Warszawa, 2010.

<sup>91</sup> Ustawa z 18 marca 2011 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dziennik Ustaw nr 84, poz. 455.



ustawowym – przez 3 i 5 lat po ukończeniu studiów. Z drugiej strony, informacje zwrotne o ścieżce kariery zawodowej absolwentów można doskonale wykorzystać do korekty programów nauczania i/lub zawartości programowych poszczególnych przedmiotów. Bez wątplenia absolwent szkoły wyższej powinien posiadać cechy (i kompetencje) osoby przedsiębiorczej, aby lepiej konkurował z innymi o miejsce pracy na coraz bardziej globalnym i wymagającym rynku pracy lub lepiej realizował się w swoim miejscu pracy. Dotyczy to w pierwszej kolejności tych absolwentów, którzy prowadzą własne firmy. Powstałe w 2010 roku dwa dokumenty strategiczne dotyczące rozwoju szkolnictwa w Polsce, w wielu punktach i proponowanych rozwiązaniach zawierają odniesienia do edukacji na rzecz przedsiębiorczości. W strategii opracowanej przez Konsorcjum Ernst&Young oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową [7] proponuje się ustanowienie kompleksowego programu partnerstwa na rzecz transferu wiedzy i innowacji pomiędzy uczelniami a gospodarką, obejmującego także edukację na rzecz przedsiębiorczości. Według autorów tego opracowania, misja szkolnictwa wyższego w zakresie kształcenia obejmuje między innymi:

- rozwijanie osobowości studentów, wyposażanie w wiedzę i umiejętności niezbędne w pracy zawodowej i funkcjonowaniu w złożonym świecie, wyrabianie umiejętności samodzielnego zdobywania i uzupełniania wiedzy przez całe życie oraz krytycznego myślenia;
- wyrabianie umiejętności współpracy opartej na wzajemnym zaufaniu oraz umiejętności pracy zespołowej;
- wyrabianie umiejętności dostosowywania się do zmian zachodzących na rynku pracy.

W tzw. projekcie środowiskowym strategii rozwoju szkolnictwa wyższego<sup>92</sup> w obrębie działalności edukacyjnej uczelni ustanowiono cel strategiczny „Dostosowanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb społecznych”, obejmujący upowszechnianie uczenia się przez całe życie. W ramach celu operacyjnego „Poprawa stopnia dopasowania kompetencji absolwentów uczelni do potrzeb społecznych i gospodarczych” zostały zarysowane działania zmierzające do:

- lepszego dopasowania kompetencji absolwentów – niezależnie od dziedziny studiów – do potrzeb rynku pracy;

- lepszego przygotowania absolwentów do wnoszenia twórczego wkładu w rozwój gospodarki opartej na wiedzy;
- lepszego przygotowania absolwentów do wnoszenia twórczego wkładu w rozwój społeczeństwa obywatelskiego.

Odpowiedzią na te postulaty jest ukierunkowanie procesu i programów kształcenia na osiągnięcie przez absolwentów odpowiednio zdefiniowanych efektów kształcenia, obejmujących wiedzę i umiejętności przydatne w miejscu pracy, a także umiejętności o charakterze ogólnym, przydatne niezależnie od charakteru wykonywanej pracy zawodowej oraz kompetencje związane z umiejętnością aktywnego funkcjonowania w społeczeństwie i przyczyniania się do jego rozwoju. W obszarze działalności naukowej i naukowo-badawczej uczelni w ramach celu operacyjnego „Poprawa systemu wspierania działalności naukowo-badawczej i rozwojowej na uczelniach” proponuje się wspieranie wielu inicjatyw, wśród których znajdujemy:

- wprowadzenie zachęt (redukcja pensum – dodatki zadaniowe) do aktywnego zaangażowania się przez jednostki organizacyjne i ich pracowników w rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności;
- upowszechnianie kształcenia w zakresie „przedsiębiorczości dla innowacyjności”.

Poza tym w ramach współdziałania uczelni z ich otoczeniem, w obrębie celu strategicznego „Rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa” w celu operacyjnym „Poprawa stopnia przygotowania absolwentów do pełnienia ról społecznych”, wymienia się działania na rzecz kształtowania absolwentów świadomych swych zobowiązań społecznych przygotowanych do podjęcia roli przywódczych, tworzących wzorce postaw osobowych, obywatelskich i zawodowych.

W resorcie szkolnictwa wyższego i nauki trwają obecnie prace nad przygotowaniem jednolitego tekstu – docelowego dokumentu strategicznego. Przedsiębiorczość akademicka oraz zagadnienia związane z edukacją dla przedsiębiorczości będą na pewno stanowiły jego ważny element składowy. Gdy już powstanie jedna spójna strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce, akceptowana zarówno przez środowisko polityczne rządzących, jak i społeczność uczelni naszego kraju, w następnym kroku rozpoczną się, miejmy nadzieję, prace nad nową ustawą z 2005 roku

– prawo o szkolnictwie wyższym. Znowelizowana w marcu 2011 roku „stara” ustawa<sup>93</sup> wychodzi w pewnym stopniu naprzeciw rozwiązaniom proponowanym zarówno w Strategii Europa 2020, jak i krajowej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego. Jest to krok we właściwym kierunku, ale bardzo defensywny i wyważony. Z drugiej strony, zarówno społeczeństwo polskie, jak i europejskie, ma już obecnie problem pewnej nadprodukcji ludzi z wyższym wykształceniem. Frustracja wykwalifikowanej kadry w sektorze kooperacyjnym, wynikająca z bardzo ograniczonych możliwości awansowych, będzie się tylko pogłębiać. Analiza polskiego rynku pracy dla absolwentów szkół wyższych wykazuje, że, niestety, nie więcej niż 50% absolwentów uczelni spotyka satysfakcjonującą ofertę miejsca pracy. Czasami mówimy, że sektor high-tech oczekuje wykwalifikowanych kadr, ale przecież wiadomo, że ten sektor nie generuje wysokiego zatrudnienia. Wydaje się, że rozwiązaniem może tu być ambitna przedsiębiorczość oparta na wiedzy. Kompleksowa analiza zakresu wsparcia tradycyjnych form przedsiębiorczości, opartych na samozatrudnieniu oraz innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, jest potrzebą chwili. W polskich dużych ośrodkach uniwersyteckich (Warszawa, Kraków, Poznań, Wrocław) obserwujemy:

- stosunkowo niską stopę bezrobocia;
- brak rąk do pracy obserwowany przez przedsiębiorców pragnących rozwijać swoje firmy;
- zjawisko przekształcania, często „na siłę”, wbrew ich chęciom, a co szczególnie ważne, możliwościom, bezrobotnych w przedsiębiorców.

Jednocześnie brak jest powszechnych form wsparcia dla inicjatyw przedsiębiorczych studentów i absolwentów. Sytuacja ta wymaga przegrupowania środków przeznaczonych na wsparcie tej grupy społecznej.

Pozostawiając innym dyskusję na ile przedsiębiorczości można się nauczyć, a na ile jest to zachowanie uwarunkowane genetycznie, nie można nie zauważyć, że kształtowanie postaw proprzedsiębiorczych na każdym poziomie edukacji formalnej (kształcenie przedszkolne, podstawowe, średnie, zawodowe i wyższe) jest zadaniem szczególnej wagi. A edukacja w tym obszarze powinna się rozpoczynać w wieku przedszkolnym. Próby wprowadzenia przedmiotu przedsiębiorczość w szkołach podstawo-

wych i średnich nie przyniosły oczekiwanych efektów. Przedmiot ten prowadzony często przez przypadkowych, nie przygotowanych do tej roli nauczycieli był dla uczniów kolejnym nudnym przedmiotem, prowadzonym tradycyjnymi metodami. A była szansa na podejście nietypowe, innowacyjne. W szczególności niepokój budzi zakres tematów określonych w obowiązującej tzw. podstawie programowej tego przedmiotu, który w zasadzie obejmuje podstawowe kompendium wiedzy o gospodarce, ale w niewielkim stopniu zachęca i przygotowuje uczniów do podjęcia własnej przygody z biznesem. Jeśli do tego dojdzie mało atrakcyjny sposób prowadzenia zajęć, to w efekcie przyszłym studentom przedsiębiorczość będzie się kojarzyć z czymś mało konkretnym i w sumie mało przydatnym. Stąd też, podejmując długofalowe inicjatywy na rzecz rozszerzenia oferty programowej i opracowania narzędzi i metod zwiększających atrakcyjność kształcenia studentów szkół wyższych, trzeba podjąć równoległe działania w szkołach średnich (modernizacja programów, szkolenie nauczycieli). Tak więc edukacją dla przedsiębiorczości musi się zająć szkoła wyższa, a to już trochę późno na kształtowanie postaw tego typu. W tym kontekście należy odnotować pozytywne zmiany w podstawie programowej obowiązującej w szkołach ponadpodstawowych od roku szkolnego 2012/2013.

### 5.3. Finansowanie inicjatyw i projektów edukacyjnych i preinkubacyjnych w obszarze przedsiębiorczości akademickiej

Na zakończenie wypada wspomnieć o aktualnie dostępnym wsparciu finansowym edukacji dla przedsiębiorczości. Podstawowe finansowanie powinno pochodzić z budżetu świadomej wagi tego przedsięwzięcia uczelni, w ramach jej statutowej dbałości o kompetencje i postawy absolwentów. Na szczęście, w sytuacji poważnych ograniczeń i napięć finansowych w budżetach szkół wyższych w kraju można znaleźć finansowanie poza budżetem uczelni. Przede wszystkim są to wszelkie programy Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, zmierzające do modyfikacji treści programowych studiów na wszystkich stopniach. Dotyczy to zarówno komponentu centralnego tego programu, jak i projektów lokalnych, gdzie instytucją wdrażającą stają się wojewódzkie urzędy pracy. Jest to strumień finansowania, liczony w setkach milionów złotych rocznie i zapewne zostanie mocno ograniczony w kolejnej perspektywie finansowej

Unii Europejskiej. Do tego można i należy dołączyć wszelkie programy własne resortu szkolnictwa wyższego i nauki, a głównie programu Kreator Innowacyjności, który w najbliższej perspektywie zostanie przejęty przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju. Można również skorzystać z 7. Programu Ramowego Badań i Rozwoju UE (2007-2013). Przedstawione wyżej możliwości są dostępne na rynku od kilku lat i będą jeszcze dostępne praktycznie do 2014 roku. Konkurencja przy zdobywaniu tych środków jest duża, liczba projektów zaakceptowanych do dofinansowania jest tylko małym ułamkiem liczby projektów merytorycznie zadawalających instytucje zarządzające poszczególnymi projektami.

Jak wskazują doświadczenia międzynarodowe, inicjatywy ogólnokrajowe zmierzające do aktywizacji uczelni w dziedzinie nauczania przedsiębiorczości były, przynajmniej w pierwszej fazie, finansowane ze środków publicznych. Tak było w Wielkiej Brytanii i w Niemczech. Znamienna jest też najnowsza (sierpień 2011) decyzja administracji USA przeznaczająca 10 mln USD na upowszechnienie edukacji w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości w 350 amerykańskich uczelniach technicznych. Wydaje się, że takie inicjalne wsparcie powinno być uruchomione także w naszym kraju. Czy są na to realne szanse?

**W przypadku Polski kluczową rolę w finansowaniu innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej mogą i powinny odegrać, o czym wspomniano powyżej, fundusze unijne dostępne zwłaszcza w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki oraz Innowacyjna Gospodarka.**

W przypadku Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki mamy faktycznie do czynienia ze swoistą dychotomią. Z jednej strony, wspieramy przedsiębiorczość, rozumianą jako proste formy samozatrudnienia, a z drugiej – znaczne środki przeznaczone są na stymulowanie innowacyjności sektora MSP. W sposób niedostateczny wspierany jest styk innowacyjności i przedsiębiorczości środowisk akademickich. Faktycznie, możemy nawet mówić o dyskryminacji innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej, wobec prostych form opartych na samozatrudnieniu.

Znaczące środki (ponad 400 mln euro) zostały przeznaczone na wspieranie przedsiębiorczości w ramach PO KL działania 6.2 „Wsparcie oraz

promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia”. To, co budzi niepokój w aktualnym sformułowaniu działania 6.2., to brak odniesienia do innowacyjnych form przedsiębiorczości i koncentracja na grupie docelowej, gdzie można raczej oczekiwać zainteresowania tradycyjnymi formami przedsiębiorczości o niskim potencjale rozwojowym (samozatrudnienie). Tymczasem współczesne podejście także w Unii Europejskiej wyraźnie łączy przedsiębiorczość z innowacyjnością. W ramach takiego podejścia stosowane są różne zachęty, zwłaszcza wobec studentów i absolwentów wyższych uczelni, którzy mogą podejmować innowacyjne (w szerokim znaczeniu tego słowa), dynamiczne formy przedsiębiorczości, wykorzystując przy tym wiedzę zdobytą w trakcie studiów.

Warto też zwrócić uwagę na ewidentną niespójność i przejaw wspomnianej wyżej „dyskryminacji” między działaniem 6.2. a poddziałaniem 8.2.1., realizowanym w ramach priorytetu VIII PO KL. Otóż poddziałanie 8.2.1. „Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw” przewiduje między innymi szkolenie i doradztwo dla doktorantów, studentów i absolwentów zamierzających rozpocząć własną działalność gospodarczą typu spinoff lub spinout. Jednakże nie ma tu środków na wsparcie finansowe. Tak więc przedstawiciele społeczności akademickiej są pozbawieni możliwości ubiegania się o dotację inwestycyjną, tak jak w działaniu 6.2. (czyli 40 tys. PLN) oraz tzw. wsparcie pomostowe. Łącznie może to wynosić ponad 50 tys. PLN, co w aktualnych warunkach jest znaczącą pomocą w uruchomieniu nowego biznesu. Formalnie studenci mogą się ubiegać o środki w ramach działania 6.2., ale wtedy pozostają w tyle za preferowanymi grupami bezrobotnych, zamieszkujących w gminach wiejskich oraz osób powyżej 45. roku życia.

W tej sytuacji należałoby podjąć kompleksową analizę zakresu wsparcia edukacyjnego (szkoleniowego) komponentu przedsiębiorczości akademickiej w celu wyeliminowania wspomnianej wyżej niespójności w ramach nowej perspektywy finansowej UE 2014-2020. Ważnym kierunkiem powinno być wspieranie, oprócz inicjatyw edukacyjnych, poszczególnych uczelni, także tych realizowanych w skali regionalnej, bądź ogólnokrajowej.

Reasumując, aktualne dokumenty strategiczne zarówno z poziomu Unii Europejskiej, jak i krajowego, oraz wyniki najnowszych badań oraz analiz

wskazują jednoznacznie na fakt, że edukacja dla przedsiębiorczości jest potrzebą chwili i jednym z istotnych instrumentów dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Przedsiębiorczość akademicka stanowi, szczególnie dzisiaj, kluczowe narzędzie do osiągnięcia wytyczonych celów – innowacyjnego rozwoju europejskiej gospodarki.

## Podsumowanie i rekomendacje

Gospodarka wiedzy generuje jakościowo nowe wyzwania wobec świata nauki. Środowisko akademickie przez wieki pozostawało na uboczu procesów gospodarczych, kultywując swoje tradycje i wartości; obecnie jednak ma szansę odgrywania ważnej roli w procesach rozwojowych. Siły napędowe gospodarki opartej na wiedzy – kreatywność, innowacje i przedsiębiorczość – tworzą warunki do zmian, w których uniwersytet wyrasta na jedno z najważniejszych ogniw nowoczesnej gospodarki. Pojedyncze instytucje akademickie podjęły przed kilkudziesięciu laty nowe wyzwania, czerpiąc z tego dla siebie korzyści, ale przede wszystkim wnosząc wartości dodane dla całego społeczeństwa. W tych warunkach na znaczeniu zyskują działania na rzecz wdrożenia idei przedsiębiorczego uniwersytetu. Taki kierunek budzi wiele kontrowersji, gdyż wymaga nowego określenia roli szkoły wyższej w otoczeniu gospodarczym. To z kolei wymusza wdrożenie nowego modelu organizacyjnego oraz zmiany postaw środowiska akademickiego. **Dominujący przez ostatnie 200 lat model elitarnego uniwersytetu Humboldtowskiego, oparty na jedności badań naukowych i edukacji, współcześnie należy poszerzyć o trzecią funkcję – akademicką przedsiębiorczość. Kluczowym obszarem wspierania przedsiębiorczości akademickiej są podejmowane na szeroką skalę działania edukacyjne.**

Przeprowadzona w poprzednich rozdziałach analiza pozwala na sformułowanie następujących wniosków i rekomendacji:

1. Rozwój przedsiębiorczego uniwersytetu oznacza włączenie w ofertę dydaktyczną zajęć z przedsiębiorczości. Od ponad 50 lat w USA, a od 20-30 na europejskich uczelniach pojawiają się propozycje zajęć i specjalistycznych programów edukacyjnych w tym zakresie. Oferta początkowo dotycząca szkół biznesu i wydziałów ekonomicznych jest sukcesywnie rozszerzana na wszystkie uczelnie i wydziały techniczne, medyczne, rolnicze, artystyczne, nauk ścisłych itp. Na setkach uczelni można mówić o ewolucji od pojedynczych kursów do wieloetapowych systemów wsparcia zawierających: wykłady, kursy, szkolenia w ofercie edukacyjnej, programy preinkubacji z doradztwem i mentoringiem oraz możliwości rozwoju akademickich firm w inkubatorach i parkach technologicznych. Te doświadczenia międzynarodowe wskazują na pilną potrzebę



wdrożenia w polskich uczelniach **programów edukacyjnych z zakresu przedsiębiorczości na wszystkich poziomach studiów – od studiów licencjackich po studia doktoranckie. Szkoleniem w tej dziedzinie powinni być także objęci pracownicy naukowcy wyższych uczelni.**

2. **Wiedza i doświadczenie dotyczące organizacji procesu dydaktycznego i metod nauczania, będące efektem kilkudziesięciu lat pracy najlepszych dydaktyków na świecie, są łatwo dostępne i adaptowalne.** Dzięki prześledzeniu tych doświadczeń możemy także uniknąć pewnych błędów. Oczywiście, metody i narzędzia, a także stosowane na Zachodzie rozwiązania organizacyjne, muszą być dostosowane do polskiego systemu funkcjonowania szkolnictwa wyższego<sup>94</sup>. Identyfikujemy obiektywne szanse dla istotnego zmniejszenia dystansu dzielącego polskie szkoły wyższe od liderów kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości, jakim są niewątpliwie uczelnie amerykańskie.
3. **Zgodnie z procesem bolońskim, umiejętności i postawy przedsiębiorcze stanowią kluczową kompetencję absolwenta szkoły wyższej, w zakresie znacznie wykraczającym poza tworzenie nowych przedsięwzięć biznesowych.** Chodzi tu także o kształtowanie postaw przedsiębiorczych, niezbędnych do skutecznego funkcjonowania kadr profesjonalistów w przedsiębiorstwach (przedsiębiorczość korporacyjna, intraprzsiębiorczość), w placówkach publicznych, a także w działalności organizacji społecznych (przedsiębiorczość społeczna).
4. **Oferta edukacyjna w zakresie innowacyjnej przedsiębiorczości powinna być kierowana nie tylko do studentów kierunków ekonomicznych, ale także, a może przede wszystkim, do nieekonomicznych (technicznych, rolniczych, medycznych i artystycznych).** Co więcej, studenci kierunków ścisłych, dobrze przeszkoleni w dziedzinie uruchomienia i prowadzenia firmy, mają generalnie

<sup>94</sup> Wśród wykładowców i szerzej promotorów przedsiębiorczości na naszym kontynencie z pewną nostalgią podkreśla się, że pewne pozytywne rozwiązania amerykańskie bardzo trudno jest przenieść na grunt europejski. Zazdrościmy uczelniom amerykańskim gotowości lokalnych przedsiębiorców (także prowadzących mniejsze firmy) do włączenia się do procesu dydaktycznego, a także finansowania różnorodnych programów szkoleniowo-doradczych. Równocześnie struktury organizacyjne uczelni europejskich są bardziej sztywne w porównaniu do ich amerykańskich odpowiedników, co utrudnia np. tworzenie ponadwydziałowych jednostek, odpowiedzialnych za realizację programu dydaktycznego w zakresie przedsiębiorczości, w skali całej uczelni.

większe szanse na sukces w biznesie, w porównaniu z absolwentami szkół biznesu.

5. **Kluczowe znaczenie ma właściwe przygotowanie kadr wykładowców, którzy byłiby równocześnie animatorami przedsiębiorczości w środowisku studenckim.** Najbardziej rozbudzeni przedsiębiorczo studenci będą kierować pytania i prośby o pomoc do prowadzących zajęcia. Stąd bardzo ważne jest, by tacy dydaktycy byli przygotowani także do odgrywania roli animatorów przedsiębiorczości akademickiej. Wykładowca, który, przez atrakcyjną formę prowadzenia zajęć z przedsiębiorczości, zachęci studentów do aktywności przedsiębiorczej, będzie naturalnym adresatem ich pytań i próśb o pomoc. W tym przypadku potrzebne umiejętności „animacyjne” będą dotyczyły zwłaszcza nawiązania kontaktów z przedsiębiorcami i konsultantami biznesowymi, a także zorganizowania środków finansowych. Równie ważne będą robocze kontakty z innymi jednostkami uczelnianymi, zaangażowanymi w procesie transferu technologii. Doświadczenia zachodnioeuropejskie wskazują na dwa obszary zagrożeń dotyczących wykładowców jako animatorów innowacyjnej przedsiębiorczości:

a. wynagradzanie dodatkowego wysiłku i nakładów pracy w tradycyjnym systemie płacowym na wyższych uczelniach, opartym na pensum dydaktycznym;

b. terminowe zdobywanie stopni naukowych, publikowanie i prowadzenie badań niezbędnych do uzyskania stopni awansu akademickiego z uwagi na dodatkowe obciążenia.

Rozwiązaniem łagodzącym to ostatnie zagrożenie jest łączenie dydaktyki z badaniami empirycznymi nad procesem uruchamiania i funkcjonowania innowacyjnych firm. Jest to obecnie bardzo aktywnie rozwijany kierunek badań na Zachodzie i przedmiot wielu publikacji w czołowych międzynarodowych czasopismach naukowych.

6. Z punktu widzenia efektywności kształtowania postaw przedsiębiorczych wśród studentów, istotny jest poziom kształcenia w szko-

łach średnich i pomaturalnych. W tej dziedzinie efekty są dalece niezadowalające. Jedną z przyczyn jest brak wykwalifikowanych nauczycieli, którzy jednocześnie, podobnie jak ich odpowiednicy na uczelniach, byłiby animatorami przedsiębiorczości wśród swoich uczniów. W szczególności nauczyciele nie są przygotowani do wykorzystywania kreatywności i umiejętności twórczych w pracy dydaktycznej oraz kształtowania w uczniach umiejętności kreatywnych i angażowania się w sposób twórczy w pracę. Obecnie w nauczaniu przedsiębiorczości w polskich szkołach młodzież otrzymuje głównie wykształcenie encyklopedyczne, co pozostaje w konflikcie z koniecznością przedstawienia gospodarki na nowe czynniki wzrostu, co z kolei wymaga kreatywności i umiejętności twórczego rozwiązywania problemów, a jednocześnie proaktywności i tolerancji ryzyka. Kwestie te wymagają odpowiedniego dostosowania programu kształcenia nauczycieli na kierunkach pedagogicznych. Równolegle, celowe jest nawiązanie ścisłej współpracy między uczelnianymi wykładowcami przedsiębiorczości a najbardziej aktywnymi nauczycielami w szkołach średnich w celu wymiany doświadczeń w dziedzinie metod, narzędzi oraz organizacji procesu dydaktycznego. Bardziej elastyczne ramy nowej podstawy programowej pozwalają na uruchomienie w szkołach średnich nowatorskich programów, które mogą przygotować i zachęcić uczniów do kontynuowania przedsiębiorczej ścieżki na studiach.

7. **Skuteczne nauczanie przedsiębiorczości wymaga właściwych metod dydaktycznych obejmujących zróżnicowane, intensywne formy kształcenia oparte na formule „dla przedsiębiorczości”, polegające na włączeniu studentów (indywidualnie, bądź grupowo) w realizację konkretnych przedsięwzięć biznesowych (np. w formie gry dydaktycznej) oraz łączenie wiedzy i umiejętności nauczycieli akademickich z wiedzą i doświadczeniem praktyków biznesu.** W edukacji przedsiębiorców (inaczej niż w przypadku menedżerów) ważne jest holistyczne podejście do funkcjonowania nowego biznesu, z uwzględnieniem aspektów psychologicznych, prawnych, etycznych, społecznych, organizacyjnych i ekonomicznych. Efektywność zajęć wymaga:

- a. Upowszechnienia w środowisku akademickim idei wykorzystania

swojego potencjału intelektualnego do rozwijania pomysłów biznesowych, np. przez konkursy na biznesplany połączone z funduszem załączkowym na pierwsze wydatki związane z ich wdrażaniem.

- b. Profesjonalnych programów dydaktycznych przystosowanych do krajowych uwarunkowań prawnych, ekonomicznych i instytucjonalnych oraz uwzględniania specyfiki odbiorców.

- c. Elastycznej konstrukcji (najlepiej modułowej), umożliwiającej wykorzystanie materiałów w różnych konfiguracjach, tak aby: (1) można było je szybko przystosować do specyfiki różnych uczelni bez względu na profil kształcenia, poziom i zakres przygotowania uczestników zajęć; (2) zawierały elementy wiedzy i umiejętności uzupełniające wiedzę pozyskaną w trakcie kształcenia formalnego, zwłaszcza różnych przedmiotów zawodowych, pod kątem podjęcia działalności gospodarczej oraz (3) zapewniały permanentną aktualizację wiedzy w nich zawartej, w ślad za zmianami w gospodarczej rzeczywistości.

- d. Wykorzystanie w szerokim zakresie w procesie dydaktycznym i wymianie doświadczeń nowoczesnych technologii informacyjnych.

8. Nowoczesny uniwersytet to także korporacja absolwentów, a współpraca z nimi jest jednym z efektywniejszych mechanizmów współpracy z otoczeniem. Dla każdej uczelni jej absolwenci są najlepszymi ambasadorami, dzięki którym można budować różne kanały komunikacji z biznesem i administracją. Po ponad 20 latach transformacji ustrojowej znaczącą grupę absolwentów wyższych uczelni stanowią właściciele prywatnych przedsiębiorstw. Uczelnia może odkryć potrzeby tej grupy absolwentów jako szansę dla swojego rozwoju, a przede wszystkim komercjalizacji posiadanego know-how. Wciąganie absolwentów-przedsiębiorców w życie uczelni może następować różnymi kanałami, jak np. stowarzyszenia i kluby, spotkania, dyskusje, status coacha (mentora) itp. **Kontakty z absolwentami mają fundamentalne znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości akademickiej oraz budowy konkurencyjnej oferty edukacyjnej.** Nowoczesne uniwersytety dysponują w tym zakresie rozbudowanymi strategiami i jednostkami organizacyjnymi, dbając o ich realizację. Jednocześnie ważne jest, by kreując współpracę z absol-

wentami, dostrzegać również ich potrzeby, dbając o atrakcyjność i specyficzną wartość dodaną. Włączanie doświadczonych praktyków do wspierania i promocji przedsiębiorczości akademickiej na początku obejmuje gościnne wykłady i spotkania ze studentami.

9. W ostatnich latach w krajach wysoko rozwiniętych mamy coraz częściej do czynienia z pełnowymiarowym włączeniem się przedsiębiorców-praktyków do działalności dydaktycznej i coachingu w szkołach wyższych, w sytuacji np. przejścia na wcześniejszą emeryturę w biznesie. W USA ukształtowała się już specyficzna grupa dydaktyków akademickich – tzw. prakademicy (*pracademics*). Doświadczenia wskazują na występujące w tej dziedzinie bariery dwójakiego typu. Po pierwsze, sztywne ramy przepisów uczelnianych nie pozwalają szerzej wykorzystać prakademików w działalności dydaktycznej, zwłaszcza gdy wykraczamy poza incydentalne, gościnne wykłady. Z drugiej strony – praktycy mają często kłopoty z odnalezieniem się w środowisku akademickim, nie mają stosownego warsztatu i doświadczeń w kontaktach ze środowiskiem studenckim. Działania wspierające powinny zmierzać do zmniejszenia barier wykorzystania prakademików w obydwu obszarach. Postulowane działania:

- a. Przegląd dotychczasowych regulacji dotyczących zaangażowania praktyków w procesie dydaktycznym w szkołach wyższych i wprowadzenie niezbędnych korekt.

- b. Stworzenie ram instytucjonalnych w celu promocji, wymiany doświadczeń oraz wsparcia dla prakademików (także kandydatów na prakademików), np. przez uruchomienie wsparcia merytorycznego i techniczno-organizacyjnego dla tej grupy.

- c. Powszechnienie dobrych praktyk w tej dziedzinie.

- d. Rejestrowanie i śledzenie przez uczelnie dróg zawodowych absolwentów, w szczególności tych, którzy wybrali przedsiębiorczą ścieżkę kariery zawodowej.

**wspierania przedsiębiorczości akademickiej występuje ścisła zależność i synergia.** Doświadczenia międzynarodowe pokazują, że realizowanie kosztownych programów wsparcia, jak np. inkubatory czy parki technologiczne, nie zawsze przynosi zadowalające efekty wobec ograniczonego strumienia atrakcyjnych innowacji i dobrze przygotowanych kandydatów na innowacyjnych przedsiębiorców. Działania edukacyjne, na ogół niskobudżetowe, mogą w znaczący sposób zmienić ten stan. Najbardziej aktywni studenci objęci szkoleniem w zakresie przedsiębiorczości są nie tylko zainspirowani, ale i lepiej przygotowani do skorzystania z usług preinkubatorów, inkubatorów technologicznych, parków technologicznych. Zwłaszcza na styku dydaktyka-inkubacja przedsiębiorczości współpraca wykładowców i kadr ośrodków innowacji na uczelni jest szczególnie istotna. Oznacza to potrzebę integracji różnych ogniw wsparcia przedsiębiorczości. Jednocześnie efektywne wdrożenie programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości w skali całej uczelni wymaga wprowadzenia określonych rozwiązań organizacyjnych. Doświadczenia uczelni zachodnich wskazują na różnorodność stosowanych rozwiązań w tej dziedzinie, od katedr do **edukacyjnego centrum przedsiębiorczości.**

11. Uczelniane inicjatywy w zakresie wdrażania programów dydaktycznych z przedsiębiorczości ulegną wzmocnieniu przez działania na poziomie krajowym i regionalnym. Doświadczenia wielu krajów europejskich wskazują, że w próbach doganiania wiodących uczelni amerykańskich pomocne są ogólnokrajowe sieci. Instytucje takie w Wielkiej Brytanii, Niemczech i Danii upowszechniają najlepsze praktyki, materiały i narzędzia dydaktyczne oraz doświadczenia szkół wyższych. W Polsce już została stworzona sieciowa struktura współpracy i szeroki zakres kontaktów merytorycznych, stanowiących trzon ogólnopolskiej sieci wykładowców innowacyjnej przedsiębiorczości (Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej). W oparciu na takiej bazie można będzie szybko rozszerzyć liczbę uczelni i wykładowców funkcjonujących w sieci i w krótkim czasie wydatnie zmniejszyć dystans dzielący polskie szkoły wyższe wobec wiodących zachodnich ośrodków akademickich w dziedzinie edukacji na rzecz innowacyjnej przedsiębiorczości. Należy postulować szybkie zwiększenie liczby polskich uczelni

(szczególnie pozaekonomicznych, gdzie zaniedbania a tym samym potrzeby w tej dziedzinie są największe), które na stałe wprowadzą przedmioty z zakresu innowacyjnej przedsiębiorczości do swojej oferty programowej. Celowe jest stworzenie platformy bieżącej współpracy i doradztwa dla tych wykładowców, którzy już prowadzą zajęcia i będą chcieli wzbogacić je od strony programowej, metodycznej i narzędziowej. Z tym wiąże się potrzeba stworzenia ram instytucjonalnych dla realizacji wspólnych projektów o zasięgu regionalnym lub ogólnokrajowym.

12. Działania na rzecz wspierania przedsiębiorczej orientacji studentów i absolwentów szkół wyższych należy postrzegać w kontekście zmian demograficznych oraz pewnych niepokojących tendencji na rynku pracy. Bezprecedensowy sukces polskiej transformacji, jakim niewątpliwie jest znaczny wzrost liczby studentów i osiągnięcie jednego z najwyższych współczynników scholaryzacji w Europie stwarza określone wyzwania, jeśli chodzi o wykorzystanie tego potencjału. Tymczasem obserwujemy narastające trudności absolwentów w znalezieniu pracy lub otrzymaniu pracy satysfakcjonującej, tj. takiej, która pozwala wykorzystać wiedzę i umiejętności zdobyte w trakcie studiów oraz podnoszenia kwalifikacji. W tej sytuacji atrakcyjną opcją dla ludzi wykształconych może być uruchomienie własnego ambitnego biznesu, opartego na wiedzy (choć niekonierniecznie na zaawansowanych technologiach).

13. Równolegle w dużych korporacjach można zaobserwować zatykanie się ścieżek pionowego awansu dla kwalifikowanych kadr. Jeśli chodzi o awans poziomy, pewne możliwości występują w ramach tzw. przedsiębiorczości korporacyjnej (intraprzedsiębiorczości), jednak niewiele firm stwarza dogodne warunki do takich działań. Jeśli dodamy do tego naturalne zmęczenie funkcjonowaniem w systemie dużych organizacji, wielu fachowców odczuwa potrzebę „pójścia na swoje” w wieku dojrzałym. Ten proces występujący z rosnącym nasileniem w wielu krajach rozwiniętych uzyskuje wsparcie zarówno ze strony agend rządowych (szkolenie, mentoring), jak i macierzystych korporacji (gwarancje zakupu towarów/usług w fazie rozruchu). Podobne potrzeby ujawniły się także w naszym kraju. Wsparcie „przedsiębiorczości wieku dojrzałego” jest ze

wszech miar uzasadnione także ze względu na oczekiwane efekty. Okazuje się, że dojrzały fachowiec ma większe szanse na sukces w biznesie niż studenci czy początkujący absolwenci, ze względu na nagromadzone doświadczenia czy znajomość branży.

14. **Odrębnym nurtem wsparcia akademickiej przedsiębiorczości powinno być przygotowanie młodych absolwentów do powrotu do firm rodzinnych i przyspieszenia ich rozwoju przez wniesienie nowoczesnej wiedzy, zdobytej w trakcie studiów.**

W wielu krajach identyfikujemy w firmach rodzinnych problem braku następców. Duża część rodzinnych firm z różnych względów zatrzymała się na stosunkowo niskim poziomie rozwoju. Z tego względu powrót do rodzinnej firmy nie jest postrzegany jako atrakcyjna opcja kariery przez dzieci właścicieli, które na wielu uczelniach stanowią znaczący odsetek ogólnej liczby studentów. Także rodzice nie zachęcają do takich powrotów, starając się oszczędzić młodemu pokoleniu trudów bieżącego prowadzenia biznesu. Rozwiązaniem mogłoby być podejście proaktywne, gdzie wyposażony w niezbędną wiedzę absolwent wraca do rodzinnej firmy z pomysłem na jej rozwój i niezbędnym przygotowaniem merytorycznym. Wsparciem dla takich zachowań i postaw mogą być specjalistyczne programy szkoleniowo-doradcze (np. „Rozwój rodzinnej firmy”), realizowane z udziałem studentów w ścisłej współpracy i aktywnym uczestnictwie rodziców czy bliskiej rodziny.

15. Wspomniane problemy i zagrożenia (kłopoty z zatrudnieniem absolwentów, trudności awansu w dużych korporacjach, brak sukcesji w firmach rodzinnych) występują z dużym nasileniem w wielu krajach wysoko rozwiniętych i wiele wskazuje na to, że mają charakter strukturalny. Przygotowanie absolwentów szkół wyższych, przez różnorodne programy szkoleniowo-doradcze, powinno stanowić odrębny nurt wspierania przedsiębiorczości w celu rozwiązywania kluczowych problemów społeczno-gospodarczych. Dotychczasowe dwa kierunki: wsparcie przedsiębiorczości w ramach programu walki z bezrobociem i wykluczeniem z rynku pracy oraz w celu podniesienia poziomu innowacyjności gospodarki (młode firmy bazujące na zaawansowanych technologiach) powinny zostać uzupełnione o trzeci nurt. Chodzi tu o wsparcie inicjatyw studentów i absolwen-



tów w uruchamianiu ambitnych, opartych na wiedzy, przedsięwzięciach biznesowych (*knowledge-based entrepreneurship*). Biorąc pod uwagę liczbę absolwentów opuszczających corocznie mury polskich uczelni, powinny to być programy zakrojone na dużą skalę.

16. **Polska jest w początkowym etapie kształtowania modelu przedsiębiorczego uniwersytetu. Punktem wyjścia jest zmiana postaw kadry zarządzającej i korpusu administracyjnego szkół wyższych w kierunku akceptacji działalności gospodarczej, prowadzonej przez pracowników i studentów oraz zaangażowania w rynkowy proces komercjalizacji wiedzy i nowych rozwiązań technologicznych i organizacyjnych.** Dużym problemem są bariery mentalnościowe znacznej części środowiska naukowo-badawczego, pozostającego w tradycji uniwersytetu Humboldtowskiego. Należy podjąć promocję idei przedsiębiorczego uniwersytetu, połączoną ze szkoleniami w zakresie zarządzania szkołami wyższymi dla kadr rektorskich i dziekańskich. Efektywnym narzędziem będzie prezentacja zagranicznych „dobrych praktyk” upowszechnianych na spotkaniach, seminariach i konferencjach. Skuteczność tego procesu zależy od postawy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Konferencji Rektorów i inne struktury przedstawicielskie szkolnictwa wyższego. **Postulujemy ustanowienie dorocznej nagrody dla przedsiębiorczych uniwersytetów, pracowników naukowych, aktywnych w dziedzinie transferu technologii, a także wykładowców – animatorów przedsiębiorczości wśród studentów.**
17. Przedstawione wyżej propozycje i rekomendacje wymagają zaangażowania zasobów ludzkich, rzeczowych i finansowych. Te obciążenie dotyczą w pierwszej kolejności samych uczelni. Jak pokazują doświadczenia międzynarodowe, zwłaszcza w początkowej fazie wdrażania programów w dziedzinie nauczania przedsiębiorczości, konieczne jest wsparcie ze środków publicznych. Ocenia się jednocześnie, że efektywność takiego wsparcia jest bardzo wysoka. W warunkach polskich naturalnym źródłem finansowania mogą być programy operacyjne w ramach funduszy strukturalnych UE. Postuluje się zatem, by potrzeba wsparcia rekomendowanych działań została uwzględniona w pracach nad kształtem programów operacyjnych, w ramach nowej perspektywy finansowej UE 2014-2020.

## Aneks 1

### Komisja europejska, przedsiębiorczość w szkolnictwie wyższym, szczególnie na studiach nieekonomicznych, Bruksela, 2008

#### Wyciąg ze sprawozdania końcowego grupy ekspertów

##### I. Główne ustalenia

1. Jeżeli strategia lizbońska na rzecz wzrostu i zatrudnienia ma odnieść sukces, Europa powinna stymulować  **ducha przedsiębiorczości** wśród młodych ludzi, sprzyjać nowo powstającym innowacyjnym przedsiębiorstwom i wspierać kulturę, która jest przyjaźniej nastawiona do przedsiębiorczości i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Powszechnie dostrzegana jest obecnie istotna rola **kształcenia** w propagowaniu bardziej przedsiębiorczych postaw i zachowań.
2. Jednak korzyści płynące z kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości nie ograniczają się jedynie do nowo powstających przedsiębiorstw, innowacyjnych przedsięwzięć i nowych miejsc pracy. Przedsiębiorczość oznacza zdolność jednostki do wcielania pomysłów w czyn, a zatem jest **kluczową dla wszystkich umiejętnością**, przyczyniając się do większej kreatywności i pewności siebie młodych ludzi we wszystkim, czego się podejmą.
3. **Proces boloński** może mieć pozytywny wpływ na sposób szerzenia wiedzy o przedsiębiorczości. W maju 2007 roku 46 państw sygnatariuszy deklaracji z Bolonii spotkało się w Londynie i zaleciło takie środki, jak uznanie nieformalnego uczenia się, opracowanie elastycznych programów nauczania mających na celu wyjście na przeciw mobilności studentów i pracowników oraz poprawa współpracy między uniwersytetem a pracodawcą w zakresie transferu innowacji i wiedzy.
4. Głównym celem kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości na poziomie szkolnictwa wyższego powinno być **rozwijanie umiejętności i ducha przedsiębiorczości**. W tym kontekście programy kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości mogą mieć różne cele,

takie jak: a) rozwijanie pasji przedsiębiorczości wśród studentów (zwiększanie świadomości i motywacji); b) szkolenie studentów w zakresie umiejętności niezbędnych do rozpoczęcia działalności gospodarczej i kierowania wzrostem firmy; c) rozwijanie umiejętności przedsiębiorczych do rozpoznania i wykorzystania szans biznesowych. Jednym z wielu potencjalnych rezultatów jest założenie firmy przez absolwentów.

5. Nauczanie przedsiębiorczości **nie jest obecnie włączone w wystarczającym stopniu** do programów nauczania instytucji szkolnictwa wyższego. Dostępne dane pokazują, że **większość przedmiotów dotyczących przedsiębiorczości oferowanych jest w ramach studiów zarządzania (biznesu) i ekonomicznych**. Przedsiębiorczość jest w szczególności słabo rozprzestrzeniona w niektórych państwach członkowskich, które przystąpiły do UE w 2004 roku lub później.
6. Nie jest jednak pewne, czy szkoły biznesu są najwłaściwszym miejscem do nauczania przedsiębiorczości: jest bardziej prawdopodobne, że innowacyjne i konkurencyjne pomysły związane z działalnością gospodarczą powstaną **na kierunkach nauk technicznych, ścisłych i artystycznych**. A zatem prawdziwym wyzwaniem jest ukształtowanie podejść **interdyscyplinarnych**, udostępnienie kształcenia w dziedzinie przedsiębiorczości wszystkim studentom, stworzenie zespołów działających na rzecz rozwoju i wykorzystywania pomysłów biznesowych, łączenie studentów z wydziałów ekonomicznych i zarządzania ze studentami z innych kierunków i różnych środowisk.
7. Wzrasta zapotrzebowanie na kształcenie w dziedzinie przedsiębiorczości. **Brakuje** jednak **zasobów ludzkich i funduszy** związanych z tego rodzaju kształceniem; nie jest więc możliwe całkowite zaspokojenie tego zapotrzebowania. Nauczanie ukierunkowane na działanie jest pracochłonne i kosztowne, wymaga także specjalnego szkolenia.
8. Obecnie jest **zbyt mało akademickich nauczycieli** przedsiębiorczości. Istnieje potrzeba promowania dostatecznej liczby absolwentów studiów doktoranckich w zakresie przedsiębiorczości, którzy mogliby zostać wykładowcami. **Niewiele jest** również **zachęt** mających na celu motywowanie i nagradzanie wykładowców za angażowanie się w nauczanie przedsiębiorczości i interakcję ze studentami. Budowanie kariery w przedsiębiorczości jest obecnie

trudne, bowiem badania naukowe pozostają głównym kryterium awansu zawodowego.

9. **Wewnętrzna struktura organizacyjna** instytucji ma znaczący wpływ na opracowywanie i wdrażanie programów przedsiębiorczości. **Wydziały i kierunki działają zazwyczaj w odosobnieniu**, co powoduje wiele trudności dla studentów, którzy chcą się przenieść, oraz wykładowców zainteresowanych tworzeniem przedmiotów interdyscyplinarnych. Sztywna struktura programu często stanowi przeszkodę na drodze do podejść interdyscyplinarnych.
10. Jeżeli chodzi o **konkretne treści**, programy i kursy powinny być dostosowane do **różnych grup docelowych** (według poziomu: studia pierwszego stopnia, studia drugiego stopnia, studia podyplomowe, studia doktoranckie; dziedziny studiów: ekonomia/zarządzanie, nauki ścisłe/techniczne, nauki humanistyczne, sztuka i projektowanie itd.). Podawanie **przykładów z właściwej dziedziny technicznej** jest najlepszym sposobem na pobudzenie przedsiębiorczości wśród studentów.
11. Jeżeli chodzi o aktualne metody nauczania, istnieje duży wybór technik mających na celu uzupełnienie wykładów będących najbardziej podstawowym narzędziem nauczania. **Aktualnie stosowane metody** wydają się jednak być **w rozbieżności** wobec **tych uznawanych za najbardziej skuteczne** i właściwe.
12. Wykorzystywanie opartych na doświadczeniu metod nauczania ma decydujące znaczenie dla rozwoju umiejętności i zdolności z zakresu przedsiębiorczości. **Tradycyjne metody nauczania** (takie jak wykłady) **nie współgrają dobrze z rozwojem myślenia w duchu przedsiębiorczości**.
13. Istnieje zapotrzebowanie na **podejścia cechujące się bardziej interaktywnym nauczaniem**, w którym nauczyciel pełni raczej funkcję moderatora niż wykładowcy. Zasadniczym elementem budowania umiejętności przedsiębiorczych jest przekraczanie granic między dyscyplinami oraz **współpraca multidyscyplinarna**.
14. Zaangażowanie **prawdziwych przedsiębiorców** w nauczanie może zrekompensować obecny brak doświadczenia praktycznego wśród nauczycieli akademickich. Chociaż **przedsiębiorcy i ludzie biznesu są ogólnie zaangażowani w nauczanie**, niewiele jest przykładów przedsiębiorców-praktyków zajmujących się nauczaniem w pełnym wymiarze. Przychodzą oni najczęściej celem przed-

stawienia studentom krótkich prezentacji (np. jako „żywy przykład” lub występujący gościnnie prelegent) lub wystąpienia w roli jurorów konkursów.

15. Europejskie instytucje szkolnictwa wyższego nie są wystarczająco zaangażowane i skuteczne w **pracy z absolwentami**, którzy odnoszą sukcesy w przedsięwzięciach gospodarczych, i którzy mogliby przynieść wiedzę i fundusze.

**16. Mobilność nauczycieli i naukowców akademickich** między instytucjami szkolnictwa wyższego i świata biznesu jest na ogół także niewielka i nie sprzyja jej aktywnie. W wielu przypadkach istnieje niewiele lub brak zachęt, a w pewnych przypadkach widać wręcz zniechęcanie. Na przykład może nie być wolno wykładowcom zajmować się pozauniwersytecką działalnością gospodarczą.

**17. Autonomia** jest siłą, która daje instytucjom szkolnictwa wyższego zdolność do innowacyjności, a co za tym idzie potencjał przedsiębiorczości. Różnorodność oznacza bogactwo, a zatem instytucje i nauczyciele akademicy zyskają na wymianie i wzajemnym uczeniu się, otwartych źródłach informacji, przykładach dobrych praktyk w całej Europie. Potrzebna jest koordynacja na **poziomie polityki** w celu zapewnienia otrzymania przez wszystkie instytucje szkolnictwa wyższego niezbędnej zachęty i sposobności do podjęcia się tego zadania.

18. Celem niniejszego sprawozdania nie jest zalecenie jednej strategii, gdyż byłoby to nierealne. Jego celem jest raczej podkreślenie kluczowych zagadnień, określenie istniejących przeszkód i zaproponowanie wielu rozwiązań, biorąc pod uwagę różne poziomy odpowiedzialności (polityka państwa, instytucje i nauczyciele akademicy, pozostali interesariusze).

## II. Końcowe zalecenia dotyczące działań

### Władze publiczne (uwarunkowania zewnętrzne)

**1. Utworzyć zespół zadaniowy** lub grupę koordynacyjną (obejmujące Ministerstwo Edukacji i inne ministerstwa odpowiedzialne za gospodarkę, zatrudnienie, naukę i badania), których celem byłoby określenie, w jaki sposób można włączyć przedsiębiorczość do systemu edukacji w szkolnictwie podstawowym, średnim i wyższym.

Taki zespół zadaniowy uzyskiwałby również opinie innych właściwych organizacji. Powinno to doprowadzić państwa członkowskie do opracowania spójnej narodowej strategii nauczania przedsiębiorczości, wiążącej się wyraźnie z uzgodnionymi ramami oczekiwanych wyników.

2. Przyjąć **przepisy** wspierające związki między prywatnymi podmiotami gospodarczymi a uniwersytetami, w tym umożliwienie nauczycielom akademickim pracy w przemyśle w niepełnym wymiarze godzin. Wyżej wspomnianym przepisom powinien towarzyszyć wspólny międzyministerialny program wraz z **budżetem finansowym**, wspierający instytucje w opracowywaniu programów uczenia się przez działania, które kończą się również tworzeniem nowych przedsięwzięć.

3. Pomóc opracować **systemu akredytacji** mający na celu przyznawanie punktów kredytowych dla niesformalizowanych form uczenia się i działalności praktycznej, które sprzyjają rozwijaniu przedsiębiorczości: studenci powinni otrzymywać punkty kredytowe za systematyczną działalność, w której odnoszą sukcesy.

4. Ustanowić **nagrody dla przedsiębiorczych uniwersytetów**, nauczycieli akademickich i studentów. Promować pozytywne przykłady firm spin-off.

**5. Utworzyć regionalne centra** odpowiedzialne za koordynację, organizację i promocję działań związanych z przedsiębiorczością (np. „izby przedsiębiorczości” we Francji). Centra te mogłyby budować krytyczną masę działań na poziomie lokalnym, zachęcać do dzielenia się dobrymi praktykami i narzędziami, udzielać wsparcia w tworzeniu sieci kontaktów między wykładowcami, przedsiębiorcami i studentami. Działania obejmowałyby szkolenie wykładowców i mobilizowanie przedsiębiorców do zajmowania się działalnością związaną z nauczaniem.

### Działania na poziomie instytucji (szkół wyższych)

1. Instytucje powinny opracować **strategię i plan działania** dotyczące nauczania i badań z zakresu przedsiębiorczości – włączając działania oparte na praktyce – oraz tworzenia nowych przedsięwzięć i firm spin-off.

2. Instytucje powinny wprowadzić przedsiębiorczość do wszystkich

wydziałów. Jednym ze skutecznych sposobów realizacji tego działania jest powołanie **jednostki organizacyjnej ds. nauczania przedsiębiorczości**, odpowiedzialnej za szerzenie przedsiębiorczości w całej instytucji. Funkcję tę powinna pełnić szkoła zarządzania, jeśli taka istnieje. Nieekonomiczne placówki szkolnictwa wyższego powinny utworzyć specjalistyczną jednostkę mającą zajmować się wszystkimi działaniami związanymi z przedsiębiorczością (**centrum przedsiębiorczości**). Centra przedsiębiorczości, których funkcją jest szerzenie nauczania przedsiębiorczości na wszystkich innych wydziałach, powinny być centralnymi ośrodkami przedsiębiorczości.

- 3. Wprowadzenie do przedsiębiorczości** oraz samozatrudnienia powinno być zapewnione – w ramach poradnictwa zawodowego – wszystkim studentom na I roku studiów pierwszego stopnia. Ponadto wszyscy studenci powinni mieć możliwość uczęszczania na seminaria i wykłady z tego przedmiotu. A zatem minimalnym wymogiem jest, aby wszystkie instytucje szkolnictwa wyższego uruchomiły przynajmniej **jeden przedmiot z zakresu przedsiębiorczości** i utworzyły struktury, które umożliwiają studentom wybór.
4. Instytucje powinny wprowadzić **system zachęt** mający motywować i nagradzać kadrę naukową za wspieranie studentów zainteresowanych przedsiębiorczością oraz zakładaniem nowych firm, a także **uznać** akademicką wartość badań i działań w dziedzinie przedsiębiorczości.
5. Opracować przejrzyste **instytucjonalne zasady dotyczące własności intelektualnej**. Zapewniać wzory do wykorzystania i przykłady jako punkty odniesienia. Porównawcze informacje na temat zasad dotyczących prawa własności intelektualnej stosowanych przez różne instytucje powinny być udostępnione nauczycielom, naukowcom i studentom. Należy rozpowszechniać dobre praktyki.
- 6. Sprzyjać spontanicznym inicjatywom studentów.** Istniejące organizacje studenckie, dążące do rozwijania projektów i działań związanych z przedsiębiorczością oraz do budowania kontaktów w świecie biznesu, powinny mieć zapewnione najlepsze warunki do funkcjonowania i wsparcie. W stosownych przypadkach mogą być zakładane kluby przedsiębiorców wspierane przez kadrę naukową, lecz kierowane przez samych studentów. Należy tworzyć warunki i zapewnić wsparcie dla studentów, tak by organizowali swoją własną działalność.

- 7. Przyznawać punkty kredytowe** za działalność w ramach stowarzyszeń studentów i, w ogólnym ujęciu, za praktyczną pracę nad projektami biznesowymi poza ustalonymi przedmiotami, w tym za opracowywanie biznesplanów.

#### *Inne zainteresowane podmioty i świat biznesu*

1. Stowarzyszenia przedsiębiorców powinny sprzyjać **zaangażowaniu** swoich członków w nauczanie przedsiębiorczości w ramach placówek oświatowych, a także braniu czynnego udziału w organizowaniu konkursów na biznesplany i zapewnianiu wsparcia dla realizacji zwycięskich pomysłów. Przemysł powinien **sponsorować i zapewniać finansowanie** nowo powstającym przedsiębiorstwom stworzonym przez studentów w ramach inkubatorów, lub jako rezultat konkursów na biznesplany.

#### *Koordinacja i wsparcie na poziomie europejskim*

1. Komisja powinna wspierać programy mające na celu **szkolenie wykładowców przedsiębiorczości** w wymiarze europejskim, a także powinna popierać tworzenie **sieci kontaktów i transgranicznych programów wymiany** wykładowców. Łączyłoby się to ze sprzyjaniem mobilności nauczycieli w Europie celem odbycia krótkich staży w ramach instytucji w różnych krajach oraz wspieraniem organizacji letnich szkół celem jednotygodniowej wymiany doświadczeń między akademickimi nauczycielami przedsiębiorczości oraz dzielenia się studiami przypadków i metodami.
2. Komisja powinna prowadzić systematyczną i szeroko zakrojoną ocenę porównawczą **polityki publicznej w tym obszarze**. Państwa członkowskie powinny określić plan działania, którego wyniki będą mierzone każdego roku za pośrednictwem sprawozdań przedkładanych Komisji Europejskiej przez państwa członkowskie.



## Bibliografia

1. Althaus M., *Die Anti-Harvards. Wie Bildungskonzerne Amerikas Hochschulwesen revolutionieren*, LIT Verlag, Berlin 2009.
2. Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa 1990.
3. Audretsch D.B., *Entrepreneurship: A Survey of the Literature. Prepared for the European Commission*, London 2002.
4. *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*.
5. Banerski G., Gryzik A., Matusiak K.B., Mażewska M., Stawasz E., *Przedsiębiorczość akademicka. Raport z badania*, PARP, Warszawa, 2009.
6. Barringer B.R., Ireland R.D., *Entrepreneurship. Successfully Launching New Ventures*, Upper Saddle River, NJ, Pearson Education, 2008.
7. Barski R., Cook T., *Metodyka identyfikacji projektów do komercjalizacji na wyższych uczelniach*, PARP, Warszawa 2011.
8. Baumol W.J., *Entrepreneurship and Small Business: Toward a Program of Research*. FSF, Stockholm 2004.
9. Bhide A.V., *The Origin and Evolution of New Business*, Oxford University Press, Oxford 2000.
10. Bratnicki M., *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego, Katowice 2002.
11. Bronk A. i inni, *Jeśli blended learning na uniwersytecie, to jaki. Dyskusje o...*, „E-mentor”, 2006, nr 1 (13).
12. Charney A., Libecap G.D., *Impact of Entrepreneurship Education*. Kaufman Center for Entrepreneurial Leadership, Boston 2000.
13. Cieślik J., *Internacjonalizacja młodych innowacyjnych firm*, PARP, Warszawa 2011.
14. Cieślik J., *Kształcenie w zakresie przedsiębiorczości na poziomie akademickim*, „Edukacja” 2008, nr 2 (102).
15. Cieślik J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
16. Cieślik J., *University-level entrepreneurship education in Poland* [w:] F.Welter, D. Smallbone (eds), *Handbook of Research on Entrepreneurship Policies in Central and Eastern Europe*, Edward Elgar, Cheltenham 2011, s. 102-119.
17. Cieślik J., *Wsparcie internacjonalizacji młodych innowacyjnych firm przez instytucje otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2011.
18. Cieślik J., *Zintegrowany model wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej*, [w:] *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość*, red. P. Niedziel-

ski, K. Poznańska, K.B. Matusiak, Uniwersytet Szczeciński, Zaszty Naukowe nr 525, Szczecin 2009.

19. Dorf R.C., Byers T.H., *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*, McGraw-Hill, New York 2005.
20. Drucker P.F., *Natchnienie i fart czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa 2004.
21. Duening, T.N., Hisrich R.D., Lechter, M.A. *Technology Entrepreneurship*, Elsevier, Burlington 2010.
22. Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2008.
23. *Entrepreneurship in Higher Education, Especially Within Non-Business Sector*, Komisja Europejska, Bruksela 2008, [http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support\\_measures/training\\_education/entr\\_highed.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/training_education/entr_highed.pdf)
24. Finkle T.A., Kuratko D.F., Goldsby M.G., *An Examination of Entrepreneurship Centers in the United States. A National Survey*, „Journal of Small Business Management”, 44 (2) 2006.
25. *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, red. K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik, PARP, Warszawa 2009.
26. Fueglistaller U., Mueller C., Volery T., *Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven. Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Oesterreich und der Schweiz*, Gabler, Wiesbaden 2004.
27. Galar R., *Kreatywna i innowacyjna Europa wobec wyzwań XXI wieku. Scenariusz optymistyczny*, [w:] *Kreatywna i innowacyjna Europa wobec wyzwań XXI wieku*, red. A. Kukliński, K. Pawłowski, J. Woźniak, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2009, s. 44.
28. Glinka B., Gudkowa S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
29. *Green Paper on Innovation, European Commission ECSC-EAEC*, Brussels–Luxembourg 1996.
30. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K.B. Matusiak, PARP, Warszawa 2008.
31. Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H., *Kreatywność w biznesie*, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.
32. Karwowski M., *Klimat dla kreatywności, Koncepcje, metody badania*, Difin, Warszawa 2009.
33. Katz J.A., *The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education 1876- 1999*, „Journal of Business Venturing” 2003, t. 18.
34. Klofsten M., *New Venture Ideas: An Analysis of their Origin and Early Development*. "Technology Analysis & Strategic Management" 2005, t. 17, nr 1.

35. Koch J., *Metody generowania nowych pomysłów*, w: *Kreatywność – innowacje – przedsiębiorczość*, red. P. Niedzielski, J. Guliński, K.B. Matusiak, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.
36. Koładkiewicz I., Cieślik J., (red.), *Aktywność eksportowa małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
37. Koster S., *Whose child? How existing firms Foster new firm formation: Individual start-ups, spin-outs and spin-offs*, Rijksuniversiteit Groningen, Groningen 2006.
38. Kowalczyk, J. Pawłowska, F. Sarti, I.Z. Biasetti, *Metody inkubacji projektów biznesowych*, PARP, Gdańsk/Szczecin/Torino 2011
39. Kuratko D.F., *The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges*. „Entrepreneurship Theory & Practice” 2005, wrzesień.
40. Lundstrom A., Stevenson L.A., *Entrepreneurship Policy: Theory and Practice*, Springer, New York 2005.
41. Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010.
42. Matusiak K.B., *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości. Przesłanki, polityka i instytucje*, ITE, Radom–Łódź 2006.
43. *MIT: The impact of Innovation*, Publication of Boston Bank, March 1997.
44. Nicolaou N., Birley S., *Academic networks in trichotomous categorization of university spinouts*, „Journal of Business Venturing” 2003, no. 18.
45. Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
46. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wyd. 3, OECD, Eurostat, Warszawa 2008.
47. *Polska odnowa*, MRR, Warszawa 2008.
48. *Przedsiębiorczość w szkolnictwie wyższym, szczególnie na studiach nieekonomicznych*, Komisja Europejska, Bruksela 2008.
49. *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, pod red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Warszawa 2010.
50. Shane S., *Academic Entrepreneurship*, Edward Elgar, Cheltenham 2004.
51. Skarin M., *Symbioza edukacji i biznesu – opowieść o szwedzkim sukcesie*, INQ, nr 4, 2009.
52. Solomon G., *Entrepreneurship Education in the United States*, [w:] *Entrepreneurship and Higher Education*, red. J. Potter, OECD, Paris 2008.
53. *Strategia Europa 2020*, KOM (2010) 2020, Bruksela.
54. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*, Ernst&Young, IBGR, 2010.

55. *Strategia Rozwoju Szkolnictwa Wyższego. 2010-2020, Projekt Środowiskowy*, Wydawnictwo UW, Warszawa 2009.
56. Trzmielak D., Byczko S., *Zagadnienia własności intelektualnej w transferze technologii*, PARP, Warszawa 2010.
57. Trzmielak D., Zehner W., *Metodyka i organizacja doradztwa w zakresie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, PARP, Warszawa 2011.
58. Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. – *Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw*, Dziennik Ustaw nr 84, poz. 455.
59. Ustawa z dnia 27.07.2005 prawo o szkolnictwie wyższym, DzU 05 nr 164, p. 1365.
60. Veblen T., *Imperial Germany and Industrial Revolution*, Viking Press, New York 1915, reprint 1939.
61. Veblen T., *The Opportunity of Japan*, „Journal of Race Development” 1915, t. 6.
62. Wissema J.G., *Technostarterzy. Dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa 2005.
63. Wissema J.G., *Uniwersytet Trzeciej Generacji. Uczelnia XXI w.*, ZANTE, Zębice 2009.
64. Wright M., Clarysse B., Mustar P., Lockett A., *Academic Entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar, Cheltenham–Northampton 2007.

## Wykaz schematów, wykresów i tabel

- Schemat 1. Zależność między wiekiem jednostki a wiedzą, naturalną kreatywnością, kreatywną sprawnością.
- Schemat 2. Powiązanie działalności dydaktycznej i naukowej z kreatywnością, innowacyjnością i przedsiębiorczością.
- Schemat 3. Funkcjonalne wymiary przedsiębiorczego uniwersytetu.
- Schemat 4. Przedsiębiorczość akademicka – ujęcie holistyczne.
- Schemat 5. Edukacja w zintegrowanym modelu wsparcia innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej.
- Schemat 6. Struktura oferty programowej w zakresie przedsiębiorczości w szkołach wyższych.
- Schemat 7. Schemat realizacyjny procesu dydaktycznego przedmiotu „Uruchomienie nowego biznesu”.
- Schemat 8. Tematy ogólne i specjalistyczne omawiane w ramach przedmiotu „Przedsiębiorczość technologiczna”.
- Rysunek 9. Kluczowe czynniki sukcesu w rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości akademickiej.
- Rysunek 10. Współpraca między Katedrą/Centrum Przedsiębiorczości a innymi jednostkami organizacyjnymi uczelni, wspierającymi rozwój przedsiębiorczości akademickiej.
- Rysunek 11. Struktura funkcjonalna portalu „Przedsiębiorczość dla ambitnych” [www.nowybiznes.edu.pl](http://www.nowybiznes.edu.pl).
- Rysunek 12. Dotychczasowe doświadczenia realizacyjne w kształceniu w dziedzinie przedsiębiorczości w szkołach wyższych.

- 
- Wykres 1. Skumulowana liczba wydziałów biorących udział w projekcie.
  - Wykres 2. Skumulowana liczba studentów uczestniczących w projekcie.
  - Wykres 3. Skumulowana liczba aktywnych wykładowców PW uczestniczących w projekcie.
- 

- Tabela 1. Formy wsparcia na poszczególnych etapach rozwoju przedsiębiorczości akademickiej.
- Tabela 2. Ramowy program zajęć z przedsiębiorczości innowacyjnej.

## Autorzy



**prof. dr hab. Jerzy Cieślik** – absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego SGPiS /SGH/ (1971), doktor nauk ekonomicznych (1976), doktor habilitowany nauk ekonomicznych (1988). Członek założycielskiego Komitetu Narodowego AIESEC Polska w latach 1971-1973. W latach 1971-1990 był pracownikiem naukowo-dydaktycznym SGPiS (SGH). W latach 1983-1989 łączył działalność naukową z pracą w charakterze konsultanta w krajach Afryki i Azji, działając na zlecenie organizacji międzynarodowych: UNIDO, UN Centre on Transnational Corporations oraz World Tourism Organization. Realizowane projekty dotyczyły usprawnienia procesu transferu technologii do krajów słabo rozwiniętych i wzmocnienia pozycji tych ostatnich w negocjacjach z zagranicznymi inwestorami. W latach 1990-2003 był współzałożycielem, a w okresie 1996-2000 Prezesem Zarządu Ernst & Young w Polsce. Zajmował się budową od podstaw struktur organizacyjnych Ernst & Young w Polsce. Jest licencjonowanym doradcą podatkowym. Od 2004 roku jest profesorem Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie. Specjalizuje się w dziedzinie ambitnych form przedsiębiorczości (przedsiębiorczości technologicznej, międzynarodowej, w przemyśle kreatywnych). Jest autorem podręcznika „Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes” oraz portalu edukacyjno-doradczego [www.cieslik.edu.pl](http://www.cieslik.edu.pl) o tym samym tytule. W 2007 roku prof. Jerzy Cieślik zainicjował ogólnopolski program szkolenia i doradztwa dla wykładowców, wywodzących się głównie z uczelni nieekonomicznych, przygotowujący ich do uruchomienia zajęć dydaktycznych z zakresu innowacyjnej przedsiębiorczości. Pełni funkcję koordynatora ogólnopolskiej Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA).



**dr Krzysztof B. Matusiak** – jest pracownikiem naukowo-badawczym i wykładowcą w Instytucie Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego. Jego zainteresowania badawcze dotyczą zagadnień przedsiębiorczości i samozatrudnienia, małych firm, innowacji i transferu technologii, funkcjonowania rynków pracy oraz instytucjonalnych form wspomagania rozwoju regionalnego. W działaniach aplikacyjnych posiada 20 lat doświadczeń w kierowaniu i realizacji projektów badawczych oraz aplikacyjnych w dziedzinie inkubacji przedsiębiorczości i innowacji, transferu technologii oraz rozwoju regionalnego w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej. W szerokim zakresie współpracuje z wieloma instytucjami europejskimi, rządowymi, samorządowymi i pozarządowymi. Autor lub współautor ponad 200 publikacji i ekspertyz. Od września 2005 r. Prezes Stowarzyszenia Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce.



**dr hab. prof. UAM Jacek Guliński** – urodzony w 1950 roku. Profesor chemii na Uniwersytecie im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (Wydział Chemii). Zainteresowania naukowe – chemia metaloorganiczna oraz transfer innowacji i technologii. Autor (współautor) wielu monografii i publikacji z dziedziny chemii i zagadnień dotyczących innowacji, instrumentów transferu technologii, komercjalizacji wyników badań i przedsiębiorczości akademickiej. Autor patentów i technologii z dziedziny chemii krzemooorganicznej oraz licznych wykładów i komunikatów prezentowanych w kraju i zagranicą. Uczestnik wizyt i staży zagranicznych (naukowych i zawodowych). Kierownik wielu projektów krajowych i międzynarodowych (Phare, Projekty Ramowe Badań i Rozwoju UE, Bank Światowy, fundusze strukturalne UE) dotyczących głównie relacji nauki z gospodarką. Członek regionalnych, krajowych i międzyna-

rodowych stowarzyszeń, sieci, rad i zespołów doradczych, działających w obszarze polityki innowacyjnej oraz rozwoju ośrodków innowacji i przedsiębiorczości. Do roku 2008 wieloletni Z-ca Dyrektora Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego Fundacji Uniwersytetu im. A. Mickiewicza oraz Członek Zarządu Fundacji UAM. Obecnie Prorektor ds. programów europejskich i współpracy z gospodarką Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.

**dr Agnieszka Skala-Poźniak** – doktor ekonomii, absolwentka SGH i UW, adiunkt na Politechnice Warszawskiej. Od 2009 roku kierownik projektu, w ramach którego uruchomiono zajęcia z przedsiębiorczości na 15 wydziałach Politechniki. Członek SEIPA (Sieci Edukatorów Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej), obecnie zaangażowana również w Szkołę Przedsiębiorczości Innovation Nest (SPIN). Mentor podczas Warsaw Startup Weekend oraz innych imprez barcampowych, a także autorka case studies o polskich start-upach technologicznych.



## Opiekun merytoryczny

**prof. zw. dr hab. dr h.c. Jan Koch** – absolwent Wydziału Mechanicznego i wieloletni pracownik Politechniki Wrocławskiej, pełnił funkcję prorektora, dziekana i dyrektora Instytutu. Był członkiem Komitetu Badań Naukowych z wyboru, w sumie przez 3 kadencje (10 lat), członkiem Rady Fundacji na rzecz Nauki Polskiej (3 lata). Twórca kierunku studiów zarządzanie i inżynieria produkcji oraz współtwórca kierunku automatyka i robotyka, twórca „Centrum doskonałości CAMT”, finansowanego przez Komisję Unii Europejskiej. Realizował liczne projekty w 4., 5., 6. i 7. Programie Ramowym Unii Europejskiej, wypromował 23 doktorów, a trzech jego wychowanków jest profesorami. Prowadził przez 20 lat wybrane wykłady kursowe dla studentów uniwersytetów w Dreźnie oraz w Stuttgarcie. Przez kilkanaście lat pełnił funkcję doradcy w przemyśle obrabiarkowym. Współtwórca Wrocławskiego Parku Technologicznego oraz przewodniczący jego Rady Nadzorczej. Twórca i obecny dyrektor Wrocławskiego Centrum Transferu Technologii na Politechnice Wrocławskiej. Prof. Koch od wielu lat zajmuje się problematyką innowacyjności i pobudzania kreatywności, a jego działania oddane są idei łączenia świata nauki ze światem gospodarki.





## SKUTECZNE OTOCZENIE INNOWACYJNEGO BIZNESU

Skuteczne Otoczenie Innowacyjnego Biznesu to inicjatywa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która ma na celu wspieranie rozwoju ośrodków innowacji, czyli parków i inkubatorów technologicznych, centrów innowacji i centrów transferu technologii, akademickich inkubatorów przedsiębiorczości oraz sieci aniołów biznesu i funduszy kapitału zaangażowanego. Doświadczenia światowe wskazują, że tego typu podmioty silnie wpisują się we współczesną logikę rozwoju ekonomiczno-społecznego, stanowiąc infrastrukturę gospodarki wiedzy. Umożliwiają one przede wszystkim zbliżenie nauki do biznesu, a tym samym poprawę warunków dla innowacyjnej przedsiębiorczości, transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Odgrywają kluczową rolę w budowie efektywnego systemu innowacji w wymiarze krajowym, jak i poszczególnych regionów.

Kompetentne i profesjonalne zaplecze instytucjonalne może efektywnie wspierać innowacyjną przedsiębiorczość oraz procesy transferu technologii i komercjalizacji wiedzy. Ośrodki innowacji powinny stymulować powstawanie i rozwój nowych innowacyjnych firm, współpracę pomiędzy przedsiębiorstwami a uczelniami, jak również pomiędzy samymi przedsiębiorstwami, przyczyniając się do budowy gospodarki opartej na wiedzy. Funkcją tych instytucji jest świadczenie specjalistycznych usług proinnowacyjnych, z reguły nie dostępnych na rynku.

W Polsce działa ponad 240 różnego rodzaju instytucji zajmujących się wsparciem rozwoju innowacyjnego biznesu, ale ich działalność często jednak nie jest dostatecznie profesjonalna i odbiega od światowych standardów. Ośrodki innowacji borykają się w polskich warunkach ciągle z wieloma problemami.

Inicjatywa PARP zakłada wzmocnienie potencjału i kompetencji ośrodków innowacji oraz kształtowanie dogodnych warunków dla poprawy innowacyjności polskiej gospodarki. W pierwszym etapie prac zdefiniowano elementy składające się na polski system transferu technologii i komercjalizacji wiedzy (STTiKW) oraz określono jego siły motoryczne i bariery<sup>1</sup>.

Wzmocnianie ośrodków innowacji w Polsce jest realizowane poprzez szerokie spektrum działań tworzących dogodne warunki dla rozwoju otoczenia innowacyjnego biznesu, obejmujące:

- opracowanie zestawu rekomendacji zmian w polskim STTiKW<sup>2</sup>, uporząd-

wanych w spójne kategorie propozycji działań i instrumentów w zakresie: systemowo-strukturalnym, regulacyjnym, instytucjonalnym i organizacyjnym, świadomości i kultury innowacji oraz kompetencji kadr dla innowacyjnej gospodarki;

- rozwój kompetencji i wzmocnienie skuteczności funkcjonowania ośrodków innowacji poprzez przygotowanie, organizację i obsługę spotkań, seminariów, krajowych i zagranicznych wyjazdów studyjnych oraz opracowanie podręczników, broszur, prezentacji, audycji audio i video dotyczących różnych aspektów funkcjonowania ośrodków innowacji i rozwoju usług proinnowacyjnych;
- utworzenie internetowej bazy zagranicznych i krajowych dobrych praktyk<sup>3</sup>, pokazującej ciekawe mechanizmy funkcjonowania ośrodków innowacji oraz form usług proinnowacyjnych, wartych upowszechnienia w polskich warunkach;
- popularyzację problematyki innowacji i komercjalizacji wiedzy, zwiększenie świadomości opinii publicznej oraz władz samorządowych i rządowych o roli i miejscu ośrodków innowacji w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Szczegółowe informacje o inicjatywie, jak i planowanych działaniach:

[skuteczneotoczenie@parp.gov.pl](mailto:skuteczneotoczenie@parp.gov.pl)

[www.pi.gov.pl/bios](http://www.pi.gov.pl/bios)

<sup>1</sup> Wyniki prac zawiera publikacja K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.

<sup>2</sup> K.B. Matusiak, J. Guliński, (red.): *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010.

<sup>3</sup> <http://www.pi.gov.pl/bin-debug/>









