

*Marcin Geryk\**

## OTOCZENIE UCZELNI ŹRÓDŁEM JEJ WSPARCIA CZY PRZESTRZENIĄ POTENCJALNYCH ZAGROŻEŃ

**Z a r y s t r e ś c i:** Artykuł podejmuje ważny temat współpracy uczelni z otoczeniem. Wśród wielu czynników wskazujących na genezę zjawiska opisano korzyści wynikające z takich relacji. Mimo istniejących negatywnych czynników, wynikających z nadmiernej roli otoczenia, korzyści z symbiotycznej współpracy są nie tylko pożądane społecznie, lecz wręcz niezbędne. Jedynym problemem jest podział zadań podczas realizacji wspólnego dzieła. Wydaje się, że mimo wszystko wiodąca rola powinna należeć do uczelni, jako instytucji statutowo przygotowanej do upowszechniania nauki.

**S ł o w a k l u c z o w e:** uczelnie; interesariusze; współpraca; społeczeństwo.

**K l a s y f i k a c j a J E L:** R58

### WSTĘP

Uczelnie – bardziej niż kiedykolwiek w przeszłości – są poddawane ocenie społeczeństwa. Źródłem takiego stanu rzeczy należy upatrywać w szybko postępujących zmianach w przestrzeni społecznej, głównie za sprawą globalizującej się gospodarki. Trudny do pominięcia wkład wniosły także media społecznościowe i innowacje technologiczne w ogóle.

---

\* Adres do korespondencji: Marcin Geryk, Wyższa Szkoła Zarządzania, ul. Pelplińska 7, 80-335 Gdańsk, e-mail: [marcin.geryk@wsz.pl](mailto:marcin.geryk@wsz.pl)

Oczekiwanie otoczenia stały się nie tylko powszechnie znane, ale znacznie głośniej artykułowane. Dodatkowym czynnikiem wskazującym na konieczność współpracy uczelni i jej interesariuszy jest umasowienie szkolnictwa wyższego.

## UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA SZKÓŁ WYŻSZYCH

Złożoność funkcjonowania uczelni wyższych związana jest z rozległością działań, jakie podejmują. Instytucje te oddziałują w zasadzie na każdy aspekt życia społecznego czy gospodarczego. Podkreślić należy, że mnogość uczelni, a także powszechność w dostępie do systemu szkolnictwa wyższego są zjawiskami stosunkowo nowymi.

Uczelnie, szczególnie silnie osadzone w realiach związanych z wyzwaniem demograficznymi, a także oczekiwaniami otoczenia, muszą wsłuchiwać się w jego krytyczny głos. Partnerskie relacje z otoczeniem stanowiłyby zatem najbardziej pożądany model współpracy. Ważne jest jednak nie tylko prawidłowe oszacowanie potrzeb, ale i stworzenie warunków do owocnej, obopólnej współpracy uczelni z jej interesariuszami [Stefaniuk, 2014, s. 181–191].

Pod uwagę należy wziąć także zmienność potrzeb otoczenia. Ich skuteczna identyfikacja wymaga nie tylko prognoz obejmujących rozległe dziedziny nauki. Dodatkowo niezbędne są pogłębione studia i analizy obejmujące zagadnienia związane z całokształtem działań na rzecz zaspokajania potrzeb ludzkich, w tym przypadku usług z zakresu szkolnictwa wyższego [Baranowski, 2009, s. 45–48].

Poddając analizie wielowiekowe tradycje kształcenia uniwersyteckiego, dostrzegalna jest silna elitarność w dostępie do uczelni. Po drugiej wojnie światowej w zasadzie na całym świecie nastąpiło przyspieszenie w dostępie do kształcenia na poziomie wyższym. Tempo to może obrazować dynamika wzrostu światowej liczby studentów. O ile na początku XX wieku studiowało około 0,5 mln osób, o tyle ok. roku 2000 studiujących było około 100 mln. Obecnie jest to około 130 mln, a przewiduje się, że do roku 2025 liczba ta wzrośnie do 262 mln [<http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20120216105739999>].

Silna presja oddziaływania marketingowego globalnie operujących uczelni wymusza koncentrację uczelni, szczególnie tych zorientowanych na studentów międzynarodowych, na projektowanie usług w sposób naj-

lepiej odpowiadający na potrzeby rynku. Presja na stałe zwiększanie poziomów rekrutacji, w zestawieniu z rosnącymi wymaganiami studentów wspieranych ich doświadczeniem zawodowym, stawia uczelnie w niekomfortowej sytuacji [Arambewela, Hall, 2013, s. 972–988].

Odtąd to bowiem nie uczelnie, ale presja otoczenia wpływać ma na kształtowanie kultury akademickiej. A przecież to właśnie uczelnia, ze swojej istoty, powinna odgrywać rolę nadrzędną w relacji z otoczeniem, wnosząc wiano w postaci wiedzy i doskonałości. Służyć temu mają prowadzone badania i stałe podnoszenie poziomu wiedzy osób tworzących społeczność akademicką.

Zgodnie z zaleceniami Unii Europejskiej krajowe podejście do kształtowania polityki w zakresie szkolnictwa wyższego obejmuje zbiór wyzwań w istocie prowadzących do podniesienia jakości i efektywności szkolnictwa wyższego. Podkreśla się istotność zwiększenia intensywności powiązań ze światem pracy, działalnością badawczą i społeczeństwem. Innym ważnym czynnikiem jest rozwój przedsiębiorczości. Powyższe działania powinny być realizowane poprzez szerokie formy współpracy z interesariuszami, głównie w odniesieniu do środowisk lokalnych [Pluta-Olearnik, 2007, s. 250–256].

W zbiorze oczekiwanych działań jest także tworzenie uczelni, której wizerunek odpowiadałby potrzebom wymiany studenckiej w skali Unii Europejskiej. Oczekiwane w środowisku polskich uczelni działania powinny zatem obejmować [Pawlikowski, 2010, s. 41–42]:

- prowadzenie kierunków studiów w całości w języku obcym,
- prowadzenie kierunków studiów wspólnie z uczelniami zagranicznymi,
- posiadanie certyfikatów europejskich,
- udział w programach związanych z funkcjonowaniem procesu bolonńskiego,
- zwiększenie liczby studiów interdyscyplinarnych,
- kształcenie na odległość,
- promocja uczelni poza granicami kraju.

Oczekując większej aktywności prospołecznej uczelni, warto poświęcić nieco uwagi pewnym ograniczeniom wynikającym z uwarunkowań otoczenia prawnego instytucji szkolnictwa wyższego, które oparte jest w Europie na wiodącej roli państwa. A zatem największa odpowiedzialność za fundamentalne zasady funkcjonowania uczelni spoczywa na państwie i jego agendach [Frølich i wsp., 2013, s. 79–93].

Warto podkreślić, że w sytuacji globalnych wyzwań gospodarki, w zestawieniu z niezwykle dynamicznymi zmianami technologicznymi, wiedza jest kluczowym czynnikiem tworzącym rzeczywistość. Jedynie dzięki niej możliwe jest uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, a zatem uczelnie stawiane są w niekomfortowej sytuacji, głównie poprzez umasowienie studiów. Dodatkowymi czynnikami są zmieniające się warunki funkcjonowania, jak globalizacja, komercjalizacja czy konkurencyjność w zmiennym otoczeniu [Rajasingham, 2011].

Trudno zatem oczekiwać działań na rzecz otoczenia jedynie od uczelni. Są one bowiem powiązane całym łańcuchem regulacji, więzi i relacji wydatnie ograniczających swobodę realizacji odważnych niekiedy założeń strategii. Otwartą kwestią pozostaje siła oddziaływania otoczenia na samą uczelnię.

## UCZELNIA I JEJ OTOCZENIE

Otoczenie uczelni należy ujmować niezwykle szeroko. Umasowienie szkolnictwa wyższego przyniosło zmianę roli uczelni w społeczeństwie. Nie jest ona – i zakładać należy, że nigdy nie będzie – świątynią wiedzy dostępną jedynie nielicznym. Powrót do najbardziej tradycyjnej, średnio-wiecznej wizji uniwersytetu z osobistą relacją uczeń–mistrz wydaje się wręcz niemożliwy.

Złożoność otoczenia uczelni wykazuje pewną zbieżność z oceną otoczenia makrosocjalnego przedsiębiorstwa. W analizie wykonanej przez J. Szczupaczyńskiego badania wskazują wadliwe prawo jako istotną barierę przed pozytywną oceną otoczenia swoich podmiotów gospodarczych. Co ważniejsze, wady te postrzegane są jako czynniki hamujące rozwój etycznych postaw w zarządzaniu organizacjami. W zestawieniu z historycznie ukształtowanym brakiem wzorców i tradycji etycznego biznesu na uwagę zasługuje także niska ocena roli szkół i uczelni w zakresie krzewienia wiedzy etycznej. A to prowadzić może do utrwalania niepożądanych zjawisk i zachowań [Szczupaczyński, 2011, s. 27–31].

Rozwijając zatem tę myśl, analogiczne zjawiska można dostrzec w systemie szkolnictwa wyższego. Brak reakcji środowiska na powtarzające się zjawiska niepożądane, jak chociażby nieumiejętność wsłuchiwanie się w sugestie interesariuszy w zakresie modyfikacji programów kształcenia czy nepotyzm, prowadzić mogą do upowszechniania się zachowań nieetycznych.

W większości rozwiniętych krajów wysoki wskaźnik skolaryzacji obrazuje stopień umasowienia szkolnictwa. Przyjąć można, że im wyższy stopień umasowienia, tym większa rola otoczenia i jego wpływ na funkcjonowanie systemu szkolnictwa wyższego. O ile elitarne szkolnictwo było dla nielicznych i wybranych, o tyle obecnie właściwie każdy może zostać studentem. Liczba grup społecznych będących interesariuszami uczelni jest w zasadzie nieograniczona.

Odnosząc się do uczelni jako podmiotu silnie powiązanego z otoczeniem, podkreślić należy wagę złożoności więzi zewnętrznych. Budują je nie tylko powiązania w obszarze badawczym czy kształceniowym, lecz także znajdują swoje odzwierciedlenie w sposobie zarządzania samą uczelnią.

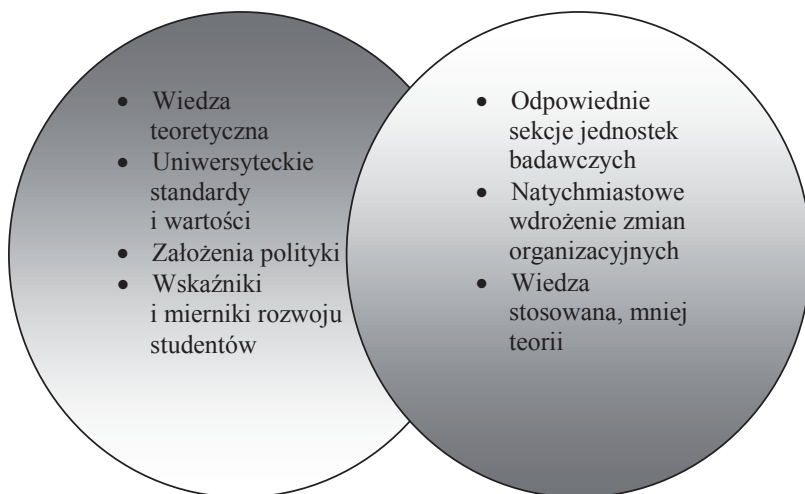
Ważnym czynnikiem składającym się na otoczenie uczelni są inne podmioty świadczące usługi edukacyjne, głównie w zakresie szkolnictwa wyższego. W relacjach tego typu zastosowanie mają nie tylko zasady konkurencji podmiotów, ale także bliskiej współpracy czy kooperacji [Pluta-Olearnik, 2009, s. 11–14].

Można zatem zauważyć rosnącą rolę uczelni w tworzeniu więzi społecznych z otoczeniem. Spotyka się to zresztą z oczekiwaniem interesariuszy w zakresie większego otwarcia i dostępności uczelni i jej zasobów. Przejawem tego jest dostęp do źródeł zasobów informacji naukowej, szerokie informowanie o działalności i osiągnięciach, szczególnie badawczych, uczelni.

Te rosnące wymagania otoczenia znajdują także wyraz w krytyce osiągnięć obecnego systemu szkolnictwa wyższego. W opiniach pracodawców nie spełnia on bowiem pokładanych w nim nadziei. Przedsiębiorcy nie dostrzegają korzyści z efektów kształcenia studentów, z drugiej zaś strony sami studenci krytycznie odnoszą się do zajęć praktycznych [Zimny, 2012, s. 157–171].

Przykłady zagraniczne wskazują jednak na szanse wynikające ze współpracy z pracodawcami. Dla podniesienia efektywności studiów przedsiębiorcy i uczelnie wprowadzają nauczanie zintegrowane z pracą (ang. WIL – work-integrated learning). Stanowi ono sprawne połączenie teoretycznej wiedzy akademickiej wspartej praktyką zawodową, która jest integralną częścią programu studiów. Jednocześnie stanowi ono istotną zmianę w funkcjonowaniu programu. Odtąd nauczyciele akademicy nie są wiodącymi prowadzącymi, a jedynie współtworzącymi cały program studiów. Może to prowadzić do napięć, ponieważ oznacza silniejsze „uzawodowienie” studiów, co przeczyć może przyzwyczajeniom środowiska do nadawania studiom silnej „akademickości” [Choy, Delahaye, 2011, s. 157–172].

Nawiązanie prawdziwie partnerskich relacji uczelni z przedsiębiorcami naraża wiele trudności. Największą z nich jest przywiązanie świata akademickiego do zdobywania wiedzy głównie teoretycznej. Druga strona porozumienia ma także własne ograniczenia i potrzeby. Na rys. 1. przedstawiono granice kompromisu każdej ze stron.



Rysunek 1. Granice kompromisu uczelni i środowisk biznesu

Źródło: [Choy, Delahaye, 2011, s. 162].

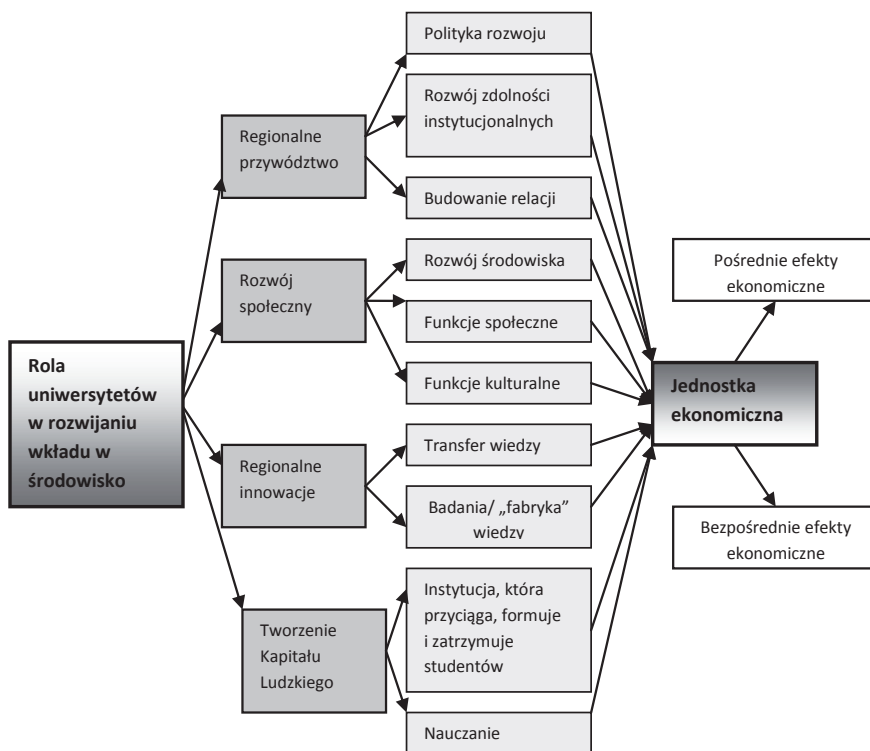
O ile zmiany w funkcjonowaniu uczelni w zakresie takiej formy współpracy są oczekiwane przez otoczenie i przyjmowane na ogół pozytywnie, o tyle w samym jej środowisku dostrzegalny jest pewien dyskomfort przeczący zwyczajom akademickim. Dotyczy on głównie nacisku, jaki jest kładziony na oczekiwania studentów zamiast na możliwości uczelni [Choy, Delahaye, 2011, s. 157–172].

Analizy przeprowadzone przez A. Zimnego potwierdzają szczególne znaczenie relacji uczelni z przedsiębiorstwami. Jej podstawą powinny być właściwe relacje rynkowe. Zmieniająca się sytuacja otoczenia gospodarczego tworzy obecnie korzystne warunki dla takiej współpracy. Silna presja konkurencyjna ujawnia bowiem potrzebę dostrzegania wartości dodanej także i w wymiarze społecznym [Zimny, 2012, s. 157–171].

Przyjmuje się, że uczelnie zawsze uczestniczyły czynnie w życiu społecznym i kulturalnym otoczenia, w jakim funkcjonowały. Podobnie też

otoczenie oddziaływało na uczelnie. Wraz z przemianami w globalnej gospodarce w ostatnich trzech dekadach – w związku z powstaniem i rozwojem społeczności opartej na wiedzy – rola uczelni nabrała znaczenia wręcz strategicznego. Odtąd uczelnie zaczęły odgrywać kluczową wręcz rolę w kształtowaniu gospodarek zarówno w wymiarze lokalnym, jak i ogólnokrajowym [Chirileasa, 2013, s. 321–332].

Złożoność procesów oddziaływania uczelni na otoczenie obejmuje nie tylko tematykę związaną z przywództwem na poziomie regionalnym czy rozwojem społeczności lokalnej. Istotny okazuje się bowiem wpływ na poziom rozwoju innowacyjności regionalnej, jak i kształtowanie kapitału ludzkiego. Zagadnienie to obrazowo ukazano na rys. 2.



Rysunek 2. Rola uczelni i jej wpływ na otoczenie

Źródło: [Chirileasa, 2013, s. 325].

Należy zatem pamiętać, że uniwersytety, z uwagi na stopień złożoności oraz posiadany potencjał, nawiązują wielostronne relacje z otoczeniem. Dzięki temu w znacznym stopniu oddziałują na przemiany w wymiarze społecznym, kulturalnym czy ekonomicznym. Warto szczególnie podkreślić konieczność i przydatność adaptacji roli uczelni dla realizacji potrzeb regionalnych, jak i stworzenie platform komunikacji środowisk akademickich z interesariuszami [Chirileasa, 2013, s. 321–332].

Dla podkreślenia roli systemu edukacji i szkolnictwa wyższego należy przytoczyć dane obrazujące wielkość tego sektora na odległym, australijskim przykładzie. W 2009 roku zajmował on bowiem trzecią największą pozycję w eksporcie Australii, odpowiadając za blisko 19 mld dolarów australijskich wpływów, zatrudniając 125 tys. osób w całym kraju [Arambewela, Hall, 2013, s. 975–976]. Dla porównania przychody wszystkich uczelni polskich wyniosły w 2013 roku 21 mld złotych, a zatrudnienie ogółem w całym sektorze wyniosło 95 tys. nauczycieli akademickich i 73,5 tys. pracowników niebędących nauczycielami akademickimi [GUS, 2014, s. 164, 181].

Dostrzegając jednak należy, że w przypadku Polski system szkolnictwa w stopniu dalece niewystarczającym reaguje na potrzeby i oczekiwania pracodawców. Zmiany i modyfikacje programów kształcenia z pewnością następują zbyt wolno w stosunku do zmian rynku pracy. Warto zauważyć, że zgodnie z badaniami porównawczymi Unii Europejskiej, od 7 do 25 proc. dorosłych Polaków można uznać za niekompetentnych społecznie. W dodatku badania te wskazują na nieumiejętność polskiej młodzieży pracy w zespole jako przykład braku umiejętności społecznych [Juchnowicz, 2007, s. 40–46].

Wśród sposobów niwelowania negatywnych skutków niedostosowania programów uczelni do potrzeb otoczenia M. Juchnowicz wskazuje wzmocnienie edukacji dla osób dorosłych. Nawet założenia Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007–2015 przewidują wzrost liczby dorosłych uczących się do poziomu 10 proc., co i tak oznacza liczbę trzykrotnie mniejszą niż np. w Szwecji [Juchnowicz, 2007, s. 40–46].

Innym autorom brakuje złudzeń, że współpraca uczelni z otoczeniem reprezentowanym przez środowiska biznesowe jest niezbędna i powinna stanowić kluczowy element strategii. Korzyści z takiego działania byłyby obustronne – nie tylko poprzez wpływ na osiągnięcia uczelni, ale także poprzez stymulujący wpływ na rozwój gospodarki regionu czy nawet w wymiarze krajowym [Model współpracy..., 2010, s. 1–20].



## CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NEGATYWNIE NA DZIAŁALNOŚĆ UCZELNI

Otoczenie uczelni nie zawsze stanowi jej naturalne zaplecze. Nierzadko wymagania środowiskowe rozmiągają się z założoną misją instytucji. Obecnie stosunkowo często pojawiają się głosy popularyzujące potrzebę kształcenia jedynie na rzecz rynku pracy.

Wąska specjalizacja, przydatna w naukach technicznych, okazać się może znacznym ograniczeniem w przypadku nauk społecznych czy humanistycznych. A zatem tradycyjnie pojmowana rola uniwersytetu może ulec znacznemu ograniczeniu. Wydaje się bowiem, że jedynie symbiotyczna współpraca uczelni z otoczeniem może przynieść oczekiwane korzyści. Narzucanie bezwzględnej woli jednej ze stron dialogu nie wydaje się rozwiązaniem społecznie korzystnym.

Dyktat otoczenia przeczy pierwotnej roli uniwersytetu. A zatem, jeżeli to otoczenie miałoby przejąć faktyczną rolę kreowania sposobu działania uczelni, to kto ponosiłby odpowiedzialność za efekty takiego eksperymentu?

Należy przyjąć, że z uwagi na zbiór osób o najwyższych walorach intelektualnych uczelnia powinna zajmować się kreowaniem kierunków rozwoju społecznego i zajmować się tworzeniem innowacji. Trudno posądzać, że otoczenie, rozumiane jako zbiór interesariuszy zewnętrznych, będzie zainteresowane poświęceniem czasu i energii na społeczne zadania przypisywane dotąd innym instytucjom.

## PODSUMOWANIE

Otoczenie każdej uczelni jest jej naturalnym zapleczem. Wydaje się oczywiste, że silne więzi oparte na współzależności nie powinny wzbudzać wątpliwości. Pozytywny wpływ otoczenia przejawiać się może w skutecznym przekazywaniu informacji o zmieniających się potrzebach społecznych. Rola otoczenia nie powinna jednak przekraczać granic zarysowanych doradztwem czy sugestiami. Wypada się zgodzić, że to uczelnia, ze swoją siłą naukową, jest tą instytucją, która powinna wypełniać rolę dostarczyciela wiedzy i doskonałości.

Otoczenie instytucji szkolnictwa wyższego ma zapewniać nie tylko kandydatów na studia i odbierać ich po zakończeniu procesu kształcenia.

Wyzwaniem obecnych czasów jest aktywny udział wszystkich uczestników życia publicznego w przestrzeni społecznej. Jedynie wówczas można liczyć na synergię efektów działania. I niepotrzebne będą roważania o roli otoczenia, pozytywnej czy negatywnej, dla istnienia i rozwoju uczelni. Współpraca bowiem, a nie debata nad jej koniecznością okazuje się kluczowym elementem dążenia do dobrostanu społecznego w zakresie kształcenia na poziomie wyższym.

## LITERATURA

- Arambewela R., Hall J., (2013), *The interactional effects of the internal and external university environment, and the influence of personal values, on satisfaction among international postgraduate students*, "Studies in Higher Education", Vol. 38, No. 7.
- Baranowski W., (2009), *Zaspokajanie potrzeb w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8.
- Chirileasa I. C., (2013), University and insertion environment – progresses in the knowledge of relationship between the two entities, "Analele Universitatii din Oradea – Seria Geografie", no 2.
- Choy S., Delahaye B., (2011), *Partnerships between universities and workplaces: some challenges for work-integrated learning*, "Studies in Continuing Education", Vol. 33, No. 2.
- Frølich N., Huisman J., Slipersaeter S., Stensaker B., Bótas P., (2013), *A reinterpretation of institutional transformations in European higher education: strategising plurastic organizations in multiplex environments*, "Higher Education", 65.
- GUS, (2014), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2013 r.*, Warszawa.
- <http://www.universityworldnews.com/article.php?story=20120216105739999> [30.06.2015].
- Juchnowicz M., (2007), *Polityka edukacyjna wobec potrzeb rynku pracy*, [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- Model współpracy uczelni z otoczeniem biznesowym*, (2010), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Katowice, [http://www.ue.katowice.pl/jednostki/bmws.htmldownload/ubico\\_model\\_calibri.pdf](http://www.ue.katowice.pl/jednostki/bmws.htmldownload/ubico_model_calibri.pdf) [10.04.2015].

- Pawlikowski J. M., (2010), *Polskie uczelnie wobec wyzwań procesu bolońskiego*, [http://www.uj.edu.pl/documents/10172/22085/V.26\\_JPawlikowski.pdf](http://www.uj.edu.pl/documents/10172/22085/V.26_JPawlikowski.pdf) [30.06.2015].
- Pluta-Olearnik M., (2007), *Relacje partnerskie uczelni z podmiotami otoczenia a kreowanie postaw przedsiębiorczych*, [w:] Wachowiak P., Dąbrowski M., Majewski B. (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.
- Pluta-Olearnik M., (2009), *Relacje Uczelnia jako instytucja edukacji wyższej i podmiot rynkowy*, [w:] Pluta-Olearnik M. (red.), *Przedsiębiorcza uczelnia i jej relacje z otoczeniem*, Difin, Warszawa.
- Rajasingham L., (2011), *New Challenges Facing Universities in the Internet-Driven Global Environment*, "European Journal of Open, Distance and E-Learning", <http://www.eurodl.org/?p=current&article=430> [30.06.2015].
- Stefaniuk T., (2014), *Model partnerstwa uczelni wyższych z podmiotami otoczenia konkurencyjnego*, Kania L. (red), *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 100, Siedlce.
- Szczupaczyński J., (2011), *Makrospołeczne otoczenie przedsiębiorstwa jako źródło barier etycznego zarządzania – opinie menedżerów i przedsiębiorców*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Zimny A., (2012), *Rola i znaczenie współpracy z otoczeniem gospodarczym w procesie zarządzania uczelnią*, [w:] Fimińska-Banaszyk R. (red.), *Prace Instytutu Ekonomicznego* (3), PWSZ w Koninie, Konin.

## THE ENVIRONMENT OF THE UNIVERSITIES – SOURCE OF SUPPORT OR SPACE FOR THE POTENTIAL THREATS

**Abstract:** The article is about cooperation of universities with the environment. Author describes the benefits of such a relationship, among many factors, which point to the genesis of that phenomenon. Despite that the excessive role of the environment brings negative factors, the benefits of such cooperation seem to be socially desirable and necessary. The only problem is the division of tasks during the implementation of the work. It seems that, after all, the leading role should belong to the university, as the institution prepared to be the leadership in the dissemination of science.

**Keywords:** university; stakeholders; cooperation; society.