

Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk

Przedsiębiorczość rodzinna w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce

Family Entrepreneurship among Polish Private Universities

Abstract: This article aims to identify universities controlled by the family. The article presents an analysis of the development of private higher education in the last two decades, and then describes the results of empirical studies that identify non-public higher education institutions in the Polish system. The article is an empirical character, and shows a pilot study by the author of the publication.

Key words: family business, non-public higher education, universities.

Wstęp

Przedmiotem artykułu jest opis rezultatów badań organizacji rodzinnych, które powstały w sektorze, w którym pozornie nie ma miejsca dla *family business*. Prywatne uczelnie wyższe realizują misję edukacyjną i naukową, podobną do uczelni publicznych, jednak różnią się od nich strukturami założycielskimi i zarządzającymi. Dwudziestoletnie doświadczenie autora we współpracy z uczelniami niepublicznymi w Polsce, wskazywało, że istotna część prywatnych szkół wyższych w Polsce to właśnie organizacje rodzinne, a więc założone i kontrolowane przez członków jednej rodziny [Sułkowski 2005].

Celem artykułu jest zidentyfikowanie szkół wyższych kontrolowanych przez rodziny. Służy to przede wszystkim oszacowaniu udziału tego typu

organizacji w całym sektorze szkolnictwa wyższego niepublicznego w Polsce. W artykule przedstawiono analizę rozwoju szkolnictwa wyższego niepublicznego w ostatnich dwóch dekadach, a następnie opisano wyniki badań empirycznych, które identyfikują szkoły wyższe niepubliczne w polskim systemie.

Artykuł ma charakter empiryczny i ukazuje pilotażowe wyniki badań przeprowadzonych przez autora publikacji.

Szkolnictwo wyższe niepubliczne w Polsce

Sektor szkolnictwa wyższego w Polsce jest zróżnicowany [Antonowicz 2008], obejmuje on zarówno uniwersytety, uczelnie zawodowe czy szkoły wyższe publiczne i niepubliczne. Tempa zmianom w sektorze nadała Ustawa o szkolnictwie wyższym z dnia 12 września 1990 r., która m.in. dopuściła współistnienie niepaństwowych uczelni wyższych, zliberalizowała warunki ich zakładania oraz uznała je za równoprawny element polskiego systemu edukacji [Kowalewski 2008]. W sektorze szkolnictwa wyższego można zaobserwować kilka tendencji.

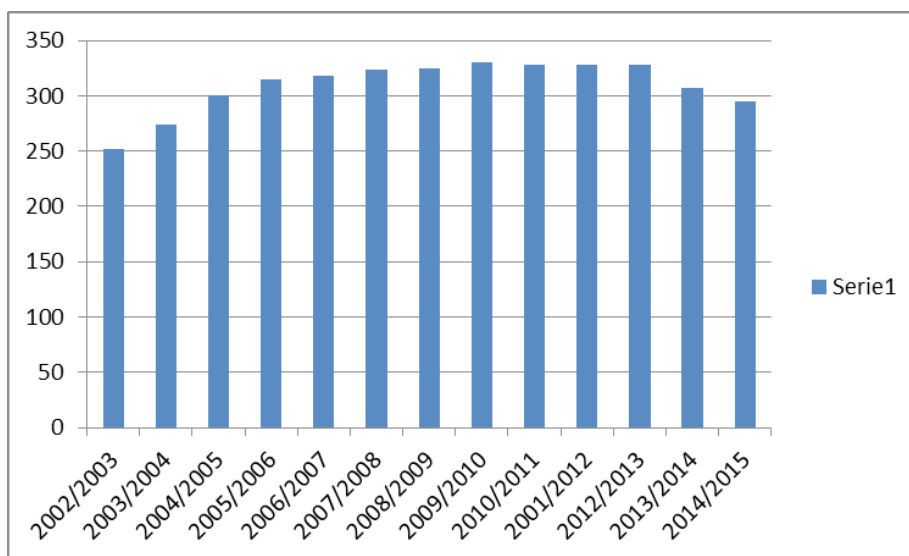
1. Wzrost liczby uczelni niepublicznych w latach 1990–2013 roku, a w ostatnich 2 latach spadek.
2. Wzrost współczynnika skolaryzacji brutto i netto od poziomu 12,6% brutto w 1990 roku do 51,8 % w 2013 roku.
3. Konsolidacja sektora i przejmowanie mniejszych szkół niepublicznych przez większe uczelnie niepubliczne.
4. Przekształcanie się większej liczby uczelni publicznych w uniwersytety (przede wszystkim przymiotnikowe).
5. Przekształcanie się większej liczby uczelni niepublicznych w akademie, a w przyszłości uniwersytety niepubliczne.

Ważnym aspektem zmian prawno-administracyjnych zachodzących w polskim szkolnictwie wyższym jest jego harmonizacja z systemem szkolnictwa wyższego Unii Europejskiej, związana z realizacją porozumień bolońskich.

Od 1990 do 2015 roku w Polsce powstało 330 uczelni niepublicznych, z których znaczna część nie osiągnęła poziomu działalności pozwalającej na trwale i stabilne funkcjonowanie na rynku szkolnictwa wyższego. Na koniec 2014 roku, jak wskazują źródła MNiSW, liczba działających uczelni niepublicznych zmniejszyła się do 295, a aż 81 podlega radykalnym prze-

kształceniom obejmującym: połączenia i likwidacje. Gwałtowny wzrost i w ostatnich latach dość szybki spadek liczby niepublicznych uczelni w Polsce stanowią odzwierciedlenie dynamiki tego stosunkowo młodego sektora (wykres 1).

Wykres. 1. Dynamika zmian udziału szkół niepublicznych w sektorze szkolnictwa wyższego.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MNiSW.

Metodyka badań

Badanie opiera się na założeniach pluralizmu metodologicznego, program badawczy stanowi połączenie metod ilościowych z jakościowymi [Dainty 2008]. Uczelnie wyższe generalnie nie są traktowane w literaturze przedmiotu jako organizacje rodzinne. Jednak w Polsce, z racji na przyjęte rozwiązania prawne oraz stosunkowo szybki rozwój tego sektora [Pulińska 2010], w ciągu zaledwie ostatnich dwóch dekad powstała duża liczba niepublicznych uczelni wyższych założonych lub kontrolowanych przez rodziny.

Celem przeprowadzonych badań jest oszacowanie udziału niepublicznych uczelni wyższych założonych lub kontrolowanych przez rodziny w całym sektorze szkolnictwa wyższego niepublicznego. Problemami

metodologicznymi, które można napotkać, jest kamuflowanie rodzinnego charakteru uczelni oraz brak gotowości do ujawniania w badaniach jakichkolwiek informacji dotyczących udziału rodziny w kontroli własnościowej i zarządczej nad samą uczelnią, jak i nad jej podmiotem założycielskim.

Metodyka badań składa się z dwóch etapów. Pierwszy oparty jest na badaniach wykorzystujących źródła wtórne, przede wszystkim dokumentacyjne i dostarcza wiedzy na temat udziału organizacji rodzinnych w zbiorowości uczelni niepublicznych w Polsce oraz rozwoju tych podmiotów. Drugi oparty na badaniach jakościowych, czyli na analizie wielokrotnych studiów przypadku, do których dane zaczerpnięto z: pogłębianych wywiadów, analizy dokumentów, obserwacji uczestniczącej i nieuczestniczącej.

Sformułowane zostało pytanie badawcze, na które odpowiedź powinna pojawić się po zrealizowaniu programu badań – *Jaki jest udział organizacji rodzinnych w sektorze szkolnictwa wyższego niepublicznego w Polsce?*

Udział niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w sektorze szkolnictwa niepublicznego badany był z wykorzystaniem danych wtórnych znajdujących się w dokumentacji prawnej na temat uczelni i jej organu założycielskiego. Jeżeli w obu tych podmiotach wśród zarządzających (w tym w jednym z podmiotów na stanowisku najwyższym) znajdowały się przynajmniej dwie osoby z jednej rodziny (w badaniu osoby o tym samym nazwisku), to uznawano, że jest to organizacja rodzinna.

Rezultaty badań ilościowych

Zgodnie z definicją J. Chua, J.J. Christman i P. Sharma, jeśli mamy do czynienia z osobami na stanowiskach związanych z utrzymywaniem kontroli nad zarządzaniem i strukturą własnościową, które wywodzą się z jednej rodziny (lub koalicji rodzin), to mamy do czynienia z firmą rodzinną [Chua, Christman, Sharma 1999, ss. 19–40]. Właściwie nie ma ustalonych kryteriów wyróżniania *family business* [Astrachan, Klein, Smyrniotis 2002], ale najczęściej wskazuje się na rodzinną strukturę własności, zarządzanie strategiczne przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowaniu firmy [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]. Z wykorzystaniem wspomnianych definicji zaproponowano w tym artykule następujące rozumienie szkoły wyższej będącej organizacją rodzinną:

„Uczelnia wyższa jest organizacją rodzinną wtedy, kiedy jest założona i / lub zarządzana przez członków rodziny, z zamiarem kształtowania i realizacji wizji organizacji przez członków tej samej rodziny lub kilku rodzin w sposób, który jest potencjalnie trwały dla pokoleń tej rodziny lub rodzin”.

Badania oparte o źródła wtórne służyły oszacowaniu udziału w dynamicznym i stosunkowo młodym sektorze rynkowym podmiotów rodzinnych (1 etap badań). Wykorzystana została analiza następujących dokumentów: rejestru uczelni niepublicznych MNiSW, rejestru uczelni publicznych MNiSW, Krajowego Rejestru Sądowego, dokumentów założycielskich podmiotów gospodarczych będących założycielami uczelni, ogólnopolskiej bazy danych szkolnictwa wyższego (POLON).

Podobnie oszacowanie udziału niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w sektorze niepublicznych uczelni wyższych nie jest zadaniem bardzo łatwym. Dane o pokrewieństwie są przeważnie ukrywane przez uczelnie, a przynajmniej nie są eksponowane, co oznacza, że często dotarcie do nich jest bardzo trudne. Perspektywa wglądu w relacje rodzinne dają pogłębione badania jakościowe, jednak ich zasięg jest ograniczony do niewielkiej liczby przypadków, które z konieczności mają charakter niereprezentatywny. Dlatego pogłębiona analiza porównawcza studiów przypadku trzech polskich szkół wyższych kontrolowanych przez rodzinę została poprzedzona badaniem ilościowym, pozwalającym na wyciągnięcie reprezentatywnych wniosków, jak i pomiar. Propozycją badania opartego na metodach ilościowych było poszukiwanie udziału szkół wyższych, w których zatrudnione są w menedżmencie osoby o tym samym nazwisku. Kryterium w badaniach ilościowych, pozwalającym na rozstrzygnięcie, jaki jest udział firm rodzinnych wśród uczelni niepublicznych, była analiza zbieżności nazwisk w gronie założycieli i członków zarządu firm rodzinnych. Oczywiście analiza oparta na zbieżności nazwisk nie jest kompletna, ponieważ nie uwzględnia udziału osób z jednej rodziny, które dokonały zmiany nazwiska będącego skutkiem zawarcia małżeństwa lub innych zmian prawnych oraz innych krewnych i powinowatych noszących inne nazwisko. Jednak po weryfikacji, że osoby noszące to samo nazwisko są rzeczywiście krewnymi, wyznacza przynajmniej minimalną liczbę niepublicznych uczelni wyższych założonych lub kontrolowanych przez rodziny .

Wprowadzona w 2012 roku Ustawa o szkolnictwie wyższym obejmuje „zakazem nepotyzmu” wszystkie uczelnie w Polsce, co również sprzyja

ukrywaniu związków rodzinnych w uczelniach. Regulacja ta oznacza zakaz bezpośredniej podległości w uczelniach pomiędzy członkami rodziny. Jak się wydaje zatem, analiza oparta wyłącznie na zbieżności nazwisk ujawnia mniej związków rodzinnych w porównaniu z tymi rzeczywistymi, wśród których istotną rolę odgrywają również osoby z rodziny lub powinowaci, którzy noszą inne nazwiska i nie mogą być łatwo identyfikowani poprzez zbieżność nazwisk. A zatem wśród próby kompletnej, obejmującej 294 szkół wyższych niepublicznych zarejestrowanych i działających w Polsce na koniec 2014 roku, co najmniej 58 to organizacje rodzinne, zatrudniające przynajmniej 2 osoby noszące to samo nazwisko w menedżmencie uczelni lub podmiocie założycielskim uczelni (19,7%). Oznacza to, że co najmniej jedna piąta polskich uczelni niepublicznych to organizacje rodzinne. Zatem przyjęte zostało, że wśród 294 szkół wyższych niepublicznych 236 to uczelnie nierodzinne.

Rezultaty jakościowych badań porównawczych

Badanie jakościowe zrealizowane zostało w 2014 roku i objęło trzy studia przypadków, które dobrane zostały celowo. Najważniejszym kryterium doboru była otwartość uczelni na udzielanie odpowiedzi dotyczących relacji pomiędzy uczelnią a rodziną założycielską. Drugim kryterium doboru było poszukiwanie próby heterogenicznej, pod względem: wielkości uczelni, strategii oraz regionu. Przeprowadzono 14 wywiadów pogłębionych, 26 obserwacji i przeanalizowano 37 dokumentów z badanych uczelni (strategie, misje, strony www, foldery, sprawozdania). Badania służyły odnalezieniu cech wspólnych, wynikających z faktu należenia przez uczelnie do organizacji rodzinnych oraz poszukiwania wpływu „rodzinności” na skuteczność działania. W wywiadzie wykorzystywane były pytania otwarte oraz skale, które dotyczyły czterech obszarów: władzy i własności w uczelni oraz podmiocie założycielskim, sukcesji rodzinnej, kultury organizacyjnej i tożsamości, strategii niepublicznych uczelni wyższych założonych lub kontrolowanych przez rodziny.

Pierwsze ze studiów przypadku to duża szkoła wyższa niepubliczna, utworzona przez dwoje niespokrewnionych współzałożycieli (*case study* Wyższa Szkoła A). Utworzyli oni, z pomocą innych członków rodzin, w połowie lat 90. XX wieku, spółkę założycielską uczelni. Uczelnie rozwija się bardzo dynamicznie przez ostatnie 20 lat, poczynając od 80 studentów w 1995 roku

do prawie 18 000 w 2014. Początkowo zatrudniała 4 osoby z rodziny, a obecnie w 2015 roku zatrudnia już 12 osób z rodziny. Strategia szkoły opiera się na dywersyfikacji kierunków kształcenia (obecnie ponad 30).

Drugi ze studiów przypadku to uczelnie średniej wielkości, które zostały założone w dużej aglomeracji w Polsce przez osobę fizyczną, pełniącą w obu funkcję zarządzającą (*case study* Wyższa Szkoła B). Szkoły zarządzane są przez założyciela uczelni i jego żonę, którzy przygotowują córkę do sukcesji. Strategia uczelni opiera się na specjalizacji i oferta obu szkół to łącznie mniej niż 10 programów.

Trzeci ze studiów przypadku to mała uczelnia założona w połowie lat 90. XX wieku przez osobę fizyczną w dużym mieście (*case study* Wyższa Szkoła C). Uczelnia od początku zarządzana była przez małżeństwo z pomocą córki. Założyciel uczelni, profesor wywodzący się z uczelni publicznej, od początku jej istnienia do chwili obecnej pracuje na stanowisku rektora. Strategia uczeni zakładała specjalizację w zakresie kształcenia na kierunkach związanych z językami obcymi (filologie).

Przeprowadzona analiza porównawcza trzech studiów przypadku ujawnia złożone zależności pomiędzy uczelniami, organizacjami założycielskimi a rodzinami założycielskimi. Trzy heterogeniczne studia przypadku różnią się między sobą skalą zaangażowania rodziny w funkcjonowanie uczelni, jednak dostrzec można wyraźnie szereg podobieństw pomiędzy nimi.

I. Zróżnicowanie występuje w sferze własności i zarządu uczelni wyższych. Mamy do czynienia zarówno z przypadkami niepublicznych uczelni wyższych założonych przez osoby fizyczne, jak i przez spółki, które są kontrolowane przez rodziny. Analiza ilościowa źródeł wtórnych wskazuje, że 21 zostało założonych przez osoby fizyczne (36%), a 37 przez spółki (64%). Wśród niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny zdecydowanie dominują przypadki uczelni kontrolowanych przez 1 rodzinę (56 przypadków), zdarzają się jednak również przypadki (2 uczelnie) kontrolowanych przez koalicję rodzin.

Tabela 3. Formy założycielskie polskich prywatnych uczelni wyższych.

	Formy założycielskie	
	Niepubliczne uczelnie wyższe niezwiązane z kontrolowaniem przez rodziny	Niepubliczne uczelnie wyższe założone/kontrolowane przez rodziny
Osoba fizyczna	29	21
Spółki z o.o./spółki	12	9
Szkoły/towarzystwa edukacyjne	15	9
Stowarzyszenia/fundacje/zrzeszenia	14	1
Towarzystwo Jezusowe (kościół)	1	0
Inne, brak informacji	165	18
RAZEM	236	58

Źródło: opracowanie własne na podstawie: MNiSW, POLON, strony www uczelni.

Analiza jakościowa wypowiedzi respondentów wskazuje na dystansowanie się ich od własności rodzinnej i kamuflowanie jej w komunikacji publicznej. Przykładów dostarczają tu następujące 2 wypowiedzi zarządzających niepublicznymi uczelniami wyższymi założonymi/kontrolowanymi przez rodziny: „utożsamianie poważnej, renomowanej uczelni wyższej z firmą rodzinną nie licuje z powagą instytucji akademickiej”, „uczelnie nie mają przecież własności, ani nie są kontrolowane, mówić mogą jedynie o pewnym wpływie rodziny, który jednak powinien być ograniczony”. Jednocześnie w wypowiedziach respondentów we wszystkich trzech badanych przypadkach pojawia się pozytywna ocena stabilności struktury własnościowej i zarządczej np. „dla ludzi najważniejsza jest stabilność, [...] wiadomo kto tu rządzi i to się nie zmienia od początku”, „dzięki sprawnemu zarządzaniu rozwinęliśmy się od małej szkoły biznesu do renomowanej i wielowydziałowej uczelni akademickiej”.

II. W żadnym z badanych trzech przypadków nie dokonała się pełna sukcesja międzygeneracyjna, a zatem wszystkimi uczelniami zarządza 1 generacja. Dwie uczelnie są bardziej zaawansowane w przygotowaniu sukcesorów, bowiem pracują oni od ponad 10 lat w tych uczelniach na stanowiskach menedżerskich (case study Alfa i Gamma). Analiza danych, oparta na źródłach wtórnych, wskazuje, że wśród 64 niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny, tylko w przypadku 3 dokonała się sukcesja międzygeneracyjna i zarządza nimi już 2 generacja.

Jednocześnie w wypowiedziach zarządzających i w obserwowanych działaniach pojawiają się wyraźne deklaracje o podjęciu przygotowań prawnych i organizacyjnych do sukcesji, które obejmują: zapisy o dziedziczeniu, negocjacje pomiędzy interesariuszami, kształcenie potencjalnych sukcesorów (włącznie z doktoryzowaniem) oraz zatrudnianie ich na stanowiskach, gdzie nabywają doświadczenie akademickie i menedżerskie. Działania te są niezbyt chętnie i bardzo ogólnikowo komentowane przez zarządzających w przykładowych wypowiedziach: „Wiadomo, że ktoś będzie musiał przejąć pałeczkę [...], kto będzie lepszy od przygotowanych i zaangażowanych i zaufany”, „Naturalnymi kandydatami do objęcia najwyższych stanowisk w Szkole są [Dzieci Założycieli]. Kluczowe jest jednak przygotowanie, umiejętności, no i pracowitość”.

III. Kultura i tożsamość organizacyjna badanych niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny odznacza się wyraźnym, choć skrywanym na zewnątrz rysem familizmu. Dotyczy to w znacznie większym stopniu grupy rodzinnej, wśród której bardzo wysoki jest poziom lojalności, zaangażowania i poczucia dumy z pracy w Uczelni. Występuje również dość wyraźne zróżnicowanie w kulturze organizacyjnej i systemie zarządzania zasobami ludzkimi pomiędzy pracownikami z rodziny i spoza rodziny. Przejawia się to tworzeniem subkultur prorodzinnych i antyrodzinnych, które wydają się tym silniej zantagonizowane, im więcej zatrudnionych osób z rodziny. Z drugiej strony dość wyraźne jest również preferencyjne traktowanie pracowników z rodziny w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Choć formalnie nie ma takiego zróżnicowania i zarządzający odżegnują się od niego, to jednak faktycznie ono występuje. W trzech niepublicznych uczelniach wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny jest ono zresztą przyjmowane przez większość pracowników jako naturalne. To napięcie pomiędzy grupą rodzinną i pozarodzinną znaleźć można również w ostrożnych wypowiedziach zarządzających: „Uczelnia jest dobrem wspólnym i powinniśmy unikać konfliktów między sobą”. W innych cytatach odnaleźć można deklaracje wysokiej lojalności i zaangażowania członków rodziny: „Szkoła nie jest korporacją [...], wiadomo, że tutaj ważniejsze są współpraca, emocje [...] jesteśmy rodzajem firmy rodzinnej”, „Wiadomo, że my jesteśmy związani ze Szkołą na dobre i na złe”, „My jesteśmy 24 godziny w pracy [...] Zawsze jestem w Szkole [...] Ciągle, nawet w domu, rozmawiamy, co się dzieje w Uczelni”.

IV. Formalnie przyjęta strategia w żadnym z badanych przypadków uczelni nie wykazuje żadnych nawiązań do rodzinności. Podobnie przeprowadzono analizę misji lub strategii deklarowanej przez 64 uczelnie zidentyfikowanych jako rodzinne i żadna z nich nie nawiązuje w żaden sposób do aspektów organizacji rodzinnej ani nie identyfikacji z podmiotami rodzinnymi. A jednak w zakresie realizowanej, rzeczywistej strategii wszystkie trzy uczelnie uwzględniają cele rodzinne, chociażby poprzez: planowanie sukcesji rodzinnej, planowanie w przyszłości miejsca dla seniora-założyciela, pozostawienie udziałów większościowych w rękach podmiotu założycielskiego lub kontroli nad uczelnią w rękach rodziny, uwzględnianie w rozwoju uczelni miejsca w organizacji dla członków rodziny. Zatem dość wyraźnie jest pęknięcie pomiędzy oficjalną strategią ignorującą aspekty organizacji rodzinnej a rzeczywistymi planami i działaniami strategicznymi. Odzwierciedlają to nieliczne wypowiedzi zarządzających z wywiadu: „Strategia bezpośrednio nie uwzględnia celów rodzinnych [...], wiadomo, że Uczelnia stworzyła taką szansę, że wiele osób najbliższych znalazło swoje miejsce i przyczynia się do sukcesu”, „Uczelnia jest naszym kapitałem [...], chcemy, żeby w przyszłości była w rękach następnych pokoleń”.

Reasumując, można zidentyfikować następujące przewagi konkurencyjne niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny nad niepublicznymi uczelniami wyższymi niezwiązanymi z kontrolą/kierowaniem przez rodziny:

1. Stabilność struktury własnościowej i zarządczej,
2. Przewidywalna sukcesja wzmacniająca poczucie stabilności,
3. Wysokie zaangażowanie i lojalność członków rodziny wobec niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny,
4. Familistyczna atmosfera pracy, wzmacniająca poczucie przynależności do organizacji oraz indywidualne poczucie wartości pracowników.

Niepubliczne uczelnie wyższe założone/kontrolowane przez rodziny są oceniane jako stabilniejsze z punktu widzenia sprawowania władzy i własności oraz bardziej spersonalizowane i mniej zbiurokratyzowane w porównaniu z innymi uczelniami wyższymi w Polsce. Jednocześnie dostrzec można, w wypowiedziach respondentów, pewne ograniczenia niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w porównaniu z niepublicznymi uczelniami wyższymi:

1. Korzystanie w pierwszej kolejności z ograniczonych zasobów ludzkich rodziny, które ogranicza dostęp do utalentowanych specjalistów spoza rodziny,

2. Potencjalne napięcia i konflikty w kulturze organizacyjnej i systemie zarządzania zasobami ludzkimi, wynikające z podziału na grupę rodzinną i pozarodzinną,
3. Brak odzwierciedlenia wpływu rodziny na zarządzanie w formalnych aspektach organizacji, takich jak: misja, strategia czy struktura organizacyjna.

Podsumowanie

W Polskim sektorze szkolnictwa niepublicznego ukształtowała się grupa licząca przynajmniej 58 podmiotów (19,7%), które zostały założone i są zarządzane przez rodziny. Niepubliczne uczelnie wyższe założone/kontrolowane przez rodziny trudno uznać za firmy czy biznesy, a jednak wykazują fundamentalne cechy organizacji rodzinnych. Jest to kolejna przesłanka wskazująca na problemy z definiowaniem istoty organizacji rodzinnych. Uczelnie te są zarządzane i kontrolowane przez rodziny, choć trudno mówić jednoznacznie o własności, a raczej o prawach założycielskich i sprawowaniu władzy w organizacji. W ponad 95% niepublicznych uczelniach wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny nie przeprowadzono jeszcze pierwszej sukcesji, choć przedstawiciele drugiej generacji często pracują w organizacji i są przygotowywani do przejęcia w niej władzy w przyszłości. Odpowiadając więc na pytanie badawcze, można stwierdzić, że udział niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w sektorze polskiego szkolnictwa wyższego jest bardzo znaczący i wynosi minimum 58 podmiotów wśród wszystkich szkół wyższych (24%)¹.

Charakterystyczne dla wszystkich niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny jest nieekspozowanie rodzinnego charakteru, który nie znajduje odzwierciedlenia w misji. W żadnym przypadku (na badane 64 uczelnie) nie odnaleziono w misji jakichkolwiek odniesień do „rodzinnego” charakteru organizacji.

Przeprowadzone badanie skłania do refleksji natury metodologicznej dotyczącej poznania organizacji rodzinnych. Przede wszystkim, możliwe jest podejmowanie badań organizacji rodzinnych, nawet w sytuacji, gdy „rodzinnosc” jest ukrywana. Można wykorzystać źródła wtórne do badań ilościowych oraz źródła pierwotne w postaci badań jakościowych zaczerpnięte z nielicznych organizacji wyrażających zgodę na badanie. Wydaje

¹ Stat POLON 12.2014.

się, że przeprowadzony program badawczy stanowi właśnie udaną próbę połączenia ilościowych i jakościowych metod badań opartych na źródłach pierwotnych i wtórnych. Metoda ilościowa dostarczyła policzalnych rezultatów, pozwalających na wiarygodne oszacowanie udziału niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w sektorze szkolnictwa wyższego w Polsce oraz ocenę skuteczności ich działania.

Wydaje się, że udało się zrealizować cele badania, którymi było oszacowanie udziału niepublicznych uczelni wyższych założonych/kontrolowanych przez rodziny w całym sektorze szkolnictwa wyższego niepublicznego. Wykazują się one większą skutecznością działania, mierzoną trwałą zdolnością do przyciągania studentów oraz jakością kształcenia w porównaniu z uczelniami niemającymi związku z *family business*. Oznacza to, że mają szansę trwale wpisać się w polski sektor szkolnictwa wyższego.

Bibliografia

- Antonowicz D. (2008), *Polish Higher Education and Global Changes – the Neoinstitutional Perspective*, The CPP, Research Papers Series, vol. 12.
- Astrachan J. H., Klein S.B, Smyrnios K. X. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, “Family Business Review”, 15.1.
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P., (1999), *Defining the family business by behavior*, “Entrepreneurship theory and practice”, 23.
- Dainty A. (2008), *Methodological pluralism in construction management research*, “Advanced research methods in the built environment”.
- Kowalewski T., *Szkolnictwo wyższe na przełomie stuleci – nadzieje czy zagrożenia dla Polski*, Politechnika Białostocka, <http://www.21.edu.pl/ks/2/29.doc> z dnia 05.08.2008 – Fundacja Edukacja XXI Wieku.
- Litz R.A. (1995), *The family business: Toward definitional clarity*, “Family Business Review”, 8.2.
- Pulińska U. (2010), *Revolucja w uczeniu się a szanse i zagrożenia dla jakości edukacji akademickiej w Polsce* [w:] *Edukacja w okresie przemian*, red. A. Karpińska, Białystok.
- Sharma P. (2004), *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, “Family business review”, 17.1.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. POLTEX, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2005), *Organizacja a rodzina. Więzy familijne w życiu gospodarczym*, TNOIK, Toruń.