Pobrano z portalu
http://tadeusz.wawak.pl

Tadeusz Wawak
Uniwersytet Jagielloński

KREATYWNOŚĆ I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W PROJAKOŚCIOWYM ZARZĄDZANIU W SZKOLE WYŻSZEJ

1. Ocena zarządzania w uczelniach w opinii Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Od kilku miesięcy na stronach internetowych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego znajduje się dokument opracowany przez to Ministerstwo zatytułowany: „Założenia do nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki”[1], zwany dalej w skrócie „Założenia do nowelizacji ustawy” lub „Założenia”. W tym dokumencie Ministerstwo przedstawiło, między innymi:

- opinię o aktualnym stanie szkolnictwa wyższego w Polsce; w tym ocenę jakości zarządzania w uczelniach,
- możliwości podjęcia alternatywnych środków, zmieniających obecny stan na lepszy, i przewidywane skutki finansowe
- ocena przewidywanych skutków (kosztów i korzyści) społeczno-gospodarczych zamierzonych regulacji,
- propozycje zmian w obszarze:
  - modelu zarządzania szkolnictwem wyższym,
  - modelu kariery naukowej,
  - studia i studenci.

Lektura „Założenia” pozwala na jednoznaczne stwierdzenie, że Ministerstwo negatywnie oceniło tradycyjne zarządzanie w szkołach wyższych i ich funkcjonowanie. Zdaniem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego:

- „Polskie uczelnie są zarządzane tradycyjnie, w sposób demokratyczny (elekcyjny), co powoduje, że zarządzanie uczelnią z natury rzeczy ma charakter zachowawczy i jest

[1] *Założenia do nowelizacji ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki*; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, http://www.nauka.gov.pl- odczyt 20.08.2009 r.

wypadkową niestabilnych kompromisów pomiędzy różnymi, np. wydziałowymi, środowiskowymi grupami interesu".[2]

- „Zarządzanie w sektorze szkolnictwa wyższego jest raczej przestarzałe i świadczy, iż brak jest ustalenia celów, wybierania priorytetów, tworzenia zachęt lub weryfikacji realizacji ustalonych celów. Najważniejsze stanowiska na uczelniach (rektorzy, prorektorzy, dziekani) obejmowane są przez osoby z największym dorobkiem naukowym lub obsadzenie przez grupy interesów"[3] – pod tym stanowiskiem Banku Światowego Ministerstwo się w pełni podpisało, przyjmując go za swoje.
- „Tradycyjny model zarządzania szkołą wyższą sprawdzał się dobrze w warunkach statycznego państwa opiekuńczego, ale powolne wycofywanie się z modelu państwa opiekuńczego doprowadziło do stopniowego wprowadzenia mechanizmów rynkowych do sfery szkolnictwa wyższego".[4] W krajach Europy zachodniej wprowadzono modele bardziej menedżerskie a w Polsce zachował się ten przestarzały, nie odpowiadający konkurencji model tradycyjny.
- Instytucje akademickie już dawno utraciły monopol na tworzenie i upowszechnianie wiedzy i ekspansja organizacji for-profit zmusiła je do przyjęcia bardziej menedżerskiego modelu zarządzania – podejmowanie odważniejszych działań ryzykowania i eksperymentowania.[5]
- Uczelnie w Polsce muszą dostrzec komercjalizację wiedzy, ekspansję podmiotów komercyjnych badawczych i konsultingowych oraz dostosować system zarządzania do wymogów wzrastającej konkurencji.

Formułując „Założenia do nowelizacji ustawy" Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego":

- w pełni zgadza się, ze stwierdzeniem OECD głoszącym, że „Zarządzanie szkolnictwem wyższym w XXI wieku wymaga połączenia misji akademickiej ze zdolnością zarządzania, a nie zastępowania jednego elementu drugim".[6]
- dostrzega brak tradycji porównywania ocen jakości pracy naukowej i dydaktycznej uczelni oraz powiązania efektów działania i finansowania uczelni publicznych. „Polskie szkolnictwo wyższe jest słabo przygotowane do funkcjonowania w warunkach rynkowych. Uczelnie stoją przed koniecznością wyboru pomiędzy

[2] http://www.nauka.gov.pl – odczyt 20.08.2009 r., s. 11.
[3] *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, Bank Światowy, Warszawa 2004, s. 29.
[4] *Założenia do nowelizacji ustawy*…, cyt. wyd., s. 12.
[5] *Tamże*, s. 12.
[6] *Education Policy analysis*, OECD, Paryż 2003, s. 75.

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawrak.pl

tradycyjnymi a nowoczesnymi mechanizmami funkcjonowania i wzorami zarządzania”,[7]

- uważa, że skoro uczelnie o najbogatszej tradycji takie jak uniwersytety w Cambridge i Oxfordzie zdołały się zaadaptować, zmiany zachodzące w gospodarce i społeczeństwie, również w swoim systemie zarządzania to i polskie uniwersytety mogą iść ich śladem. Niemal wszystkie raporty międzynarodowe dotyczące cyklicznej ewolucji polskiego szkolnictwa wyższego podkreślają konieczność modernizacji ustroju uczelni, który nie sprzyja ich rozwojowi, [8]
- podkreśla, że uczelnie publiczne są bardzo słabo powiązane z otoczeniem społeczno-gospodarczym, powołując się na opinie Banku Światowego głoszącego: „W większości uczelnie polskie nie koncentrują uwagi na potrzebach przedsiębiorstw stosujących zaawansowane technologie ani też na potrzebach społeczeństwa. Brakuje również powiązań (np. kontraktów lub wspólnych badań, wymiany personelu, wymiany patentów, udzielania licencji na technologię, zakupu i współużytkowania sprzętu) między uczelniami a środowiskiem biznesowym oraz sektorami przemysłu”[9]. Powyższe negatywne zjawiska są następstwem polskiej tradycji akademickiej z jednej strony oraz obowiązujących rozwiązań prawno-finansowych z drugiej, które sprzyjają wyalienowaniu się kultury akademickiej ze środowiska zewnętrznego.

Zdaniem Banku Światowego, z którym Ministerstwo w pełni się solidaryzuje „w Polsce brakuje koncepcji uczestnictwa zainteresowanych stron, tj. uczelni, społeczności lokalnych oraz środowiska biznesu, w zarządzaniu instytucjami szkolnictwa wyższego”.[10]
Zdaniem Ministerstwa negatywnie należy ocenić nieelastyczny, podażowy charakter polskich uczelni, które rzadko podlegają wewnętrznej ewoluacji pod względem efektów kształcenia. Ponadto uczelnie te stworzyły słabe mechanizmy instytucjonalne pozyskiwania funduszy (kontaktów) na badania i ekspertyzy od podmiotów zewnętrznych; w tym zwłaszcza komercjalnych.[11]

Ministerstwo uważa, że „struktura uczelni jest sztucznie rozdrabniana dyscyplinarnie, przez co uczelnie są w stanie tylko w niewielkim stopniu odpowiadać na potrzeby otoczenia zewnętrznego. Organizacja publicznych uczelni powoduje, że nie są one w stanie zaoferować

[7] *Założenia do nowelizacji ustawy*…, cyt. wyd., s. 12.
[8] *Tamże*, s. 12.
[9] *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, cyt. wyd., s. 34.
[10] *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, cyt. wyd., s. 34.
[11] *Założenia do nowelizacji ustawy*…, cyt. wyd., s. 13.

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawwk.pl

wiedzy aplikacyjnej oraz świadczyć usługi i dostosować je do potrzeb podmiotów gospodarczych".[12]

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

Powyższa ocena negatywna funkcjonowania szkół wyższych i zarządzania nimi dokonana przez MNiSzW przekonuje, że musi jak najszybciej dojść do projakościowej restrukturyzacji zarządzania w uczelniach, nie tylko publicznych. Zarządzanie szkołami wyższymi:

- nie zachęca do kreatywności osoby pełniące funkcje kierownicze w uczelni,
- nie wywołuje przedsiębiorczości wśród pracowników szkoły wyższej,
- nie sprzyja projakościowemu zarządzaniu, które prowadziłoby do wzrostu jakości efektów usług dydaktycznych i badawczych uczelni,
- nie wyzwala aktywności i zaangażowania zatrudnionych w szkole wyższej.

Przyczyn tego stanu rzeczy jest wiele. Jedną z nich jest tradycyjny, nie odpowiadający współczesnym wymaganiom system zarządzania i nieadekwatny do potrzeb konkurencyjnego rynku, bardzo przestarzały i nieefektywny ustrój uczelni.

2. Rynkowe aspekty pożądanego, nowego modelu zarządzania szkolnictwem wyższym

Ministerstwo widzi uzdrowienie szkolnictwa wyższego w:

- zasadniczo lepszym wykorzystaniu potencjału tkwiącego w polskich uczelniach dzięki zwiększeniu autonomii uczelni o dużym potencjale naukowym i dydaktycznym,
- wdrożeniu instrumentów zarządzania jakością,
- lepszym powiązaniu uczelni z otoczeniem zewnętrznym,
- aktywnej (zadaniowej) polityki rządu, czyli zwrot w kierunku finansowania zadaniowego,
- zwiększenie nacisku na efekty działania uczelni, a szczególnie na jakość efektów prowadzących badań naukowych i kształcenia,
- zróżnicowanie uczelni według kryterium jakości badań i dydaktyki, a nie ich statusu prawnego, na trzy kategorie:
  - uczelnie flagowe,
  - uczelnie regionalne,
  - lokalne.

[12] *Tamże*, s. 17-18.

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

Proponowane przez Ministerstwo nowe rozwiązania mają na celu:[13]

- projakościowe finansowanie szkół wyższych,
- poprawę jakości kształcenia,
- lepsze wykorzystanie potencjału badawczego i dydaktycznego polskich uczelni,
- integrację uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym,
- tworzenie regionów wiedzy,
- stworzenie mechanizmów wyłaniania krajowych naukowych ośrodków wiodących,
- umożliwienie zmian ustroju uczelni publicznej,
- optymalizację sposobu funkcjonowania organizacji przedstawicielskich i kontrolnych.

Proponowane przez Ministerstwo projakościowe finansowanie uczelni, ma na celu silniejsze niż dotąd powiązanie dotacji z efektami działalności naukowej i dydaktycznej (nastawienie na „wyjście" - efekty, a nie na „wejście" – potencjał) oraz zmianę proporcji pomiędzy dotacją budżetową a środkami finansowymi zdobytymi przez uczelnie w drodze konkursowej na warunkach konkurencyjnych, które staną się częścią znaczącą budżetu uczelni a nie dodatkiem jak obecnie. Uczelnie będą korzystać w mniejszym stopniu niż obecnie z dotacji. Będzie to:[14]

- dotacja stacjonarna na pokrycie kosztów prowadzenia studiów stacjonarnych w oparciu o: limit studentów na poszczególnych kierunkach przyznany uczelni przez Ministerstwo, liczbę punktów ECTS oraz wielkości wskaźników kosztochłonności zróżnicowanego zależnie od kierunku studiów,
- dotacji statutowa, której wielkość zależeć będzie od oceny parametrycznej dokonywanej przez Komitet Edukacyjny Jednostek Naukowych.

Rozwój uczelni, prace naukowo-badawcze mają być finansowane w drodze konkursów ogłoszonych przez MNiSzW, NCBiR, NCN ze środków budżetu państwa i funduszy strukturalnych.[15]

Uczelnie publiczne będą musiały pokrywać całość kosztów studiów niestacjonarnych i podyplomowych ze środków własnych uzyskanych w formie czesnego i różnych opłat wnoszonych przez studentów lub ich sponsorów (np. fundacje, itp).

Uczelnie publiczne, mające do tego uprawnienia będą mogły samodzielnie otwierać nowe kierunki studiów, pod warunkiem, że nie zwiększy się ogólna liczba studentów studiów

[13] *Założenia do nowelizacji ustawy*…, cyt. wyd., s. 18.
[14] *Tamże*, s. 19.
[15] *Tamże*, s. 19.

stacjonarnych w uczelni. Zwiększenie liczby studentów studiów stacjonarnych będzie wymagało finansowania ze środków własnych uczelni albo zgody Ministra, wydanej na podstawie analizy struktury kształcenia w kraju, na zwiększenie liczby studentów stacjonarnych na określonym kierunku i określonej specjalności, albowiem wiązać się to będzie ze zwiększeniem puli punktów ECTS przyznanej danej uczelni publicznej, kosztem innych uczelni.[16]

Ministerstwo przewiduje, że dla konsolidacji dorobku naukowego uczelni za pośrednictwem firm pochodnych (spin-off) lub umów licencyjnych uczelnie będą mogły tworzyć spółki prawa handlowego, którym będzie powierzone zarządzanie własnością przemysłową uczelni (patentami, wzorami użytkowania, wzorami przemysłowymi itp.) w zakresie jej komercjalizacji.[17]

Bardzo ważnym źródłem finansowania badań naukowych szkoły wyższej będzie uzyskanie Statusu Krajowego Naukowego Ośrodka Wiodącego. Uczelnia taka otrzyma trzykrotną dotację statutową na okres 5 lat i priorytet w ubieganiu się o środki z budżetu państwa i środki Unii Europejskiej na badania naukowe. Ponadto powstaną regionalne centra innowacji z udziałem parków naukowo-technologicznych, inkubatorów technologicznych, centrów zaawansowanych technologii, które będą tworzyć warunki do rozwoju najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw.[18]

3. Determinanty kreatywności, przedsiębiorczości i projakościowego myślenia w zarządzaniu szkołą wyższą

3.1. Negatywne determinanty niskiej jakości zarządzania, kreatywności i przedsiębiorczości

Kryzys społeczno-gospodarczy, o którym nie jesteśmy w pełni informowani, nie dotyczy tylko produkcji przemysłowej, ale obejmuje obecnie swym zakresem także: służbę zdrowia, oświatę, szkolnictwo wyższe, wymiar sprawiedliwości, administrację państwową i samorządową, organy państwa, albowiem są to naczynia połączone. Szkoły wyższe znajdują się obecnie w trudniejszej sytuacji niż na przykład banki, które przeszły już proces projakościowej restrukturyzacji. Uczelnie mają do wyboru:

[16] *Założenia do nowelizacji ustawy*…, cyt. wyd., s. 22.
[17] *Tamże*, s. 23.
[18] *Tamże*, s. 29 i 27.

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

- drogę szybkiej projakościowej restrukturyzacji: własności, zarządzania i świadczenia usług, którą poszedł przemysł,
- drogę stopniowej agonii (szpitale) lub szybkiej prywatyzacji (zakłady opieki zdrowotnej), którą kroczy służba zdrowia,
- drogę likwidacji i zamrożenia zasobów (PGRy),
- drogą własną - wypracowaną z uwzględnieniem doświadczeń przemysłu, służby zdrowia i państwowego rolnictwa, która wyzwoli wśród pracowników szkół wyższych: kreatywność, przedsiębiorczość i projakościowe myślenie.
- Prowadzone przez sześć lat badania przez autora[19], przy zastosowaniu różnych metod i narzędzi, w tym wywiadu uczestniczącego pozwoliły na wyciągnięcie wniosków, które pozwalają na sformułowanie listy negatywnych determinant niskiej jakości zarządzania, kreatywności i przedsiębiorczości w szkołach wyższych w Polsce współczesnej. Do nich należą, przede wszystkim:
- dziedzictwo PRL przejawiające się w:

  - niskim poziomie rozwoju naukowego i dydaktycznego polskich uczelni,

  - tradycyjny, ukształtowany w czasach feudalizmu i socjalizmu, nie przystosowany do współczesnych wymogów światowego i europejskiego konkurencyjnego rynku usług badawczych i dydaktycznych,
- niski poziom wymogów stawianych studentom, obniżanie wymagań w organizacjach studiów szczególnie na studiach zaocznych w pogoni za wzrostem lub utrzymaniem liczby studentów przynoszących uczelni dochody w postaci czesnego,
- podporządkowanie zainteresowania, osób kierujących uczelniami, realizacji przedsięwzięć inwestycyjnych (głównie budynki), które też są konieczne, kosztem jakości kształcenia i badań naukowych,

---

[19] T. Wawak, *Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, praca zbiorowa pod. red. A. Stabryły, Wyd. AE w Krakowie, s. 427-438;

T. Wawak, *Agencje zewnętrznego zapewnienia jakości w systemie oceny zgodności w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*, [w:] *Systemy zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym – aspekty prawne*, pod red.

A. Wosika, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2007, s. 99-111; T. Wawak, *Dylematy jakości zarządzania w szkołach wyższych w świetle wymogów Unii Europejskiej*, [w:] *Inżynieria jakości*, praca zbiorowa pod red.

P. Grudowskiego, J. Preihs, i P. Waszczura, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007, s. 70-78;

T. Wawak. *Uwarunkowania doskonalenia jakości kształcenia w ramach Procesu Bolońskiego – Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego*, [w:] *Jakość w badaniach i dydaktyce szkół wyższych*, praca zbiorowa pod red.

S. Doroszewicza i A. Kobylińskiej, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2007, s. 556-566; oraz *Zarządzanie w szkole wyższej*, *Raport z badań realizowanych pod kierunkiem T. Wawaka., w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne*, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008-2009.

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

- bardzo niski poziom wynagrodzeń nauczycieli akademickich, którzy są zmuszeni ekonomicznie do pracy na dwóch etatach, jest to bowiem łatwiejszy wzrost dochodów niż wzmożona praca naukowa,
- niski poziom przygotowania części maturzystów do studiów wyższych oraz wymuszony, między innymi bezrobociem trend aby wszyscy, którzy rozpoczęli szkołę średnią zdali maturę i podjęli studia, bez względu na to czy posiadają ku temu odpowiednie kompetencje,
- bardzo niski poziom nakładów państwa na naukę i szkolnictwo wyższe, sześciokrotne mniejsze niż wymaga tego Unia Europejska i nakłady w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo mierzone ich udziałem w budżecie państwa i PNB,
- przekonanie znacznej części profesury, że państwo musi dać pieniądze niezbędne dla rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego, a obowiązkiem uczelni jest ich efektywne wydatkowanie,
- przekonanie znacznej części nauczycieli akademickich, że uczelnia jest tylko centrum kosztów i ich rola nie powinna polegać na stworzeniu warunków i sytuacji przynoszących dochód uczelni pozwalający na pokrycie tych kosztów,
- powszechny brak świadomości zatrudnionych w szkołach wyższych, że uczelnie muszą we współczesnych warunkach rynkowych same zatroszczyć się o zdobywanie środków niezbędnych do finansowania rozwoju,
- blokowanie katedr, zakładów, osób kreatywnych i przedsiębiorczych, które realizują przedsięwzięcia przynoszące dochód uczelni przez tych pracowników, którzy tego rodzaju działalnością nie chcą się zajmować i wolą ograniczać się tylko do kreowania kosztów,
- umyślne niedocenianie, marginalizowanie, pomniejszanie i niedostrzeganie osiągnięć osób kreatywnych, innowacyjnych i przedsiębiorczych, które przynoszą dochód, chętnie przejmowany przez ich zwierzchników i przekazywany w różnej formie pracownikom biernym ale wiernym.

Szersze omówienie tych kwestii autor przedstawił w innych publikacjach.[20]

[20] T. Wawak, *Zarządzanie rozwojem szkoły wyższej w warunkach niedoskonałej konkurencji*, [w:] *Zarządzanie rozwojem szkoły wyższej w warunkach niedoskonałej konkurencji*, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 1, Kraków 2008, s. 581-598; T. Wawak, *Zarządzanie procesowe w produkcyjnej szkole wyższej*, [w:] *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS, Lublin 2008, s. 61-78.

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

3.2. Pozytywne proponowane determinanty kreatywności, przedsiębiorczości i projakościowego myślenia w zarządzaniu uczelnią

Dziś, nie ma już wątpliwości, że szkoły wyższe aby mogły się rozwijać, muszą zapewnić sobie samofinansowanie rozwoju, czyli muszą pokryć koszty funkcjonowania z uzyskanych przychodów i wygospodarowania nadwyżki ekonomicznej. Zadanie to ciąży w równym stopniu na osobach pełniących w szkole wyższej funkcję organu jednoosobowego jak i wszystkich pracowników uczelni, czyli zarówno zarządzających jak i zarządzanych szkoły wyższej. Oznacza to, że władze uczelni są zobowiązane do włączenia w proces samofinansowania rozwoju szkoły wyższej, którą kierują, wszystkich zatrudnionych, a ich wynagrodzenie musi być ściśle związane z ich wkładem pracy.

Warunkiem rozwoju uczelni jest więc wspólnota interesów i zespołowe działanie zaangażowanych wszystkich pracowników uczelni pod przewodnictwem rektora a wydziału dziekana. Oznacza to, że zarządzanie w uczelni przebiegać powinno zgodnie z zasobami TQM.[21]

Sprawne i skuteczne zarządzanie szkołą wyższą w społeczeństwie opartym na wiedzy[22] wymaga wyposażenia pełniących funkcje kierownicze w uczelni, zarówno nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników, w wiedzę niezbędną do wypełnienia tych funkcji, zanim zostanie im ona powierzona. Brak kompetencji zarządczych części osób wybranych demokratycznie w szkołach wyższych, do sprawnego kierowania powierzonym obszarem, jest znany i nie wymaga szczególnego udowodnienia. Potwierdzają to wyniki badań.[23]Tego rodzaju sytuacji można uniknąć gdyby młodzi pracownicy uczelni byli przygotowani do pełnienia funkcji kierowniczych, tak jak są przygotowani do pełnienia funkcji dydaktycznych i badawczych.

Asystent musi umieć zrządzać samym sobą oraz i potrafić ubiegać się skutecznie o środki niezbędne do sfinansowania swych badań naukowych niezbędnych do napisania i obrony pracy doktorskiej. Adiunkt musi chcieć, wiedzieć i potrafić przygotować i przeprowadzić dochodowe przedsięwzięcie dydaktyczne – np. studia podyplomowe, przy

---

[21] T. Wawak, *Jakość zarządzania*, rozdział 5, [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 106-133.
[22] W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. Naukową I.K. Hejduk, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2004, s. 9-34.
[23] *Zarządzanie w szkole wyższej*, Raport z badań realizowanych pod kierunkiem T. Wawaka, w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne**,** Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008-2009.

wsparciu merytorycznym profesora. Zarówno asystent jak i adiunkt powinien zdobyć wiedzę i kompetencje w dziedzinie zarządzania rentownymi przedsięwzięciami realizowanymi przez uczelnie, dostarczającymi środków niezbędnych do finansowania swojego rozwoju.

Kompetencje menedżerskie będą im potrzebne, kiedy po habilitacji zostaną kierownikiem samodzielnego zakładu lub katedry i będą musieli się troszczyć o środki niezbędne do ich funkcjonowania. Zdobyte kompetencje w zakresie zarządzania ludźmi i kapitałem pozwolą im dobrze wywiązywać się w przyszłości z obowiązków kierowniczych – menedżera katedry, instytutu, wydziału, uczelni.

Pełnienie funkcji dyrektora szkoły podstawowej, ordynatora szpitala, kierownika wiejskiego domu kultury wymaga posiadania dokumentu potwierdzającego odpowiednie przygotowanie do zarządzania tymi instytucjami w postaci np.: dyplomu ukończenia studiów podyplomowych w zakresie zarządzania. Osoby, które zamierzają uczestniczyć w konkursach i ubiegać się o daną funkcję muszą udowodnić swoje kompetencje i wiedzą niezbędną do zarządzania. Taki obowiązek powinien ciążyć przed wszystkimi osobami, które wyrażają zgodę na udział w wyborach lub konkursie, powinny wcześniej ukończyć studia podyplomowe zarządzanie w szkole wyższej, prowadzone na wysokim poziomie zajęć.

Obecne kompetencje menedżerskie osób pełniących funkcje kierownicze w uczelni, ich kreatywność i przedsiębiorczość pozwalają wiele do życzenia. Nadszedł czas, aby piastowanie godności zastąpić sprawnym ekonomicznie, wypełnianiem funkcji, zgodnie z wymogami konkurencyjnego rynku i zaleceniami Procesu Bolońskiego i Unii Europejskiej.[24] Uczelnia musi zaoferować konkurencyjnemu rynkowi oczekiwaną podaż wiedzy niezbędny dla rozwoju.[25]

Wdrożenie nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania oraz projakościowych zasad zarządzania (TQM) wymaga skutecznych przywódców i zaangażowanych podwładnych. Nie da się tego osiągnąć przy obowiązujących ustawach dotyczących nauki i szkolnictwa wyższego oraz obecnym poziomie wynagrodzeń w uczelniach, zarówno publicznych, jak i niepublicznych. Wzrost wynagrodzeń w szkolnictwie wyższym do poziomu pozwalającego na życie w godziwych warunkach jest podstawowym warunkiem jaki musi być w Polsce spełniony, aby można było zlikwidować dwuetatowość nauczycieli akademickich, którzy

[24] T. Wawak, *Ewolucja europejskiego systemu szkolnictwa wyższego w ramach Procesu Bolońskiego a zarządzanie uczelnią w warunkach postępującej integracji i globalizacji*, [w:] *Człowiek ponowoczesny wobec wyzwań globalizacji – studium interdyscyplinarne*, praca zbiorowa pod red. J. Filipka, I. Głuszyńskiej, A. Wąsińskiego, M. Płaszewskiego, Wyd. WSA, Bielsko-Biała 2008, s. 81-88.

[25] T. Wawak. *Rynek wiedzy oferowany przez szkoły wyższe w zakresie kształcenia*, [w:] *Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS, Lublin 2008, s. 153-159.

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

chcąc godnie przeżyć muszą pracować na dwóch pełnych etatach w szkołach wyższych, które są w stosunku do siebie konkurencyjne.

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

4. Synteza

Sukces uczelni nie zapewni sam rektor czy senat. Do tego potrzebne jest autentyczne zaangażowanie pracowników uczelni, ich kapitał intelektualny i ciągły rozwój wszystkich zatrudnionych. Musimy pamiętać o tym, że nie rozwija się szkoła wyższa, której pracownicy stoją w miejscu, czyli cofają się. Nauczyciel akademicki, aby mógł prowadzić merytorycznie poprawne zajęcia i przekazywać niezbędną wiedzę i kształcić kompetencje przyszłych absolwentów musi prowadzić badania naukowe, publikować, brać udział w konferencjach naukowych i ciągle pogłębiać swą wiedzę i swoje kompetencje. Wydzielenie uczelni, które zajmują się tylko dydaktyką jest nieporozumieniem na dłuższą metę. Zawodowe szkoły wyższe „ewoluują" w kierunku szkół policealnych i nie gwarantują pełnego wykształcenia na poziomie inżyniera i licencjata oraz wymaganej jakości kształcenia ocenianego przez pryzmat wiedzy, umiejętności i kompetencji „na wyjściu".

Kreatywność, przedsiębiorczość i projakościowe myślenie w zarządzaniu możemy rozwijać w polskiej szkoły wyższej jeśli:

- zapewnimy pracownikom odpowiednie warunki pracy, ciągły rozwój, godziwe wynagrodzenie proporcjonalnie do ilości i jakości pracy świadczonej uczelni oraz odpowiednie przygotowanie do pełnienie funkcji kierowniczych,
- dzięki kompetencjom menedżerskim i poprzez właściwą postawę osób pełniących funkcje kierownicze na różnych szczeblach spowodujemy trwałe zaangażowanie pracowników w pozyskiwanie środków niezbędnych do samofinansowania rozwoju: uczelni, wydziału, instytutu, katedry, zakładu,
- powierzymy funkcje kierownicze, w drodze wyborów lub zawiązania czasowych kontraktów, w oparciu o otwarte konkursy dla kompetentnych obywateli państw Unii Europejskiej, osobom które będąc przywódcami, menedżerami i mistrzami potrafią poprawnie merytorycznie i skutecznie ekonomicznie realizować swoje zadania i misje szkoły wyższej,
- jak najszybciej dostosujemy prawo o szkolnictwie wyższym do wymogów Procesu Bolońskiego i Unii Europejskiej.

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

Literatura

- *Education Policy analysis*, OECD, Paryż 2003
- Grudzewski W. M., Hejduk I. K., *Systemy zarządzania wiedzą – nowy paradygmat czy wyzwanie*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości fikcja i rzeczywistość*, praca zbiorowa pod red. Naukową I.K. Hejduk, Wyd. Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „ORGMASZ", Warszawa 2004
- *Szkolnictwo wyższe w Polsce*, Bank Światowy, Warszawa 2004
- Wawak T., *Agencje zewnętrznego zapewnienia jakości w systemie oceny zgodności w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*, [w:] *Systemy zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym – aspekty prawne*, pod red. A. Wosika, Wyd. AE w Poznaniu, Poznań 2007
- Wawak T., *Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, praca zbiorowa pod. red. A. Stabryły, Wyd. AE w Krakowie
- Wawak T., *Dylematy jakości zarządzania w szkołach wyższych w świetle wymogów Unii Europejskiej*, [w:] *Inżynieria jakości, praca zbiorowa* pod red. P. Grudowskiego, J. Preihs P. Waszczura, Wyd.Politechniki Gdańskiej, Gdańsk, 2007
- Wawak T., *Ewolucja europejskiego systemu szkolnictwa wyższego w ramach Procesu Bolońskiego a zarządzanie uczelnią w warunkach postępującej integracji i globalizacji*, [w:] *Człowiek ponowoczesny wobec wyzwań globalizacji – studium interdyscyplinarne*, praca zbiorowa pod red. J. Filipka, I. Głuszyńskiej, A. Wąsińskiego, M. Płaszewskiego, Wyd. WSA, Bielsko-Biała 2008
- Wawak T., *Jakość zarządzania*, [w:] *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego, Wyd. Difin, Warszawa 2008
- Wawak T., *Rynek wiedzy oferowany przez szkoły wyższe w zakresie kształcenia*, [w:] *Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS, Lublin 2008
- Wawak T., *Uwarunkowania doskonalenia jakości kształcenia w ramach Procesu Bolońskiego – Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego*, [w:] *Jakość w badaniach i dydaktyce szkół wyższych*, praca zbiorowa pod red. S. Doroszewicza i A. Kobylińskiej, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2007
- Wawak T., *Zarządzanie procesowe w produkcyjnej szkole wyższej*, [w:] *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. UMCS, Lublin 2008

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

- Wawak T., *Zarządzanie rozwojem szkoły wyższej w warunkach niedoskonałej konkurencji*, [w:] praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, *Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym*, t. 2, Studia i Prace Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Nr 1, Kraków 2008
- *Założenia do nowelizacji ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuk*i; Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, http://www.nauka.gov.pl - odczyt 20.08.2009
- *Zarządzanie w szkole wyższej*. Raport z badań realizowanych, w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne, pod kierunkiem T. Wawaka. Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008-2009

Streszczenie

Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym zarządzaniu w szkole wyższej

Od kilku miesięcy przebiega dyskusja nad propozycją Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego ”Założenia do nowelizacji ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym...”.W dokumencie tym przedstawiono, między innymi, bardzo krytyczną opinię o aktualnym stanie jakości zarządzania szkołach wyższych oraz propozycje zmian w obszarze modelu zarządzania szkolnictwem wyższym. Założenia te wywołują dyskusje i sprzeczne z sobą opinię środowiska akademickiego.
W opracowaniu przedstawiono ocenę zarządzania w uczelniach przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, oraz rynkowe aspekty pożądanego, nowego modelu zarządzania szkolnictwem wyższym. Następnie, zaprezentowano istniejące negatywne oraz proponowane pozytywne determinanty jakości zarządzania, kreatywności, przedsiębiorczości i projakościowego myślenia w zarządzaniu uczelnią.

W syntezie opracowania stwierdzono, że **kreatywność, przedsiębiorczość i projakościowe myślenie w zarządzaniu możemy rozwijać w uczelniach, jeśli dzięki kompetencjom menedżerskim i przez właściwą postawę osób pełniących funkcje kierownicze spowodujemy trwałe zaangażowanie pracowników w pozyskiwaniu środków niezbędnych do samofinansowania rozwoju: uczelni, wydziału, instytutu, katedry oraz powierzymy funkcje kierownicze w tych jednostkach (w drodze otwartych konkursów dla kompetentnych obywateli państw Unii Europejskiej) osobom, które potrafią poprawnie merytorycznie i skutecznie ekonomicznie realizować swoje zadania.**

ABSTRACT
Creativity and entrepreneurial outlook in quality-oriented management in a school of higher education

Over recent months there has been a discussion held on the Ministry of Science and Higher Education proposal entitled *Premises for an Amendment to the Higher Education Act.*. The

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawrak.pl

document is highly critical of the current quality in the field of higher education management. It presents a proposal for modification of higher education management model. *The Premises* have initiated discussions and controversies in academic circles.

The paper presents an appraisal of school management regarding units under the Ministry of Science and Higher Education supervision. The author outlines some market aspects of the expected - new model of higher education management. There have been also described: (existing) negative determinants of quality management; and proposal of positive determinants of quality management, creativity, entrepreneurial outlook and quality-oriented approach to higher school management.

A summary of this work provides the following conclusions: **creativity, entrepreneurial outlook, quality-oriented approach to management can be applied and developed in higher education institutions, provided that 1) managerial competencies and the right attitude of people of managerial positions result in lasting employee engagement in raising funds indispensable for self-financing development of universities, faculties, institutes, departments 2) managerial positions are held (and available through an open competition of the EU citizens*)* by people that are able to comply with both propriety of the merits and economic efficacy.**