

DOSTOSOWANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA W SZKOLE WYŻSZEJ DO WYMOGÓW PROCESU BOŁOŃSKIEGO

1. Szkoły wyższe w warunkach „nowej gospodarki” globalizacji i integracji w Europie.

Pojawienie się i rozwój „nowej gospodarki” związane jest z przyspieszonym rozwojem postępu technicznego w dziedzinie informacyjnych i komunikacyjnych technologii (IKT), pogłębieniem się integracji w ramach Unii Europejskiej i przyspieszeniem procesu globalizacji. Tym trzem dynamicznym procesom muszą towarzyszyć głębokie przemiany w szkolnictwie wyższym, a zwłaszcza jakościowa restrukturyzacja zarządzania uczelniami publicznymi i niepublicznymi w Polsce. Następuje bowiem głębokie umiędzynarodowienie wszelakich działań i rozwoju konkurencji wszelkiej działalności, w tym nie tylko gospodarczej ale także na płaszczyźnie nauki i szkolnictwa wyższego. Zmusza to wszystkie kraje Europy, w tym i Polskę do podporządkowania swego rozwoju trendom i wymogom światowego rynku edukacji i badań. Wymiar międzynarodowy działalności uczelni zmusza je do podjęcia wyzwań konkurencji – przodujących uniwersytetów świata. Tylko dwa polskie uniwersytety mieszczą się w połowie czwartej setki, w rankingu światowym uczelni.

Szkoły wyższe jednocześnie są twórcami i odbiorcami IKT. Udział polskich uczelni zarówno jako „dawców” i „biorców” tej technologii jest daleki od światowej czołówki. Najszerzej i najszybciej rozwój IKT nastąpił w USA i tam dotychczas przynosił największe skutki. Dlatego też w USA wydajność wzrastała szybciej niż w Europie. Większość krajów UE nie wykorzystuje wzrostowego potencjału IKT, nie rozwijając ich produkcji, zastosowania i siły dynamizowania innowacyjności w poszczególnych gałęziach gospodarki i szkolnictwie wyższym, tak jak czyni to USA.¹ Wśród przyczyn wcześniejszego i szybszego rozwoju IKT i ogólnego zastosowania tych technologii w USA wymienić należy wysokie kwalifikacje zatrudnionych w tej dziedzinie, intensyfikowanie prac badawczych IKT i ich zastosowanie oraz korzystne systemy zarządzania szkołami wyższymi i ich przedsiębiorczość pozwalającą na aktywny udział w kreowaniu IKT. Nie można oczywiście zapomnieć w tym miejscu o możliwościach kapitałowych ośrodków badawczo-rozwojowych i uczelni w USA.

Równolegle postępuje globalizacja, która pozostaje w interakcji z rozwojem „nowej gospodarki”. Następuje bowiem równocześnie umiędzynarodowienie i nierównomierny

¹ A.Zaorska, „Nowa gospodarka a globalizacja i regionalizacja”, Centrum Wiedzy, www.centrumwiedzy.edu.pl, 20.07.2007, s.2.

rozwój działalności gospodarczej w świecie oraz intensyfikacja postępu naukowo-technicznego, szybsza w USA niż w Europie. Wzrostowi podaży nowych technologii towarzyszy wzrost popytu na nie wywołany przez intensyfikację globalnej konkurencji i zapotrzebowania gospodarki na innowacje. Rozwój globalizacji stymulował więc intensyfikację tworzenia i stosowania IKT oraz w pewnej mierze przyczynił się do powstania „nowej gospodarki”.²

Powyższe procesy zachodzą w USA w pierwszej kolejności w sektorze badawczym i szkolnictwie wyższym, które ściśle skorelowane są z gospodarką. Pod tym względem nauka i szkolnictwo wyższe Europy, w tym szczególnie Polski daleko odbiega in minus w stosunku do USA. Wyniki Unii Europejskiej i 45 sygnatariuszy Procesu Bolońskiego zmierzają w kierunku zmiany tej niekorzystnej sytuacji. Postęp w tym zakresie odnotowały uczelnie brytyjskie, sporo dzieje się w Niemczech i Francji w tej dziedzinie. Polskie uczelnie nie przywiązują należytej uwagi związkowi „nowej gospodarki”, globalizacji i integracji europejskiej z realizacją wymogów Procesu bolońskiego i konsekwencji zmian jakie zachodzą w zakresie rozwoju nauki i szkolnictwa wyższego w rozwiniętych państwach świata dla polskich uczelni i ośrodków naukowo-badawczych. Niebawem konkurencja na rynku edukacyjnym i badawczym pojawi się w Polsce, do której uczelnie nie są właściwie przygotowane. Tymczasem kraje Unii Europejskiej rozwój „Nowej Europy” wiąże z „Europą Wiedzy”³ (Europe of Knowledge) w której czołowe miejsce zajmuje:

- Europejska Przestrzeń Badawcza i Innowacji (Strategia Lizbońska),
- Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego (Proces Boloński),
- Europejska Przestrzeń Kształcenia Ustawicznego (Unia Europejska),
- Europejska Przestrzeń Kształcenia Ustawicznego (Proces Kopenhaski).

Rozwój i wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw innowacyjnych i tradycyjnych wymaga w „Nowej Europie” kształcenia kadr, umiejętności informacyjnych i innowacji. Jest to otwarte wyzwanie stojące przed szkołami wyższymi w Polsce, które nie mogą go podjąć i odstąpić pola uczelniom zagranicznym na terenie Polski. Warunkiem sine qua non przetrwania i rozwoju uczelni publicznych i niepublicznych w Polsce jest (korzystając z pomocy finansowej Unii Europejskiej) zidentyfikowanie wysiłku ich kierownictwa i pracowników wokół IKT oraz realizacja wymagań Procesu Bolońskiego i Strategii Lizbońskiej. Jeżeli tego nie uczynimy to „przepaść cyfrowa” dzieląca Polskę od założycieli EWG przekształci się w bliskiej przyszłości w „przepaść ekonomiczną i socjalną”.

² Tamże, s.3.

³ A. Kraśniewski, Proces Boloński: dokąd zmierza europejskie szkolnictwo wyższe, MEN, Warszawa, s.25.

Uczelnie muszą opracować swoją strategię rozwoju i plan jakościowej restrukturyzacji pamiętając o czynnikach sprawczych „Nowej Gospodarki” (IKT, globalizacja, integracja europejska, walka o talenty, wartości niematerialne). Dziś świat stał się mniejszy, każdy z nas stał się bardziej dostępny, straciliśmy część prywatności i uzyskali nowe możliwości. Nowa technologia umożliwiła powstanie nowych modeli biznesu.⁴ Wszystko to spowodowało, że uczelnie stają się organizacjami bardzo zbliżonymi do przedsiębiorstw non profit, które muszą przede wszystkim liczyć na siebie, pokrywać koszty z różnych przychodów i samofinansować swój rozwój.

2. Wymagania Procesu Bolońskiego.

Inicjatywa utworzenia od 2010 roku Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, mająca w znacznej mierze charakter polityczny jest próbą wypracowania wspólnej „europejskiej” polityki i reakcji na potrzeby występujące w większości krajów na rynku edukacyjnym. Przedsięwzięcia podejmowane w tym zakresie od 19 czerwca 1999 roku (kiedy to w Bolonii ministrowie właściwi do szkolnictwa wyższego 29 krajów podpisali Deklarację Bolońską), inspirowane przez Komisję Europejską i popierane przez środowiska akademickie, mają na celu:⁵

- stworzenie warunków do mobilności obywateli (studentów i wykładowców),
- dostosowanie systemu kształcenia do potrzeb rynku pracy i zmniejszenie bezrobocia nowych absolwentów szkół wyższych,
- podniesienie atrakcyjności i poprawienie pozycji konkurencyjnej systemu szkolnictwa wyższego w Europie (w stosunku do USA), tak aby odpowiadała ona wkładowi tego kontynentu w rozwój cywilizacyjny,
- rozpoczęcie i przyspieszenie odwlekanych reform w szkolnictwie wyższym krajów Europy.

Na kolejnych posiedzeniach ministrów właściwych dla szkolnictwa wyższego w: Pradze, Bergen i Londynie nie konkretyzowano celów i zadań Procesu Bolońskiego, które przedstawia tabela 1.

Cele i zadania Procesu Bolońskiego

ETAP	CELE I ZADANIA
I Bolonia	<ul style="list-style-type: none">• wspieranie mobilności studentów i pracowników• współdziałanie w zakresie zapewnienia jakości kształcenia

⁴ Nowa Gospodarka – co to jest?, www.studia.korba.pl, 20.07.2007

⁵ A.Kraśniewki, Proces Boloński....., s.5.

19.06.1999r	<ul style="list-style-type: none"> • propagowanie spraw europejskich w kształceniu (europejski wymiar kształcenia) • wprowadzenie systemu „łatwo czytelnych” i porównywalnych stopni (dyplomów) • wprowadzenie studiów dwustopniowych (bachelor i master) • wprowadzenie punktowego systemu rozliczania osiągnięć studentów (ECTS) na I i II stopniu kształcenia
II Praga 19.05.2001	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój kształcenia ustawicznego • współdziałanie uczelni i studentów w realizacji Procesu Bolońskiego • propagowanie atrakcyjności Europejskiego Szkolnictwa Wyższego poza Europą
III Berlin 19.09.2003	<ul style="list-style-type: none"> • rozszerzenie dwustopniowej struktury studiów o studia trzeciego stopnia – studia doktoranckie • rozwój kształcenia interdyscyplinarnego • umożliwienie absolwentowi I stopnia możliwość kontynuowania kształcenia na studiach II stopnia w różnych dziedzinach (zwłaszcza w przypadku studiów I stopnia o profilu akademickim) • umożliwienie absolwentowi II stopnia kontynuowanie kształcenia na studiach III stopnia
IV Bergen 20.05.2005	<ul style="list-style-type: none"> • zacieśnienie związków kształcenia i badań naukowych • zwiększenie dostępności studiów dla kandydatów ze wszystkich grup społecznych, bez względu na ich sytuację finansową • stworzenie mechanizmów przenoszenia przyznanych kredytów, grantów, itp. oraz ułatwienia w przyznaniu wiz i pozwoleń na prace • tworzenie warunków sprzyjających wymianie akademickiej • przyjęcie jednolitych standardów i wskazówek dotyczących zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego • przyjęcie ramowej struktury kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego • zwiększenie atrakcyjności Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego • usunięcie przeszkód ograniczających mobilność studentów i pracowników
IV Londyn 18.05.2007	<ul style="list-style-type: none"> • ukończenie podjętej linii działania (action lines) uwzględniającą bieżące priorytety dotyczące trzystopniowego cyklu kształcenia w kwestii zapewniania kształcenia jakości, uznawalności w zakresie wykształcenia i okresu studiów • koncentrowanie się na następujących obszarach działania: <ul style="list-style-type: none"> - mobilność studentów i nauczycieli akademickich, - społeczny wymiar, - studia doktoranckie - gromadzenie danych, - poprawa zdolności zawodowych, - europejski obszar szkolnictwa w perspektywie ogólnoswiatowej, - ocena partnerstwa • uruchomienie działalności powołanego Europejskiego Rejestru Agencji do spraw Zapewnienia Jakości • opracowanie propozycji kierunków rozwojów (EOSW) po 2010 roku • opracowanie oceny Procesu Bolońskiego w państwach tworzących Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego

Między konferencjami ministrów, przebieg Procesu Bolońskiego jest koordynowany przez Bolońską Grupę Wdrożeniową (Bologna Follow-up Group) oraz Radę (Board) obsługiwana przez sekretariat. W skład Bolońskiej Grupy Wdrożeniowej wchodzi przedstawiciele 46 krajów sygnatariuszy procesu Bolońskiego oraz Komisji Europejskiej. Działania tej Grupy są konsultowane z 8 organizacjami:

- ENQA
- EUA
- EURASHE
- ESIB
- EI
- CD – ESR
- UNESCO/CEPES
- UNICEF

Pierwsze cztery organizacje są głównymi inicjatorami procesu Bolońskiego i tworzą tzw. zespół E4, nadający kierunek prac Bolońskiej Grupie Wdrożeniowej.⁶

Szczególne znaczenie w procesie Bolońskim ma zwiększenie mobilności studentów:⁷

- poziomej (horizontal mobility) polegającej na realizacji części programu studiów I i II stopnia w innej uczelni w kraju i za granicą;
- pionowej (vertical mobility) pozwalającej na zmianę nie tylko uczelni (w kraju lub wyjazd za granicę, po ukończeniu I stopnia kierunku studiów, przy przejściu na II stopień kształcenia).

Mobilność pozioma wymaga projektowania i wdrożenia indywidualnej ścieżki kształcenia. Natomiast mobilność pionowa umożliwia zróżnicowanie kwalifikacji (dwa zawody 0 I i II stopień) i lepsze dopasowanie wykształcenia do potrzeb rynku pracy.

Przyszłość studiów w Europie tkwi we wspólnych programach studiów (joint degree programmes) realizowanych na podstawie wieloletniej umowy zawartej przez kilka uczelni. Wymaga to:⁸

- wspólnego opracowania planu studiów i programów nauczania;
- wprowadzenie porównywalnych okresów studiowania w powiązanych umową szkół wyższych;

⁶ Tamże s.8.

⁷ Trends in Learning Structures In Higher Education (III) – Progress towards the European Higher Education Area, by S.Reichert and Ch.Tauch, 2003; www.bologna-bergen2005.no (zakładka “Main Documents”, “EUA trends reports”).

⁸ A.Kraśniewski, Proces Boloński ..., cyt. wyd. s.12-13.

- realizowania części programu studiów w innych uczelniach za granicą lub w kraju;
- wspólnego prowadzenia prac dyplomowych i egzaminów dyplomowych;
- wymiany wykładowców między współpracującymi ze sobą uczelniami;
- wydawania wspólnych dyplomów, czyli wydawanych przez dwie lub więcej uczelnie łącznie.

Powyższe rozwiązanie wymaga ujednoczenia zróżnicowanych regulacji prawnych dotyczących między innymi np. kwestii: ⁹

- ramowej struktury kwalifikacji i programów studiów;
- nazewnictwa kierunków, specjalności, programów;
- systemu zapewnienia jakości kształcenia i zarządzania jakością w uczelniach;
- prac dyplomowych;
- uznawalności uzyskanych kwalifikacji formalnych (dyplomów);
- kształcenia ponad granicami;
- języka wykładowego w uczelniach publicznych;
- statusu studenta;
- przyznawania wiz i pozwoleń na pracę;
- poprawy jakości obsługi studentów (informowanie, doradztwo, warunki zakwaterowania);
- mechanizmów wspierania finansowego wyjazdu, szczególnie ubogich utalentowanych i pracowitych studentów;
- przenoszenia za granicę przyznawanych kredytów i grantów;
- związku kształcenia i badań naukowych;
- kształcenia interdyscyplinarnego;
- tzw. fachowych studiów doktoranckich.

Obok tych zmian w prawie obowiązującym w krajach sygnatariuszach Procesu Bolońskiego koniecznym jest:

- zmiana statutów uczelni, pozwalającej na ich włączenie się w realizację celów i zadań Procesu,
- zmiana regulaminu studiów panujących w szkołach wyższych w kierunku ich dostosowania do celów i zadań Procesu,

⁹ Tamże, s.7, 13, 15.

- zmiana podejścia nauczycieli akademickich do Procesu Bolońskiego i akceptacja jego celów i zadań przez pracowników uczelni,
- poważne i rzetelne podejście władz uczelni do zadań jakie stoją przed szkolnictwem wyższym, wynikających z utworzenia w 2010 roku Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.

Kolejnym etapom Procesu Bolońskiego towarzyszy realizowana przez Unię Europejską Strategia Lizbońska. W jej zakresie Rada Europejska podejmowała kolejne w latach 2000, 2002, 2003, 2005, 2007 kolejne uchwały dotyczące stworzenia w Europie najbardziej dynamicznej i konkurencyjnej w skali globalnej gospodarki opartej na wiedzy zapewniającej zrównoważony rozwój przez utworzenie Europejskiej Przestrzeni Badawczej (European Research Area), która wspólnie z Europejskim Obszarem Szkolnictwa Wyższego staje się podstawą Europe of Knowledge.

Działania instytucji związanych z procesem Bolońskim wspiera Unia Europejska, czego dowodem są między innymi dokumenty:

- Rady UE i Komisji Europejskiej z 2002 roku – „Detailed work programme on the follow-up the objectives of education and training systems in Europe”¹⁰,
- Komisji Europejskiej z 2003 roku – “The role of the universities in the Europe of knowledge”.¹¹

3. Dylematy jakości kształcenia i zarządzania w szkołach wyższych w Polsce okresu transformacji.

Obowiązująca obecnie ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku zatytułowana „Prawo o szkolnictwie wyższym”¹² zastąpiła trzy ustawy, łączące szkolnictwo wyższe jednym aktem normatywnym:

- o wyższym szkolnictwie wojskowym (1992r.),
- o szkolnictwie wyższym (1990 r.),
- o wyższych szkołach zawodowych (1997r.).

Niewątpliwie jest znaczny krok naprzód w stosunku do poprzednich rozwiązań jakie występowały przed 2005 rokiem. Postęp ten wydaje się być jednak niezadowolający i nie

¹⁰ Detailed work programme on the follow-up the objectives of education and training systems in Europe, Council of the European Union, 20.02.2002

¹¹ The role of the universities in the Europe of knowledge – Communication form the Commission, European Commission, 5.02.2003

¹² Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 roku, Dziennik Ustaw 2005 nr 164.

wystarczający. Ta dyrektywna ustawa składająca się z 277 artykułów i 128 stron jest nadmiernie rozbudowana i sformalizowana oraz nie w pełni dostosowana do wymogów zmian jakie niesie z sobą Proces Boloński i Strategia Lizbońska. Utworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Europejskiego Obszaru Badawczego wymagać będzie kolejnej nowelizacji tej Ustawy, najpóźniej w 2010 roku. Na potrzebę jej nowelizacji wpłynęły także uwarunkowania wewnętrzne występujące obecnie w Polsce. Z jednej strony zwiększa się migracja zarobkowa wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, której towarzyszy odczuwalny odpływ kapitału intelektualnego wykształconego przez system edukacyjny w Polsce, w tym i szkolnictwo wyższe. Jednocześnie niż demograficzny dotarł do uczelni publicznych i niepublicznych „skończyła się ilość, czas zająć się jakością” – powiedział Rektor Uniwersytetu Jagiellońskiego otwierając II Seminarium „Zarządzanie Jakością Kształcenia w Szkole Wyższej” (14.03.2007r. zorganizowane przez Stałą Rektorską Komisję ds. jakości Nauczania oraz Zakład Ekonomii Stosowanej UJ). Musimy zastąpić kadrę która wyemigrowała za chlebem, nową, lepiej wykształconą kadrą specjalistów legitymujących się kompetencjami i wiedzą adekwatną do obecnych potrzeb rynku pracy.

Na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, w warunkach rosnącego bezrobocia młodzieży pojawiła się konieczność podwojenia ilości miejsc w szkołach wyższych, które mogły „zagospodarować” część bezrobotnej młodzieży, przy tej samej liczbie nauczycieli akademickich. Zaczęły powstawać szkoły wyższe, zwane później niepublicznymi, które zatrudniły na drugim etacie nędznie zarabiających profesorów i doktorów. Niskie płace w szkołach publicznych i istniejące wówczas przepisy dostarczyły kadrę nauczycieli akademickich do prywatnego sektora szkolnictwa wyższego.

Powstanie szkół prywatnych i ich szybki rozwój ilościowy zapewnił wzrost dochodów realnych nauczycieli akademickich oraz wzrost wskaźnika skolaryzacji, ale pod znakiem zapytania pozostaje jakość kształcenia w tych uczelniach.

W latach 90-tych postawiono na rozwój wyższych szkół zawodowych licencjackich i magisterskich, które powstawały w pierw w dotychczasowych ośrodkach akademickich, a następnie pojawiały się jak grzyby po deszczu w miastach powiatowych w odległości 100 – 120 km od tych ośrodków. Powstanie tych szkół nobilitowało te miasta i podniosło poziom życia kulturalnego i jakości kadr zatrudnionych w powiatach. Niewątpliwie są to cenne następstwa powstania tych wyższych szkół zawodowych w terenie, bliżej rynku pracy i kandydatów na studia. Nie są to jednak efekty w pełni zadowalające. Powstanie kilkuset nowych szkół przy prawie tym samym potencjale kadrowym spowodowało negatywne następstwa. Do nich zaliczyć można między innymi następujące:

- zatrudnianie nauczycieli akademickich na dwóch i więcej etatach, w kilku szkołach oraz wzrost godzin nadliczbowych w uczelni macierzystej,
- wydłużenie okresu przygotowania doktoratów i habilitacji co spowodowało wzrost ilości starszych wykładowców i wykładowców w niektórych uczelniach w wyniku rotacji,
- osłabienie pracy naukowej, na którą nie wystarczało już czasu, przepracowanie dydaktyką w kilku szkołach nauczycieli akademickich,
- obniżenie wymogów jakościowych stawianych realizowanym zajęciom dydaktycznym a tym samym i studentom,
- gwałtowny wzrost zainteresowania studiami spowodował, że studia rozpoczyna coraz to większa liczba studentów, która nie ma predyspozycji do tego aby studiować. Sytuacja ta w warunkach silnego zainteresowania założyciela szkoły wyższej i jej statutowych władz dużą ilością studentów i absolwentów, wymuszała na nauczycielach akademickich stopniowe obniżenie poziomu wymogów stawianych studentom,
- konkurencja wyższych szkół publicznych i niepublicznych zaostrzyła się wraz ze zmniejszeniem się ilości młodzieży w wieku maturalnym i przybrała bardzo często postać spadku wymogów stawianych studentom i znacznym złagodzeniem wymogów regulaminu studiów,
- w istniejących warunkach, jak dotychczas polski rynek pracy nie weryfikował w sposób znaczący jakości kształcenia na polskim rynku edukacyjnym,
- wzrost migracji za chlebem oraz pojawienie się możliwości podjęcia lepiej płatnej pracy w kraju i za granicą przez absolwentów posiadających wymagane kompetencje na rynku światowym pracy wskazał studentom i ich sponsorom oraz władzom i założycielom uczelni, że skończył się okres wzrostu ilościowego kształcenia i teraz musi nastąpić radykalny wzrost jakości kształcenia.

Kondycja ekonomiczna szkół wyższych, która poprawiła się na przełomie wieku XX i XXI na skutek wzrostu ilości studentów i przeciążenia nauczycieli akademickich, zaczęła się poprawiać. Obecnie w ślad za malejącą liczbą słuchaczy uczelnie muszą zacząć budować swą przewagę konkurencyjną na płaszczyźnie:

- jakości i zakresu badań naukowych,
- jakości kształcenia,
- powiązania: nauki, praktyki i kształcenia w realizacji potrzeb gospodarki,

- efektywne wykorzystanie posiadanego kapitału intelektualnego i kapitału trwałego, czyli wszystkich zasobów,
- jakości życia pracowników,
- jakości życia studentów,
- jakości zarządzania uczelnią, wydziałem, instytutem, katedrą, zakładem.

Działania w powyższym zakresie wymagają szybkiej identyfikacji czynników determinujących powyższe parametry oraz podjęcia projakościowej restrukturyzacji uczelni na wyżej wymienionych płaszczyznach. Punktem wyjścia musi być tu projakościowa restrukturyzacja strategii zarządzania uwzględniająca rozwijający się proces konkurencji w ramach nie tylko kraju ale także Europy i Świata oraz pogłębiający się proces globalizacji i integracji europejskiej na otwartym rynku edukacyjnym Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Aspekt rynkowy i międzynarodowy funkcjonowania uczelni na konkurencyjnym rynku wymaga:

- samodzielności ekonomicznej zakładów, katedr, instytutów,
- przygotowania w zakresie zarządzania jakością kierowników zakładów, katedr i instytutów do pełnienia swych funkcji menedżerskich,
- przywrócenie zasady zatrudnienia tylko w jednej szkole wyższej na stanowisku nauczyciela akademickiego,
- projakościowej restrukturyzacji nadzoru właścicielskiego nad funkcjonowaniem uczelni niepublicznych sprawowanego przez ich założyciela oraz państwa jako założycieli nad uczelniami publicznymi,
- podniesienia wymogów jakościowych przy akredytacji kierunków studiów i tworzenie nowych uczelni, wydziałów i kierunków,
- wprowadzenia certyfikacji systemów zarządzania jakością w uczelniach przez notyfikowanie i akredytowanie (agencje) jednostki certyfikujące,
- radykalnego wzrost zainteresowania władz uczelni, wydziałów i instytutów oraz kierowników katedr i zakładów ustawicznym doskonaleniem jakości zarządzania kształcenia,
- przezwyciężenia pozostałości minionych epok (feudalizmu i realnego socjalizmu) na uczelni, które blokują rozwój szkoły wyższej i negatywnie wpływają na motywację i sposoby postępowania przełożonych i podwładnych,

- aktywizacji pracowników uczelni wokół realizacji celów i zadań Procesu Bolońskiego i poprawy warunków ekonomicznych uczelni, które mogą ulec częściowej poprawie poprzez realizację projektów unijnych.

4. Polskie uczelnie wobec wymagań globalizacji „Nowej Gospodarki” i Procesu Bolońskiego.

Ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” stwarza formalne warunki doskonalenia i dostosowania uczelni do wymogów globalizacji, „Nowej Gospodarki” i Procesu Bolońskiego. W artykule 4 czytamy¹³:

- Uczelnia jest autonomiczna we wszystkich obszarach swojego działania na zasadach określonych w ustawie.
- W swoich działaniach uczelnie kierują się zasadami wolności nauczania, wolności badań naukowych oraz wolności twórczości artystycznej.

Organy administracji rządowej i organy jednostek samorządu terytorialnego mogą podejmować decyzje dotyczące uczelni tylko w przypadku przewidzianych w ustawach. Z powyższego wynika, że to każda szkoła wyższa sama decyduje o tym czy i w jaki sposób będzie podnosić:

- jakość kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów,
- jakość zarządzania w uczelni,
- jakość prowadzonych badań naukowych,
- poziom konkurencyjności na rynku edukacyjnym i badawczym,
- zaspokajanie potrzeb rynku pracy,
- sprzyjanie rozwojowi „Nowej Gospodarki” w Polsce.

Ustawa normująca zasady funkcjonowania szkolnictwa wyższego w Polsce wyraźnie stwierdza w art. 6, że uczelnia sama¹⁴:

- ustala warunki przyjęcia na studia, w tym liczbę miejsc,
- ustanawia plany studiów i programy kształcenia z uwzględnieniem standardów ministerialnych,
- weryfikuje wiedzę i umiejętności studentów.

Oznacza to, że uczelnia mająca formalne możliwości do dostosowania realizowanego procesu edukacyjnego do wymogów konkurencyjnego rynku edukacyjnego, w skali Europy i Świata.

¹³ Tamże

¹⁴ Tamże

W jakim stopniu poszczególne uczelnie z tych możliwości korzystają to już inny problem wynikający z różnych przyczyn. Do nich zaliczyć możemy obecnie między innymi:

- uczelnie nie muszą konkurować między sobą jakością kształcenia, ponieważ dla znacznej części studentów nie jest to najważniejsze;
- znaczna część studentów zainteresowana jest dyplomem ukończenia studiów przy jak najniższych kosztach studiowania i relatywnie nie najwyższym wysiłku;
- przeciążeni pracami w kilku uczelniach wykładowcy, świadomi nie najwyższym zainteresowaniem znacznej części studentów wiedzą, mniej niż mogliby wymagać od siebie i od studentów;
- zainteresowani dochodami założyciele i władze szkół wyższych niepublicznych i publicznych, zbyt często nie są zainteresowani wysokimi wymaganiami egzaminacyjnymi wykładowców, które mogą zmniejszyć liczbę studentów i wpływy z czesnego;
- bezrobocie osób ze średnim wykształceniem spowodowało, że studia podejmuje duża grupa osób, która nie posiada predyspozycji oraz przygotowania wyniesionego ze szkół średnich (liceów) niezbędnych do studiowania, stanowią oni balast obniżający w obecnych warunkach wymogów, poziomu jakości kształcenia;
- studia II stopnia podejmują także studenci, którzy nie są przygotowani do studiów magisterskich przez studia I stopnia lub nie posiadają predyspozycji do studiowania na II stopniu; sprawia to, że jakość kształcenia ulega obniżeniu w wyniku dostosowania poziomu wymogów do możliwości tej grupy studentów.

Z powyższego wynika, że mamy do czynienia obecnie z dwoma biegunowymi zjawiskami:

- konkurencja na rynku edukacyjnym Europy, Świata wymaga radykalnego wzrostu jakości kształcenia;
- uwarunkowania polskie, w jakich funkcjonują uczelnie, nie skłania ich jak na razie do podwyższenia jakości kształcenia.

Sytuacja na rynku edukacyjnym w Polsce już ulega zmianie, między innymi za sprawą¹⁵:

- ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”, które umożliwia tworzenie związków uczelni publicznych i związków uczelni niepublicznych (art. 26);
- uczelnie na podstawie porozumienia mogą tworzyć jednostki międzyuczelniane i jednostki wspólne (art.31);

¹⁵ Ustawa o szkolnictwie wyższym , cyt.wyd.

- uczelnie mogą tworzyć jednostki wspólne z innymi, a w szczególności z instytucjami naukowymi, w tym również zagranicznymi (art.31);
- uczelnie zawodowe mogą współdziałać z uczelniami akademickimi między innymi w zakresie zapewnienia wyższego poziomu kształcenia, rozwoju naukowego nauczycieli;
- zagraniczne uczelnie mogą tworzyć uczelnie z siedzibą na obszarze Polski na zasadach uczelni niepublicznej (art. 85);
- uczelnie akademickie mogą prowadzić inkubatory przedsiębiorczości oraz centra transferu technologii (art. 86);
- zatrudnianie w uczelni w charakterze nauczyciela akademickiego cudzoziemca następuje bez konieczności uzyskania zezwolenia i zgody organu zatrudnienia (art.109);

Te i inne postanowienia „prawa o szkolnictwie wyższym” pozwalają na:

- powstanie uczelni zagranicznych w Polsce;
- powstanie związku uczelni niepublicznych i uczelni zagranicznych;
- zatrudnianie cudzoziemców.

Należy spodziewać się, że takie uczelnie i związki uczelni powstaną i utworzą jednostki wspólne z instytucjami naukowymi, ośrodkami badawczo-rozwojowymi i przedsiębiorstwami krajowymi i zagranicznymi. W krótkim czasie staną się one uczelniami bardzo konkurencyjnymi do obecnie funkcjonujących w Polsce. Studenci ambitni, najlepsi, ci którym zależało będzie na zdobyciu wysokich kompetencji wybiorą te uczelnie. Świadomość powyższego faktu powinna spowodować, że najlepsze uczelnie w Polsce zrezygnują z kultu ilości studentów i postawia na jakość kształcenia i realizację wymogów Procesu Bolońskiego. Do swych głównych równorzędnych celów zaliczą, tak jak to ma miejsce w Uniwersytecie Jagiellońskim:¹⁶

- kształcenie i wychowywanie studentów,
- kształcenie kadry naukowej,
- prowadzenie badań naukowych,
- współdziałanie z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami oraz instytucjami naukowymi, naukowo-dydaktycznymi, kulturalnymi, oświatowymi, gospodarczymi i zakładami opieki zdrowotnej.

¹⁶ Statut UJ, lipiec 2007.

Uczelnie w Polsce uzyskały bardzo duży stopień autonomii, ale okazały się w istocie niezdolne do autoreformy formy i realizacji swych celów statutowych „Dość beztrudnie samozadowolenie się uczelni z myślenia rynkowego połączone do niedawna z brakiem konkurencji na rynku usług edukacyjnych, doprowadziło jednak do tego, że polski uniwersytet jest nieefektywny kosztowo, słabo zarządza jakością swojej oferty edukacyjnej i działa z niewielkim rozpoznaniem potrzeb rynku pracy”.¹⁷ Dlaczego tak się dzieje? Czy nie sprawdzili się model uczelni publicznej samorządowej i niepublicznej podporządkowanej interesowi założyciela? Dużo wskazuje na to, że tak! Dlaczego tak się dzieje? Problem tkwi między innymi w braku konkurencji między uczelniami wynikającymi między innymi z:

- zatrudniania nauczycieli akademickich w dwóch lub więcej uczelniach;
- prowadzenie studiów dziennych bezpłatnych tylko w uczelniach publicznych, co stwarza nie równe warunki konkurencji;
- innego potraktowania uczelni publicznych i niepublicznych w obowiązującej ustawie „prawo o szkolnictwie wyższym”, co stwarza nierówne warunki konkurencji;
- braku rzeczywistego nadzoru nad jakością kształcenia przez instytucje która pozwalała uczelni lub zezwoliła na funkcjonowanie uczelni i przyznała uprawnienia, konkretnego ministerstwa właściwego do szkolnictwa wyższego, co powoduje, że uczelnie publiczne i niepubliczne nie muszą dbać o jakość kształcenia między jedną a drugą akredytacją PKA poszczególnych kierunków studiów;
- sztuczne podziały uczelni na wydziały, których struktura może być bardzo zadziwiająca i niejednorodna, np. zarządzanie i filmoznawstwo, bibliotekoznawstwo i ekonomia, prawo i psychologia, na jednym wydziale;
- podział wydziału na instytuty, które nie posiadają uprawnień akademickich składają się z katedr i zakładów; ułatwia to administrowanie wydziałem, ale może uniemożliwiać właściwe funkcjonowanie katedr i zakładów, z punktu widzenia jakości kształcenia i aktywności naukowej i dydaktycznej;
- brak samodzielności katedr i zakładów, co powoduje bierność większości nauczycieli akademickich na płaszczyźnie zarówno naukowej jak i dydaktycznej oraz aktywność wąskiej grupy kierującej instytutem;
- obciążenie senatu i rad wydziałów licznymi decyzjami o bardzo zróżnicowanym znaczeniu nie pozwala na skupienie uwagi na kwestiach najistotniejszych dla uczelni i

¹⁷ Ł. Abramowicz, P. Labenz, M. Miąskiewicz, Czesne, reforma i liberalizacja rynku szkolnictwa wyższego, [w:] „e-mentor”, nr 4 (11) październik 2005, SGH, Warszawa, s.7.

wydziałów (część tych decyzji mogłyby podejmować kolegia rektorskie i kolegia dziekańskie);

- inna pozycja kanclerza we władzach uczelni publicznej niż uczelni prywatnej w obu przypadkach niewłaściwa, co ma wpływ na różnice uprawnień rektora w tych uczelniach;

W licznych aspektach zarządzania uczelnią uwzględnienia wymaga zarządzanie wiedzą i zarządzanie jakością.

Zarządzanie wiedzą w szkole wyższej musi:¹⁸

- bazować na: przywództwie, kulturze organizacji, systemie pomiarowo-oceniającym i technologii (IKT),
- łączyć ludzi którzy posiadają wiedzę z tymi którzy jej potrzebują,
- mieć charakter kompleksowy,
- zamieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik ekonomiczny,
- musi być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii,
- musi kreować sieć.

Zarządzanie jakością w szkole wyższej musi opierać się na:

- wytycznych ujętych w raporcie przyjętym przez ministrów właściwych dla szkolnictwa wyższego 20 maja 2005 roku w Bergen: „Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”,
- wymagań normy ISO 9001 i 2007,
- zasadach modelu doskonalenia EFQM oceniające go wdrożenie zasad TQM w uczelniach.

W Stanach Zjednoczonych istnieją równoległe uniwersytety badawcze, których czołówka należy do najlepszych w świecie oraz college dla przeciętnych studentów. Studia doktoranckie w tym kraju odbywa się nie w uczelni w której pisało się prace magisterską, a pracę po doktoracie nie podejmuje się w uczelni w której uzyskało się doktorat. Tymczasem w Polsce całe życie większość profesorów spędziło w jednej uczelni¹⁹. Czy nie należałoby tego w Polsce zmienić?

Zdaniem Komisji Europejskiej – „bez wprowadzenia do świata akademickiego konkurencji, bez wprowadzenia menedżerskiego sposobu zarządzania nie będzie w Europie

¹⁸ W.M.Grudzewski, J.Hejduk, Zarządzanie wiedzą w organizacjach, [w:] „e-mentor”, nr 1 (18) luty 2005, SGH, Warszawa, s.49.

¹⁹K.Pawłowski, Rozwój społeczeństwa wiedzy w Polsce [w:] „e-mentor” Nr (8) luty 2005, SGH, Warszawa s.12.

zmian i czołowe uniwersytety europejskie nie będą wyznaczały światowego poziomu odniesienia”.²⁰ Czy w Polsce nie powinniśmy zrealizować zaleceń Komisji Europejskiej? Oczywiście nie nagle, ale stopniowo. Zaczęliśmy od szkół niepublicznych. Czas na publiczne. Na to jednak się nie zanosi. W przyjętym przez Zgromadzenie Plenarne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, 26 kwietnia 2007 roku; w „Kodeksie dobrej praktyki” w szkołach wyższych ograniczono się do lakonicznego stwierdzenia: „W realizacji tych celów uczelnie muszą być instytucjami otwartymi oraz przedsiębiorczymi, a organy zarządzające uczelniami (rektor i senat) powinny kierować się Kodeksem dobrych praktyk, które uzupełnia „prawo o szkolnictwie wyższym”²¹. Nie ma w nim mowy o menedżerskim sposobie zarządzania.

Władze wielu uczelni publicznych podkreślają, że szkoła wyższa nie jest przedsiębiorstwem ale musi pokryć swoje koszty z przychodów jakie uzyskuje z różnych źródeł. Obecnie przyznaje się, że uczelnia powinna być otwarta (np. na różne przedsięwzięcia) i przedsiębiorcza (czyli wypracować nadwyżkę ekonomiczną). Zarówno uczelnie publiczne jak i niepubliczne nie działają dla zysku, są więc organizacjami non profit dążącymi do osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej przeznaczonej na rozwój. Współczesne rentowne przedsiębiorstwa osiągają zysk który przeznaczają na rozwój. Praktycznie nie różnią się pod tym względem od organizacji non profit. Jak dotychczas szkoła wyższa nie jest spółką akcyjną, ale założycielem uczelni może być spółka akcyjna, która nie widzi powodu dofinansowania deficytowej szkoły wyższej, którą założyła. Uczelnie, podobnie jak przedsiębiorstwo musi dążyć do samofinansowania działalności statutowej i samorozwoju z osiągniętej nadwyżki ekonomicznej, dlatego też musi działać według wypracowanego modelu biznesowego, który pozwoli jej zarabiać pieniądze niezbędne do pokrycia kosztów funkcjonowania i rozwoju. Jaki ma to być model?

Henry Ford w lipcu 2006 roku wysłał znamienny mail do pracowników koncernu „Ford” w którym szef legendarnej firmy zajmującej piąte miejsce na liście Fortune 500, napisał, że jego sposób zarabiania pieniędzy funkcjonujący przez 100 lat już nie działa i on nie wie jak zarabiać pieniądze. Model biznesowy Forda przestał działać.²² Nie można więc utrzymywać nawet najbardziej rentownych modeli zarządzania wiecznie, muszą się zmieniać. Dotyczyć to musi także szkół wyższych, w tym tych najstarszych i najbardziej zasłużonych.

²⁰ Tamże s.12.

²¹ Kodeks Dobrej Praktyki w Szkołach Wyższych, uchwalony 26.04.2007 r. przez Zgromadzenie Plenarne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Wydany przez Fundację Rektorów Polskich, Kraków 2007

²² P. Płoszajski, Polubić chaos, [w:] „e-mentor” Nr 3/20, czerwiec 2007, SGH, Warszawa s.7.

Na przełomie wieków upadł jeden z głównych mitów zarządzania – mit o znaczeniu doświadczenia i tradycji w biznesie „Przez wieki firmy samouspakajały się przekonaniem, że jeśli funkcjonują długo, to mają taką tradycję oraz wiedzę, iż żaden nowy przeciwnik nie może zagrozić. Otóż przekonanie to staje się mitem”²³. To samo można będzie wkrótce powiedzieć o uczelniach w Polsce, które chcą odcinać kupony od tradycji, zapominając, że ona jutro już nie będzie warta tyle co wczoraj i trzeba będzie konkurencji „młodych uczelni” popatrzeć w oczy i podjąć walkę na śmierć i życie. Tego nie czynią i nie przewidują profesorowie zasiadający w senacie znanych w Polsce uczelni. Dlatego konieczne jest przewidywanie i podjęcie szybkich intensywnych prac nad strategią rozwoju w zmieniających się warunkach, w czasie postępującej globalizacji i „nowej gospodarki”.

Uczelnie muszą przystąpić do opracowania poważnych programów projakościowej restrukturyzacji zarządzania, którego punktem wyjścia musi być odejście od tradycyjnego modelu średniowiecznego na rzecz modelu menedżerskiego zarządzania XXI wieku i poszukiwania słabych sygnałów, które mogą przerodzić się błyskawicznie w coś poważnego i znaczącego. Uczelnią będą mogli zarządzać wytrawni menedżerowie a nie wspomniani specjaliści zakresu historii średniowiecza czy pisowni. Czeka nas rewolucyjna przemiana na wzór transformacji gospodarki, np. przemysłu w Polsce.

Spis literatury:

Abramowicz Ł., Labenz P., Miąskiewicz M., Czesne, reforma i liberalizacja rynku szkolnictwa wyższego, [w:] „e-mentor” , nr 4 (11) październik 2005, SGH, Warszawa.

Detailed work programme on the follow-up the objectives of education and training systems in Europe, Council of the European Union, 20.02.2002.

Grudzewski W.M., Hejduk J., Zarządzanie wiedzą w organizacjach, [w:] „e-mentor”, nr 1 (18) luty 2005, SGH, Warszawa.

Kodeks Dobrej Praktyki w Szkołach Wyższych, uchwalony 26.04.2007 r. przez Zgromadzenie Plenarne Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Wydany przez Fundację Rektorów Polskich, Kraków 2007.

Kraśniewski A., Proces Boloński: dokąd zmierza europejskie szkolnictwo wyższe, MEN, Warszawa.

Nowa Gospodarka – co to jest?, www.studia.korba.pl

²³ Tamże, s.7

Pawłowski K., Rozwój społeczeństwa wiedzy w Polsce [w:] „e-mentor” Nr (8) luty 2005, SGH, Warszawa.

Płoszajski P., Polubić chaos, [w:] „e-mentor” Nr 3/20, czerwiec 2007, SGH, Warszawa.

Statut Uniwersytetu Jagiellońskiego, lipiec 2007.

The role of the universities in the Europe of knowledge – Communication form the Commission, European Commission, 5.02.2003.

Trends in Learning Structures In Higher Education (III) – Progress towards the European Higher Education Area, by S.Reichert and Ch.Tauch, 2003; www.bologna-bergen2005.no

Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005 roku, Dziennik Ustaw 2005 nr 164.

Zaorska A., „Nowa gospodarka a globalizacja i regionalizacja”, Centrum Wiedzy, www.centrumwiedzy.edu.pl

Streszczenie

Pojawienie się i rozwój „nowej gospodarki” związane jest z przyspieszonym rozwojem postępu technicznego w dziedzinie informacyjnych i komunikacyjnych technologii (IKT), pogłębieniem się integracji w ramach Unii Europejskiej i przyspieszeniem procesu globalizacji. Tym trzem dynamicznym procesom muszą towarzyszyć głębokie przemiany w szkolnictwie wyższym, a zwłaszcza jakościowa restrukturyzacja zarządzania uczelniami publicznymi i niepublicznymi w Polsce. Wymiar międzynarodowy działalności uczelni zmusza je do podjęcia wyzwań konkurencji – przodujących uniwersytetów świata.

Rozpoczęty w czerwcu 1999 roku Proces Boloński zmierza do utworzenia w 2010 roku Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego współpracującego z Europejską Przestrzenią Badawczą i Innowacji. Uczestnictwo Polski w tym europejskim przedsięwzięciu zobowiązuje wszystkie uczelnie w Polsce do realizacji ustaleń, wymagań (przedstawionych w opracowaniu) podjętych przez ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego 46 państw Europy. Wiąże się to z koniecznością pokonania licznych barier które napotykają uczelnie w dostosowaniu się do wymagań europejskich oraz dążeń do osiągnięcia pozycji konkurencyjnej na rynku edukacyjnym. Wymaga to przede wszystkim jakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkole wyższej w Polsce i podjęcie działań, które przedstawione są w opracowaniu.