

Tadeusz Wawak  
Uniwersytet Jagielloński



# ZARZĄDZANIE ROZWOJEM SZKOŁY WYŻSZEJ W WARUNKACH NIEDOSKONAŁEJ KONKURENCJI – WPROWADZENIE

Zarządzanie rozwojem organizacji  
w społeczeństwie informacyjnym

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Polańczyk, 10-13 września 2008



- **Ocena stanu szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce**
- **Strategie rozwoju edukacji i nauki w Polsce**
- **Stan i prognoza liczby studentów**
- **Zachowanie uczelni na niedoskonałym rynku usług edukacyjnych i badawczych**
- **Rynkowe aspekty zarządzania rozwojem szkoły wyższej w warunkach niedoskonałej konkurencji**



Do głównych słabości nauki polskiej, w ramach dokonanej autodiagnozy badani pracownicy nauki i szkolnictwa wyższego zaliczyli:

- brak dostatecznego finansowania działalności naukowej oraz właściwego dofinansowania szkół wyższych,
- bardzo niskie pensje, nieadekwatne do obejmowanego stanowiska, rodzące frustracje stały się przyczyną wieloletowości, wymuszającej nieodpowiednią jakość nauczania i badań naukowych (nauczyciele akademicy koncentrują się na dydaktyce, która przynosi łatwiejsze dochody),
- pogarszający się z roku na rok poziom przygotowania do studiów osób rozpoczynających studia,

- niski poziom prac licencjackich, magisterskich i doktorskich,
- niezdrowe stosunki panujące w środowisku naukowym,
- szeroko rozwinięte struktury feudalne blokujące jakiegokolwiek zmiany uniemożliwiające konsolidację środowiska oraz powodujące niski poziom samokształcenia i doskonalenia zawodowego, a w tym zakresie zarządzania uczelnią,
- brak wsparcia badań naukowych przez polski przemysł i inne firmy prywatne i państwowe,
- brak precyzyjnych, jednoznacznych i klarownych kryteriów i procedur oceniania,
- nieprzejrzyste mechanizmy rozdziału funduszy przeznaczonych na badania oraz niesprawiedliwe rozdzielanie środków.

## Strategii Rozwoju Edukacji na lata 2007 – 2013;

- usprawnienie systemu zarządzania szkoł wyższych (pracy zachowania ich autonomii) z wykorzystaniem najlepszych praktyk stosowanych w gospodarce;
- wprowadzenie zmian w systemie finansowania szkolnictwa wyższego, w tym w szczególności:
  - powszechnej, częściowej odpłatności za studia skorelowanej z systemem kredytów studenckich;
  - wprowadzenie systemu dopłat do czesnego dla studentów w formie stypendiów o charakterze socjalnym i motywacyjnym;



Do głównych celów strategii rozwoju nauki w Polsce  
Ministerstwo zaliczyło:

- wzrost międzynarodowej konkurencyjności nauki polskiej,
- poprawa ilościowego i jakościowego poziomu kadry naukowej,
- wzmocnienie współpracy nauki z gospodarką,
- poprawa efektywności instytucji sfery B+R prowadzących i finansujących badania;
- rozwój infrastruktury naukowo-badawczej.



Szkoły wyższe opracowujące własne strategie rozwoju muszą uwzględniać:

- główne kierunki strategii rozwoju nauki edukacji w Polsce do 2013 roku,
- główne cele strategii rozwoju nauki w Polsce do 2015 roku,
- przewidywane wydatki na naukę z budżetu państwa na najbliższe lata, znacznie odbiegające od założeń Strategii Lizbońskiej i wskaźników innych państw europejskich,
- wdrożenie projakościowego systemu zarządzania.

Pobrano z portalu  
<http://katedra.deusz.wawak.pl>



„Jednocześnie rosnać będzie zainteresowanie kształceniem na najwyższym poziomie z uwagi na sytuację na rynku pracy i prestiż” (K.Pawłowski). Uczelnie źle zarządzane, zarówno publiczne jak i niepubliczne zostaną wyeliminowane z rynku usług edukacyjnych i badawczych wskutek bankructwa. Sytuację zaostrzy wejście na szeroką skalę uczelni europejskich i amerykańskich oraz wzrośnie liczba młodzieży studiującej za granicą. Wszystko to jeszcze bardziej zmniejszy liczbę osób podejmujących studia w polskich uczelniach (K.Pawłowski).



## Stan i prognoza liczby studentów:

- w latach 1990-2006 liczba studentów wzrosła piętnastokrotnie,
- zwiększyła się też znacznie liczba szkół wyższych z 112 do 448. W tym przybyło 25 uczelni publicznych oraz 311 uczelni prywatnych. Jednocześnie liczba nauczycieli akademickich (100 000) zatrudnionych w szkołach wyższych wzrosła nieznacznie, kosztem wieloletowości,
- w 2017 roku będziemy mieli w Polsce łącznie tyle studentów, ile obecnie studiuje w uczelniach państwowych,
- profesorowie Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu przewidują, że za 10 lat liczba studentów zmniejszy się o 400 tysięcy osób a w 2030 roku ich liczba spadnie do 1 miliona, czyli połowy tego ile dziś studiuje.

Dążenie do optymalnego efektu synergii musi być podporządkowane dewizie: „CHCIEĆ TO ZNACZY MOC”, potrzebne są ku temu tylko „CHEĆCI” i „MOŻLIWOSCI”.

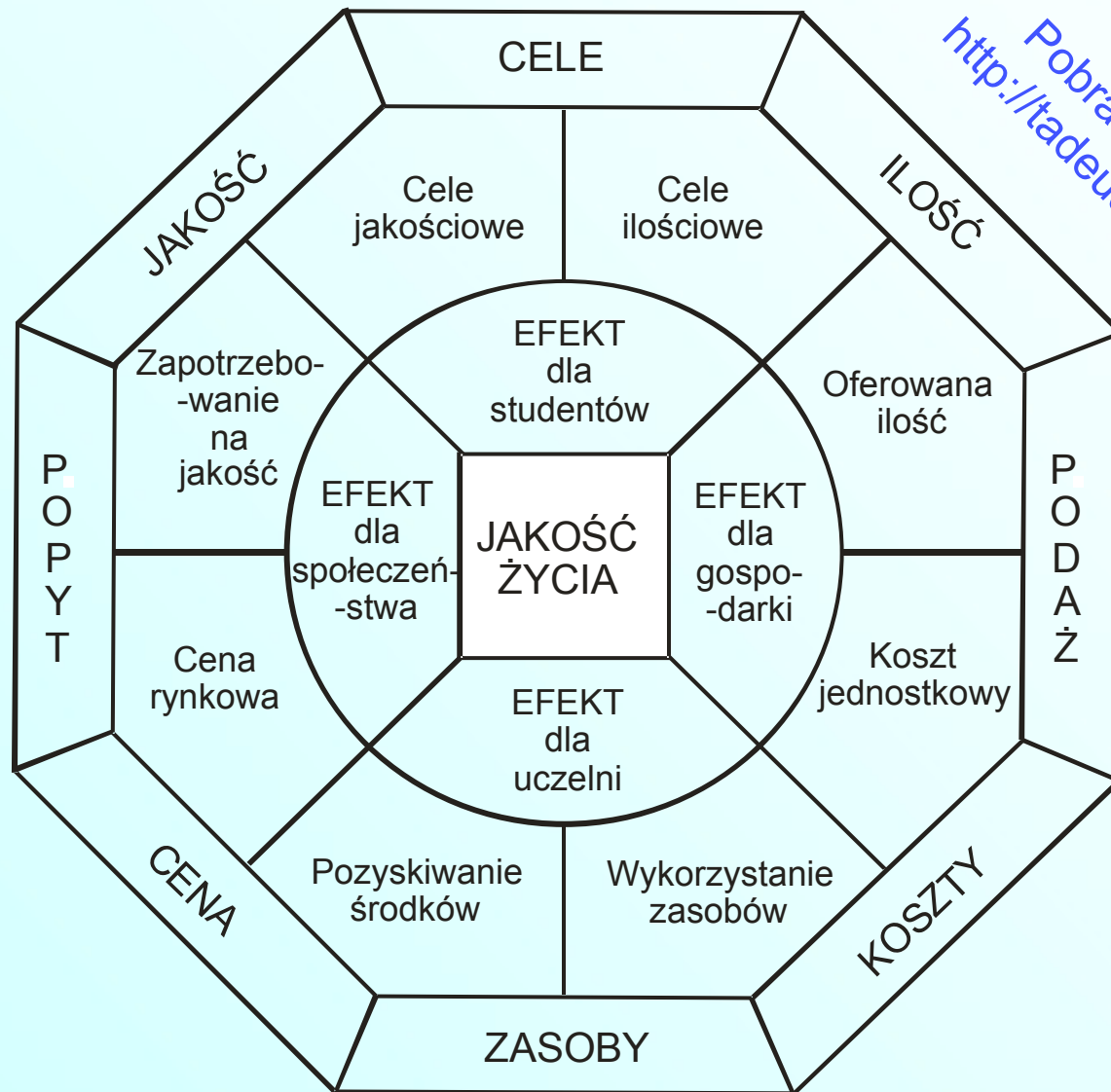
Musimy CHCIEĆ:

- wyznaczać i realizować cele jakościowe oszczędzając zasoby (środki),
- ciągle doskonalić jakość kształcenia i badań naukowych, wykorzystując zasady TQM,
- zaspokoić popyt – zapotrzebowanie na żądanie jakości kształcenia i badań naukowych,
- oferować konieczną, czyli konkurencyjną i zarazem rentowną cenę dla uczelni,
- pozyskiwać środki (zasoby) niezbędne dla rozwoju.

Musimy MÓC:

- wyznaczać podaż - żądaną ilość świadczonych usług,
- redukować koszty świadczonych usług do koniecznego minimum,
- optymalnie wykorzystać posiadane zasoby (środki).

Jeśli równocześnie „chcemy” i „możemy” to osiągniemy optymalny efekt synergii, który przyniesie wzrost jakości życia wszystkich interesariuszy kształcenia i badań naukowych; w tym zwłaszcza: studentów, pracowników naszych uczelni, absolwentów i ich pracodawców. Korzyści odnosi wówczas zarówno uczelnia jak i całe społeczeństwo.



Wielobok kształtowania jakości życia przez uczelnie

Dlatego też już dziś każdy pracownik uczelni nie tylko nauczyciel akademicki musi zadać sobie pytanie: „quo vadis?!”: a każda uczelnia już dziś musi dążyć do uzyskania najlepszego EFEKTU SYNERGII:

- celów i środków (zasobów) szkoły wyższej,
- jakości i ilości świadczonych usług edukacyjnych i badawczych przez szkołę wyższą,
- cen i kosztów świadczonych usług edukacyjnych i badawczych przez szkoły wyższe,
- popytu i podaży na rynku edukacyjnym i badawczym.

W efekcie ścierania się popytu i podaży pojawi się na tym rynku zróżnicowanie jakościowe szkół wyższych, przejawiającej się w ich podziale na trzy grupy – klasy jakościowe:

- uczelnie o randze światowej – liczące się w świecie,
- uczelnie o randze krajowej – liczące się w kraju,
- uczelnie o randze wojewódzkiej – liczące się w województwie i powiecie.

W ślad za tym podziałem pojawią się trzy poziomy ceny rynkowej, inna dla każdej klasy jakościowej, szkoły.



Nowoczesna uczelnia musi zapewnić sobie środki do samofinansowania rozwoju poprzez:

- zapewnienie popytu na swoje oferty usługi edukacyjne i badawcze,
- dostosowanie swojej oferty usług edukacyjnych i badawczych dla potrzeb rynku,
- uzyskanie rentownych cen za świadczone usługi edukacyjne i badawcze
- wygospodarowanie akumulacji na rozwój.

Mając powyższe na uwadze każda szkoła wyższa musi:

- dokonać gruntownego przeglądu czynników determinujących dziś i w przyszłości popyt na usługi edukacyjne i badania jakie są w stanie świadczyć oraz czynniki określające wielkości i strukturę podaży na te usługi;
- ustalić strategię dostosowania uczelni do wymogów rynku dziś i w przyszłości;
- ustalić jakie działania prorynkowej i propodażowe musi na bieżąco (dziś) podjąć uczelnia aby nawiązać kontakt z niedoskonałym konkurencyjnym rynkiem usług edukacyjnych i badawczych;

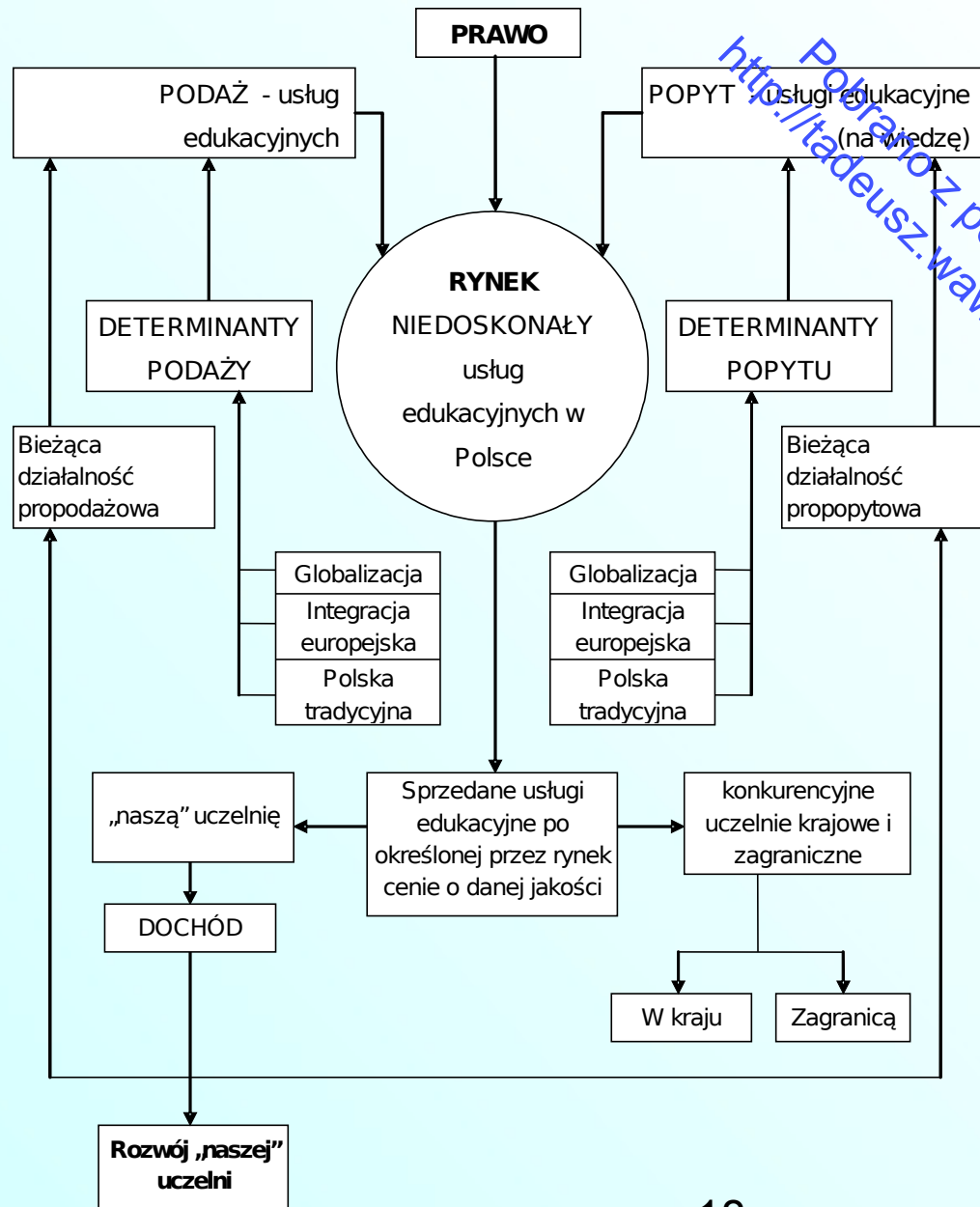


- uruchomić proces projakościowej restrukturyzacji funkcjonowania, zarządzania, finansowania przyjętej strategii rozwojowej;
- powierzyć funkcje zarządcze osobom kompetentnym, którzy są przygotowani zawodowo i mają odpowiednie predyspozycje osobiste do zarządzania rozwojem uczelni (dobre chęci nie wystarczają);
- na bieżąco monitorować rynek i kontrolować realizację wyznaczonych zadań (nie czekając na koniec kadencji) przez osoby, którym powierzono trudny proces zarządzania rozwojem uczelni, wydziału, zespołów naukowo-dydaktycznych, bibliotek, katedry, zakładu, pracowni oraz w razie potrzeby podejmować działania korygujące, zapobiegawcze i doskonalące zgodnie z zasadami TQM.

Pobrano z portalu  
<http://tadeusz.waw.pl>



Model rynku wiedzy usług edukacyjnych świadczonych przez szkoły wyższe w Polsce



<http://tadeusz.wawak.pl>



Rynek usług edukacyjnych i badawczych to ogromny światowy rynek wiedzy, na którym powinna znaleźć się „nasza uczelnia. Dziś jak stwierdza J. Woźnicki „Wiedza staje się substytutem czynników produkcji i postępu społecznego, który rozumiemy w wymiarach cywilizacyjnym (wynalazki i innowacje) i kulturowym (rozumienie siebie i świata)”. Wiedza jest cennym towarem, który tworzy szkoła wyższa, dlatego rynek będzie decydował o jej rozwoju.



Nauka potrzebuje rynku, a w Polsce rynek jest bardzo płytki. Wzrost innowacyjności hamuje słaba kondycja przedsiębiorstw, których nie stać na nowe technologie, brak stosownych reform systemu edukacyjnego i sposobu finansowania nauk, złe zarządzanie pieniędzmi oraz wymuszone w szkołach nastawienie ludzi na odtwarzanie a nie tworzenie.

**Zarządzanie rozwojem szkoły wyższej sprowadza się obecnie do umiejętnego zarządzania samofinansowaniem rozwoju przez uczelnie oraz jej wydziały, instytuty, zespoły, katedry, zakłady i wszystkie formy aktywności.**