



Uniwersytet Jagielloński

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej



Tadeusz Wawak

Dylematy reformy szkolnictwa wyższego w Polsce

**VII Ogólnopolska Sesja Naukowa z cyklu:
"WYZWANIA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ"**

Kraków 28 -29 kwietnia 2010 r.

Otoczenie reformy zarządzania w szkolnictwie wyższym

- Informacyjne i Komunikacyjne Technologie
- Nowa Gospodarka - Nowa Szkoła Wyższa
- Globalizacja: ekonomiczna, kulturowa, polityczna
- Proces Boloński – **droga do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego**
- Integracja w Europie: ekonomiczna, kulturowa, polityczna
- Konkurencja na światowym, europejskim i polskim rynku edukacji i badań naukowych

Pobrano z portalu
<http://madeusz.wawak.pl>

Filary Procesu Bolońskiego

- Integracja szkolnictwa wyższego w Europie.
- Wzrost jakości szkolnictwa wyższego w Europie, mierzony oceną poziomu efektów badań naukowych i kształcenia.
- Likwidowanie przeszkód utrudniających mobilność poziomą i pionową studentów i pracowników szkół wyższych w Europie.
- Radykalne podniesienie niezbędnego wymiaru europejskiego w szkolnictwie wyższym, zdolnego do konkurencji w skali światowej oraz jego promowanie.

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

Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady UE

- w sprawie zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym - 1998,
- w sprawie dalszej współpracy w zakresie zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym – 2006,
- w sprawie jednolitych ram wspólnotowych dla przejrzystości kwalifikacji i kompetencji – 2004,
- w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie - 2006,
- w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie; w tym dla szkolnictwa wyższego - 2008.

Program z Portalu
<http://adempz.wawak.pl>

Główne dokumenty - wytyczne integracji szkolnictwa wyższego

- Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (Bergen 2005)
- Ramowa struktura kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (Bergen 2005)
- Europejska Karta na rzecz Jakości Mobilności (Bruksela 2006)
- ZIELONA KSIĘGA Promowanie mobilności edukacyjnej młodych ludzi (Bruksela 2009)

Profil z portalu
<http://adeusz.waw.pl>

Cele standardów i wskazówek dotyczących zapewnienia jakości

- poprawa jakości kształcenia w uczelniach poprzez wdrożenie wewnętrznego i zewnętrznego systemu zapewnienia jakości,
- pomoc instytucjom szkolnictwa wyższego w zarządzaniu jakością i wzroście jej poziomu,
- zbudowanie właściwego otoczenia dla pracy agencji zewnętrznego zapewnienia jakości,
- sprawienie, aby zewnętrzne zapewnienie jakości stało się bardziej przejrzyste,
- przyczynianie się do stworzenia europejskich ram kwalifikacji i zapewnienia jakości,
- wspieranie rozwoju szkolnictwa wyższego.

Przebieg z portalu
<http://radeusz.wawak.pl>

Elementy systemu wewnętrznego zapewnienia jakości w UE

- jasne i mierzalne cele i standardy,
- wytyczne dotyczące wdrażania, w tym zaangażowanie zainteresowanej strony,
- odpowiednie zasoby,
- spójne metody oceny, wiążące ocenę wewnętrzną z oceną zewnętrzną,
- mechanizmy informacji zwrotnej i procedury służące poprawie,
- szeroko dostępne wyniki oceny.

Podano z portalu
<http://iladeusz.wawak.pl>

Wspólne zasady UE zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym

- polityka i procedury zapewnienia jakości powinny stanowić podstawę dla wszystkich poziomów europejskich ram kwalifikacji,
- zapewnienie jakości powinno być integralną częścią wewnętrznego zarządzania uczelniami,
- zapewnienie jakości powinno obejmować następujące wymiary: kontekst, wkład, proces i informacje wyjściowe, zwracające uwagę na rezultaty i efekty uczenia się,
- zapewnienie jakości powinno obejmować regularną ocenę uczelni przez agencje monitorowania zewnętrznego.

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

Zadania Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego

- wdrożenie trójstopniowej struktury studiowania,
- myślenie w kategoriach efektów kształcenia,
- wprowadzenie lub rozszerzenie propozycji edukacyjnej w językach obcych i oferty kształcenia interdyscyplinarnego,
- uruchomienie studiów realizowanych wspólnie z uczelniami innych krajów,
- dotarcie z ideami i zadaniami Procesu Bolońskiego do społeczności akademickiej.

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

Realizacja zadań EOSW wymaga

- jakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkołach wyższych,
- zmiany ustroju uczelni w kierunku jej urynkowienia,
- reorientacji postrzegania funkcjonowania uczelni przez profesurę,
- środków (kapitału) na sfinansowanie realizacji wytyczonych, powyższych zadań,
- chęci i pełnego zaangażowania władz uczelni w realizację ustaleń Procesu Bolońskiego i UE.

Publikacja z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

NIEUSTANNA, KROCZĄCA reforma szkolnictwa wyższego

- Reforma to zmiana ustaw i towarzyszących im aktów wykonawczych w sprawach związanych z funkcjonowaniem szkolnictwa wyższego.
- Ustalenia Procesu Bolońskiego i decyzje organów Unii Europejskiej zobowiązują do zmiany przepisów i dostosowania szkolnictwa wyższego w Polsce współczesnych wymagań.
- Założenia do nowelizacji ustawy - Prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym – 31.10.2009 r.

Propozycje Zgromadzenia Plenarnego KRASP

- Włączenie szkół wyższych w międzynarodowe przedsięwzięcia, zmierzające do wprowadzenia nowych rozwiązań dotyczących zapewnienia jakości (Krajowe Ramy Kwalifikacji, akredytacja europejska, ocena jakości kształcenia na podstawie efektów).
- Ścisłejsze wiązanie oferty uczelni z wymogami rynku pracy i wprowadzenie nowych rozwiązań dla zapewnienia zatrudnienia absolwentów.
- Łączenie zespołów i integrowanie kadry szkół wyższych dla podnoszenia jakości badań naukowych (sieci, konsorcja, centra badawcze).

Propozycje KRASP cd.

- Wprowadzenie w uczelni nowych rozwiązań organizacyjnych, zapewniających zwiększenie zaangażowania, wydajności i osiągnięć pracowników (wzrost wymagań i znaczenia ocen okresowych, pilne wyeliminowanie dwuetatowości, uelastycznienie formuły zatrudnieniowej i praktyki wynagradzania).
- Aktywniejsze angażowanie się uczelni w rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności (nowe przedsięwzięcia wspólne z partnerami gospodarczymi, współpraca z bankami, programy wsparcia dla spółek typu spin-profit, akademickie inkubatory przedsiębiorczości).

Cele nowego modelu zarządzania szkolnictwem wyższym - MNiSzW

- projakościowe finansowanie szkół wyższych
- poprawa jakości kształcenia,
- lepsze wykorzystanie potencjału badawczego i dydaktycznego polskich uczelni,
- integracja uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym i tworzenie regionów wiedzy,
- stworzenie mechanizmów wyławiania krajowych, naukowych ośrodków wiodących,
- umożliwienie zmian w ustroju uczelni publicznej.

Pobrano z portalu
<http://kadeusz.wawak.pl>

Strategie rozwoju szkolnictwa wyższego na lata 2010-2020

- **„Strategia środowiskowa”** – opracowana przez zespół pod kierunkiem prof. J. Woźnickiego z inicjatywy KRASP – grudzień 2009 r. (www.krasp.org.pl)
- **„Strategia ekspertów”** – wykonana przez zespół ekspertów konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkowa – na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego – luty 2010r (www.uczelnia2020.pl)

Portalo z portalu
<http://adeusz.wawak.pl>

„Strategia środowiskowa”

Cele strategiczne

- Dostosowanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb społecznych.
- Podniesienie jakości kształcenia w warunkach jego masowości.
- Zwiększenie produktywności działalności naukowo-badawczej szkolnictwa wyższego.
- Zwiększenie efektywności działalności naukowo-badawczej pracownika naukowego szkolnictwa wyższego.

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

„Strategia środowiskowa”

Cele strategiczne cd.

- Rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa.
- Zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawa pozycji polskich uczelni w skali międzynarodowej.
- Usprawnienie rozwiązań systemowych szkolnictwa wyższego.

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

„Strategia ekspertów”

Cele strategiczne

- **RÓŻNORODNOŚĆ**: różnorodność uczelni i programów studiów.
- **OTWARTOŚĆ**: otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze.
- **MOBILNOŚĆ**: mobilność kadry akademickiej i studentów.
- **KONKURENCJA**: zwiększenie pozytywnej konkurencji między uczelniami.

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

„Strategia ekspertów”

Cele strategiczne cd

- **EFEKTYWNOŚĆ:** poprawa efektywności wykorzystania zasobów oraz funkcjonowania szkół wyższych.
- **PRZEJRZYSTOŚĆ;** zapewnienie możliwości pełnego rozliczenia, jawności i przejrzystości funkcjonowania uczelni i całego szkolnictwa wyższego.

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

„Strategia ekspertów”

Nadrzędny cel strategiczny

- ZNACZNE PODNIESIENIE JAKOŚCI W TRZECH NAJWAŻNIEJSZYCH OBSZARACH DZIAŁANIA SZKOLNICTWA WYŻSZEGO KSZTAŁCENIA, BADAŃ NAUKOWYCH ORAZ RELACJI UCZELNI Z OTOCZENIEM SPOŁECZNYM, GOSPODARCZYM.

**PODNIESIENIE JAKOŚCI PRACY W
SZKOLNICTWIE WYŻSZYM**

Strategia naprawczo - rozwojowa uczelni i wydziałów

- Człowiek i strategia to filary sukcesu każdej organizacji. Strategia to ludzie tworzący strategię i nadzorujący jej realizację.
- Strategia to wzorce działań, będące swoistą mapą drogową wyznaczającą kierunek, w którym podąża organizacja.
- Rozwój uczelni i wydziałów uzależniony jest od kompetencji strategów oraz jakości przyjętej strategii i jej realizacji.
- Jakość zarządzania strategicznego w uczelniach i na wydziałach warunkuje przyszłość uczelni w Polsce.

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

Podstawowe uwagi dotyczące strategii rozwoju uczelni

- Uczelnie powinny opracowywać i realizować strategię promowania i wdrażania innowacji w badaniach naukowych, kształceniu studentów i kadry oraz w zarządzaniu.
- Warunkiem, prawidłowego opracowania i wdrożenia strategii naprawczo – rozwojowej na wydziale jest jego samodzielność ekonomiczna oraz ścisły jej związek ze strategią uczelni.
- Strategią jest nie tylko narzędziem zarządzania, ale to także człowiek będący strategiem i realizatorem oraz cały kontekst, zwany zachowaniami organizacyjnymi. (H. Mintzberg)

Szkoła konfiguracji

- Wśród różnych podejść i teorii opisujących proces opracowania strategii rozwoju i zarządzania, najwłaściwsza dla szkół wyższych będzie obecnie szkoła konfiguracji
- Szkoła konfiguracji zajmuje się problematyką restrukturyzacji organizacji i wiąże strategię z metodami przeprowadzania transformacji organizacji z jednego stanu w drugi.
- Szkoła konfiguracji, traktuje strategię rozwoju i zarządzania organizacją – uczelnią - jako proces transformacji, sposób jej proinnowacyjnej i proinnowacyjnej restrukturyzacji (uczelni).

Fazy opracowania i wdrażania strategii naprawczo - rozwojowej

- I - faza wstępna na wejściu procesu
- II - faza analizy strategicznej
- III - faza formułowania strategii
- IV – faza efektów i weryfikacja na wyjściu z procesu

Pobrano z portalu
<http://madeusz.wawak.pl>

Elementy strategii naprawczo - rozwojowej uczelni i wydziałów

- diagnoza sytuacji panującej w uczelni i na wydziałach na płaszczyźnie: naukowej, dydaktycznej, zarządzania i finansowej;
- wyznaczenie mierzalnych celów strategicznych i operacyjnych, mierników ich realizacji oraz opis działań, które pozwolą na osiągnięcie powyższych celów;
- uzasadnienie przyjętych celów, działań środków realizacji, w tym finansowych;
- wskazanie zagrożeń realizacji przyjętych celów;
- sposób prowadzenia monitoringu i auditów realizacji strategii oraz oceny wyników.

Pobrano z portalu
<http://kadeusz.wawak.pl>

Bariery realizacji przyjętej strategii naprawczo - rozwojowej

- niewłaściwie sformułowane i źle funkcjonujące prawo dotyczące szkolnictwa wyższego ,
- wadliwe zapisy w statucie i obowiązujących regulaminach wewnętrznych, zarządzeniach i instrukcjach w uczelni,
- nie przestrzeganie obowiązujących przepisów w skali kraju i w uczelni,
- niekorzystna zmiana sytuacji ekonomicznej w kraju i w uczelni,
- nieodpowiednie kompetencje osób pełniących funkcje kierownicze w szkolnictwie wyższym w kraju i w uczelni.

Propozycje dla publicznych i niepublicznych uczelni

- W trybie pilnym wdrożyć w szkołach wyższych system zapewnienia jakości kształcenia oraz system zarządzania jakością, **w pełni**; zgodnie z zaleceniami Unii Europejskiej .
- Stworzyć warunki formalno-prawne do projakościowej i proinnowacyjnej transformacji funkcjonowania szkoły wyższej oraz restrukturyzacji zarządzania w uczelni
- Zbudować pozycje konkurencyjną uczelni, dostrzeganą w świecie, w zakresie jakości badań naukowych, kształcenia i zarządzania oraz jakości życia pracowników i studentów.

Propozycje - cd.

- Zaangażowanie pracowników uczelni w podnoszenie jakości swej pracy oraz radykalny wzrost wiedzy i kompetencji w zakresie zarządzania w szkole wyższej i podniesienie jakości zarządzania.
- Zapewnienie niezbędnych środków do uzyskania oczekiwanego poziomu jakości badań naukowych, kształcenia i zarządzania.
- Powiązanie szkoły wyższej z gospodarką, w tym i z pracodawcami absolwentów uczelni.
- Zapewnienie współudziału studentów w podnoszeniu jakości kształcenia.

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

Dziękuję za uwagę

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

- Zakład Ekonomii Stosowanej
Uniwersytet Jagielloński
- tadeusz.wawak@uj.edu.pl