



Uniwersytet Jagielloński

Tadeusz Wawak



**INNOWACYJNA, PROJAKOŚCIOWA
STRATEGIA NAPRAWCZO-ROZWOJOWA
JEDNOSTKI ORGANIZACYJNEJ SZKOŁY
WYŻSZEJ – W WARUNKACH NOWELIZACJI
USTAWY O SZKOLNICTWIE WYŻSZYM**

**INNOWACYJNOŚĆ I JAKOŚĆ
- WYZNACZNIKIEM SUKCESU**

Boszkowo k. Leszna
12 -14 maja 2010

Wybrane zagadnienia

- Wprowadzenie
- Strategie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce - lata 2010 -2020
- Projekt scenariusza opracowania i wdrożenia strategii naprawczo-rozwojowej wydziału lub instytutu.
- Zakończenie

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

Strategia i taktyka

- **Strategia** to dział sztuki wojennej obejmujący przygotowania i prowadzenia wojny jako całości oraz jej poszczególnych kampanii i bitew.
- **Taktyka** to część sztuki wojennej, obejmująca teorię i prowadzenia walki przez jednostki różnych rodzajów wojsk.
- **Stratedzy** to osoby, które tworzą i formułują opis proponowanej strategii oraz tę strategię realizują.

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

Uczelnie przed UJ i UW w klasyfikacji „The Times”

- osiem uczelni chińskich,
- po trzy uczelnie z Indii i Malezji,
- po dwie uczelnie z: Brazylii, Południowej Afryki, Chile i Tajlandii.
- po jednej uczelni z Argentyny i Meksyku.

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

Kluczowe zadania

- stoczyć bitwę o jakość funkcjonowania uczelni w Polsce aby wejść lub zbliżyć się do pierwszej setki uczelni w świecie;
- dokonać głębokich reform w naszym szkolnictwie wyższym, albo nadal nie będziemy się liczyć na globalnym rynku edukacyjnym i badawczym , a najzdolniejsi Polacy wyjadą studiować za granicę;
- przyjąć zasadnicze tezy strategii rozwoju i zarządzania w szkolnictwie wyższym jako podstawę do przygotowania i skutecznego wdrożenia głębokich zmian legislacyjnych.

Proponowane strategie – wzorce działań, mapy drogowe, kierunki

- **Strategia środowiskowa - „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Raport środowiskowy”** opracowany przez zespół KRASP, pod kierunkiem Prof. Jerzego Woźnickiego, prezesa Instytutu Społeczeństwa Wiedzy i Fundacji Rektorów Polskich na zlecenie rektorów
- **Strategia ekspertów - „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku”** oraz **„Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce”** opracowane przez Konsorcjum: Ernst&Young oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową na zlecenie MNiSzW.

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

Cele strategiczne „Strategii środowiskowej”

- 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 7

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

Cele strategiczne, cd.

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

- rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa,
- zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawa pozycji uczelni w skali międzynarodowej,
- usprawnienie rozwiązań systemowych szkolnictwa wyższego.

Cele strategiczne „strategii ekspertów”

- **różnorodność** uczelni i programów studiów,
- **otwartość** na otoczenie społeczne i gospodar.,
- **mobilność** kadry akademickiej i studentów,
- **konkurencyjność** - zwiększenie pozytywnej konkurencji między uczelniami,
- **efektywność** - poprawa efektywności zasobów oraz funkcjonowania szkół wyższych,
- **przejrzystość** - zapewnienie możliwie pełnego rozliczenia, jawności i przejrzystości działania uczelni i całego systemu szkolnictwa wyższego.

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

Nadrzędny cel strategiczny

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

- „Strategia ekspertów”:

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

- Cel wspólny obu strategii:

PODNIESIENIE JAKOŚCI PRACY W WZKOLNICTWIE WYŻSZYM na wszystkich jego obszarach działania

„Strategia środowiskowa” - cele operacyjne

- Realizację celów strategicznych ma zapewnić wykonanie 24 celów operacyjnych i 181 działań
- Cele operacyjne wyznaczają kierunki działania i zarządzania w szkolnictwie wyższym w Polsce, zawierają wskazówki do doskonalenia procesów zachodzących w uczelniach .
- W „Karcie strategicznej”, przy każdym celu operacyjnym umieszczono nazwę podmiotów odpowiedzialnych za i okres realizacji celu oraz budzące wątpliwości, ogólne, hasłowe mierniki i wskaźniki realizacji celu i ryzyka jego realizacji.

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

„Strategia ekspertów”

- cele operacyjne

- Realizację celów strategicznych ma zapewnić wykonanie 29 celów, które można nazwać operacyjnymi.
- Bardzo duże znaczenie przypisali konieczności opracowania precyzyjnych mierników realizacji celów strategicznych i operacyjnych.
- Dla każdego celu strategicznego opracowali kilka konkretnych mierników oraz określili jednostki miary w których obliczane będą wskaźniki dla każdego z mierników.
- Pomiaru realizacji celów strategii pozwala na doskonalenie funkcjonowania i zarządzania.

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

Postawy uczelni względem proponowanych strategii rozwoju

- **podstawa wyczekiwania** – przyjąć założenie, że może reforma nie wejdzie w życie; zaczekać na konkretne, obligatoryjne akty normatywne, nie wychodzić przed szereg;
- **podstawa asekuracji** – podjąć pozorowane działania, unikać głębszych reform w ustroju i funkcjonowaniu uczelni i zarządzania nią, wprowadzać formalne zmiany, które nie naruszają istoty status quo ładu wewnętrznego;
- **podstawa niezaangażowania** – realizować wytyczne na możliwie najniższym poziomie, aby jak najmniej zmienić w ładzie wewnętrznym

Podstawy uczelni - cd

- **podstawa biurokratyczna** – wydać dużą ilość skomplikowanych zarządzeń i instrukcji w uczelni i na wydziale oraz utopić w ich gąszczu idee proponowanych, istotnych zmian w ładzie wewnętrznym uczelni oraz ograniczyć minimum możliwości i skłonności katedr i zakładów do samodzielnego, ekonomicznego działania;
- **postawa zaangażowania i partycypacji** – aktywnie włączyć uczelnię w pełną realizację przyjętej strategii rozwoju i zarządzania szkolnictwa wyższego, decyzji Unii Europejskiej i Procesu Bolońskiego u siebie oraz przystąpić do projakościowej restrukturyzacji zarządzania.

Innowacyjna, projakościowa strategia w uczelniach

- Uczelnie powinny realizować strategię promowania i wdrażania innowacji w badaniach naukowych, kształceniu i zarządzaniu.
- Innowacje w zarządzaniu to wdrożenie zmian w systemie kierowania uczelnią i jej jednostkami organizacyjnymi, w ramach realizowanej strategii projakościowego rozwoju.
- Innowacje te zapewniają: wzmocnienie potencjału, szczególnie intelektualnego uczelni, lepsze jego wykorzystanie, poprawę efektywności i skuteczności funkcjonowania szkoły wyższej.

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

Innowacyjna, projakościowa strategia w uczelniach - cd.

- Zarządzanie innowacyjne w uczelniach umożliwia i prowadzi do eliminacji i osłabienia barier: biurokratycznych, ekonomicznych i psychologicznych wdrażania innowacji.
- Strategiczne zarządzanie innowacjami musi być innowacyjne. Strategie rozwoju muszą być innowacyjne i projakościowe.
- Najwłaściwsza dla uczelni, wśród różnych podejść i teorii opracowania strategii, jest obecnie szkoła konfiguracji Mintzberga, traktująca strategię jako proces transformacji, sposób proinnowacyjnej i projakościowej restrukturyzacji.

Pobrano z portalu
<http://adeusz.wawek.pl>

Strategia naprawczo - rozwojowa wydziału i instytutu.

- Wydziały i instytuty powinny opracowywać innowacyjne i pro jakościowe strategie swojego rozwoju na bazie strategii uczelni oraz strategii szkolnictwa wyższego przyjętej przez państwo.
- Rozwój wydziałów i instytutów jest żywiołowy, przypadkowy oraz często nie prowadzi do pełnej realizacji celów, albowiem nie posiadają strategii naprawczo – rozwojowej i nie są samodzielne ekonomicznie.
- Warunkiem prawidłowego opracowania i realizacji strategii naprawczo - rozwojowej jest samodzielność ekonomiczna wydziału i instytutu oraz jej związek ze strategią uczelni . 17

Fazy wdrażania proinnowacyjnej i projaknościowej strategii w Y

- I - faza wstępna na wejściu procesu,
- II - faza analizy strategicznej,
- III - faza implementacji (wdrożenia),
- IV - faza efektów i weryfikacji na wyjściu z procesu

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

I - faza wstępna na wejściu procesu: etapy

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

- gruntowne zapoznanie się ze strategią rozwojową uczelni i miejsce Y w jej realizacji;
- syntetyczna ocena stanu istniejącego w Y;
- wyraźne określenie misji Y i wizji (marzenia) inicjatora nowej strategii;
- akceptacja inicjatywy podjęcia prac nad nową strategią Y oraz wstępnych ich założeń przez jednostki wchodzące w skład Y;
- określenie i wybór rodzaju strategii dla Y (defensywna, stabilizująca, naprawcza, rozwojowa, lub kombinacja powyższych);

I - faza wstępna na wejściu procesu: etapy - cd.

- opracowanie i przyjęcie realnego, finansowo zabezpieczonego harmonogramu opracowania, wdrożenia nowej lub skorygowanej strategii w Y, akceptowanego przez pracowników Y;
- pozyskanie akceptacji władz uczelni do inicjatywy opracowania, wdrożenia wybranej strategii w Y;
- Uzyskanie konsensusu wszystkich zainteresowanych rozwojem Y co do koncepcji opracowywanej strategii, podczas spotkań i dyskusji, jaka zamierza się wdrożyć w Y.

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

II – faza analizy strategicznej: etapy

- przeprowadzenie w Y analizy: celów działania, stanu organizacji i otoczenia;
- przeprowadzenie analizy strategicznej w Y, np.: ASTRA i SWOT;
- badania synergii w układzie: Y – otoczenie;
- opracowanie prognoz przyszłych sukcesów Y i uwarunkowań;
- sformułowanie zadań dla przyszłości w Y,
- opracowanie i analiza scenariusza rozwoju Y,
- sformułowanie wariantów strategicznych rozwoju Y.

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

III – faza formułowania strategii: etapy

- budowa skoordynowanej strategii na poziomie samodzielnej jednostki organizacyjnej Y;
- budowa strategii na poziomie jednostki operacyjnych wchodzących w skład Y;
- Budowa skoordynowanej strategii na poziomie funkcji (zadań) Y; takich jak: prace naukowo-badawcze, dydaktyka, kształcenie kadr, finanse, marketing świadczonych usług, sprawy socjalne, itp.

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

IV – faza implementacji: etapy

- formalne przyjęcie i zatwierdzenie nowej strategii naprawczo-rozwojowej Y na zasadzie consensusu;
- faktyczna integracja w praktyce nowego programu strategicznego ze starym;
- pełna realizacja nowego planu strategicznego;
- Zapewnienie strategicznej kontroli i nadzoru kierownictwa w trakcie wdrażania i realizacji strategii.

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

V – faza efektów i weryfikacji na wyjściu z procesu: etapy

- ocena uzyskiwanych wyników wdrożenia nowej strategii w Y;
- prowadzenie na bieżąco auditów zewnętrznych i wewnętrznych przebiegu realizacji i wyników strategii w Y,
- realizacja zaleceń, propozycji i warunków pokontrolnych i poauditowych w Y;
- przeprowadzenie proinnowacyjnej i projakościowej restrukturyzacji zarządzania w Y
- nowelizacja realizowanej strategii w Y;
- nowelizacja planu strategicznego w Y.

Program Zgertalu
<http://badensz.wawak.pl>

Wniosek

- **Jeśli wydział i instytut zdecydowały się na :**
 - radykalne przyspieszenie swojego rozwoju;
 - podniesienie swojej pozycji w zakresie badań naukowych, rozwoju kadry i kształcenia;
 - zauważalny wzrost znaczenia na rynku usług badawczych i edukacyjnych;
 - poprawę swej sytuacji ekonomicznej i samodzielność w finansowaniu swojego rozwoju;

to powinni opracować i wdrożyć prawidłową innowacyjną, projakościową strategię naprawczo-rozwojową.

Dziękuję za uwagę

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

- Zakład Ekonomii Stosowanej
Uniwersytet Jagielloński
ul. Prof. Stanisława. Łojasiewicza 4
- tadeusz.wawak@uj.edu.pl