

PROBLEMY PROJAKOŚCIOWEJ RESTRUKTURYZACJI ZARZĄDZANIA W SZKOLE WYŻSZEJ — WYNIKI BADAŃ

Wprowadzenie

Obecnie sytuacja gospodarcza Polski, Europy i świata, w okresie kiedy to kryzys gospodarczy przekroczył granicę Polski, sprawą priorytetową dla szkolnictwa wyższego, szczególnie publicznego jest projakościowa restrukturyzacja zarządzania w uczelni. Temu służyć powinna także zamierzona reforma szkolnictwa wyższego.

Reforma szkolnictwa wyższego powinna w szerokim stopniu uwzględniać opinię środowiska akademickiego, w tym szczególnie profesury, dlatego też każdemu pracownikowi trzeba stworzyć szanse zabrania głosu i zaprezentowania swojego stanowiska. Dlatego też koniecznym jest przeprowadzenie ankiet w środowisku akademickim przez zespoły badawcze i publikowanie wyników badań dotyczących projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkole wyższej ponieważ reforma szkolnictwa wyższego musi być projakościowa. Uczelnie muszą stać się konkurencyjne na polskim i europejskim rynku usług edukacyjnych i badawczych jeśli chcą przetrwać kryzys i odbić się od dna.

Konieczne jest przeprowadzenie badań opinii środowiska akademickiego w sprawie dotyczących systemu zarządzania w szkole wyższej do wymogów Procesu Bolońskiego i powstającego Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego oraz samofinansowania rozwoju uczelni w warunkach kryzysu gospodarczego we wszystkich ośrodkach akademickich wszystkich uczelni, zarówno publicznych, jak i niepublicznych w Polsce.

Ponieważ tego rodzaju badania muszą być poprzedzone badaniami pilotażowymi, dlatego też postanowiliśmy przeprowadzić je w Krakowie, aby wypracować metody badawcze, opracować i zweryfikować kwestionariusze ankiet, wybrać właściwe metody przeprowadzenia badań i opracowania wyników. Doświadczenie wynikłe z tych badań pilotażowych oraz wstępne jej wyniki posłużą do opracowania założeń badań pełnych obejmujących cały kraj i wszystkie typy uczelni oraz staną się podstawą do przygotowania wniosku o przyznanie grantu badawczego. Celem tych badań będzie między innymi, wytyczenie pożądanego kierunku reformy szkolnictwa wyższego, która zapewni sprawne przeprowadzenie projakościowej restrukturyzacji zarządzania

w szkole wyższej oraz przyczyni się do wzrostu jakości świadczonych przez uczelnie usług dydaktycznych. Równocześnie reforma ta musi podnieść poziom i rangę prowadzonych w szkołach wyższych badań naukowych, publikacji i konferencji naukowych.

Mając powyższe na względzie, zespół pod kierunkiem autora tego artykułu, przeprowadził badania w roku akademickim 2008/2009, na temat „ZARZĄDZANIE W SZKOLE WYŻSZEJ”, sfinansowane przez Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. W ramach tych badań opracowany został przez T. Wawaka temat nr 1: „Model projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkole wyższej-założenia wstępne”. Realizacja tego tematu wymagała, między innymi, opracowania kwestionariusz ankiety, skierowanego do profesorów, z myślą o zebraniu opinii o wybranych problemach projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkole wyższej, formułowanych w kontekście zapowiadanej reformy szkolnictwa wyższego w Polsce. Kwestionariusz ten składa się z pięciu części.

Pierwsze dwie części dotyczyły realizacji celu strategicznego Procesu Bolońskiego, którym niewątpliwie jest: wyłonienie, przyciąganie, kształcenie i rozwój TALENTÓW:

- wśród studentów — część pierwsza,
- wśród nauczycieli akademickich — część druga.

Celem części trzeciej kwestionariusza była identyfikacja determinant jakości kształcenia. Wypełniając ankietę proszono o ocenę siły wpływu 28 czynników oddziałujących na jakość kształcenia w skali pięciopunktowej. Dobór tych 28 determinant nie był przypadkowy. Wynikały one z wcześniej wprowadzonych przez prowadzącego badania oraz publikacji, które ukazały się w ostatnich latach.

Część czwarta i piąta dotyczyła oceny determinant jakości zarządzania w szkole wyższej oraz zarządzania jakością w uczelniach dokonanej przez profesorów poprzez udzielenie odpowiedzi na zawarte w tych częściach kwestionariusza pytania. Kwestie te są jednocześnie problemami, do których musimy się odnieść w trakcie publicznej dyskusji na temat kierunków zapowiadanej reformy szkolnictwa wyższego. Wśród determinant jakości zarządzania przedstawionych w jednej z załączonych opracowań teoretycznych kluczową rolę odgrywa, stosowana przez państwo, w tym ustawy, rozporządzenia, zarządzenia. Dlatego też tak ważny jest kształt postulowanych zmian w ustawach dotyczących nauki i szkolnictwa wyższego dla procesu projakościowej restrukturyzacji zarządzania. Różnica między częścią czwartą i piątą tkwi w sposobie formułowania pytań.

Badania, jak już wspomniano wyżej przeprowadzono za pośrednictwem poczty internetowej. Na 810 wysłanych kwestionariuszy ankiety otrzymaliśmy zwrot tylko 120. Nie ukrywamy, że spodziewaliśmy się większego odzewu. Nie przeprowadziliśmy badań przyczyn tak niskiego udziału profesorów w ankiecie. Dlatego też możemy tylko wskazać na kilka, nie zweryfikowanych wariantów przyczyn. Do nich zaliczyć możemy:

- obszerną objętość ankiety — 12 stron, która mogła zniechęcić do jej wypełnienia,

- niewłaściwy okres przeprowadzenia ankiety,
- powszechna niechęć ludzi do wypełniania wszelkich kwestionariuszy, w tym ankiet,
- małe zainteresowanie profesorów tematyką, której ankieta dotyczyła,
- wypełnienie kwestionariusza nie nastęrczało problemów; nie otrzymaliśmy żadnego sygnału, który by to potwierdzał.

Zebrane odpowiedzi zostały opracowane statystycznie i przeanalizowane pod kątem celów jakim te badania ankietowe zostały przeprowadzone. W niniejszej prezentacji przedstawione zostaną wyniki badań i syntetyczne oceny dotyczące czwartej i piątej części kwestionariusza.

Rola podmiotów — społeczności akademickiej w strukturze organizacyjnej i zarządzaniu uczelnią — część 4 kwestionariusza.

Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkole wyższej winna być bardzo ważnym zadaniem reformy szkolnictwa wyższego w dobie kryzysu gospodarczego. Punktem wyjścia tej restrukturyzacji jest dokonanie oceny postrzegania miejsca podmiotów, czyli społeczności akademickiej w szkole wyższej, a szczególnie w zarządzaniu uczelnią. Dlatego też w części czwartej kwestionariusza ankiety zadano wprost pytanie dotyczące newralgicznych kwestii dotyczących struktury, powoływania i kompetencji jednoosobowych i kolegialnych uczelni oraz roli społeczności akademickiej, czyli miejsca podmiotów w strukturze organizacyjnej uczelni. Oczywiście skromne rozmiary ankiety nie pozwalają na pełną ocenę tych kwestii. Dlatego też skupiono się w niej na 15 najistotniejszych, zdaniem autora, kwestii. Każda z nich w postaci pytania postawionego pod rozwagę i ocenę ankietowanego profesora. Wypełniający ankietę był zobowiązany do wskazania jednego wariantu odpowiedzi na pytanie, spośród trzech lub czterech, który uznaje za właściwe rozwiązanie danej kwestii. Zebrane odpowiedzi zostały przedstawione w zestawieniu czwartym zatytułowanym: „Rola podmiotów — społeczności akademickiej w strukturze organizacyjnej i zarządzania w szkole wyższej — część 4 kwestionariusza”.

Nie na wszystkie pytania ankietowani odpowiedzieli dlatego też w sumie na każde pytanie odpowiedziało od 100 do 120 osób biorących rzeczywisty udział w badaniu. Dane ujęte w tym zestawieniu posłużyły do sporządzenia 15 wykresów, po jednym dla każdego pytania.

Biorący udział w badaniach w pierwszym pytaniu umieli wskazać na najważniejszy organ jednoosobowy w uczelni. Znaczna większość profesorów (76%) stwierdziło, że tym organem powinien być rektor. Kanclerz i założyciel nie uzyskali tu aprobaty. Badania były prowadzone w uczelniach publicznych, ale wśród profesorów, którzy także pracują w niepublicznej szkole wyższej. Koncepcja podporządkowania rektora kanclerzowi (który mianowany jest przez założyciela) nie uzyskała więc poparcia profesury.

Znaczna część (45%) ankietowanych uważała, że senat powinien być organem współdecydującym, ale aż 37% uważa, że senat powinien być organem doradczym, tak, jak ma to miejsce w uczelniach niepublicznych. Niewielu ankietowanych wypowiedziało się za tym aby senat był organem decydującym (18%).

Na uwagę zasługuje to, że tylko 39% profesorów uważa, że ustroj uczelni powinien pozostać niezmienny. Jednocześnie 44% ankietowanych wypowiedziało się za tym, aby uczelnia była korporacją wydziałów (33%) lub profesorów (11%). Były też nieliczne głosy, aby uczelnia była własnością zbiorową pracowników.

Ankietowani profesorowie opowiedzieli się jednoznacznie przeciwko modelowi scentralizowanemu zarządzania uczelnią — całkowita władza w rękach rektora, który może okazać się dyktatorem oraz nie poparła modelu samorządowego — władza w rękach senatu na uczelni i rady wydziału na wydziale. Za taką opcją wypowiedziało się, kolejno 4% i 11% ankietowanych. Ankietowani profesorowie wybrali dwa zbliżone do siebie warianty:

- mieszany — władza podzielona między organy jednoosobowe i kolegialne na uczelni i na wydziale (44%) — model aktualny,
- zdecentralizowany — uczelnią kieruje rektor, samodzielnym wydziałem dziekan, a samodzielną katedrą kierownik zgodnie z uprawnieniami ustalonymi w statucie (42%) — model przyszłościowy.

Który z tych modeli odpowiada warunkom gospodarki rynkowej? Nie ulega wątpliwości, że będzie to model zdecentralizowany oparty na modelu daleko idącej samodzielności finansowej i ustalonych precyzyjnie kompetencjach w statucie uczelni — model przyszłościowy.

W pełni potwierdzają to odpowiedzi profesorów na kolejne pytanie — „E”, w którym profesorowie wypowiedzieli się na temat samodzielności finansowej wydziału, katedr i zakładów oraz instytutów. W tym pytaniu wyjątkowo profesorowie mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź. Miało to swoje plusy — profesorowie wskazali, które jednostki organizacyjne uczelni powinny mieć samodzielność finansową, czyli posiadać zdolność do pokrywania kosztów swego funkcjonowania i realizacji zadań uzyskiwanych z różnych źródeł przychodów. Najwyżej profesorów wymieniło tu kolejno: wydziały (67%), katedry i samodzielne zakłady (46%) i instytuty (42%).

Z powyższego wynika, że profesorowie oczekują na usamodzielnienie przede wszystkim wydziałów, a następnie katedr i samodzielności oraz instytutów oraz rezygnacji z scentralizowanego modelu finansowania uczelni.

Kolejne siedem pytań dotyczyły sposobu zatrudnienia, wynagradzania i obsadzania stanowisk kierowniczych takich, jak: rektor, dziekan, dyrektor instytutu, kierownik katedry i samodzielnego zakładu, kanclerz, kwestor (w drodze: wybierania, mianowania, wynagradzania).

Zdaniem większości ankietowanych profesorów rektor powinien być wybierany (75%) bądź pośrednio przez elektorów reprezentujących poszczególne grupy pracowników (44%) lub bezpośrednio przez wszystkich pracowników, przy czym każdy ma jeden głos (31%). Na uwagę zasługuje to, że 22% ankietowanych wypowiedziało się za

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

wyłonieniem rektora w drodze konkursu. Tylko 3 osoby uważały, że rektor powinien być mianowany przez założyciela.

Podobnie jak rektor, wybierany powinien być dziekan (75%), bądź pośrednio przez elektorów reprezentujących poszczególne grupy (37%) lub bezpośrednio przez wszystkich pracowników wydziału (37%). Za wyłonieniem dziekana w drodze konkursu wypowiedziało się 22% ankietowanych. Tylko 5 osób uważało, że dziekan powinien być mianowany przez rektora lub założyciela.

Na szczególną uwagę zasługuje to, że aż 66% ankietowanych uważa, że: dyrektor instytutu, kierownik katedry i samodzielny zakład, powinien być wyłaniany w drodze konkursu. Za mianowaniem przez rektora opowiedziało się 15% profesorów, a przez dziekana 18%. Oznacza to jednoznacznie, że profesura opowiada się za obsadzaniem tych stanowisk w drodze konkursu.

Podobnie zdaniem profesorów kanclerz powinien być wybierany w drodze konkursu (62%), a nie mianowany przez rektora lub założyciela. Za mianowaniem kanclerza opowiedziało się 23% profesorów i przez założyciela 7% ankietowanych. Za wybraniem kanclerza na takich zasadach, jak rektora opowiedziało się 8%.

Większość ankietowanych profesorów opowiedziało się za przeprowadzeniem konkursów otwartych na obsadzanie wyżej prezentowanych stanowisk w uczelni, dla wszystkich obywateli spełniających określone wymogi ustalone w statucie (34%), dla wszystkich obywateli krajów Unii Europejskiej (25%), dla wszystkich obywateli Polski (10%). Tylko 32% badanych uważało, że konkursy te powinny być otwarte tylko dla pracowników etatowych uczelni. Oznacza to, że (68%) profesorów uważa, że konkursy nie mogą ograniczyć się tylko do pracowników etatowych uczelni, ale być szeroko otwarte na zewnątrz szkoły wyższej. Jest to współczesne, odpowiadające zasadom występującym w Europie i świecie podejście do obsadzania stanowisk kierowniczych w drodze konkursu otwartego, dla wszystkich, którzy spełniają ściśle określone warunki ustalone w statucie i regulaminie zatrudniania w uczelni.

Większość ankietowanych (63%) uważa, że problemy zatrudnienia i wynagrodzenia powinny być określone w regulaminie pracy i wynagradzania, obejmującym wszystkich zatrudnionych, przyjętym przez rektora i senat danej uczelni. Za przyjęciem zasady, że regulamin ten będzie zatwierdzany tylko przez i senat opowiedziało się 13%, tylko przez założyciela 13%, tylko przez rektora 11%.

Zdaniem profesorów kwestor powinien być podporządkowany rektorowi. Za tym rozwiązaniem opowiedziało się 54% ankietowanych. Za podporządkowaniem kwestora kanclerzowi opowiedziało się o połowę mniej, tylko 27%. Najmniej ankietowanych wypowiedziało się za podporządkowaniem kwestora założycielowi 6%. To rozwiązanie stosowane jest w uczelniach niepublicznych, gdzie kanclerz bardzo często jest osobą numer jeden, a kwestor numer dwa we władaniu uczelnią. Osoby te są ściśle związane z założycielem, często są współzałożycielem szkoły wyższej. W uczelniach publicznych najczęściej podporządkowani są bezpośrednio lub pośrednio rektorowi, a nie założycielowi, czyli państwu.

Ostatnie trzy pytania dotyczą miejsca studenta i doktoranta w uczelni. Bardzo niepokojącym jest to, że aż 46% z profesorów uważa, że student w szkole wyższej powinien tylko ograniczyć się do studiowania i zdawania egzaminów oraz do postępowania zgodnie z regulaminem studiów. Natomiast 53% ankietowanych uważa, że student powinien uczestniczyć w opracowaniu programów studiów dla poszczególnych kierunków, specjalności (27%) lub uczestniczyć w opracowaniu planu studiów: rozpisania programu na semestry, przedmioty i godziny (26%). Nikt z badanych nie uważał, że student powinien być postrzegany jako źródło przychodów uczelni. To krępująca informacja w sytuacji, gdy coraz częściej odnosi się wrażenie, że tak w rzeczywistości nie jest. Być może należy to pytanie rozbić na kilka i przenieść do części piątej lub inaczej go skonstruować w części czwartej.

Za aktywną rolę studenta w zarządzaniu uczelnią opowiedziało się tylko 30% profesorów. Oznacza to, że powierzenie przedstawicielom studentów istotnego miejsca w zarządzaniu uczelnią z głosem współdecydującym nie spotyka się z gorącym poparciem. Obecnie studenci zasiadają w senacie, w radzie wydziału, w radzie instytutu z głosem współdecydującym w określonych kwestiach. Mimo to są pasywni, upodabniają się do większości, nie mają swojego zdania. Zupełnie inaczej to wyglądało w latach 1968 - 1970, kiedy autor tego opracowania reprezentował studentów w senacie i radzie wydziału. Obecnie bierność studentów w tych organach jest niepokojąca. Dlaczego tak się dzieje? Co jest tego przyczyną? Warto na ten temat odbyć poważną debatę ze studentami. Większość profesorów opowiedziało się za tym, aby studenci zasiadali w organach kolegialnych uczelni z głosem opiniodawczym (60%). Tylko 10% badanych uważało, że studenci nie powinni partycypować w zarządzaniu uczelnią. Takie stanowisko jest nie do przyjęcia. Przeciwnie, należy dążyć do wzrostu aktywności studentów w zarządzaniu uczelnią, a nie jej ograniczanie.

Od lat toczy się w środowisku akademickim dyskusja nad tym, czy doktorant uczestniczący w studiach doktoranckich powinien być traktowany jako student, czy jako pracownik. Zdaniem 62% ankietowanych profesorów doktoranci powinni być traktowani jako grupa specjalna doktorantów etatowych i pozaetatowych o specyficznym statusie, łączącym w sobie w sposób przejrzysty i spójny cechy przypisane studentowi i pracownikowi. W Procesie Bolońskim studia doktoranckie stanowią III stopień studiów, czyli doktorant jest studentem uczelni, a nie pracownikiem. Za taką koncepcją opowiedziało się 29% ankietowanych. Natomiast tylko 9% badanych profesorów uważa, że doktorant powinien być traktowany na uczelni jako jej pracownik. Z powyższego wynika, że jak najszybciej powinien być status doktoranta wyraźnie określony przez państwo i prawo. Obecnie doktorant uczęszczający na studia doktoranckie nie jest ani studentem, ani pracownikiem.

Podsumowanie tej części badań jest dość trudne, bo nie wszystkie kwestie dotyczące roli podmiotów społeczności akademickiej w strukturze organizacyjnej i zarządzania uczelnią, które chciał zawrzeć zmieściły się w kwestionariuszu, ze względu na jego objętość. Mimo to,

jednak można stwierdzić, że ankietowani profesorowie opowiedzieli się za:

- nie przeprowadzaniem radykalnych, rewolucyjnych zmian w prawie o szkolnictwie wyższym,
- stopniowymi zmianami w strukturze i zarządzaniu uczelnią i ewolucji ustroju uczelni w kierunku etapowego jej urynkowania i przekształcenia w korporację (holding),
- projakościową restrukturyzację zarządzania uczelnią, realizowaną spokojnie, krok po kroku, bez radykalnego wdrażania znormalizowanych systemów zarządzania,
- utrzymanie pozycji rektora i senatu na dotychczasowym poziomie, bez dokonywania obecnie istotnych zmian,
- samofinansowaniem wydatków, katedr i samodzielnych zakładów oraz instytutów,
- obsadzaniem stanowisk funkcyjnych w tym jednoosobowych organów uczelni w drodze otwartego konkursu dla wszystkich spełniających wymogi ustalone w statucie szkoły wyższej i regulaminach,
- podporządkowaniem kwestora rektorowi,
- wprowadzeniem w uczelniach przejrzystego regulaminu pracy i wynagrodzenia, obejmującego wszystkich pracowników, zatwierdzonego przez rektora i senat,
- zachowaniem dotychczasowego miejsca i roli studenta w zarządzaniu uczelnią na dotychczasowym miejscu, z tendencją do pozbawienia studentów zasiadających w organach kolegialnych prawa do głosu stanowiącego na rzecz głosu doradczego,
- wypracowaniem nowego specjalnego statusu dla doktoranta etatowego i pozaetatowego.

Mając powyższe na uwadze można stwierdzić, że profesorowie wypowiedzieli się za rozwojem samorządności akademickiej w takim kierunku i stopniu, aby była ona bardziej skuteczna i efektywna; stąd otwarte konkursy na obsadzenie stanowisk, samodzielność finansową jednostek organizacyjnych uczelni, jasne reguły gry w zatrudnianiu i wynagradzaniu pracowników opisane w regulaminie przyjętym równocześnie przez rektora i senat.

Jednocześnie dotychczasowe miejsce w strukturze organizacyjnej i zarządzaniu uczelnią i rektora, kanclerza, kwestora, dziekana, senatu i rady wydziału oraz studenta

i doktoranta zdaniem ankietowanych profesorów nie powinno ulec radykalnej zmianie, tylko podlegać stopniowej ewolucji; są bowiem kluczowymi punktami dotychczasowego tradycyjnego ustroju uczelni i ostoją samodzielności akademickiej. Pojawiła się jednakże grupa profesorów, która uważa, że ten tradycyjny ustrój uczelni należy zmienić, dostosować do warunków XXI wieku. Ich rola w uczelniach będzie stopniowo wzrastać.

Na szczególną uwagę zasługuje marginesowo potraktowanie roli założyciela w szkole wyższej, która zdaniem ankietowanych profesorów jest kwestią trzeciorzędną, aby nie powiedzieć, bez znaczenia. W tym miejscu warto przypomnieć, że założycielem szkoły publicznej jest

<http://ta.ipsz.wawak.pl> Pobrano z portalu

państwo lub samorząd terytorialny. Uczelnie te są finansowane w bardzo dużym stopniu ze środków publicznych, czyli założyciela. Tymczasem ankietowani profesorowie wyznaczają założycielowi rolę symboliczną, obowiązkiem państwa jest łożyć na szkolnictwo wyższe, ale jego rola w zarządzaniu uczelnią powinna być, jak najmniejsza! Czy takie rozwiązanie problemu jest do utrzymania na dalszą metę?

Zasady zarządzania w uczelniach — część piąta kwestionariusza.

Przeglądając statuty kilku szkół wyższych zauważono, że w jednej z nich pracownik na przykład naukowo-techniczny ma trzech lub czterech przełożonych zgodnie, ze statutem jego przełożonym jest:

- rektor, który jest przełożonym wszystkich pracowników uczelni,
- dziekan, który jest przełożonym wszystkich pracowników wydziału,
- dyrektor instytutu, który jest przełożonym wszystkich pracowników instytutu.

W statucie uczelni nie pisze, że przełożonym pracowników katedry (zakładu) jest kierownik tej jednostki organizacyjnej. Niektórzy uważają, iż wynika z tego, że kierownik katedry oraz kierownik zakładu nie jest przełożonym pracowników zatrudnionych w katedrze bądź zakładzie, i to bez względu na to, czy katedra i zakład są częścią instytutu czy nie. Statut nie określa, czy tych trzech wymienionych przełożonych: rektor, dziekan, dyrektor instytutu, są przełożonymi bezpośrednimi czy pośrednimi? Jednocześnie ten statut nie określa jaka jest relacja między kierownikiem katedry (zakładu), a jej pracownikami?

W powyższej sytuacji pracownik naukowo-techniczny nie wie komu bezpośrednio podlega, kierownikowi zakładu, który odpowiada za realizację zadań wyznaczonych dla zakładu (katedry) przez status i jest z tego rozliczany, czy też komuś innemu, np. dyrektorowi instytutu. Tego statut nie mówi. Pracownik naukowo-techniczny wpisany jest na listę pracowników Zakładu, kierownik Zakładu dostaje także z tego tytułu dodatek, ale formalnie nie jest przełożonym swojego pracownika i w każdej chwili zachłanny, żądny władzy dyrektor może powiedzieć, że to on jest przełożonym tego pracownika. To samo może powiedzieć dziekan, który chce zrealizować jakieś ważne cele.

W sumie mamy do czynienia z sytuacją, co najmniej dziwną — pracownik naukowo-techniczny nie wie kto jest jego bezpośrednim przełożonym, a kierownik zakładu nie ma pewności, że jest przełożonym pracowników swojego zakładu, którym kieruje. Nie wnikając w przyczyny takiego stanu rzeczy oraz motywy takiego, a nie innego ujęcia relacji przełożony — podwładny w statucie uczelni pozostaje jednak problem, który pojawia się także na innych uczelniach. Ilu bezpośrednich przełożonych może mieć pracownik zatrudniony w uczelni? Pytanie to postawiono ankietowanym. Profesorowie w 82% wypowiedzieli się za tym, że pracownik powinien mieć tylko jednego bezpośredniego przełożonego. To samo głosi teoria zarządzania zasobami ludzkimi. A we wspomnianej uczelni trzech lub czterech!

Drugie pytanie dotyczyło też sprawy banalnej, z poziomu prostej i jednoznacznej, a mianowicie zapytano o to: czy w uczelni powinna obowiązywać droga służbowa w górę i w dół, zarówno podwładnych, jak i przełożonych (zarządzających i zarządzanych). Na TAK wypowiedziało się 72% profesorów, uznających przejrzyste relacje międzyludzkie i prawidłowo przebiegające kanały komunikacji: góra — dół, i dół — góra. Niepokoi to, że aż 20% profesorów odpowiedziało „NIE”. Może oznaczać to, że hołdują feudalnej zasadzie głoszącej, że „wasal mojego wasala jest moim wasalem”. Pociuszające jest to, że pozostałe 80% badanych profesorów nie uznaje tej zasady.

W praktyce zbyt często zdarza się, że nie przestrzega się drogi służbowej, dotyczy to zarówno przełożonych, jak i podwładnych i spotkać można przykłady tych feudalnych stosunków.

Kolejne cztery pytania dotyczyły zatrudnienia na kontraktach (np. pięcioletnich) pracowników uczelni.

Za zatrudnieniem nauczycieli akademickich na kontraktach do czasu uzyskania tytułu naukowego profesora wypowiedziało się 73% profesorów, a 23% było przeciwko takiemu rozwiązaniu. Za zatrudnieniem na kontraktach pracowników administracyjnych przez pierwsze 25 lat zatrudnienia opowiedziało się 61% ankietowanych, a 25% profesorów było przeciwko (reszta się wstrzymała od głosu). Natomiast w przypadkach pracowników bibliotek oraz pracowników obsługi za takim rozwiązaniem opowiedziało się 58% badanych, a reszta była przeciwko (28%) lub się wstrzymała (14%). Z powyższego wynika, że profesura opowiedziała się za zmianą trybu zatrudniania pracowników uczelni i za wprowadzeniem kontraktów w miejsce zatrudnienia bezterminowego, tak, jak to ma miejsce w Stanach Zjednoczonych i części krajów Europy.

Kolejne pytanie dotyczyło prawa kierownika projektu do okresowego zatrudnienia pracowników niezbędnych do realizacji zadań objętych projektem w ramach zatwierdzonego kosztorysu. Za takim rozwiązaniem opowiedziało się 94% ankietowanych profesorów. To absolutnie słuszne podejście do projakościowej działalności kierowników projektu napotyka na opór, na przykład dyrektorów instytutów, radziei dziekanów, którzy chcą decydować w tej sprawie, konkretnie: zatrudnienia, wynagradzania, mając w tym własne interesy. Czasami w takim rozwiązaniu widzą zagrożenie dla swojej władzy. Powoduje to brak zainteresowania pracowników instytutu w podejmowaniu i realizacji przedsięwzięć, przynoszących splendor i dochody uczelni. Profesorowie nie mieli wątpliwości, że w uczelni powinny obowiązywać powszechne, jawne, jasno sprecyzowane kryteria stosowane w obszarze zatrudnienia (w tym: zatrudnienia, awansu, wynagrodzenia, itp.) w każdym przypadku. Za takim postępowaniem opowiedziało się 97% ankietowanych. W praktyce jednak bywa różnie z tymi kryteriami.

Znakomita większość ankietowanych profesorów (89%) opowiedziała się za tym, aby: rektorzy, kanclerze, dziekani byli zobowiązani do odbywania dyżurów w ogłoszonym z góry terminie (np. raz w miesiącu) podczas którego będą tylko przyjmować skargi i wnioski pracowników (po wcześniejszej rejestracji zainteresowanego). Kwestia ta wydaje się być bezdyskusyjna, ale w praktyce zdarza się, że pracownicy uczelni mają

problemy ze zgłoszeniem swoich skarg i wniosków bo np. rektor czy kanclerz nie ma czasu ich przyjąć, a oddzielny termin dyżuru na ten cel nie jest wyznaczony.

Większość profesorów (64%) opowiedziało się za tym, aby pojawiły się na terenie uczelni zamknięte, zielone skrzynki nadziei do których zatrudnieni mieliby prawo wrzucać listy z propozycjami, wnioskami i skargami, a władze uczelni, do których kierowane były te podpisane listy, byłyby zobowiązane do odpowiedzi na nie. Przeciwno tym zielonym skrzynkom nadziei było 23% profesorów, a reszta ankietowanych (23%) wstrzymało się od zabrania głosu w tej sprawie. Czego ci profesorowie się obawiają? Zapewne ze skrzynek tych mogą korzystać anonimowi osobnicy, ale ich listy można spalić.

W kolejnym pytaniu zapytano profesorów wprost — czy związki zawodowe powinny działać na terenie uczelni? Tylko 54% ankietowanych odpowiedziało „TAK”, a 30% „NIE”, pozostałe 16% nie miało zdania. Potwierdza to stan rzeczywisty. Rada związków zawodowych sprowadzona została do spraw socjalnych, którymi praktyczni zajmują się komórki socjalne administracji uczelni. Udział związków zawodowych w zarządzaniu był bardzo duży w latach 80-tych, zmniejszył się w latach 90-tych ubiegłego wieku. Ruch związkowy wykonywał swoje zadania, doprowadził do zmiany ustroju, teraz jest zbędny bo utrudnia kierowanie tym, którzy władzę dzięki związkowi zawodowemu zdobyli, dlatego też jego rola obecnie w uczelniach publicznych jest znikoma, a w uczelniach niepublicznych związki zawodowe nie działają. Obecnie aktywność związków zawodowych na uczelniach jest taka sama, jak była przed rokiem 1980. Historia kołem się toczy. Wszystko przed nami.

Znakomita większość ankietowanych profesorów (98%) uważa, że strategia rozwoju wydziału powinna być określona, jawna i realizowana.

W praktyce, dość często wydziały nie dysponują jawną, realizowaną strategią rozwojową. Tymczasem zdaniem profesorów wydziały powinny mieć i realizować jawną strategię rozwoju. Dlaczego tak się dzieje?

Na pytania: czy rektor, kanclerz, dziekan, dyrektor instytutu, kierownik: katedry, zakładu, biblioteki, powinni składać sprawozdanie:

- raz w roku (np. we wrześniu) — na „TAK” odpowiedziało 77%, a na „NIE” 13% ankietowanych, reszta nie miała zdania,
- pod koniec kadencji, przed wybraniem czy zakończeniem kontraktu lub powołania, na „TAK” odpowiedziało 95%, a na „NIE” tylko 3% ankietowanych.

Tymczasem zdarza się, że od kilkunastu lat dyrektor instytutu nie składa sprawozdania, choć statut uczelni tego wymaga?. Nie spotkało się to z reakcją jego przełożonych. Dlaczego? Nie jest to przypadek odosobniony. Zbyt często działania nie idą za deklaracjami, a rzeczy oczywiste, oczywistymi nie są. Jest to drugie dno zarządzania w uczelni.

Zdaniem 74% badanych profesorów wydział powinien mieć samodzielność finansową i skarbnika, a tylko 9% ankietowanych było temu przeciwnie (17% nie miało zdania). Podzielając ten pogląd, trzeba wyraźnie podkreślić, że szczególnie obecnie, przetrwanie kryzysu gospodarczego i rozwój uczelni wymaga samofinansowania wydziałów i ich samodzielności finansowej, co wiąże się z funkcją skarbnika wydziału.

Kolejne cztery pytania dotyczyły jakości zarządzania w szkole wyższej. Zdaniem 71% badanych profesorów wszyscy kierownicy wykonujący swe funkcje na uczelni powinni kierować się zasadami zarządzania jakością odpowiadającym wymogom Total Quality Management (Kompleksowe Zarządzanie przez Jakość) — TQM. Tylko 11% było temu przeciwnych, a 18% wstrzymało się. Były to zapewne osoby, którym zasady TQM były dotychczas mało znane.

Bardzo pozytywnym dla przyszłości szkół wyższych w Polsce jest to, że aż 71% profesorów opowiedziało się za przeprowadzeniem projakościowej restrukturyzacji, zarządzania w szkołach wyższych, a tylko 9% było temu przeciwnych. Nie miało zdania 20% badanych profesorów, zapewne tych, którzy dotychczas nie mieli okazji zapoznać się z istotą i pozytywnymi aspektami projakościowej restrukturyzacji zarządzania w uczelni.

Projakościowa restrukturyzacja zarządzania nie musi, ale może dokonywać się według normy ISO 9001 zaadoptowanej do warunków szkoły wyższej. Kilkadziesiąt szkół wyższych w Polsce wdrożyło system zarządzania jakością według wymogów normy ISO 9001 i osiągnęło poprawę jakości zarządzania. Pozytywne skutki projakościowej restrukturyzacji zarządzania w tych uczelniach w pełni uzasadniło jej przeprowadzenie. Nie we wszystkich uczelniach system ISO 9000 cieszył się uznaniem. Dlatego też za wdrożeniem systemu ISO 9000 wypowiedziało się 41% ankietowanych, a przeciwko tylko 21%. Nie zdecydowanych pozostało 38% profesorów. Przyjąć należy, że nie są oni w pełni przekonani o słuszności wdrożenia systemu 9001 w swoich uczelniach, ponieważ dysponują zbyt małą ilością informacji na ten temat. Sądzić należy, że wzrost ich wiedzy na temat znormalizowanych systemów zarządzania wpłynie dodatkowo na ich opinię, w sprawie poparcia idei wdrażania systemu zarządzania ISO 9000 w uczelniach.

Z projakościową restrukturyzacją zarządzania, a szczególnie z wdrażaniem zasad TQM silnie związane jest systematyczne przeprowadzanie samooceny działalności uczelni w oparciu o wymogi modelu doskonałości (znakomitości) Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością — EFQM). Model ten bazuje na zasadach TQM i „dobrej roboty” i jest podstawą kryteriów Europejskiej i Polskiej Nagrody Jakości. Za wprowadzeniem tego rodzaju samooceny w szkołach wyższych opowiedziało się 48% ankietowanych, a przeciw tylko 19%. Na uwagę zasługuje to, że aż 33% profesorów było niezdecydowanych. Można i tu przyjąć, że ich wstrzymanie się od głosu wynikało z braku dostępu tych profesorów do informacji dotyczącej samooceny i zasad TQM. Trzeba więc dołożyć starań, aby te informacje, bez przeszkód docierały do wszystkich pracowników uczelni, aby mogły władze tych szkół wyższych pozyskać poparcie zatrudnionych do przeprowadzenia koniecznej projakościowej restrukturyzacji zarządzania.

Z wypowiedzi profesorów wynika, że projakościowa restrukturyzacja zarządzania, odpowiednio przygotowana i właściwie realizowana, nie będzie miała w uczelniach wielu wrogów. Rodzi to nadzieję na szybkie, skuteczne i efektywne jej przeprowadzenie, o ile Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego uzna to za stosowne.

Kolejne pytanie dotyczyło prawa pracownika niezadowolonych z wysokości uzyskiwanego wynagrodzenia do żądania podwyżki. Znakomita większość ankietowanych wypowiedziała się za tym prawem — 79%, a przeciwnych było tylko 7% profesorów). Powstaje pytanie w jaki sposób pracownicy z tego prawa mają skorzystać? Zielonych skrzynek zaufania na uczelniach nie ma, wizyta u rektora praktycznie nie jest możliwa, a związki zawodowe mizernie działają!

Następne pytanie skierowane do profesorów brzmiało czy w uczelni dopuszczono się przestępstwa, a konkretnie czy w uczelni występowały przypadki stosowania mobbingu? Aż 36% ankietowanych stwierdziło, że zna przypadki stosowania mobbingu i tylko 9% uważało, że w uczelniach nie stosuje się mobbingu. Jest to zatrważające. Dlaczego tak się dzieje? Co na to prawo i sprawiedliwość? Na uwagę zasługuje to, że większość badanych profesorów (55%) nie wie czy w uczelniach stosuje się mobbing, czy nie; czyli dopuszcza możliwość jego występowania z prawdopodobieństwem 50%. Jest to przerażające, tym bardziej, że nic się nie robi aby przeciwdziałać mobbingowi. Także nic nie robi się, aby pomóc pracownikom uczelni w stosunku do których mobbing jest stosowany. Nie mają się do kogo zwrócić z tą sprawą. Związki zawodowe to nie interesuje, a zapracowany rektor jest praktycznie niedostępny. Wystąpienie na drogę sądową lub powiadomienie prokuratury równoznaczne jest z zakończeniem pracy na uczelni. Jak pomóc tym pracownikom?

W przedostatnim pytaniu dotyczącym takich stosunków pracowniczych postawiono problem: czy pracownik może odwołać się od decyzji przełożonego do rektora. Znakomita większość profesorów opowiedziała się „TAK” — 86%. Nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie 10% ankietowanych, a 4% uważało „NIE”. Prawo pracy daje taką możliwość pracownikowi, ale powstaje wątpliwość, co to odwołanie dobrego przyniesie dla pracownika. Jeśli nie uzyska poparcia rektora, praktycznie będzie musiał zrezygnować z pracy na uczelni — i co wtedy? Dlatego pracownicy częściej wolą się nie odwoływać. Nie można bowiem liczyć na poparcie współpracowników, którzy zabiegani mają też bardzo ważne swoje sprawy do załatwienia i nie po drodze jest im z problemami kolegów i koleżanek z pracy. Nie jest to sytuacja zdrowa, ale nic nie wskazuje na to, że ulegnie ona zmianie.

Ostatnie pytanie dotyczyło relacji między Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a uczelnią w kwestii dotyczącej realizacji postanowień Procesu Bolońskiego, które opublikowali w imieniu rządu Polski kolejni wiceministrowie tego resortu. Konkretnie dotyczyło nadzoru MNiSW nad wdrożeniem w uczelniach ustaleń Procesu Bolońskiego. Podpisane ustalenia Procesu Bolońskiego zobowiązują rząd do wprowadzenia ich w formie ustaw, rozporządzeń, zarządzeń i innych aktów normatywnych do prawa polskiego. Te ustalenia Procesu Bolońskiego, które formalnie weszły w życie, obowiązują wszystkie uczelnie. Obowiązkiem Ministerstwa jest więc nadzorowanie ich realizacji. Dlatego więc dziwi, że tylko 41% ankietowanych uważa, że MNiSW powinno nadzorować wdrożenie ustaleń Procesu Bolońskiego, a aż 37% profesorów uważa, że Ministerstwo nie powinno tego czynić. Nie ma zdania w tej kwestii 22% ankietowanych. Oznacza to, że nie wielka

Wzięto z portalu
www.ipsus.wawak.pl

jest wiedza o: roli Polski w Procesie Bolońskim, obowiązkach wynikających z przyjętych ustaleń przez ministra właściwego do szkolnictwa wyższego w imieniu i z upoważnienia rządu Polski oraz konsekwencjach ich wprowadzenia do prawa polskiego. Uczelnie nie czują się więc w pełni zobowiązane do realizacji tych ustaleń i mają nadzieję, że nie będą one obligatoryjne. Po części mają rację, bo wiele dotychczasowych ustaleń Procesu Bolońskiego ma charakter fakultatywnych propozycji - przyjętych przez państwa do realizacji. Ostatnie ustalenia stają się bardziej obowiązkowe. Szczególnie te, które dotyczą przekształcenie tego, co w skrócie nazywa się Procesem Bolońskim w 2010 roku w tzw. Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego, któremu towarzyszyć będzie powstanie Europejskiego Obszaru Badawczy. Postęp integracji europejskiej i globalizacji może spowodować, że pojawi się sformalizowany związek integracyjny - ugrupowanie integracyjne, z mocnym ponadnarodowym kierownictwem. Wówczas to ustalenia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego będą miały moc nadrzędną w stosunku do polskiego prawa o szkolnictwie wyższym, integracja obejmuje także szkolnictwo wyższe i naukę. Mając na uwadze taki ciąg wydarzeń musimy mieć w świadomości zakodowany obowiązek wdrożenia ustaleń, obecnie Procesu Bolońskiego, a w przyszłości Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Dlatego też konieczne jest znaczne rozszerzenie wiedzy pracowników uczelni, zwłaszcza profesury na ten temat. Nie ominie nas integracja europejska, a może i światowa na rynku usług edukacyjnych i badawczych oraz prywatyzacja znacznej części (80%) publicznych szkół wyższych, na finansowanie działalności których nie ma w budżecie państwa środków. Dlatego też im pełniej i lepiej będziemy realizować ustalenia Procesu Bolońskiego, tym szybciej zbliżymy szkolnictwo wyższe w Polsce do wymogów europejskich i światowych. Trzeba więc przekonać te 59% profesorów o potrzebie nadzoru MNiSW nad realizacją omawianych ustaleń już dziś oraz w przyszłości.

Nadzór MNiSW nad uczelniami w jakiegokolwiek sprawie źle jest widziane i kojarzy się z ograniczeniem samorządności akademickiej. Jednocześnie oznacza to trwanie w miejscu i zahamowanie rozwoju szkół wyższych i nauki w Polsce.

Zaprezentowane powyżej opinie profesury na temat zasad zarządzania w szkole wyższej w pełni przekonują o potrzebie jakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkołach wyższych w ramach przygotowywanej reformy szkolnictwa wyższego w Polsce.

Przeprowadzone w tej części piątej badania pozwalają, na uogólnienia i wyciągnięcie syntetycznych wniosków dotyczących badanej populacji 120 profesorów reprezentujących głównie pięć publicznych szkół wyższych Krakowa. Do nich należą, między innymi następujące:

- opinie wyrażone w tej części kwestionariusza przez ankietowanych w pełni potwierdzają słuszność wniosków syntetycznych zawartych w części czwartej, czyli pozytywnie je weryfikują,
- profesorowie wypowiedzieli się za udoskonaleniem i uporządkowaniem zasad i praktyk zarządzania zatrudnieniem i wynagradzaniem wszystkich pracowników, przestrzeganiem drogi służbowej przez przełożonych i podwładnych,

Wyciągnięto z portalu
www.mni.gov.pl z portalu
www.wawak.pl

- pracownicy powinni być zatrudniani na kontraktach, z wyjątkiem profesorów tytularnych i pozostałych pracowników zatrudnianych powyżej 25 lat na uczelni, którzy powinni być zatrudnieni na czas nieokreślony,
- osoby pełniące funkcję organu kolegialnego i pozostałe zajmujące stanowiska kierownicze powinny składać okresowe sprawozdania i być dostępni dla pracowników w wyznaczonych godzinach dyżuru,
- w uczelniach powinna być przeprowadzona projakościowa restrukturyzacja zarządzania, wdrożone zasady TQM, przeprowadzona samoocena i wdrożony efektywny system zarządzania jakością w celu radykalnego podniesienia jakości zarządzania,
- w uczelniach stosuje się zakazany prawem mobbing, a władze uczelni to tolerują, pracownik natomiast pozbawiony jest ochrony na skutek słabego funkcjonowania lub nie działania związków zawodowych w szkole wyższej,
- pracownicy powinni mieć prawo do odwołania się od decyzji przełożonego do rektora, a w uczelniach powinny pojawić się „zielone skrzynki nadziei”, do których mogliby pracownicy wrzucać podpisane swoje wnioski i opinie, propozycje i skargi na które otrzymaliby odpowiedź władz uczelni,
- wydziały powinny mieć jawną i realizowaną strategię rozwoju i samodzielność finansową.

Zakres badań w tej 5 części kwestionariusza powinien być rozbudowany w badaniach podstawowych tak, aby podjęły one szersze spektrum problemów zasad zarządzania we współczesnej szkole wyższej w dobie integracji, globalizacji i kryzysu gospodarczego. Pełne badania powinny stworzyć warunki do lepszego przygotowania się uczelni do wdrożenia i realizacji procesu projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkołach wyższych w Polsce, zarówno publicznych, jak i niepublicznych. Wymaga to uporządkowania i rozbudowania pytań postawionych w części 5 formularza.