

1. Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu

1.1. Szkoła wyższa jako organizacja

Od lat toczy się dyskusja wokół kwestii czym jest szkoła wyższa – przedsiębiorstwem czy urzędem sektora publicznego? Powstanie kilkuset uczelni prywatnych wskazuje na to, że szkół wyższych nie należy zakwalifikować do sektora publicznego, choć założycielem uczelni publicznych jest państwo. Jednocześnie uczelnie są instytucjami, które nie mają właściciela i wydają dyplomy z godłem Państwa. Założycielem może być osoba cywilna i osoba prawna, spółka prawa cywilnego i Państwo, konkretny obywatel lub stowarzyszenie. Jednocześnie uczelnie podlegają ściślemu nadzorowi ministra, a więc i rządu. Jednocześnie państwo jako założyciel szkoły wyższej jest w ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym” traktowane inaczej (gorzej) niż założyciel szkoły niepublicznej, a wszystkie uczelnie w tej ustawie nie są traktowane jako przedsiębiorstwa, które powstają na bazie prawa gospodarczego (handlowego). W tej ustawie, dotyczącej zarówno szkół publicznych jak i niepublicznych, uczelnię definiuje się jako „szkołę prowadzącą studia wyższe, utworzoną w sposób określony w ustawie” [*Prawo o szkolnictwie wyższym 2005*].

W art. 7 ustawa ta stwierdza: „Uczelnia może prowadzić działalność gospodarczą wyodrębnioną organizacyjnie i finansowo od działalności, o której mowa w art. 13 i 14...”, czyli podstawowych zadań uczelni w zakresie kształcenia i badań naukowych oraz prowadzenia domów i stołówek studenckich. Misją uczelni jest, zdaniem wspomnianej ustawy, odkrywanie i przekazywanie prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów; uczelnie stanowią integralną część narodowego systemu edukacji i nauki. Uczelnie współpracują z otoczeniem gospodarczym, przez sprzedaż wyników badań i prac rozwojowych przedsiębiorcom oraz szerzenie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim, w formie wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo od działalności podstawowej [*Prawo o szkolnictwie wyższym 2005*].

Szkoła wyższa nie spełnia wymogów definicji przedsiębiorstwa, sformułowanej przez S. Sudolę, który uważa, że: „przedsiębiorstwo jest jednostką (podmiotem) prowadzącą, motywowaną chęcią uzyskania korzyści majątkowych, działalność gospodarczą, mającą na celu zaspokojenie potrzeb innych podmiotów

¹ Autor jest pracownikiem Uniwersytetu Jagiellońskiego.

życia społecznego przez wytworzenie produktów i/lub świadczenia usług, przy czym działalność ta prowadzona jest samodzielnie na ryzyko właściciela (i)” [S. Sudol 1999, s. 39].

Zadaniem podstawowym szkoły wyższej nie jest prowadzenie działalności gospodarczej, a kształcenia i badań naukowych nie zaliczono do tej działalności. Uczelnia nie kieruje się w swej działalności chęcią uzyskania korzyści majątkowych, zysk nie jest celem szkoły wyższej, która ma obowiązek realizacji misji wyznaczonej jej przez prawo, a nie pomnażanie kapitału i uzyskanie dywidendy przez założyciela. To wcale nie oznacza, że uczelnia ma być organizacją deficytową, funkcjonującą na koszt państwa. Szkoła wyższa jest zarówno centrum kosztów jak i centrum dochodów, instytucją która musi tworzyć nadwyżkę ekonomiczną, z której finansować może swój rozwój. Nie oznacza to, że jest przedsiębiorstwem. Nie jest także urzędem.

Uczelnia jest organizacją użyteczności publicznej, która powinna swoje koszty pokrywać z uzyskanych dochodów i samofinansować swój rozwój. Od roku przeżywamy w Polsce i całym świecie problemy i trudności gospodarcze, które prasa określiła mianem kryzysu. Nie wnikają w szczegóły dyskusji na temat „współczesnego kryzysu gospodarczego”, przyjąć można, że istniejąca sytuacja gospodarcza kraju upoważnia do nazwania obecnej sytuacji gospodarczej kryzysem. Oczywiście odpowiedzialni za stan gospodarki politycy, a szczególnie urzędujący ministrowie mogą ten stan nazwać przejściowymi trudnościami gospodarczymi, ewoluującymi we właściwym kierunku – pełnego sukcesu ekipy rządzącej.

W tych warunkach gospodarczych uczelnie powinny stosować śmiało, przedsiębiorcze, szybkie i aktywne strategie oraz rozwinąć zarządzanie strategiczne. „Istota zarządzania strategicznego polega na spojrzeniu w przyszłość, zrozumieniu otoczenia i skutecznym pozycjonowaniu firmy, aby w zmiennych czasach pokonać konkurencję” [J. R. Schermerhorn 2008, s. 130]. Zarządzanie strategiczne w szkole wyższej musi prowadzić do realizacji misji, celów i zdobycia przewagi konkurencyjnej uczelni na rynku dydaktycznym i badań naukowych. Strategia rozwoju i zarządzania uczelni muszą uwzględniać zmieniające się środowisko pracy (globalizacja, integracja, technologia, wiedza, częste zmiany) i być ściśle związane ze strategią funkcjonowania szkolnictwa wyższego w kraju. Dlatego też bardzo ważne znaczenie dla budowy strategii uczelni ma obowiązujące prawo dotyczące szkolnictwa wyższego i jego nowelizacja.

Nowelizacja ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym” od kilku lat jest przedmiotem dyskusji toczącej się w Polsce, nie tylko w środowisku akademickim. Pojawienie się „Założeń do nowelizacji ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki” [Założenia... 2009] (zwanych dalej „Założeniami”) opracowanych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zaostrzyło i umocniło tę dyskusję, szczególnie w ramach instytucji zrzeszających rektorów obecnych i byłych.

W dniu 30 czerwca 2009 r. Prezydium Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Publicznych przyjęło krytyczne stanowisko w sprawie powyższych „Założeń”, w którym stwierdza, że „propozycje zmian w szkolnictwie wyższym po-

winy wynikać z wcześniej opracowanej i przyjętej strategii rozwojowej i planu przyszłych reform” [Dokumenty KRASP 2010].

KRASP w Uchwale Zgromadzenia Plenarnego z dnia 3 czerwca 2009 r. „w sprawie zmian w szkolnictwie wyższym, stanowiącym element procesu modernizacji kraju” zobowiązała się do przygotowania – strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 roku [Dokumenty KRASP 2010]. Zadanie to KRASP powierzyła zespołowi funkcjonującemu w ramach prężnie działającego Instytutu Społeczności Wiedzy, pod kierunkiem J. Woźnickiego, Prezesa Fundacji Rektorów Polskich [Dokumenty KRASP 2010].

W grudniu 2009 r. na stronie internetowej KRASP opublikowana została „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Raport środowiskowy” (zwana dalej „Strategią środowiskową”) opracowana pod kierunkiem prof. J. Woźnickiego, przez zespół powołany przez Konsorcjum z udziałem: „Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich, Konferencji Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych oraz Fundacji Rektorów Polskich [Strategia rozwoju... 2010].

Równocześnie Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zleciło opracowanie strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce Konsorcjum: Ernst&Young Business Advisory oraz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową. W listopadzie 2009 r. pojawiła się na stronie internetowej wykonawców zlecenia Ministerstwa „Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce” [Diagnoza stanu szkolnictwa... 2009] – (zwana dalej „Diagnozą”) oraz w lutym 2010 „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku” [Strategia rozwoju... 2010] (zwana dalej „Strategią ekspertów”), które stanowią dwie części raportu opracowanego przez ekspertów Ernst&Young Business Advisory oraz Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową.

1.2. Uwarunkowania strategii rozwoju i zarządzania – diagnoza szkolnictwa wyższego

We wspomnianej „Strategii środowiskowej” Autorzy ocenili stan szkolnictwa wyższego w Polsce. Sformułowali szereg bardzo interesujących ocen i wniosków. Do nich należą między innymi następujące punkty [Strategia rozwoju... 2010]:

1. Rozwój szkolnictwa wyższego ma charakter ekstensywny, a za wzrostem skali nie idzie wzrost jakości funkcjonowania.

2. Edukacja, w tym i szkolnictwo wyższe nie promuje postaw aktywnych wobec samorozwoju i ciągłego doskonalenia.

3. Relatywnie słaba pozycja polskich uczelni oraz niska ocena wyników badań naukowych sprawia, że szkoły wyższe w Polsce nie są przystosowane do konkurowania na międzynarodowym rynku badań naukowych i kształcenia na poziomie wyższym.

4. Większe zagrożenie bezrobociem i gorsze relacje płac w stosunku do osób niżej wykształconych wskazują na względne osłabienie absolwentów szkół wyższych na rynku pracy, a sytuacja osób kończących studia wyższe upodobniła się do sytuacji osób z wykształceniem średnim.

5. Mimo upowszechnienia edukacji na poziomie wyższym, to wykształcenie jest strukturalnie niedostosowane do popytu na pracę i nie może być spożytko-

wane przez gospodarke, poniewaz jej zapotrzebowanie jest inne niz kompetencje absolwentow. Niektore umiejetnosci absolwentow poszukiwane na rynku pracy przez pracodawcow nie byly w ogole i ciagle w odpowiednim stopniu nie sa przedmiotem zainteresowania wielu uczelni, co oznacza, ze absolwenci nie sa wyksztalceni na dostatecznym poziomie.

6. Polska ma najwieksze zaleglosci we wdrozeniu Europejskich Ram Kwalifikacji, ktore obowiazuja od 2010 r. w Unii Europejskiej.

7. Poziom wydatkow publicznych na szkolnictwo wyzsze spada w ostatnich latach i ksztaltuje sie na poziomie nizszym niz zakladano (bedzie mniejszy od 0,88% PKB). Sytuacja ta wymaga poszukiwania dodatkowych zrodel finansowania szkol wyzszych, szczegolnie wzrostu ich dochodow.

8. Sytuacja finansowa uczelni ogranicza aktywnosc naukowa i dydaktyczna oraz lokuje ja ponizej mozliwosci i aspiracji sredowiska akademickiego.

9. Wieloletowosc nauczycieli akademickich wynikajaca z ich niskich plac zostala oceniona negatywnie, jako czynnik hamujacy ich rozwoj naukowy i poziom jakosci ksztalcenia, co powoduje pogorszenie pozycji konkurencyjnej szkol wyzszych na rynku badan naukowych i uslug dydaktycznych.

10. Do zagrozen szkolnictwa wyzszego w Polsce zaliczono niedostateczna efektywnosc i skutecznosc instytucjonalnego zarzadzania uczelniami, brak kultury myslenia, planowania i zarzadzania strategicznego, brak odpowiednich narzedzi monitorowania stanu szkolnictwa wyzszego oraz systemu monitorowania potrzeb i preferencji rynku pracy pod wzgledem kierunkow ksztalcenia i poszukiwanych kompetencji i umiejetnosci.

Autorzy „Strategii ekspertow” pierwsza czesc swojego raportu poswiecili diagnozie szkolnictwa wyzszego. Ta liczaca 128 stron „Diagnoza” jest przytaczajaca i bardzo negatywna, dlatego tez konieczne jest pokazanie kilku wybranych ocen, ktore sa szczegolnie istotne z punktu widzenia tematu opracowania. Do tych cech naleza [*Diagnoza stanu...* 2010]:

1. Zasadnicza bariera dla prawidlowego rozwoju kadry akademickiej, zdaniem Autorow „Diagnozy”, jest system wynagrodzen oparty na niskiej placy podstawowej, ktory sprawia, ze wynagrodzenie nie gwarantuje akceptowalnego poziomu zycia, szczegolnie mlodej kadrze nauczycieli akademickich. Uczelniom grozi nasilenie sie zjawiska „drenaazu mozgow”.

2. Jakoosc ksztalcenia na masowych, najbardziej popularnych kierunkach studiow jest niezadowolajaca, miedzy innymi, na skutek wieloletowosci wykladowcow, wadliwych programow studiow, rozwiazań organizacyjnych i infrastruktury.

3. Ustrój samorzadowy uczelni nie przyczynia sie do podnoszenia efektywnosci wydatkow placowych. Ustrój uczelni jest nieczytelny, a lad wewnetrzny budzi zastrzezenia. Tym samym osobom i organom kolegialnemu powierzono w uczelniach publicznych role wlasciciela, zarzadu, nadzoru i reprezentacji pracownikow.

4. Samorzadnosc w autonomicznych uczelniach jest skrepowana silnym gorsetem proceduralnym i obudowana pajeczyna biurokratycznych regulacji. Jest to samorzad hierarchiczny, ktory roznicuje prawa dla poszczegolnych grup pracownikow i studentow.

5. Rektor w uczelniach publicznych pelni jednoczesnie role: glowy samo-

rządu, prezesa zarządu i przewodniczącego organu nadzoru (senatu); podobnie dziekani na szczeblu wydziału.

6. Uczelnie są potężnymi pracodawcami, zarządzanymi przez profesorów i doktorów, którzy najczęściej nie posiadają wystarczającej wiedzy w zakresie zarządzania i nie mają możliwości korzystania z kompetentnego doradztwa.

7. Bardzo często uczelnie nie mają ustalonej misji, wizji i celów strategicznych, część uczelni posiada zapisane strategie rozwoju, ale ich jakość nie jest najwyższa; często strategie te mają charakter fasadowy i sztuczny, są bowiem traktowane jak zbędne wymagania biurokratyczne przy wypełnianiu wniosków o środki unijne.

8. Władze uczelni publicznych na wszystkich szczeblach nie są rozliczane ze swej działalności, a kompetencje dużej liczby organów władzy przecinają się, co daje w efekcie rozmyte uprawnienia.

9. Bardzo słabo rozwinięte jest zarządzanie strategiczne; wykorzystywane bywają nieliczne jego narzędzia, które mają często charakter raczej fasadowy.

10. Autorzy zwracają uwagę na brak zarządzania strategicznego szkolnictwem wyższym na poziomie kraju, brak wyraźnej wizji i strategii rozwoju szkolnictwa wyższego oraz brak odpowiedniego nadzoru właścicielskiego, co powoduje, że jakość strategii, w tych uczelniach w których istnieje, jest najczęściej niska.

11. Polska wydaje na szkolnictwo wyższe podobną część PKB jak przeciętne kraje OECD, natomiast wyższy jest udział wydatków prywatnych w łącznych wydatkach. Jednocześnie jednak trzeba podkreślić, że poziom PKB na mieszkańca jest znacznie mniejszy niż średni w krajach OECD. Dlatego też w przeliczeniu na jednego studenta wydatki te należą do najniższych w krajach OECD; mimo, że wydatki państwa na szkolnictwo rosną, ale bardzo wolno, stąd udział tych wydatków w budżecie państwa maleje.

12. Głównym źródłem przychodów uczelni publicznych są środki publiczne (74% w 2008), a w szkołach niepublicznych czesne studentów (93%). Wywołany przez niż demograficzny spadek liczby studentów uderzy głównie w uczelnie niepubliczne. Kryzys ekonomiczny może przyczynić się do spadku PKB, co może spowodować znaczne obniżenie się dotacji przyznawanym przez państwo publicznym uczelniom.

13. Działalność naukowo-badawcza skoncentrowana jest głównie w uczelniach publicznych. Jak wynika z danych statystycznych także przykłady z działalności badawczej są silnie skoncentrowane w uczelniach publicznych; aż 84% środków na badania otrzymuje 25 uczelni, a 50% tych środków trafia do 8 uczelni. Jednocześnie te 25 uczelni uzyskuje aż 62% wszystkich przychodów z działalności dydaktycznej. Autorzy tej diagnozy uważają, że koncentracja środków na działalność badawczą w tych 25 uczelniach wynika z dużej skali ich działalności dydaktycznej, w porównaniu z innymi uczelniami. Są to największe uczelnie w Polsce.

14. Obowiązujący system dostosowania podmiotowego uczelni nie wymusza podwyższenia jakości i efektywności działania oraz musi ulec generalnej przebudowie i zmianie.

15. Do podstawowych zagrożeń szkolnictwa wyższego w Polsce Autorzy „Strategii ekspertów” zaliczyli:

- brak możliwości wzrostu stopnia odciążenia budżetu finansowania szkol-

nictwa wyższego, m.in. wskutek presji spowodowanej trudną sytuacją finansów publicznych oraz starzeniem się społeczeństwa,

- zmniejszenie liczby studentów związane z czynnikami demograficznymi,
- drenaż kadry akademickiej i ambitnych studentów,
- zaniedbanie reform szkolnictwa wyższego z powodu uwarunkowań politycznych,
- marginalizację w Polsce Europejskiej Przestrzeni Badawczej i Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego,
- podziały wewnętrzne dużych uczelni publicznych nie sprzyjające efektywnemu wykorzystaniu zasobów,
- brak motywacyjnego systemu wynagradzania,
- niski poziom środków na badania z sektora prywatnego i z programów badawczych Unii Europejskiej.

Obie przedstawione poniżej diagnozy stanu szkolnictwa wyższego w Polsce zawierają oceny dokonane przez: OECD, Bank Światowy i inne zagraniczne instytucje. Do najistotniejszych ocen i wniosków, sformułowanych przez te organizacje zagraniczne w sprawie szkolnictwa wyższego w Polsce należą między innymi następujące [*Strategia rozwoju...* 2010]:

1. W Polsce nie ma świadomości wielu niekorzystnych zjawisk występujących w szkolnictwie wyższym, a także trudności i kosztów ich rozwiązania.

2. Wśród 171 czołowych europejskich uniwersytetów znalazły się tylko: Uniwersytet Jagielloński (133 pozycja) i Uniwersytet Warszawski (134 pozycja).

3. W tzw. „Rankingu Szanghajskim” z 2009 r. Uniwersytet Jagielloński i Warszawski sklasyfikowane zostały w czwartej setce uniwersytetów.

4. Ocena prac badawczych realizowanych w Polsce jest rozczarowująco mała i stawia Polskę na marginesie nauki europejskiej i światowej.

5. Małe jest zaangażowanie uczelni w realizację tzw. „trzeciej misji” (usługi zewnętrzne, szkolenie doradztwo), a profesja akademicka jest nienowoczesna, ścieżki kariery i zdobywania kwalifikacji są raczej przestarzałe.

6. Dydaktyka pod względem oferowanych programów opiera się na podaży uczelni, a kontakt z rynkiem pracy jest bardzo słaby.

7. Kluczem do rozwoju polskich uczelni oraz wprowadzenia szeregu zmian jest zasadnicza poprawa zdolności menedżerskich osób zarządzających w szkolnictwie wyższym, zarówno na szczeblu państwa jak i poszczególnych uczelni.

8. Na szczególną rolę zasługuje krytyczna ocena zarządzania polskimi uczelniami przez Bank Światowy.

Zdaniem ekspertów Banku Światowego „zarządzanie w sektorze szkolnictwa wyższego jest raczej przestarzałe i świadczy, iż brak jest uznania dla wagi ustalenia celów, wybrania priorytetów, tworzenia zachęt lub weryfikacji realizacji ustalonych celów. Najwyższe stanowiska na uczelniach (rektorzy, prorektorzy i dziekani) obejmowane są przez osoby z największym dorobkiem naukowym lub obsadzone przez grupy interesów. Nie jest zaś brane pod uwagę doświadczenie organizacyjne, ani umiejętności z zakresu zarządzania. [...] Ustawa o szkolnictwie wyższym określa minimalne wymagania akademickie stawiane kandydatom na takie stanowiska, ale nie określa wymagań związanych z koniecznością zarządzania [...] Senaty uczelni i rady wydziałów, podejmujące większość decyzji, często nie mają ani doświadczenia, ani odpowiedniego przygotowania do zajmo-

wania się kwestiami zarządzania czy finansowania” [Diagnoza stanu... 2010, s. 15].

1.3. Proponowane cele strategiczne rozwoju i zarządzania

Autorzy „Strategii środowiskowej” zaproponowali siedem celów strategicznych, 24 cele operacyjne oraz 181 działań w czterech obszarach funkcjonalnych szkolnictwa wyższego [Strategia rozwoju... 2010]:

1. Działalność edukacyjna uczelni (CS1 i CS2).
2. Działalność naukowa i badawczo - rozwojowa (CS3 i CS4).
3. Współdziałanie uczelni z ich otoczeniem (CS5 i CS6).
4. System szkolnictwa wyższego (CS7).

W strategii środowiskowej wyróżniono następujące cele strategiczne:

1. CS1 – Dostosowanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb społecznych.
2. CS2 – Podniesienie jakości kształcenia w warunkach jego masowości.
3. CS3 – Zwiększenie produktywności działalności naukowo-badawczej szkolnictwa wyższego.
4. CS4 – Zwiększenie efektywności działalności naukowo-badawczej pracownika naukowego szkolnictwa wyższego.
5. CS5 – Rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa.
6. CS6 – Zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawa pozycji polskich uczelni w skali międzynarodowej.
7. CS7 – usprawnienie rozwiązań systemowych szkolnictwa wyższego.

Autorzy „Strategii ekspertów” proponują skupienie się wokół sześciu celów strategicznych [Strategia rozwoju... 2010, s. 45]:

- różnorodność: różnorodność uczelni i programu studiów,
- otwartość: otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze,
- mobilność: mobilność kadry akademickiej i studentów,
- konkurencja: zwiększenie konkurencji między uczelniami,
- efektywność: poprawa efektywności funkcjonowania szkół wyższych,
- przejrzystość: zapewnienie pełnej rozliczalności, jawności i przejrzystości funkcjonowania uczelni i systemów szkolnictwa wyższego.

Realizacja tych sześciu celów strategicznych ma umożliwić osiągnięcie celu głównego, którym jest: „znaczące podniesienie jakości w trzech najważniejszych obszarach działania szkolnictwa wyższego: kształcenia, badań naukowych oraz relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym” [Strategia rozwoju... 2010, s. 45].

Na szczególną uwagę zasługuje tu sposób w jaki w „strategii ekspertów” definiuje się pojęcie jakości: „jakość w szkolnictwie wyższym oznacza przede wszystkim kultywowanie tradycyjnych ideałów: dążenia do doskonałości oraz poszukiwania prawdy” [Strategia rozwoju... 2010, s. 44]. Autorzy tej strategii zdają sobie sprawę z tego, że „te tradycyjne ideały podlegają nieustającej re-interpretacji wobec zmian otaczającego uczelnie świata. Działania projakościowe powinny być naturalnie wspierane przez szczególną zdolność społeczności akademickiej do otwartej krytycznej autorefleksji i stworzenia sobie wysokich

wymagań” [*Strategia rozwoju...* 2010, s. 45]. Natomiast działania pro jakościowe powinny przebiegać w obszarach kształcenia, badań naukowych oraz relacji z otoczeniem społecznym i gospodarczym uczelni. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest tu wspomaganie rozwoju kadry akademickiej oraz wdrożenie pro jakościowego systemu zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania strategicznego w uczelniach publicznych i niepublicznych. Jest to szczególnie ważne, kiedy to narasta konkurencja między krajami Europy i całego świata na rynku dóbr i usług, a pracownicy – kapitał wiedzy jakim dysponują te kraje (w tym i Polska) staje się bardzo istotnym czynnikiem determinującym ich przyszłość ekonomiczną. Na dziś możliwości polskich uczelni są mierne. Świadczy o tym ranking uczelni opublikowany przez „The Times”. Na tej liście, najlepsze polskie uniwersytety wyprzedza: osiem uczelni z Chin, po trzy uczelnie z Indii i Malezji, po dwie z Brazylii i Południowej Afryki, Chile i Tajlandii, a także uniwersytety z Argentyny i Meksyku [*Strategia rozwoju...* 2010, s. 45].

Jednocześnie, co nie dziwi, do siedmiu grzechów głównych szkolnictwa wyższego w Polsce A. Jajszczyk zalicza [*Strategia rozwoju...* 2010, s. 45]:

- złe finansowanie uczelni,
- nieefektywny system zarządzania,
- przestarzały model kariery,
- brak mobilności,
- niedostateczna konkurencja,
- słabość formalnych elit akademickich,
- niedostateczne powiązania z gospodarką.

Konieczność usunięcia powyższych mankamentów – blokad rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce można także uznać za cele strategiczne, które są wyzwaniem stojącym nie tylko przed Ministerstwem Nauki i Szkolnictwa Wyższego, ale także przed uczelniami publicznymi i niepublicznymi.

Autorzy przedstawionych powyżej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce zakładają realizację celów strategicznych poprzez wykonanie celów operacyjnych. A te z kolei wymagają szeregu działań, które należy podjąć, aby je osiągnąć. Pogłębiona analiza tych celów i działań przekonuje, że strategie te więcej łączy niż dzieli. Bardzo często różnice między nimi tkwią w akcentach jakie przekładają do określonych działań i sposobie ich określenia. To dobrze. Łatwiej będzie stworzyć wspólną strategię.

Wszystkie te strategie podkreślają konieczność:

- podniesienia jakości kształcenia i badań naukowych,
- wzrostu jakości zarządzania,
- pełnego wdrożenia podejścia procesowego i strategicznego podejścia do zarządzania,
 - przeprowadzenia radykalnej poprawy sytuacji finansowej szkolnictwa wyższego,
 - rozwoju uczelni.

Cele te są zbieżne, różnią się jednak sposoby ich realizacji w warunkach kryzysu.

1.4. Dylematy zarządzania strategicznego w uczelniach

Uważny obserwator dyskusji wokół kolejnych nowelizacji ustaw dotyczących szkolnictwa wyższego towarzyszyło od lat opracowanie strategii rozwoju szkolnictwa wyższego. Autorzy omawianych strategii zapomnieli m.in. o tym, że w 2005 roku została przyjęta do realizacji „Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013”, opracowana przez ówczesne Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu [*Strategia rozwoju edukacji...* 2005]. Nie dokonano oceny realizacji tej strategii, a rozpoczęto tworzenie następnych. Trzeba przyznać, że w opracowywaniu i formułowaniu strategii, zarówno na szczeblu państwa, jak i uczelni mamy duże osiągnięcia. Nie można tego powiedzieć o ich realizacji. Strategie te zwykle są zbiorem pobożnych życzeń ministerstwa lub władz uczelni, nie popartym możliwościami merytorycznymi i finansowymi ich realizacji w istniejących warunkach panujących w kraju i zagranicą.

Nie wystarczy opracować strategię, musi to być dobra realistyczna strategia opracowana przez kompetentnych strategów, którą jej twórcy będą realizować. Opracowanie strategii nawet przez najlepsze biura konsultingowe, dla konkretnej uczelni nie gwarantuje, że będzie ona dobra i realizowana. Z podobną sytuacją mamy do czynienia w skali kraju. Eksperckie i środowiskowe strategie oraz podejście ministerstwa wymagają wyznaczenia i pełnej realizacji jednej strategii – swoistej mapy drogowej wyznaczającej kierunek, którym podąży szkolnictwo wyższe w Polsce. Następnie szkoły wyższe powinny przystąpić do opracowania własnych, realistycznych strategii rozwoju, popartych możliwościami realizacji.

W procesie zarządzania strategicznego w szkole wyższej, tak jak w każdej innej organizacji, musimy:

- sformułować strategię rozwoju i zarządzania uczelni,
- wdrożyć przyjętą strategię i oceniać uzyskane wyniki.

Strategie uczelni muszą zawierać:

- diagnozę sytuacji panującej w uczelni na płaszczyźnie naukowej, dydaktycznej i finansowej,
- wyznaczone cele strategiczne i operacyjne oraz zamierzone działania, które muszą być mierzalne,
- opisy działań, które pozwolą na osiągnięcie powyższych celów,
- konkretne mierniki realizacji celów strategicznych i operacyjnych,
- uzasadnienie przyjętych celów i działań,
- wielkość niezbędnych środków realizacji, w tym finansowych oraz źródło ich pochodzenia,
- wskazanie zagrożeń realizacji poszczególnych celów i sposobów przeciwdziałania (działania: korygujące, zapobiegawcze i doskonalące),
- sposób prowadzenia ciągłego monitoringu i okresowych auditów realizacji celów przyjętej strategii oraz nadzoru kierownictwa,
- ocenę jakości zarządzania i osiągniętych wyników.

Zdaniem J. Rokity, istnieją przynajmniej dwa ważne źródła sukcesów organizacji, a więc także szkoły wyższej: ludzie i strategie. W obu przypadkach decydujące znaczenie ma jakość, albowiem dobrzy strategdy tworząc dobre strategie, tworzą podstawę sukcesów organizacji [J. Rokita 2003, s. 109-110]. Strategdy to nie tylko ci, którzy formułują opis proponowanej strategii, ale to przede wszystkim ci, którzy potrafią opracowaną przez siebie strategię zrealizować. Bardzo

często, tworzący strategię, nie mają wpływu na jej realizację. Wówczas skuteczne zarządzanie strategiczne jest niemożliwe. Dotyczy to zarówno kraju, jak i uczelni. Opracowana strategia jest często pozycją historyczną i zajmuje miejsce w bibliotekach zarządzających, a powinna być dokumentem, który jest podstawą ich bieżących decyzji. Dlatego też fakt opracowania, nawet najlepszej strategii rozwoju i zarządzania nie jest sam w sobie dowodem zarządzania strategicznego. Konieczna jest bowiem konsekwentna realizacja przyjętej strategii i jej korekta, jeśli wymagają tego okoliczności. Nadzór nad realizacją tej strategii spoczywa w skali kraju na właściwym ministrze odpowiedzialnym za szkolnictwo wyższe, w skali uczelni na rektorze, a na wydziale – na dziekanie.

Realizację dobrze sformułowanej strategii rozwoju i zarządzania mogą zakłócić, a często wręcz uniemożliwić:

- nieodpowiednio sformułowane istniejące rozwiązania prawne (w kraju i w uczelni),
- źle funkcjonujące prawo (w kraju i w uczelni),
- niewłaściwy podział uprawnień i kompetencji (w kraju i w uczelni),
- zmiany w sytuacji ekonomicznej (w kraju i w uczelni),
- brak kompetencji osób pełniących funkcje (w kraju i w uczelni),
- system zarządzania szkolnictwem wyższym w kraju,
- nieodpowiedni, panujący w konkretnej uczelni, ustrój i sposób zarządzania opisany w jej statusie i wewnętrznych regulaminach.

W trakcie Ogólnopolskiej Konferencji „20 lat przemian ustroju gospodarczego Polski”, która odbyła się 26 stycznia 2010 r. w Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie, prof. L. Balcerowicz stwierdził, że szkolnictwo wyższe, jak na razie, nie objęte zostało procesem transformacji systemowej ustroju Polski, istotne przemiany ustroju gospodarczego, realizowane w naszym kraju pod wpływem i przy udziale nauczycieli akademickich nie wywołały istotnych zmian w systemie funkcjonowania szkół wyższych w Polsce; nie licząc oczywiście powstania kilkuset uczelni niepublicznych. Uczelnie zarówno publiczne, jak i niepubliczne bronią się przez projakościową transformacją i restrukturyzacją zarządzania.

Realizowane obecnie cele zarządzania strategicznego w szkołach wyższych opierają się na zasadzie utrzymania status quo. Powstanie uczelni niepublicznych nie przyczyniło się do wzrostu jakości kształcenia i rozwoju nauki w Polsce. Badania potwierdzają, że nastąpił spadek jakości kształcenia oraz obniżenia badań naukowych, na skutek wieloletowości, która z jednej strony umożliwiła powstanie szkół niepublicznych, a z drugiej dostarczyła nauczycielom akademickim środków finansowych umożliwiających im życie na godziwym poziomie. W tej sytuacji podniesienie jakości kształcenia i rozwój badań naukowych wymaga nowych rozwiązań organizacyjnych i środków finansowych, które pozwolą na restaurację szkół wyższych i pracę na jednym etacie nauczyciela akademickiego (asystentom, adiunktom i profesorom). Jak to uczynić w warunkach kryzysu? Na to pytanie muszą udzielić odpowiedzi założyciele i władze uczelni; na pomoc budżetu państwa liczyć tu nie można, pozostaje tylko samofinansowanie rozwoju.

Kolejne opracowane strategie rozwoju szkolnictwa wyższego i nowelizacja prawa dotyczącego uczelni w Polsce niewiele zmieniło w tradycyjnym (feudalno-socjalistycznym) ustroju publicznych szkół wyższych oraz w sytuacji szkolnictwa wyższego i nauczycieli akademickich. Związek między ustrojem i sytu-

acją w szkolnictwie wyższym jest tu w pełni zauważalny. Mimo to środowisko akademickie nie angażuje się w realizację reformy szkolnictwa wyższego, przyjęło postawę oczekującą. Często słychać głosy: a może tej reformy nie będzie! Z badań wynika, że nauczyciele akademicy „wołą wróbla w garści niż skowronka na dachu”. Jak jest w szkołach wyższych każdy wie, ale jak będzie? Na to pytanie brak przekonywujących odpowiedzi.

W tej sytuacji problem wskazania projakościowej strategii rozwoju i zarządzania musi przejść na szczebel uczelni, na co obecne prawo w pełni pozwala. Jest to wyzwanie przed którym stoją rektorzy, dziekani, dyrektorzy instytutów i kierownicy katedr. Decentralizacja troski o losy szkolnictwa wyższego w Polsce jest koniecznością. Trzeba pamiętać, że swoje pozycje czołowe uniwersytety w świecie nie zawdzięczały w XX wieku władzom państwowym, tylko projakościowemu zarządzaniu strategicznemu kierujących tymi uniwersytetami i własnej, mozolnej pracy naukowej i dydaktycznej. Nie czekajmy więc na nowe strategie i ustawy proponowane przez ministra, tylko rozpocznijmy w szkołach wyższych pracę organiczną od podstaw. W pierwszej kolejności musimy zmienić stosunek pracowników uczelni do pracy i zaangażować ich w rozwój szkoły wyższej.

Obecny system zarządzania w szkole wyższej publicznej nie jest zorientowany na umocnienie zaangażowania wszystkich pracowników w podnoszenie jakości funkcjonowania uczelni. Widać tu wyraźny podział na trzy grupy, a nie na dwie, jak się czasami uważa:

- zarządzających: rektor i prorektorzy, kanclerz i kwestor, dziekani i prodziekani, dyrektorzy instytutów i ich zastępcy,
- profesorów opiniotwórczych, mających szczególną pozycję na uczelni w wyniku różnych przyczyn (merytorycznych i niemerytorycznych, politycznych i związkowych itp.), którzy oddziałują na to co dzieje się w uczelni oraz na decyzje zarządzających; tworzą grupy nacisku, a czasami narzucają swoje poglądy innym i blokują cenne inicjatywy: rzadko, ale zdarza się, że „ustawiają” wybory i tworzą tzw. „grupę trzymającą władzę”, np. w instytutach,
- zarządzanych: osoby wykonujące polecenia zarządzających, często starających się o wsparcie ze strony profesorów opiniotwórczych lub bardzo rzadko pozostających z nimi w nieopłacalnym konflikcie.

Ten układ personalny powoduje, że zarządzanie w uczelni może być nieprzejrzyste i strategia zarządzania nieczytelna. Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym oraz zmiany w ustroju szkoły wyższej w Polsce mogą ten układ personalny zmienić. Rodzi to niepokój profesorów opiniotwórczych, a zarządzający są przekonani, że ewentualne zmiany w systemie zarządzania w szkolnictwie wyższym nastąpią po zakończeniu przez nich pełnienia funkcji w związku z zakończeniem kadencji. Dlatego też transformacja szkolnictwa wyższego potrwa 10 lat, jak zakładają autorzy omawianych strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce. Wówczas część z nich będzie już na emeryturze.

Tymczasem już dziś konieczne jest:

- zaangażowanie pracowników uczelni w podnoszenie jakości swej pracy oraz radykalny wzrost ich wiedzy i kompetencji w zakresie zarządzania w uczelniach i podnoszenia jakości zarządzania strategicznego,
- zapewnienie środków niezbędnych do uzyskania oczekiwanego poziomu

jakości kształcenia i badań naukowych,

- współudział studentów w podnoszeniu jakości kształcenia
- powiązanie uczelni z pracodawcami zatrudniającymi absolwentów w obszarze jakości i kierunku kształcenia,
- współpraca szkół wyższych z gospodarką w obszarze badań naukowych oraz zwiększenie produktywności i efektywności działalności naukowej,
- stworzenie warunków formalno-prawnych do projakościowej restrukturyzacji funkcjonowania oraz zarządzania operacyjnego i strategicznego w szkołach wyższych,
- realizacja wymagań Unii Europejskiej i zaleceń Procesu Bolońskiego w uczelni.

W realizacji tych bardzo istotnych dla szkolnictwa wyższego zadań, uczelnie nie mogą czekać na reformę szkolnictwa wyższego i nowelizacje ustaw dotyczących nauki i pracowników uczelni oraz pomoc państwa. Głęboki deficyt budżetowy i recesja nie pozwalają na wzrost nakładów państwa na naukę i szkolnictwa wyższego. Dlatego też uczelnie muszą opracować strategię rozwoju i zarządzania, która pozwoli im na samofinansowanie swojego rozwoju z uzyskanej nadwyżki ekonomicznej [T. Wawak 2008, s. 586-596]. Uczelnie, które tego nie potrafią uczynić powinny być poddane prywatyzacji [T. Wawak 2000] lub zbankrutują. Prywatyzacja większości szkół publicznych powinna być nastąpić już w 2001 roku. Już wtedy wiadomo było, że państwo jest w stanie finansowo zapewnić rozwój około 20 uczelniom państwowym, a pozostałe powinny być prywatyzowane według zasad proponowanych wówczas przez Autora [T. Wawak 2001, s. 132-156].

1.5. P. F. Drucker o zarządzaniu szkołami wyższymi

P. F. Drucker w ostatniej swej książce, adresowanej do organizacji non profit (szpitale, szkoły, itp.), zatytułowanej „Zarządzanie XXI wieku – wyzwania napisał: „Ta książka jest wezwaniem do działania [...] niektóre z tych wyzwań będą szczególnie nasilone w organizacjach pozabiznesowych, choćby dlatego, że organizacje pozabiznesowe, takie jak uniwersytet, szpital czy agencja rządowe są zdecydowanie mniej elastyczne niż przedsiębiorstwa biznesowe; znacznie bardziej zakorzenione we wczorajszych ideach, założeniach, kwestiach politycznych, a nawet jak w przypadku uniwersytetów, w przedwczorajszych, dziewiętnastowiecznych tradycjach” [P. F. Drucker 2009, s. 9]. Nowy paradygmat zarządzania, sformułowany przez P. F. Druckera głosi: „Zarządzanie jest tym wymiarem działania, który stwarza danej organizacji możliwości produkowania wyników pracy poza obrębem samej instytucji, niezależnie czy dana organizacja jest przedsięwzięciem gospodarczym, kościołem, uniwersytetem, szpitalem czy schroniskiem dla bezdomnych” [P. F. Drucker 2009, s. 48]. Dlatego też strategia organizacji musi wyraźnie określać wymierne cele przyjęte do realizacji. „Obszarem i odpowiedzialnością zarządzania jest wszystko to co oddziałuje na wydajność i jej wyniki – zarówno w obrębie samej instytucji w uczelni i poza nią pracodawca absolwentów, bez względu na to, czy owe czynniki pozostają pod kontrolą instytucji, czy też są od niej niezależne” [P. F. Drucker 2009, s. 49]. Stąd tak ważna jest ocena jakości kształcenia przez pryzmat skutków, jakie ten proces wywoła w przyszłości w miejscu pracy absolwenta. Jednocześnie najcenniejszym zasobem

uczelni jest pracownik uczelni i jego wydajność. Trzeba o tym pamiętać budując strategię rozwoju uczelni.

Na szczególną uwagę zasługują poniższe stwierdzenia P. F. Druckera odnoszące się także do uczelni: „W organizacjach non profit zawsze istnieje pokusa, aby zadowolić się dobrem sprawy i poprzestać na dobrych chęciach, nie zważając na wyniki. Z tego właśnie powodu sprawnie działające organizacje non-profit nauczyły się, że muszą jasno określić, jakie zmiany zachodzące na zewnątrz organizacji są tymi oczekiwanymi wynikami i właśnie na nich się skoncentrować” [P.F. Drucker 2008, s. 71]. Ta wskazówka powinna długo zostać w głowie strategom, od których będzie zależał los uczelni w najbliższych latach w warunkach kryzysu. Od stopnia dostosowania się szkół wyższych do tych zmian będzie zależał rozwój uczelni w przyszłości. Dlatego też tak ważne znaczenie dla szkolnictwa wyższego ma prawidłowo realizowane projakościowe zarządzanie strategiczne w uczelniach i w skali kraju.

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