



Uniwersytet Jagielloński
Zakład Ekonomii Stosowanej



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

Tadeusz Wawak

PROJAKOŚCIOWE ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM W WARUNKACH KRYZYSU

*Systemy monitorowania i zarządzania kryzysowego w
przedsiębiorstwie oraz w sektorze publicznym*

Szczawnica, 09 - 11 września 2010

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Plan prezentacji

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

- Uwagi wstępne
- Uwarunkowania strategii rozwoju i zarządzania – diagnoza szkolnictwa wyższego
- Proponowane cele strategiczne rozwoju i zarządzania
- Dylematy zarządzania strategicznego w uczelniach
- Peter Drucker o zarządzaniu szkołami wyższymi

Uwagi wstępne

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

- Czy państwowe uniwersytety powinny mieć założyciela (właściciela) tak jak szkoły niepubliczne?
- Czy założyciel (właściciel) powinien mieć prawo do zarządzania swoim majątkiem?
- Czy uniwersytety są własnością państwową czy grupową?
- Czy uczelnia powinna być urzędem czy przedsiębiorstwem?
- Czy uczelnia powinna pokrywać całe swoje wydatki z przychodów (z różnych źródeł) i uzyskiwać nadwyżkę ekonomiczną niezbędną do samofinansowania swojego rozwoju?
- Kto i z jakich środków powinien pokrywać deficyt państwowego uniwersytetu (nie tylko w czasie kryzysu)?
- Czy władze uczelni powinny ponosić odpowiedzialność prawną (cywilną i karną) za wyniki ekonomiczne uczelni?



Międzynarodowe zobowiązania rządu polskiego – główny cel nowelizacji prawa o szkolnictwie wyższym

- zacieśnić związki między kształceniem i badaniami naukowymi;
- sprzyjać wymianie akademickiej między uczelniami i usunąć przeszkody ograniczające mobilność studentów i pracowników;
- wprowadzić studia trójstopniowe i umożliwić drożność studiów;
- wdrożyć jednolite standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia i systemu zarządzania jakością w uczelniach;
- wdrożyć, w oparciu o Ramową Strukturę Kwalifikacji EOSW, Krajowe Ramy Szkolnictwa Wyższego oraz uruchomić agencje akredytacji systemu zapewnienia jakości (zarządzania jakością);
- zwiększyć dostępność do studiów dla kandydatów ze wszystkich grup społecznych, bez względu na ich sytuację finansową;
- rozwijać kształcenie ustawiczne i współpracę nauki z praktyką.

Podstawowe zagrożenia dla uczelni w Polsce

- Głównym źródłem przychodów uczelni publicznych są środki publiczne (74%) a niepublicznych środki prywatne.
- Kryzys finansowy państwa spowoduje poważne ograniczanie wydatków budżetowych na naukę i szkolnictwo wyższe od 2011r.
- Czynniki demograficzne przyczyniają się do zmniejszenia liczby studentów, co wpływa negatywnie na jakość kształcenia.
- Drenaż kadry akademickiej oraz ambitnych, zdolnych studentów.
- Zaniedbanie reform szkolnictwa wyższego spowodowane obroną tradycyjnego ustroju uczelni i uwarunkowaniami politycznymi.
- Niskie płace i brak motywacyjnego systemu wynagradzania .
- Niski poziom nakładów na badania z sektora prywatnego i UE.
- Brak świadomości negatywnych zjawisk i trudności ich pokonania



Strategie rozwoju szkolnictwa wyższego w XXI wieku

- Strategia „historyczna” - Narodowy Program Foresight „Polska 2020”;
- Strategia „zapomniana” z 2005 roku - „Strategia rozwoju edukacji na lata 2007-2013” Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu;
- Strategia „środowiskowa”(rektorów) - „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce 2010 - 2020 roku”- KRASP;
- Strategia „ekspertów”- „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku” - Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (*prywatyzacja*);
- Strategia „ministerialna” - VIII projekt z 30 lipca 2010 r. noweli ustaw: Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym... (z 2005 roku).



Diagnoza stanu - strategia „środowiskowa”

- Rozwój szkolnictwa wyższego ma charakter ekstensywny, a za wzrostem skali nie idzie wzrost jakości funkcjonowania.
- Szkoły wyższe nie są przystosowane do konkutowania na międzynarodowym rynku badań naukowych i kształcenia.
- Edukacja, w tym i szkolnictwo wyższe nie promuje postaw aktywnych wobec samorozwoju i ciągłego doskonalenia.
- Wykształcenie absolwentów jest strukturalnie niedostosowane do obecnego i przyszłego popytu na pracę.
- Poziom wydatków publicznych na szkolnictwo wyższe spada i znajduje się na poziomie niższym niż zakładano. Sytuacja finansowa uczelni ogranicza możliwości i aspiracje uczonych.
- Poziom wynagrodzeń zmusza do wieloletowości, co hamuje rozwój naukowy i negatywnie wpływa na jakość kształcenia.



Diagnoza stanu - strategia „ekspertów”

- Brak wyraźnej wizji i strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce oraz nadzoru właścicielskiego nad uczelniami publicznymi.
- Brak wizji i strategii rozwoju w wielu uczelniach, bardzo słabo rozwinięte zarządzanie strategiczne; a nieliczne wykorzystywane narzędzia zarządzania strategicznego mają charakter fasadowy.
- Ustrój uczelni jest nieczytelny a ład wewnętrzny budzi poważne zastrzeżenia. Tym samym osobom i organom kolegialnym powierzono w uczelniach publicznych pełnienie równocześnie roli: właściciela, zarządu, nadzoru i reprezentacji pracowników.
- Ustrój samorządowy uczelni nie przyczynia się do podnoszenia efektywności wydatków płacowych i zrealizowanych inwestycji.
- Pełniący w uczelniach funkcje kierownicze często nie posiadają wystarczającej wiedzy i kompetencji w zakresie zarządzania.

Diagnoza stanu - strategia „ekspertów” cd.

- Samorządność w autonomicznych uczelniach jest skrepowana silnym gorsetem proceduralnym i obudowana pajęczyną biurokratycznych regulacji. Jest to samorząd hierarchiczny, który różnicuje prawa dla poszczególnych grup pracowników.
- Władze uczelni publicznych, na wszystkich szczeblach nie są rozliczane ze swej działalności, a kompetencje dużej liczby organów władzy przecinają się, co rozmywa kompetencje.
- Działalność badawcza skoncentrowana jest w uczelniach publicznych. Obecnie 84% środków na badania otrzymuje 25% uczelni; a 50% tych środków trafia do 8 uczelni.
- Wydatki na szkolnictwo wyższe w przeliczeniu na jednego studenta należą do najniższych w krajach OECD. Jednocześnie mamy najwięcej uczelni w Europie.

Proponowane cele strategii „środowiskowej”

- dostosowanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb społecznych i podaży usług edukacyjnych do wymogów rynku;
- podniesienie jakości kształcenia w warunkach jego masowości;
- zwiększenie produktywności działalności naukowo-badawczej szkolnictwa wyższego i pełniejszego wykorzystania potencjału;
- zwiększenie efektywności działalności naukowo-badawczej pracowników naukowych i użyteczności wyników badań;
- rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa,
- zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawa pozycji polskich uczelni w świecie,
- usprawnienie rozwiązań systemowych szkolnictwa wyższego.



Proponowane cele strategii „ekspertów”

- RÓŻNORODNOŚĆ: różnorodność uczelni i programów studiów;
- OTWARTOŚĆ: otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze;
- MOBIKLONOŚĆ: 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.

Nadrzędny cel strategiczny:

**ZNACZĄCE PODNIESIENIE: JAKOŚCI KSZTAŁCENIA,
BADAŃ NAUKOWYCH ORAZ RELACJI UCZELNI
Z OTOCZENIEM SPOŁECZYM I GOSPODARCZYM.**



Cele wspólne przedstawionych strategii

- podniesienie jakości kształcenia i zbliżenie się do najlepszych,
- rozwój badań naukowych i zbliżenie się do najlepszych,
- poprawa sytuacji finansowej szkolnictwa wyższego,
- przyśpieszenie rozwoju uczelni i ośrodków badawczych,
- wdrożenie podejścia procesowego i strategicznego do zarządzania w szkolnictwie wyższym,
- poprawa jakości zarządzania w uczelniach,
- zrównania sektorów w nauce i szkolnictwie wyższym,
- realizacja zobowiązań międzynarodowych wynikających z podpisanych dokumentów w ramach: Procesu Bolońskiego, Strategii Lizbońskiej, porozumień międzypaństwowych dwu i wielostronnych oraz przynależności do Unii Europejskiej.



Dylematy projakościowego zarządzania strategicznego w szkołach wyższych

- Nie mamy jednej strategii- swoistej mapy drogowej wyznaczającej kierunek, którym podążać powinno szkolnictwo wyższe w Polsce.
- Opracowane przez najlepsze konsultingowe firmy strategie nie gwarantują, że będą one wspaniałe i realizowane w uczelniach.
- Strategie powinny być sformułowane w uczelni przez strategów, którzy następnie je wdrożą, będą oceniać, korygować i doskonalić jej realizację oraz poniosą odpowiedzialność za jej skuteczność.
- Projakościowe strategie rozwoju i zarządzania powinny być podporządkowane ciągłemu doskonaleniu jakości pracy zarządzających (jakości zarządzania) i zarządzanych oraz osiągnięciu zamierzonego poziomu jakości kształcenia i badań.
- Strategie muszą zawierać mierniki realizacji celów i działań oraz mieć zapewnione niezbędne środki do ich realizacji.

Czynniki zakłócające realizację projakościowej strategii rozwoju i zarządzania w szkołach wyższych

- nieodpowiednio sformułowane istniejące unormowania prawne i wadliwie funkcjonujące prawo w kraju i w konkretnej uczelni;
- oportunizm, braki w wiedzy i niewystarczające kompetencje osób pełniących funkcje w szkolnictwie wyższym i w danej uczelni;
- niewłaściwy podział uprawnień i kompetencji w kraju i uczelni;
- małe zaangażowanie pracowników danej uczelni w podnoszenie jakości swej pracy i realizację wyznaczonej, narzuconej strategii;
- niezapewnienie przez władze uczelni niezbędnych środków do uzyskania oczekiwanego poziomu jakości kształcenia i badań naukowych oraz pełnej realizacji przyjętej strategii zarządzania;
- niechęć do realizacji ustaleń Procesu Bolońskiego i zaleceń UE;
- niewłączanie studentów w tworzenie i realizację przyjętej strategii.

P.F. Drucker o zarządzaniu szkołami wyższymi

- „...uniwersytet, szpital czy agencje 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.”
- „Zarządzanie jest tym wyzwaniem działania, które stwarza danej organizacji możliwości produkowania wyników pracy poza obrębem samej instytucji, niezależnie czy dana organizacja jest przedsięwzięciem gospodarczym, kościołem, uniwersytetem...”
 - Dlatego też strategia uczelni musi wyraźnie określić wymierne cele przyjęte do realizacji oraz ich ekonomiczny wymiar.
- „Obszarem i odpowiedzialnością zarządzania jest wszystko to co oddziałuje na wydajność i jej wyniki – zarówno w obrębie samej instytucji (uczelni) i poza nią (u pracodawcy absolwentów)...”

Propozycja P.F. Druckera dla 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.”
- Na jakie wyniki zmian oczekuje otoczenie uczelni – jej klienci ?
 - wzrost poziomu jakości kształcenia, mierzony uzyskanymi efektami: wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami absolwentów,
 - wzrost poziomu naukowego i użyteczności prowadzonych badań,
 - dostosowanie poziomu, struktury i wielkości proponowanych usług badawczych i edukacyjnych do wymogów rynków Świata.
- **Rozwój uczelni wymaga projakościowej restrukturyzacji zarządzania i dostosowania ustroju uczelni do XXI wieku.**

Dziękuję za uwagę

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

E-mail: tadeusz.wawak@uj.edu.pl