



Uniwersytet Jagielloński
Kraków POLSKA



Tadeusz Wawak

**Restrukturyzacja zarządzania w szkole
wyższej w społeczeństwie wiedzy -
w warunkach globalizacji i nowej
gospodarki**

*Fundamentalne stosowane problemy
współczesnych technologii*

Tarnopol 20 maja 2010 r.

Źródła nowych trendów w zarządzaniu w szkolnictwie

- Społeczeństwo wiedzy – pojęcie obejmujące gospodarkę opartą na wiedzy i społeczeństwo informacyjne
- Informacyjne i Komunikacyjne Technologie
- Nowa Gospodarka - Nowa Szkoła Wyższa
- Globalizacja: ekonomiczna, kulturowa, polityczna
- Proces Boloński – **droga do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego**
- Integracja ekonomiczna, kulturowa, polityczna
- Konkurencja na światowym, europejskim i polskim rynku edukacji i badań naukowych

Gospodarka oparta na wiedzy to gospodarka

- bezpośrednio bazująca na generowaniu, dystrybucji i zastosowaniu wiedzy i informacji w organizacjach, które uzyskują dzięki niej przewagę konkurencyjną;
- nowego typu, której głównym potencjałem jest wiedza, a nie kapitał pieniężny jak w przemyśle, czy ziemia i praca w rolnictwie;
- nadmiaru wiedzy, tworzącej nowe możliwości, których wykorzystanie staje się strategicznym czynnikiem rozwoju;

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

Gospodarka oparta na wiedzy to gospodarka - cd.

- sukcesu opartego na wiedzy, informacji, kapitale intelektualnym, umiejętnościach, jakości pracy, nowoczesnej technologii i nauce, pasji, doświadczeniu oraz świadomości celu;
- w której prym wiodą inteligentne organizacje oparte na wiedzy, czyli instytucje uczące się, nieustannie powiększające swoje możliwości tworzenia własnej przyszłości;
- postindustrialna, w której większość zatrudnionych pracuje w sektorze usług.

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

Organizacja oparta na wiedzy

- wysokie kompetencje;
- posiadanie i kreowanie doświadczenia, wiedzy i umiejętności;
- niekonwencjonalne metody pracy i myślenia,
- szybka adaptacja do zmian w otoczeniu;
- trudności w kopiowaniu nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych;
- inwestowanie w wiedzę umożliwia zastąpienie kapitału finansowego kapitałem intelektualnym;
- zarządzanie wiedzą w organizacji.

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

Społeczeństwo informacyjne

- rozwój technologii informacyjnych umożliwia istotną zmianę metod produkcji i zarządzania;
- rozwój nowych koncepcji teoretycznych organizacji (sieciowa, wirtualna, itd);
- przyśpieszenie rozwoju technologii informacyjnych, biotechnologii, nanotechnologii,
- zmniejszenie znaczenia „tradycyjnych” gałęzi;
- zapotrzebowanie gospodarki na inaczej wykształconych absolwentów szkół wyższych;
- nowe kierunki i specjalności studiów;

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

Filary Procesu Bolońskiego

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

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

Główne dokumenty - wytyczne integracji szkolnictwa wyższego

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

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

Zadania Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego

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

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

Realizacja zadań EOSW wymaga

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

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

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.

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

Cele nowego modelu zarządzania szkolnictwem wyższym - MNiSzW

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

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

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.

<http://katedra.zdrowia.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,

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

Cele strategiczne „Strategii środowiskowej”, cd.

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

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

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.

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

Nadrzędny cel strategiczny

- „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.waw.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.wawak.pl>

Propozycje autora dla wszystkich polskich szkół wyższych

- W trybie pilnym wdrożyć w szkołach wyższych system zapewnienia jakości kształcenia oraz system zarządzania jakością, **w pełni** zgodny z zaleceniami Unii Europejskiej do 2010r.
- Do 2012 roku spełnić wymogi Europejskich i Krajowych Ram Kwalifikacji zgodnie z zaleceniami Unii Europejskiej.
- Zbudować pozycje konkurencyjną uczelni, dostrzeganą w świecie, w zakresie jakości badań naukowych, kształcenia i zarządzania oraz jakości życia pracowników i studentów.

Konieczne zmiany w zarządzaniu szkołami wyższymi – na dziś

- szybkie i radykalne wyeliminowanie w zarządzaniu pozostałości minionych epok,
- zwiększenie uprawnień rektora i dziekana,
- przywrócenie instytucji kolegium rektorskiego i dziekańskiego,
- ograniczenie roli organów kolegialnych do spraw naukowych i dydaktycznych uczelni,
- likwidacja zbędnych, źle zarządzanych, deficytowych instytutów,
- wprowadzenie przejrzystego regulaminu pracy i płacy oraz **radykalny wzrost wynagrodzeń.**

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

Dziękuję za uwagę

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

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