



Uniwersytet Jagielloński
Wyższa Szkoła Administracji
w Bielsku-Białej



Tadeusz Wawak

**STRATEGIA ROZWOJU I ZARZĄDZANIA
NARZĘDZIEM DOSKONALENIA
FUNKCJONOWANIA SZKOŁY WYŻSZEJ**

„Zarządzanie jakością – Doskonalenie organizacji”

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Kraków 17 – 18 czerwca 2010 r.

Zagadnienia

- Diagnoza stanu zarządzania strategicznego w szkolnictwie wyższym w Polsce.
- Cele strategiczne rozwoju szkolnictwa wyższego.
- Cele operacyjne rozwoju szkolnictwa wyższego oraz ich pomiar.
- Strategie doskonalenia uczelni.
- Strategie zarządzania rozwojem wydziału.

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

Miejsce polskich uczelni w świecie

- W klasyfikacji „The Times” w klasyfikacji przed UJ i UW znalazło się:
 - osiem uczelni chińskich,
 - po trzy uczelnie z Indii i Malezji,
 - po dwie uczelnie z: Brazylii, Chile, Tajlandii i Płd. Afryki,
 - po jednej uczelni z Argentyny i Meksyku.
- Pozycje polskich uczelni:
 - W Rankingu Szanghajskim z 2009 roku, obejmującym 500 najlepszych uczelni w świecie, UJ i UW znalazły się na pozycji 303-401; a wśród uczelni europejskich na pozycji 126-170.
 - W Laiden Rankingu, budowanym w oparciu o wskaźniki bibliometryczne w grupie 250 najlepszych europejskich uczelni w 2008 roku znalazły się: UJ (128), UW (137), UP (221), UW (232), PW (245), PW (249).

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

Diagnoza stanu zarządzania - Bank Światowy

- *Zarządzanie 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 uczelni obejmowane są przez osoby z największym dorobkiem naukowym lub obsadzone są 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 wydziału, podejmujące większość decyzji, często nie mają doświadczenia, ani odpowiedniego przygotowania do zajmowania się kwestiami zarządzania czy finansowania.*

Diagnoza stanu zarządzania – polscy eksperci

- Znaczna część uczelni nie sformułowała swej misji i wizji oraz nie opracowało planów strategicznych swojego rozwoju.
- Część uczelni przyjmuje strategie rozwoju, ale często ich jakość jest niska i nie mogą być efektywnym narzędziem zarządzania.
- Strategie zazwyczaj mają charakter finansowy i bywają traktowane jako zbędne wymagania biurokratyczne przy wypełnianiu wniosków o środki zewnętrzne.
- Symptodem niskiej jakości zarządzania w większości polskich uczelni jest także brak: systemu informacji zarządczej, systemu planowania wykorzystania zasobów i zarządzania strategicznego.
- Władze uczelni powinny uwzględniać w większym stopniu długi horyzont czasowy wykraczający poza ich kadencję i wzmocnić rolę zarządzania strategicznego w uczelni.

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;
- zapewnić równe szanse i powszechny dostęp do szkolnictwa wyższego i wymaganej jakości studiów obywatelom RP;
- wprowadzić rozwiązania systemowe i instytucjonalne w szkolnictwie wyższym, umożliwiające samofinansowanie rozwoju: wydziałom, instytutom, katedrom i zakładom.

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

Strategia i taktyka oraz stratedzy

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

- **Strategia** to dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz jej poszczególnych kampanii i bitew;
 - *w uczelni* to wzorce działań, będące swoistą mapą drogową wyznaczająca kierunek, w którym ma podążać organizacja.
- **Taktyka** to część sztuki wojennej, obejmująca teorię i praktykę prowadzenia walki przez jednostki różnych rodzajów wojsk;
 - *w uczelni* jest sposobem realizacji, metodą postępowania, zmierzającego do realizacji celu według przyjętej strategii.
- **Stratedzy** to osoby, którzy bezpośrednio tworzą strategię, mają znaczący wpływ na jej zawartość oraz nadzorują jej realizację;
 - *w uczelni* są to zaangażowani w jej rozwój członkowie senatu.

Proponowane strategie rozwoju szkolnictwa wyższego – wzorce działań, mapy drogowe, kierunki

- **Strategia środowiskowa** - „**Strategia** rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020 - projekt środowiskowy” (grudzień 2009) opracowany pod kierunkiem Prof. Jerzego 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 ekspertów** - „**Strategia** rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku” (luty 2010) oraz „**Diagnoza** stanu szkolnictwa wyższego w Polsce” (listopad 2009) opracowane przez Konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową na zlecenie MNiSzW.

Cele strategiczne „Strategii środowiskowej”

Wzbrano Zdrojalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

- dostosowanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb społecznych,
- podniesienie jakości kształcenia w warunkach jego masowości,
- zwiększenie produktywności działalności naukowo-badawczej szkolnictwa wyższego,
- zwiększenie efektywności działalności naukowo-badawczej pracownika naukowego,
- rozszerzenie służebnej roli uczelni względem społeczeństwa,
- zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawa pozycji uczelni w skali międzynarodowej,
- usprawnienie rozwiązań systemowych szkolnictwa wyższego.

„Strategia środowiskowa” - cele operacyjne

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

- Przyjęto że, realizację celów strategicznych ma zapewnić wykonanie 24 celów operacyjnych i 181 działań.
- Cele operacyjne wytaczają kierunki działania i zarządzania w szkolnictwie wyższym w Polsce, zawierają wskazówki do doskonalenia procesów zachodzących w uczelniach .
- W „Karcie strategicznej”, obejmującej proponowane cele strategiczne, przy każdym celu operacyjnym umieszczono:
 - nazwę podmiotów odpowiedzialnych za realizację celu,
 - okres realizacji celu,
 - syntetycznie sformułowane ryzyko nieosiągnięcia celu,
 - budzące wątpliwości, ogólne mierniki i wskaźniki realizacji celu.

Zaproponowane rozwiązania w zakresie działalności edukacyjnej, naukowej i badawczo rozwojowej

- Podniesienie jakości kształcenia.
- Wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego.
- Dostosowanie efektów kształcenia do potrzeb społecznych i gospodarczych.
- Umiejdzynarodowienie działalności edukacyjnej szkół wyższych.
- Zwiększenie efektywności działalności badawczej osób i uczelni.
- Zracjonalizowanie ścieżki kariery naukowej i awansów.
- Wykorzystanie mechanizmów konkurencyjnych i konkursów do wyławiania uczelni flagowych i badawczych.
- Poprawa konkurencyjności polskich szkół wyższych.
- Ograniczenie zjawisk patologicznych w szkołach wyższych.

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

Zaproponowane rozwiązania w zakresie systemu szkolnictwa wyższego

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

- Modyfikacja roli i zakresu i sposobu działania ministerstwa i instytucji centralnych (PKA, RGSW, CK ds S i T) .
- Wprowadzenie zasady konwergencji sektorów – publicznego i niepublicznego oraz równych reguł konkurencyjności tych uczelni.
- Umożliwienie zmiany statusu formalnoprawnego szkół wyższych.
- Wprowadzenie nowych rozwiązań ustrojowych i mechanizmów zarządzania szkołą wyższą; w tym ustanowienie rady powierniczej.
- Wprowadzenie nowych zasad i mechanizmów alokowania środków budżetowych na uczelnie i podniesienie ich efektywności.
- Zwiększenie poziomu finansowania szkolnictwa wyższego i nauki.
- Wprowadzenie częściowej odpłatności za studia w powiązaniu z powszechnym systemem dostępu do kredytów studenckich.

Cele strategiczne „Strategii ekspertów”

- **różnorodność** uczelni i programów studiów,
- **otwartość** na otoczenie społeczne i gospodarcze,
- **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>

„Strategia ekspertów” - cele operacyjne

- Przyjęto, że realizację celów strategicznych ma zapewnić wykonanie 29 celów, które można nazwać operacyjnymi.
- Bardzo duże znaczenie przypisano konieczności opracowania precyzyjnych mierników realizacji wyznaczonych celów.
- Dla każdego celu strategicznego opracowano kilka konkretnych mierników oraz określono jednostki miary w których obliczane będą wskaźniki dla każdego z mierników. Nie wyznaczono jednak wartości brzegowych i optymalnych proponowanych wskaźników.
- Opracowanie strategii ma sens, jeśli jej realizacja przynosi zamierzone efekty, które muszą być precyzyjnie określone.
- Monitorowanie i pomiar realizacji wszystkich celów strategii pozwala na doskonalenie funkcjonowania i zarządzania w szkolnictwie wyższym, na szczeblu kraju i w uczelniach.

Wybrane cele operacyjne "Strategii ekspertów"

- Wprowadzenie programów dyplomowych (kierunki studiów).
- Zastąpienie studiów niestacjonarnych studiami przedłużonymi.
- Wzmocnienie partnerstwa uczelni z pracodawcami.
- Wprowadzenie obowiązku mobilności do polityki zatrudnienia i przejrzystych zasad polityki kadrowej.
- Uwzględnienie mobilności w organizacji studiów i uczelni.
- Wprowadzenie kontraktów na zajęcia dydaktyczne.
- Rozszerzenie konkursów finansowania badań.
- Wprowadzenie przejrzystego ustroju uczelni opartego na czytelnej odpowiedzialności organów i usprawnienie systemów zarządzania.
- Usprawnienie zarządzania strategicznego szkolnictwem wyższym.

Nadrzędny cel strategiczny szkolnictwa wyższego

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

- „Strategia ekspertów”:

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

- Cel wspólny obu strategii:

PODNIESIENIE JAKOŚCI PRACY W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM NA WSZYSTKICH JEGO OBSZARACH DZIAŁANIA, W SKALI KRAJU I W UCZELNIACH.

Postawy uczelni względem proponowanych strategii rozwoju i nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym

- **podstawa wyczekiwania** – przyjąć założenie, że może nowe proponowane rozwiązania nie wejdą w życie; warto więc poczekać na nowe akty normatywne, które będą obligować do konkretnego działania, nie wychodzić przed szereg;
- **podstawa asekuracji** – podjąć pozorowane działania, unikać głębszych reform w ustroju, funkcjonowaniu szkoły wyższej i zarządzania nią, wprowadzać formalne zmiany, które nie naruszają istotę status quo ładu wewnętrznego, tradycje i przywileje;
- **podstawa niezaangażowania** – realizować wytyczne na możliwie najniższym poziomie dopuszczonym przez MNiSW i władze regionalne, tak aby jak najmniej zmienić w ładzie wewnętrznym.

Postawy uczelni względem proponowanych strategii rozwoju i nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym

- **podstawa biurokratyczna** – wydać dużą ilość skomplikowanych zarządzeń i instrukcji w uczelni i na wydziale oraz utopić w ich gąszczu idee odejścia od tradycyjnego systemu i proponowanych istotnych zmian w ładzie wewnętrznym uczelni;
 - wówczas literalnie każda decyzja będzie formalnie zgodna z prawem, ale wszystkie razem będą spowalniać lub uniemożliwiać przeprowadzenie zmian w ustroju uczelni i samodzielnego działania.
- **postawa zaangażowania i partycypacji**
 - aktywnie włączyć uczelnię w tworzenie i pełną realizację przyjętej strategii rozwoju i zarządzania w szkolnictwie wyższym;
 - wdrożyć realizację decyzji Unii Europejskiej i Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego u siebie;
 - przystąpić do projakościowej restrukturyzacji zarządzania.

Elementy strategii naprawczo - rozwojowej uczelni, wydziałów, instytutów i katedr

- diagnoza sytuacji w uczelni i jej jednostkach organizacyjnych na płaszczyźnie: naukowej, dydaktycznej, zarządzania i finansowej;
- przeprowadzenie szkolenia osób, które będą zajmować się opracowaniem strategii naprawczo - rozwojowej w jednostkach organizacyjnych szkoły wyższej i nadzorem nad jej realizacją;
- wyznaczenie mierzalnych celów strategicznych i operacyjnych, mierników ich realizacji oraz opis działań, które pozwolą na osiągnięcie powyższych celów;
- uzasadnienie przyjętych celów, działań środków realizacji, w tym finansowych;
- wskazanie zagrożeń realizacji przyjętych celów;
- określenie sposobu prowadzenia monitoringu i auditów realizacji strategii oraz oceny wyników.

Fazy opracowania skoordynowanej strategii rozwoju i zarządzania dla wydziału

- Analiza strategiczna stanu i zamierzeń uczelni.
- Diagnoza wstępna wydziału na wejściu opracowania strategii.
- Formułowanie strategii wydziału - określenie celów strategicznych i operacyjnych oraz działań, na poziomie:
 - *wydziału* - podstawowej, samodzielnej ekonomicznie jednostki,
 - *jednostki operacyjnej* - częściowo samodzielnej ekonomicznie,
 - *funkcjonalnym*, czyli aktywności wydziału, takich jak: prace naukowo-badawcze, edukacja, rozwój kadr, warunki materialne, techniczne i administracyjne funkcjonowania, finanse, współpraca z praktyką, marketing świadczonych usług i ich zbyty.
- Implementacja strategii, czyli wdrożenie jej na całym wydziale.
- Weryfikacja efektów na wyjściu procesu i formułowanie wniosków doskonalących na przyszłość.

Zadania stojące przed dziekanem

- Opracowanie strategii rozwoju wydziału, jako całości oraz we wszystkich jednostkach operacyjnych wydziału.
- Opracowanie strategii zarządzania na wydziale na zasadach TQM, i zapewnienia jakości kształcenia zgodnie z wymogami EOSW.
- Zapewnienie środków finansowych niezbędnych do opracowania i realizacji strategii rozwojowej.
- Oparcie rozwoju wydziału na zasadach samofinansowania z uzyskiwanej przez jednostki operacyjne wydziału nadwyżki ekonomicznej.
- Wdrożenie przyjętej, skoordynowanej strategii rozwoju wydziału, zapewniającej sukces na konkurencyjnym, europejskim rynku.
- Przeprowadzenie projakościowej restrukturyzacji zarządzania i funkcjonowania wydziału i jego jednostek operacyjnych.

Dziękuję za uwagę

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

- Zakład Ekonomii Stosowanej
Uniwersytet Jagielloński
30-348 Kraków
ul. Prof. Stanisława. Łojasiewicza 4
- Zakład Ekonomii i Zarządzania
Wyższa Szkoła Administracji
43-300 Bielsko - Biała
ul. A. Frycza Modrzewskiego 12
- tadeusz.wawak@uj.edu.pl