

TADEUSZ WAWAK
Uniwersytet Jagielloński
Wyższa Szkoła Administracji
w Bielsku – Białej

STRATEGIA ROZWOJU I ZARZĄDZANIA NARZĘDZIEM DOSKONALENIA FUNKCJONOWANIA SZKOŁY WYŻSZEJ

1. Cele strategiczne rozwoju szkolnictwa wyższego

Przeniesienie z wojska do zarządzania organizacjami cywilnymi przez oficerów, którym po II wojnie światowej powierzono zarządzanie korporacjami, urzędami, pojęcia takie jak: strategia taktyka, front, operacja itp. Zdomowały się na trwałe w literaturze. Strategia (z greckiego) to *„dział sztuki wojennej obejmujący przygotowanie i prowadzenie wojny jako całości oraz jej poszczególnych kampanii i bitew”*¹ Natomiast taktyka to *„część sztuki wojennej, obejmująca teorię i praktykę prowadzenia walki przez jednostki różnych rodzajów wojsk”*². Musimy więc rozróżniać strategię bitwy, wojny od taktyki ataku czy obrony podczas danej bitwy Taktyka jest więc sposobem realizacji, metodą postępowania, zmierzającego do realizacji celu działania według przyjętej strategii.

Polskie szkolnictwo wyższe, nie liczące się w świecie, stoi przed nie lada wyzwaniem – stoczyć bitwę o jakość funkcjonowania uczelni w Polsce i zbliżyć się do pierwszej setki uczelni w świecie. Nie jest tajemnicą, że najwyżej sklasyfikowane polskie uczelnie (Uniwersytet Jagielloński i Uniwersytet Warszawski) rozpoczynają w rankingu czwartą setkę uniwersytetów. Wśród uczelni sklasyfikowanych przez *„The Times”* wyżej niż te dwie polskie uniwersytety znajduje się osiem uczelni z Chin, po trzy uczelnie z Indii i Malezji, po dwie z Brazylii, Południowej Afryki, Chile i Tajlandii oraz po jednej z Argentyny i Meksyku³. *„Stoimy dziś przed alternatywą, albo dokonamy głębokich reform naszego szkolnictwa wyższego, albo wypadniemy z globalnego rynku edukacyjnego, a najzdolniejsi Polacy wyjadą studiować za granicą”*⁴.

¹uczelni *Słownik języka polskiego*, t. III, PWN, Warszawa 1981, s. 346.

² *Tamże*, s. 475.

³ A. Jajszczyk, *Siedem grzechów głównych szkolnictwa wyższego w Polsce*, INFOS, Zagadnienia społeczno - gospodarcze, Biuro Analizy Sejmowych nr 3 (33) z 8 maja 2008.

⁴ *Tamże*.

Wśród przyczyn złej kondycji szkolnictwa wyższego od wielu lat Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP) uznaje brak strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce. Świadczy o tym między innymi Uchwała z dnia 10 kwietnia 2003 r. w sprawie potrzeby opracowania dokumentu dotyczącego przyszłości szkolnictwa wyższego w Polsce, Uchwała z dnia 18 stycznia 2008 r. w sprawie najważniejszych problemów szkolnictwa wyższego w Polsce oraz Uchwała z dnia 12 września 2008 r. w sprawie konieczności przyspieszenia prac nad „Strategią rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce”, w której czytamy: *„Przyjęcie zasadniczych tez strategii stanowiłyby podstawę do przygotowania i skutecznego wdrażania głębokich zmian legislacyjnych, dostosowujących system szkolnictwa wyższego do przyszłych potrzeb społecznych”*⁵.

Nie wystarczy jednak samo opracowanie strategii, przez którą możemy rozumieć *„wzorce działań, będące swoistą mapą drogową wyznaczającą kierunek, w którym podąża organizacja”*⁶. Niezbędni są stratedzy którzy tę strategię tworzą oraz nadzorują jej konsekwentną realizację, aby oczekiwania rektorów się spełniły. Na przełomie lat 2009/10 ukazały się na stronach internetowych dwie konkurencyjne strategie rozwoju szkolnictwa wyższego na lata 2010-2020:

- „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Raport środowiskowy” opracowany pod kierunkiem prof. J. Woźnickiego, przez zespół powołany przez Konsorcjum z udziałem: Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencji Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych oraz Fundacji Rektorów Polskich – przedstawiona publicznie 2 grudnia 2009 r. i umieszczona na stronie internetowej KRASP⁷,
- „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku” – zamieszczona na stronie internetowej wykonawców (w lutym 2010 r.) oraz „Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce” (listopad 2009 r.), stanowiące całość, opracowane przez Konsorcjum: Ernst&Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – wykonany na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego⁸.

⁵ Uchwała Prezydium KRASP z dnia 12 września 2008 r. w sprawie konieczności przyspieszenia prac nad „Strategią rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce”, Dokument nr 1/V, KRASP, www.krasp.org.pl, odczyt 08.03.2010 r.

⁶ J. Rokita, *Kluczowe problemy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, książka poświęcona 50-leciu pracy naukowej Wiesława M. Grudzewskiego*, Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”, Warszawa 2003, s. 109.

⁷ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Projekt środowiskowy*, t. 1, www.krasp.org.pl, odczyt 08.03.2010 r.

⁸ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku i Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, www.uczelnia2020, odczyt 08.03.2010 r.

Wokół obu strategii odbywa się obecnie dyskusja publiczna. Pierwsza opracowana została z inicjatywy środowiska akademickiego, dlatego też możemy ją nazwać „Strategią środowiskową”, a drugą opracowały instytucje eksperckie, dlatego też można ją nazwać umownie „Strategią ekspertów”.

Celem opracowania jest pokazanie znaczenia i silnego związku jaki zachodzi między przyjętą do realizacji strategią rozwoju i zarządzania w szkolnictwie wyższym a doskonaleniem funkcjonowania uczelni w Polsce i zarządzania nimi.

„Strategia środowiskowa” sformułowała siedem celów strategicznych, które mają być osiągnięte przez realizację 24 celów operacyjnych, obejmujących 181 działań. Do celów strategicznych szkolnictwa wyższego w Polsce zaliczono⁹:

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

„Strategia ekspertów” wyróżnia sześć celów strategicznych¹⁰:

- RÓŻNORODNOŚĆ: różnorodność uczelni i programów studiów,
- OTWARTOŚĆ: otwartość na otoczenie społeczne i gospodarcze,
- MOBILNOŚĆ: mobilność kadry akademickiej i studentów,
- KONKURENCJA: zwiększenie pozytywnej konkurencji między uczelniami,
- EFEKTYWNOŚĆ: poprawa efektywności wykorzystania zasobów oraz funkcjonowania szkół wyższych,
- PRZEJRZYSTOŚĆ: zapewnienie możliwości pełnego rozliczenia, jawności i przejrzystości funkcjonowania uczelni oraz całego systemu szkolnictwa wyższego.

Nadrzędnym celem strategicznym w perspektywie 2020 r. a zarazem efektem „Strategii ekspertów” powinno być: „*ZNACZNE PODNIESIENIE JAKOŚCI W TRZECH*”

⁹ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Projekt środowiskowy*, cyt. wyd., s. 9 i 124-130.

¹⁰ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*, cyt. wyd., s. 45.

NAJWAŻNIEJSZYCH OBSZARACH DZIAŁANIA SZKOLNICTWA WYŻSZEGO: KSZTAŁCENIA, BADAŃ NAUKOWYCH ORAZ RELACJI UCZELNI Z OTOCZENIEM SPOŁECZNYM, GOSPODARCZYM”¹¹.

W tak sformułowany cel – efekt strategii rozwoju szkolnictwa wyższego wpisuje się także „Strategia środowiskowa”.

Przedstawione powyżej strategie są w dużym stopniu zbliżone i dążą do doskonalenia funkcjonowania i zarządzania szkolnictwa wyższego. Różnią się one natomiast drogą i sposobem osiągnięcia tych celów. Dyskusja wokół tych strategii dotyczyć będzie sposobów realizacji celów strategicznych, a więc taktyki. Cel jaki mają uczelnie osiągnąć jest taki sam – PODNIESIENIE JAKOŚCI PRACY W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM na wszystkich jego obszarach działania.

Musimy więc zastanowić się nad tym jak doskonalic jakość pracy w uczelni, na wydziale, w instytucie i katedrze, czyli jak wszyscy zatrudnieni, zarządzający i zarządzani w szkole wyższej powinni doskonalic swoją pracę i jakie działania korygujące i udoskonalające powinni podjąć.

2. Diagnoza stanu zarządzania strategicznego w szkolnictwie wyższym w Polsce

Punktem wyjścia do opracowania strategii jest analiza istniejącego stanu problemów, których dotyczy. Niezadowolenie i konieczność uruchomienia działań obronnych zmuszają do przeprowadzenia diagnozy stanu szkolnictwa wyższego oraz wyznaczenia celów, które chcemy osiągnąć, realizując przyjętą strategię. Dlatego też musimy odwołać się do sformułowanych i opisanych pozytywnych i negatywnych cech szkolnictwa wyższego, szans i zagrożeń, mocnych i silnych stron. W tym celu zanim przystąpimy do opracowania strategii rozwoju musimy przeprowadzić pełną, obiektywną diagnozę stanu szkolnictwa wyższego w Polsce, który przedstawia raport cząstkowy opracowany przez Autorów „Strategii ekspertów” zatytułowany: „Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce”¹² (zwana dalej „Diagnozą”) oraz część pierwsza „Strategii środowiskowej” zatytułowana „KONTEKST, TRENDY, DIAGNOZA”¹³. Ponadto oceną stanu szkolnictwa wyższego w Polsce dokonali wcześniej

¹¹ Tamże, s. 44.

¹² *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce i Instytut Badań nad Gospodarką*, www.uczelnie2020.pl, odczyt 08.03.2010 r.

¹³ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020...*, cyt. wyd., s. 23-60.

eksperci OECD i Banku Światowego, na którą powołują się Autorzy przedstawionych powyżej strategii rozwoju.

Zadaniem ekspertów OECD, przez ostatnie kilkanaście lat skoncentrowano się w Polsce na upowszechnianiu wykształcenia wyższego i wzrostu ilościowego studentów, uczelni oraz osób z wyższym wykształceniem, pierwszym i drugim stopniem kształcenia w uczelniach. Na przyszłość odłożono natomiast, między innymi, następujące kwestie¹⁴:

- wyważenie potrzebnego stopnia autonomii uczelni,
- zmiana roli tzw. „ciał buforowych”,
- racjonalne zróżnicowanie uczelni,
- relacje z rynkiem pracy, uczelni
- wizja przyszłości szkolnictwa wyższego,
- powszechnie zrozumiałe cele polityki edukacyjnej,
- udział w przygotowaniu zmian w szkolnictwie wyższym instytucji spoza środowiska akademickiego.

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 zastrzeżone pod uwagę doświadczenie organizacyjne, ani umiejętności z zakresu zarządzania. [...] Ustawa o szkolnictwie wyższym określa minimalne wymagania akademickie stosowane 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 zajmowania się kwestiami zarządzania czy finansowania”*¹⁵.

Z przeprowadzonych przez Autorów „Diagnozy” badań wynika, że autonomiczne uczelnie, w znacznej swej części nie sformułowały swej misji i wizji przyszłości oraz nie opracowały realistycznych planów strategicznych, często uczelnie nie potrafią ich opracować a część z nich nie odczuwa potrzeby posiadania planów strategicznych czyli występuje u nich brak wizji, strategii rozwoju i zarządzania strategicznego. *„Niektóre uczelnie przyjmują*

¹⁴ *Diagnoza stanu szkolnictwa...*, cyt. wyd., s. 15.

¹⁵ *Tamże*, s. 15..

strategie rozwoju, ale często ich jakość jest niska, nie spełniają one podstawowych warunków, które mogłyby z tych strategii uczynić efektywne narzędzie zarządzania. Strategie zazwyczaj mają charakter finansowy i bywają traktowane jako zbędne wymagania biurokratyczne przy wypełnianiu wniosków o środki. [...] Symptodem niskiej jakości zarządzania w większości polskich uczelni jest także brak systemu informacji zarządczej, a także brak systemów planowania wykorzystywania zasobów [...] Wydaje się, że wraz z postępującym rozwojem zarządzania strategicznego w Polsce metody te powinny być coraz wyraźniej obecne w polskich uczelniach, tym bardziej, że wyzwania demograficzne mogą zagrozić istnieniu wielu uczelni. Zatem w najbliższych latach działania władz uczelni powinny w większym niż dotychczas stopniu uwzględnić długi horyzont czasowy, wykraczający poza kadencję władz akademickich. Można to osiągnąć wyłącznie poprzez wzmocnienie roli uczelni zarządzania strategicznego”¹⁶.

Tym negatywnym cechem w zakresie zarządzania strategicznego w szkołach wyższych towarzyszy, pozostawiający wiele do życzenia, ich ład wewnętrzny, który często przypomina beład. Autonomia i samorządność polskich uczelni skrepowana jest szczelnym gorsetem proceduralnym oraz obudowana pajęczyną biurokratycznych uregulowań. Jest to samorząd hierarchiczny w którym udział w podejmowaniu decyzji poszczególnych grup pracowników jest mocno zróżnicowany. Organy samorządowe pełnią jednocześnie rolę zarządu i organu nadzoru; senat i rady wydziału nadzorują pracę rektorów i dziekanów, którzy zarazem im przewodniczą oraz jednocześnie reprezentują społeczność akademicką i nią zarządzają¹⁷.

Zdaniem ekspertów OECD „istnieje pewne zamieszanie dotyczące celu, jakim służą organy przedstawicielskie (senat, rady wydziału, itd.), a w szczególności ich roli jako organów zarządzających z jednej strony i organów doradczych lub legislacyjnych z drugiej strony. Przekazywanie uprawnień zarządczych dużym organom przedstawicielskim nie jest skuteczne ani wydajne”¹⁸ Powyższą negatywną ocenę stanu zarządzania w szkolnictwie wyższym potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez Autora tego opracowania w roku akademickim 2008-2009, przedstawiona w raporcie z badań na temat: „Zarządzanie w szkole wyższej”¹⁹

¹⁶ Tamże, s. 21-22.

¹⁷ Tamże, s. 20-21.

¹⁸ Tamże, s. 22.

¹⁹ Zarządzanie w szkole wyższej. Raport z badań zrealizowany pod kierunkiem T. Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne (WBPW), Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008-2009.

W uczelniach publicznych, bardzo często, zbyt liczne ciała samorządowe działają mało efektywnie i starają się wywiązać formalnie ze swych obowiązków poprzez sprawne przeprowadzenie głosowań. Kilkadziesiąt spraw, np. 60 w porządku obrad rady wydziału czyni z tego organu samorządowego maszynkę do głosowania. Od sposobu przedstawienia problemu pod głosowanie, zależą często wyniki głosowania. Strona merytoryczna spraw, uczelni których głosowanie dotyczy może mieć małe znaczenie. Znaczna część kwestii, w których rada wydziału podejmuje decyzje w drodze głosowania mogły być podejmowane przez kolegia dziekańskie, które niegdyś funkcjonowały w uczelniach.

Czasami odczuwa się wrażenie, że pełna samorządność w podejmowaniu decyzji w szkołach publicznych kończy się na szczeblu senatu; w szkołach niepublicznych samorządność akademicka ma szczątkowe znaczenie.

Uczelnie, wydziały czasami zarządzane są przez wybitnych uczonych, świetnych nauczycieli akademickich, którzy jednocześnie nie posiadają wystarczającej wiedzy i przygotowania w zakresie zarządzania. Jednocześnie nie mają możliwości korzystania z doświadczenia profesjonalistów w tej dziedzinie²⁰. Nie mają także możliwości ukończenia studiów podyplomowych, bo ich uruchomienie jest blokowane przez tych profesorów, którzy nie chcą zmiany systemu zarządzania w szkole wyższej i dążą do zachowania tradycyjnego, feudalno - socjalistycznego ustroju uczelni i systemu zarządzania opartego na zasadzie centralizmu demokratycznego i zasadzie, że każdy wasal ma swojego wasala.

3. Cele strategiczne i operacyjne rozwoju szkolnictwa wyższego oraz ich pomiar

Autorzy „Strategii środowiskowej” przyjęli, że realizacja celów strategicznych nastąpi przez wykonanie 24 celów operacyjnych, do których zaliczyli.²¹

- upowszechnianie uczenia się przez całe życie,
- zwiększenie dostępności studiów i wyrównywania szans edukacyjnych na poziomie wyższym,
- poprawa stopnia dopasowania kompetencji absolwentów uczelni do potrzeb społecznych i gospodarczych,
- poprawa warunków kształcenia się osób szczególnie uzdolnionych,

²⁰ *Diagnoza stanu szkolnictwa...*, s. 22.

²¹ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Projekt środowiskowy*, cyt. wyd. 124-131.

- poprawa poziomu przygotowania kandydatów na studia poprzez lepszą koordynację działań w systemie szkolnictwa wyższego i w systemie oświaty,
- stworzenie warunków systemowych sprzyjających jednoczesności i poprawie efektów kształcenia oraz zwiększeniu społecznego zaufania dla studiów wyższych,
- zwiększenie skuteczności działania mechanizmów zapewnienia jakości kształcenia w warunkach postępującej dywersyfikacji i internacjonalizacji szkolnictwa wyższego,
- zwiększenie podmiotowości studentów w procesie kształcenia,
- ograniczenie zjawisk patologicznych w procesie kształcenia,
- udoskonalenie systemu finansowania działalności naukowo-badawczej i rozwojowej,
- udoskonalenie systemu organizacji i zarządzania badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi,
- zrjonalizowanie mechanizmów ilościowego i jakościowego rozwoju kadr naukowych,
- poprawa wspierania działalności naukowo-badawczej i rozwojowej na uczelniach,
- określenie i upowszechnianie idei nowej społecznej odpowiedzialności uczelni,
- poprawa stopnia przygotowania absolwentów do pełnienia ról społecznych,
- wzmocnienie służebnej funkcji uczelni poprzez działalność na rzecz podmiotów jej otoczenia społecznego,
- podniesienie atrakcyjności polskich uczelni jako partnerów w międzynarodowych przedsięwzięciach edukacyjnych i badawczych,
- nadanie międzynarodowego charakteru działalności edukacyjnej i badawczej prowadzonej w polskich uczelniach,
- poprawa wizerunku polskiego szkolnictwa wyższego w świecie,
- upowszechnianie rozwiązań systemowych w odniesieniu do instytucji centralnych,
- rozszerzenie możliwości kształtowania statusu formalnoprawnego szkół wyższych,uczelni
- podniesienie efektywności zarządzania szkołą wyższą,
- zwiększenie poziomu i poprawa racjonalności finansowania szkolnictwa wyższego,
- zwiększenie efektywności dotacji środków budżetowych oraz ich wykorzystywanie przez uczelnie.

Autorzy „Strategii ekspertów” wyróżnili 29 celów, które można nazwać celami operacyjnymi, ponieważ poprzez ich realizację zamierza się osiągnąć cele strategiczne. Do tych celów zaliczyli następujące²²:

- wprowadzenie programów dyplomowych w miejsce kierunków studiów,
- wprowadzenie studiów w trybie stacjonarnym i przedłużonym w miejsce studiów stacjonarnych i niestacjonarnych,
- upowszechnianie trójstopniowego systemu studiów,
- promowanie studiów I stopnia,
- wprowadzenie kursów wyrównawczych,
- wprowadzenie nowej typologii uczelni,
- wzmocnienie i powiązanie systemów akredytacji kształcenia i edukacji badań,
- wzmocnienie i usprawnienie systemu pomocy materialnej dla studentów,
- rozszerzenie oferty edukacyjnej uczelni dla osób w różnym wieku,
- wsparcie współpracy uczelni ze szkołami ponadgimnazjalnymi,
- wzmocnianie partnerstwa uczelni z przedsiębiorstwami i pracodawcami,
- pobudzenie aktywności i wrażliwości społecznej,
- wprowadzenie obowiązku mobilności do polityki zatrudnienia,
- upowszechnianie badawczych stanowisk podoktorskich,
- pobudzenie mobilności między sektorowej kadry akademickiej,
- uwzględnienie mobilności w organizacji studiów, uczelni
- utworzenie Krajowej Agencji Wymiany Akademickiej,
- wprowadzenie kontraktów na zadania dydaktyczne uczelni,
- rozszerzenie konkursowego finansowania badań,
- wzmocnienie niecenowych mechanizmów konkurencji o studentów,
- usprawnienie zarządzania strategicznego szkolnictwem wyższym przez państwo,
- racjonalizacja systemu publicznego szkolnictwa wyższego,
- zwiększenie elastyczności systemu wynagrodzeń nauczycieli akademickich,
- usprawnienie systemów zarządzania uczelniami publicznymi,
- wprowadzenie semestru wakacyjnego,

²² *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 r.*, cyt. wyd. 17-107.

- wprowadzenie przejrzystego ustroju uczelni opartego na czytelnej odpowiedzialności jej organów,
- poszerzenie obowiązków informacyjnych,
- wprowadzenie ogólnopolskiego rejestru studentów i systemu rejestracji kandydatów na studia,
- wprowadzenie przejrzystych zasad polityki kadrowej.

Realizacja wyżej wymienionych celów operacyjnych oznacza praktycznie ciągłe doskonalenie funkcjonowania szkolnictwa wyższego w ciągu najbliższych dziesięciu lat w Polsce, które ma doprowadzić do rozwoju szkolnictwa wyższego i dostosowania go do wymogów gospodarki rynkowej, zaleceń Unii Europejskiej i postanowień podjętych w ramach Procesu Bolońskiego. Oczekiwany rozwój uczelni ma zbliżyć je do czołówki europejskiej.

Cele operacyjne przyjęte w „Strategii środowiskowej” wyraźnie wyznaczają kierunki doskonalenia funkcjonowania i zarządzania w szkolnictwie wyższym w Polsce z jednej strony, oraz zawierają wskazówki doskonalenia procesów zachodzących w uczelniach publicznych i niepublicznych. W „Karcie strategicznej” przy każdym wyznaczonym celu operacyjnym (którego realizacja jest niezbędna dla realizacji konkretnego celu strategicznego) w kolejnych kolumnach umieszczono:²³

- podmioty odpowiedzialne za realizację celu,
- okres realizacji realizacji celu,
- ryzyko nieosiągnięcia celu (do wyboru jednym słowem: niskie, średnie lub wysokie),
- mierniki i wskaźniki stopnia realizacji celu (ujęte w formie ogólnej, wręcz hasłowej)uczelni

Umieszczenie w kolumnie piątej „Karty strategicznej” mierniki i wskaźniki stopnia realizacji celu budzą zastrzeżenia. Autorzy nie rozróżniają mierników od wskaźników i ich nie określają. Sformułowanie: mierniki badań socjologicznych, czynniki raportów, awans uczelni w rankingach, itp. są bardzo nieprecyzyjne i trudno nimi się posługiwać w ocenie realizacji celów operacyjnych i strategicznych. Trudno je nazwać miernikami lub wskaźnikami stopnia realizacji proponowanej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w latach 2010-2020 w Polsce.

²³ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Projekt środowiskowy*, cyt. wyd. 124-131.

Autorzy „Strategii ekspertów” 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 obliczone będą konkretne wskaźniki dla każdego z mierników²⁴. Takie ujęcie pomiaru realizacji celów przyjętej strategii, a więc i stopnia doskonalenia funkcjonowania i zarządzania w szkolnictwie wyższym, na szczeblu kraju i uczelni pozwala na ocenę opracowanej strategii oraz stopnia jej realizacji. Takie ujęcie mierników realizacji celów strategii nie występuje w „Strategii środowiskowej”, co jest niewątpliwie jej minusem.

Oczywiście trzeba poddać ocenie proponowane mierniki w „Strategii ekspertów” i wprowadzić niezbędne korekty oraz wyznaczyć wartości brzegowe proponowanych wskaźników oraz poziom jakie powinny osiągnąć te wskaźniki w szkołach wyższych w latach 2010-2020. „Strategia ekspertów” nie określa bowiem poziomu wskaźników, które przy pomocy podanych mierników można wyliczyć, jakie powinny one osiągnąć. Jest to drugi etap formułowania wybranej strategii rozwoju i doskonalenia szkolnictwa wyższego do realizacji w kraju i poszczególnych uczelniach publicznych i niepublicznych w Polsce w wyznaczonym okresie czasu.

Opracowanie strategii ma sens, jeśli jej realizacja przynosi zamierzone efekty. Formułując strategię musimy wyraźnie zdefiniować efekty, które chcemy osiągnąć. Im bardziej precyzyjnie ustalimy planowane efekty realizacji celów operacyjnych i strategicznych, tym trafniejsza i bardziej skuteczna będzie przyjęta strategia. Brak tej precyzji jest przyczyną niskiej jakości przyjętych w szkołach wyższych strategii rozwoju. Brakujące w „Strategii środowiskowej” mierniki i wskaźniki powinny być uzupełnione i przedstawione w pełnej wersji, tak aby mogły być precyzyjnie i profesjonalnie stosowane.

Jednocześnie należałoby się zastanowić nad tym, czy nie należałoby bardziej skonkretyzować cele operacyjne i wyznaczone zadania, aby można było je lepiej pomierzyć oraz podać konkretne wskaźniki jakie zamierza się osiągnąć realizując proponowaną strategię. Zbyt ogólny poziom sformułowanych celów strategii rozwoju szkolnictwa wyższego zniechęca do ich realizacji, przypomina bowiem tzw. „pobożne życzenia” lub „tezy na zjazd” uczelni z minionej epoki. Brak założonego, precyzyjnego pomiaru przyjętych celów operacyjnych i strategicznych rodzi takie skojarzenia i zniechęca do aktywnej realizacji tej strategii przez uczelnie i zatrudnionych w niej pracowników.

²⁴ *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 r.*, cyt. wyd., s. 63-64, 72-74, 80-82, 90, 96-97, 106-107.

W jakim kierunku pójdzie doskonalenie w kraju szkolnictwa wyższego w Polsce zależy będzie od tego jakie cele strategiczne i operacyjne zostaną przyjęte do realizacji w znowelizowanych ustawach, rozporządzeniach i zarządzeniach dotyczących szkolnictwa wyższego i zatrudnionych w uczelniach publicznych i niepublicznych pracowników oraz czy będą one wyposażone we właściwie mierniki, aby móc oceniać precyzyjnie i profesjonalnie stopień ich realizacji. Tych warunków nie spełniają w pełni obie omawiane strategie rozwoju szkolnictwa wyższego.

4. Strategie doskonalenia uczelni

Sposób w jaki sprawujący władzę decydenci wyrażają założenia polityczne i podejmują konkretne decyzje życia publicznego przyjęto nazywać ładem. Narzędziami wprowadzenia ładu są przede wszystkim prawo i instrumenty publiczne. Na kształt tego ładu występują także dobre praktyki i obyczaje, zgromadzone doświadczenia oraz tzw. „duch czasów”²⁵. W szkolnictwie wyższym mamy do czynienia z ładem akademickim, system który steruje uczelniami, określa procesy i rozwiązania organizacyjne funkcjonowania szkolnictwa wyższego. Na kształt ładu akademickiego mają wpływ: władze państwowe, regionalne i lokalne, władze uczelni, pracownicy szkół wyższych i studenci, oraz organizacje międzynarodowe i krajowe działające w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego. W związku z powyższym wyróżnia się ład zewnętrzny, związany z władzami państwowymi i regionalnymi oraz otoczeniem społecznym szkół wyższych oraz ład wewnętrzny obejmujący uwarunkowania i mechanizmy działania uczelni²⁶.

Zakres ładu wewnętrznego uczelni korealny jest przez ład zewnętrzny. Zakres autonomii szkół wyższych określa władza państwowa poprzez wydane ustawy, rozporządzenia i zarządzenia. Dlatego tak ważne dla ładu wewnętrznego uczelni są ustawy dotyczące nauki i szkolnictwa wyższego oraz przyjęta strategia rozwoju szkolnictwa wyższego. Treść tych dokumentów decyduje o tym czy uczelnia będzie urzędem państwowym albo przedsiębiorstwem naukowo-dydaktycznym; czyli o tym czym będzie w danym czasie szkoła wyższa.

Uczelnie zobowiązane są do przestrzegania prawa aktywnego uczestnictwa w realizacji przyjętej strategii rozwoju szkolnictwa w Polsce. W tym celu powinny opracować

²⁵ *Diagnoza stanu badań szkolnictwa wyższego...*, s. 10.

²⁶ *Tamże*, s. 20.

własną strategię rozwoju, wyznaczyć dobrze pomierzone cele strategiczne i operacyjne oraz przyjąć do realizacji zadania, które poprzez doskonalenie funkcjonowania i zarządzania, umożliwią rozwój uczelni.

Przedstawione powyżej cele strategiczne i operacyjne rozwoju szkolnictwa wyższego ujęte w omawianych strategiach stanowią ogólne ramy kierunków i wytycznych rozwoju proponowane szkołom wyższym. To od każdej uczelni będzie zależało czym i w jaki sposób te ramy wypełni, tworząc własną strukturę rozwoju. Uczelnie decydują o tym jak wykorzystać cenne wskazówki jakie zawierają wytyczne, które mają charakter, w dużej mierze fakultatywny i są otwarte na uzupełnienie i korekty w praktyce życia codziennego uczelni.

Szkoły wyższe mogą przyjąć różną postawę względem proponowanych strategii rozwoju szkolnictwa wyższego:

- postawa wyczekiwania: przyjąć założenie, że może proponowane nowe rozwiązania w szkolnictwie wyższym nie wejdą w życie, wówczas nie trzeba będzie ich realizować, warto więc poczekać na konkretne akty normatywne, które będą obligować do konkretnego działania,
- postawa asekuracji: podjąć pozorowane działania, unikać głębszych reform w ustroju i funkcjonowania uczelni i zarządzania nią, wprowadzić formalne zmiany, które nie naruszą istoty status quo ładu wewnętrznego,
- postawa niezaangażowania: realizować wytyczne na możliwie najniższym poziomie dopuszczalnym przez ustawę, MNiSW, władze regionalne, tak aby jak najmniej zmienić w ładzie wewnętrznym uczelni,
- postawa biurokratyczna: polegająca na wydaniu dużej ilości skomplikowanych zarządzeń i instytucji przez władze uczelni i wydziału oraz w ich gąszczu skutecznie utopić idee proponowanych zmian w ładzie wewnętrznym uczelni; literalnie każda wydana decyzja będzie zgodna z oczekiwaniami reformatorów szkolnictwa wyższego, ale wszystkie razem będą spowalniać lub nawet uniemożliwiać przeprowadzenie zmian, na przykład w ustroju uczelni, funkcjonowania senatu lub rady wydziału, i umożliwiać zachowanie dotychczasowych przywilejów i zasad funkcjonowania opartych obecnie na zasadach centralizmu demokratycznego i zależności hierarchiczno - biurokratycznej wasali, pozbawionych skłonności i możliwości do samodzielnego działania,

- postawa zaangażowania i partycypacji: w tworzeniu i realizacji przyjętej w kraju strategii rozwoju szkolnictwa wyższego; ta postawa pozwoli uczelni szybko wdrożyć zalecenia Unii Europejskiej i Procesu Bolońskiego i umożliwi adaptację rozwiązań czołowych uniwersytetów amerykańskich i europejskich do polskich warunków, co w sumie umożliwi im przyspieszony rozwój i zbliżenie się do czołówki uniwersytetów europejskich.

Jak wynika z przeprowadzonych obserwacji przeważa obecnie wśród uczelni postawa wyczekiwania i braku zaangażowania we wdrożeniu radykalnych zmian w funkcjonowaniu i zarządzaniu. Nowelizacja przepisów prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego wyzwoli postawę biurokratyczną w większości uczelni publicznych i niepublicznych. Brakuje bowiem w proponowanych strategiach rozwoju szkolnictwa wyższego i założeniach MNiSZW do nowelizacji ustaw dotyczących nauki i szkolnictwa wyższego wystarczających zachęt i bodźców do zainteresowania uczelni przyjęciem postawy zaangażowania i partycypacji. Proponowane zmiany w niewystarczającym stopniu zmieniają istotę ładu wewnętrznego oraz nie zapewniają środków finansowych na pełną realizację niezbędnej reformy szkolnictwa wyższego. Intencje są bardzo dobre, ale do ich urzeczywistnienia nie jest, w tej sytuacji, w pełni możliwe. Udział nauczycieli akademickich w opracowaniu strategii rozwoju szkolnictwa wyższego i tworzeniu nowego ładu wewnętrznego w szkołach wyższych w Polsce jest symboliczny wręcz marginalny. Brakuje powszechnego „ruszenia” i zainteresowania środowiska akademickiego pracami nad reformą szkolnictwa wyższego i uczestnictwa w nich. Sprawami tymi zajmuje się niewielka grupa osób.

5. Strategie zarządzania rozwojem wydziału

Uczelnie w Polsce powinny włączyć się w publiczną dyskusję nad przedstawionymi dwoma projektami strategii rozwoju szkolnictwa wyższego na lata 2010-2020 oraz aktywnie uczestniczyć w opracowaniu wersji strategii jaka zostanie przyjęta do realizacji. Kwestiami tymi nie mogą się zajmować tylko rektorzy kilku uczelni. Równocześnie szkoły wyższe powinny przystąpić do budowy własnej strategii rozwoju, uwzględniając proponowane i przyjęte do wdrożenia zadania i rozwiązania.

Uczelnie realizują swoje zadania za pośrednictwem wydziałów, instytutów, katedr i zakładów. Dlatego też w ślad za strategią rozwoju uczelni powinny powstać strategie

zarządzania rozwojem wydziałów, które pełnią najczęściej funkcje podstawowej jednostki organizacyjnej szkoły wyższej. Ich rozwój nie może być przypadkowy, nieokreślony i niepowiązany ze strategią rozwoju uczelni.

Dziś wydziały to najczęściej wielkie centra kosztów, a do najważniejszych zadań dziekanów należy rozdział publicznych środków finansowych i materialnych między podległe im jednostki organizacyjne i pracowników wydziału oraz określenie celów, najczęściej związanych z bieżącym funkcjonowaniem wydziału, oraz wyznaczeniem podmiotów do ich realizacji. Problem zdobywania dochodów przez wydziały jest dla dziekanów sprawą drugorzędną i odległą. Wydziały nie troszczą się bowiem o samofinansowanie; konsumują dotacje państwowe, uzyskane czesne i nie zastanawiają się nad kierunkiem swego rozwoju, żyją z roku na rok. Brak strategii rozwoju i samodzielności finansowej wydziału sprawia, że tylko wąska grupa osób, skupiona wokół dziekana, będzie zajmować się problemami wydziału. Jest to całkowicie wypaczenie zasady autonomii i samorządności uczelni. Dlatego też władze uczelni powinny zobowiązywać wydziały do opracowania strategii rozwoju, które będzie musiała być strategią zarządzania i rozwojową całego wydziału, czyli wszystkich jednostek organizacyjnych wchodzących w jej skład.

Proces opracowania i wdrożenia strategii wydziału składać się musi z przyjęcia występujących po sobie faz, które możemy nazwać podprocesami. Są to:

- diagnoza wstępna na wejściu procesu opracowania strategii,
- analiza strategiczna, uczelni
- formułowanie strategii, jej celów strategicznych i operacyjnych oraz działań,
- implementacji strategii, czyli wdrożenia jej na całym wydziale,
- weryfikacji efektów na wyjściu procesu i formułowanie wniosków doskonalących na przyszłość, uwzględnionych w następnej diagnozie.

Formułowanie, czyli budowa skoordynowanej strategii wydziału powinno nastąpić jednocześnie na:

- poziomie podstawowej, samodzielnej ekonomicznej, jednostki organizacyjnej uczelni, czyli wydziału;
- poziomie jednostek operacyjnych wchodzących w skład wydziału (instytutów, katedr i zakładów) o ograniczonej, czyli częściowej samodzielności ekonomicznej; uczelni

- poziomie funkcjonalnym, czyli aktywności wydziału, taki jak: prace naukowo-badawcze, dydaktyka, kształcenie kadr, finanse, marketing świadczonych usług, sprawy socjalne, itp.

Strategia na poziomie wydziału powinna dotyczyć działań przez nią podejmowanych wspólnie, jako całości, gdzie potrzebne jest łączne działanie wszystkich zatrudnionych, dla wspólnego dobra wydziału. Strategia ta powinna określić rolę jaka powinny pełnić na wydziale: każdy pracownik, każda jednostka operacyjna oraz każdy rodzaj działalności przeprowadzenie testu osiągnięcia założonych celów strategicznych w przyszłości.

Strategia na poziomie jednostki operacyjnej służy sterowaniu interesami i działaniami, określonej, pojedynczej jednostki wchodzącej w skład wydziału. Może to być częściowo samodzielna katedra lub zakład. Strategia ta musi aktywizować wszystkich pracowników jednostki operacyjnej w jak najlepszym wykonaniu jej zadań, dziś i w przyszłości.

Strategia na poziomie funkcjonalnym powinna rozwiązywać problem - jak zarządzać rozwojem poszczególnych rodzajów aktywności wydziału, wspólnie z jednostkami operacyjnymi. Do tych aktywności należą, między innymi:

- działalność naukowo-badawcza,
- kształcenie studentów i słuchaczy,
- rozwój kadr,
- warunki materialno-techniczne i administracyjne funkcjonowania, przeprowadzenie testu osiągnięcia założonych celów strategicznych w przyszłości,
- marketing świadczonych usług i ich zbyty,
- współpraca z praktyką oraz innymi uczelniami w kraju i za granicą,
- finanse.

Strategia ta powinna zapewnić to, aby realizowane powyższe zadania (funkcje) były tak realizowane, by sprzyjały uzyskaniu pożądaných celów wydziału, jako całości i zgodnie z oczekiwaniami jednostek operacyjnych i władz uczelni.

Strategia rozwoju wydziału i zarządzania nim może być formułowana jako sposób:

- zachowania w obliczu problemu z którym musi się borykać, np.: rekrutacja na studia, poziomem wynagrodzeń pracowników, obozującymi przepisami prawnymi, żądaniemi władz uczelni, oczekiwaniami studentów, wymaganiami pracowników, itp.;
- robienia kariery przez osoby kierujące wydziałem,

- reakcji na otoczenie w którym wydział funkcjonuje i na swój sposób konkuruje o między innymi: środki finansowe uczelni, granty, lokale, urządzenia, etaty, itp.;
- realizacji zadań wyznaczonych przez zwierzchnika (np. rektora) lub społecznych oczekiwań.

Formułowanie strategii rozwoju wydziału powinno obejmować kolejno następujące etapy:

- opracowanie wariantów strategii wydziału, uwzględniającej strategię jednostek operacyjnych,
- ocena możliwości strategii na poziomie funkcjonalnym poszczególnych aktywności wydziału,
- opracowanie testu akceptowalności, a po jego pozytywnym wyniku przystąpienie do dalszych etapów,
- określenie niezbędnych zasobów finansowych niezbędnych do realizacji strategii,
- opracowanie przyszłych wpływów i wydatków,
- opracowanie prognozy dotyczącej efektów realizacji strategii uwzględniającej scenariusze zmian w otoczeniu,
- przeprowadzenie testu wykonywalności,
- przeprowadzenie testu osiągnięcia założonych celów strategicznych w przyszłości,
- wybór strategii optymalnej,
- wybór metod i narzędzi realizacji strategii optymalnej,
- opracowanie koncepcji rozwoju potencjału uczelni, obejmującej dostosowanie do wymogów strategii sfery i organizacji, kultury, jakości pracy, zarządzania, księgowości, itp.,
- opracowanie projektów dotyczących: zasobów kadrowych, marketingu świadczonych usług, zasobów materialno-technicznych, itp.,
- opracowanie planu strategicznego wraz z załącznikami.

Wydziały jako podstawowe jednostki organizacyjne współczesnej uczelni determinują rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce. To od przyjętej i realizowanej strategii rozwoju i zarządzania wydziałami zależeć będzie proces doskonalenia funkcjonowania każdej szkoły wyższej. Przed dziekanami stoi obecnie, bardzo ważne zadanie:

- opracowanie, proponowanej przez autora, strategii rozwoju wydziału jako całości oraz wszystkich jednostek operacyjnych wchodzących w jego skład,

- zaangażowanie wszystkich pracowników wydziału w opracowanie i realizację tej strategii,
- opracowanie strategii zarządzania wydziałem opartej na zasadach Total Quality Management,
- przeprowadzenie projekcyjnej restrukturyzacji zarządzania i funkcjonowania wydziału i jego jednostek operacyjnych,
- oparcie rozwoju wydziału na zasadach samofinansowania z uzyskiwanej przez wydział nadwyżki ekonomicznej.

Wdrożona strategia rozwoju wydziału wymaga zastosowania koherentnej strategii zarządzania, które występując łącznie mają zapewniać doskonalenie funkcjonowania zarówno wydziałów jak i uczelni oraz zagwarantować im sukces na konkurencyjnym, europejskim rynku usług badawczych i dydaktycznych.

LITERATURA

- *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce i Instytut Badań nad Gospodarką*, www.uczelnie2020.pl, odczyt 08.03.2010 r.
- Jajszczyk A., *Siedem grzechów głównych szkolnictwa wyższego w Polsce*, INFOS, Zagadnienia społeczno-gospodarcze, Biuro Analizy Sejmowych nr 3(33) z 8.05.2008r.
- Rokita J., *Kluczowe problemy zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – nowe paradygmaty zarządzania europejskiego, książka poświęcona 50-leciu pracy naukowej Wiesława M. Grudzewskiego*, Wyd. Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”, Warszawa 2003, s. 109.
- *Słownik języka polskiego*, t. III, PWN, Warszawa 1981, s. 346.
- *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Projekt środowiskowy*, t. 1, www.krasp.org.pl, odczyt 08.03.2010 r.
- *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku i Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, www.uczelnie2020.pl, odczyt 08.03.2010 r.
- Uchwała Prezydium KRASP z dnia 12 września 2008 r. w sprawie konieczności przyspieszenia prac nad „Strategią rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce”, Dokument nr 1/V, KRASP, www.krasp.org.pl, odczyt 08.03.2010 r.

- *Zarządzanie w szkole wyższej. Raport z badań zrealizowany pod kierunkiem T. Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne (WBPW), Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008-2009.*

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