

MENEDŻERSKIE ZARZĄDZANIE UCZELNIAMI

KRZYSZTOF PAWŁOWSKI

Obecnie najlepsze na świecie są uniwersytety amerykańskie. Co różni je od europejskich? Otóż, moim zdaniem, główne wyróżniki przewagi uczelni amerykańskich nad europejskimi to skuteczne menedżerskie zarządzanie uczelnią, skrócenie w czasie drogi do samodzielności naukowej i dydaktycznej pracowników naukowo-dydaktycznych, stabilność finansowa i organizacyjna, atmosfera życia akademickiego, łącząca naukowców ze studentami i kształtująca ludzkie charaktery i postawy oraz znacznie silniejsze niż w Europie powiązania z otaczającym światem, szczególnie z gospodarką.

Bardzo istotnym czynnikiem różniącym europejskie i amerykańskie szkolnictwo wyższe jest sposób zarządzania uczelniami. W systemie amerykańskim doszło do oddzielenia funkcji menedżerskich od funkcji akademickich i do powstania specyficznej grupy zawodowej - profesjonalistów wyspecjalizowanych w zarządzaniu szkołami wyższymi - prezydentów uczelni, którzy obejmują to stanowisko w drodze konkursu i którzy niemal nigdy nie należą do kadry naukowo-dydaktycznej tej uczelni, którą zarządzają. Typowy prezydent amerykańskiej uczelni to absolwent dobrego uniwersytetu, który przez kilkanaście lat był pracownikiem naukowo-dydaktycznym jednego lub kilku uniwersytetów, który osiągnął kolejne tytuły i stopnie naukowe, pełnił różne funkcje administracyjne i akademickie, przeszedł też przez specjalny system szkolenia. Jego dodatkowym atutem są umiejętności menedżerskie.

Klucz do sukcesu

Amerykańskie uczelnie zachowały kadencyjność w obsadzeniu stanowiska prezydenta. Jednak kadencje są dłuższe niż w Europie, a liczba kolejnych kadencji, podczas których stanowisko to może piastować jeden człowiek, nie jest zazwyczaj ograniczona. Różnice pomiędzy europejskim i amerykańskim systemem szkolnictwa wyższego można w dziedzinie zarządzania sprowadzić do tego, że o europejskim szkolnictwie wyższym decyduje tylko świat polityków oraz świat uczonych profesorów - to oni definiują strategie i podejmują najważniejsze decyzje.

W Stanach Zjednoczonych - dodatkowo - menedżerowie edukacyjni (tam więc wpływ polityków i profesorów jest mniejszy).

Profesjonalne zarządzanie szkołą wyższą to nie tylko efektywne zarządzanie finansami, zasobami materialnymi i ludźmi, ale także zarządzanie "produkowaną" w niej, przetwarzaną i przekazywaną wiedzą. Skuteczność działań w tym zakresie - zarządzania wiedzą - jest kluczem do osiągnięcia sukcesu, jej brak prowadzi do porażki. W uczelniach europejskich, szczególnie państwowych, funkcja rektora w dużej mierze sprowadza się do administrowania, pełnienia funkcji reprezentacyjnych i starania się o środki finansowe (głównie państwowe). Je-

tacy do zmieniającego się otoczenia jest nieźmiernie długi.

Europejskiego rektora wybierają przeważnie koledzy profesorowie i, chcąc nie chcąc, staje się on, w pewnym sensie, ich zakładnikiem. Amerykańskiego prezydenta w uczelniach prywatnych wybierają członkowie rady powierniczej (a więc osoby spoza uczelni, ale silnie z nią związane i zainteresowane jej sukcesem), w uniwersytetach stanowych - władze stanowe. Pozycja amerykańskiego prezydenta jest bardzo silna, może on sobie dobrać najbliższych współpracowników (wiceprezydentami są często także osoby spoza danego uniwersytetu). Zazwyczaj prezydent przed

Europejskiego rektora wybierają przeważnie koledzy profesorowie i, chcąc nie chcąc, staje się on, w pewnym sensie, ich zakładnikiem.

śli dodać do tego krótką kadencję, konieczność zabiegania przy wyborze (a także w czasie sprawowania funkcji) o poparcie wewnętrznych grup interesów oraz obowiązek powrotu na to samo stanowisko, które się zajmowało przed wyborami, to lista czynników, które warunkują, utrudniają czy wręcz uniemożliwiają działania niezbędne do rozwoju uczelni jest prawie kompletna. Stąd wrzenie (nie tylko obserwatorów zawetowanych, ale też i bardziej krytycznych, i niecierpliwych pracowników tych uczelni); że stoją one w miejscu, a czas niezbędny im do adap-

objęciem stanowiska studiuje, robi doktorat i pracuje w różnych uniwersytetach, często też kieruje kilkoma różnymi uczelniami, ma więc bogate, różnorodne doświadczenia, pozwalające na obiektywne rozpoznanie zasobów uniwersytetu i skuteczne zarządzanie nimi. Nie musi przyjmować "strategii przetrwania", typowej w warunkach europejskich (z uwagi na konieczność powrotu do swojego wydziału czy instytutu), ale jest zainteresowany sukcesem kierowanej przez siebie instytucji - "wartością dodaną" podczas jego kadencji.

bo wzmacnia to jego pozycję podczas ubiegania się o funkcję prezydenta na kolejną kadencję w tej samej uczelni czy też o nową funkcję w innej.

Kształcenie bezrobotnych

Potrzeba posiadania silnego przywództwa (prezydenta czy rektora) we współczesnych uczelniach jest szczególnie paląca, bo - w przyszłości - według Petera F. Druckera, "...jedyne, co będzie stałe w funkcjonowaniu wyższych uczelni, to zmiana". A dokonywanie zmian, nawet palących i akceptowanych przez większość pracowników danej uczelni, jest niezmiernie trudne, gdyż każda tradycyjna szkoła wyższa (poza uczelniami *for profit*) to "konglomerat" większych lub mniejszych zespołów pracowników naukowo-dydaktycznych, w dużej mierze niezależnych. Każdy taki zespół obok badań naukowych prowadzi zajęcia dydaktyczne z wybranej grupy przedmiotów lub dla całego kierunku studiów lub specjalizacji i jest, w sposób oczywi-

sty, zainteresowany przynajmniej stabilnością (lub wzrostem zadań) w tym zakresie, szczególnie w dziedzinie dydaktyki (nawet wówczas, gdy nie ma żadnych racjonalnych powodów oferowania tych zajęć). Koncesyjny system udzielania uprawnień i wymagania procedur akredytacyjnych dodatkowo wzmacniają stabilizację w tym zakresie, gdyż uprawnienia i akredytacja zależą często znacznie bardziej od liczebności niż od rzeczywistej klasy grupy profesorów prowadzących zajęcia na danym kierunku studiów. W tej sytuacji nie dziwi wzrost liczebności tej grupy osób - specjalistów w jakiejś dziedzinie (profesorowie próbują zatrzymać na uczelni swoich najlepszych doktorantów), co umożliwia w następstwie przyjmowanie na studia większej liczby studentów i to niezależnie od zapotrzebowania na takich profesjonalistów przez lokalny czy globalny rynek pracy. **Kształcenie w dziedzinach zupełnie nieprzydatnych dziś lub w najbliższej przyszłości na rynku pracy, to kształcenie przyszłych bezrobotnych. Może**

ono prowadzić do utraty prestiżu i upadku uczelni. Podjęcie decyzji o zamknięciu danego kierunku i ograniczeniu liczebności zespołu pracowników naukowo-badawczych jest trudne. Do tego potrzebny jest silny przywódca. Profesjonalny menedżer szkoły wyższej, niezależny od występujących w szkole grup interesów i nie związany emocjonalnie z tworzeniem konkretnych programów dydaktycznych czy prowadzeniem badań naukowych, może w sposób bardziej racjonalny i skuteczny zarządzać, a nie tylko administrować tworzeniem i przekazywaniem wiedzy. Może on stworzyć jak najlepsze warunki pracy oraz właściwy system motywacji pracowników naukowych i dydaktycznych w sposób obiektywny i inwestować środki finansowe w obszary badań i zespoły badawcze, które przyniosą uczelni największe korzyści.

Więcej na ten temat w książce autora, rektora Wyższej Szkoły Biznesu National - Louis University w Nowym Sączu, pt.: „Społeczeństwo wiedzy - szansa dla Polski”.



WYŻSZA SZKOŁA INFORMATYKI I ZARZĄDZANIA z siedzibą w Rzeszowie

Co trzeci posiadacz certyfikatu ECDL w Polsce uzyskał go na WSiIZ! Aż 30% osób posiadających respektowany przez pracodawców w całej Europie certyfikat ECDL (Europejski Certyfikat Umiejętności Komputerowych) uzyskało go w naszej Uczelni.

www.wsiz.rzeszow.pl

Studia magisterskie, licencjackie, inżynierskie z zakresu:

- dziennikarstwa
- informatyki
- europeistyki i administracji
- turystyki
- ekonomii

Centrum Studiów Podyplomowych

- Studia podyplomowe:
 - Executive MBA
 - informatyczne
 - ekonomiczne
- studia podyplomowe dla nauczycieli
- inne oraz kursy

więcej: www.wsiz.rzeszow.pl/csp

Międzynarodowe certyfikaty informatyczne

- Cisco Systems:
 - CCNA
 - CCNP
 - Fundamentals of Java Programming
 - IT Essentials I
- IT Essentials II
- Wireless
- Security
- Unix
- Microsoft
- Europejski Certyfikat Umiejętności Komputerowych (ECDL)

więcej: www.wsiz.rzeszow.pl/cisco, www.wsiz.rzeszow.pl/microsoft

Instytut Gospodarki

- badania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa
- badania wizerunku firmy
- badania koniunkturalne
- badania postaw i orientacji społeczno-politycznych
- badania rynku pracy i postaw pracowników

więcej: www.ig.wsiz.edu.pl

e-service:

- hosting
- tworzenie serwisów WWW - serwisy statyczne, dynamiczne, CMS
- przygotowywanie prezentacji multimedialnych
- modelowanie przestrzenne

więcej: www.e-service.net.pl

WSiIZ, ul. Sucharskiego 2, 35 -225 Rzeszów, tel. (017) 866 11 11, fax 866 12 22, e-mail: wsiz@wsiz.rzeszow.pl