

Zarządzanie niepubliczną uczelnią wyższą – nowe kierunki i wyzwania

<https://doi.org/10.33141/po.2012.05.08>

Roman Patora

Przeгляд Organizacji, Nr 5 (868), 2012, ss. 29-32

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Globalizacja oraz szybki rozwój technologii powodują istotne zmiany na rynku uczelni wyższych. J. Maassen i P. Olsen wskazują w tym kontekście na dwa fundamentalne problemy, z którymi winna zmierzyć się każda nowoczesna uczelnia. Po pierwsze, szkoły wyższe stają się instytucjami ekonomicznymi, z drugiej strony winny inicjować technologiczny rozwój kraju¹⁾. M. Trow widzi w tym sensie główny przyczynek zjawiska masowej edukacji²⁾. Zmienia się logika funkcjonowania uczelni, które nie są organizacjami skierowanymi do elit, ale instytucjami kształcącymi coraz bardziej wymagające społeczeństwo. Jednocześnie, jak wskazuje H. Horta, stanowi to poważne wyzwanie dla budżetu państwa. Sądzę, że w pewnym stopniu ten ciężar może zniwelować wykorzystanie instytucji uczelni niepublicznej. Uważam, że w kontekście tego typu uwarunkowań zarządzanie można odnieść do koncepcji równoważenia elastyczności i efektywności organizacyjnej lansowanej m.in. przez K.M. Eisenhardt, N.R. Furra i Ch.B. Bingham³⁾. Uczelnie muszą być organizacjami wystarczająco elastycznymi, by odpowiadać na zmiany zachodzące w otoczeniu globalnym, jednocześnie winny zachować pewnego rodzaju sztywność organizacyjną, by umożliwić funkcjonowanie odpowiednich, „twardych” mechanizmów kontroli i stabilności finansowej.

Można sądzić, że zarządzanie nowoczesną uczelnią polega na zarządzaniu wewnętrznym konfliktem organizacyjnym; jak nazywają to K.M. Eisenhardt, N.R. Furr i Ch.B. Bingham, zarządzaniem konfliktem między efektywnością a elastycznością. Sądzę, że kluczem do sukcesu w tego typu organizacji jest budowanie struktury organizacji wokół zdolności dynamicznych (zob. D.J. Teece, G. Pisano i in., 1997; M. Bratnicki, 2011) oraz kształtowanie strategii opartej na specjalizacji, wyróżnianiu się na tle innych oraz rozwijaniu u studentów umiejętności szczególnie potrzebnych w nowoczesnych firmach.

Celem artykułu jest wskazanie wyzwań i nowych kierunków w zarządzaniu uczelnią, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki uczelni niepublicznej. W tekście zastosowano analogię do dwubiegowej koncepcji problemów organizacji według K.M. Eisenhardt, N.R. Furra i Ch.B. Bingham.

Wyzwania rynkowe niepublicznych uczelni wyższych – Polska i świat

W Polsce istnieje około 320 uczelni niepublicznych, w których kształcą się prawie 580 tysięcy osób. Jest to około jedna trzecia studentów w całym kraju. Jedną z głównych zasług uczelni niepublicznych jest stworzenie alternatywy

i konkurencji dla wyższych szkół publicznych i rozwój kształcenia praktycznego. Od 1991 r. uczelnie niepubliczne ukończyły około 1 mln 600 tys. absolwentów. W najbliższych latach zmniejszy się znacznie liczba maturzystów (spadek o około 40%), co zwiększy konkurencję między uczelniami.

Globalizacja, wzrost kosztów świadczenia usług edukacyjnych, rozwój gospodarki opartej na wiedzy spowodowały zmiany charakteru i funkcji szkolnictwa wyższego w wielu krajach na całym świecie.

Systemy szkolnictwa i uczelnie w Europie i Azji przechodzą istotne procesy restrukturyzacji w celu zwiększenia ich konkurencyjności i pozycji hierarchicznej w ich krajach i na globalnym rynku. Konsekwencją tego jest zwiększona konkurencja między uczelniami w celu uzyskania wysokich miejsc w rankingach oraz próby zbadania, w jaki sposób uczelnia może dojść do statusu światowej klasy uczelni.

W ostatnich latach popularność zdobywa idea uczelni światowej klasy (*World Class University*)⁴⁾. Koncepcja ta według P. Altbacha polega na dążeniu do doskonałości w ramach badań naukowych i wolności akademickiej, które stanowią grunt do budowania środowiska naukowego stymulującego intelektualnie wewnętrzne samorządności⁵⁾.

David Watson, były rektor uniwersytetu w Brighton, twierdzi, że dobrze ugruntowane instytucje mają większą możliwość, by zostać uznanymi za światowej klasy niż nowsze. Według *World Class Education* chodzi w tym sensie o zrozumienie świata, w którym żyjemy, wartości i kultur różnych społeczeństw; o sposób, w jaki można wpływać na gospodarkę światową, środowisko i społeczeństwa oraz sposób, w jaki można stać się partnerem globalnym⁶⁾.

W literaturze europejskiej zwraca się uwagę na fakt, że wzrost różnorodności szkolnictwa wyższego zwiększa dostępność studentów do uczelni, zapewnia mobilność społeczną, lepiej zaspokaja potrzeby rynku pracy i umożliwia kształcenie masowe, a nie tylko elit. Ponadto umożliwia uczelniom uzyskanie niszowych zasobów kandydatów na studia, niezbędnych do przetrwania lub osiągnięcia sukcesu⁷⁾.

W polskiej literaturze przedmiotu istnieje spór, czy organizować kształcenie elitarne, czy masowe. Uważam, że uczelnie niepubliczne w celu osiągnięcia sukcesu powinny łączyć kształcenie elitarne z masowym. Możliwe jest bowiem prowadzenie kształcenia elitarnego i stosunkowo drogiego na takich kierunkach, jak np. fizjoterapia, kosmetologia, geodezja i kartografia, dziennikarstwo i komunikacja społeczna, grafika, zarządzanie, logistyka, filologia angielska, bezpieczeństwo narodowe. Pozostała część kierunków studiów może być traktowana w części jako

elitarna w sferze naukowej, zapewniając wybitnych uczonych, prowadzących wysokiej jakości badania naukowe i zespoły naukowo-badawcze⁸⁾.

Problemy rozwoju uczelni niepublicznych – kontekst strategiczny

Zarządzanie strategiczne polega na takim ustawieniu firmy względem otoczenia, by doprowadzić do osiągnięcia celów długoterminowych. Chcąc osiągnąć sukces, przedsiębiorstwo musi uzyskać przewagę nad konkurentami działającymi w tym samym obszarze. Wiąże się to z dostarczaniem usług lepiej dostosowanych do potrzeb klientów niż produkty konkurentów, z wyjątkową ofertą produktową i wyjątkowym zestawem walorów⁹⁾ W dużym stopniu można odnieść to do uczelni wyższych. Budowanie usługi wyjątkowej wiąże się z przeprowadzaniem rzetelnych i systematycznych badań rynku pracy w celu ustalenia najbardziej przydatnych wiadomości i umiejętności. Na podstawie wyników badań są opracowywane założenia, treści i moduły programowe, są tworzone nowoczesne specjalności i kierunki studiów.

Według M.E. Portera istotą przewagi konkurencyjnej jest to, że firma może robić coś lepiej lub w inny sposób niż jej konkurenci. Źródła przewagi konkurencyjnej można podzielić na dwie obszerne kategorie: niskich kosztów i zróżnicowania. Zdaniem M. Romanowskiej strategii działalności należy dostosować do zasobów firmy, najlepiej zasobów rzadkich, którym towarzyszy wyjątkowa umiejętność wykorzystywania¹⁰⁾. We współczesnych koncepcjach większą rolę przypisuje się zasobom niematerialnym, w szczególności ludziom i ich wiedzy, a także wartościom intelektualnym zawartym w patentach, dokumentacji, bazach danych¹¹⁾. Źródłem przewagi mogą być innowacje technologiczne, rynkowe i organizacyjne, a także umiejętność naśladowania dobrych wzorów wykorzystywanych przez liderów rynkowych oraz duże zasoby kapitałowe pozwalające inwestować na dużą skalę czy w końcu ochrona ze strony państwa. W przypadku uczelni ważny jest kapitał w postaci wyposażenia technicznego, dydaktycznego i intelektualnego, środków finansowych na rachunku uczelni oraz kapitału intelektualnego zatrudnionych naukowców i przedstawicieli praktyki.

Ważnym zadaniem zarządzających uczelniami niepublicznymi jest ciągłe ich restrukturyzowanie. Zmiany mogą mieć charakter zamierzony, gruntowny (radyczny). Mogą obejmować istotne obszary aktywności i wprowadzać przeobrażenia o bardziej trwałym charakterze¹²⁾. Przyczynami restrukturyzacji uczelni są przede wszystkim dynamiczne zmiany w otoczeniu, m.in. niż demograficzny i rosnąca konkurencja krajowa i międzynarodowa. Warunkiem sukcesu jest przywrócenie równowagi wewnętrznej lub równowagi z otoczeniem, a w konsekwencji, przez podniesienie sprawności działania – doprowadzenie do wzrostu wartości i konkurencyjności uczelni. Szanse osiągnięcia sukcesu mają firmy inteligentne, mające rozbudowane zasoby intelektualne, inwestujące w pracowników, badania i rozwój¹³⁾.

Sukcesy osiągają uczelnie najlepsze w określonych dziedzinach, wybierające specjalizację, koncentrację na rozwoju wybranych umiejętności. Najlepsze, najwybitniejsze uczelnie muszą brać pod uwagę

zarówno strategię niskich kosztów, zróżnicowania, jak i podejście zasobowe. Przekłada się to na obniżanie kosztów kształcenia, wypracowanie odpowiednich oszczędności przy jednoczesnym, stopniowym wzroście liczby studentów, zatrudnieniu wybitnych uczonych i wzroście autorytetu.

Przewaga konkurencyjna uczelni niepublicznej zależy w znacznym stopniu od jej kapitału intelektualnego, czyli wiedzy oraz umiejętności stosowania jej w praktyce i stałego doskonalenia. Zarządzający uczelniami realizują role przedsiębiorcy, menedżera i uczonego¹⁴⁾. Integrują oni proces zbierania i przetwarzania informacji z wyborem wariantów decyzyjnych, cały czas korygując swoje działania i dostosowując do uzyskanych informacji. Dzięki przewadze wiedzy i informacji można w ten sposób w pewnym sensie dominować nad otoczeniem, traktując realizowane z pasją działania jako intelektualną przygodę, wyzwanie, eksperyment¹⁵⁾.

Kierunki efektywnego zarządzania uczelnia

Według K.M. Eisenhardt, N.Furra i Ch.B. Bingham efektywność jest szybką, ekonomiczną i pozbawioną błędów realizacją konkretnych okazji (możliwości rynkowych)¹⁶⁾. Wydaje się, że efektywności organizacyjnej sprzyja utrzymanie względnie stałego czesnego. Studenci najlepiej uczący się powinni mieć możliwość uzyskiwania stypendiów, które uczelnie mogą dofinansowywać w ramach ewentualnych projektów uniijnych. Uczelnie wyższe powinny tworzyć skuteczny system konkurencji między studentami w zakresie ich wiadomości i umiejętności. W tym sensie należy inicjować kooperację między studentami, której filarem jest wysoki poziom kształcenia. Interującym narzędziem wspomagającym wdrażanie filozofii kooperacji może być instytucja tutora, opiekuńca studentów w zakresie nauki. Uczelnie powinny kończyć najlepsi studenci, a system zachęt, stypendiów i stosowanie nowoczesnych metod kształcenia powinny powodować, aby tych najlepszych było coraz więcej.

Ważną rolą wyższych uczelni jest kształcenie na potrzeby firm i instytucji. Istotne są stałe kontakty z firmami przedstawicieli uczelni, biura karier studenckich i stowarzyszenia absolwentów. Pozycja uczelni, jej autorytet wśród firm i instytucji sprzyjają tym kontaktom. Praktyki zawodowe, staże w firmach, kursy i zajęcia symulujące działalność firm (gry kierownicze, metody sytuacyjne, przypadków i inne), wyjazdy studyjne do przedsiębiorstw stanowią dla części studentów możliwość uzyskania atrakcyjnych ofert pracy.

Kształtowanie elastyczności organizacyjnej

Według K.M. Eisenhardt, N.R. Furra i Ch.B. Bingham elastyczność to płynnie i oparte na improwizacji korzystanie z różnorodnych możliwości¹⁷⁾. Elastyczność strukturalną w uczelni wyższej można budować, opierając się na potencjale intelektualnym naukowców. K.M. Eisenhardt, N.R. Furr i Ch.B. Bingham lansują pogląd, że istotnym czynnikiem równoważenia efektywności i elastyczności jest różnorodność poznawcza. Koncepcja ta nawiązuje do kognitywistyki

i odnosi się do różnorodności szablonów mentalnych w kontekście rozwiązywania problemów. Sądzę, że tego rodzaju równowagę można osiągnąć na bazie współpracy (szczególnie kadry akademickiej) z absolwentami. Uważam, że współdziałanie polegające np. na doradzaniu absolwentom w sprawach zawodowych, interesowaniu się ich karierą zawodową, udzielaniu pomocy w poszukiwaniu pracy, tworzeniu stowarzyszeń absolwentów może w krótkim terminie przełożyć się na wiele inicjatyw ingerujących w strukturę organizacyjną uczelni, może wzmocnić motywację pracowników do zmiany tradycyjnej uczelni w instytucję mocniej związaną z odbiorcą jej usług.

W przypadku uczelni niepublicznej bardzo ważne dla procesu nauczania jest organizowanie elastycznego, indywidualnego kształcenia opartego na motywowaniu studentów, żeby możliwie najlepiej wykorzystywali swoje zdolności intelektualne. Proces dydaktyczny wymaga od nauczycieli akademickich i studentów umiejętności wspólnego myślenia, rozwiązywania problemów i dochodzenia do prawdy. Ważny jest dobór najbardziej potrzebnych w pracy treści programowych, na co pozwala stosowanie efektywnych metod dydaktycznych przez nauczycieli akademickich.

Jednocześnie stosując elastyczną promocję, można rozwijać przewagi kosztowe związane z kształceniem dużej liczby studentów. Stwarza to możliwość realizacji priorytetowych zadań i przewag strategicznych, np. zatrudniania wybitnych uczonych o wysokich kompetencjach naukowych i merytorycznych, zapraszania na zajęcia przedstawicieli nauki i praktyki, stosowania indywidualizacji kształcenia, doboru szczególnie przydatnych w nauce i praktyce programów i modułów kształcenia stosowanych w kraju i za granicą.

Podsumowanie

Problemy zarządzania uczelnią wyższą można odnieść do kontekstu napięcia między elastycznością a efektywnością o tyle, że uczelnie stoją w obliczu wyzwań społeczno-gospodarczych. Osiągnięcie sukcesu przez uczelnię niepubliczną i jej przewaga nad konkurentami zależą w znacznym stopniu od posiadanych zasobów i środków materialnych przeznaczanych na zatrudnienie wybitnych uczonych, zajęcia z przedstawicielami firm i instytucji odnoszących sukcesy, od jakości realizowanych programów nauczania, oferowanych kierunków kształcenia, pracowni. Nowoczesna uczelnia niepubliczna może uzyskać wysoki poziom kształcenia i prowadzenia badań, łącząc kształcenie elitarne z nauczaniem strategicznie dopasowanej, znacznej liczby studentów na wielu kierunkach.

dr hab. Roman Patora
Katedra Zarządzania
Społecznej Akademii Nauk w Łodzi

PRZYPISY

¹⁾ P. MAASSEN, J.P. OLSEN (eds.), *University Dynamics and European Integration*, Springer, Dordrecht 2007.

²⁾ M. TROW, *From Mass Higher Education to Universal Access: The American Advantage*, „Minerva” 1999, vol. 37, s. 301–328, za: H. HORTA, *The Role of the State in the Internationalization of Universities in Catching-Up Countries: An Analysis of the Portuguese Higher Education System*, „Higher Education Policy” 2010, vol. 23, s. 65.

³⁾ K.M. EISENHARDT, N.R. FURR, Ch.B. BINGHAM, *Micro-foundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments*, „Organization Science” 2010, vol. 21, no. 6, s. 1263–1273.

⁴⁾ R. DEEM, K.H. MOK, L. LUCAS, *Transforming Higher Education in Whose Image? Exploring the Concept of „World-Class” University in Europe and Asia*, „Higher Education Policy” 2008, vol. 21, no. 1, s. 83–97.

⁵⁾ P. ALTBACH, *The Costs and Benefits of World Class Universities*, „Academe” 2004, January–February, <http://www.aaup.org/publications/Academe/2004/04jf/04jfaltb.htm>, za: R. DEEM, K.H. MOK, L. LUCAS, *Transforming...*, op. cit., s. 84.

⁶⁾ D. WATSON, *UK Higher Education: The Truth About the Student Market*, „Higher Education Review” 2006, vol. 38, no. 3, s. 13, za: R. DEEM, K.H. MOK, L. LUCAS, *Transforming...*, op. cit., s. 85.

⁷⁾ F. VAN VUGHT, *Mission Diversity and Reputation in Higher Education*, „Higher Education Policy” 2008, vol. 21, no. 2, s. 151–174.

⁸⁾ Na podstawie działań podejmowanych w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi.

⁹⁾ B. DE WIT, R. MEYER, *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007, s. 159.

¹⁰⁾ M. ROMANOWSKA, *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, w: R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, „Prace Naukowe WWSZiP”, seria „Zarządzanie”, Wałbrzych 2006, s. 91–97.

¹¹⁾ G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 2000, za: M. ROMANOWSKA, *Dostosowanie...*, op. cit., s. 91.

¹²⁾ R. BOROWIECKI, *Procesy restrukturyzacji we współczesnym przedsiębiorstwie i ich determinanty*, w: R. BOROWIECKI, M. KWIECIŃSKI (red.), *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, WNT, Warszawa 2001, s. 18 i n.

¹³⁾ M. ROMANOWSKA, *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: R. BOROWIECKI, M. ROMANOWSKA (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001, s. 27.

¹⁴⁾ S. KWIATKOWSKI, L. EDVINSSON (eds.), *Knowledge Cafe for Intellectual Entrepreneurship*, WSPiZ im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 1999.

¹⁵⁾ A.K. KOŹMIŃSKI, A.M. ZAWIŚLAK, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1979.

¹⁶⁾ K.M. EISENHARDT, N.R. FURR, Ch.B. BINGHAM, *Micro-foundations...*, op. cit., s. 1271.

¹⁷⁾ *Ibidem*.

BIBLIOGRAFIA

[1] ALTBACH P., *The Costs and Benefits of World Class Universities*, „Academe” 2004, January–February, <http://www.aaup.org/publications/Academe/2004/04jf/04jfaltb.htm>

[2] R. BOROWIECKI, *Procesy restrukturyzacji we współczesnym przedsiębiorstwie i ich determinanty*, w: R. BOROWIECKI, M. KWIECIŃSKI (red.), *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, WNT, Warszawa 2001

[3] BOROWIECKI R., KWIECIŃSKI M. (red.), *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, WNT, Warszawa 2001.

- [4] BOROWIECKI R., ROMANOWSKA M. (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
- [5] BRATNICKI M., *Przedsiębiorczość organizacyjna: Orientacja, dynamiczna zdolność i kontekst*, w: R. KRUPSKI (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe WWSZiP”, seria „Zarządzanie”, Wałbrzych 2011.
- [6] DEEM R., MOK K.H., LUCAS L., *Transforming Higher Education in Whose Image? Exploring the Concept of „World-Class” University in Europe and Asia*, „Higher Education Policy” 2008, vol. 21, no. 1.
- [7] DE WIT B., MEYER R., *Synteza strategii*, PWE, Warszawa 2007.
- [8] EISENHARDT K.M., FURR N.R., BINGHAM CH.B., *Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments*, „Organization Science” 2010, vol. 21, no. 6.
- [9] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *Przewaga konkurencyjna już teraz*, Business Press, Warszawa 2000.
- [10] HORTA H., *The Role of the State in the Internationalization of Universities in Catching-Up Countries: An Analysis of the Portuguese Higher Education System*, „Higher Education Policy” 2010, vol. 23.
- [11] KOŹMIŃSKI A.K., ZAWIŚLAK A.M., *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1979.
- [12] KRUPSKI R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, „Prace Naukowe WWSZiP”, seria „Zarządzanie”, Wałbrzych 2011.
- [13] KRUPSKI R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, „Prace Naukowe WWSZiP”, seria „Zarządzanie”, Wałbrzych 2006.
- [14] KWIATKOWSKI S., EDVINSSON L. (eds.), *Knowledge Cafe for Intellectual Entrepreneurship*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1999.
- [15] MAASSEN P., OLSEN J.P. (eds.), *University Dynamics and European Integration*, Springer, Dordrecht 2007.
- [16] ROMANOWSKA M., *Dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do jego zasobów*, w: R. KRUPSKI (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, „Prace Naukowe WWSZiP”, seria „Zarządzanie”, Wałbrzych 2006.
- [17] ROMANOWSKA M., *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*, w: R. BOROWIECKI, M. ROMANOWSKA (red.), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2001.
- [18] TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, „Strategic Management Journal” 1997, vol. 18, no. 7.
- [19] TROW M., *From Mass Higher Education to Universal Access: The American Advantage*, „Minerva” 1999, vol. 37.
- [20] VAN VUGHT F., *Mission Diversity and Reputation in Higher Education*, „Higher Education Policy” 2008, vol. 21, no. 2.
- [21] WATSON D., *UK Higher Education: The Truth About the Student Market*, „Higher Education Review” 2006, vol. 38, no. 3, s. 13.

Management of a Non-State University – New Trends and Challenges

The article tackles the problem of the management of non-state universities in Poland. Taking into account the changes in higher education in global arena, the article takes an approach on the importance of new directions of higher education management. It is built up on the analogy between the microfoundations of performance view by K.M.Eisenhardt, N.Furr et al.2010. Some key factors of success are pointed out.