

Profesjonalizacja zarządzania uczelniami w Polsce

Łukasz Sułkowski, Robert Seliga

Streszczenie

Profesjonalizacja zarządzania uniwersytetami ma miejsce w wielu krajach i jest częścią transformacji sektora szkolnictwa wyższego. Profesjonalizacja zarządzania uniwersytetami w USA, Wielkiej Brytanii, w wielu krajach UE i innych częściach świata obejmuje wdrażanie koncepcji zarządzania strategicznego uczelniami publicznymi i prywatnymi, a także wzmocnienie i doskonalenie administrowania oraz rozwoju zawodowego menedżerów w sektorze szkolnictwa wyższego.

Przyjęcie Ustawy 2.0 tworzy przestrzeń organizacyjną do wprowadzenia różnych rozwiązań w zakresie zarządzania. Podstawą zmian organizacyjnych jest wzrost konkurencji, różnorodność misji uniwersytetu i internacjonalizacja. Można argumentować, że większa swoboda w stosowaniu różnych rozwiązań organizacyjnych i zwiększona konkurencja będą sprzyjać profesjonalizacji zarządzania. Liczne rozwiązania strategiczne, strukturalne i zarządcze zostaną przetestowane na uniwersytetach i dostosowane do ich potrzeb.

Słowa kluczowe: profesjonalizacja zarządzania uczelniami, Ustawa 2.0, uczelnie, systemy organizacyjne uczelni

1. Wstęp

Uchwalenie Ustawy 2.0 tworzy przestrzeń organizacyjną dla wprowadzenia zróżnicowanych rozwiązań zarządczych. Kanwą zmian organizacyjnych jest wzrost konkurencji, zróżnicowanie misji uczelni oraz umiędzynarodowienie.

Można postawić tezę, że większa swoboda stosowania różnych rozwiązań organizacyjnych oraz wzrost natężenia konkurencji będą sprzyjały profesjonalizacji zarządzania. Wiele rozwiązań strategicznych, strukturalnych oraz zarządczych będzie testowanych w uczelniach i dostosowywanych do ich potrzeb.

Analizę profesjonalizacji uczelni można przeprowadzić na trzech poziomach. Perspektywa systemowa powinna uwzględniać kompozycję organizacji jako połączenie strategii, struktur i kultur akademickich. Poziom funkcjonalny dotyczy z kolei różnych sfer działalności uczelni, przykładowo: zarządzania kapitałem ludzkim, marketingu i finansów. Perspektywa czterech misji odnosi się do zrozumienia współzależności między misją badawczą, edukacyjną, współpracą z otoczeniem oraz rolą kulturotwórczą i obywatelską uczelni.

2. Profesjonalne zarządzanie uczelnią

Podjmując próbę zrozumienia problematyki ekspansji koncepcji, metod i technik organizacyjnych w uczelniach, powinniśmy rozpocząć od zdefiniowania terminu „profesjonalizacja zarządzania”. W słownikowym rozumieniu profesjonalizacja to „proces wyodrębniania się nowych zawodów lub specjalności w danej dziedzinie, przekształcanie się jakiś zainteresowań, czynności w zawód lub nabywanie umiejętności niezbędnych do wykonywania zawodu”¹. W literaturze przedmiotu występuje szereg określeń związanych z terminem profesjonalizacja, jednak tylko nieliczne łączą ten termin z obszarem zarządzania uczelniami. W nomenklaturze zarządzania dominują dwie płaszczyzny analizy profesjonalizacji². Pierwsza z nich dotyczy samej organizacji, która profesjonalizuje się przez skuteczną alokację własnych zasobów, a więc stopniowo staje się coraz bardziej skuteczna w osiąganiu celów. Druga perspektywa skupia się na człowieku w organizacji, który może działać profesjonalnie i stawać się profesjonalistą. Niezbędnym warunkiem profesjonalizacji zasobów ludzkich jest wzrost kompetencji, obejmujących wiedzę, umiejętności i postawy, pozwalających na trwałe, skuteczne działanie w organizacji. Profesjonalizacja zarządzania może zatem oznaczać nabywanie oraz korzystanie przez organizację i jej menedżerów z kompetencji umożliwiających skuteczne zarządzanie organizacją. Profesjonalizacja zakłada trwałość i ciągłość organizacyjną oraz wzmacnia procesy doskonalenia zarządzania; znajduje odzwierciedlenie na różnych poziomach systemu organizacyjnego, a więc dotyczy zarówno strategii, jak i struktur i kultur organizacyjnych. Odpowiedzialność, rzetelność, dążenie do realizacji zakładanych celów to cechy ludzi, ale również normy kulturowe, które mogą być częścią tożsamości organizacyjnej³.

W obszarze zarządzania organizacjami zauważyć można rozwój metod i technik wzmacniających profesjonalizację zarządzania, którą w paradygmacie funkcjonalistyczno-systemowym postrzega się jako etap w dążeniu organizacji do postępu⁴. Jak twierdzi B. Fanning, proces profesjonalizacji jest złożony i długotrwały, jednak w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi można obser-

¹ <https://sjp.pwn.pl/sjp/profesjonalizacja;2508545> [05.11.2019].

² T. Kafel, *Wymiary profesjonalizacji podmiotów ekonomii społecznej*, Biuletyn Ekonomii Społecznej, 2013, nr 2, http://fundacja.egap.pl/mowes/wp-content/uploads/2013/02/BES-nr2_Artukul-3.pdf [05.11.2019].

³ Zob. Cz. Sikorski, *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1995; Ł. Sułkowski, *Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2013, 277, s. 322–330; Ł. Sułkowski, M. Bednarek, A. Parkes, *Kulturowa zmienność procesów zarządzania*, Difin, Warszawa 2016.

⁴ C. Howorth, M. Wright, P. Westhead, D. Allcock, *Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts*, Small Business Economics, 2016, 47(3), pp. 803–817.

wować długookresowy trend wzmacniający ten proces⁵. W wielu organizacjach na poziomie strategicznym stworzono i wdrożono plany rozwoju kapitału ludzkiego i zoperacjonalizowano je w postaci: systemów jakości, procedur, planów operacyjnych i harmonogramów⁶. Wielu badaczy podkreśla, że profesjonalizacja jest procesem uwzględniającym nie tylko systemy i zasoby organizacyjne, ale również złożone interakcje z dynamicznym otoczeniem podmiotu⁷.

Profesjonalizacja zarządzania uczelniami dokonuje się w wielu krajach i jest częścią transformacji sektora szkolnictwa wyższego. Przejawami profesjonalizacji zarządzania uczelniami w USA, Wielkiej Brytanii, w wielu krajach UE i w innych częściach świata, są: rozwój koncepcji zarządzania uczelniami publicznymi i niepublicznymi oraz wzmacnianie i doskonalenie zawodów menedżerskich w sektorze szkolnictwa wyższego. Koncepcje *new public management* rozpowszechniły adoptowane z biznesu metody zarządzania w sektorze publicznym, w tym również edukacyjnym⁸. Koncepcja nowego publicznego zarządzania ma na celu wskazanie dobrych praktyk w sferze zarządzania uczelniami⁹. Zaznaczyć należy jednak, że w pewnej części pozostaje ona w sprzeczności z logiką tradycyjnego, akademickiego myślenia¹⁰. Uczelnie niepubliczne w dużym stopniu wzorują się w swojej działalności na sektorach biznesowych, czego najlepszym przykładem w ostatnich dekadach może być ekspansja uczelni prywatnych, nastawionych na zysk (*private, for profit*). Modyfikacji, jakie zaszły w zarządzaniu uczelniami, doszukiwać się można w strukturach administracyjnych szkół wyższych, regulacjach prawnych funkcjonowania uczelni, w misjach i strategiach uczelni oraz wartości uczelni, patrząc przez pryzmat zmiany „etosu akademickiego”. Należy zaznaczyć, że przekształcenia te głęboko ingerują w dotychczasowy pogląd na sposób zarządzania uczelniami oraz ich autonomię. Zmiany w obszarze zarządzania uczelniami stanowią pochodną transformacji, jakie zaszły w otoczeniu uczelni, a w szczególności w społeczeństwie, w którym nastąpiły zmiany hierarchii wartości i norm, standardów, obyczajów oraz szeroko rozumianych priorytetów życia.

⁵ B. Fanning, *Human resource management: The road to professionalization in the UK and USA*, Ph.D. dissertation, master's thesis, Kingston University, 2011.

⁶ E. Hoyle, *Professionalization and deprofessionalization in education*, [in:] E. Hoyle, J. Megarry, *World Yearbook of Education 1980: The Professional Development of Teachers*, Routledge, London 2012.

⁷ J. Dekker, N. Lybaert, T. Steijvers, B. Depaire, *The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance*, *Journal of Small Business Management*, 2015, 53(2), pp. 516–538. doi: 10.1111/jsbm.12082; A. Hall, M. Nordqvist, *Professional management in family businesses: Toward an extended understanding*, *Family Business Review*, 2008, 21(1), pp. 51–69.

⁸ M. Boitier, A. Rivičre, *Changing professions? The professionalization of management in universities* [in:] *Multi-level governance in universities*, Springer, Cham 2016, pp. 95–113.

⁹ M. Boitier, A. Rivičre, *Freedom and responsibility for French universities: From global steering to local management*, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 2013, 26(4), pp. 616–649.

¹⁰ W. Powell, J. Colyvas, *Microfoundations of institutional theory*, [in:] R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby (eds.), *Handbook of organizational institutionalism*, Sage, London 2008.

Profesjonalizacja zarządzania uczelniami publicznymi dokonuje się zgodnie z modelem interesariuszy, podczas gdy szkoły wyższe niepubliczne działają częściej w ramach modelu udziałowców, który powinien jednak uwzględniać niekomercyjny charakter misji naukowej i dydaktycznej. W literaturze przedmiotu wskazuje się na potrzebę postrzegania profesjonalizacji zarządzania uczelniami jako swoistego dialogu i kompromisu pomiędzy interesariuszami¹¹. S. Collini zauważa, że profesjonalizacja uniwersytetów stwarza im okazję otworzenia się na społeczeństwo, tak aby zaspokoić jego potrzeby¹².

Zmiana, jaką wniosła ze sobą profesjonalizacja zarządzania uczelniami, znalazła swoje odzwierciedlenie w nowych praktykach w odniesieniu do różnych grup zawodowych funkcjonujących w uczelniach: naukowców, dydaktyków czy administracji uczelnianej. Tradycyjna administracja rozwija się dzięki profesjonalnym grupom menedżerów akademickich, obejmującym przykładowo: kanclerzy (*chancellor*), prezydentów i rektorów (*president, rector, provost*) rejestratorów (*registrar*), dyrektorów ds. informacji (*chief information officer*), przewodniczących i członków rad uczelni (*president, member of board of trustees*).

Zauważalny w polskim sektorze szkolnictwa wyższego stopniowy wzrost profesjonalizacji zarządzania¹³ spowodowany jest kilkoma czynnikami, w tym: wzrostem wymagań sprawozdawczych, rozwojem metod policzalności uczelni, różnicowaniem się uczelni, rosnącą konkurencją oraz wzmacnianiem umiędzynarodowienia.

3. Uczelnie jako systemy organizacyjne

Uczelnie, rozumiane jako systemy organizacyjne, składają się z podsystemów integrujących: strategię, struktury i kultury organizacyjne oraz opierają się na zasobach wiedzy, kapitału i ludzi. Na przestrzeni ostatnich dwóch dekad można zauważyć rosnącą rolę zarządzania strategicznego, które coraz częściej korzysta z zintegrowanych systemów controllingowych, pozwalających na analizowanie działalności badawczej, dydaktycznej i wdrożeniowej i porównania wewnątrz organizacji oraz pomiędzy uczelniami¹⁴. Wybory strategiczne dotyczą obszarów: działalności naukowo-dydaktycznej, kształcenia, finansów oraz marketingu. Jak twierdzi Hladchenko, działania strategiczne powinny służyć profesjonalizacji procesów zarządzania. O presji na profesjonalizację działalności uczelni świadczyć może również fakt, że kierownictwo i administracja szkół wyższych w coraz

¹¹ C. Dubar, P. Tripier, V. Boussard, *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris 2011.

¹² S. Collini, *What are universities for?*, Penguin Books, London 2012; R. Barnett, *Limits of competence: Knowledge, higher education and society*, Buckingham, SRHE and Open University Press 1994.

¹³ A.K. Koźmiński, *Uczelnie chcą kształcić elity*, „Rzeczpospolita” [05.11.2019].

¹⁴ Ł. Sułkowski, J. Górniak, *Wstęp*, [w:] *Strategie i innowacje organizacyjne polskich uczelni*, WUJ, Kraków 2019, s. 7.

większym stopniu posługują się nowymi narzędziami controllingu, zarządzania procesowego i projektowego, które służą procesowi decyzyjnemu¹⁵. Jednakże rezultaty wielu badań świadczą o tym, że w polskim sektorze szkolnictwa wyższego świadomość znaczenia oraz wiedza na temat koncepcji i metod zarządzania strategicznego w uczelniach są dość ograniczone¹⁶.

Baugier i Vuillod sądzą, że zarządzanie strategiczne powinno dążyć do właściwego planowania i wdrażania decyzji dotyczących alokacji zasobów organizacyjnych, służących: (1) realizacji celów strategicznych podmiotu, (2) wdrożeniu planu strategicznego oraz (3) powiększeniu stopnia adaptacji działań podmiotu do warunków otoczenia¹⁷. Jak twierdzą Mokhuba i Govender, zarządzanie uczelniami, w szczególności uczelniami publicznymi, powinno przyczynić się do realizacji zakładanych celów, które precyzowane są poprzez typ organizacji oraz kluczowych interesariuszy¹⁸. W przypadku podmiotów niepublicznych o wyznaczeniu celów strategicznych decyduje w największym stopniu struktura założycielska, podczas gdy w przypadku uczelni publicznych – zarządzający uczelnią, zrzeszeni w ciałach kolegialnych przedstawiciele kadry i studenci wraz z decydentami politycznymi¹⁹. Analizując autonomię uczelni, należy zaznaczyć, że niezależność w procesie podejmowania decyzji w dużej mierze zależy od typu uczelni, statutu i struktury władzy.

Przewaga konkurencyjna (wyróżniająca kompetencja) to określenie obszaru, w którym organizacja jest szczególnie silna i który odróżnia ją od innych działających podmiotów. To również unikatowa kompozycja zasobów i kompetencji organizacyjnych, wzmacniająca pozycję konkurencyjną względem innych organizacji w sektorze. Planowanie strategiczne powinno opierać się na wykorzystaniu przewagi konkurencyjnej danego podmiotu²⁰. Poziomy tworzonej w organizacji strategii określają jej zasięg. Strategia organizacji będzie dotyczyć uczelni jako całości, podczas gdy strategię funkcjonalne odnoszą się do różnych aspektów jej działalności. Mogą dotyczyć zatem funkcji: finansowej, kadrowej, marketingowej i innych. W uczelni dodatkowo istotną rolę odgrywają uzupełniające strategię i polityki: naukowa, edukacyjna oraz wdrożeniowa.

¹⁵ M. Hladchenko, *Balanced Scorecard – a Strategic Management System of the Higher Education Institution*, "International Journal of Educational Management", 2015, vol. 29, issue 2, pp. 167–176.

¹⁶ W. Popławski, M. Markowski, M. Forkiewicz, *Świadomość strategii i zarządzania strategicznego w zarządzaniu uczelniami wyższymi na przykładzie szkół wyższych w Polsce*, Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska, 2016, issue 93, s. 415–450.

¹⁷ J. Baugier, S. Vuillod, *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1993, [w:] I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.

¹⁸ D.K. Mokhuba, K. Govender, *The merger of historically disadvantaged tertiary institutions in South Africa: A case study of the University of Limpopo*, „Cogent Business & Management”, 2016, 3.1, pp. 125–133.

¹⁹ Ł. Sułkowski, *Fuzje uczelni: czy w szaleństwie jest metoda?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

²⁰ M.J. Baker (ed.), *Marketing. Theory and Practice*, Macmillan Business, London 1995.

Przyglądając się szybkości i jakości zmian w sposobie zarządzania strategicznego uczelniami, można dostrzec, że proces zarządzania uczelniami rozwinął i rozwija się w ścisłym związku z praktyką biznesu.

Istotną rolę w procesie zarządzania uczelnią odgrywa jej kultura organizacyjna. Podejmując próbę analizy literatury przedmiotu, można stwierdzić, że kultura akademicka nie była przedmiotem refleksji naukowej w okresie rozkwitu uniwersytetu typu humboldtowskiego. Badania naukowe nad kulturą organizacyjną zostały zapoczątkowane wraz z narastającą głęboką zmianą modeli tradycyjnych uniwersytetów. Jedną osią tej zmiany, a zarazem przejawem procesu profesjonalizacji uczelni, jest ewolucja od kultury opartej na zaufaniu do kultury opartej na weryfikacji, audycie i kontroli²¹. Badania literatury przedmiotu wskazują, że duże znaczenie w procesie zmian w sposobie zarządzania uczelnią miał nurt nowego zarządzania publicznego, który opierał się na założeniach²²:

- wbudowania mechanizmów konkurencyjnych w system edukacyjny i działalność uniwersytetów,
- ekonomizacji działalności sektora edukacji wyższej, która oznacza stałe dążenie do oszczędności w uczelniach oraz powoduje systematyczne zmniejszanie udziału finansów publicznych w działalności uniwersytetów publicznych,
- prywatyzacji części kształcenia wyższego przez: stworzenie możliwości otwierania niepublicznych szkół wyższych, a także outsourcing części usług w uczelniach publicznych, przekształcenie systemów zarządzania uczelniami: z tradycyjnego, akademickiego systemu kolegialno-administracyjnego w system zarządczy o charakterze menedżersko-korporacyjnym, wzorowany na rozwiązaniach biznesowych,
- wdrożenia systemu rachunkowości i rozliczeń (*accountability*), który pozwoli na controlling procesów zarządzania uczelnią (finansowych, zapewnienia jakości kształcenia),
- zmiany orientacji w kształceniu z akademickiej na zawodową, dzięki dostosowaniu programów do potrzeb rynku pracy²³.

Profesjonalizacja zarządzania uczelniami, a co z tym związane, przekształcenie kultury akademickiej w kulturę kontroli, skutkuje odejściem od zaufania do pracownika na rzecz mechanizmów motywowania i kontroli. Takie podejście ma się przyczynić do zwiększenia efektywności nowego systemu zarządzania uczelnią, ale jednocześnie powoduje utratę swoistego etosu akademika opartego na samokontroli.

W trakcie procesu profesjonalizacji zarządzania uczelniami występuje wiele problemów związanych z formalizacją i biurokratyzacją działalności, która ma

²¹ Ł. Sułkowski, *Kultura akademicka: koniec utopii?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.

²² *Ibidem*.

²³ M. Singh, Re-inserting the „public good” into higher education transformation, KAGISANO Higher Education Discussion Series 2001, t. 1, s. 8–18.

charakter twórczy i w niewielkim stopniu poddaje się standaryzacji. Sformalizowane podejście do dydaktyki i badań naukowych napotka sprzeciw części środowiska naukowego. Powstało pewnego rodzaju napięcie między autonomią środowiska akademickiego a założeniami idei kultury kontroli. Zaznaczyć należy, że problemów w procesie zmian i dążenia do profesjonalizacji zarządzania uczelniami jest więcej. Wynikać to może przede wszystkim ze zróżnicowania idei kultur zaufania, która opiera się na autorytecie kadry profesorskiej, natomiast kultury kontroli źródłem autorytetu czyni zarządzających i tworzone centralnie regulacje.

4. Misje uczelni

Misje uczelni na przestrzeni ostatnich dekad różnicują się w zależności od typu organizacji. Zmiany te kształtują się w wyniku, czy też pod wpływem, wyboru różnych hybrydowych koncepcji uniwersytetu, rozpiętych pomiędzy humboldtowskim a przedsiębiorczym uniwersytetem. Misje uczelni mają różne priorytety i operują na kilku poziomach. Za kanon uznaje się realizację przez uczelnie trzech misji: naukowej, edukacyjnej oraz współpracy z otoczeniem (tzw. „trzecia misja”). Zróżnicowanie misji i celów uczelni zależne jest również od typu uczelni: publicznej czy niepublicznej. Uczelnie publiczne swoje działania nakierowują przede wszystkim na realizację niekomercyjnych obszarów działalności. Uczelnie niepubliczne, a w szczególności prywatne, nastawione na zysk (*private for profit*), realizują cele komercyjne.

Profesjonalizacja, zarządzania uczelniami w założeniu zakłada kontrolę nad sposobem realizacji wybranej przez uczelnię misji. Wprowadzone w obszarze szkolnictwa wyższego zmiany wymusiły sformalizowany podział kadry akademickiej na grupy pracowników: badawczych, badawczo-dydaktycznych oraz dydaktycznych. Nowe tendencje w zarządzaniu uczelniami wprowadziły również systemy i mechanizmy, według których oceniane są poszczególne grupy pracowników uczelni, a także środki motywacyjne oraz narzędzia controllingu, zarówno w sferze finansów uczelni, badań, jak i dydaktyki. Obecnie pracownicy badawczy czy badawczo-dydaktyczni coraz częściej poddani są presji na tworzenie dorobku naukowego, który jest parametryzowany i służy jako podstawa do przedłużenia zatrudnienia, awansu i przyznawania nagród. Wprowadzone systemy zapewnienia jakości kształcenia wymuszają formalną ocenę kadry dydaktycznej oraz administracyjnej uczelni, która jest regularnie oceniana zarówno przez przełożonych, jak i studentów. Wyniki ocen stają się danymi służącymi do podejmowania decyzji taktycznych, czasami również strategicznych. Są one materiałem służącym doskonaleniu zachodzących na uczelni procesów. Jak wskazują badania prowadzone przez M. Kwieka czy D. Antonowicza, kierunek dokonującej się współcześnie transformacji kultu-

rowej jest określony, a uczelnie polskie znajdują się na różnym etapie zmian, w porównaniu z uniwersytetami na świecie²⁴.

Zmiany zachodzące w polskim systemie szkolnictwa wyższego, dodatnie zmiany w wskaźnikach skolaryzacji oraz wzrost liczby studentów wymuszają na zarządzających uczelniami poszukiwanie nowych form współpracy, w celu zarówno wzbogacenia swojej oferty kształcenia, jak i podniesienia jego jakości. Uczelnie na przestrzeni ostatnich lat wzmocniły obszar współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Współpraca ta zazwyczaj oparta jest na wzajemnych korzyściach. Z jednej strony uczelnie upraktyczniają swoje programy kształcenia, wzmacniają wartość dyplomu i dostosowują sylwetki swoich absolwentów do wymogów rynku pracy. Dla przedsiębiorców istotnym aspektem takiej współpracy staje się absolwent, który posiada poszukiwane przez pracodawców: wiedzę, umiejętności i kompetencje pozwalające mu podjąć pracę. Sam proces budowania relacji uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym coraz częściej na stałe wpisany jest w strategię uczelni. Profesjonalizacja zarządzania uczelniami zakłada również większy udział interesariuszy zewnętrznych w procesie decyzyjnym. Istotny element, który wpływa na jakość budowanych relacji, stanowi wzajemne zrozumienie swoich potrzeb i korzyści płynących z długotrwałej współpracy.

5. Obszary funkcjonalne

Zarządzanie kapitałem ludzkim w uczelniach odznacza się pewnymi charakterystycznymi cechami, które różni je od zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach. Przede wszystkim odmienne są cele organizacji biznesowych i szkół wyższych, przynajmniej w odniesieniu do uczelni publicznych i niepublicznych, *not-for-profit*. Przedsiębiorstwa działają w logice ekonomicznej: zysku, udziału w rynku i konkurencji, co przekłada się na traktowanie pracowników jako podmiotu wytwarzającego dobra ekonomiczne. Uczelnie, w których dominuje misja wytwarzania dobra społecznego, czyli nauki i edukacji, działają, równoważąc logikę wartości wyższych z myśleniem ekonomicznym.

Istotnym narzędziem profesjonalizacji zarządzania uczelnią w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest koncepcja zarządzania talentami. Jest ono w literaturze przedmiotu nazywane „zintegrowanym zarządzaniem talentami” i aby było skuteczne, organizacja powinna zarządzać talentami we właściwy

²⁴ M. Kwiek, D. Antonowicz, *The Changing Paths in Academic Careers in European Universities: Minor Steps and Major Milestones*, [in:] T. Fumasoli, G. Goastellec, B.M. Kehm (eds.), *Academic Work and Careers in Europe: Trends, Challenges, Perspectives*, Springer International Publishing, 2015, pp. 41–68; M. Kwiek, *The unfading power of collegiality? University governance in Poland in a European comparative and quantitative perspective*, *International Journal of Educational Development*, 2015, t. 43, pp. 77–89.

sposób: poprzez identyfikację, wzmocnienie i zwiększenie wydajności utalentowanego i kompetentnego pracownika²⁵.

Talent management występuje również w uczelniach. W literaturze przedmiotu zauważa się silną potrzebę wzmocnienia procesu zarządzania talentami w szkolnictwie wyższym. Jako przyczyny wzrostu znaczenia koncepcji *talent management* w uczelniach wskazuje się:

- zwiększoną konkurencją w sektorze – powstanie uczelni publicznych i niepublicznych,
- umiędzynarodowienie badań naukowych,
- wyszukiwanie talentów w celu poprawy jakości kształcenia,
- zmiany demograficzne wpływające na procesy rekrutacji,
- zmieniające się trendy na rynku pracy,
- niepełne wykorzystanie wiedzy obecnych pracowników.

Hewitt wskazuje na trzy główne trendy zmiany paradygmatu strategii zarządzania talentami w celu zbudowania trwałej przewagi konkurencyjnej²⁶. Według niego, paradoksalnie programy nagradzania i badania wydajności pracowników w szkolnictwie wyższym nie wpływają bezpośrednio na efektywność działań związanych z procesami zarządzania talentami w uczelniach. Jako drugi trend wskazuje się brak koncentracji na rozwoju przywództwa i planowaniu zmian kadrowych uczelni, tak aby wykształcić kadre, która w odstępie czasu będzie gotowa do obsadzania uczelnianych stanowisk kierowniczych. Ostatni, trzeci trend, związany jest ze znikomym procesem monitorowania rozwoju i zaangażowania talentów w uczelniach.

Dokonując przeglądu literatury przedmiotu, można wskazać trzy główne trendy konkurencji o talenty w uczelniach:

- 1) rywalizację o naukowców (badaczy), którzy wzmocnią programy badawczo-rozwojowe uczelni,
- 2) rywalizację o kadre akademicką – przyciągnięcie przez uczelnie najlepszych nauczycieli akademickich w celu podwyższenia poziomu jakości kształcenia oraz uatrakcyjnienia oferty programów studiów,
- 3) rywalizację o zdolnych studentów – pozyskanie z grona studentów osób o najwyższych talentach; stworzenie dla nich akademickich ścieżek rozwoju, w późniejszym czasie awansów zawodowych na uczelniach.

Ważnym obszarem funkcjonalnym uczelni jest obszar finansów. Profesjonalizacja zarządzania uczelniami w tym obszarze powinna prowadzić do jak najbardziej efektywnego wykorzystania zasobów uczelni; coraz częściej przejawia się we wprowadzeniu w uczelni nowych rozwiązań informatycznych i programów finansowych wzmacniających proces controllingu.

²⁵ N. Lockwood, *Talent Management Overview*, July 2005, http://www.shrm.org/research/briefly_published/Talent%20Management%20Series%20Part%20III_%20Employee%20Engagement.asp#TopOfPager, p. 2. [26.09. 2019].

²⁶ A. Hewitt, *2012 Higher Education Survey: The State of Human Resources Effectiveness*, 2012, From <https://thinkmissionexcellence.maine.edu> › 2013/06 [26.09.2019].

Kolejnym obszarem funkcjonalnym, który przez długi okres nie pełnił znaczącej funkcji w procesie zarządzania w szkolnictwie wyższym, jest obszar szeroko pojmowanego marketingu uczelni. Profesjonalizacja zarządzania w tym obszarze powinna skupić się na wypracowaniu właściwych dla rynku pracy ofert studiów i miejsc pracy (*placement*), a także budowaniu wizerunku i reputacji uczelni. Uczelnie coraz częściej profesjonalizują swoje działy marketingu, wzmacniając ich pozycję w strukturze organizacyjnej. W obszarze marketingu szkoły wyższe coraz częściej wykorzystują narzędzia koncepcji marketingu relacji. Zauważalne jest dążenie do budowania sieci wzajemnych powiązań między uczelnią a jej interesariuszami. Szczególną rolę w tym procesie odgrywa w uczelni budowanie pozytywnych więzi z jej studentami i absolwentami. Do tych działań wykorzystuje się media społecznościowe, które stały się jednym z filarów komunikacji marketingowej.

6. Wyniki badań

W poniższej części przedstawione zostaną wybrane wyniki badań, które przeprowadzono w ramach realizacji projektu: „Dialog” – projekt „Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości UNIFUT.PL” (Decyzja Nr0146/DLG/2017/10).

Badania realizowano w Polsce wśród osób pełniących funkcje zarządcze i administracyjne na różnych stanowiskach w uczelniach (rektorzy, prorektorzy, kierownicy jednostek naukowych, kierownicy jednostek administracyjnych). Badania zostały przeprowadzone na próbie 551 osób, z czego 66% respondentów stanowili mężczyźni, a 34% kobiety. Przeważająca grupa respondentów to osoby w wieku między 30 a 60 lat. Większość badanych posiadała tytuł zawodowy magistra lub stopień naukowy doktora. Wśród respondentów dominujący (39%) staż pracy na uczelni to okres od 11 do 20 lat. 55% badanych stanowili pracownicy uczelni niepublicznych.

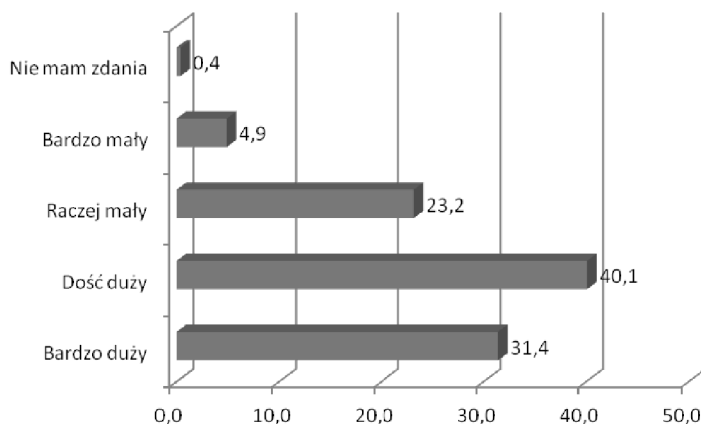
Zaprezentowane poniżej wyniki (tabela 1 i rysunek 1) stanowią jedynie wybrany fragment badań prowadzonych w ramach realizacji projektu i odpowiadają swoim charakterem problematyce poruszanej w prezentowanej publikacji.

Tabela 1. Pytanie 1: Uczelnie powinny realizować zbliżone do siebie misje

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Bardzo duży	173	31,4	31,4	31,4
Dość duży	221	40,1	40,1	71,5
Raczej mały	128	23,2	23,2	94,7
Bardzo mały	27	4,9	4,9	99,6
Nie mam zdania	2	0,4	0,4	100,0
Ogółem	551	100,0	100,0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu: „Dialog” – projekt „Doskonalenie organizacyjne uczelni przyszłości UNIFUT.PL” (Decyzja Nr 0146/DLG/2017/10).

Rysunek 1. Odpowiedzi na pytanie 1: uczelnie powinny realizować zbliżone do siebie misje



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu: „Dialog” – projekt „Dokształcenie organizacyjne uczelni przyszłości UNIFUT.PL” (Decyzja Nr 0146/DLG/2017/10).

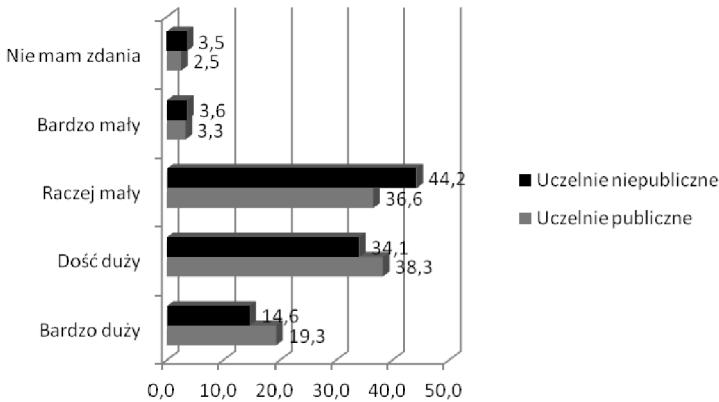
Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że respondenci w bardzo dużym (31,4%) i dość dużym stopniu (40,1%) akceptują stwierdzenie, że uczelnie powinny realizować zbliżone do siebie misje. Oznacza to, że zrozumienie dywersyfikacji strategii i misji uczelni w Polsce wśród zarządzających i kadry administracyjnej jest słabe. Znaczna większość respondentów postrzega misje uczelni jako zbliżone.

Tabela 2. Pytanie 2: Zmiany, które wprowadza Ustawa 2.0, sprzyjają skuteczniejszemu zarządzaniu uczelniami w Polsce

Uczelnie publiczne				
	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Bardzo duży	47	19,3	19,3	19,3
Dość duży	93	38,3	38,3	57,6
Raczej mały	89	36,6	36,6	94,2
Bardzo mały	8	3,3	3,3	97,5
Nie mam zdania	6	2,5	2,5	100,0
Ogółem	243	100,0	100,0	
Uczelnie niepubliczne				
	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Bardzo duży	45	14,6	14,6	14,6
Dość duży	105	34,1	34,1	48,7
Raczej mały	136	44,2	44,2	92,9
Bardzo mały	11	3,6	3,6	96,4
Nie mam zdania	11	3,5	3,5	100,0
Ogółem	308	100,0	100,0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu: „Dialog” – projekt „Dokształcenie organizacyjne uczelni przyszłości UNIFUT.PL” (Decyzja Nr 0146/DLG/2017/10).

Rysunek 2. Odpowiedzi na pytanie 2: zmiany, które wprowadza Ustawa 2.0, sprzyjają skuteczniejszemu zarządzaniu uczelniami w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu: „Dialog” – projekt „Dokształcenie organizacyjne uczelni przyszłości UNIFUT.PL” (Decyzja Nr 0146/DLG/2017/10).

Analiza odpowiedzi (tabela 2, rysunek 2) na powyższe pytanie wskazuje na pewnego rodzaju zróżnicowanie spojrzenia pomiędzy pracownikami uczelni publicznych i niepublicznych na zmiany, które wprowadza Ustawa 2.0 i ich wpływ na skuteczność zarządzania uczelniami. 48,7% respondentów z uczelni niepublicznych oraz 57,6% respondentów z uczelni publicznych uważa, że zmiany, które wprowadza Ustawa 2.0, sprzyjają skuteczniejszemu zarządzaniu uczelniami. 47,8% respondentów z uczelni niepublicznych oraz 40,2% respondentów z uczelni publicznych uważa, że zmiany, które wprowadza Ustawa 2.0, nie sprzyjają skuteczniejszemu zarządzaniu uczelniami.

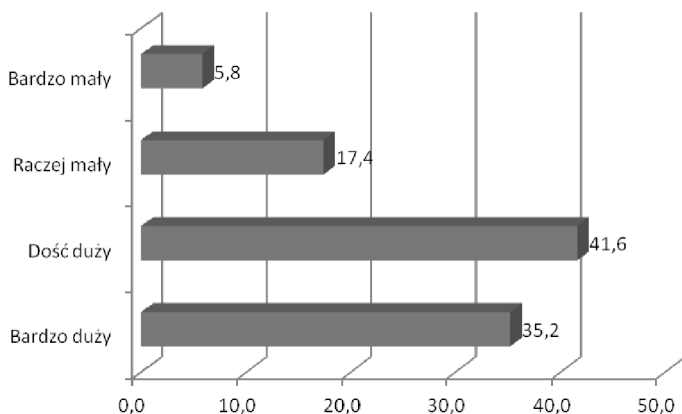
Tabela 3. Pytanie 3: Rektor odgrywa rolę przywódczą w uczelni

	Częstość	Procent	Procent ważnych	Procent skumulowany
Bardzo duży	194	35,2	35,2	35,2
Dość duży	229	41,6	41,6	76,8
Raczej mały	96	17,4	17,4	94,2
Bardzo mały	32	5,8	5,8	100,0
Ogółem	551	100,0	100,0	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu: „Dialog” – projekt „Dokształcenie organizacyjne uczelni przyszłości UNIFUT.PL” (Decyzja Nr 0146/DLG/2017/10).

Z przeprowadzonego badania wynika, iż 76,8% badanych akceptuje stwierdzenie, że Rektor powinien odgrywać rolę przywódczą w uczelni, przeciwnego zdania jest 23,2% badanych (tabela 3, rysunek 3). Powszechne jest rozumienie, że rola Rektora ma charakter przywódczy, co jest zgodne z kierunkiem zmian w ładzie akademickim wprowadzanym Ustawą 2.0.

Rysunek 3. Odpowiedzi na pytanie 3: Rektor odgrywa rolę przywódczą w uczelni



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań w ramach projektu: „Dialog” – projekt „Dokształcenie organizacyjne uczelni przyszłości UNIFUT.PL” (Decyzja Nr 0146/DLG/2017/10).

7. Podsumowanie

Podjmując próbę podsumowania problematyki profesjonalizacji zarządzania uczelniami w Polsce, można stwierdzić, że to wielowątkowy i złożony proces, który wymaga przede wszystkim czasu oraz zmian w postrzeganiu etosu akademickiego. Wspólnym obszarem, zarówno dla uczelni, jak i przedsiębiorstw, może być obszar innowacji. W tej sferze należy upatrywać szans dla rozwoju polskich uczelni. Strategie zorientowane na prowadzenie badań naukowych szkół wyższych powinny kształtować proinnowacyjne ramy organizacyjne²⁷.

Współczesne misje uniwersytetów formowane są przede wszystkim w dwóch wymiarach: tradycyjnym oraz współczesnym. W wymiarze tradycyjnym misja kształtowana jest poprzez wartości zaczerpnięte z korzeni kulturotwórczej roli uczelni. Wymiar współczesny to przede wszystkim relacje uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym oraz politycznym.

Efektom dokonującej się w Polsce zmiany ładu akademickiego będą: rosnąca dywersyfikacja i polaryzacja strategiczna uczelni. Dywersyfikacja będzie wiązała się ze zróżnicowaniem strategii i misji różnych polskich uczelni²⁸. Priorytetem stanie się rozwój nauki i innowacji na światowym poziomie, w jak największej liczbie dyscyplin naukowych.

²⁷ C. Rytmeister, *Governing university strategy: Perceptions and practice of governance and management roles*, Tertiary Education and Management, 2009, 15(2), pp. 137–156.

²⁸ J. Górnica, *Ustawa 2.0: partycypacyjny model istotnej zmiany regulacyjnej*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 2017, 2(50).

Ważnym obszarem profesjonalizacji zarządzania uczelniami są polityki publiczne w obrębie systemu nauki w Polsce. Istotne jest, aby polityki publiczne były konsekwentnie prowadzone w kierunku premiowania osiągnięć naukowych i badawczych, tak aby najlepsze polskie uczelnie były w stanie rywalizować o talenty i zdołały przyciągnąć najzdolniejszych naukowców. Strategią uczelni badawczo-dydaktycznych będzie poszukiwanie równowagi między tymi dwoma aspektami działalności. Uczelnie techniczne mogą również zmierzać w kierunku rozwoju innowacji, aplikacji i nauk stosowanych, a uczelnie ekonomiczne podążać w stronę związków z biznesem i kształcenia praktycznego.

W profesjonalizacji zarządzania uczelniami ważnym elementem jest działalność uczelni, polegająca na wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań w różnych obszarach funkcjonowania, np. naukowym, dydaktycznym, administracyjnym czy zarządczym. Działania te muszą przyczynić się do poprawy jakości kształcenia, działalności naukowej czy też zarządzania administracyjnego uczelni.

Strategiczną inwestycją w system nauki i szkolnictwa wyższego powinno być przyciąganie talentów oraz tworzenie jak najnowocześniejszej infrastruktury informatycznej. Zatrudnienie i utrzymanie zdolnych pracowników naukowych jest możliwe nie tylko poprzez stworzenie im warunków do badań i rozwoju, ale również zapewnienie konkurencyjnego wynagrodzenia oraz właściwe motywowanie.

Bibliografia

- Baker M.J. (ed.), (1995), *Marketing. Theory and Practice*, Macmillan Business, London.
- Barnett R. (1994), *Limits of competence: Knowledge, higher education and society*, Buckingham, SRHE and Open University Press.
- Baugier J., Vuillod S. (1993), *Strategie zmian w przedsiębiorstwie*, Warszawa, [w:] I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Boitier M., Rivičre A. (2013), *Freedom and responsibility for French universities: From global steering to local management*, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 26 (4), pp. 616–649.
- Boitier M., Rivičre A. (2016), *Changing professions? The professionalization of management in universities*, [in:] *Multi-level governance in universities*, Springer, Cham, pp. 95–113.
- Collini S. (2012), *What are universities for?*, Penguin Books, London.
- Dekker J., Lybaert N., Steijvers T., Depaire B. (2015), *The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance*, *Journal of Small Business Management*, 53(2), pp. 516–538.
- Dubar C., Tripier P., Boussard V. (2011), *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris.
- Fanning B. (2011), *Human resource management: The road to professionalization in the UK and USA*, Ph.D. dissertation, master's thesis, Kingston University.
- Górniak J. (2017), *Ustawa 2.0: partycypacyjny model istotnej zmiany regulacyjnej*, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2(50).
- Hall A., Nordqvist M. (2008), *Professional management in family businesses: Toward an extended understanding*, *Family Business Review*, 21(1), pp. 51–69.

- Hewitt A. (2012), *2012 Higher Education Survey: The State of Human Resources Effectiveness*, <https://thinkmissionexcellence.maine.edu> › 2013/06 [26.09.2019].
- Hladchenko M. (2015), *Balanced Scorecard – a Strategic Management System of the Higher Education Institution*, *International Journal of Educational Management*, vol. 29, issue 2, pp. 167–176.
- Howorth C., Wright M., Westhead P., Allcock D. (2016), *Company metamorphosis: professionalization waves, family firms and management buyouts*, *Small Business Economics*, 47(3), pp. 803–817.
- Hoyle E. (2012), *Professionalization and deprofessionalization in education*, [in:] E. Hoyle, J. Megarry, *World Yearbook of Education 1980: The Professional Development of Teachers*, Routledge, London.
- Kafel T. (2013), *Wymiary profesjonalizacji podmiotów ekonomii społecznej*, *Biuletyn Ekonomii Społecznej*, nr 2, http://fundacja.egap.pl/mowes/wp-content/uploads/2013/02/BES-nr2_Artukul-3.pdf [05.11.2019]
- Kozmiński A.K. (2019), *Uczelnie chcą kształcić elity, „Rzeczpospolita”*, [05.11.2019].
- Kwiek M., Antonowicz D. (2015), *The Changing Paths in Academic Careers in European Universities: Minor Steps and Major Milestones*, [in:] T. Fumasoli, G. Goastellec, B.M. Kehm (eds.), *Academic Work and Careers in Europe: Trends, Challenges, Perspectives*, Springer International Publishing, pp. 41–68.
- Kwiek M. (2015), *The unfading power of collegiality? University governance in Poland in a European comparative and quantitative perspective*, *International Journal of Educational Development*, t. 43, pp. 77–89.
- Lockwood N. (2005), *Talent Management Overview*, from http://www.shrm.org/research/briefly_published/Talent%20Management%20Series%20Part%20III_%20Employee%20Engagement.asp#TopOfPager, p. 2 [26.09.2019].
- Mokhuba D.K., Govender K. (2016), *The merger of historically disadvantaged tertiary institutions in South Africa: A case study of the University of Limpopo*, *Cogent Business & Management*, 3.1, pp. 125–133.
- Musselin C. (2008), *Les universitaires*, La découverte, Paris.
- Popławski W., Markowski M., Forkiewicz M. (2016), *Świadomość strategii i zarządzania w zarządzaniu uczelniami wyższymi na przykładzie szkół wyższych w Polsce*, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie, Politechnika Śląska*, issue 93, s. 415–450.
- Powell W., Colyvas J. (2008), *Microfoundations of institutional theory*, [in:] R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby (eds.), *Handbook of organizational institutionalism*, Sage, London.
- Rytmeister C. (2009), *Governing university strategy: Perceptions and practice of governance and management roles*, *Tertiary Education and Management*, 15(2), pp. 137–156.
- Sikorski Cz. (1995), *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa.
- Singh M. (2001), Re-inserting the „public good” into higher education transformation, *KAGI-SANO Higher Education Discussion Series*, t. 1, s. 8–18.
- Sułkowski Ł., Górniak J. (2019), *Wstęp*, [w:] *Strategie i innowacje organizacyjne polskich uczelni*, WUJ, Kraków, s. 7.
- Sułkowski Ł. (2013), *Kulturowe uwarunkowania zmian organizacyjnych – cztery paradygmaty*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 277, s. 322–330.
- Sułkowski Ł. (2016), *Kultura akademicka: koniec utopii?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2017), *Fuzje uczelni: czy w szaleństwie jest metoda?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Bednarek M., Parkes A. (2016), *Kulturowa zmienność procesów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- <https://sjp.pwn.pl/sjp/profesjonalizacja;2508545> [05.11.2019].



Transformacja Akademickiego Szkolnictwa Wyższego w Polsce w okresie 30-lecia 1989–2019

redakcja naukowa
Jerzy Woźnicki

Warszawa 2019

Recenzent
Prof. dr hab. Jarosław Górniak

Opracowanie redakcyjne
Teresa Woźniak

Opracowanie graficzne i skład
Andrzej Kowalczyk

Utwór w całości ani we fragmentach nie może być powielany, ani rozpowszechniany za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych, bez pisemnej zgody posiadaczy praw autorskich.

© Copyright by Konferencja Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Warszawa 2019

ISBN 978-83-8156-024-5

Druk i oprawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, ul. Polna 50, 00-644 Warszawa
tel.: 22 234 75 03, Wydanie I, Nakład: 500 egz., nr zam. 456/2019