

Marcin Geryk

Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku, Wyższa Szkoła Infrastruktury i Zarządzania w Warszawie

ROLA PRZYWÓDCY W UCZELNI A ZMIANY OTOCZENIA

Streszczenie: Wyraźna zmiana orientacji strategicznej polskich uczelni, wymuszona także przez zmiany demograficzne, wymaga odpowiedniego przywództwa. Poszukiwanie nowego modelu funkcjonowania, istotnej poprawy jakości i pozycji w światowych rankingach stawia pytanie o oczekiwany model przywództwa. Zarządzanie zmianami o fundamentalnym znaczeniu – związanym z umiędzynarodowieniem uczelni czy rzeczywistym otwarciem na współpracę z sektorem przedsiębiorstw – poszerzają problem o umiejętność zarządzania tymi zmianami. A zatem pytanie o sylwetkę przywódcy polskiej uczelni przyszłości jest w zasadzie pytaniem o jakość i pozycję całego obszaru krajowego szkolnictwa wyższego. Pomocny będzie zbiór właściwych cech i umiejętności, a także odpowiednie umocowanie zarządzającego w środowisku, które oczekuje nie tylko odpowiedzi na najważniejsze pytania, lecz przede wszystkim skuteczności – zarówno w wytyczaniu celów strategicznych, jak i w ich realizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie uczelniami, przywódca, zarządzanie zmianami.

THE ROLE OF A LEADER IN UNIVERSITY ENVIRONMENTAL CHANGES

Abstract: A clear change in the strategic orientation of Polish universities, enforced also by demographic changes require appropriate leadership. The search for a new model of operation, a significant improvement in the quality and position in the world rankings raise the question of the expected model of leadership. Managing changes of fundamental importance – associated with the internationalization of the university or the real opening for cooperation with business expanding issue of proper management of these changes. Thus, the question of silhouette future leaders of the Polish universities is basically a question of the quality and position of the entire area of the national higher education. From the right qualities and skills as well as the proper attachment of the management environment is expected not only to answer the most important questions but mainly effectiveness – both in setting strategic goals and in their implementation.

Keywords: management of universities, leader, change management.

Wprowadzenie

Zmieniające się otoczenie uczelni, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i globalnym, stawia przed zarządzającymi uczelniami nowe wyzwania. Zarządzanie uczelnią w niestabilnych warunkach, zmienności demograficznej, narastającej konkurencji zagranicznej jest wyzwaniem niezwykle ambitnym. Okazuje się bowiem, że istnieje wiele modeli zarządzania instytucjami szkolnictwa wyższego. Z uwagi na oparcie w wysoko kwalifikowanych kadrach umiejętności miękkiego zarządzania mogą okazać się przydatne. Czy jednak wystarczą one do stworzenia spójnej wizji strategicznej uczelni przyszłości i skutecznego skupienia wokół tej idei niemałej grupy indywidualistów, z jakich złożona jest każda uczelnia? Celem opracowania jest próba oceny stopnia wpływu otoczenia na postawy przywódcze zarządzających uczelniami.

1. Zmiany w polskim szkolnictwie wyższym

O polskim systemie szkolnictwa wyższego, szczególnie w odniesieniu do ostatniego dwudziestolecia, można powiedzieć wszystko z wyjątkiem jego stałości i stabilności. W początkowym okresie przemian systemowych doświadczył on fundamentalnej zmiany. System z elitarnego stał się z dnia na dzień egalitarny. Poprzez uruchomienie studiów niestacjonarnych w uczelniach publicznych, a także dzięki powstaniu sektora uczelni niepublicznych dostęp do szkolnictwa wyższego był w zasadzie nieograniczony.

Przed 1989 r. wykształcenie wyższe miało wysoką wartość kulturową. Sygnalizowało przynależność do elitarnego kręgu inteligencji. Liczebność tej grupy szacowano na ok. 16%, liczone jako odsetek osób pracujących poza sferą produkcji materialnej [14, s. 100].

Wraz z upowszechnieniem studiów dynamicznie wzrosła liczba studentów. Dynamice wzrostu liczby studentów nie towarzyszył wzrost – ani jakościowy, ani ilościowy – kadry akademickiej. A zatem zbliżona liczba nauczycieli akademickich odtąd musiała pracować ze znacznie liczebniejszą rzeszą studentów.

Wraz z dynamicznym rozwojem niepublicznego szkolnictwa wyższego następował dynamiczniejszy wzrost studentów na płatnych formach studiów w uczelniach publicznych. Liczba studentów w roku akademickim 2011/2012 osiągnęła liczbę ponad 4,5 razy większą niż w 1990/1991 r. Powodowało to konieczność zapewnienia odpowiednich warunków lokalowych i unowocześnienia bazy. Inwestycje prowadziły zarówno uczelnie publiczne, jak i niepubliczne. W pierwszej dekadzie XXI wieku, wraz z napływem środków europejskich, inwestycje uczelni publicznych przybrały na dynamice. Niestety, mimo wielu deklaracji rozdział środków między sektor publiczny i niepubliczny nie był proporcjonalny. Miażdżąca większość środków przeznaczonych na infrastrukturę trafiła do uczelni publicznych [9, s. 139–150].

Zmiany otoczenia silnie oddziałują na każdą organizację. Jest ona zatem zmuszona do podjęcia działań stanowiących reakcję na zmianę warunków gospodarowania. Jak pisze M. Romanowska, „istnieją dwa typy reagowania na zmiany w otoczeniu [...] Pierwszy to dążenie do punktu równowagi [...] poprzez działania adaptacyjne lub przeciwdziałanie zakłóceniom. Reakcja typu drugiego to reagowanie innowacyjnymi działaniami w różnych obszarach i nacisk na zmniejszenie luki między wyzwaniem otoczenia a organizacją” [18, s. 7–15].

Wydaje się, że środowisko uczelni podejmuje oba sposoby reagowania na zmiany. Jednakże proponowane zmiany polepszające jakość kształcenia i promujące komercjalizację badań wydają się spotykać ze wsparciem instytucji państwa.

Proponowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego nowy model zarządzania szkolnictwem wyższym nazwany „Partnerstwo dla wiedzy” może pomóc w stworzeniu lepszych warunków dla wykorzystania potencjału polskich uczelni. Głównym celem działania jest wyłanianie Krajowych Naukowych Ośrodków Wiodących, osiągających najwyższe wyniki w badaniach naukowych. Ośrodki te będą otrzymywać największe wsparcie na prowadzoną działalność. Program premiuje integrację z regionalnym rynkiem pracy czy realizację badań uwzględniających specyfikę regionu [16].

Obecnie jest podejmowanych wiele działań na rzecz podniesienia jakości kształcenia. Wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji czy nadzór Polskiej Komisji Akredytacyjnej to działania mające skutecznie zdopingować uczelnie do działań poprawiających efektywność kształcenia. Chodzi bowiem o to, aby absolwenci polskich uczelni posiadali umiejętności niezbędne do sprawnego poruszania się w nowoczesnym świecie.

Związany z koncepcją Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego schemat kształcenia na poziomie wyższym wymaga porównywalności. Dzięki przyjętym ramom możliwe będzie opisywanie i mierzenie, ale przede wszystkim – porównywanie efektów kształcenia. Zgodnie z założeniami mają służyć także pracownikom i pracodawcom poprzez jasny i precyzyjny opis kompetencji absolwenta. Główne cele wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji to podniesienie autonomii uczelni, łatwiej dostępna informacja dotycząca kompetencji absolwenta oraz wzrost dostępności kształcenia [7, s. 9–12].

Kierunki zmian polskiego szkolnictwa wyższego mogą wskazywać rekomendacje badań nad modelami zarządzania uczelniami w Polsce przeprowadzonymi pod kierunkiem M. du Valla. Zawierają one m.in. następujące wskazania [15, s. 269–282]:

- strategia rozwoju powinna wskazywać konkretne cele, jednak ich liczba nie powinna być zbyt duża,
- wszystkie uczelnie powinny utworzyć konwent, rozumiany jako ciało kolegialne do utrzymywania stałych kontaktów ze środowiskiem pracodawców, wykorzystywane do tworzenia i modyfikacji programów studiów,
- stosowanie okresowej oceny programów kształcenia pod kątem ich dostosowania do rynku pracy z jednoczesnym wypracowaniem zasad działania z instytucjami typu GUS, PARP, Konfederacja Pracodawców Polskich etc. w celu gromadzenia i wymiany informacji o potrzebach rynku pracy,
- powinno być wprowadzone czytelne rozróżnienie na uczelnie badawcze i uczelnie dydaktyczne i wprowadzenie systemu kontraktów dla uczelni badawczych,
- wprowadzenie odpisów podatkowych dla przedsiębiorców inwestujących w badania naukowe,
- wdrożenie zasad rzeczywistej konkurencji opartej na jakości osiągnięć naukowych przy zatrudnianiu pracowników naukowo-dydaktycznych.

Przedmiotem powyższego badania były sposoby zarządzania uczelniami w Polsce oraz w niektórych krajach europejskich. Co interesujące, badania prowadził zespół złożony ze specjalistów różnych dyscyplin, takich jak prawo, socjologia, psychologia, nauki humanistyczne, informatyka czy specjaliści w zakresie informacji naukowej. Warto zatem potraktować te wskazówki jako cenne spostrzeżenia mogące okazać się pomocne przy modyfikowaniu strategii czy struktury organizacyjnej uczelni.

Istnieje wiele pozytywnych przykładów skutecznego podejmowania działań na rzecz poprawy skuteczności zarządzania uczelniami. Zintegrowany Model Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim zawiera wdrożonych wiele spośród rekomendacji z badań M. du Valla czy z wytycznych MNiSW w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji. Fakt ten potwierdza skuteczność regulacji prawnych i wyników prac badawczych realizowanych w obszarze zarządzania szkolnictwem wyższym [27].

2. Oczekiwania społeczne a możliwości adaptacyjne uczelni

Zwiększona liczba uczestników systemu szkolnictwa wyższego zwiększyła liczbę osób zainteresowanych funkcjonowaniem instytucji szkolnictwa wyższego. Jednocześnie, wraz z upowszechnieniem mediów społecznościowych, wzrosła świadomość społecznych oczekiwań.

Wpływ wzorów uczelni zagranicznych doprowadził do zmian w przepisach prawa i w wielu zwyczajach akademickich. Zjawiskom pozytywnym towarzyszyły niestety zjawiska negatywne. Do tych pierwszych z pewnością zaliczyć można zwiększenie nacisku na procesowe zarządzanie uczelnią i pewne sformalizowanie procesu kształcenia. Sylabusy, do których przygotowania zobligowany jest każdy nauczyciel akademicki, jednoznacznie określają wymagania stawiane studentom.

Obecnie, dzięki Krajowym Ramom Kwalifikacji, zdobywane przez studentów kwalifikacje opisane są w postaci efektów kształcenia, a te – w kategoriach wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych. Niestety, skutkiem takiej formalizacji oraz rosnącej w ubiegłych latach liczby studentów zanikowi uległa relacja uczeń–mistrz. Większość egzaminów, ze względów organizacyjnych, odbywa się w formie pisemnej, przez co zanika osobista i bliska więź między nauczycielem akademickim a studentem. Ten ostatni wątek podnoszono jako istotny element wśród czynników decydujących o wysokiej jakości kształcenia. W przeprowadzonych w latach 2010–2011, pod kierunkiem T. Wawaka, badaniach wśród studentów i wykładowców z uczelni krakowskich wyraźnie preferowano bezpośrednią współpracę z wykładowcami z bogatym dorobkiem naukowym, realizowaną w małych grupach [24].

Sytuacja na rynku pracy wymusza w dodatku większą mobilność pracowników i zwiększa presję na wcześniejsze podejmowanie zatrudnienia. Ponadto blisko połowa studiujących płaci za naukę. Prowadzi

to do sytuacji, w której studenci są zmuszeni poszukiwać zatrudnienia, aby opłacić chesne za naukę. To z kolei wiedzie do sytuacji, gdy część osób studiuje na studiach niestacjonarnych, aby w robocze dni tygodnia pracować. Należy jednak przyznać, iż 51% ogólnej liczby studentów studiuje w systemie stacjonarnym [21, s. 6].

Należy podkreślić, że Polska, jako członek Unii Europejskiej i Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, wypełnia regulacje i przyjęte normy funkcjonowania w tejże przestrzeni. A zatem, podobnie jak w pozostałych państwach członkowskich, w uczelniach funkcjonują kolegialne organy akademickie. W Polsce organ ten, zwany senatem, pełni dodatkowo funkcję organu decyzyjnego. Osobą kierującą uczelnią jest rektor. Ten powszechny w Europie zwyczaj jest nieco odmienny od system anglosaskiego, gdzie rektor z reguły zarządza działalnością badawczą i dydaktyczną, nie zaś finansową czy na poziomie strategicznym, pozostawiając te działania prezydentowi [26, s. 35].

W sytuacji zmian rynkowych uczelnie wielu krajów podejmują działania naprawcze. Warto posłużyć się przykładem Nowej Zelandii, gdzie wraz ze zmniejszającymi się środkami publicznymi na działalność podjęto szereg zmian strukturalnych, także obejmujących zwolnienia. Najtrudniejszym zadaniem okazało się przekonanie do zmian, pozyskanie wszystkich pracowników i zaangażowanie ich w proces przeobrażeń. Warto wspomnieć, że podkreślano konieczność zaakceptowania przez kadre „przywództwa intelektualnego i odpowiedzialności menedżera” [13, s. 225–235].

W większości krajów OECD edukacja na poziomie wyższym jest w przeważającej części domeną sfery publicznej. Na przykład w Szwecji rząd finansuje system poprzez zamawianie miejsc na studiach, z kolei we Francji uczelnie są wprost prowadzone przez państwo. Nawet w Stanach Zjednoczonych funkcjonowanie większości czteroletnich college'ów jest regulowane przez złożone przepisy stanowe [6, s. 59–78].

Przykładem uczelni, która w porę dostrzegła konieczność zmian i usprawnień w zarządzaniu procesem rekrutacji na studia, jest Uniwersytet w Alabamie. Kształcąca ponad 5000 studentów uczelnia podjęła się trudu reformowania procesu podejmowania decyzji poprzez przeniesienie części uprawnień do działu rekrutacji. Celem było usprawnienie procesu i skrócenie czasu jej realizacji [12, s. 125–136].

Szeroko zgłaszana jest także potrzeba zmian nauczycieli akademickich w stronę szerszych związków tej grupy z sektorem biznesu. Jak przewidują H. Thomas, P. Lorange i J. Sheth, zarządzający, odpowiednio, uczelniami w Singapurze, Szwajcarii i Stanach Zjednoczonych, przyszłości środowiska upatrywać należy w większej niż obecnie różnorodności. Uczelnie, szczególnie te biznesowe, będą musiały zatrudniać zarówno badaczy pracujących równocześnie jako dydaktycy, osoby skoncentrowane jedynie na prowadzeniu badań, jak i praktyków prowadzących zajęcia dydaktyczne czy przedstawicieli innowacyjnych sektorów przedsiębiorstw [22, s. 6–11].

Nie zawsze jednak uczelnie są organizacyjnie i mentalnie gotowe na zmiany. Przewodząca pozycja w regionie, dobre kontakty z lokalnymi, nierzadko nadal państwowymi przedsiębiorcami, podbudowują status quo. Oczywiście taka droga nie zapewnia rozwoju. Umożliwia jednak przetrwanie w krótkim okresie.

Najtrudniejsza sytuacja polskich uczelni prezentuje się w zestawieniu z uczelniami światowymi. Międzynarodowy The Times World Universities Ranking 2012–2013, opracowany we współpracy z Thomson Reuters, umieszcza najważniejsze polskie uczelnie – Uniwersytet Jagielloński i Warszawski – w czwartej setce tego globalnego zestawienia [23]. Zbliżoną pozycję zajmują obie uczelnie w zestawieniu Academic Ranking of World Universities 2013 (znanym szerzej jako „ranking szanghajski”) [1].

Powodem niskiej pozycji są niskie wskaźniki cytowań oraz mała liczba publikacji w czasopiśmie naukowych klasy A. Wydaje się, że w tym zakresie niezbędna jest strategiczna polityka prowadząca do systemowego wspierania tłumaczeń artykułów naukowych na język angielski, dla zwiększenia, przynajmniej potencjalnie, ich cytowalności. Podobne działania podejmowane są przez inne kraje, które także zamierzają konkurować na globalnym rynku wiedzy.

3. Wyzwania zarządzającego uczelnią przyszłości

Zarządzanie w kontekście kierowania uczelnią to, jak twierdzi K.A. Persichitte z University of Wyoming, „balans, przygotowywanie, osądzanie, nieustanne edukowanie kolegów i tych, którzy nas wybrali. Poziom zaangażowania w sprawy bieżące, w badania, w sprawy studenckie powoduje, że łatwo zboczyć z kursu, jakim jest zarządzanie uczelnią” [17, s. 14–17].

Uczelnie są z reguły organizacjami o sporych rozmiarach. Największe z polskich uczelni są największymi pracodawcami w swoich regionach. Na przykład Uniwersytet Jagielloński, według danych na koniec grudnia 2013 r., zatrudniał 7212 osób, w tym ponad 3800 nauczycieli akademickich. A zatem zarządzanie tak złożonym organizmem jest zadaniem trudnym i wymagającym sprawności godzenia różnych, nierzadko przeciwstawnych, interesów [20].

Kierowanie uczelnią to zarządzanie dwiema najważniejszymi grupami pracowników: nauczycielami akademickimi i pracownikami uczelnianej administracji. Relacje pracownicze regulowane są odpowiednimi przepisami. Ważne są także jednak przyjęte zwyczaje środowiskowe.

Obserwując najbardziej rozwinięty rynek szkolnictwa wyższego – amerykański – można dostrzec i tamże próby wprowadzania zmian. Otóż wskazuje się na konieczność nowego usytuowania pozycji nauczyciela akademickiego. Przez wiele dziesięcioleci dominował system stacjonarnego zatrudnienia z mocno scentralizowanym myśleniem, zorientowanym na jedną instytucję. Ostatnia dekada to okres rozproszenia na mniejsze grupy wydziałowe czy interdyscyplinarne. Jednocześnie wzrosła rola kadry w kształtowaniu pozycji strategicznej uczelni. Jest to ważne dla utrzymywania właściwych relacji lidera z nauczycielami akademickimi, tak aby pobudzać przekonanie o ich niezbędności dla kształtowania pozycji uczelni jako centrum doskonałości [3, s. 85–97].

Zbliżoną wizję prezentuje OECD, utrzymując, że efektywne przywództwo to takie, które wiąże społeczność ze sobą. Jeśli „akademickość” zostanie zarzucona, to taki przywódca upadnie. A zatem fundamenty, na jakich powstały uczelnie, są i będą nadal aktualne [6, s. 59–78].

Podjęcie wielu trudnych wyzwań to główne zadanie lidera. Przykład z Izraela pokazuje, że możliwe jest przekształcenie uczelni z „instytucji wiedzy” w „instytucję kształcącą”, o ile takie było zamierzenie strategiczne. Powodem zmian było zacieranie się granic między badaniami prowadzonymi przez sektor przedsiębiorstw a badaniami prowadzonymi przez uczelnie. W obliczu rosnącej konkurencji uczelnie musiały nauczyć się efektywniej wykorzystywać posiadane zasoby. Sprawność w zarządzaniu wiedzą prowadzi do kooperacji, inicjowania różnych form współpracy. Niejako przy okazji niezbędne okazało się jednak wsparcie kreatorów policy w zakresie szkolnictwa wyższego [19, s. 227–246].

Podjęcie strategicznych decyzji musi jednak uwzględniać kontekst, w jakim uczelnia funkcjonuje. Niemożliwa jest adaptacja strategii z innej organizacji. Zarządzanie i procesy zarządcze muszą wpisywać się w potrzeby uczelni, potrzeby jej interesariuszy. Założenia „uniwersytetu przedsiębiorczego” mogą być zastosowane, jeżeli stanowią zaadaptowaną do potrzeb danej organizacji ramę organizacyjną [5, s. 524–536].

Niektórzy badacze, jak G. Drew, kładą nacisk na tworzenie odpowiedniej atmosfery w organizacji, sprzyjającej zaufaniu. Dzięki temu możliwe będzie uzyskiwanie informacji zwrotnej, a przez to zarządzanie będzie lepiej i właściwiej monitorowane i ewaluowane. Jednocześnie tak zbudowany system może stanowić forum wymiany doświadczeń czy nowych wyzwań, stając się w ten sposób swoistą platformą doradczą lidera [8, s. 57–76].

Inni badacze wskazują z kolei, że cechy, jakie powinien posiadać zarządzający uniwersytetem, rozumiany jako przywódca uczelni, a nie jedynie jej administrator, są właściwie nieprzydatne w sektorze biznesu czy na politycznych stanowiskach rządowych. Wskazywano na „zarządzanie oparte na wartościach” jako umiejętność szczególnie przydatną w środowisku akademickim [2, s. 475–480].

Z kolei badanie przeprowadzone wśród wyższej kadry zarządzającej prywatną uczelnią wietnamską potwierdziły konieczność dostrzegania przez liderów „ludzkiego wymiaru zarządzania”, postrzeganego jako większa orientacja na potrzeby pracowników i otoczenia, jeżeli zamierzają osiągać prawdziwie dale-

kosiężne cele. Umiejętność zarządzania ludźmi i tworzenia strategii opartych na tych zasobach wydaje się w przypadku uczelni zadaniem szczególnie ważnym. Pożądaną umiejętnością jest właściwe motywowanie pracowników i skupianie ich wokół realizacji celu zamiast koncentracji na strukturze organizacyjnej, wspieranie rozwoju umiejętności w pozytywnej atmosferze i przy dobrej komunikacji. Osiągnięcie zamierzonych celów możliwe jest jedynie w organizacji, w której lider jest zdolny wsłuchiwać się w opinie innych [25, s. 91–100].

Badania przeprowadzone w latach 2011–2012 w Anglii wśród uczelnianych ekspertów, zarządzających i naukowców potwierdzają zbliżone potrzeby. Wysoko oceniane jest silne, oparte na wartościach, przywództwo. Prawdziwy lider powinien dążyć do integralności organizacyjnej i tworzenia wartości dodanej dla otoczenia. Motywowanie do nowych wyzwań, wspieranie zrównoważonego rozwoju to niezbędne warunki przetrwania uczelni [11, s. 391–414].

Warto wspomnieć o projekcie badawczym, zrealizowanym pod kierunkiem P. Banaszyka, wśród uczelni ekonomicznych z Polski i z innych krajów europejskich. Celem badania było poszukiwanie oczekiwanego kierunku zmian w perspektywie najbliższych 15 lat. Jednym z pożądanych kierunków zmian jest podniesienie stopnia umiędzynarodowienia uczelni poprzez zwiększenie mobilności studentów. Inną możliwością jest rozwój e-learningu. Aż 52% badanych wskazuje na potrzebę takiej formy kształcenia. Wśród innych oczekiwań jest także „personalizacja oferty rynkowej”, rozumiana jako dopasowywanie oferty do oczekiwań i potrzeb odbiorcy. Silne jest oczekiwanie wpływu na kształtowanie programów kształcenia (70%). Spadku liczby studentów przypadających na jednego nauczyciela akademickiego oczekuje 61% badanych. Jednocześnie aż 80% spodziewa się tworzenia, w perspektywie piętnastoletniej, kierunków studiów na zamówienie przedsiębiorstw i prowadzenia większości z nich w języku angielskim. Wśród największych barier rozwojowych wskazywano: ograniczenia natury finansowej (79%), niż demograficzny (54%) i niepełną autonomię uniwersytetów (33%) [4, s. 9–19].

A zatem, jak twierdzi Banaszyk, uniwersytet, jako „wynalazek średniowieczny”, wymaga zmian. Skłania się ku pogładowi, że nie będzie on już „świątynią wiedzy”, ale raczej „wspólnotą poszukujących wiedzy i umiejętności oraz ich oferentów” [4, s. 9–19].

Zawsze jednak rozumienie innych ludzi czy ogólnie – sprawność zarządzania ludźmi – okazują się umiejętnościami absolutnie niezbędnymi, szczególnie w okresie zmian. Przydatna jest także empatia przejawiająca się dostrzeganiem sytuacji szeregowego pracownika z pozycji lidera. Wszelkie formy narzucania decyzji mogą prowadzić, w szkolnictwie wyższym, do postaw odmiennych od pożądanych [10, s. 16–28]. Zatem należy ich bezwzględnie unikać, zastępując zarządzaniem partycypacyjnym czy innymi formami miękkiego zarządzania.

Podsumowanie

Zarządzający uczelnią, zamierzający przeprowadzić ją przez turbulentne czasy, powinien posiadać wizję organizacji. Zbiór niezbędnych cech osobowościowych może okazać się pomocny. Przede wszystkim jednak zarządzający musi kierować się przyjętą strategią rozwoju uczelni, mającej oparcie w społeczeństwie dzięki stale rozwijającym relacjom z interesariuszami. Dla jej realizacji niezbędna jest elastyczność w działaniu. Czerpiąc wiedzę o potrzebach z otoczenia i sektora biznesu, musi w umiejętny sposób przekazać tę wiedzę pracownikom uczelni. A także pamiętać, że powstająca wiedza jest największym dobrem i powinna być wykorzystywana jedynie dla dobra publicznego. Tylko wtedy zarządzający osiągnie sukces w postaci pełnego zrozumienia ze strony podwładnych, a kierowana przez niego instytucja zyska dojrzałość społeczną. Ogromne zadanie stawia przyszłość przed kadrą akademicką. Jej elastyczna, odważna i zorientowana na zmiany postawa może przesądzić o powodzeniu przemian i prowadzić na drogę dalszego rozwoju.

Bibliografia

1. *Academic Ranking of World Universities 2013* (2013), <http://www.shanghairanking.com/ARWU2013.html> [dostęp: 9.03.2014].
2. Alalfy H.R., Al-Aodah I.S., Ahalaby E.A. (2013), *Leadership Skills in Higher Education*, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol. 4, no. 2, May.
3. Austin A.E., Sorcinelli M.D. (2013), *The Future of Faculty Development: Where Are We Going?*, New Directions for Teaching and Learning, no. 133, spring.
4. Banaszyk P. (2012), *Kształcenie ekonomiczne w szkolnictwie wyższym w perspektywie najbliższych dekad*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, nr 240.
5. Buckland R. (2009), *Private and Public Sector Models for Strategies in Universities*, British Journal of Management, vol. 20.
6. *Changing Patterns of Governance in Higher Education* (2003), Education Policy Analysis, OECD, Paris.
7. Chmielecka E., Marciniak Z., Kraśniewski A. (2010), *Krajowe ramy kwalifikacji dla polskiego szkolnictwa wyższego*, w: *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
8. Drew G. (2010), *Issues and Challenges in Higher Education Leadership: Engaging for Change*, The Australian Educational Researcher, vol. 37, no. 3, December.
9. Geryk M. (2011), *Uczelnie niepubliczne – dzieci gorszego Boga? Dlaczego fundusze europejskie nierówno wspierają polskie uczelnie?*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 2 (38).
10. Goolnik G. (2012), *Change Management Strategies When Undertaking eLearning Initiatives in Higher Education*, Journal of Organizational Learning and Leadership, vol. 10, no. 2, fall and winter.
11. Jameson J. (2012), *Leadership Values, Trust and Negative Capacity: Managing the Uncertainties of Future English Higher Education*, Higher Education Quarterly, vol. 66, no. 4, October.
12. Major A., Bell-Haynes J., Walton E. (2013), *Transforming Leadership in Collegiate Admissions*, Journal of Business & Economic Research, vol. 11, no. 3, March.
13. Meyer L.H. (2007), *Collegial Participation in University Governance: A Case Study of Institutional Change*, Studies in Higher Education, vol. 32, no. 2, April.
14. *Młodzi 2011* (2011), red. nauk. M. Boni, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa.
15. *Modele zarządzania uczelniami w Polsce. Raport końcowy* (2011), Badania pod kierunkiem M. du Valla, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
16. „Partnersstwo dla wiedzy”. *Nowy model zarządzania szkolnictwem wyższym* (2009), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
17. Persichitte K.A. (2013), *Leadership for Education Technology Contexts in Tumultuous Higher Education Seas*, TechTrends, vol. 57, no. 5, September/October.
18. Romanowska M. (2010), *Przełomy strategiczne w przedsiębiorstwie*, Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej, zeszyt naukowy nr 98, Warszawa.
19. Shoham S., Perry M. (2009), *Knowledge Management as a Mechanism for Technological and Organizational Change Management in Israeli Universities*, High Educ, no. 57.
20. *Statystyki Uniwersytetu Jagiellońskiego*, <http://www.uj.edu.pl/universytet/statystyki> [dostęp: 9.03.2014].
21. *Szkolnictwo wyższe w Polsce* (2013), Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
22. Thomas H., Lorange P., Sheth J. (2014), *Dynamic Capabilities & The Business School of The Future*, EFMD Global Focus, vol. 8, iss. 1.
23. *Times World Universities Ranking 2012–2013, The*, <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking> [dostęp: 9.03.2014].
24. Wawak T., *Raport z badań przeprowadzonych wśród studentów, w ramach tematu badawczego Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym*, www.tadeusz.wawak.pl [dostęp: 9.03.2014].
25. Yu Sing Ong W. (2012), *Complexities of Multiple Paradigms in Higher Education Leadership Today*, Journal of Global Management, vol. 4, no. 1, July.
26. *Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka* (2009), Komisja Europejska, polska edycja Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa.
27. *Zintegrowany Model Zarządzania Uniwersytetem Gdańskim*, http://www.ug.edu.pl/pl/administracja/_upload/akty_normatywne/1946/files/zalacznik_do_uchwaly_nr_3_u_12.pdf [dostęp: 9.03.2014].