

Jaka władza rektora uczelni publicznej¹?

Krzysztof Leja

» [E-mentor nr 5 \(32\) / 2009](#)

Jak rektorzy polskich publicznych uczelni technicznych postrzegają swoją władzę? Czy należałoby ją wzmocnić ustawowo? Czy tradycyjne przywiązanie do kolegialności w podejmowaniu decyzji nie utrudnia zarządzania w warunkach szybkich zmian w otoczeniu systemowym uczelni? Czy zasadne jest podjęcie dyskusji nad doskonaleniem modelu zarządzania uczelniami publicznymi? To pytania, na które stara się odpowiedzieć autor opracowania, opierając się na wywiadach przeprowadzonych z rektorami uczelni technicznych², literaturze przedmiotu oraz własnych przemyśleniach.

Wyższe uczelnie techniczne stają wobec poważnych wyzwań:

- po pierwsze - tych przewidywalnych, związanych z niżem demograficznym, dotyczących wszystkich uczelni;
- po drugie - tych mniej przewidywalnych, charakterystycznych dla uczelni technicznych, związanych z labilnym zainteresowaniem ich ofertą edukacyjną oraz dalekim od doskonałości przygotowaniem do studiowania na kierunkach wymagających wiedzy i umiejętności za zakresu nauk ścisłych;
- po trzecie - tych nieprzewidywalnych, związanych z coraz silniejszymi turbulencjami otoczenia, a co za tym idzie ze zmieniającymi się oczekiwaniami interesariuszy oraz rosnącą presją społeczną na kształcenie zgodne z potrzebami rynku pracy i prowadzenie badań naukowych, sprzyjających komercjalizacji technologii.

Potrzeby rynku pracy są trudne do zdiagnozowania ze względu na ich niestabilność³, lecz z pewnością sygnały ze strony otoczenia powinny skłaniać uczelnie do głębszej niż dotychczas refleksji nad losami absolwentów⁴.

Polskie uczelnie techniczne wyróżnia spośród innych typów uczelni cel, jakim jest komercjalizacja technologii, a przynajmniej stwarzanie do tego warunków⁵. Wiąże się z tym konieczność budowania ścisłych relacji z interesariuszami zewnętrznymi, w tym głównie ze światem biznesu. Jest to tak zwana trzecia misja uniwersytetu, która w przypadku uczelni technicznych staje się równie ważna jak pierwsza (kształcenie) i druga (prowadzenie badań naukowych). Programy kształcenia powinny wynikać z antycypowanych potrzeb otoczenia lub być podporządkowane zasadzie "nauczyć studentów, jak się uczyć". Podobnie działalność badawczo-rozwojowa uczelni w Polsce, od wielu lat finansowana głównie ze źródeł publicznych, powinna wynikać w większym niż dotychczas stopniu z potrzeb otoczenia uczelni, które z kolei powinno być zainteresowane większym udziałem w finansowaniu badań.

W instytucjach szkolnictwa wyższego niektórych krajów tradycyjne przywództwo akademickie oraz charakterystyczne kolegialne formy współrzędzenia są zastępowane przez zarządzanie charakterystyczne dla sektora biznesowego⁶. Zasadniczą przeszkodą dla tej transformacji jest zderzenie zasad nowoczesnego zarządzania z kulturą instytucjonalną ośrodków akademickich⁷.

Nie ulega wątpliwości, że polskie instytucje akademickie znajdują się w przededniu istotnych zmian. Z pewnością ważną rolę w procesie ewolucji uczelni będą odgrywać ich rektorzy.

Ciekawe jest zatem poznanie poglądów tych osób, które stanowią obecnie *de facto* jednoosobowy zarząd uczelni.

Rektor w krajach europejskich

Zarządzanie współczesną uczelnią jest zajęciem wielowymiarowym. Złożoność i duża bezwładność organizacji, różnorodność celów oraz przywiązanie do tradycyjnych wartości uczelni powodują, że uniwersytet jest nazywany w literaturze "organizacyjną anarchią" (*organized anarchy*)⁸, a kierowanie nauczycielami akademickimi jest porównywane do "zaganiania kotów" (*herding cats*). Określenia te biorą się stąd, że istotą uczelni jest zapewnienie niezależności myślenia, kreatywności i autonomii nauczycielom akademickim⁹.

Dyskusja nad tym, kim powinien być przywódca¹⁰ (lider) uczelni - sprawnym menedżerem czy wybitnym profesorem - trwa od wielu lat, nie tylko w Polsce, i praktycznie nie przynosi odpowiedzi. Autor opracowania wyszedł z założenia, że ciekawe będą poglądy osób pełniących funkcje rektorów - na temat tego, jak postrzegają swoją władzę i co sądzą o zasadności dyskusji nad doskonaleniem modelu zarządzania publicznymi szkołami wyższymi w Polsce.

Rektor to, tłumacząc z łaciny, sternik, kierownik, rządcą, przełożony uniwersytetu¹¹. We współczesnym słowniku wyrazów obcych czytamy, że rektor to profesor kierujący (wraz z senatem akademickim) wyższą uczelnią¹².

W zdecydowanej większości krajów europejskich uczelnią kieruje rektor¹³ wybierany i powoływany przez organ akademicki uczelni, którego skład jest zróżnicowany. Dla przykładu w Słowenii rektora wybierają wszyscy nauczyciele akademicy i studenci, w Danii i Wielkiej Brytanii większość elektorów stanowią interesariusze spoza uczelni, natomiast w Austrii i Holandii rektor jest powoływany wyłącznie przez interesariuszy zewnętrznych. W takich krajach, jak: Czechy, Słowacja, Węgry, Dania i Szwecja rektor jest wybierany przez uczelnię i powoływany przez instytucję zewnętrzną. Bierne prawo wyborcze zwykle posiadają profesorowie danej uczelni, natomiast w Niemczech, Estonii, na Łotwie i Litwie, w Austrii, Portugalii, Finlandii, Wielkiej Brytanii, Islandii i Norwegii rektor jest wybierany w drodze otwartych konkursów¹⁴. Ciekawy jest też fakt, że w wielu krajach rozdzielone są: organ akademicki i organ decyzyjny uczelni (w polskich uczelniach publicznych obie funkcje pełni senat uczelni), a w skład tego ostatniego wchodzi również (a w kilku krajach wyłącznie) interesariusze zewnętrzni¹⁵.

Rektor w Polsce

Ważnym dokumentem będącym diagnozą stanu szkolnictwa wyższego w Polsce, w którym podniesiono m.in. kwestię zarządzania uczelniami, był raport OECD z 2007 r. Czytamy w nim m.in.: *tradycja wybierania rektorów, dziekanów i członków władz uczelnianych innych szczebli jest długa. (...) Towarzyszą mu, rzecz jasna, znaczne korzyści, do których należy nie tylko atrybut legalności wynikający z demokratycznego wyboru, ale także możliwość oddziaływania na szeroki elektorat. (...) Niezależnie od tego koszty też nie są małe, zwłaszcza w przypadku krótkiej kadencyjności. Uprawnienia przysługujące wybranemu na dane stanowisko urzędnikowi są ograniczone w czasie i podlegają uwarunkowaniom. (...) Obszarem, który z pewnością zasługuje na zbadanie, jest funkcjonowanie różnych organów kolegialnych w strukturach szkół wyższych (...). Przekazywanie uprawnień zarządczych dużym organom przedstawicielskim nie jest ani skuteczne, ani wydajne¹⁶.*

Kierowanie publicznymi szkołami wyższymi w Polsce z mocy prawa powierza się rektorom, wybieranym przez społeczność akademicką spośród profesorów danej uczelni. Obecnie obowiązujące regulacje prawne w Polsce stanowią, że: *Czynne prawo wyborcze przysługuje nauczycielom akademickim zatrudnionym w uczelni jako podstawowym miejscu pracy, pracownikom niebędącym nauczycielami akademickimi zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu pracy, studentom oraz doktorantom*¹⁷. Dalej czytamy, że: *Rektor uczelni publicznej podejmuje decyzje we wszystkich sprawach dotyczących uczelni, z wyjątkiem spraw zastrzeżonych przez ustawę lub statut do kompetencji innych organów uczelni lub kanclerza (...) Rektor uczelni publicznej odpowiada, na zasadach określonych w odrębnych przepisach, za naruszenie w uczelni dyscypliny finansów publicznych*¹⁸.

Zadanie rektorów jest trudne, gdyż:

- po pierwsze - uczelnie publiczne są osadzone w tradycji¹⁹ uniwersytetu humboldtowskiego²⁰;
- po drugie - autonomia uczelni przenosi się na autonomię jednostek podstawowych (wydziałów czy instytutów) i trafia na poziom katedr, a nawet jednostek. W ten sposób mamy do czynienia z organizacją, przed której liderem stoi nie lada wyzwanie: harmonizować poczynania poszczególnych jednostek organizacyjnych, tworzyć klimat do współpracy, a przynajmniej współkonkurowania²¹ o pozyskanie zasobów²²;
- po trzecie - na uczelni zatrudnionych jest wiele indywidualności, którymi trudno jest kierować²³;
- po czwarte - na złożoność funkcji rektora uczelni publicznej wpływa też fakt, że nie ma on praktycznie wpływu na wybór dziekanów wydziałów, z którymi będzie współpracował;
- po piąte - silnym uwarunkowaniem władzy rektorskiej publicznych szkół wyższych jest istnienie wielu ciał kolegialnych, pomocnych przy tworzeniu dokumentów strategicznych, konsultacjach i dyskusjach, lecz stanowiących przeszkodę w sytuacji konieczności podejmowania decyzji w krótkim czasie;
- po szóste (choć nie najmniej ważne) - rektor polskiej uczelni publicznej po zakończonej kadencji (lub najwyżej dwóch) zwykle wraca na wydział do katedry, z którą wcześniej był związany.

W tej sytuacji rola osoby zarządzającej każdą uczelnią publiczną, w tym uczelniami technicznymi prezentowanymi w tym opracowaniu, jest złożona i wymaga z pewnością umiejętności komunikacji ze środowiskiem akademickim oraz otoczeniem biznesowo-samorządowym, a także wiedzy i umiejętności menedżerskich. Nie do przecenienia jest też autorytet naukowy rektora. Jak pogodzić te wymagania?

W Polsce dyskusja nad reformowaniem szkolnictwa wyższego w Polsce toczy się od wielu lat, ale droga od dyskusji do decyzji jest zwykle daleka. Wiele projektów zmian skończyło swój żywot w ministerialnych szufladach. Obecnie forsowane kolejne zmiany, określane jako reforma szkolnictwa wyższego, zostały właśnie przyjęte przez Radę Ministrów z intencją ich wprowadzenia od następnego roku akademickiego (2010-2011). Pakiet zmian jest bardzo obszerny i obejmuje m.in. propozycję wyboru rektora i kierowników podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni na dotychczasowych zasadach (elekcyjnie) lub w drodze otwartego konkursu. W tym drugim przypadku warunkiem *sine qua non* kandydowania będzie posiadanie stopnia naukowego doktora oraz przygotowanie i doświadczenie menedżerskie. Autorzy projektu wychodzą z założenia, że uczelnie same wiedzą, który tryb

wyboru władz będzie dla nich lepszy. Otwartą kwestią pozostaje pytanie, kto ma wybierać rektora.

Jak zatem pogodzić władzę rektora i jednoosobową odpowiedzialność z rozbudowaną na uczelniach publicznych kolegalnością? Celem opracowania jest przedstawienie opinii rektorów uczelni technicznych, z którymi przeprowadzono wywiady na przełomie 2008 i 2009 roku. W rozmowach próbowano m.in. znaleźć odpowiedź na następujące pytania:

- Czy władza rektora uczelni publicznej jest dostatecznie silna?
- Czy zasadne jest podjęcie dyskusji nad trybem wyboru rektora?

Czy władza rektora jest dostatecznie silna - opinie rektorów

Pytanie pierwsze (o to, czy władza rektora uczelni publicznej jest dostatecznie silna), zadane rektorom uczelni technicznych, wynikało z przeświadczenia, że jednym z kluczowych problemów współczesnej uczelni publicznej są relacje pomiędzy jednoosobową odpowiedzialnością rektora (wybieranego przez przedstawicieli środowiska akademickiego) a kolegalnością podejmowania decyzji. Opinie rektorów były następujące.

Profesor Józef Kuczmaszewski, rektor Politechniki Lubelskiej kadencji 2002-2008, stwierdził, że władza rektora może być postrzegana dwuwymiarowo: *Z jednej strony jest silną tradycją, gdyż w historii władza rektorska była identyfikowana z wyższą uczelnią, którą często oceniano przez pryzmat pozycji rektora. Pozycja rektora nie jest tak silna, jeśli potraktujemy uczelnię jako organizację dynamiczną, która niejednokrotnie bardzo szybko i elastycznie musi reagować na zmiany w otoczeniu systemowym i dostosowywać się do tego otoczenia. Aby dzisiaj sprawnie zarządzać tak dużymi organizacjami i definiować w tym kontekście pozycję rektora, trzeba mieć silną pozycję w zarządzaniu finansami i kadrami. Jeśli w tych dwóch obszarach pozycja jest słaba legislacyjnie, to tak naprawdę nie można sprawnie zarządzać. Ustawa bardzo chroni prawa pracownicze, głównie nauczycieli akademickich, a uchwalanie planu rzeczowo-finansowego jest kompetencją Senatu.*

Rektor Politechniki Koszalińskiej od 2005 roku, prof. Tomasz Krzyżyński, uważa, że: *w warunkach nowej ustawy z 2005 roku władza rektora jest silna. Rektor ma mocną pozycję w uczelni. Widzę ją w polityce zatrudniania, mianowania nauczycieli akademickich, mianowania na stanowiska profesorów, ustalania okresu zatrudnienia. Szczęśliwy jest zapis, że nauczyciela akademickiego można zatrudnić na podstawie umowy o pracę. Jest to instrument polityki wewnętrznej, którym dysponuje rektor. Senat, zdaniem przedstawicieli związków zawodowych, zaczyna pełnić rolę związków zawodowych, z czym trudno się zgodzić. Senat jest pomocny rektorowi, który zasięga jego opinii i podejmuje strategiczne decyzje w porozumieniu z senatem. Czy władza rektora jest dostatecznie silna przy decentralizacji władzy? Dziekani pełnią rolę jednoosobowych organów na kierowanym wydziale. Rektorowi niekiedy nie jest łatwo z nimi dyskutować, ze względu na to, iż "zasłaniają się" uchwałami rady wydziału. Jednak rektor też posiada organ kolegalny - senat, gdzie są przedstawiciele wszystkich jednostek, do którego może się odwołać. Senat bowiem uchwala budżet poszczególnych wydziałów, którym może oddziaływać na poszczególne wydziały i dyscyplinować dziekanów np. w zakresie polityki. Jeśli rektor odpowiada na przykład przez rzecznikiem finansów publicznych, musi mieć silną władzę.*

Profesor Antoni Tajduś, rektor Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie od 2005 roku, przewodniczący Konferencji Rektorów Uczelni Technicznych kadencji 2008-2012, podkreśla,

że: władza rektora zależy od trzech czynników: osobowości rektora, umocowania prawnego rektora w ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym i statutu Uczelni. Umocowanie rektora w obecnej ustawie jest nieco lepsze niż w poprzedniej, ale ja zagwarantowałem sobie dodatkową moc sprawczą zapisaną w statucie. Zdefiniowałem pola, które mogą być przedmiotem konfliktów na linii rektor-Senat oraz rektor-wydziały, co było ważne, gdyż zamierzam dalej reformować Uczelnię. Dla rektora partnerem jest senat i istotne są relacje rektora z senatem oraz dziekanami. Rektorowi łatwiej jest rozmawiać z senatem, dlatego zaproponowałem wprowadzenie do Statutu Uczelni zapisów wzmacniających władzę rektora. Dla przykładu, dawniej z inicjatywą przeniesienia katedry pomiędzy wydziałami mógł występować dziekan po zasięgnięciu rady wydziału, co się w praktyce nie zdarzało. Obecnie taka inicjatywa należy również do rektora, z czego już skorzystałem, przenosząc jedną z katedr do nowo tworzonego wydziału. Taka, pozornie niewielka zmiana w Statucie powoduje, że w przyszłości niektóre wydziały będą się powiększały, inne być może znikną i powstaną nowe. Kolejna zmiana to zapisanie nazw wydziałów w dodatku do Statutu, zamiast w samym Statucie, co umożliwi zmiany nazewnictwa przez senat zwykłą większością głosów. Te i wiele innych, nieprzytoczonych tu zmian, wskazuje, że w AGH nastąpiło istotne wzmocnienie władzy rektora.

Profesor Tadeusz Luty, rektor Politechniki Wrocławskiej kadencji 2002-2008, przewodniczący Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich kadencji 2005-2008, a obecnie członek zarządu European University Association twierdzi, że: *mówiąc o władzy rektorskiej, wystarczy poobserwować, co zrobiono w niemal wszystkich krajach europejskich w ostatnich 10 latach. (...) Wszystkie niemal kraje doszły do jednego wniosku, co potwierdzają badania amerykańskie, że pozycja uczelni wzrasta wraz ze wzrostem władzy rektorskiej i ograniczona jest tak zwana władza ciał kolegialnych, co nie oznacza, że ciała kolegialne się marginalizuje. Wszędzie tam, gdzie wprowadza się większą niezależność zarządzania uczelnią od gremiów akademickich, uniwersytety mają większe sukcesy. Jestem zdecydowanym zwolennikiem wzmocnienia władzy rektorskiej, ale nie poprzez zapisywanie kolejnych uprawnień, lecz wzmocnienia realnej władzy*²⁴.

Profesor Jerzy Woźnicki, Prezes Fundacji Rektorów Polskich, rektor Politechniki Warszawskiej w latach 1996-2002, przewodniczący Konferencji Rektorów Akademickich szkół Polskich w latach 1999-2002 twierdzi, że: *władza rektora jest duża, jakkolwiek niektóre jego działania - co zrozumiale - wymagają pozyskiwania zgody lub poparcia senatu, jako organu kolegialnego. Przede wszystkim pozycja rektora jest silna ex definitione, gdyż to rektor jest jednoosobowym zarządem uczelni, a prorektorzy mają tyle władzy, ile rektor im powierzy, ustalając ich kompetencje. Po drugie rektor przewodniczy senatowi, jest więc, przez analogię ze strukturami Państwa, nie tylko "premierem", ale i "marszałkiem-przewodniczącym" parlamentu Uczelni. Rektor jest także jej "głową - prezydentem", reprezentującym ją na zewnątrz. Obowiązuje też zasada domniemania kompetencji rektora, co oznacza, że rektor podejmuje decyzje we wszystkich sprawach nie zastrzeżonych dla innego organu. Rektor ma prawo zawieszać uchwały ciała kolegialnego, w tym także senatu. Może zatem blokować decyzje niezgodne z prawem lub - jego zdaniem - niepożądane z punktu widzenia uczelni. Rektor zatrudnia pracowników uczelni oraz jest dysponentem środków finansowych. Kanclerz w pełni podlega rektorowi, który ponosi jednoosobową odpowiedzialność za uczelnię. Pozycja rektora, ustrojowo rzecz biorąc, jest więc bardzo wysoka. Trzeba jednak pamiętać, że na efektywność sprawowania władztwa w uczelni przez rektora (a na wydziale przez dziekana) negatywnie wpływają niektóre przepisy szczegółowe, np. nadkolegialność związana z trybem zatrudniania nauczycieli akademickich albo z działaniami restrukturyzacyjnymi, które powinny być podejmowane wobec zadłużonych*

jednostek.

Gdzie są ograniczenia, aby zakres władzy nie przerastał rektora, prowadząc do sytuacji patologicznych? Po pierwsze obowiązuje ograniczenie czasowe pełnienia funkcji (nie więcej niż dwie kolejne kadencje) oraz fakt, że po zakończeniu swej ostatniej kadencji rektor powraca na swój wydział (do środowiska), co stanowi istotny czynnik powściągający przed zbyt daleko posuniętą arbitralnością przy podejmowaniu decyzji. Po drugie, istotnym ograniczeniem jest to, że rektor nie ma żadnego wpływu na skład grona swoich najbliższych współpracowników tj. dziekanów, co zasadnie bywa krytykowane.

Aktualne umocowanie prawne pozwala zatem rektorowi zrobić coś pozytywnego, ale pod kontrolą społeczności, co wprowadza istotne ograniczenia. Zmniejszone jest jednak niebezpieczeństwo powstawania koterii czy kreowania się grup interesów, które mogłyby otaczać rektora i wprowadzać zachętę aby zarządzał on wszystkim w uczelni poprzez tzw. swoich ludzi, zdominowanych przez siebie, co ograniczałoby zakres pożądanej dyskusji w organach kolegialnych. Warto więc raczej "ucierać" poglądy i promować nowe projekty w publicznej debacie prowadzonej w uczelni.

Profesor Henryk Krawczyk, rektor Politechniki Gdańskiej od 2008 r., podkreśla, że: problem władzy rektorskiej odnosi się do skuteczności zarządzania, czyli odpowiedzi na pytanie, na ile decyzje rektora są przekładane na struktury organizacyjne uczelni i następnie realizowane. Na przykład jest ważne, na ile strategia rozwoju przyjęta przez senat jest wdrażana na uczelni. Władza rektorska jest i słaba, i silna. Z punktu widzenia kreowania wizji uczelni, programów strategicznych i stawiania zadań rozwojowych, nic rektora nie krępuje. Natomiast przyjęcie strategii przez senat, a następnie realizacja przez jednostki centralne i wydziały, jest sprawą zasadniczo trudniejszą. Uczelnie dbają o autonomię i hermetyczność działania. Przenosi się to też na wydziały, z których każdy chciałby zachować dużą autonomię działania. Tu widzę też ograniczenie władzy rektora. Najważniejszą kwestią jest wypracowanie konsensusu, co ogranicza realizację pierwotnych zamierzeń. Często na uczelni widzę raczej dążenie do "obrony Częstochowy" niż otwarcie się na problemy całościowe, istotne dla wszystkich.

Samo podejmowanie decyzji nie oznacza więc skuteczności zarządzania. Utożsamianie ich z wynikiem realizacji jest istotnym błędem merytorycznym. Istotne jest wypracowanie mechanizmów wprowadzających te decyzje w życie oraz weryfikacja ich realizowania, gdyż nawet rektor jest osobą omylną. Trzeba więc przygotować uczelnię do naturalnego sterowania, które wskaże, na ile decyzje są skuteczne i jakie przynoszą korzyści. Trudno jest jednak przy tym omijać bariery prawne lub finansowe. To kolejne ograniczenie władzy rektora.

Pozostałe opinie rektorów na temat władzy rektorskiej były następujące²⁵:

- *Rektor musi być akceptowany przez środowisko akademickie. Nie jest bowiem właścicielem uczelni, a uczelnia żyje w znacznej mierze ze środków podatnika. Rektor powinien być rozsądnym menedżerem.*
- *Władza pozwala rektorowi forsować rozwiązania, a ciała kolegialne weryfikują decyzje rektora. To sprzężenie zmniejsza ryzyko popełnienia błędu. Uczelnia jest ciałem demokratycznym.*

- *Rektor ma silną pozycję, co gwarantują przepisy prawne, a poza tym środowisko dba o wysoką pozycję rektora, a pracownicy i studenci darzą demokratycznie wybranego rektora szacunkiem i zaufaniem.*
- *Władza jest taka, jak być powinna. Jeżeli władza byłaby pełna, istniałoby większe prawdopodobieństwo popełnienia błędu, rektor mógłby popadać w stan samozadowolenia, miałby wokół siebie więcej pochlebców, gdyż od niego indywidualnie zależałoby zbyt wiele. W obecnej sytuacji ja chcę i muszę zapytać o zdanie senatu lub Rady Wydziału. Głosy krytyczne, pojawiające się niekiedy w trakcie obrad senatu, są dla mnie bardzo ważne, gdyż stanowią dzwonek ostrzegawczy do przemyślenia.*
- *Uczelnie, a przynajmniej te autonomiczne, mogą kreować własną politykę w tym zakresie. Na naszej uczelni zachowana jest równowaga pomiędzy władzą jednoosobową a kolegią, co uważam za rozwiązanie optymalne.*
- *Kierowanie uczelnią publiczną nie jest łatwe, gdyż odpowiedzialności rektora (praktycznie za wszystko, co dzieje się na uczelni) nie towarzyszy możliwość podejmowania samodzielnych decyzji.*
- *Aktywny rektor, jeśli ma wizję i potrafi do niej przekonać środowisko, nie ma większych barier w jej urzeczywistnieniu.*
- *Pewne słabości władzy rektora dotyczą polityki kadrowej, gdyż co prawda rektor podpisuje awanse pracowników na stanowiska profesorów, jednak nie ma możliwości podejmowania inicjatyw w tym zakresie.*

Systemy zarządzania uczelnią i wyboru rektora w opinii rektorów

Zarządzanie uczelnią publiczną jest przedmiotem opracowań wielu autorów²⁶. Tradycja władzy rektorskiej i trybu wyboru rektorów na polskich uczelniach publicznych jest długa. Jednak, jak podkreślają rektorzy, otoczenie systemowe uczelni ulega bardzo szybkim przeobrażeniom, do czego należy się dostosować, a niektóre zmiany antycypować. Wymaga to ewolucji uczelni w kierunku bardziej elastycznych organizacji, co z kolei prowokuje do dyskusji nad doskonaleniem modelu zarządzania uczelnią. Poniżej zaprezentowane zostały wybrane głosy rektorów w tej kwestii.

Rektor Politechniki Lubelskiej minionych dwóch kadencji uważa, że: *w systemach zarządzania Uczelnią potrzebne są zmiany. Powinno się wzmocnić ustawowo pozycję kanclerza, tak aby odciążać rektora i dziekanów od wielu bieżących problemów. Profesor Kuczmaszewski dostrzega też słabości systemu wyboru rektora i z pewnością zasadne jest podjęcie dyskusji nad zmianą tego systemu, aby zachować tradycję i jednocześnie modyfikować słabości rozwiązań obecnych. Celowe jest poszukiwanie menedżerskich form zarządzania uniwersytetem, nie pozbawiając wpływu na zarządzanie uczelnią środowiska akademickiego.*

Rektor Politechniki Koszalińskiej zaznacza, że: *tryb wyboru rektora zależy od modelu uczelni. Jeśli przyjmujemy tzw. model prezydencki, gdzie udział otoczenia zewnętrznego w zarządzaniu uczelnią jest duży - rektor powinien być wybierany przez interesariuszy zewnętrznych. W polskich warunkach musi to być osoba, która ma akceptację środowiska, gdyż rektor zarządza przede wszystkim kapitałem ludzkim, rozmawia na temat rozwoju naukowego pracowników i w tej sytuacji we wprowadzaniu modelu prezydenckiego byłbym bardzo ostrożny. Obecny system wyborczy na uczelniach prowadzi do tego, że rektor ma niewielki wpływ na wybór dziekanów. Dlatego też system, który jest na naszej uczelni: wydziałowo-instytutowy, w którym dziekani są wybierani przez pracowników i studentów wydziału, natomiast dyrektor*

instytutu jest powoływany przez rektora po zasięgnięciu opinii senatu, uważam za bardzo dobry i znacznie ułatwiający rektorowi zarządzanie uczelnią.

Kanclerz ma pozycję porównywalną z prorektorem, ale nie powinien być organem jednoosobowym, gdyż prowadziłoby to do dwuwładzy. Kanclerz powinien być profesjonalistą i tak jest na Politechnice Koszalińskiej.

Dyskusja nad zmianą zasad wyboru rektora jest potrzebna, uważa rektor AGH. Ważną rolę pełni głosowanie indykatywne, które występuje w niektórych uczelniach, w tym w AGH. Jeśli chcemy, aby konwent miał większy wpływ na zarządzanie uczelnią, powinien uczestniczyć w wyborach. Podkreśliłoby to jego rolę, gdyż ten opiniuje strategię i program rozwoju Uczelni na 4 lata, a ja traktuję konwent jak niższą izbę senatu. Nie uważam, aby należało wzmacniać ustawowo pozycję kanclerza. Jeśli rektor ma odpowiadać, musi zarządzać.

Profesor Tadeusz Luty podkreśla, że: Polska jest jednym z ostatnich krajów, w którym utrzymujemy obecny system wyboru rektora, który doprowadza do ogromnego marnowania doświadczenia, dlatego że szkolnictwo wyższe, chociażby w Stanach Zjednoczonych, jest zarządzane przez ludzi, którzy przenoszą doświadczenia z jednego uniwersytetu na drugi. Tam pozycja prezydenta czy rektora, w pewnym sensie jest zawodem i żałuję bardzo, że my w naszym kraju o tym nie rozmawiamy, dlatego że ja nie sądzę, żeby polskie ciała profesorskie były mniej inteligentne niż ciała profesorskie krajów skandynawskich, Niemiec czy Francji. (...) Ja jestem zdecydowanym zwolennikiem systemu, który mógłbym sprowadzić do rad powierniczych, które decydują o wyborze rektora, kandydatów przedstawia senat, a skład rady powierniczej musi być taki, żeby nie tykał polityki.

Rektor Politechniki Gdańskiej mówi, że: rektor jest wybierany z grona profesorów. Nie każdy profesor nadaje się jednak na menedżera i odwrotnie. Rolą rektora jest tworzenie wizji rozwoju uczelni i nadzór nad realizacją przyjętej strategii. Kanclerz powinien wspierać rektora jako menedżer zasobów uczelni, odpowiadając za właściwe "prawne" funkcjonowanie uczelni. Słabość uczelni nie leży w sposobie wyboru rektora, lecz w jego osobowości i uprawnieniach, a te zależą od założonego modelu uczelni. Niezbędne uprawnienia trzeba traktować systemowo i brakuje mi otwartej dyskusji nad najtrudniejszymi problemami uczelni i niezbędnymi rozwiązaniami systemowymi. Tryb wyboru nie jest tu najistotniejszy.

Argumenty rektorów na rzecz utrzymania obecnego trybu wyboru rektora są następujące:

- *Gdyby rektorem została osoba spoza środowiska akademickiego lub wyborcami byłiby interesariusze zewnętrzni uczelni, rektor miałby słabą pozycję w uczelni, mógłby nie być akceptowany przez środowisko akademickie.*
- *Zasadniczą kwestią jest odpowiedzialność rektora przed wyborcami, tj. środowiskiem akademickim, co gwarantuje obecny stan prawny.*
- *Aby rozważyć zmianę procedury wyboru rektora na polskich uczelniach publicznych, najpierw należałoby odpowiedzieć sobie na pytanie, czy obecny system jest dobry, czy zły i nie ulegać bezkrytycznie temu, co się dzieje w innych krajach. Uważam, że system wyboru rektora w Polsce jest dobry, gdyż zapewnia to, że rektorami nie zostają osoby przypadkowe a środowisko, które samo wybiera rektora, uznaje i szanuje ten wybór.*

Argumenty rektorów na rzecz zmian w systemie zarządzania uczelniami są następujące:

- *Można zastanawiać nad udziałem przedstawicieli konwentu w kolegium elektorów. Ważniejsze jest jednak to, aby otoczenie uczelni miało wpływ na jej strategię.*
- *Z moich obserwacji demokratycznych wyborów rektora wynika, że zachodzą tu pewne procesy. Uważam, że szerszy udział otoczenia w wyborach rektora, dla którego uczelnia pracuje, mógłby wnieść nowe rozwiązania na uczelni. Na naszej uczelni nie ma konwentu, ale takie ciało byłoby przydatne, aby ktoś przyjrzał się z boku, na przykład strategii uczelni.*
- *Tryb wyboru rektora (w Polsce) nie jest dobry. Zdarza się, że przy dokonywaniu wyboru przeważa to, że jest to osoba akceptowana przez większość, mimo że nie ma doświadczenia w zarządzaniu. Mało gdzie na świecie rektor jest wybierany tak, jak w Polsce i ma tak dużą odpowiedzialność w zarządzaniu uczelnią powinno być więcej profesjonalizmu.*
- *Ważne byłoby odciążenie rektora od zajmowania się sprawami bieżącymi przez wzmocnienie roli kanclerza, który powinien wywodzić się z uczelni, aby ją rozumiał, gdyż środowisko akademickie trzeba znać.*
- *Kanclerz powinien mieć większy zakres kompetencji i odpowiedzialności, tak aby rektor miał więcej czasu na tworzenie koncepcji i nie musiał poświęcać go na rozwiązywanie bieżących problemów.*

Wnioski

W zglobalizowanym świecie przenikają się różne modele zarządzania uczelniami²⁷. W każdym z nich najważniejszym celem uczelni jest poszukiwanie warunków do jak najlepszego kreowania, zachowywania i rozpowszechniania jej podstawowego zasobu, jakim jest wiedza. Oznacza to w praktyce opracowanie systemu, który stworzy możliwość optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów finansowych, ludzkich oraz infrastrukturalnych, aby uzyskać optymalne efekty: edukacyjne, badawcze i te związane z realizacją trzeciej misji. Na system ten składa się opracowanie misji i strategii uczelni oraz doskonalenie organizacji i procesów podejmowania decyzji²⁸.

Autorzy ekspertyzy na temat przyszłości szkolnictwa wyższego w Polsce już przed dziesięcioma laty pisali: (...) *Współczesne uczelnie potrzebują wyraźnej wizji działania, czego im żadne państwo skutecznie nie zagwarantuje. Wizję taką mogą stworzyć profesjonaliści od zarządzania nauką, których w Polsce nie kształcimy. Uczelnie, by konkurować, muszą mieć nieograniczoną wolność działania i kompetentnych kierowników. Autorytet rektora przestaje ważyć tyle, co w ubiegłych stuleciach i funkcja ta wymaga reformy, by konserwatywne zwyczaje nie utopiły uczelni w obliczu nowych wyzwań²⁹*. Pozostaje pytanie, czy tych słów, przytoczonych w założeniach reformy szkolnictwa wyższego, nie należałoby ponownie przemyśleć.

Podjęcie debaty nad modelem zarządzania uczelnią publiczną, w opinii autora opracowania, jest równie trudne, dyskusyjne, jak i zasadne. *Powołanie konwentów w niektórych uczelniach jest dowodem poszukiwania nowych rozwiązań*, mówi jeden z rektorów, a inny dodaje, że: *zasadna jest dyskusja nad tym, aby otoczenie zewnętrzne (np. konwent) miało pewien udział w kolegium elektorów*. Istotną uwagą jest stwierdzenie jednego z moich rozmówców: *w ewentualnej dyskusji nt. trybu wyborów rektora uczelni publicznej trzeba uwzględnić rolę, jaką powinno w nich pełnić środowisko akademickie*. Nieco inny punkt widzenia ilustruje następująca opinia rektora uczelni technicznej: *Udział interesariuszy zewnętrznych uczelni w wyborze rektora byłby wskazany, gdyby udział środków finansowych z tych źródeł był znaczący. Na przykład, jeśli Urząd Marszałkowski finansowałby w części uczelnię, udział jego*

przedstawiciele w wyborze władz byłby w pełni uzasadniony. W tym miejscu nasuwa się inne pytanie: czy w gronie elektorów powinni się znaleźć przedstawiciele władz (a jeśli tak, to jakich), gdyż uczelnie publiczne są w znacznej części finansowane z budżetu.

Rektorzy dostrzegają, że obecne uwarunkowania prawne, w porównaniu z poprzednimi, wzmacniają pozycję rektora. Wiele jednak zależy od samego rektora, który może inicjować zmiany w statucie uczelni wzmacniające jego władzę lub też prowadzić określoną politykę personalną.

Rektorzy uczelni technicznych wskazują na szereg elementów, które przy obecnych uwarunkowaniach prawnych wpływają na siłę ich władzy. Najważniejsze zadania w tym zakresie to: ułożenie współpracy z dziekanami samodzielnych finansowo wydziałów w poczuciu dobra wspólnego i wspólnoty pewnych obszarów; wzmocnienie wydziałów, których szanse na pozyskanie dodatkowych środków są mniejsze; zgodność w działaniu: rektora, senatu i związków zawodowych; tworzenie warunków sprzyjających kreowaniu wartości dodanej uczelni, która powstaje w katedrach; korzystanie z możliwości kreowania własnej polityki w tym zakresie, a także stworzenie systemu, który będzie sprzyjał skuteczności zarządzania. Ta ostatnia uwaga ma kluczowe znaczenie, lecz jest wyjątkowo trudna do urzeczywistnienia.

Z rozmów przeprowadzonych z rektorami kilkunastu publicznych uczelni technicznych wynika, że większość rozmówców uważa, iż władza rektora jest wystarczająca, choć pojawiają się też głosy, że wymaga ona wzmocnienia. Rektorzy uważają, że ciała kolegialne zmniejszają prawdopodobieństwo podejmowania nietrafnych decyzji, co jest ich zaletą. Potwierdzają to opinie rektorów, uważających, że kierowanie szkołą wyższą wymaga dążenia do konsensusu, czemu najprawdopodobniej nie sprzyjałaby silniejsza władza rektora. W wypowiedziach rektorów pojawiały się też stwierdzenia, że niekiedy przydałaby się władza absolutna, jednak *per saldo* przyniosłoby to więcej problemów niż potencjalnych korzyści. Rektorzy dostrzegają fakt, że autonomia uczelni, wynikająca z *Prawa o szkolnictwie wyższym*, stwarza możliwość wzmocnienia władzy rektora w statucie uczelni, jednak nieliczni z tej możliwości korzystają. Dyskusyjna jest, zdaniem autora artykułu, opinia jednego z rektorów, który stwierdził, że: *tak, jak w biznesie konieczne jest zarządzanie jednoosobowe, indywidualne, w uczelni jest czas na refleksję i dopracowanie szczegółów.*

Zdaniem autora artykułu kluczową kwestią jest wzmocnienie władzy rektorskiej i osłabienie znaczenia kolegialnego podejmowania decyzji, co wynika również z modelu przedsiębiorczego uniwersytetu Clarka. Optymalne wydaje się wprowadzenie stosownych zapisów do statutu uczelni. Taki wniosek osadza się na przekonaniu autora, że tradycyjna równowaga pomiędzy władzą jednoosobową rektora a kolegialnością nie sprawdzi się w warunkach narastającej niepewności. Problem w tym, w jaki sposób uczelnie i ich rektorzy mogą sobie radzić z paradoksem strategii, polegającym na tym, że trzeba dokonywać trwałych wyborów w warunkach rosnącej niepewności³⁰. W tej sytuacji kierownictwo uczelni powinno koncentrować się na zarządzaniu niepewnością, a inaczej mówiąc - na tworzeniu alternatywnych strategicznych opcji rozwoju uczelni, natomiast kierownictwo wydziałów - na osiąganiu wyników z już dokonanych trwałych wyborów³¹. Zarządzaniu strategiczną niepewnością na poziomie uczelni towarzyszyć powinna strategiczna elastyczność na poziomie wydziałów, co chroni przed nieodwracalnością strategicznych wyborów, nie umniejszając ich wpływu na pozycję konkurencyjność uczelni³². Autor artykułu uważa, że takie podejście do zarządzania uczelnią jest możliwe w warunkach decentralizacji finansowania, występującej we wszystkich szkołach technicznych, z których rektorami

przeprowadzono wywiady. Oznacza to jednak zmianę sposobu pojmowania roli centrum zarządzającego uczelni i konieczność przeniesienia części uprawnień, wraz z odpowiedzialnością, na kanclerzy uczelni, co to z kolei wymaga zmian legislacyjnych.

Jaka jest zatem odpowiedź na tytułowe pytanie? Konkurencja pomiędzy współczesnymi uczelniami to konkurencja "drgających sieci" wewnątrz i wokół każdej z tych instytucji, a nie rywalizacja wyłącznie uczelni czy też wydziałów. Oderwanie się od widzenia szkoły wyższej w układzie sieciowym oznacza postrzeganie jej jako tradycyjnego, humboldtowskiego uniwersytetu, który przed laty pełnił bardzo ważną rolę. Jednak świat zmienił się, a uczelnie wraz z nim. Nieprzypadkowo organizowane są międzynarodowe spotkania, jak np. konferencja OECD pt. *Higher Education in a World Changed Utterly: Doing More with Less* (Paryż, wrzesień 2010).

Kluczową funkcję na uczelniach, podobnie jak w przypadku innych organizacji, pełnią ich liderzy - rektorzy, których funkcje również ewoluują. W opinii autora artykułu rektor współczesnej instytucji akademickiej pełni funkcję orkiestratora, którego zadaniem jest orkiestracja sieci uczelni, tj.³³:

- po pierwsze - budowanie i zarządzanie sieciami wieloelementowymi - uczelnia z mniejszym potencjałem mająca szersze powiązania międzynarodowe i krajowe z innymi instytucjami badawczo-rozwojowymi, z biznesem i środowiskiem samorządowym "wygra" z uczelnią teoretycznie silniejszą, ale (jak to określa Morgan) będącą organizacją "bardziej zamkniętą";
- po drugie - kontrola przez delegowanie uprawnień i odpowiedzialności, co wymaga również zmian legislacyjnych. Parafrazując słowa Funga i innych³⁴, można stwierdzić, że rektor koordynuje zespół względnie niezależnych nauczycieli akademickich o wysokich kwalifikacjach, którzy podlegają okresowym ocenom na podstawie uzyskanych efektów dydaktycznych, badawczych, komercyjnych czy innych;
- po trzecie - przeprowadzenie uczelni od fazy specjalizacji do integracji, co wymaga odciążenia rektora od zarządzania sprawami bieżącymi na rzecz koncentrowania się na działaniach integrujących poszczególne jednostki uczelni - oznacza to zainteresowanie się kompetencjami niewykorzystanymi, gdyż kompetencje unikalne zostaną z pewnością dostrzeżone przez otoczenie.

Współkonkurowanie (*coopetition*) jest najtrafniejszym określeniem tego, w jakim kierunku zmierzać będą współczesne instytucje akademickie, a także system szkolnictwa wyższego, (jeśli chcemy, aby polskie wyższe uczelnie konkurowały na rynku globalnym). Przyjmując za pewnik, że konkurencja będzie dotyczyć sieci, a nie poszczególnych instytucji, rektor będzie pełnił wspomnianą wyżej rolę orkiestratora, który może współtworzyć przewagę konkurencyjną uczelni, wykorzystując również atuty znajdujące się w jej otoczeniu.

Bibliografia

- J. Auleytner, *Uczelnie przyszłości. Czy w Polsce?*, ekspertyza przygotowana na rzecz Komitetu Prognoz Polska 2000+ przy Prezydium PAN.
- D. Blackman, M. Kennedy, *Knowledge management and effective university governance*, "Journal of Knowledge Management" 2009, t. 13, nr 6.
- I. Bleiklie, M. Henkel (red.), *Governing knowledge*, Springer, Dordrecht 2005.
- A. Bonaccorsi, C. Daraio (red.), *Universities and strategic knowledge creation*, Edward Elgar Publishing Ltd., Cheltenham, Northampton 2007.

- B. Conraths, A. Trusso (red.), *Managing the university community: exploring good practice*, European University Association, 2007.
- P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1995.
- *Encyklopedyczny Słownik Wyrazów Obcych*, Księgarnia Wydawnicza Trzaski, Everta i Michalskiego S.A., Warszawa 1939.
- O. Fulton, P. Santiago, Ch. Edquisu, E. El-Khawas, E. Hackl, *Raport OECD na temat szkolnictwa wyższego - Polska*, OECD, Paryż 2007.
- V. Fung, W. Fung, Y. Wind, *Konkurowanie w płaskim świecie*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- A. Gryzik, *Czy w Polsce brakuje inżynierów*, [w:] M. Weresa (red.), *Polska. Raport o konkurencyjności 2009. Zasoby ludzkie a przewagi konkurencyjne*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- J. Jabłecka, *Koordinacja badań akademickich. Teorie, koncepcje i rzeczywistość*, Centrum Badań i Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005.
- M. Kogan, M. Baier, I. Bleiklie, M. Henkel (red.), *Transforming Higher Education. A comparative study*, Springer, Dordrecht 2006.
- W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2007.
- S. Kyvik, *The dynamics of change in higher education. Expansion and contraction in an organizational field*, Springer, 2009.
- M. Raynor, *Paradoks strategii*, Studio Emka, Warszawa 2007.
- P. Santiago, K. Tremblay, E. Basri, E. Arnal, *Tertiary Education for the Knowledge Society. OECD Thematic Review of Tertiary Education: Synthesis Report*, OECD, Paryż 2008.
- M. Spendlove, *Competencies for effective leadership in higher education*, "International Journal of Educational Management" 2007, t. 21, nr 5.
- Ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 27 lipca 2005 r., Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z późniejszymi zmianami, art. 66.
- J.D.J. van Ameijde, P.C. Nelson, J. Billsberry, N. van Meurs, *Improving leadership in higher education institution: a distributed perspective*, "Higher Education" 2009, t. 58.
- *Wizje szkolnictwa wyższego w teorii i praktyce. Rozmowa z prof. dr. hab. Tadeuszem Lutym*, "Nauka i szkolnictwo wyższe", 1/33/2009.
- M. Wójcicka, *Zapewnienie jakości kształcenia w systemie szkolnictwa wyższego*, [w:] J. Woźnicki (red.), *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
- *Zarządzanie szkolnictwem wyższym w Europie. Strategie, struktury, finansowanie i kadra akademicka*, Eurydice, Fundacja Rozwoju Systemów Edukacji, Warszawa 2009.