



**POLITECHNIKA
GDAŃSKA**

Wyzwania w obszarze struktur organizacyjnych uczelni

Krzysztof Leja

Wydział Zarządzania i Ekonomii

V Kongres Rozwoju Edukacji

Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 22 listopada 2018 r.



Agenda

1. Tło
2. Czy struktury organizacyjne uczelni są potrzebne?
3. Zmiany, ale jakie?
4. Obrót uczelni o $\frac{\pi}{2}$?
5. Podsumowanie, czyli proponowane cechy uniwersytetu przyszłości?



1. Niezmiennność ról uczelni od kilkuset lat (C. Kerr).
2. Normy akademickie (R. Merton, J. Ziman) w odwrocie?
3. Uniwersytet zorganizowaną anarchią (J. March, M. Cohen)
4. Bariery organizacyjne i kulturowe utrudniające dzielenie się wiedzą (K-E. Sveiby; B. Clark).
5. Zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność VUCA (Volatility-Uncertainty-Complexity-Ambiguity)
6. Tryb wyboru władz: atut czy słabość polskich uczelni publicznych?
7. Rada uczelni: szansa czy zagrożenie?



Czy struktury organizacyjne uczelni są potrzebne?

TAK

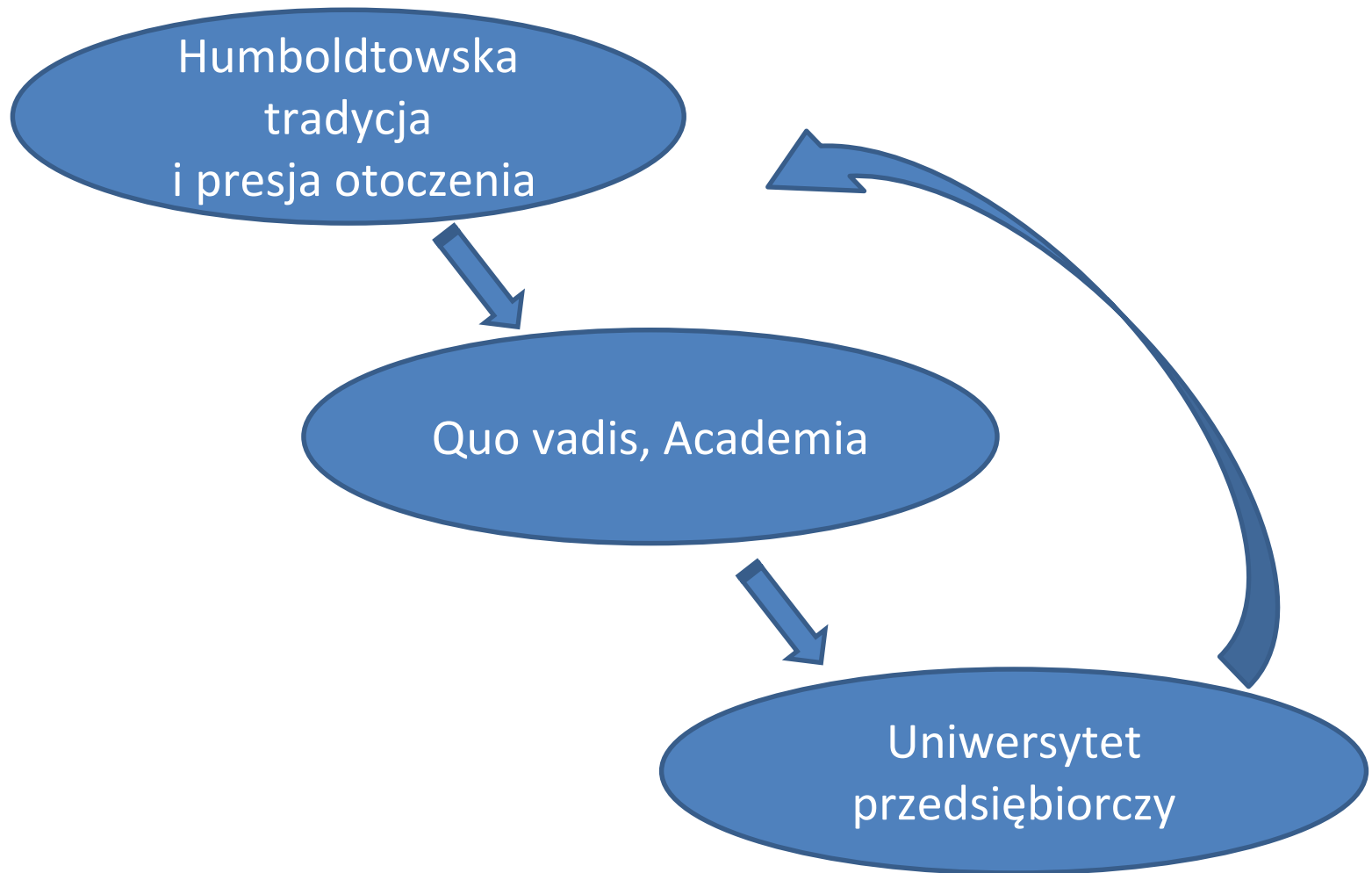
1. Siła tradycji – wydział/katedra/zakład...
2. Tożsamość
3. Porządkowanie organizacji uczelni.
4. Umożliwiają wysyłanie pism wg rozdzielnika.

NIE

1. Stanowią bariery w dzieleniu się wiedzą.
2. Wzmacniają uczelniany feudalizm
3. Utrudniają prowadzenie interdyscyplinarnych badań.
4. Utrudniają tworzenie interdyscyplinarnych programów kształcenia, zamykając umysły w 'pudełkach'.



Zmiany, ale jakie?

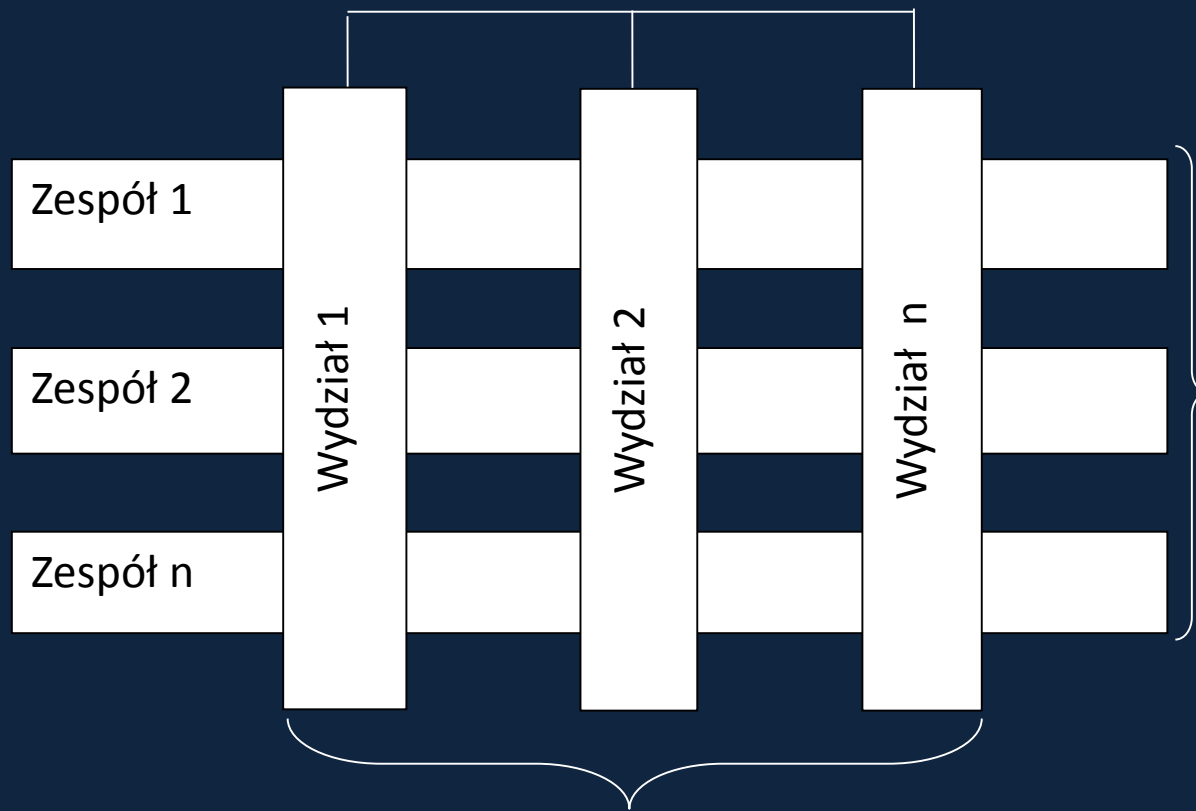




Zmiany, ale jakie?

- od organizacji wielu wokalistów w kierunku zintegrowanej struktury z silnym dyrygentem
- zmiany ewolucyjne | rewolucyjne jednocześnie
- świątynia wiedzy | sprawna organizacja
- przywrócenie znaczenia norm akademickich i etosu naukowca

Ewolucja od...

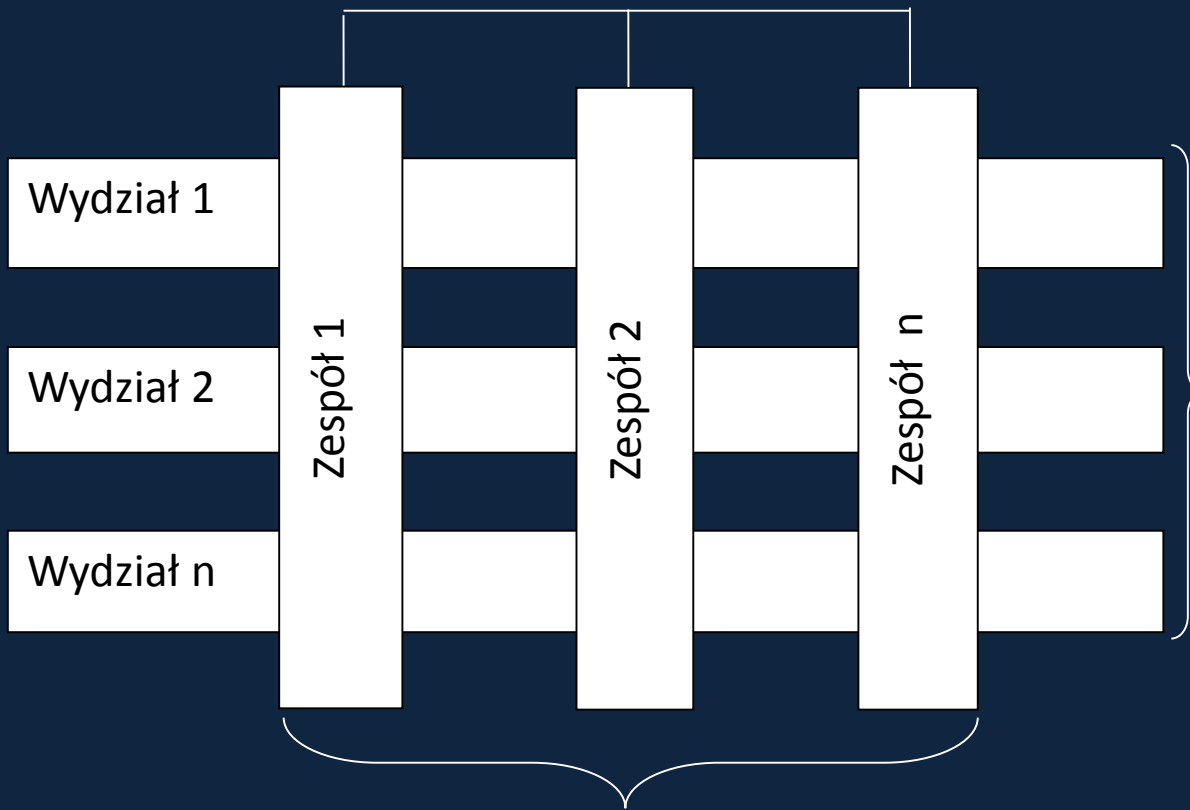


Badania interdyscyplinarne w zespołach złożonych z osób z różnych wydziałów oraz partnerów zewnętrznych, finansowane ze środków przyznanych przez NCN, NCBR, UE oraz innych - pozabudżetowych

Cele: I misja: kształcenie: I^o, II^o, III^o; inne formy
II misja: działalność badawczo-rozwojowa
III misja

Finansowanie: subwencja + trzeci strumień finansowania

...do



Cele

- kształcenie i doskonalenie studiów I stopnia,
- kształcenie ustawiczne
- III misja.

Finansowanie: subwencja i pozostałe źródła

Cele:

I misja: kształcenie i doskonalenie studiów II^o i doktoranckich

II misja: badania interdyscyplinarne w zespołach krajowych i międzynarodowych

III misja

Finansowanie: subwencja + trzeci strumień finansowania



Podsumowanie

1. Poszukiwanie nowych rozwiązań organizacyjnych uczelni sprzyjających interdyscyplinarności jest zasadne.
2. Ustawa 2.0 jest niedoskonała, jednak stwarza możliwości nowego ułożenia organizacji uczelni
3. Konieczne jest wzmacnianie odporności na zmienność, niepewność, złożoność, niejednoznaczność może być źródłem sukcesu współczesnego uniwersytetu. Istota tego wzmocnienia - 'antykruchłość' (N. Taleb, 2013).



Podsumowanie (2)

4. Rola rektora = uznany dyrygent (orkiestracja) i wytrawny szachista (elastyczność antycypacyjna).
5. Cechy uczelni przyszłości
 - elastyczność struktur organizacyjnych (adhokracja)
 - sprzyjanie samoorganizacji,
 - minimalizacja barier w dzieleniu się wiedzą,
 - budowanie autorytetu wiedzy opartego na osiągnięciach,
 - społeczna odpowiedzialność nie tylko deklaratywna.



POLITECHNIKA
GDAŃSKA

Dziękuję za uwagę



Gmach Główny Politechniki Gdańskiej



HISTORIA MĄDROŚCIĄ
PRZYSZŁOŚĆ WYZWANIEM