

*Dinh Xuan Khoa**Pham Minh Hung*

Uniwersytet w Vinh, Wietnam

MODEL ZARZĄDZANIA WIETNAMSKĄ UCZELNIĄ PUBLICZNĄ W KONTEKŚCIE WSPÓŁCZESNYCH UWARUNKOWAŃ GLOBALNYCH

Wstęp

Właściwe zarządzanie placówką edukacyjną odgrywa szczególnie ważną rolę w odniesieniu do uniwersytetów, stwarzając ogromne możliwości rozwoju tych placówek. Istotnym warunkiem stawiania się przez uniwersytet wiodącą we współczesnym, globalnym świecie uczelnią jest właściwie dobrany system zarządzania. Zarządzanie uczelnią przez specjalistów z różnych obszarów zarówno teorii, jak i praktyki traktowane jest więc jako główne narzędzie wpływu na jakość kształcenia na poziomie uniwersyteckim. Obecnie na świecie istnieje wiele modeli zarządzania uczelnią, które powstały, opierając się na czynnikach ekonomiczno-społecznych, jak i tendencjach rozwojowych w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego charakterystycznych dla danego państwa. Wszystkie dostępne w literaturze przedmiotu modele mają zarówno specyficzne zalety, jak też i wady. Analiza i wykorzystanie zalet istniejących modeli w odniesieniu do zarządzania uczelniami wietnamskimi stanowi niezwykle pilną potrzebę. Konieczne jest jednoczesne badanie i wdrażanie takich modeli, które pozwalałyby łączyć specyficzne uwarunkowania społeczno-ekonomiczne kraju oraz dążenie do integracji środowiska uczelni wyższych Wietnamu ze środowiskiem akademickim współczesnego globalnego świata. Oznacza to, iż zagadnienie zarządzania uczelnią wyższą ma zarówno znaczenie teoretyczne, jak i ogromne znaczenie praktyczne. Odpowiada także na obecną potrzebę gruntownej i wszechstronnej odnowy edukacji uniwersyteckiej w Wietnamie. Przedmiotem niniejszego artykułu jest więc próba zaproponowania modelu zarządzania publiczną uczelnią wietnamską (w dalszym ciągu zwanym modelem zarządzania). Analizie zostaną poddane zarówno szeroko pojęte uwarunkowania powstania i wdrożenia proponowanego modelu, a także zalety oraz ewentualne zagrożenia wynikające z zastosowania omawianego modelu.

Podstawy proponowanego modelu zarządzania uczelnią wyższą

Modele zarządzania uczelniami publicznymi – koncepcje

Modele zarządzania publicznymi uczelniami wyższymi w Wietnamie stanowią szeroko eksplorowany obszar badawczy już od lat 60. ubiegłego wieku. Przedstawienie jednoznacznej definicji tego pojęcia stanowi jednak wciąż pewną trudność. Zarówno w obszarze teorii, jak i praktyki działań edukacyjnych. Analiza rozważań różnych autorów nie tylko wietnamskich, ale także i zagranicznych pozwala na zwrócenie uwagi na różne elementy istotne w większości proponowanych modeli zarządzania uczelnią wyższą. Istotnym uwarunkowaniem właściwie stworzonego modelu zarządzania publiczną uczelnią wyższą jest to, aby, jeśli ma być realizowany w praktyce, odzwierciedlał on istniejący styl i strategię zarządzania szkolnictwem wyższym. Taki styl zawiera zarówno istotne elementy zewnętrzne, jak i wewnętrzne oraz relacje wzajemnego oddziaływania między nimi. Tak pojmowany model porządkuje wszelką działalność związaną z zarządzaniem uczelnią publiczną. Model zarządzania zaprezentowany w niniejszym tekście szczególną uwagę zwraca na wewnętrzne podmioty funkcjonowania publicznej uczelni wyższej. Przedstawia zasady funkcjonowania, współpracy, podziału obowiązków pomiędzy różnymi podmiotami współkierującymi daną uczelnią wyższą (władze, administracja, zarząd). Jak już wspomniano, każdy sposób ujmowania (model) zarządzania uczelnią wyższą zawiera pewne zalety i wady. W niniejszym tekście przyjęto szeroką definicję omawianego pojęcia. Model zarządzania uczelnią publiczną jest systemem zawierającym wszelkie elementy zewnętrzne i wewnętrzne oraz wszelkie bezpośrednie i pośrednie wzajemne oddziaływania między tymi elementami.

Elementy zewnętrzne i wewnętrzne w zarządzaniu publiczną uczelnią wyższą

Elementy zewnętrzne

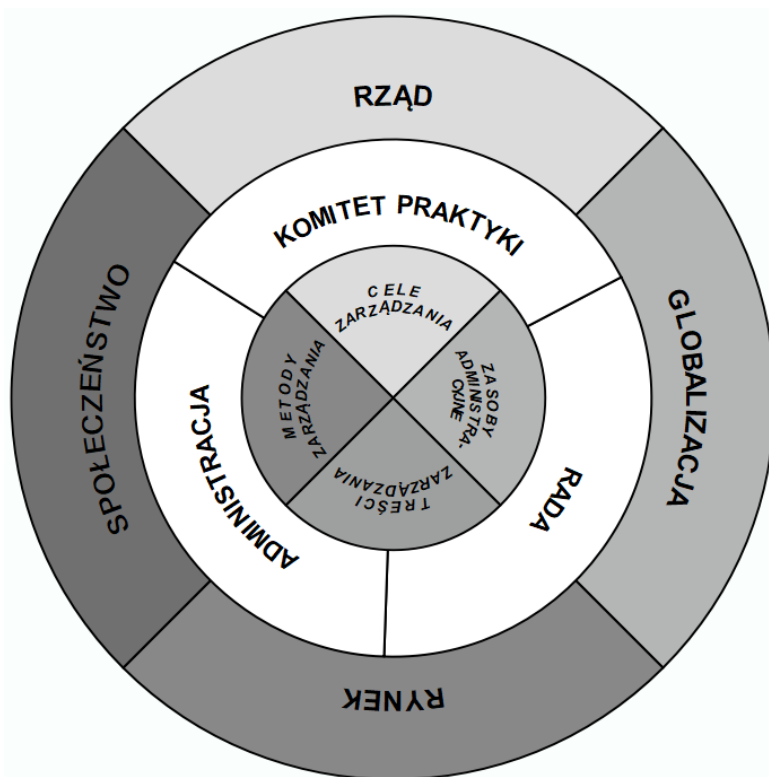
Do najistotniejszych elementów zewnętrznych mających znaczący wpływ na proces zarządzania publiczną uczelnią wyższą należą: państwo, rynek i społeczeństwo oraz trendy globalizacyjne determinujące kształt szkolnictwa wyższego. Każdemu z wymienionych elementów można przypisać określoną pozycję i rolę oraz określić realny lub oczekiwany wpływ na zasady funkcjonowania uczelni wyższych i sam przebieg procesu zarządzania. Ważne jest, iż pomimo znaczących różnic, elementy te wzajemnie na siebie oddziałują, tworząc określone środowisko dla funkcjonowania modelu zarządzania uczelnią publiczną. Warto także podkreślić istotny wpływ jaki uczelnie wyższe wywierają na wspomniane elementy zewnętrzne systemu zarządzania, przyjmując zadanie recenzowania czy wspierania i promowania różnych działań, przede wszystkim poprzez współpracę z licznymi instytucjami, organizacjami, stowarzyszeniami itp.

Elementy wewnętrzne

Do najważniejszych elementów wewnętrznych systemu zarządzania wyższą uczelnią publiczną należą: cele, treści, metody, podmioty oraz zasady zarządzania. Elementy te także oddziałują wzajemnie między sobą w procesie zarządzania uczelnią wyższą. Jednocześnie każdy element wewnętrzny ulega na swój sposób specyficznemu wpływowi określonych elementów zewnętrznych.

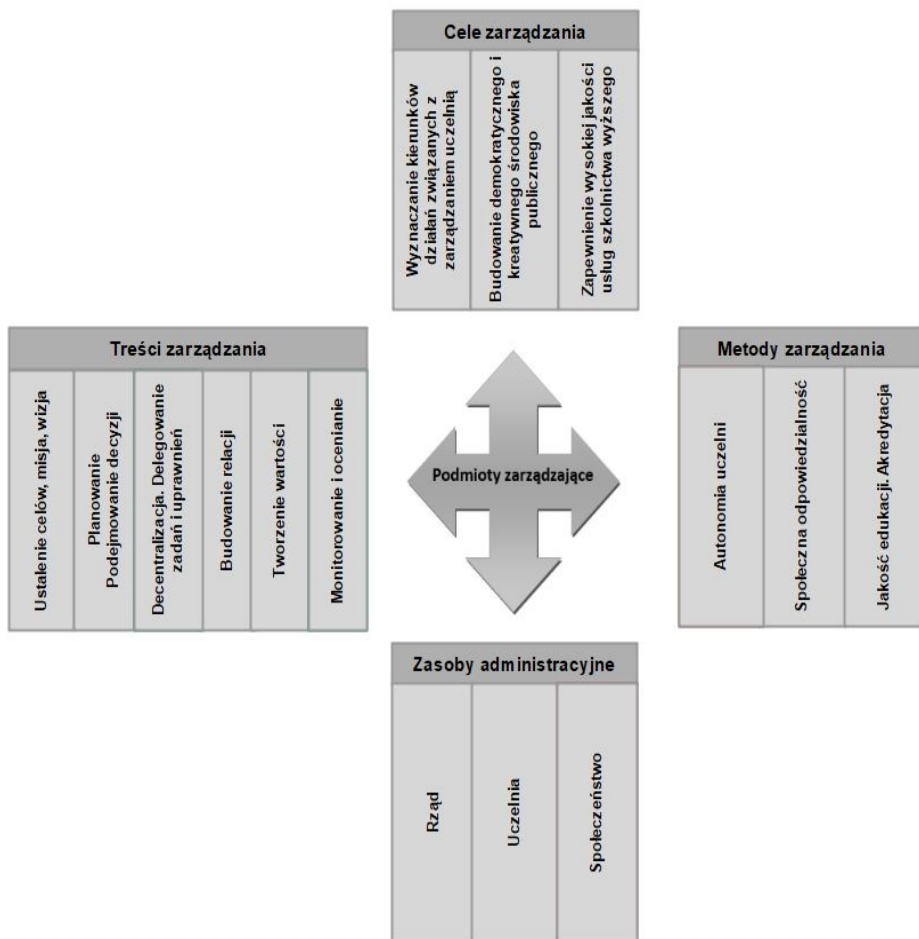
Ogólny model zarządzania wyższą uczelnią publiczną

Model zarządzania wyższą uczelnią publiczną w ogólnym ujęciu można przedstawić w postaci trzech okręgów ze wspólną częścią środkową (rys. 1). Największy okrąg przedstawia elementy zewnętrzne mające wpływ na realizację procesu zarządzania uczelnią wyższą. Tworzą one tym samym pola dla tej działalności. Drugi okrąg (środkowy) przedstawia podmioty uczestniczące w procesie zarządzania wyższą uczelnią publiczną. Z kolei w trzeci – wewnętrzny okrąg wpisane zostały podstawowe elementy wewnętrzne istotne dla realizacji procesu zarządzania omawianymi instytucjami.



Rys. 1. Ogólny model zarządzania publiczną uczelnią wyższą (oprac. własne)

Elementy zarządzania publiczną uczelnią wyższą



Rys. 2. Schemat elementów zarządzania publiczną uczelnią wyższą (oprac. własne)

Schemat na rysunku 2 przedstawia zarówno same elementy zarządzania publiczną uczelnią wyższą, jak też istotne dla właściwego przebiegu całego omawianego procesu wzajemne oddziaływanie pomiędzy tymi elementami. Centralnym punktem całego systemu mającym zadanie nie tylko łączenia, ale także uaktywniania i koordynowania działalności poszczególnych elementów są podmioty zarządzające daną uczelnią wyższą.

Analiza elementów modelu zarządzania publiczną uczelnią wyższą

Elementy zewnętrzne modelu zarządzania publiczną uczelnią wyższą i ich wzajemne oddziaływanie

Państwo

Jak już wspomniano wcześniej, państwo ze swoimi odpowiednio zorganizowanymi instytucjami pełni bardzo ważną rolę w kształtowaniu szkolnictwa wyższego każdego kraju. Dokonuje się to przede wszystkim poprzez ukierunkowanie rozwoju tego istotnego obszaru na zapewnienie jak największych korzyści dla rozwoju społeczeństwa. Instytucje państwowe ustalają odpowiednie priorytety, którym podporządkowane są określone strategie osiągnięcia wyznaczonych celów. Rolą państwa jest także stwarzanie właściwych warunków ustrojowych poprzez implementację odpowiednich dokumentów prawnych, ustalenie ram regulacyjnych zapewniających stabilny i zrównoważony rozwój całego systemu szkolnictwa wyższego. Istotne, z punktu widzenia uczelni wyższych, jest także ustalenie odpowiedniego budżetu oraz jego modyfikacje związane na przykład z realizacją polityki inwestowania w dziedzinie konieczne do osiągnięcia wysokiego tempa rozwoju gospodarczego i społecznego. Wyżej wymienione obszary działania państwa wraz z odpowiednio stosowanymi narzędziami zarządzania i administrowania zapewniają istotną rolę państwa w kreowaniu polityki edukacyjnej. Jednocześnie pozwalają na zaangażowanie się wyznaczonych do tego celu instytucji państwa w skuteczne przezwyciężanie ujemnych skutków wpływu rynku, w tym także w jego globalnym wymiarze, na system szkolnictwa wyższego. Z punktu widzenia zarządzania publiczną uczelnią wyższą wpływ państwa na szkolnictwo wyższe przejawia się w następujących aspektach:

1. Państwo zapewnia właściwe ukierunkowanie i wsparcie rozwoju kadr pracownicznych publicznych uczelni wyższych

Istotną cechą współczesnego świata, zarówno w obszarze ekonomii, jak i życia społecznego są permanentne zmiany (Drucker 2001; Zygadło 2018). Procesy te wymuszają na podmiotach odpowiedzialnych za zarządzanie organizacjami uelastycznienie podejścia do wielu kwestii związanych z zarządzaniem kadrami. Dewaluacja wiedzy, zmiany na rynku pracy, globalna konkurencja, wpływ nowoczesnych technologii, to tylko niektóre z czynników mających wpływ na potrzebę elastycznego podejścia do roli kapitału ludzkiego w tworzeniu i rozwoju danej organizacji. Szczególnego znaczenia nabiera to w odniesieniu do publicznych uczelni wyższych. We współczesnych uczelniach istotne

jest dostrzeżenie konieczności realnego wpływu podmiotów zarządzających na ludzi pracujących, ich postawy, wartości, zachowania. Wszystkie zespoły pracownicze, bez względu na różnorodność zadań podstawowych i pełnionych ról, powinny integrować się wokół wspólnych wizji i celów. Istotne jest budowanie pośród wszystkich pracowników wzajemnych relacji opartych na właściwej komunikacji, szacunku, uznaniu dla kompetencji i zaangażowania w wymiarze zarówno indywidualnym, jak i zespołowym. Istotną wartością jest budowanie przekonania wszystkich członków zespołu co do ich realnego wpływu na misję i cele organizacji. Naturalnym efektem tego stanu jest powszechne w zespołach pracowniczych, reprezentowane przez poszczególnych pracowników, jak i całe zespoły, poczucie odpowiedzialności za funkcjonowanie organizacji jako całości (Juchnowicz 2012; Zygałło 2018, 2019). Aby osiągnąć sukces, osoby zarządzające uczelnią wyższą muszą posiadać zdolności menedżerskie pozwalające na właściwe zarządzanie kadrami. Ważne jest budowanie i wykorzystywanie doświadczeń własnych i innych w tworzeniu właściwych strategii kierowania ludźmi w różnych obszarach, np. zarządzanie talentami (osobami szczególnie zdolnymi, posiadającymi określone osiągnięcia). Bill Gates powiedział kiedyś, że „dla szybkiego rozwoju firmy należy sprawnie odnaleźć utalentowanych pracowników, zwłaszcza tych mądrych”. Sprzyja temu właściwie kreowana polityka personalna. Odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi jest ważnym elementem tworzenia wizerunku uczelni oraz świadczy o jej sile konkurencyjnej na rynku edukacyjnym (zarówno w kontekście krajowym, jak i międzynarodowym). Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje m.in. politykę rekrutacyjną pracowników, politykę rozwoju i wzmacniania zespołów pracowniczych, politykę budowania zaangażowania i strategię oceniania pracowników. Właściwa strategia rozwoju zasobów ludzkich danej uczelni musi być oparta na aktualnej strategii rozwoju służb pracowniczych państwa.

2. Państwo zapewnia uczelniom publicznym prawo swobody w obszarze nauczania. Swoboda nauczania jest podstawową wartością każdej uczelni wyższej. Uczelnia, która nie realizuje tej zasady nie może być uznawana za uczelnię wyższą, szczególnie publiczną. Swoboda nauczania obejmuje następujące elementy: swoboda wykładowcy w przekazywaniu wiedzy w interesującym dla niego obszarze, prawo wykładowcy do przedstawiania swoich odkryć, dokonań oraz wyników badań studentom, współpracownikom oraz innym osobom, prawo wykładowcy do publikowania rezultatów własnych dokonań naukowych, prawo prowadzenia zajęć dydaktycznych według metod uznanych przez siebie za właściwe. Istotny obszar treściowy zarządzania uczelnią publiczną dotyczy zarządzania nauczaniem, uczeniem się, badaniem oraz propagowaniem wiedzy. Podmiotem zapewniającym prawidłowy przebieg procesu nauczania, uczenia się, przeprowadzania badań i propagowania wiedzy jest państwo. To rolą państwa jest nadzór nad tymi procesami tak, aby były one dostosowane i dostępne dla wszystkich obywateli danego społeczeństwa.

3. Państwo jest gwarantem właściwej i długotrwałej inwestycji w rozwój uczelni publicznych

Powszechnie wiadomo, iż niezależnie od wielu różnorodnych uwarunkowań, edukacja w każdym społeczeństwie wymaga znacznych, a co najważniejsze długoterminowych inwestycji. Ewentualnych zysków z tych inwestycji możemy oczekiwać dopiero po wielu latach. Dlatego też bez odpowiedniego, szeroko pojętego wsparcia państwa funkcjonowanie uczelni wyższych jest niemal niemożliwe. Nawet kiedy uczelnie publiczne realizują zasady samofinansowania, państwo w dalszym ciągu ma za zadanie wspierać je, np. poprzez powierzanie zadań edukacyjnych i badawczych, dokonywanie transferu technologii dla realizacji określonych celów ekonomiczno-społecznych, zapewnienie bezpieczeństwa czy obronności kraju. Takie działania i idące za tym odpowiednie mechanizmy finansowania wpływają znacząco na realizację polityki finansowej oraz realizację modelu zarządzania uczelnią w obszarze finansowym. Truizmem okazuje się stwierdzenie, że właściwa realizacja zasad polityki finansowania powierzonych uczelni zadań, zarówno dydaktycznych, jak i badawczych wpływa decydująco na całość funkcjonowania publicznej uczelni wyższej. Determinuje to znacząco także kształt modelu zarządzania taką uczelnią.

Rynek

W naukach o ekonomii dzieli się rynki na trzy kategorie: rynki towarowo-usługowe, rynki pracy i rynki pieniężne. Bezpośredni wpływ na szkolnictwo wyższe mają rynki pracy i rynki towarowo-usługowe. Oczywiście przy założeniu, że szkolnictwo wyższe traktujemy jako pewnego rodzaju usługę publiczną. Urynkowienie szkolnictwa wyższego, a uczelnie publicznych w szczególności, ma, oprócz wielu zagrożeń, także pewne niewątpliwe zalety. Uczelnie wyższe odpowiadają pełniej zapotrzebowaniom ekonomiczno-społecznym, zmniejszając przez to bezpośredni udział rządu w zarządzaniu uniwersytetami. Wiele praw do podejmowania decyzji przekazywanych jest studentom i ich rodzinom. Następuje swoista integracja uczelni z przedsiębiorstwami chociażby poprzez mechanizm przetargów dla edukacji. Uczelnie są mobilizowane do wzmocnienia swojej zdolności dostosowania do zmian i innowacyjności.

Praktyka pokazuje, że urynkowienie pełni ważną rolę w procesie zarządzania uczelnią zarówno w sposób bezpośredni, jak i pośredni. Państwo przekazuje uczelniom publicznym określone środki, zasilając ich budżety na różnych zasadach. Podstawowym jednak kryterium tych dotacji jest liczba rekrutowanych studentów w danej uczelni. Jest to element wyrażający bezpośredni wpływ urynkowienia na funkcjonowanie publicznej uczelni wyższej. Studenci i ich rodzice (opiekunowie) jako klienci mogą zdecydować, jakie uczelnie wybierają w zależności od różnorodnych rankingów oraz dopasowania proponowanych kierunków studiów prowadzonych na danej uczelni

do ich oczekiwań zawodowych. Ich wybór jest zgodny z prawem podaży i popytu na rynku. Jednocześnie mechanizmy rynkowe stwarzają presję na uczelniach zmierzającą do tego, aby podnosiły one jakość kształcenia oraz efektywność swojego zarządzania i kształtowały tak swój wizerunek, aby „przyciągnąć” jak największą liczbę studentów.

Rozwój uczelni wyższych w Wietnamie jest ściśle związany z rozwojem ekonomii rynkowej. Mechanizmy zarządzania wietnamską uczelnią wyższą podlegają wpływowi rynku, ale stają się także bardziej efektywne dzięki zaangażowaniu państwa. Właśnie proces urynkowania i jego wpływu na uczelnie publiczne doprowadziły do pojawienia się ważnych zmian w teorii i praktyce całościowego zarządzania uczelniami publicznymi w Wietnamie. Jedną z takich ważnych zmian jest przekazanie znacznej samodzielności poszczególnym uczelniom przy jednoczesnym nałożeniu obowiązku przedstawiania analiz bieżących działań. Jest to traktowane jako podstawowa zasada działania procesu zarządzania wietnamskimi uczelniami publicznymi w procesie stopniowego udoskonalania socjalistycznie ukierunkowanej ekonomii rynkowej. Podczas gdy niezależność stwarza warunki naukowej i twórczej działalności uczelni publicznych i ich rozwoju, obowiązek analizy gwarantuje sprawiedliwość i trwałość tego rozwoju. Jest to podstawowy element społecznego ukierunkowania rozwoju obecnego szkolnictwa wyższego w Wietnamie.

Udział społeczeństwa

Udział społeczeństwa jest ważną częścią mechanizmu funkcjonowania uczelni wyższych, szczególnie publicznych w ekonomii rynkowej. Ma znaczący wpływ na rozwój tych uczelni. Społeczeństwo uczestniczące w tym procesie to przede wszystkim: osoby pracujące na uczelniach, rodzice studentów i sami studenci oraz członkowie działających organizacji społecznych. Udział społeczeństwa jest realizowany poprzez planowanie polityki i wydawanie decyzji, bezpośredni udział w zarządzaniu uczelnią, projektowanie i ocenę programu funkcjonowania uczelni poprzez działalność różnorodnych rad działających na uczelni, do zadań których należy kontrola jakości i zgodności pomiędzy działalnością uczelni a potrzebami klientów. Udział społeczeństwa mający istotny wpływ na zarządzanie uczelnią publiczną przejawia się w następujących aspektach:

1. Środowisko kulturalno-społeczne, które jest bardzo ważnym elementem procesu zarządzania uczelnią publiczną

Środowisko kulturalno-społeczne jest zbiorem elementów wewnątrz systemu „społeczeństwo – człowiek” stwarzającym nieodzowne warunki funkcjonowania instytucji publicznych. Oddziaływanie środowiska kulturalno-społecznego ma charakter długoterminowy, bardziej złożony w porównaniu z innymi elementami i nierzadko trudny do bezpośredniego zdefiniowania. Zakres tego oddziaływania jest bardzo szeroki: wyznacza m.in. sposób funkcjonowania człowieka w pracy, uczenia się wytwarzania

i wykorzystywania rozmaitych produktów, korzystania z usług. W tym także z usług szkolnictwa wyższego. Znajomość funkcjonowania środowiska kulturalno-społecznego będzie miała strategiczne znaczenie dla osób zarządzających uczelniami publicznymi. Wiele aspektów związanych z uwarunkowaniami społeczno-kulturalnymi oddziałuje w znaczny sposób na przebieg procesu zarządzania uczelnią publiczną w takich obszarach, jak: a) moralność, estetyka, styl życia i funkcjonowania w życiu zawodowym; b) obyczaje i tradycje; c) potrzeby i cele społeczne.

2. Wpływ procesu uspołecznienia szkolnictwa wyższego na zarządzanie uczelnią publiczną

Uspołecznienie szkolnictwa wyższego ma na celu reformę sposobu organizacji i funkcjonowania tego obszaru życia społecznego, stworzenie odpowiednich mechanizmów, zwiększenie dynamiki rozwoju tego sektora, wprowadzenie zasad sprawiedliwości społecznej w dostępie do edukacji na poziomie szkolnictwa wyższego. Zmiany te nabierają szczególnego znaczenia wobec wyzwań modernizacji kraju tak, aby mógł on swobodnie funkcjonować na konkurencyjnym rynku globalnym. Proces uspołecznienia polega w dużej mierze na zmianie dotychczasowych sposobów i form działania w celu optymalnego wykorzystania różnorodnych zasobów (finansowych, materialnych, twórczych). Istotnym elementem jest przekazywanie części kompetencji urzędów państwowych niektórym organizacjom, stowarzyszeniom lub prywatnym osobom, które mogą wypełniać te zadania przy odpowiednim wsparciu i kontroli ze strony państwa. Tak więc uspołecznienie szkolnictwa wyższego powinno być rozumiane jako wzmocnienie roli aktywnego udziału wszystkich podmiotów, w tym szczególnie organizacji społecznych, w kształtowaniu i rozwoju systemu edukacji na poziomie uczelni wyższych, a nie, jak dotychczas wielokrotnie sądzono, przesuwanie na obywateli trudnych zadań polegających na finansowaniu edukacji. Podmioty zarządzające publiczną uczelnią wyższą mają więc za zadanie mobilizować członków wszelkich organizacji społecznych do aktywnego udziału w funkcjonowaniu uniwersytetów.

Tendencje globalizacyjne obejmujące system szkolnictwa wyższego

Cywilizacja rozwija się w sposób ewolucyjny, m.in. dzięki osiągnięciom technologicznym (np. Internet), ale także dzięki wysokiemu poziomowi globalnej świadomości. Zmiany następują w sposób bardzo szybki i mają często fundamentalne znaczenie dla globalnej gospodarki i społeczeństwa. Globalizacja, bez względu na to, jak jest definiowana, oznacza więc przede wszystkim zmiany. Peter F. Drucker w swoim opracowaniu *Zarządzanie w XXI wieku* napisał, że jedyną pewną rzeczą w dzisiejszym globalnym świecie są zmiany. Odpowiedzią współczesnego człowieka powinna być próba przewidywania tych procesów i przygotowania się do nich (Drucker 2001). W obliczu tych zmian bardzo istotną wartością stała się wiedza. Organizacje funkcjonujące na współczesnym

rynku przybierają formę organizacji opartych na wiedzy. Są to organizacje, których zadaniem jest kreowanie, gromadzenie, wykorzystywanie i dystrybucja wiedzy. Można tego dokonać pod warunkiem stworzenia wszystkim członkom organizacji warunków do ustawicznego rozwoju (Juchnowicz 2012). Wśród wielu cech charakteryzujących organizacje oparte na wiedzy wymienia się m.in. wspólne zaangażowanie wszystkich członków w ustalanie celów, otwartość na zmiany, gotowość i umiejętność szybkiego uczenia się, wzajemna odpowiedzialność za funkcjonowanie organizacji, zaangażowanie w działania innowacyjne. Wobec powyższego, oczywiste jest to, że uczelnie wyższe powinny być takimi właśnie organizacjami opartymi na wiedzy. Głównymi podmiotami procesu globalizacji są państwa – są to podmioty uczestniczące we wszelkich relacjach międzynarodowych, posiadają moc prawną i potencjał do rozmów podpisywania i realizacji umów międzynarodowych. Oprócz tych głównych podmiotów działają także inne instytucje (w tym uczelnie) mające w węższym zakresie, ale równie istotne znaczenie dla procesu globalizacji. Globalizacja stała się wiodącą tendencją funkcjonowania współczesnego świata. Globalne organizacje oparte na wiedzy posiadają silny wpływ na stosunki międzynarodowe i życie każdego państwa i jego obywateli. Obecnie powszechna w naszym życiu cyfryzacja zmienia sposoby komunikowania się ludzi między sobą, a także w świecie nauki, nauczania i uczenia się. Uczelnie nie mogą działać efektywnie, nie podążając za tymi zmianami i ograniczając swoją działalność wyłącznie do obszaru swojego kraju. Globalizacja wywiera na uczelniach presję współpracy z innymi międzynarodowymi instytucjami w celu wspólnego kształtowania nowych pokoleń obywateli świata. Według wielu specjalistów przed szkolnictwem wyższym Wietnamu stoi jeszcze w tym zakresie wiele wyzwań. Zaległości skutkują przede wszystkim trudnościami wietnamskich studentów w funkcjonowaniu na uniwersytetach zagranicznych. Absolwenci wietnamskich szkół średnich mają większe trudności niż ich rówieśnicy z innych krajów Azji Południowo-Wschodniej. Przede wszystkim przejawia się to w mniejszej mobilności i umiejętności dostosowania się do zmian. Globalizacja w obszarze szkolnictwa wyższego stwarza wiele możliwości, ale stawia przed uczelniami wyższymi także konkretne wyzwania. Jednym z nich jest potrzeba zmiany pozycji uczelni wietnamskich w międzynarodowych rankingach. Zmiany w tym zakresie muszą być związane nie tylko z poprawą programów i metod nauczania czy sposobów organizacji funkcjonowania uczelni. Istotne są również zmiany w sposobach finansowania publicznych uczelni wyższych. Trendy globalizacyjne w szkolnictwie wyższym wpływają bezpośrednio na zmiany w zarządzaniu uczelniami wyższymi w Wietnamie. Przede wszystkim dotyczy to strategii oraz szerszej wizji. Zmiany w tym obszarze nie dotyczą tylko uczelni wietnamskich, dlatego też wymaga on jeszcze wielu badań i prób opracowania jak najlepszych modeli zarządzania. Wskazana jest tu także wymiana spostrzeżeń oraz doświadczeń w ramach współpracy międzynarodowej.

Współdziałanie pomiędzy zewnętrznymi elementami modelu zarządzania publiczną uczelnią wyższą

Elementy zewnętrzne modelu zarządzania uczelnią publiczną nie tylko wpływają na elementy wewnętrzne tego modelu, ale również wzajemnie oddziałują pomiędzy sobą. Wśród tych elementów zewnętrznych państwo odgrywa szczególną rolę, regulując wpływy rynkowe, udział społeczeństwa oddziaływanie tendencji globalizacyjnych na szkolnictwo wyższe. Dzięki tak pojętej roli państwa wpływ innych elementów zewnętrznych na uczelnie publiczne, a w szczególności na zarządzanie tymi instytucjami, jest ukierunkowany pozytywnie.

Elementy wewnętrzne modelu zarządzania publiczną uczelnią wyższą i wzajemne ich oddziaływanie

Cele zarządzania uczelnią publiczną

Ustalenie celów zarządzania ma elementarne znaczenie w procesie ukierunkowania całego systemu zarządzania publiczną uczelnią wyższą. Dlatego cele zarządzania regulują treści, sposoby i potencjał zarządzania. Podmioty zarządzające uczelnią powinny również organizować i kierować procesem zarządzania uczelnią zgodnie z ustalonymi wcześniej celami. Proces zarządzania uczelnią publiczną powinien spełniać następujące cele: a) ukierunkowywać działalność uczelni publicznej; b) budować środowisko demokracji, jawności twórczości i innowacyjności w uczelniach publicznych; c) dostarczać usługi edukacyjne na najwyższym poziomie jakościowym.

Treści procesu zarządzania uczelnią publiczną

Proces zarządzania uczelnią publiczną powinien zawierać następujące treści: a) deklarację misji i wizji uczelni publicznej; b) ustalenie planu i ustalenie kierunku działania uczelni w odpowiednich obszarach: organizacja kadr, nauczanie, finansowanie; c) przestrzeganie prawa obowiązującego na uczelni; d) ustalenie praw i obowiązków regulujących relacje pomiędzy różnymi podmiotami wewnątrz uczelni oraz pomiędzy uczelnią i różnorodnymi podmiotami partnerskimi. Każda z wymienionych treści odzwierciedla jeden obszar działania uczelni publicznych. Zakresy tych treści chociaż są wzajemnie niezależne od siebie, to jednocześnie mają bardzo bliskie relacje między sobą.

Metody zarządzania publiczną uczelnią wyższą

Odpowiedni dobór i zastosowanie metod zarządzania jest koniecznym elementem modelu zarządzania publiczną uczelnią wyższą. Awangardowa uczelnia funkcjonują-

ca w globalnym systemie światowym musi być innowacyjnie zarządzana pod każdym względem. Zarządzanie uczelnią publiczną w obecnej perspektywie powinno zawierać następujące metody działania: suwerenność uczelni przy jednoczesnej konieczności analizy i kontroli jakości kształcenia. Metody te muszą współdziałać wzajemnie, umożliwiając przeprowadzenie procesu odnowy i rozwoju uczelni publicznej. Brak którejkolwiek z tych elementów, zwłaszcza suwerenności poszczególnych uczelni, może doprowadzić do małej efektywności procesu zarządzania publiczną uczelnią wyższą.

Podmioty zarządzania publiczną uczelnią wyższą

Do najważniejszych podmiotów zarządzania publiczną uczelnią wyższą w Wietnamie należą: dyrektyw partyjny, rada uczelni i rektor. Te podmioty tworzą trójwładzę w uczelniach publicznych. Jednak w obszarze zarządzania rada uczelni pełni najważniejszą rolę. Dlatego też wzmocnienie roli rady uczelni poprzez ustalenie mechanizmu zapewniającego jak największy zakres działalności tego podmiotu z odpowiednimi uprawnieniami jest traktowane jako kluczowy problem w proponowanym modelu zarządzania publiczną uczelnią wyższą.

Zasoby ludzkie i ich rola w procesie zarządzania publiczną uczelnią wyższą

Właściwy przebieg procesu zarządzania publiczną uczelnią wyższą musi być gwarantowany przez zasoby ludzkie rekrutowane przez organy państwa, samą uczelnię i organizacje społeczne. W zależności od warunków i stopnia samodzielności uczelni wzajemne stosunki między tymi siłami mogą być różne. Uczelnie publiczne muszą być coraz aktywniejsze i bardziej innowacyjne w swojej działalności edukacyjnej, badaniach naukowych, stosowaniu technologii, usługach związanych ze szkolnictwem wyższym, współpracy międzynarodowej. Istotne jest więc dbanie o równoległy rozwój zasobów ludzkich oraz wprowadzanie coraz to efektywniejszego sposobu zarządzania kadrami.

Wzajemne oddziaływanie pomiędzy elementami wewnętrznymi modelu zarządzania publiczną uczelnią wyższą

Proces wzajemnego oddziaływania pomiędzy elementami wewnętrznymi modelu zarządzania uczelnią publiczną przebiega wzdłuż dwóch osi:

1. Cele – treści – metody – zasoby ludzkie;
2. Podmioty zarządzające – podmioty zarządzane.

W przebiegu procesu wzdłuż pierwszej osi należy zauważyć wyraźnie ważną rolę odpowiednio ustalonych i realizowanych celów zarządzania. Cele zarządzania wyznaczają treści i metody zarządzania. Zasoby ludzkie służą realizacji celów zarządzania.

W przebiegu drugiej osi należy podkreślić wyraźną rolę nie tylko podmiotu zarządzającego, ale także podmiotów podlegających procesowi zarządzania. W uczelniach publicznych, do tej drugiej grupy podmiotów należą nie tylko wykładowcy, eksperci, studenci, ale również takie działy uczelni, jak kadry, poszczególne jednostki administracji i finansów. Metody zarządzania wynikające z przyjętego modelu powinny być odpowiednio dobrane do różnych odbiorców procesu zarządzania.

Podsumowanie

Aby odpowiednio zarządzać publiczną uczelnią wyższą, należy stosować określony model wyznaczający ten jakże istotny, chociażby z punktu widzenia trendów globalizacyjnych, proces. Model zarządzania publiczną uczelnią wyższą proponowany w niniejszym opracowaniu jest modelem opierającym się na opisie różnorodnych elementów występujących w procesie zarządzania uczelnią i wzajemnych relacji pomiędzy nimi. Odnosi się on do obecnej sytuacji działania państwa, funkcjonowania i oczekiwań społeczeństwa, rynku i procesów globalizacyjnych, którym podlega szkolnictwo wyższe. Aby potwierdzić efektywność i możliwości realizacji tego modelu zarządzania, należy podejmować dalsze próby wdrażania jego elementów w praktyce zarządzania publicznymi uczelniami wyższymi. Istotnym jest także dokonywanie dalszych wnikliwych analiz badawczych i rozważań teoretycznych. Szczególnie interesujące wydaje się to w kontekście możliwości współpracy naukowej pomiędzy uczelniami Wietnamu i Polski.

Podziękowania

Autorzy artykułu pragną wyrazić swoje serdeczne podziękowania Doktorowi Andrzejowi Zygałło z Uniwersytetu Zielonogórskiego za nieocenioną pomoc w przygotowaniu niniejszego tekstu.

Bibliografia

- Dobbins M., Knill C., Vogtle E.M. (2011), *An analytical framework for the cross-country comparison of higher education governance*, „Higher Education”, 62 (5), s. 665-683.
- Drucker F.P. (1998), *Praktyka zarządzania*, Warszawa-Kraków.
- Drucker F.P. (2001), *The age of discontinuity. Guidelines to our changing society*, London.
- Eurydice (2008), *Higher education governance in Europe: Policies, structures, funding and academic staff*, Brussels.

- Fried J. (2006) *Higher education governance in Europe: Autonomy, ownership and accountability – A review of the literature*, [w:] *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market Forces*, red. J. Kohler, J. Huber, Council of Europe, Strasbourg, s. 79-134.
- Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, Warszawa.
- Laloux F. (2014), *Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*, Brussels.
- Ngô Tuyết Mai (2012), *Reforma w zarządzaniu uczelnią publiczną dla podnoszenia jakości kształcenia: Czego Wietnam może się uczyć z praktyki na świecie*, Seminarium Międzynarodowe, TP. Ho Chi Minh City, 28-29.08.
- Phạm Thị Ly (2008), *Zarządzanie uczelnią wyższą – Doświadczenia Stanów Zjednoczonych i możliwość stosowania w Wietnamie*, [w:] *Odnowa w szkolnictwie wyższym Wietnamu, dwa momenty na początku stulecia*, Wydawnictwo Kultury w Saigonie i Uniwersytet Hoa Sen, 2008 (po wietnamsku), Ho Chi Minh City.
- Rifkin J. (2003), *Wiek dostępu. Nowa kultura hiperkapitalizmu, w której płaci się za każdą chwilę życia*, Wrocław.
- Rymarczyk J. (2005), *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa.
- Rząd Socjalistycznej Republiki Wietnamu (2012), *Prawo Szkolnictwa Wyższego* (po wietnamsku), Hanoi.
- Salami J. (2009), *The challenge of establishing world-class universities*, Washington.
- Sanyal R.N. (2001), *International Management: A Strategic Perspective*, Upper Saddle River.
- Vukasovic M. (2006), *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, Strasbourg.
- Zorska A. (1998), *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Warszawa.
- Zygadło A. (2018), *Poczucie podmiotowości i zaangażowanie pracowników we współczesnych samozarządzających się organizacjach*, „Relacje. Studia z Nauk Społecznych”, nr 5, s. 151-160.
- Zygadło A. (2019), *Uwarunkowania rezygnacji z poczucia podmiotowości menedżerów korporacji międzynarodowych*, Zielona Góra.

Model zarządzania wietnamską uczelnią publiczną w kontekście współczesnych uwarunkowań globalnych

Streszczenie: Badanie i propozycja modelu zarządzania uczelnią publiczną w Wietnamie w dobie ekonomii rynkowej ukierunkowanej socjalistycznie i globalizacji międzynarodowej są zagadnieniami mającymi zarówno teoretyczne, jak i praktyczne znaczenie. Odpowiada to potrzebie zasadniczej i wszechstronnej odnowy kształcenia wyższego obecnie w Wietnamie.

Na podstawie rozważań modeli zarządzania uczelnią publiczną na świecie oraz tendencji rozwoju uczelni publicznych Wietnamu, w niniejszej pracy zaproponowano model zarządzania wietnamską uczelnią publiczną. Aby potwierdzić efektywność i możliwość realizacji tego modelu, należy dążyć do wdrażania go w praktyce zarządzania uczelniami publicznymi.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, zarządzanie uczelnią publiczną, model zarządzania uczelnią, publiczna uczelnia wyższa

The model of management of Vietnamese Public Universities in the context of contemporary global world conditions

Summary: The study and proposal of the model of public university management in Vietnam in the era of socialist-oriented market economy and international globalization are issues of both theoretical and practical significance. This corresponds to the need for a fundamental and comprehensive renewal of higher education in the current era in Vietnam. Based on the considerations of public university management models in the world and the development tendencies of Vietnam's public universities, this paper proposes a model of managing a Vietnamese public university. To confirm the effectiveness and feasibility of implementing this model, one should strive to implement it in public universities management practice.

Keywords: higher education, public university management, university management model, public university