



Jerzy Gołuchowski

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji
Katedra Inżynierii Wiedzy
jerzy.goluchowski@ue.katowice.pl

Barbara Filipczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji
Katedra Inżynierii Wiedzy
barbara.filipczyk@ue.katowice.pl

Maria Smolarek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji
Katedra Inżynierii Wiedzy
maria.smolarek@ue.katowice.pl

DOŚWIADCZENIA Z WDRAŻANIA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA UCZELNIĄ SIMPLE

Streszczenie: Uwarunkowania formalnoprawne, rynkowe oraz demograficzne sprawiają, że wiele uczelni w Polsce stoi przed koniecznością modernizacji swojego modelu zarządzania. W artykule zaprezentowano podejście do tej zmiany przyjęte w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach. Autorzy przedstawiają podjęte działania, osiągnięte korzyści oraz doświadczenia z wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania uczelnią.

Słowa kluczowe: zarządzanie uczelnią, informatyzacja uczelni, zintegrowany system zarządzania uczelnią.

Wprowadzenie

Wzrost autonomii uniwersytetów, konieczność konkurowania na rynku kształcenia, badań i ekspertyz wiąże się nierozdzielnie z poszerzeniem pola odpowiedzialności uczelni wobec jej interesariuszy. Heidegger trafnie zauważył, że zaczynamy dostrzegać potrzebę rozmyślenia nad istotą jakiejś rzeczy tylko wtedy, gdy nie funkcjonuje ona poprawnie, gdy nie możemy jej znaleźć w miejscu, w którym zawsze była lub gdy zaczyna się zachowywać w sposób, jaki zgodnie z naszą wiedzą i przyzwyczajeniem można opisać tylko jako dziwny, zaskakujący, wprawiający w zakłopotanie i niezrozumiały [Heidegger, 2013].

Głównym problemem wielu uczelni w Polsce jest zapewnienie wysokiej jakości kształcenia, w tym dostosowanie oferty dydaktycznej do potrzeb rynku pracy. Przemiany zachodzące w naszym kraju w ostatniej dekadzie wykreowały wprawdzie popyt na studiowanie (według danych GUS – wzrost współczynnika skolaryzacji z 30,6 w 2000 r. do 53,7 w 2010 r., co także znalazło odbicie w intensywnym wzroście liczby szkół wyższych z 310 w 2000 r. do 461 w 2009 r.), jednakże jednocześnie zaobserwowano, iż jakość kształcenia jest mocno zróżnicowana i niedostosowana do oczekiwań rynku. Ponadto wiele uczelni ma problemy finansowe, które wskutek poważnego kryzysu demograficznego mogą się pogłębić. Wymaga to modernizacji zarządzania szkołami wyższymi. Wsparciem dla uczelni w tym zakresie stał się Program Operacyjny Kapitał Ludzki Priorytet IV. Szkolnictwo wyższe i nauka, Poddziałanie 4.1.2 Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni.

Artykuł jest komunikatem z badań prowadzonych zgodnie z metodą *action research* [zob np. Tripp, 2005]. Przedstawiono w nim doświadczenia uczestników projektu *Zarządzanie uczelniami dla zaawansowanych – wdrożenie modelu zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. Po przedstawieniu głównych założeń projektu zaprezentowano zintegrowany model zarządzania uniwersytetem, a następnie wskazano zintegrowany system informatyczny jako fundament opracowanego modelu zarządzania uczelnią. Artykuł kończy opis doświadczeń ze zrealizowanego wdrożenia.

1. Charakterystyka projektu wspomagającego doskonalenie zarządzania uczelnią

Kierunki rozwoju uniwersytetu na lata 2013-2017 wyznacza Strategia Rozwoju Uniwersytetu przyjęta Uchwałą nr 39/2009/2010 Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach z 24 czerwca 2010 r., która została zoperacjonalizowana w latach 2012-2014. Jednym z priorytetów działań ujętych w Strategii Rozwoju Uniwersytetu jest sprawna administracja i nowoczesne zarządzanie uczelnią.

Realizując założenia Strategii Rozwoju Uniwersytetu na lata 2010-2017, podjęto w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach realizację projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego pn. *Zarządzanie uczelniami dla zaawansowanych – wdrożenie modelu zarządzania Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach* (w skrócie *Zarządzanie uczelniami dla zaawansowanych*). Projekt był realizowany od 1 lipca 2012 r. do 30 czerwca 2014 r. W jego ramach pracowano nad systemowymi rozwiązaniami

w zakresie zarządzania uczelnią. Pozyskane środki finansowe pozwoliły m.in. na przeprowadzenie kolejnego etapu informatyzacji uczelni.

Podstawą podjętych działań doskonalących zarządzanie uczelnią oraz wdrożenia nowego systemu zintegrowanego wspierającego zarządzanie były założenia zawarte w rekomendowanym przez NCBiR raporcie końcowym *Model zarządzania uczelniami w Polsce* [duVall, 2011]. Raport ten nakreśla całościowy model zarządzania szkołą wyższą obejmujący ustrój uczelni, samorządność akademicką i menedżerską, procesy dydaktyczne, procesy badawcze, zarządzanie: kadrami, wiedzą, własnością intelektualną, jakością kształcenia i pracy uczelni, zasobami materialnymi, finansami, a także ryzykiem. W opracowaniu tym dla każdego wyróżnionego modułu zostały sformułowane założenia. Przyjęto, że poszczególne moduły zostaną dopasowane do potrzeb Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Głównym celem projektu *Zarządzanie uczelnią dla zaawansowanych – wdrożenie modelu zarządzania Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach* było zwiększenie jakości i efektywności zarządzania uczelnią poprzez wdrożenie założeń Strategii. W zamierzeniu projekt powinien także pozwalać efektywnie identyfikować i weryfikować zagrożenia występujące w codziennej pracy uczelni, a w konsekwencji usprawniać proces kształcenia.

W ramach projektu:

- opracowano zintegrowany model zarządzania uczelnią składający się z kilku modeli dziedzinowych,
- wdrożono zintegrowany system informatyczny zarządzania uczelnią.

Na Strategii oraz jej uszczegółowieniu (operacjonalizacji) wprowadzanej równocześnie z realizacją projektu *Zarządzanie uczelnią dla zaawansowanych* oparto założenia modelu zintegrowanego zarządzania uczelnią. Model ten ukierunkowano na efektywne podnoszenie jakości kształcenia i badań poprzez kompleksowe podejście do zarządzania uczelnią, obejmujące wszystkie procesy podstawowe, zarządcze oraz wsparcia administracyjnego.

Tabela 1 przedstawia wybrane obszary działalności uczelni oraz zrealizowane zadania wpływające na kształtowanie zintegrowanego modelu zarządzania uczelnią.

Tabela 1. Zrealizowane zadania kształtujące model zarządzania uczelnią w wybranych obszarach

Lp.	Obszar	Zrealizowane zadania
1	Zarządzanie kadrami	<p>Opracowanie kryteriów segmentacji strategicznej zasobów ludzkich uczelni z uwzględnieniem priorytetu wykorzystania potencjału pracowników oraz wagi ich kapitału ludzkiego. Przygotowanie założeń do budowania ścieżek karier pracowników merytorycznych i wsparcia procesów merytorycznych opartych na zaproponowanej segmentacji.</p> <p>Opracowanie założeń procesu planowania zatrudnienia i rekrutacji oraz wytycznych w sprawie komunikacji z rynkiem pracy.</p> <p>Opracowanie procedury zatrudniania pracowników z uwzględnieniem wymagań kompetencyjnych. Opracowanie wzorcowych kart stanowisk pracy zawierających kompetencje, obowiązki i uprawnienia.</p> <p>Opracowanie regulaminu okresowego oceniania wszystkich pracowników uczelni. Przeprowadzenie szkolenia dla kierowników działów administracyjnych z zakresu okresowego oceniania i opisów stanowisk pracy. Przeprowadzenie oceny pracowników administracji i obsługi.</p> <p>Stworzenie warunków do dalszych udoskonaleń i wprowadzania kolejnych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi (np. budowania marki pracodawcy, systemu doskonalenia i awansowania pracowników, obsługi procesów podstawowych, rotacji i wzbogacania treści pracy, złożonego systemu motywacji, doskonalenia jakości życia w pracy, podnoszenia etyki zawodowej i społecznej odpowiedzialności uniwersytetu).</p>
2	Zarządzanie finansami	<p>Wdrożenie budżetowania i poszerzenie zakresu rachunkowości zarządczej.</p> <p>Przygotowanie możliwości wieloletniego planu finansowego.</p> <p>Stworzenie systemu wynagrodzeń uwzględniającego pełny zakres aktywności kadry akademickiej (nauka, dydaktyka, aktywność organizacyjna).</p> <p>Powiązanie systemów wynagradzania pracowników z ich osiągnięciami naukowymi oraz osiągnięciami wydziałów (w tym uzyskiwanymi wynikami finansowymi).</p> <p>Optymalizacja obciążeń dydaktycznych pracowników.</p> <p>Analiza obecnego procesu obsługi działalności naukowo-badawczej oraz określenie kierunków jej przekształceń.</p> <p>Stworzenie systemu wsparcia realizacji projektów naukowo-badawczych (zapewnienie infrastruktury organizacyjno-prawnej, administracyjnej, finansowej oraz techniczno-informatycznej).</p> <p>Stworzenie systemu wsparcia (organizacyjno-administracyjnego, finansowego i technicznego) dla kluczowych wydarzeń naukowych.</p>
3	Zarządzanie majątkiem	<p>Zinformatyzowanie ewidencji majątku uczelni umożliwiające zarządzanie składowymi majątku na różnych poziomach szczegółowości po przeprowadzeniu audytu wyposażenia, w tym kontrolę ich wykorzystania.</p> <p>Zinformatyzowanie zarządzania remontami majątku uczelni, umożliwiające ewidencjonowanie przeglądów, awarii, remontów, odpisów składowych majątku.</p> <p>Uruchomienie wirtualnej portierni w każdym budynku uniwersytetu, pozwalającej monitorować wykorzystanie sal dydaktycznych, pomieszczeń biurowych i innych lokali użytkowych.</p>
4	Obsługa procesów dydaktycznych	<p>Uruchomienie wirtualnego dziekanatu z nowymi funkcjonalnościami.</p> <p>Przeprowadzenie pilotażowego badania losów absolwentów na Wydziale Informatyki i Komunikacji.</p>
5	Obieg dokumentów	<p>Przygotowanie elektronicznych wzorców dokumentów (np. wniosek urlopowy, dokument księgowy, pismo przychodzące, wychodzące, wewnętrzne).</p> <p>Przygotowanie procedury obiegu dokumentów w kontekście ich elektronicznego obiegu.</p>

Projekt w swoim zamyśle miał zmienić funkcjonowanie uczelni w wielu obszarach. W jego ramach przewidziano m.in. wprowadzenie nowych rozwiązań informatycznych, stworzenie nowego modelu zarządzania majątkiem i zasobami ludzkimi, zmiany w polityce zarządzania jakością kształcenia, a także zoptyma-

lizowanie uprawnień zarządczych w uczelni w ujęciu zidentyfikowanych i zamodelowanych procesów zarządzania. Rok funkcjonowania modelu potwierdza, że przyjęte założenia były poprawne.

2. Zintegrowany system informatyczny jako fundament zintegrowanego modelu zarządzania uczelnią

Bardzo istotnym elementem zintegrowanego modelu zarządzania uniwersytetem jest **zintegrowany system informatyczny** usprawniający gromadzenie, analizę i przepływ informacji oraz efektywniejsze zarządzanie zmianami i koordynowanie pracy wszystkich elementów w ramach modelu zarządzania uniwersytetem, a także dostarczający wiedzę na potrzeby optymalizacji zarządzania procesami w uczelni.

Wdrożony zintegrowany system informatyczny SIMPLE obejmuje:

- 1) Moduły dziedzinowe, tj.:
 - a) moduł kadrowo-płacowy;
 - b) moduł finansowo-księgowy;
 - c) moduł zarządzania majątkiem;
 - d) moduł obsługi dydaktyki;
 - e) moduł zarządzania projektami;
 - f) moduł zarządzania obiegiem dokumentów;
- 2) Hurtownię danych wraz z systemem klasy BI;
- 3) System zarządzania dokumentami.

Zintegrowany system informatyczny służy do gromadzenia, przetwarzania i udostępniania danych koniecznych do podejmowania decyzji we wszystkich obszarach działalności uczelni. Podstawowym wyznacznikiem jakościowym systemu informatycznego dla uczelni jest poziom integracji wymienionych modułów w jeden spójny system zarządzania. Oznacza to również, że każdy z procesów powinien być zdefiniowany, zarejestrowany, a tam, gdzie to potrzebne, wspomagany przez mechanizmy automatyzacji, parametryzacji, a także symulacji. Funkcjonalność systemu zintegrowanego poszerza portal komunikacji z otoczeniem (portal projektów).

Architektura systemu informatycznego ma charakter dynamiczny, a jego istotą jest:

- a) wspomaganie procesów w uczelni, w tym procesu kształcenia i badań naukowych;
- b) zapewnienie dostosowywania się uczelni do zmieniających się wymagań otoczenia;

- c) ułatwienie wymiany informacji w uczelni;
- d) zapewnienie dostępu do danych umożliwiających ich analizowanie w wymiarach i przekrojach niezbędnych do podejmowania decyzji na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej;
- e) elastyczny system tworzenia sprawozdań i analiz na potrzeby zarządzania uczelnią, jak również systemów zewnętrznych;
- f) sprawne działanie mechanizmów integracji z systemami zewnętrznymi, w tym z systemem POLON;
- g) zarządzanie strukturą organizacyjną uczelni (podziały, łączenie oraz powoływanie i likwidacja jednostek organizacyjnych) za pomocą programu komputerowego stanowiącego element zintegrowanego modelu zarządzania uczelnią.

Podstawowe korzyści osiągnięte dzięki wdrożeniu zintegrowanego systemu zarządzania uczelnią przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Podstawowe korzyści osiągnięte dzięki wdrożeniu zintegrowanego systemu zarządzania uczelnią

Lp.	Korzyści	Zrealizowane zadania
1	2	3
1	Kompleksowe wsparcie przez system informatyczny najistotniejszych obszarów działalności uczelni.	Wdrożenie modułów: <ul style="list-style-type: none"> – kadry i płace, – rozliczanie dydaktyki, – ocena pracowników, – finanse i księgowość, – budżetowanie i kontroling, – obrót towarowy (gospodarka magazynowa, logistyka, sprzedaż i zakupy), – gospodarowanie majątkiem trwałym (ewidencja majątku, amortyzacja, inwentaryzacja, ubezpieczenia, remonty), – dziekanat i wirtualny dziekanat, – elektroniczny obieg dokumentów.
2	Rozbudowa platformy integracyjnej wspierającej funkcjonowanie zintegrowanego systemu informatycznego.	Zakup sprzętu i oprogramowania.
3	Wzbogacenie wiedzy w zakresie możliwości wykorzystania zintegrowanego systemu informatycznego w optymalizacji zarządzania uczelnią, w tym: <ul style="list-style-type: none"> – zwiększenie zakresu i jakości informacji służących do podejmowania decyzji na wszystkich szczeblach zarządzania, – racjonalizacja obiegu informacji oraz danych wprowadzanych do systemu, jak i generowanych przez system, – zwiększenie zakresu dostępnych danych na wszystkich stanowiskach. 	Stworzenie centralnej bazy danych obejmującej całą uczelnię, zawierającej informacje o różnorodnych obszarach działalności uczelni. Wprowadzenie jednolitego dla całej uczelni formatu dostępnych informacji, formularzy oraz raportów. Zapewnienie bieżącego dostępu do zbiorczych informacji zarządzanych. Wyeliminowanie wielokrotnego wprowadzania danych o tym samym zdarzeniu na poszczególnych stanowiskach.

cd. tabeli 2

1	2	3
4	Wzmocnienie współpracy z otoczeniem zewnętrznym (biznesowymi i naukowym).	Powołanie Biura Współpracy z Biznesem i Otoczeniem Instytucjonalnym. Powołanie Zespołu ds. Krajowych Projektów Dydaktycznych. Uruchomienie rad programowych przy wszystkich kierunkach studiów. Wdrożenie portalu projektów www.portal-projektow@ue.katowice.pl , służącego praktycznemu wykorzystaniu wiedzy pracowników uczelni w kontaktach z otoczeniem. Opracowanie upublicznionej bazy ekspertów w poszczególnych dziedzinach działalności uczelni.
5	Wdrożenie modelu społecznej odpowiedzialności uczelni (pilotażowe, na Wydziale Informatyki i Komunikacji).	Zmodyfikowana strategia wydziału z uwzględnieniem potrzeb otoczenia społecznego. Realizacja pięciu oddolnych inicjatyw (projektów) społecznie odpowiedzialnych.
6	Wdrożenie modelu jakości kształcenia i jakości pracy uczelni.	Opracowanie hurtowni danych gromadzącej informacje o działaniu uczelni. Zakup oprogramowania służącego analizie procesów realizowanych na uczelni. Organizacja szkoleń dla kadry kierowniczej uczelni z zakresu metodyki zarządzania projektami Prince2, zamówień publicznych, analizy procesów.

Realizacja wdrożenia nowego zintegrowanego informatycznego systemu zarządzania uniwersytetem, obejmującego swymi modułami całą niemal działalność uczelni, daje szansę, ale nie gwarancję lepszego zarządzania uczelnią. Wiele zależy od umiejętności wykorzystania wdrożonych rozwiązań. Zaproponowane modele w obszarze jakości kształcenia oraz wprowadzenie mechanizmów doskonalenia zarządzania usprawniają pracę podstawowych jednostek uczelni oraz przyczynią się do wzrostu efektywności pracowników administracji, jak również umożliwią szerszą promocję i współpracę w dziedzinie badań naukowych.

3. Wnioski z wdrożenia

Istotnym problemem w zakresie informatyzacji sektora szkolnictwa wyższego jest brak na rynku oprogramowania kompleksowych rozwiązań informatycznych przeznaczonych dla szkół wyższych. Firmy wytwarzające oprogramowanie oferują rozwiązania cząstkowe bądź próbują dostosowywać swoje rozwiązania z innych branż. Często zawiązywane są także konsorcja, które wspólnie oferują oprogramowanie odpowiadające potrzebom uczelni. Jednakże tu napotyka się trudności wynikające m.in. z braku integracji tegoż oprogramowania, a także realizacji odmiennych celów przez poszczególnych konsorcjantów. Uczelnia decydująca się na wdrożenie takiego rozwiązania musi liczyć się z dodatkowymi wyzwaniem.

W każdym wdrożeniu systemu informatycznego, zwłaszcza zintegrowanego, napotyka się na rozbieżność oczekiwań kierownictwa organizacji zamawiającej, firmy dostarczającej oprogramowanie oraz pracowników obydwóch organizacji. Oczekiwania wobec realizacji projektu kierownictwa zleceniodawcy często stoją w sprzeczności z oczekiwaniami wykonawcy, także pracowników organizacji zlecającej. Każda ze stron dąży do minimalizacji nakładów pracy, czasu realizacji oraz środków finansowych przeznaczonych na przedsięwzięcie. Ponadto każda ze stron przyjmuje swoją interpretację realizowanych zadań, np. specyfikacja istotnych warunków zamówienia czy wyniki analizy są prezentowane w języku naturalnym, ten zaś ma liczne wady prowadzące do odmiennej interpretacji zapisanych słów.

Realizując projekt, wykonawcy walczą z czasem i ze złożonością zadania. Najczęściej w organizacji jest tak, że przed rozpoczęciem wdrażania nie wszystko, co istotne dla realizacji projektu, jest do końca przemyślane i udokumentowane. Dopiero w trakcie dochodzi do dyskusji, np. jak powinny wyglądać procesy biznesowe (administracyjne). Nie bez znaczenia jest tu doświadczenie firmy realizującej wdrożenie, która może je przekazać, czy też pokazać dobre praktyki realizacji określonych zadań. Dzielenie się wiedzą nabytą w trakcie realizacji projektu stanowi zawsze cenny dorobek, z którym zapoznanie się chroni kolejnych realizatorów przed możliwymi błędami. Doświadczenia w tym zakresie potwierdzają ogromną rolę wsparcia ze strony kierownictwa organizacji.

Wdrożenie systemu zintegrowanego zawsze jest wyzwaniem i dużą zmianą w organizacji. Niestety, często okazuje się, że informatyzacja jest postrzegana przez pracowników jako uciążliwy dodatek do zadań, które akurat realizują. Niekiedy dochodzi do tego obawa przed utratą pracy, prestiżu itp. Początkowo pracownicy odczuwają dyskomfort, niekiedy zniechęcenie koniecznością uczenia się nowego narzędzia, koniecznością wykonania dodatkowej pracy, nie zawsze właściwie opłaconej. Istotna jest np. zmiana interfejsu ze znakowego na graficzny. Przykładowo konieczność klikania w celu dokonania wyboru zamiast naciśnięcia klawisza dla części starszych pracowników była pogorszeniem, a nie poprawą ergonomii systemu. Pokonanie bariery psychologicznej jest jednym z istotniejszych zadań w realizacji procesu wdrażania zintegrowanych systemów, co zresztą podkreślają autorzy publikacji poświęconych tej problematyce [zob. Kupczak i Turek, 2013].

Doświadczenia wskazują, że przyjęcie strategii wdrażania poprzez implementację poszczególnych modułów jest celowe i skuteczne. Wynika to m.in. z uwarunkowań czasowych. Wdrożenie modułu obsługi dziekanatów musi być ściśle skorelowane z harmonogramem roku akademickiego; zupełnie inne ograniczenia w tym zakresie obowiązują dla modułu finansowo-księgowego.

Doświadczenia wskazują również na konieczność przywiązania szczególnej wagi do migracji danych; specyfika uczelni związana z realizacją określonego toku, programu studiów przez poszczególnych studentów jest poważnym wyzwaniem w realizacji tego procesu.

Czynnikiem utrudniającym wdrożenie było połączenie wdrożenia z operacyjną Strategią i związanymi z tym potrzebami zmian w sferze ładu korporacyjnego. Wykorzystanie metodyki Prince2 ułatwiało prace, jednakże wymagało dostosowania jej zasad do potrzeb uczelni, projektu i zespołu. Wśród czynników wpływających na dostosowanie istotne znaczenie miała wielkość projektu, specyfika wdrażanego systemu/modułu, a także sposób finansowania i rozliczania projektu. Niewątpliwie ważnym ograniczeniem było także to, że wdrożenie miało miejsce w uczelni publicznej oraz że realizacja projektu informatyzacji była prowadzona w ramach projektu NCBiR.

Odziaływanie projektu ma charakter długofalowy, więc nie wszystkie efekty włożonego w realizację zadań wysiłku są od razu widoczne. Najbardziej zauważalne obecnie są zmiany dostrzegalne po wprowadzeniu elektronicznego obiegu dokumentów, uruchomieniu rozbudowanego wirtualnego dziekanatu, wprowadzeniu modelu zoptymalizowanego zarządzania majątkiem oraz nowego modelu zarządzania finansami, w tym budżetowania jednostek organizacyjnych, zarządzaniem projektami naukowymi i dydaktycznymi. Jako antycypowane w bliskiej przyszłości są efekty wynikające z udostępnienia nowej wiedzy o zachodzących procesach zarządzającym uczelnią.

Literatura

- Gołuchowski J., Smolarek M. (red.) (2014), *Semantyczne modelowanie organizacji*, Difin, Warszawa.
- Heidegger M. (2014), *Bycie i czas*, WN PWN, Warszawa.
- Kupczak P., Turek T. (2013), *Bariery wdrażania zintegrowanych systemów informatycznych zarządzania w działach administracji wyższej uczelni publicznej*, Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, nr 29.
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020 – projekt środowiskowy* (2009), praca zbiorowa pod red. Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP), Wydawnictwo UW, Warszawa.
- Strategia Rozwoju Uniwersytetu na lata 2010-2017*, Uchwała nr 39/2009/2010 Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach z dnia 24 czerwca 2010 r.
- Tripp D. (2005), *Action research: a methodological introduction*, http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/en_a09v31n3.pdf.
- Vall M. du (red.) (2011), *Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce”*, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym UJ, Kraków.

**IMPLEMENTATION OF THE INTEGRATED UNIVERSITY
MANAGEMENT SYSTEM “SIMPLE” EXPERIENCES**

Summary: Formal and legal, as well as market and demographic conditions cause, that many of Polish universities faces the necessity of modernization of established management model. The article presents the approach to this change chosen at the University of Economics in Katowice. In the article authors describe taken actions, achieved benefits and experiences gained during the process of implementation of university management system.

Keywords: university management, university informatization, integrated university management system.