

PRACE NAUKOWE

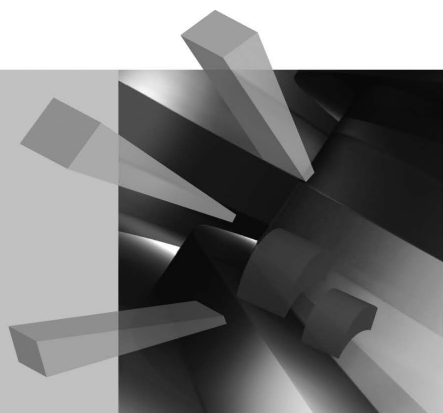
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

264

Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki



Redaktorzy naukowi

Tadeusz Borys

Piotr Rogala



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Witold Biały, Marek Bugdol, Joanna Ejdys, Piotr Grudowski,
Jan Jasiczak, Piotr Jedynek, Krystyna Lisiecka, Alina Matuszak-Flejszman,
Franciszek Mroczo, Bazyl Poskrobko, Piotr Przybyłowski, Tadeusz Sikora,
Elżbieta Skrzypek, Katarzyna Szczepańska, Stanisław Tkaczyk,
Maciej Urbaniak, Tadeusz Wawak, Małgorzata Wiśniewska,
Leszek Woźniak, Zofia Zymonik.

Redakcja wydawnicza: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Marcin Orszulak

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-298-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz, Zaangażowanie organizacyjne – istota, pomiar i wdrożenie	11
Bartosz Bartniczak, Sposoby badania satysfakcji użytkowników Banku Danych Lokalnych	24
Tadeusz Borys, Kluczowe wymiary orientacji na wyniki	33
Renata Brajer-Marczak, Wyniki procesów z perspektywy dojrzałości procesowej organizacji zorientowanych na jakość	44
Eugenia Czernyszewicz, Samoocena jako element oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i doskonalenia organizacji ukierunkowanej na wyniki	57
Ewa Czyż-Gwiazda, Systemy pomiaru wyników w organizacjach	71
Anna Dobrowolska, Wpływ projektowania systemu pomiaru procesów na osiąganie celów organizacji w koncepcji TQM	82
Joanna Ejdys, Foresight znormalizowanych systemów zarządzania	93
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka, Podejście procesowe w organizacjach zorientowanych projakościowo	109
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Aspekty środowiskowe a orientacja na wyniki w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje	118
Marzena Hajduk-Stelmachowicz, Wsparcie dla przedsiębiorstw podczas wdrażania systemu zarządzania środowiskowego	130
Piotr Jedynak, Orientacja na wyniki w optyce badaczy znormalizowanych systemów zarządzania	142
Marian Kachniarz, Koncepcja systemu oceny efektywności samorządu lokalnego	150
Ewa Kastrau, Rola identyfikacji aspektów środowiskowych i ich oceny w procesie eliminacji negatywnego wpływu działalności polegającej na odbieraniu odpadów komunalnych na środowisko naturalne	163
Maja Kiba-Janiak, Wykorzystanie metody SERVQUAL do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego	175
Romuald Kolman, Analiza efektów systemu	189
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska, Aspekty badania satysfakcji pracowników	199
Adam Kosiuk, Pomiar efektów gospodarowania. Zrównoważona Karta Wyników	209
Krzysztof Kud, Doskonalenie kształtowania przestrzeni	220

Marta Kusterka-Jefmańska , Pomiar jakości życia na poziomie lokalnym – wybrane doświadczenia europejskie i doświadczenia polskich samorządów	230
Andrzej Kwintowski , Wybrane narzędzia pomocne przy postępowaniu z wyrobem niezgodnym	240
Krystyna Lisiecka , Modele pomiaru wyników w organizacjach.....	252
Jerzy Łańcucki , Jakość a satysfakcja klienta w usługach.....	271
Jacek Luczak, Marcelina Górzna , Ocena skuteczności metodyki zarządzania projektami PRINCE2 w administracji publicznej.....	282
Alina Matuszak-Flejszman , Determinanty skuteczności znormalizowanych systemów zarządzania	300
Mieczysław Morawski , Procesy dzielenia się wiedzą z udziałem pracowników kluczowych w wybranych przedsiębiorstwach turystycznych	316
Franciszek Mroczko , Skuteczne <i>public relations</i> w zarządzaniu kryzysowym	329
Krzysztof Nowosielski , Koszty jakości controllingu.....	344
Stanisław Nowosielski , Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji.....	354
Piotr Rogala , Zasada orientacji na wyniki a system zarządzania jakością	370
Magdalena Rojek-Nowosielska , Zasady społecznej odpowiedzialności Przedsiębiorstw wobec pracowników w kontekście zasad Modelu Doskonałości EFQM	381
Agata Rudnicka , Mierzenie wpływu społecznego przedsiębiorstw	394
Elżbieta Skrzypek , Wyznaczniki dojrzałości jakościowej organizacji w świetle wyników badań.....	401
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Metody pomiaru efektywności banków ..	413
Katarzyna Szczepańska , Podstawy satysfakcji klienta w zarządzaniu jakością i jej implikacje	432
Tadeusz Wawak , Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych	451
Radosław Wolniak , Kryterium przywództwa w procesie oceny poziomu dojrzałości systemu zarządzania jakością	475
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ekoinnowacyjność i ekoinnowacje jako kryterium drogi ku ekologicznej i społecznej doskonałości.	488
Krzysztof Zymonik , Gwarancja producencka w kontekście odpowiedzialności za produkt.....	496

Summaries

Anna Balcerek-Wieszala, Liliana Hawrysz , Organizational engagement – essence, measurement and implementation.....	23
---	----

Bartosz Bartniczak , Methods of research of Local Data Bank users' satisfaction	32
Tadeusz Borys , Key dimensions of orientation to results	43
Renata Brajer-Marczak , The results of processes from the perspective of the process maturity of quality oriented organizations	56
Eugenia Czernyszewicz , Self-assessment as an element of assessing the effectiveness of the quality management system and improving results oriented organization	70
Ewa Czyż-Gwiazda , Performance measurement systems in organisations ...	81
Anna Dobrowolska , Influence of the design of the measurement system of processes on achieving goals in the TQM organizations	92
Joanna Ejdys , Application of foresight studies in the field of quality, environmental and safety management systems	108
Grzegorz Grela, Mariusz Hofman, Agnieszka Piasecka , Process approach in process oriented organizations	117
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Environmental aspects and orientation to results in enterprises implementing eco-innovations	129
Marzena Hajduk-Stelmachowicz , Support for enterprises during the process of implementation of the Environmental Management System	141
Piotr Jedynak , Orientation to results from the perspective of standardised management systems researchers	149
Marian Kachniarz , Concept of a local government efficiency assessment system	162
Ewa Kastrau , Role of identification of environmental aspects and their assessment within the process of elimination of the negative impact that collecting of municipal waste has on natural environment	174
Maja Kiba-Janiak , Application of the SERVQUAL method for an analysis of service quality in the field of collective transport	188
Romuald Kolman , System effects analysis	198
Dariusz Kosiorek, Katarzyna Szczepańska , Aspects of research on employees' job satisfaction	207
Adam Kosiuk , Tools for measuring the effectiveness of economy. Balanced scorecard	219
Krzysztof Kud , Principles of excellence in the space management in municipalities	229
Marta Kusterka-Jefmańska , Life quality measurement at the local level – selected european experience and the experience of polish local government	239
Andrzej Kwintowski , Selected tools helpful in proceeding with a non-conforming product	251
Krystyna Lisiecka , Measurement result models in organizations	270
Jerzy Lańcucki , Quality and customer satisfaction in services	281

Jacek Łuczak, Marcelina Górzna , Evaluation of the effectiveness of the project management methodology PRINCE2 in the public administration	299
Alina Matuszak-Flejszman , Determinants of the effectiveness of standardised management systems.....	315
Mieczysław Morawski , Processes of sharing knowledge with key members in selected tourist enterprises	327
Franciszek Mroczko , Effective public relations in crisis management	343
Krzysztof Nowosielski , Quality costs of controlling	353
Stanisław Nowosielski , Process maturity and organisation business results..	369
Piotr Rogala , Results orientation versus the quality management system ISO 9001	380
Magdalena Rojek-Nowosielska , Corporate Social Responsibility principles toward employees in the context of EFQM Excellence Model's principles.....	393
Agata Rudnicka , Corporate social impact measurement	400
Elżbieta Skrzypek , Quality maturity in the light of research findings	412
Elżbieta Aleksandra Studzińska , Methods for measuring the effectiveness of banks.....	431
Katarzyna Szczepańska , Fundamentals of customer satisfaction in quality management and its implications	450
Tadeusz Wawak , Outline of the management improvement model in higher education institutions.....	474
Radosław Wolniak , Criterion for leadership in the process of evaluation of the maturity of a quality management system.....	487
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic , Ecological innovative character and ecological innovations as a means of ecological and social excellence	495
Krzysztof Zymonik , Producer's guarantee in the context of product liability	510

Tadeusz Wawak

Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej*
e-mail: tadeusz.wawak@uj.edu.pl

ZARYS MODELU DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA W SZKOŁACH WYŻSZYCH

Streszczenie: Od marca 2011 r. wdrażane są w Polsce nowe rozwiązania dotyczące funkcjonowania uczelni, w tym zarządzania nimi. Jest to pierwszy etap reformy szkolnictwa wyższego, za którym muszą pójść następne, bardziej radykalne i konsekwentne, poparte pokaznym wsparciem finansowym. Dlatego też warto pochylić się nad problemami i sposobami doskonalenia zarządzania w uczelniach oraz zająć się budową zarysu modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych, którego wdrożenie spowoduje wzrost jakości zarządzania. Opracowywanie tego zarysu modelu wymaga uprzedniego przedstawienia zaleceń procesu bolońskiego i Unii Europejskiej w tym zakresie oraz specyfiki szkół wyższych w Polsce. Ponadto konieczne jest zaprezentowanie, zaadaptowanych do potrzeb i warunków uczelni, osiem zasad EFQM oraz głównych wartości i zasad ciągłego doskonalenia jakości zarządzania w szkołach wyższych. Najważniejszą częścią opracowania jest charakterystyka proponowanego zarysu modelu zarządzania w szkolnictwie wyższym oraz przedstawienie go w formie graficznej.

Słowa kluczowe: jakość zarządzania, model doskonalenie zarządzania, system zarządzania w szkołach wyższych, proces boloński, reforma szkolnictwa wyższego.

1. Wprowadzenie

W ramach reformy szkolnictwa wyższego od marca 2011 r. wdrażane są w Polsce nowe rozwiązania dotyczące funkcjonowania uczelni publicznych i niepublicznych, w tym zwłaszcza zarządzania nimi. Stało się to za sprawą ustawy z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytułach w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw [Ustawa z dnia 18 marca 2011]. Ustawie towarzyszyło ponad 20 rozporządzeń wykonawczych Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, które nie zostały opublikowane wraz z ustawą. Część z nich opublikowano po wejściu ustawy w życie, czyli po 1 października 2011 r. (część nowych rozwiązań nie obowiązywała przez wyznaczony

* Autor jest ponadto profesorem Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

w ustawie okres). Szkoły wyższe były nieprzygotowane do wdrożenia w życie omawianej noweli. Przeciwnicy przeprowadzanej reformy szkolnictwa wyższego oczekiwali nowych lub znowelizowania dopiero co wydanych rozporządzeń wykonawczych do ustawy. Sposób wdrażania ustawy z 18 marca 2011 r. budzi poważne zastrzeżenia, za co winę ponoszą Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz władze tych uczelni publicznych i niepublicznych, które nie spieszyły się i nie dokładały należytych starań, aby sprawnie, skutecznie i efektywnie wdrożyć nowe rozwiązania, dotyczące funkcjonowania uczelni, ujęte w ustawie reformującej szkolnictwo wyższe [Wawak (red.) 2011, s. 357–376].

Prowadzone przez autora wieloletnie badania oraz śledzenie procesu przygotowywania i opracowania kolejnej wersji noweli prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego w Polsce [Wawak (red.) 2010, s. 201–224] pozwala na stwierdzenie, że przyjęta przez Sejm i Senat ostateczna wersja tej noweli różni się od wcześniejszych (i to nie zawsze na plus) oraz że jest pierwszym etapem reformy szkolnictwa wyższego, za którym muszą pójść następne, bardziej radykalne i konsekwentne, poparte pokaznym wsparciem finansowym [Wawak 2012]. Oznacza to, że ostateczny kształt modelu zarządzania w szkołach wyższych nie został jeszcze określony i prace nad tą kwestią będą jeszcze w Polsce trwały.

Dlatego też warto pochylić się nad problemami i sposobami doskonalenia zarządzania w uczelniach publicznych i niepublicznych oraz zająć się budową, na razie zarysu, modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych, którego wdrożenie spowoduje ciągły wzrost jakości zarządzania. Ten cel przyświeca autorowi niniejszego opracowania. Opracowywanie modelu projakościowych zmian w zarządzaniu szkołami wyższymi wymaga uprzedniego przedstawienia ustaleń procesu bolońskiego i Unii Europejskiej w tym zakresie, specyfiki szkół wyższych w Polsce, która stanowi człon założeń konstruowanego modelu, oraz czynników decydujących o efektach pracy osób zatrudnionych na uczelni i o ciągłym wzroście jakości zarządzania. Ponadto konieczne jest przedstawienie zaadaptowanych do potrzeb i warunków uczelni ośmiu zasad EFQM oraz określenia głównych wartości i zasad ciągłego doskonalenia jakości zarządzania w szkołach wyższych.

2. Wymagania procesu bolońskiego i Unii Europejskiej w zakresie zapewnienia jakości

Obowiązująca ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym, realizując częściowo wymagania procesu bolońskiego i zalecenia Unii Europejskiej, do warunków oceny instytucjonalnej zalicza funkcjonowanie i doskonalenie systemów zapewnienia jakości kształcenia i wymaga działania w uczelniach wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia [Ustawa z dnia 27 lipca 2005, art. 9, ust. 3, pkt 3 i 4]. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego ograniczyło w projekcie ostatniej nowelizacji tej ustawy system zapewnienia jakości tylko do jednego jego obszaru, czy-

li do jakości kształcenia. Nie wzięto po uwagę, że w art. 13, ust. 1 Ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym [Ustawa z dnia 27 lipca 2005, art. 13, ust. 1] zawartych jest dziewięć podstawowych zadań uczelni, a nie jedno – kształcenie studentów. Zapomniano między innymi o prowadzeniu badań naukowych, wychowaniu studentów, upowszechnianiu i pomnażaniu osiągnięć naukowych, działaniu na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych.

Dlaczego tak postąpiono? Dlaczego niepoprawnie przetłumaczono z języka angielskiego na język polski tytuł podstawowego dokumentu w tej sprawie (przyjętego podczas posiedzenia ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy procesu bolońskiego, 20 maja 2005 r. w Bergen): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area [2005], na Standardy dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego [Standardy...]. Wprowadzenie do nazwy dokumentu słowa „kształcenie” znacznie zawężyło zakres pojęcia „zapewnienie jakości”, przyjętego w dokumentach procesu bolońskiego. Takie ograniczenie zapewnienia jakości w uczelni pozwoliło na wyeliminowanie z zajmowania się tym problemem specjalistów z zakresu zarządzania i przekazanie tej kwestii głównie w ręce pedagogów, filozofów i socjologów – ze stratą dla uczelni.

Punktem wyjścia do opracowania wspomnianych powyżej standardów dotyczących zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego była wydana w lipcu 2003 r. przez Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów (EUA) tzw. Deklaracja z Grazu, w której stwierdza się, że „celem europejskiego wymiaru zapewnienia jakości jest promowanie wzajemnego zaufania oraz poprawa przejrzystości przy poszanowaniu różnorodności krajowych uwarunkowań i przedmiotów nauczania” [Standardy..., s. 12]. Oprócz promowania wzajemnego zaufania celem omawianych wskazówek i standardów jest doskonalenie jakości, czyli praktycznie można powiedzieć, że Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area zalecają wdrożenie „zapewnienia jakości” oraz „doskonalenie jakości”, czyli praktycznie stosowanie w szkołach wyższych „zarządzania jakością” rozumianego zgodnie z normą EN ISO 9000:2005¹. Przekonują o tym także cele zapewnienia jakości (wewnętrznych i zewnętrznych) zapisane w tych standardach i wskazówkach [Standardy...]:

- poprawa kształcenia oferowanego studentom w instytucjach szkolnictwa wyższego EOSW;
- pomoc instytucjom szkolnictwa wyższego w zarządzaniu jakością i podnoszeniu jej poziomu, a tym samym – pomoc w uzasadnieniu ich autonomii instytucjonalnej;
- zbudowanie właściwego otoczenia dla pracy agencji zapewnienia jakości;
- sprawienie, aby zewnętrzne zapewnienie jakości stało się bardziej przejrzyste i łatwiejsze do zrozumienia dla wszystkich zainteresowanych stron.

¹ EN ISO 9000:2005 System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Wersja polska. Norma Europejska, CEN – Europejski Komitet Normalizacyjny, ICS 01.040.03; 03.120.10; 2005.

Na szczególną uwagę zasługuje ich aplikacyjny charakter, albowiem w swym założeniu mają być źródłem propozycji i porady dla uczelni opracowujących własne systemy zapewnienia jakości. Celem standardów i wskazówek nie jest dyktowanie praktyk. Nie należy ich rozumieć jako postanowień o charakterze nakazowym lub niepodlegającym zmianie.

Przyjęte w maju 2005 r. w Bergen przez ministrów szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy procesu bolońskiego wymagania dotyczące zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym są ściśle związane z zaleceniami Unii Europejskiej. Początku wspólnych działań w tym obszarze należy szukać w zaleceniu Rady Unii Europejskiej z 1998 r. w sprawie zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym. Spowodowało ono utworzenie w 2000 r. ENQA (Europejskiej Sieci Współpracy na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, przemianowanej w 2004 r. na Europejskie Stowarzyszenie Zapewnienia Jakości).

W dniu 23 kwietnia 2008 r. Parlament i Rada Unii Europejskiej w swym akcie normatywnym Zalecenie w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie [Zalecenie... 2008, s. 2–3]:

- zaakceptowały standardy i wytyczne w zakresie zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, uzgodnione przez ministrów w Bergen w maju 2005 r., zawierające wspólne zasady zapewnienia jakości, które powinny stanowić podstawę realizacji Europejskich Ram Kwalifikacji i Krajowych Ram Kwalifikacji;
- zobligowały szkoły wyższe do promowania i stosowania zasad zapewnienia jakości w kształceniu i szkoleniu, określonych w załączniku III, przy odnoszeniu kwalifikacji zdobytych w kształceniu wyższym do Europejskich Ram Kwalifikacji (a więc i Krajowych Ram Kwalifikacji); czyli wyraźnie określiły, co należy rozumieć przez zapewnienie jakości w szkolnictwie wyższym.

Bardzo istotną składową omawianego zalecenia jest wspomniany załącznik III zatytułowany: „Wspólne zasady zapewniania jakości w szkolnictwie wyższym oraz w kształceniu i szkoleniu zawodowym w kontekście europejskich ram kwalifikacji”. Ponieważ dokument ten jest powszechnie nieznan, warto go w tym miejscu przytoczyć *in extenso*:

„W trakcie wdrażania Europejskich Ram Kwalifikacji i systemu zapewnienia jakości kształcenia (koniecznych do zagwarantowania pełnej odpowiedzialności i ciągłego doskonalenia szkolnictwa wyższego oraz kształcenia i szkolenia zawodowego) powinny być realizowane zadania zgodnie z następującymi zasadami:

- polityka i procedury zapewniania jakości powinny stanowić podstawę wszystkich poziomów ram kwalifikacji,
- zapewnianie jakości powinno być integralną częścią wewnętrznego zarządzania instytucjami kształcenia i szkolenia,
- zapewnianie jakości powinno obejmować regularną ocenę instytucji lub programów przez organy lub agencje monitorowania zewnętrznego,

- organy lub agencje monitorowania zewnętrznego zapewniania jakości powinny być poddawane regularnym przeglądom,
- zapewnianie jakości powinno obejmować następujące wymiary: kontekst, wkład, proces i informacje wyjściowe, przy czym należy zwrócić uwagę na rezultaty i efekty uczenia się,
- systemy zapewniania jakości powinny obejmować następujące elementy:
 - jasne i mierzalne cele oraz standardy,
 - wytyczne dotyczące wdrażania, w tym zaangażowanie zainteresowanej strony,
 - odpowiednie zasoby,
 - spójne metody oceny, wiążące ocenę wewnętrzną z oceną zewnętrzną,
 - mechanizmy informacji zwrotnej i procedury służące poprawie,
 - dostępne wyniki oceny,
- inicjatywy zapewniania jakości na poziomie międzynarodowym, krajowym i regionalnym powinny być koordynowane w celu zagwarantowania przeglądu, spójności, synergii i analizy całego systemu,
- zapewnianie jakości powinno być procesem współpracy na wszystkich poziomach i we wszystkich systemach kształcenia i szkolenia, angażującym istotne zainteresowane strony w państwach członkowskich oraz w całej Wspólnocie,
- wskazówki dotyczące zapewniania jakości na poziomie wspólnotowym mogą określać punkty odniesienia do oceny wzajemnego uczenia się” [Zalecenie... 2008, s. 7]

Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym nakłada na uczelnie działające w Polsce, podobnie jak wyżej omawiane zalecenie Unii Europejskiej, obowiązek wdrożenia, funkcjonowania i doskonalenia systemu zapewnienia jakości (czyli zarządzania jakością). Pomijając drobną różnicę w słowach „zapewnianie” i „zapewnienie” jakości, wynikającą z nieskoordynowanego tłumaczenia z języka angielskiego na język polski tego pojęcia, musimy jednoznacznie stwierdzić, że to, co w wielu szkołach wyższych nazywa się systemem zapewnienia (zapewniania) jakości, niewiele ma wspólnego z wymogami, jakie przypisuje się mu w zaleceniu Unii Europejskiej. Władze części uczelni zmieniły tytuły dotychczas istniejących dokumentów, bez ich przebudowania – na przykład, to co dotychczas nazywano „oceną pracowników” (walidacją), przemianowano na „system zapewnienia (zapewniania) jakości”. Oczywiście takie podejście władz uczelni do stosowania wymogów europejskich spowoduje, że długo jeszcze usługi edukacyjne i badawcze świadczone przez uczelnie będą odbiegać poziomem, oczywiście in minus, od poziomu usług świadczonych przez czołowe szkoły wyższe w Europie. Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest to, że władze wielu uczelni, m.in. rektorzy nie zapoznali się z wyżej omawianymi dokumentami, tj.:

- Standardami dotyczącymi zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, przyjętymi w 2005 r. w Bergen w ramach procesu bolońskiego [Standardy...];

- Zaleceniem Parlamentu i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (załącznik III) [Zalecenie... 2008, s. 2–3].

Dlatego też, część uczelni w pośpiechu przeredagowała dotychczasowe rozporządzenia (dotyczące na przykład walidacji nauczycieli akademickich), kładąc nacisk na wprowadzenie do nich pojęcia „zapewnianie jakości”, zgodnie z wymogami formalnymi ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym. Wprowadzanie w części uczelni wymaganych zmian w sposób formalny, tak aby jak najmniej zmienić, stało się zaraźliwe w polskich szkołach wyższych.

Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości² stało się bardzo ważnym procesem, wchodzącym w skład zarządzania w szkole wyższej, którego celem jest ciągle doskonalenie jakości zarządzania na wszystkich szczeblach uczelni. Tylko w ten sposób szkoły wyższe mogą zapewnić i osiągnąć wzrost jakości świadczonych usług badawczych, edukacyjnych i doradczych na konkurencyjnym rynku krajowym i europejskim. Taki jest bowiem cel zalecanego doskonalenia wdrożonego systemu zapewnienia jakości i zarządzania jakością.

3. Specyfika szkół wyższych w Polsce – założenia modelu doskonalenia zarządzania

Szkolnictwo wyższe w Polsce składa się z czterech sektorów:

- uczelnie publiczne;
- uczelnie niepubliczne;
- specjalne uczelnie publiczne – wojskowe, morskie, służb publicznych (policyjne, straży pożarnej), artystyczne, medyczne;
- uczelnie kościelne i związków wyznaniowych.

Przedmiotem zainteresowania w niniejszym opracowaniu będą uczelnie publiczne i niepubliczne, podlegające nadzorowi ze strony ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego (obecnie ministrem nauki i szkolnictwa wyższego). Przez uczelnię publiczną rozumie się szkołę wyższą utworzoną przez państwo reprezentowane przez właściwy organ władzy (Sejm) lub administracji publicznej (ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego) w sposób określony w ustawie. Natomiast uczelnię niepubliczną tworzy założyciel – osoba fizyczna albo osoba prawna niebędąca państwową ani samorządową osobą prawną [Ustawa z dnia 27 lipca 2005, art. 2].

² Zapewnienie jakości według normy EN ISO 9000:2005 jest częścią zarządzania jakością, ukierunkowaną na zagwarantowanie, że wymagania dotyczące jakości będą spełnione. Natomiast zarządzanie jakością według tej normy to skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. Zapewnienie jakości poszerzone o jej doskonalenie (część zarządzania jakością ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań dotyczących jakości) nazwano zarządzaniem jakością [EN ISO 9000:2005 System zarządzania jakością].

Uczelnie publiczne nie są więc uczelniami państwowymi, a uczelnie niepubliczne nie są własnością prywatną. Ta konstrukcja prawa własności dotycząca szkół wyższych nie jest czytelna i przejrzysta. Ponieważ publiczny uniwersytet nie jest własnością państwa, które nie ma znamion założyciela tej uczelni, dlatego część zatrudnionych w nim pracowników uważa, że uczelnia publiczna jest własnością wspólną, czyli niczyją. Jednocześnie zatrudnieni na uczelni niepublicznej postrzegają założyciela jako jej właściciela, choć nim nie jest; podobnie czuje to założyciel. Nie wnikając w przyczyny, dla których nie podzielono uczelni na państwowe i prywatne, musimy dostrzec konflikty interesów wynikające z takiego ustroju i ładu wewnętrznego uczelni publicznych i niepublicznych, będących następstwem narzucanych przez państwo niejasnych stosunków własnościowych, co przekłada się bezpośrednio na sposób zarządzania w tych szkołach wyższych.

Uczelnie są autonomiczne we wszystkich obszarach swojego działania na zasadach określonych w ustawie. Szkoły wyższe kierują się zasadami wolności nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej. Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym stanowi ponadto, że uczelnie publiczne i niepubliczne, pełniąc misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów, stanowią integralną część narodowego systemu edukacji i nauki oraz współpracują z otoczeniem społeczno-gospodarczym [Ustawa z dnia 27 lipca 2005, art. 4].

Określone w statucie szkoły wyższej – misja i cele uczelni publicznych i niepublicznych powinny być zbieżne, różnić się zaś tylko akcentami i zakresem, a nie istotą swojego funkcjonowania. Natomiast wizja i przyjęta strategia jej realizacji powinny być, w mniejszym lub większym stopniu, różne w każdej uczelni. Dlatego też uczelnie powinny wyznaczać sobie własne konkurencyjne, bieżące i długookresowe zadania.

Realizacja zadań uczelni wiąże się z powstaniem kosztów, które powinny być pokryte z różnego rodzaju przychodów uczelni, przy czym przychody te powinny być większe od poniesionych wydatków. Szkoła wyższa powinna ze swej działalności uzyskać nadwyżkę przychodów nad wydatkami, przeznaczoną na samofinansowanie rozwoju. Jednym z przychodów uczelni jest czesne wpłacone przez studentów, przy czym w uczelniach publicznych czesne płać studenci studiów komercyjnych (głównie studiów niestacjonarnych i podyplomowych) lub ich sponsorzy, natomiast w uczelniach niepublicznych – wszyscy studenci lub ich sponsorzy.

Z powyższego wynika, że za studia stacjonarne w ustalonym rozmiarze płaci państwo, które jest tu szczególnie sponsorem.

Mając na uwadze konstruowanie modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych, musimy odpowiedzieć sobie na proste pytanie: kto za to doskonalenie powinien zapłacić? Wiąże się to z koniecznością uprzedniej odpowiedzi na pytania podstawowe, dotyczące odpłatności za studia i funkcjonowania uczelni publicznych i niepublicznych. Powstają w związku z tym następujące pytania – wątpliwości:

- Czy państwo powinno finansować studia stacjonarne w uczelniach publicznych?

- Czy studia w uczelniach publicznych powinny być płatne?
- Czy studia w uczelniach niepublicznych powinny być płatne?
- Czy powinny istnieć studia niestacjonarne?
- Czy powinny istnieć uczelnie niepubliczne?

Konstytucja III RP nie pozwala na wprowadzenie czesnego na studiach stacjonarnych. Studia zaoczne są mocno zakorzenione w polskim społeczeństwie, dlatego też o ich likwidacji nie może być mowy. Zmienić się musi jednak sposób ich prowadzenia. Szkoły niepubliczne okres swej świetności mają za sobą. Oczekiwania, jakie z nimi wiązano, nie ziściły się. Niż demograficzny doprowadzi do likwidacji większości z nich. Pozostaną drogie najlepsze i tanie najgorsze. Pierwsze będą handlować wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami, a drugie „dyplomami”. Uczelnie niepubliczne powinny istnieć, a najlepsze z nich powinny mieć dostęp do środków budżetowych na dofinansowanie realnie prowadzonych badań naukowych.

Pojawia się nowy problem zauważony podczas badań. Studenci studiów dziennych coraz częściej podejmują pracę zarobkową na pełny lub pół etatu. Nie pozwala im to na uczestniczenie w wykładach. Uczelnie muszą znaleźć sposób, by umożliwić studentom uczestniczenie w wykładach za pośrednictwem internetu, z możliwością obejrzenia go w dowolnym terminie. Muszą powstać czytelnie internetowe, z których będą mogli korzystać studenci studiów stacjonarnych i niestacjonarnych. Znacznie rozbudowane muszą być zajęcia prowadzone w formie e-learningu. Powstają więc nowe wyzwania dla zarządzających uczelniami oraz zapotrzebowanie na opracowanie i wdrożenie nowych sposobów i metod doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych.

Uczelnie pod kierunkiem rektora muszą jak najszybciej opracować odpowiadającą aktualnym i przyszłym potrzebom, zgodną z wymogami procesu bolońskiego i zaleceniom Unii Europejskiej, politykę jakości i strategię jej realizacji na najbliższe lata. W kilkudziesięciu szkołach wyższych w Polsce opracowano politykę jakości i wymaganą dokumentację systemu zarządzania jakością oraz uzyskano, po przeprowadzonym audicie tego systemu, stosowne certyfikaty, potwierdzające zgodności wprowadzonego systemu zarządzania jakością z wymogami normy ISO 9001 w całej lub wydzielonej części uczelni. Nie wchodząc w ocenę skutków tych przedsięwzięć organizacyjnych, można w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań stwierdzić, że przyjęta polityka jakości w części certyfikowanych jednostek organizacyjnych była zlepkiem niepopartych możliwościami, czasami niespójnych życzeń. Do ich realizacji nie przyjęto bowiem realnej strategii osiągnięcia zamierzonych celów [Tutko 2008]. Należy pamiętać, że:

- polityka jakości w uczelniach i ich jednostkach organizacyjnych powinna określać realne cele jakościowe, sposoby ich realizacji i zawierać dopracowaną strategię ich osiągnięcia w danym czasie;
- wszyscy pracownicy jednostki organizacyjnej, której polityka jakości dotyczy, powinni ją znać, zrozumieć, być przekonani o jej słuszności, akceptować ją, znać i rozumieć cele, jakie stoją przed nimi, i brać udział w jej praktycznej realizacji na swym stanowisku pracy;

- przyjęte cele jakościowe muszą być zrozumiałe i w przystępny sposób mierzalne;
- przełożeni muszą zapewnić podwładnym niezbędne środki na realizację celów jakościowych, a uczelnia musi dysponować odpowiednimi zasobami (w tym finansowymi na należyte wynagrodzenie pracowników), by możliwe było wykonywanie zadań przewidzianych w strategii doskonalenia jakości pracy wszystkich zatrudnionych, studentów, doktorantów, słuchaczy, i osiągnięcie odpowiedniej jakości zamierzonych efektów;
- funkcjonowanie i rozwój uczelni – organizacji inteligentnej oraz poszczególnych jej komórek organizacyjnych powinien być oparty na pracownikach uczących się, zespołowym działaniu oraz zaangażowaniu osób zatrudnionych, studentów, doktorantów i słuchaczy.

Nabywca telewizora, mieszkania lub garnituru pragnie nabyć towar po jak najniższej cenie, chcąc jednocześnie, by towar spełnił związane z nim oczekiwania. Klient jest świadom swych potrzeb i potrafi ocenić stopień ich zaspokojenia przez dany produkt. Poziom jakości towaru może częściowo ustalić już w momencie zakupu, a całkowicie w trakcie jego użytkowania w okresie obowiązującej gwarancji i rękojmi.

Zupełnie inaczej przedstawia się sytuacja w przypadku odpłatnych studiów, kiedy ich koszt pokrywany jest na przykład z dochodów własnych studenta, który w tym przypadku jest klientem (płaci za usługę edukacyjną z góry) i beneficjentem usługi edukacyjnej (zdobywa określoną wiedzę, umiejętności i kompetencje). Powstaje więc pytanie: czego oczekuje student, co jest dla niego w danym momencie najważniejsze – zdanie egzaminu na dowolną ocenę i uzyskanie dyplomu, czy zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji na odpowiedni poziomie? Najczęściej student chciałby jednocześnie uzyskać jedno i drugie, przy czym ważniejsze dla niego jest zdanie egzaminu i uzyskanie dyplomu. Wiedza, umiejętności i kompetencje schodzą najczęściej na drugi plan, ale nadal są dla niego istotne. Z badań i doświadczeń dydaktycznych autora wynika, że dla studentów, którzy chcą tylko zdać egzamin i uzyskać dyplom, poziom uzyskanej wiedzy, umiejętności i kompetencji jest nieistotny. Studenci ci na ogół nie kończą studiów.

Kolejnym problem, który musimy uwzględnić, to brak kompetencji studenta umożliwiających ocenę efektów swego kształcenia. Kieruje się on więc jedynym wskaźnikiem – ocenami z zaliczeń z ćwiczeń i egzaminów, które odzwierciedlają głównie poziom wiedzy studenta z danego przedmiotu. Poziom jakości kształcenia studiów licencjackich, na przykład na kierunku administracja, nie jest średnią arytmetyczną uzyskanych ocen, ale efektem synergii całości wiedzy, umiejętności i kompetencji uzyskanych przez studenta w trakcie trzech lat studiów, potwierdzonych w trakcie wykonywanej pracy zawodowej po ukończeniu nauki. Tak przedstawiono to w omawianym powyżej zaleceniu Unii Europejskiej, w którym „efekty kształcenia” rozumiane jako „efekty uczenia się” oznaczają to, co uczący się wie, rozumie i potrafi wykonać **po ukończeniu procesu uczenia się**, dokonującego się w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji [Zalecenie... 2008, s. 4]. Potwierdza to tezę wynikającą z badań autora, że student po pierwszym semestrze studiów

licencjackich nie jest w stanie ocenić jakości kształcenia przez pryzmat efektów kształcenia. Będzie to mógł to zrobić dopiero po ukończeniu studiów. Dlatego też bezsensowna jest ocena jakości kształcenia przez studentów po zakończeniu pierwszego lub drugiego semestru studiów. Tego samego zdania, jak wynika z badań przeprowadzonych przez autora, są studenci [Wawak 2011, s. 369–388], którzy uważają, że wpływ walidacji – oceniania nauczycieli akademickich przez studentów – na jakość kształcenia jest niewielki, podobnie jak hospitacji zajęć. W wielu uczelniach są to podstawowe element „systemu zapewnienia jakości”, które praktycznie pożądanym systemem zastępują, nie osiągając zamierzonych efektów.

4. Czynniki decydujące o efektach jakościowych pracy zatrudnionych na uczelni

Każdy pracownik uczelni chciałby awansować, osiągać wysokie efekty jakościowe swej pracy i stosowne wynagrodzenie. W rzeczywistości jednak każdy osiąga mniejsze efekty i wynagrodzenie, niżby tego sobie życzył. Efekty jakościowe, także nauczycieli akademickich, są bardzo zróżnicowane. Na ich poziom wpływają bowiem z różną siłą rozmaite czynniki, które możemy podzielić na:

- czynniki zewnętrzne, które oddziałując na uczelnie, wpływają także na postępowanie wszystkich tam zatrudnionych,
- czynniki wewnętrzne, kreowane w szkole wyższej przez osoby pełniące funkcje kierownicze, zwłaszcza rektora, prorektorów, kanclerza, kwestora oraz dziekanów, oddziałujące na aktywność zatrudnionych na uczelni,
- czynniki indywidualne, osobiste, oddziałujące na zachowania każdego pracownika uczelni z osobna.

Do podstawowych czynników zewnętrznych wpływających na to, co dzieje się na uczelni, a przez to na postępowanie wszystkich jej pracowników i efekty jakościowe ich pracy, należą m.in.:

- stan i zmiana prawa krajowego dotyczącego bezpośrednio i pośrednio szkolnictwa wyższego i nauki;
- stan i zmiana wymogów stawianych bezpośrednio i pośrednio szkolnictwu wyższemu i nauce przez Unię Europejską i w ramach budowy Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Europejskiego Obszaru Nauki;
- oddziaływanie otoczenia bliższego i dalszego szkoły wyższej, w tym samorządu regionalnego i lokalnego, na funkcjonowanie uczelni;
- poziom i dynamika rozwoju konkurencyjnych uczelni krajowych oraz zagranicznych na rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych Polski oraz Europy;
- powiązanie szkoły wyższej z szeroko rozumianą praktyką zainteresowaną usługami świadczonymi przez uczelnie na płaszczyźnie badań naukowych, edukacji i doradztwa.

Wśród czynników wewnętrznych kreowanych przez przełożonych w szkole wyższej wymienić należy przede wszystkim:

- historycznie ukształtowany, powszechnie akceptowany i uznany za normalny wysoki poziom wymogów dotyczących jakości pracy, stawianych pracownikom uczelni, nieuznający odstępstw in minus;
- sposób podporządkowania pracowników uczelni zgodnie z ukształtowaną historycznie, powszechnie uznawaną hierarchią, która wyznacza właściwe miejsce każdemu pracownikowi;
- uchwalone przez senat i powszechnie przestrzegane regulaminy zatrudnienia i pracy oraz wynagrodzeń w szkole wyższej;
- czytelny i przejrzysty powszechnie stosowany system motywacji finansowej i pozaeconomicznej, skłaniający wszystkich pracowników do doskonalenia jakości pracy;
- poziom obciążenia zajęciami dydaktycznymi i pracami administracyjnymi nauczycieli akademickich i jego zmiana;
- godziny nadliczbowe;
- pracę na więcej niż jeden etat i zajęcia zlecone na uczelniach i poza nimi;
- uwarunkowania lokalowe i techniczne realizowanych zajęć dydaktycznych i prowadzonych badań naukowych;
- stopień samodzielności finansowej wydziałów, instytutów, katedr i samodzielnych zakładów i pracowni;
- poszanowanie godności ludzkiej, eliminacja przekupstwa, mobbingu i lobbingu, nepotyzmu oraz wszelakich innych form patologii;
- poziom demokratyzacji życia społeczności akademickiej, jednakowe traktowanie pracowników bez względu na: płeć, orientację seksualną, kolor skóry, wyznanie, pochodzenie społeczne, miejsce urodzenia, zamieszkania itp.

Szczególne miejsce wśród czynników wpływających na efekty pracy zatrudnionych, w tym nauczycieli akademickich, zajmują czynniki indywidualne – osobiste oddziałujące na zachowania każdego pracownika uczelni z osobna. Do nich zaliczyć można między innymi:

- osobowość,
- wewnętrzny stosunek do jakości wykonywanej pracy,
- wiek i doświadczenie życiowe i zawodowe,
- szczególną skłonność do pracy indywidualnej lub zespołowej,
- stan zdrowia i samopoczucia,
- uwarunkowania rodzinne i międzyludzkie,
- szczególne uwarunkowania ekonomiczne,
- kontakty międzynarodowe.

Ostateczny wpływ omówionych trzech grup czynników na efekty jakościowe pracy każdego zatrudnionego jest wypadkową mogących się wzajemnie wzmacniać lub znosić siłą, z jaką one oddziałują na zachowania zatrudnionego, jego reakcje i postępowanie. W tej sytuacji bardzo trudny jest do przewidzenia efekt synergii wpły-

wu tych determinant na efekty jakościowe pracy zatrudnionych, w tym nauczycieli akademickich, a także poszczególnych wydziałów i uczelni. Jednakże w wyniku przeprowadzonych wnikliwych badań można ustalić, z pewnym prawdopodobieństwem, kierunek i tempo zmian w zakresie uzyskiwanych efektów pracy. Przewidywanie efektów jakościowych osiąganych przez pracowników i jednostki organizacyjne uczelni pozwala na ustalenie trafnych prognoz dla uczelni i zaprojektowanie jej rozwoju.

Do podstawowych efektów jakościowych pracy pracowników i jednostek organizacyjnych uczelni zaliczyć należy:

- jakość badań naukowych i publikacji, będących jednym z ich efektów;
- jakość kształcenia mierzona efektami kształcenia ocenianymi przez pryzmat tego, co uczący się wie, rozumie i potrafi wykonać po ukończeniu procesu uczenia się, które dokonywane jest w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji; najlepiej w pierwszym okresie zatrudnienia;
- ciągły rozwój kadry – pracowników naukowo-dydaktycznych, naukowo-technicznych, bibliotecznych, administracyjnych i pozostałych zatrudnionych w uczelni;
- sukces zawodowy i osobisty pracowników uczelni;
- przyczynienie się do wzrostu znaczenia polskich uczonych w rozwoju nauki w świecie;
- wzrost znaczenia świadczonych przez polskie uczelnie usług badawczych, edukacyjnych i doradczych na rynku krajowym i europejskim;
- sukcesy w rozwoju zakładów, katedr i wydziałów;
- ustawiczne przesuwanie się w górę uczelni w rankingach krajowych, europejskich i światowych;
- rozwój ekonomiczny szkoły wyższej i zwiększenie możliwości samofinansowania rozwoju uczelni zarówno publicznych, jak i niepublicznych.

5. Osiem zasad EFQM w uczelniach

Podstawowe zasady doskonalenia Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) mają zastosowanie w każdej organizacji, niezależnie od wielkości sektora i branży. Każda organizacja może wypracować sobie własną drogę dążenia do doskonałości (znakomitości) EFQM [*Polska Nagroda Jakości...* 2004, s. 7]. Uczelnie, zarówno publiczne, jak i niepubliczne, także mogą w ramach istniejącego w Polsce prawa dążyć do doskonałości. Na tej drodze spotkają jednak więcej niż przedsiębiorstwa ograniczeń natury formalnej, a wynika to z ich ograniczonej samodzielności.

Na jakość pracy w szkole wyższej składa się:

- jakość zarządzania, czyli jakość pracy zarządzających; innymi słowy – jakość usług zarządczych świadczonych przez osoby kierujące uczelnią, wydziałem, instytutem, katedrą, zakładem i innymi jednostkami organizacyjnymi;

- jakość wykonania, czyli jakość pracy zarządzanych, wykonujących decyzje przełożonych, która w dużym stopniu (w 60–70%) zależy od jakości zarządzania.

Podstawowe zasady doskonałości EFQM wyznaczają determinanty jakości zarządzania w szkole wyższej. Stopień spełnienia tych zasad przez naczelne kierownictwo uczelni i kierownictwa wszystkich jej jednostek organizacyjnych stanowi o poziomie jakości zarządzania uczelnią, czyli jakości usług zarządczych świadczonych przez osoby kierujące uczelnią, wydziałem, instytutem, katedrą, zakładem i innymi jednostkami organizacyjnymi.

Przyjęte przez szkoły wyższe podejście EFQM do doskonalenia jakości zarządzania [*Polska Nagroda Jakości...* 2004, s. 8–9] powinno opierać się na ośmiu zasadach. Są to:

- Orientacja na wyniki – doskonałość zarządzania (najwyższa jakość zarządzania) zależy od umiejętności podejmowania wyzwań i zaspokajania potrzeb i oczekiwań wszystkich interesariuszy z myślą o wynikach funkcjonowania uczelni (w tym: ekonomicznych, społecznych).
- Koncentracja na kliencie i beneficjencie – doskonalenie jakości zarządzania wymaga pełnego zaspokojenia potrzeb klienta oraz wyprzedzania jego oczekiwań, w celu utrzymania dotychczasowych i zdobycia nowych klientów i beneficjentów.
- Przywództwo i stałość celów – doskonałe zarządzanie wymaga, aby przywódcy kierujący uczelnią, wydziałami, instytutami i katedrami wyznaczali jasne i jednoznaczne cele dla nich oraz dla otoczenia, w którym uczelnia i jej pracownicy chcą przodować.
- Zarządzanie przez procesy i fakty – doskonałe zarządzanie cechuje to, że wszystkie działania w uczelni są rozumiane i systematycznie monitorowane; funkcjonuje ona bardziej efektywnie. Wszystkie decyzje są podejmowane z wykorzystaniem wiarygodnych informacji dotyczących przebiegu wszystkich procesów i faktów, obejmujących uwagi i opinie bezpośrednio zainteresowanych.
- Rozwój i zaangażowanie pracowników – doskonała jakość zarządzania wymaga wyzwolenia i wykorzystania potencjału pracowników i ich inicjatyw oraz zaangażowania w pracę. Temu służy wspólny dla zarządzających (przełożonych) i zarządzanych (podwładnych) zbiór wyznawanych wartości oraz kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i przewodzeniu.
- Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje – doskonalenie jakości zarządzania wymaga ciągłego uczenia się i poszerzania zakresu wiedzy przełożonych i podwładnych, permanentnego przekazywania wiedzy zarządzanym pracownikom i pozostałym interesariuszom oraz stworzenia warunków do wprowadzania innowacji i ciągłego doskonalenia wszystkich pracowników.
- Rozwój partnerstwa – doskonałe zarządzanie w uczelni wymaga zbudowania i rozwoju, na zasadach integracji, zaufaniu oraz dzieleniu się wiedzą wzajemnych relacji z partnerami, co umożliwi podniesienia efektywności działania.

- Odpowiedzialność publiczna – doskonałe zarządzanie wymaga efektywnego podejścia oraz spełnienia oczekiwań społeczeństwa, przestrzegania prawa, albowiem ta droga sprzyja długofalowym interesom szkoły wyższej.

Zastosowanie wymienionych ośmiu zasad EFQM w szkole wyższej wymaga wdrożenia, postulowanych przez autora głównych wartości i zasad ciągłego doskonalenia jakości zarządzania. Są to:

- Orientacja na wartość i wyniki – doskonałość zarządzania, czyli osiągnięcie najwyższej jakości wymaga: wykorzystania silnych i słabych stron oraz uzyskiwanych wyników badawczych dydaktycznych i ekonomicznych do rozwoju uczelni oraz przyjęcia i realizacji wartości uznanych za najważniejsze przez społeczność akademicką i pozostałych interesariuszy.
- Koncentracja na studentach i doktorantach – doskonalenie jakości zarządzania musi być podporządkowane zaspokojeniu oczekiwań klientów, którymi są przede wszystkim studenci, a następnie ich sponsorzy i przyszli pracodawcy.
- Postawienie na przywództwo i strategię rozwoju – doskonalenie zarządzania w uczelni wymaga, aby przywódcy (rektorzy, dziekani, dyrektorzy, kierownicy) wyznaczyli jasne i jednoznaczne cele oraz widoczne wartości dla swych uczelni, wydziałów, instytutów, katedr i zakładów, wskazywali strategię i kierunki ich rozwoju oraz tworzyli atmosferę służącą skupieniu się pracowników i doktorantów na ich realizacji. Przywódcy w szkole wyższej powinni być wzorem etycznego postępowania, kreatywności, innowacyjności, osobistego i bezinteresownego zaangażowania w pracę na rzecz uczelni.
- Optymalizacja procesów w warunkach ciągłych zmian w oparciu o fakty – osiągnięcie wysokiej jakości zarządzania wymaga identyfikacji procesów, ich interpretacji i monitorowania, ciągłego doskonalenia i dostosowania do zmian zgodnie z przyjętymi celami szkoły wyższej przy wykorzystaniu wiarygodnych informacji i faktów. Stanowione wewnątrz uczelni normy prawne muszą być zgodne z prawem obowiązującym w kraju i jednocześnie wewnętrznie spójne. Statut uczelni, regulaminy wewnętrzne, instrukcje nie mogą naruszać praw człowieka i obywatela oraz powinny być przestrzegane.
- Zaangażowanie i satysfakcja pracowników – doskonała jakość zarządzania w szkole wyższej wymaga wyzwolenia i wykorzystania potencjałów pracowników, ich inicjatywy i zaangażowania w pracę:
 - powinien temu służyć proces projakościowej restrukturyzacji zarządzania w uczelni oraz pogłębiona analiza popytu na usługi badawcze, edukacyjne i doradcze świadczone przez szkołę wyższą oraz dostosowanie jakości tych usług do stwierdzonych;
 - kluczowym zadaniem, jakie stoi przed kierownictwem szkoły wyższej, jest wdrożenie metod i narzędzi zapewniających pożądaną w danym momencie poziom jakości świadczonych usług oraz doskonalenie tej jakości wraz z ewolucją potrzeb rynku;

- zarządzanie jakością staje się główną cechą i wymogiem zarządzania w szkole wyższej, a filozofia TQM jest podstawową koncepcją zarządzania w każdej organizacji biznesowej i non profit, w tym także uczelni.
- Wspólny dla zarządzających i zarządzanych zbiór przyjętych wartości oraz kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i przewodzeniu – sukces uczelni i jej pracowników zależy od: wiedzy, umiejętności, kreatywności i motywacji jej pracowników naukowo-dydaktycznych oraz ich pomysłowość, przedsiębiorczość, zaangażowanie się w rozwój, a także od osiągniętej satysfakcji z tego tytułu.
- Organizacja inteligentna – osiągnięcie wysokiej jakości zarządzania i funkcjonowania uczelni wymaga wdrożenia zasady ciągłego uczenia się wszystkich jej pracowników i powinno być wbudowane w sposób funkcjonowania i strategię rozwoju uczelni.
- Wykorzystanie zasobów uczelni – dążenie do doskonałości zarządzania w szkole wyższej wymaga: silnego ukierunkowania i chęci długoterminowego zaangażowania władz uczelni, wydziałów, instytutów, katedr w perspektywę optymalnego wykorzystania zasobów i uwzględnienia:
 - zmian w wymaganiach edukacyjnych i celach,
 - dostępności zasobów i rozwoju technologii internetowych,
 - oczekiwań studentów i innych interesariuszy,
 - zmian demograficznych i oczekiwań społecznych.
- Partnerstwo i współpraca z otoczeniem – doskonalenie zarządzania szkołą wyższą i podniesienie efektywności jej działania wymaga zbudowania i rozwoju wzajemnych relacji z partnerami na zasadach: integracji, zaufania oraz dzielenia się wiedzą. Rozwój partnerstwa uczelni z innymi szkołami wyższymi, ośrodkami naukowo-badawczymi w kraju i za granicą oraz szeroko rozumianą praktyką, umożliwiającą wzajemną wymianę doświadczenia w zakresie doskonalenia jakości zarządzania między organizacjami edukacyjnymi, przemysłowymi i urzędami.
- Odpowiedzialność społeczna szkoły wyższej – sprowadza się do spełnienia społecznych oczekiwań, przestrzegania prawa, etyki postępowania i promowania postaw obywatelskich i patriotycznych. Postawy prospołeczne powinny przejawiać się w zarządzaniu uczelnią i wspieraniu ważnych celów publicznych, dzieleniu się wiedzą i doświadczeniem w zakresie kultury racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi, ochronie naturalnego środowiska, w aktywizacji zawodowej regionu i makroregionu, na który uczelnia oddziałuje.

Postulowane wartości i zasady ciągłego doskonalenia zarządzania w szkole wyższej generują postęp i rozwój uczelni oraz powodują, że praca osób w niej zatrudnionych staje się bardziej efektywna. Jednocześnie przyczyniają się do doskonalenia funkcjonowania uczelni i wzrostu jakości kształcenia oraz poprawy jakości prowadzonych badań naukowych. Uczelnie powinny więc wdrożyć powyższe wartości i zasady do operatywnego i strategicznego zarządzania. Jakość zarządzania uczelnią będzie wypadkową efektu synergii podjętych decyzji w danym czasie przez

uprawnionych decydentów na poszczególnych jej szczeblach zarządzania, ich działalność bowiem może się wzajemnie wzmacniać lub blokować, mogą oni angażować podwładnych w realizację celów lub ich sobie przeciwstawiać. Decyzja musi być jednakże świadomym wyborem optymalnego wariantu, który może zostać osiągnięty przy różnym poziomie skuteczności i efektywności. Poziom ten będzie miarą jakości konkretnej podjętej decyzji, a efekt synergii wszystkich podjętych decyzji w organizacji określać będzie poziom jakości zarządzania.

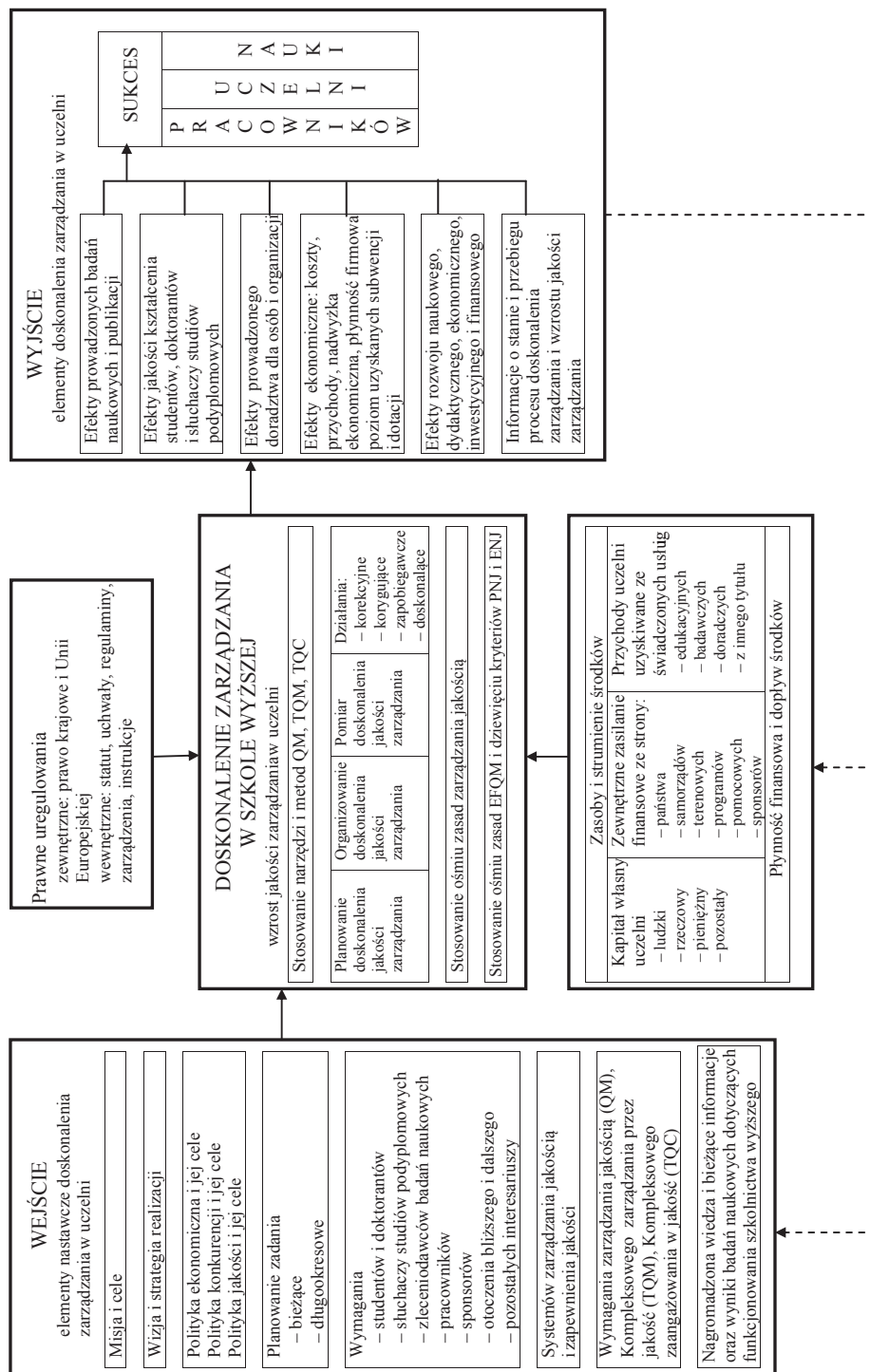
Ocena efektów jakości zarządzania w szkołach wyższych przebiega w wielu płaszczyznach i przekrojach, ale Ostatecznym celem tej oceny jest wskazanie, jak jakość zarządzania wpływa na efekty ekonomiczne ocenianej uczelni i jej miejsce na rynku usług; czyli oceniany jest stopień realizacji celu i misji szkoły wyższej w wyniku jej projakościowej restrukturyzacji zarządzania.

6. Wstępny zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkolnictwie wyższym

Doskonalenie zarządzania w szkole wyższej jest niekończącym się procesem, którego realizacji władze wielu uczelni niechętnie się podejmują. Pominąwszy to jednak, warto zwrócić uwagę na bardzo ważne elementy tego procesu, który jest działaniem przekształcającym to, co jest na wejściu, w efekt na wyjściu, w warunkach obowiązującego prawa oraz posiadanych zasobów i zasilających strumieni pieniądza (rys. 1).

Na wejściu procesu doskonalenia zarządzania w każdej szkole wyższej (rys. 1) powinny być uwzględnione następujące elementy nastawcze tegoż doskonalenia, charakterystyczne do instytucji szkolnictwa wyższego (uczelni i jej jednostek organizacyjnych):

- misja i cele uczelni;
- wizja i strategia realizacji;
- polityki: ekonomiczna, konkurencji i jakości uczelni, oraz ich cele;
- planowane zadania bieżące i długookresowe;
- wymagania stawiane przez studentów i doktorantów, słuchaczy studiów podyplomowych i kursów zawodowych oraz ich sponsorów;
- wymagania stawiane przez zleceniodawców badań naukowych;
- wymagania pozostałych interesariuszy uczelni (np. samorządu regionalnego i lokalnego);
- wymagania pracowników,
- wymogi: zarządzania jakością (QM), kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) i kompleksowego zarządzania przez zaangażowania (TQC),
- nagromadzona wiedza i bieżące informacje oraz wyniki badań naukowych dotyczących funkcjonowania szkolnictwa wyższego.



Szczególne miejsce w doskonaleniu zarządzania w uczelniach zajmuje obowiązujące i ewoluujące prawo: unijne, krajowe i wewnętrzne uczelni (rys. 1). Z przeprowadzonych badań wynika, że znajomość tego prawa wśród nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników uczelni jest znikoma, a wśród osób pełniących funkcje kierownicze w szkole wyższej pozostawia wiele do życzenia. Dlatego też senaty zatwierdzają statuty, rozmaite regulaminy i instrukcje zawierające punkty (normy prawa wewnętrznego) niezgodne z prawem krajowym, a rady wydziału podejmują uchwały rozbieżne z wymogami statutu uczelni. Latami ciągną się procesy związane z naruszaniem prawa pracy w uczelniach oraz wadliwie zawartych umów z dostawcami i wykonawcami remontów i inwestycji. Niebawem wzrośnie liczba skarg wnoszonych przez studentów w związku z naruszaniem przez wydziały i instytuty podpisanych z nimi umów. Nauczyciele akademicy nie zdają sobie bowiem sprawy z konsekwencji prawnych naruszania tych umów. Poszanowanie prawa w szkołach wyższych, na skutek jego niezajomości, pozostawia wiele do życzenia i nie rodzi nadziei na poprawę tego stanu rzeczy.

Pracownicy uczelni publicznych nadal żyją w przekonaniu, że pracują na dożywotnim etacie w państwowym urzędzie nazywanym uniwersytetem. W czasach wczesnego PRL uniwersytety i politechniki były traktowane jak departamenty lub wydziały ministerstwa właściwego do spraw szkolnictwa wyższego. Mianowani wówczas przez ministra rektorzy czuli się jak wysocy funkcjonariusze administracji państwowej w randze dyrektora departamentu lub wydziału ministerstwa i tak też byli traktowani. Niektórzy rektorzy czują się tak do dziś, dlatego też cały swój wysiłek wkładają w pozyskiwanie dotacji i subwencji państwowych oraz samorządowych, a ostatnio wsparcia z funduszków pomocowych (zwłaszcza Unii Europejskiej) i nie dostrzegają w należyтым świetle potrzeby zarabiania. Oczywiście niektórzy rektorzy zauważyli kilkanaście lat temu, że studia niestacjonarne są ważnym źródłem dochodów, rozwinęły je i spowodowali lukę pokoleniową. Nauczyciele akademicy zamiast zajmować się habilitacjami, swój czas poświęcili na pracę w godzin nadliczbowych i na dwóch etatach. Teraz są starszymi wykładowcami, a szkołom wyższym brakuje profesorów w związku z przejściem na emeryturę starszej kadry profesorów.

Niezmiernie ważne dla sprawnego, skutecznego i efektywnego funkcjonowania oraz rozwoju niepublicznych i publicznych uczelni (rys. 1) jest:

- zapewnienie płynności finansowej i dopływu środków na rozwój;
- uzyskiwanie na bieżąco zewnętrznego zasilania finansowego z budżetu państwa (centralnego i lokalnych) i funduszków pomocowych (na przykład z Unii Europejskiej);
- pozyskiwanie własnych przychodów ze świadczonych odpłatnie usług badawczych, edukacyjnych i doradczych;
- posiadanie odpowiedniego jakościowo i ilościowo kapitału rzeczowego i pieniężnego, umożliwiającego realizację zadań bieżących i długookresowych;

- posiadanie najważniejszego zasobu, jakim dla każdej szkoły wyższej jest kapitał ludzki, niezbędny do osiągania celów pozwalających szkole wyższej na realizację wizji i spełnianie swej misji.

Wszystkie te zasoby i strumienie środków oraz wyżej przedstawione determinanty – normy prawne oraz elementy nastawcze na wejściu, charakterystyczne do instytucji szkolnictwa wyższego – tworzą uwarunkowania, w jakich przebiega doskonalenie zarządzania prowadzące do ustawicznego podnoszenia jakości zarządzania w szkole wyższej.

Doskonalenie jakości zarządzania polega więc na:

- poprawie jakości kierowania pracą zespołów ludzkich,
- optymalizacji wykorzystania majątku finansowego i rzeczowego,
- jak najlepszym wykorzystaniu kapitału ludzkiego, jakim dysponuje szkoła wyższa.

Doskonalenie jakości zarządzania umożliwia pełną realizację misji i wizji i strategii oraz celów jakościowych ujętych w przyjętej polityce jakości, a przede wszystkim:

- pełne zaspokojenie potrzeb i oczekiwań klientów i beneficjentów uczelni,
- realizację wymagań państwa (ustawy, rozporządzenia, oczekiwania), założycieli oraz pracowników uczelni,
- zaspokajanie oczekiwań studentów, sponsorów i pozostałych interesariuszy uczelni.

Doskonalenie jakości zarządzania sprowadza się więc do doskonalenia działań dotyczących kierowania szkołą wyższą i jej nadzorowania na wszystkich szczeblach, w każdej jej jednostce organizacyjnej ukierunkowanej na zwiększenie zdolności zarządczych i spełnienia wymagań dotyczących jakości zarządzania [Wawak 2008, s. 113–115].

Podjęmujący decyzje w szkole wyższej muszą podporządkować je ciągłemu doskonaleniu jakości pracy wszystkich zatrudnionych (rys. 1). W tym celu zarządzający w szkole wyższej powinni:

- stosować, właściwe dla danej decyzji narzędzia i metody QM, TQM i TQC wspomagające zarządzanie jakością [Hamrol 2005, s. 227–303],
- posługiwać się zrozumiałą dla wszystkich metodą PDCA, pozwalającą na poprawne rozwiązanie każdego problemu stojącego na drodze do poprawy jakości [Latzko, Saunders 1998, s. 5],
- postępować zgodnie z ośmioma zasadami zarządzania jakością, zaprezentowanymi w normie ISO 9000 [PN-EN ISO 9001:2009],
- mieć na uwadze osiem zasad EFQM zaadaptowanych do wymogów szkoły wyższej (omówione wcześniej) i dziewięć kryteriów Polskiej Nagrody Jakości i Europejskiej Nagrody Jakości oraz związaną z tym coroczną samoocenę i realizację jej zaleceń (tak jak czynią to inne organizacje) [Recha 2000].

Zrozumiałą dla wszystkich metodą, pozwalającą na poprawne rozwiązanie każdego problemu stojącego na drodze do poprawy jakości, jest stosowanie modelu

zwanego stałym cyklem doskonalenia P-D-C-A (*Plan-Do-Check-Act*) lub cyklem Shewharta (zwanym w Polsce kołem Williama Edwardsa Deminga) [Latzko, Saunders 1998]. Zgodnie z tą metodą przy podejmowaniu każdej decyzji należy postępować w następujący sposób: najpierw zaplanować doskonalenie jakości zarządzania, potem zorganizować doskonalenie jakości zarządzania, następnie pomierzyć dotychczasowe efekty doskonalenia jakości zarządzania i przeprowadzić działania korekcyjne, korygujące, zapobiegawcze i doskonalące dotychczasową jakość zarządzania.

Zarządzanie w szkole wyższej (rys. 1) powinno opierać się na ośmiu zasadach zarządzania jakością [Latzko, Saunders 1998]:

- Orientacja na klienta – wzrost jakości zarządzania wymaga podporządkowania się uczelni potrzebom i oczekiwaniom klientów (i beneficjentów) i zapewnienia ciągłej poprawy stopnia spełnienia ich oczekiwań.
- Przywództwo – właściwy poziom jakości zarządzania wymaga od naczelnego kierownictwa uczelni jedności celu i kierunku działania uczelni, umożliwiającej tworzenie i utrzymywanie środowiska wewnątrz organizacji (uczelni), w którym ludzie mogą się w pełni zaangażować w osiąganie celów szkoły wyższej.
- Zaangażowanie ludzi – doskonalenie jakości zarządzania wymaga, aby ludzie zatrudnieni na uczelni na wszystkich szczeblach byli całkowicie zaangażowani i zarówno swoje zdolności, jak i wysiłek poniesiony w pracy wykorzystywany był dla dobra szkoły wyższej.
- Podejście procesowe – osiągnięcie wysokiej jakości zarządzania w szkole wyższej wymaga, aby działania i związane z nim zasady były zarządzane jako proces.
- Podejście systemowe do zarządzania – doskonalenie jakości zarządzania wymaga od naczelnego kierownictwa zidentyfikowania, zrozumienia i efektywnego zarządzania wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem. Jest to droga umożliwiająca zwiększenie skuteczności i efektywności uczelni w osiąganiu celów.
- Ciągłe doskonalenie – funkcjonowanie uczelni wymaga ustawicznego wzrostu jakości zarządzania i jest bardzo istotnym zadaniem naczelnego kierownictwa, które nie ustaje w tym działaniu.
- Podejmowanie decyzji na podstawie faktów – jest to podstawowy wymóg właściwej jakości zarządzania, dlatego też zarządzanie w szkole wyższej powinno opierać się na analizie danych i informacji, czyli na faktografii.
- Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami – doskonalenie jakości zarządzania wymaga, aby w kontaktach uczelni z dostawcami, wzajemne korzyści uzyskiwały obie strony transakcji, co sprzyja wzrostowi zdolności obu stron do tworzenia wartości.

Podejmowane działania w szkole wyższej w zakresie doskonalenia zarządzania mają na celu ciągły wzrost jego jakości. Działania te powinny doprowadzić na wyj-

ściu omawianego procesu doskonalenia do zamierzonych, widocznych, mierzalnych efektów doskonalenia jakości zarządzania w uczelni (rys. 1) na płaszczyźnie:

- prowadzonych badań naukowych i związanych z nimi publikacji naukowych,
- jakości kształcenia studentów i doktorantów, mierzonej efektami uzyskanymi po zakończeniu kształcenia i podjęciu pracy zgodnie z uzyskanymi kwalifikacjami, opisanymi na dyplomie;
- jakości kształcenia na studiach podyplomowych i kursach mierzonych efektami po jego ukończeniu w miejscu pracy absolwentów;
- prowadzonego doradztwa dla osób i organizacji, mierzonego uzyskanymi przez nich osiągnięciami w następstwie korzystania z tych usług;
- ekonomicznej w zakresie: poniesionych kosztów, osiągniętych dochodów, uzyskanych subwencji i dotacji oraz środków finansowych na realizację grantów badawczych, edukacyjnych, doradczych i rozwojowych, uzyskanej nadwyżki ekonomicznej, płynności finansowej, samofinansowania rozwoju itp.;
- rozwoju naukowego, dydaktycznego, ekonomicznego i finansowego mierzonego: ilością i jakością zrealizowanych grantów badawczych, edukacyjnych i doradczych, publikacji krajowych i zagranicznych, ilością i jakością doktoratów, habilitacji i tytułów profesora uzyskanych na uczelni oraz przez pracowników uczelni, dyplomów I i II stopnia kształcenia studentów, zrealizowanych inwestycji, uzyskanych patentów, wzorów użytkowych, a także przyrostem kapitału własnego: ludzkiego, rzeczowego, pieniężnego i pozostałych środków;
- zebranych informacji o przebiegu doskonalenia zarządzania i poziomie jakości zarządzania na uczelni i w jej jednostkach organizacyjnych, niezbędnych do korygowania – na wejściu – elementów nastawczych, charakterystycznych do instytucji szkolnictwa wyższego, czyli uczelni i jej jednostek organizacyjnych.

Wszystkie te osiągnięte efekty doskonalenia zarządzania, czyli wzrostu jakości zarządzania w szkole wyższej, prowadzą do osiągnięcia sukcesu przez uczelnię i jej pracowników, studentów i doktorantów, naukę i szkolnictwo wyższe w Polsce oraz przez pozostałych interesariuszy (rys. 1). Warto więc dążyć do doskonalenia zarządzania w szkole wyższej.

Efekty doskonalenia zarządzania na zasadzie sprzężenia zwrotnego, będą

- oddziaływać pozytywnie na elementy nastawcze tego doskonalenia, znajdujące się na wejściu procesu;
- zwiększać zasoby i strumienie środków oraz usprawniać płynność finansową uczelni,
- napędzać koło zamachowe samofinansowania rozwoju szkoły wyższej.

7. Zakończenie

Przedstawiony na tle wybranych uwarunkowań zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkole wyższej stanowi zwartą całość działań w ujęciu procesowym i systemowym. W każdej szkole wyższej w Polsce te projakościowe działania powinny

być jak najszybciej wdrożone w sposób kompleksowy i całościowy. Szczególnie ważne dla osiągnięcia zamierzonych efektów są działania nastawcze. Doskonalenie zarządzania jest procesem, dlatego też można go porównać z działaniem obrabiarki szybkoobrotowej sterowanej komputerem. Nawet najmniejszy błąd w nastawieniu tego automatu powoduje, że będzie on wytwarzał, mimo wysiłku pracowników, masowo braki nienaprawialne. Niektóre polskie uczelnie i ich wydziały przypominają źle nastawione obrabiarki automatyczne. Mury tych uczelni opuszczają niedouczeni absolwenci, nieposiadający należytej wiedzy, potrzebnych w pracy zawodowej umiejętności i kompetencji. Powodem jest odziedziczone po poprzednim systemie nastawienie uczelni na kształcenie ilościowe, a nie na jakościowe. Należy zmienić to nastawienie szkół wyższych w Polsce z zarządzania przez ilość na zarządzanie przez jakość; stąd na wejściu modelu są elementy nastawne doskonalenia zarządzania, czyli podnoszenia jakości zarządzania.

Istotny wpływ na jakość zarządzania mają prawne uregulowania, zarówno te zewnętrzne, jak i te tworzone na uczelni. Prawo regulujące zarządzanie nauką i szkolnictwem wyższym oraz ich instytucjami uległo w ostatnich latach w Polsce projakościowej nowelizacji. Czeka nas następny krok na tej drodze. Wraz z wprowadzeniem uregulowań prawnych zewnętrznych nowelizacji projakościowej powinny ulec uregulowania wewnętrzne, stanowione przez władze uczelni. Prace w tym zakresie idą powoli i wywołują opór. Zmiany projakościowe nie wszystkim w szkołach wyższych są na rękę.

Urynkowanie polskiej gospodarki musi objąć także szkolnictwo wyższe. Uczelnie przestały być urzędami administracji publicznej. Stały się samofinansującymi swój rozwój podmiotami gospodarczymi. Dlatego tak ważne jest uwzględnienie w modelu doskonalenia zarządzania w szkole wyższej zasobów i strumieni środków, konieczności zachowania płynności finansowej oraz uzyskiwania nadwyżki ekonomicznej niezbędnej do finansowania rozwoju uczelni.

Wymienione uwarunkowania nastawione na wzrost jakości świadczonych przez szkołę wyższą usług badawczych, edukacyjnych i doradczych stwarzają klimat do stosowania metod i narzędzi, sposobów i zasad zarządzania jakością oraz uzyskiwania w procesie ciągłego doskonalenia zarządzania zamierzonych na wejściu celów jakościowych w: badaniach naukowych, edukacji i doradztwie oraz uzyskiwania na wyjściu oczekiwanych efektów.

Efektem wdrożenia w sposób kompleksowy i całościowy wszystkich elementów modelu doskonalenia zarządzania w szkole wyższej, przedstawionych na rysunku 1, jest odniesienie jednoczesnego, zamierzonego, pełnego sukcesu przez uczelnię i jej pracowników oraz naukę i szkolnictwo wyższe.

Literatura

- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
- Latzko W.J., Saunders D.M., *Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1998. Nagroda Jakości, Warszawa 2004.
- EN ISO 9000:2005 System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, Wersja polska. Norma Europejska, CEN – Europejski Komitet Normalizacyjny, ICS 01.040.03; 03.120.10; 2005.
- PN-EN ISO 9001:2009 System zarządzania jakością. Wymagania, PKN, Warszawa 2009.
- Polska Nagroda Jakości, Samoocena. Doskonalenie. Wiedza. Innowacje*, Warszawa 2004.
- Recha M., *Samoocena przedsiębiorstwa drogą do sukcesu*, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów ZETOM, Sp. z o.o., Warszawa 2000.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, Conference of European Ministers Responsible for Higher Education*, Bergen, 19-20 May 2005, <http://www.bologna-bergen2005.no/> (10.05.2012).
- Tutko M., *ISO w szkołach wyższych kształcących na kierunkach ekonomicznych*, [w:] T. Sikora (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenie i perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2008.
- Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Wawak T., *Jakość zarządzania*, [w:] W. Kowalczewski (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Difin, Warszawa 2008.
- Wawak T., *Oczekiwania studentów – skrócony raport z badań ankietowych*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji*, UMCS w Lublinie, Lublin 2011.
- Wawak T. (red.), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Wawak T. (red.), *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Akty prawne

- Standardy dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/sprawy-miedzynarodowe/proces-bolonski/> (10.05.2012).
- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym, DzU nr 164, poz. 1365, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytułach w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, DzU z 2011, nr 84, poz. 455.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (tekst mający znaczenie dla Europejskiego Obszaru Gospodarczego), Dz.Urz. UE, C 111/01 z 6.05.2008.
- Nagrada Jakości, Warszawa 2004,

Źródło internetowe

<http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/sprawy-miedzynarodowe/proces-bolonski/>.

OUTLINE OF THE MANAGEMENT IMPROVEMENT MODEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Summary: Since March 2011, within the framework of higher education reform, new solutions to the way of functioning of state and private higher education institutions have been implemented in Poland; especially those which concern their management. Long standing research work carried out by the author, as well as his following the preparation process of the consecutive version of the amended law on higher education in Poland, allow stating that the final version of this amendment, approved by both the lower house of the Polish Parliament (the Sejm) and the Senate, differs from the earlier ones (and is not always better) and that it constitutes the first stage of higher education reform, bound to be followed by the next ones – more radical and consistent stages – and accompanied by substantial financial backing. The conclusion – the final shape of the management model in higher education institutions in Poland has not been worked out yet and further work will be continued. That is why it is worth spending some time on the problems and the ways to improve management in state and private higher education institutions and to start building – at first in its outline form – the model of management improvement in higher education institutions, whose implementation will bring about the continuous improvement of the quality of management. This idea is lying behind the author's study, which concentrates on several most pending problems accompanying the process of management improvement in higher education institutions. The preparation of the model outline concerning pro quality changes in the university management had to address the need to make a prior presentation of the Bologna Process and the European Union requirements in this respect, the peculiarity of higher education institutions in Poland which constitutes the core of principles of the constructed model, as well as the decisive factors behind the work results of the university employees. In the following part of the study, eight EFQM principles, adapted to the university needs and conditions, have been presented followed by the suggestions concerning the cardinal values and principles of continuous improvement of the quality of management in higher education institutions. The most important part of the study comprises the description of the preliminary outline of the management model in higher education institutions suggested by the author, accompanied by the graphic representation of the model in question.

Keywords: management, quality of management, model of management improvement, ISO 9000 management system, higher education institution, self-financing of university development, Bologna Process, The European Union, The European Foundation for Quality Management.