

DYLEMATY JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W SZKOŁACH WYŻSZYCH W ŚWIETLE WYMOGÓW UNII EUROPEJSKIEJ

Streszczenie

Realizacja misji i celów uczelni wymaga ciągłego doskonalenia jakości zarządzania w uczelni. W tym celu szkoły wyższe muszą zidentyfikować determinanty jakości zarządzania i zaangażować pracowników i doktorantów w zarządzanie uczelnią. Korzystając z doświadczeń Japonii uczelnie dążące do doskonałości powinny zastosować główne wartości i zasady ciągłego doskonalenia zarządzania w szkole wyższej ujęte w Modelu Znakomitości Europejskiej fundacji zarządzania Jakością. Wiąże się to z koniecznością zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, zgodnie z wymogami Procesu Bolońskiego i decyzją Ministra Szkolnictwa Wyższego.

1 Jakość zarządzania w szkołach wyższych.

Jakość zarządzania w szkołach wyższych to stopień w jaki, zbiór inhereńnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania uczelnią i jej nadzorowania, spełnia potrzeby i oczekiwania szkoły wyższej, studentów i innych stron zainteresowanych (które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe). Definicja ta posiada dwie strony:¹

- opisową, utożsamiającą jakość zarządzania z inhereńnymi właściwościami działań dotyczących kierowania uczelnią i jej nadzorowania;
- wartościującą, postrzegającą jakość zarządzania jako stopień w jakim dzięki niej spełnione są wymagania studentów, pracowników i właścicieli uczelni oraz pozostałych interesariuszy (państwa, samorządu terytorialnego, przyszłych pracodawców, absolwentów uczelni, itd.).

Doskonalenie jakości zarządzania w uczelniach ma na celu przede wszystkim:

- pełne zaspokojenie potrzeb i oczekiwań studentów i ich sponsorów,
- realizację wymagań właścicieli i pracowników,
- spełnianie oczekiwań pozostałych interesariuszy, w tym szczególnie przyszłych pracodawców i absolwentów uczelni.

Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej polega na lepszym wykorzystaniu kapitału ludzkiego w celu:

- optymalizacji wykorzystania majątku,
- poprawy jakości kierowania pracą zespołów ludzkich (wydziałów, instytutów, katedr, zakładów oraz działów, oddziałów, itp.),
- usprawnienia procesu naboru na studia, ich przebiegu i dyplomowania,
- optymalizacji wykorzystania majątku finansowego i rzeczowego w trakcie wykonywania zadań,

¹ T.Wawak, Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej, [w:] „Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym”, praca zbiorowa pod red. A.Stabryły, tom 2, AE Kraków 2006, s.427-428.

- umiejętnej kreacji dochodów uczelni i optymalnego wykorzystania przyływów finansowych.

Realizacja misji i celów uczelni wymaga ciągłego doskonalenia jakości zarządzania w uczelni, albowiem w ten sposób władze przyspieszają rozwój szkoły wyższej czynią ją bardziej konkurencyjną na edukacyjnym rynku. Uczelnia nie jest przedsiębiorstwem. Jej celem nie jest dążenie do zysku. Obowiązkiem władz uczelni jest zapewnienie dochodów na poziomie przekraczającym faktycznie jej wydatki oraz wygospodarowanie nadwyżki ekonomicznej (której nie można nazwać zyskiem) przeznaczonej na pokrycie kosztów jej rozwoju; np. zakup aparatury badawczej czy budowę sal wykładowych. Dlatego też uczelnie muszą działać ekonomicznie, czyli oszczędnie, po to, aby z tych samych nakładów uzyskać jak największą wartość dodaną, lepiej realizować swoje cele i zadania oraz zbliżać się krok po kroku do modelu uczelni znakomitej. Innym celem służy doskonalenie jakości, realizowane między innymi poprzez wdrożenie sprawnego, efektywnego systemu zarządzania jakością (np. zbliżonego do opisanego w normach ISO serii 9000).

2 Determinanty jakości zarządzania.

Punktem wyjścia procesu doskonalenia jakości zarządzania jest zidentyfikowanie determinant tej jakości. Poziom jakości zarządzania w szkołach wyższych zależy od wielu powiązań ze sobą czynników, które różnie oddziałują w poszczególnych szkołach. Można je podzielić, mając na uwadze możliwości wpływu na uczelni na ich kształt, na:

- bezpośrednio zależne – całkowicie zależne od władz w uczelni,
- pośrednio zależne – częściowo zależne od władz w uczelni,
- niezależne – niezależne od władz w uczelni,

Do władz uczelni zaliczamy zgodnie z ustawą „Prawo o szkolnictwie wyższym”:²

- organy kolegialne: senat, rada wydziału, rada instytutu, itp.,
- organy jednoosobowe: rektor, dziekan, dyrektor instytutu, kierownik katedry, kierownik zakładu.

Do determinant niezależnych zaliczamy między innymi decyzje podejmowane w formie:

- ustaw i uchwał przez Sejm i Senat,
- rozporządzeń i zarządzeń rządu i ministrów,
- uchwał i decyzji organów samorządu lokalnego i regionalnego,
- decyzji administracji państwowej różnych szczebli.

Bardzo trudne jest rozgraniczenie determinant zależnych całkowicie lub częściowo od władz w uczelni. Bardzo często bowiem charakter determinant jest efektem synergii splotu działań celowych i nie celowych władz w uczelni, studentów i innych interesariuszy. Do nich należą między innymi:

- statut uczelni,
- realizowana wizja, misja, cele i miejsce uczelni – jej faktyczne cele strategiczne i operacyjne,
- osobowość i kompetencje kierownicze rektora, kanclerza, prorektorów, dziekanów, dyrektorów i kierowników, pozostałych członków senatu, rad wydziału, rad instytutu,
- kompetencje zaangażowanych pracowników i doktorantów uczelni,
- etyka pracy (świadomość) pracowników i doktorantów uczelni,
- warunki ekonomiczne (byt) pracowników i doktorantów uczelni,
- zasoby majątkowe i kapitałowe uczelni,

² Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawa z dnia 27 lipca 2005r., Dz.Ustaw z 2005, nr 164, poz. 1365, art.60

- główne wartości i zasady doskonalenia zarządzania w kierunku znakomitości uczelni³ stopnia ich wdrożenia w uczelni,
- zasady Total Quality Management⁴ oraz zasady zarządzania jakością⁵ ujęte w ramach ISO 9000 – stopień ich wdrożenia w uczelni,
- oddziaływanie studentów na jakość zarządzania w uczelni,
- oddziaływanie interesariuszy zewnętrznych uczelni na jakość zarządzania w szkole wyższej.

Wpływ władz w poszczególnych uczelniach na powyższe determinanty jest bardzo zróżnicowany. Szczególne różnice występują tutaj między uczelniami publicznymi i niepublicznymi, a wśród publicznych między: uczelniami akademickimi, zawodowymi, wojskowymi i służb państwowych w związku z różnym ich ujęciem w Ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym”.⁶ Dlatego też w każdej uczelni trzeba określić jakie determinanty oraz w jakim stopniu zależne są od władz na poszczególnych szczeblach, od rektora i senatu począwszy, po kierownika zakładu. Zidentyfikowanie tych determinant zależnych jest bardzo ważne, albowiem stanowi pierwszy krok w kierunku opracowania i realizacji programu doskonalenia jakości zarządzania w uczelni. Program taki powinien być realizowany w każdej szkole wyższej, poważnie traktując przyjętą misję i wyznaczone cele i zadania do realizacji.

3 Zaangażowanie pracowników i doktorantów w zarządzanie uczelnią.

Z reguły statuty publicznych szkół wyższych określają je jako uczelnie samorządne. Ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym” opisując w art. 60 organy uczelni wymienia organy kolegialne uczelni w pkt. 1 tego artykułu a organy jednoosobowe dopiero w pkt.6.⁷ Mając to na względzie można przypuszczać, że rola zaangażowania pracowników i doktorantów w zarządzaniu uczelnią powinna być duża. Jak jest w rzeczywistości? Uczelnie publiczne dbają o swą autonomię względem właściciela czyli państwa, pamiętając o tym, że właścicielem nie są pracownicy/ Prawo o szkolnictwie wyższym określa w rozdziale 2 kompetencje senatu i rektora, dziekana i rady wydziału (podstawowej jednostki organizacyjnej) i na tym kończy się demokracja, czyli udział pracowników w zarządzaniu statuty uczelni ponadto określają kompetencje rady i dyrektora instytutu przy czym kompetencje są tu zgrupowane w rękach organów jednoosobowych a organy kolegialne mają charakter drugorzędny. Wszystko to pokazuje, że w zarządzaniu uczelnią zaangażowany jest niewielki procent zatrudnionych pracowników, a udział doktorantów zerowy. Statuty uczelni oparte są w dużym stopniu o zasadę centralizmu demokratycznego, co nie sprzyja zaangażowaniu lwiej części pracowników i doktorantów w zarządzanie uczelnią.

W tym miejscu trzeba wyraźnie podkreślić, że nie chodzi tu o to aby wszyscy pracownicy tworzyli zarządzający uczelnią kolektyw! Czasami taki zły zwyczaj występuje w instytutach czy na wydziałach. Autobusem nie może kierować kolektyw ale musi jednoosobowo kierowca, a uczelnią rektor. Problem w tym, aby stworzyć taki system zarządzania, aby pracownicy i doktoranci czuli się współodpowiedzialni za: uczelnię, wydział, instytut, katedrę, zakład, uczestniczyli pod przywództwem: rektora, dziekana, dyrektora, kierownika w procesie decyzyjnym, byli osobiście zaangażowani w realizację celów i zadań uczelni oraz dążyli wspólnie do rozwoju swej Alma Mater. Do tego celu nie potrzebna jest rada instytutu, która nie mając kompetencji do doktoryzowania czy habilitowania staje się często hamulcem aktywności

³ Polska Nagroda Jakości. Nagrody zespołowe. Organizacje edukacyjne, opracowanie wydane przez Sekretariat PNJ, Warszawa 2004, www.pnj.pl

⁴ T. Wawak, Zarządzanie przez jakość, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 1997, s. 23-26

⁵ EN ISO 9000:2005, pkt. 0.2, ICS 01.040.03, 03, 120.10 CEN, Bruksela

⁶ Prawo o szkolnictwie wyższym, cyt. wyd. art.60

⁷ Tamże, art. 60 - 83

pracowników, sterowanych ręcznie przez grupę „trzymającą władzę” w instytucie. Zjawisko może wystąpić także w instytutach i na wydziałach które mają uprawnienia akademickie. Wszystko zależy od sposobu sprawowania władzy przez organy jednoosobowe i od ich zakresu kompetencji i odpowiedzialności.

Celem projakościowej restrukturyzacji zarządzania nie jest tworzenie nowych struktur czy jednostek organizacyjnych, ale rzeczywista aktywizacja pracowników i doktorantów oraz ich zaangażowanie w sprawy uczelni. Przykład szkoły wyższej powinni wziąć z Japonii.

W 1987 roku Japończycy, w odpowiedzi na ustanowienie norm ISO serii 9000 dotyczących zapewnienia jakości, wdrożonych w miejsce dotychczasowych 6 zasad Quality Control, charakteryzujących styl sterowania jakością w Japonii z 1969 roku, 10 nowych zasad Total Quality Control, zakładające powszechne zastosowanie „kompleksowego zaangażowania w jakość” (Total Quality Commitment). Do nich należą między innymi następujące zasady:⁸

- Naczelnie kierownictwo inicjując działania w dziedzinie zarządzania jakością prowadzi je przy współdziałaniu wszystkich komórek organizacyjnych i pracowników.
- Podstawą usprawnień w dziedzinie jakości powinno być działanie Kół Jakości.
- Rozpoznanie skuteczności zapewnienia jakości i wykorzystanie danych do wprowadzenia usprawnień na każdym szczeblu zarządzania.
- Powszechne, cykliczne szkolenie i trening w stosowaniu zasad zarządzania jakością – od naczelnego kierownictwa do szeregowych pracowników.
- Rozwój i wykorzystanie technik i metod zarządzania jakością w całym procesie realizacji produktu (wyrobu i usługi).
- Organizacja upowszechnienia zarządzania jakością.
- Bezkompromisowe wprowadzenie zasady „Jakość przede wszystkim”.
- Określenie i zatwierdzenie polityki jakościowej jest zadaniem naczelnego kierownictwa. Pozostali pracownicy winni wprowadzić ją w życie oraz konsekwentnie współpracować.
- Działania związane z zarządzaniem jakością powinny rozpocząć się od etapu planowania i rozwoju projektu aż po etap świadczenia usługi tworzenia produktu oraz obsługi produktów.

Zdaniem Japończyków wdrożenie i rozwój kompleksowego zaangażowania w jakość (TQC) umożliwi wdrożenie systemu jakości zapewniającego zaspokojenie wymagań klienta i osiągnięcie efektywnego poziomu jakości – a w szkole wyższej: efektywnego poziomu jakości kształcenia. Dla jego osiągnięcia konieczne jest zwiększenie wymagań systemu dla działań promujących TQC takich jak:⁹

- badania niezawodności studiowania,
- wspomaganie komputerowe zarządzania,
- rachunek kosztów jakości kształcenia,
- analiza wydajności nienauczycieli akademickich,
- analiza i ocena bezpieczeństwa studiowania,
- analiza wpływu produktu na ochronę środowiska,
- uwzględnienie zgodności działań z ludzką naturą pracowników.

Ponadto prawidłowe kompleksowe zaangażowanie pracowników w jakość wymaga:

- wzrostu poziomu technicznego (kształcenia i badań naukowych),
- zapewnienia co najmniej stabilnego lub rosnącego poziomu jakości wykonania (kształcenia),
- stosowania aktywnego marketingu (dopingującego studentów i pracowników),
- prowadzenia prac badawczo-rozwojowych nad produktem i procesem jego wytworzenia (dyplomantem i procesem jego kształcenia),
- prowadzenia monitoringu procesu i systemu zarządzania (kształcenia),

⁸ K.Stefański, Upowszechnianie Kompleksowego Sterowania Jakością w przedsiębiorstwach japońskich, [w:] Sterowanie jakością w przedsiębiorstwach japońskich, ORGMASZ, Warszawa 1992, s.4-5

⁹ Tamże, s.15.

- oceny wyników badań i skuteczność procedur (system zarządzania np. jakością kształcenia),
- przeglądu projektów i konstrukcji (programów i planów studiów oraz badań naukowych).

W szkołach wyższych w Polsce nadal występują potencjalne źródła hamowania zaangażowania pracowników w doskonalenie jakości zarządzania uczelnią, zarówno publiczną jak i niepubliczną, ze stratą dla szkół wyższych, procesu kształcenia i nauki. Do tych blokad zaliczyć można między innymi następujące:

- wadliwe rozwiązania w statucie, np. dotyczące zarządzania instytutami, które przetrwały w formie wprowadzanej w uczelniach po wypadkach marcowych w 1968 roku, hamując aktywność pracowników i doktorantów;
- niski poziom wymagań dotyczących kompetencji w zakresie pełnienia funkcji kierowniczych przez osoby pełniące funkcje organów jednoosobowych (brak kwalifikacji zarządczych) w uczelniach blokuje zainteresowanie pracowników w prowadzeniu działań przynoszących uczelni większe dochody ponieważ nie mają w tym żadnego interesu ekonomicznego;
- praca na dwóch etatach powoduje, że bardzo często, (ale nie zawsze) w żadnej z uczelni pracownik nie jest w pełni zaangażowany w doskonalenie jakości kształcenia i zarządzanie uczelnią;
- zdarzające się przypadki nieformalnych układów, które blokują rozwój młodej kadry i czynią ją nie zainteresowaną rozwojem uczelni w której pracują lub są doktorantami;
- brak motywacji do zaangażowania się pracowników i doktorantów np. w rozwój instytutu w wyniku ścierania się partykularnych interesów grupowych.

Przykładów, powodów braku zaangażowania pracowników i doktorantów w podnoszeniu jakości kształcenia i rozwój uczelni jest znacznie więcej. Na uwagę zasługuje niepokojący fakt braku stosownych kroków przeciwdziałających tym praktykom przez władze uczelni, co dezorientuje zwłaszcza młodych pracowników naukowych i doktorantów, którzy chcieliby dać z siebie więcej dla dobra uczelni ale tego od nich się nie żąda, nie stwarza możliwości i potrzeb aktywizacji.

4 Postulowane główne wartości i zasady ciągłego doskonalenia zarządzania w szkole wyższej.

Zdaniem twórców Modelu Znakomitości Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) ¹⁰ - podejście organizacji do doskonalenia jakości zarządzania powinno opierać się na dziewięciu wartościach i zasadach (rys. 1), których przestrzeganie prowadzi do znakomitości. Model Znakomitości EFQM można zaadoptować do zarządzania uczelnią. Na jego podstawie można wyznaczyć następujące główne wartości i zasady doskonalenia zarządzania w szkole wyższej:

- Orientacja na wartość i wyniki – doskonałość zarządzania, czyli osiągnięcie najwyższej jakości w szkole wyższej wymaga:
 - wykorzystania silnych i słabych stron oraz uzyskiwanych wyników badawczych, dydaktycznych i ekonomicznych do rozwoju uczelni,
 - przyjęcie i realizacja 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 w pewnej kolejności studenci, a następnie ich sponsorzy i przyszli pracodawcy.

¹⁰ Model znakomitości EFQM, [w:] Polska Nagroda Jakości, samoocena. Doskonalenie. Wiedza. Innowacje, Wyd. PNJ, Warszawa 2004, s.8.

- 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 powinni być wzorem etycznego postępowania, kreatywności, innowacyjności i osobistego zaangażowania w pracę na rzecz uczelni.
- Optymalizacja procesów w warunkach ciągłych zmian w oparciu o fakty – osiągnięcie wspólnej jakości zarządzania w uczelni 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.
- Zaangażowanie i satysfakcja pracowników – doskonała jakość zarządzania w szkole wyższej wymaga wyzwolenia i wykorzystania potencjałów pracowników, ich inicjatywy i zaangażowania w pracę. Temu służyć powinien wspólny dla zarządzających (przełożonych) i podwładnych (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 kadry naukowo – badawczej oraz zaangażowania się w ich rozwój, pomysłowość, przedsiębiorczość oraz satysfakcji z tego tytułu.
- Wykorzystanie zasobów – dążenie do doskonałości zarządzania w uczelni wymaga silnego ukierunkowania i chęci długoterminowego zaangażowania władz uczelni w perspektywę optymalnego wykorzystania zasobów i uwzględnienia:
 - zmian w wymaganiach edukacyjnych i celach strategicznych uczelni,
 - dostępności zasobów i rozwoju technologii internetowych,
 - oczekiwań studentów i innych interesariuszy,
 - zmian demograficznych i oczekiwań społecznych.
- Organizacja inteligentna – osiągnięcie wysokiej jakości zarządzania i funkcjonowania szkoły wyższej wymaga wdrożenia zasady ciągłego uczenia się wszystkich pracowników uczelni i powinno być wbudowane w sposób funkcjonowania jej i strategię rozwoju.
- Partnerstwo i współpraca z otoczeniem – doskonalenie zarządzania szkołą wyższą wymaga dla podniesienia jej efektywności działania – zbudowania i rozwoju wzajemnych relacji z partnerami na zasadach: integracji, zaufania oraz dzielenia się wiedzą. Rozwój partnerstwa uczelni z innymi szkołami wyższymi, ośrodkami nauko-badawczymi w kraju i za granicą oraz szeroko rozumianą praktyką umożliwi 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. Podstawy prospołeczne powinny przejawiać się w sposobie zarządzania uczelnią i wspierania ważnych celów publicznych, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w zakresie kultury racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi, ochroną środowiska, aktywizacji zawodowej regionu i makroregionu na który uczelnia oddziałuje.

Przedstawione powyżej postulowane wartości i zasady generują postęp i rozwój uczelni oraz u efektywniają pracę w niej zatrudnionych. Jednocześnie przyczyniają się do doskonalenia funkcjonowania uczelni i wzrostu jakości kształcenia oraz poprawy jakości prowadzonych badań naukowych. Szkoły wyższe powinny więc wdrożyć powyższe wartości i zasady do operatywnego i strategicznego zarządzania.

5 Współzależność „jakości zarządzania” z „zarządzaniem jakością” w szkole wyższej.

Nie kwestionowanym jest stwierdzenie, że wzrost jakości zarządzania w szkole wyższej jest istotnym i pożądanym czynnikiem jej rozwoju. Dlatego też zarządzający uczelnią muszą podejmować różnorakie działania sprzyjające doskonaleniu jakości zarządzania. Działania te powinny być przez władze uczelni zarządzane. Innymi słowy do obowiązków organów kolegialnych i jednoosobowych szkoły wyższej należy zarządzanie jakością zarządzania, które obejmuje między innymi:

- politykę i planowanie jakości zarządzania,
- sterowanie jakością zarządzania,
- doskonalenie jakości zarządzania.

W tym celu uczelnie powinny obok innych metod zapewnienia jakości wdrożyć także system zarządzania jakością ISO 9001:2007 i oprzeć zarządzanie uczelnią na 8 zasadach zarządzania jakością ujętych w normie ISO 9000:2005¹¹. Zasady te wiążą zarządzanie jakością z jakością zarządzania (rys. 2), określają bowiem cele i zadania zarządzania jakością i jednocześnie zakres i sposób wcielenia ich w życie, determinują jakość zarządzania.

Właściwe wykorzystanie potencjału ludzkiego i rzeczowego szkoły wyższej wzmocnione wdrożeniem systemu ISO 9001:2007 oraz głównych wartości i zasad ciągłego doskonalenia zarządzania powinno doprowadzić poprzez doskonalenie jakości zarządzania do poprawy efektów jej funkcjonowania i rozwoju.

Doskonalenie jakości zarządzania jest kołem zamachowym rozwoju uczelni, albowiem poprawiając system zarządzania szkołą wyższą podnosi się poziom jakości pracy jej zaangażowanych pracowników i tą drogą generuje się wyższą jakość kształcenia i poprawę wskaźników badań naukowych. W ten sposób uczelnia może zapewnić sobie wyższy poziom konkurencyjności na rynku edukacyjnym oraz pozycję w świecie nauki.

U podstaw rozwoju uczelni i jakości jej produktów leży jakość pracy jej pracowników, najważniejszej części uczelni. Dlatego też władze uczelni muszą wykazać się wysoką dbałością o swych pracowników, których zaangażowanie i pracowitość decyduje o jakości pracy, a ta w następstwie kształtuje jakość zarządzania, determinuje sposób zarządzania uczelnią i określa poziom jakości produktów uczelni, decydujący o konkurencyjności i rozwoju uczelni w której zarządza się umiejętnie jakością i osiąga wysoki poziom jakości zarządzania. Koło się zamyka (rys. 3) konieczne są impulsy, które w sposób istotny podnoszą jakość pracy zarządzających i zarządzanych aby uczelnia odnosiła sukcesy. Jednym z nich jest troska o wzrost jakości pracy pracowników szkoły wyższej, poparta konkretnymi działaniami rektora i senatu.

6 Zapewnienie jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego.

Na posiedzeniu Ministrów Szkolnictwa Wyższego 45 państw sygnatariuszy Procesu Bolońskiego, 20 maja 2005r. przyjęto, do wdrożenia do końca 2007 roku, „standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”.¹² Projekt rozporządzenia ministra szkolnictwa wyższego RP, który ukazał się na stronie internetowej Ministerstwa zobowiązuje wszystkie szkoły wyższe do wdrożenia systemu zapewnienia jakości z dniem 01.10.2007r. Projekt nie definiuje pojęcia: „zapewnienia jakości”¹³.

¹¹ ISO 9001:2007 i ISO 9000:2005

¹² A. Kraśniewski, proces Boloński: dokąd zmierza europejskie szkolnictwo wyższe?, MEN, Warszawa 2006, s. 6-7.

¹³ www

Kwestie te są omówione w Raporcie opracowanym przez ENQA (Europejska Sieć Współpracy Zapewnienia Jakości, która zmieniła w 2004 roku nazwę na Europejskie Stowarzyszenie Zapewnienia Jakości Szkolnictwa Wyższego – EAQA HE). Po gruntownym przestudiowaniu Raportu¹⁴ wyciągnąć można wniosek, że jego Autorom chodziło o rozbudowane „zapewnienie jakości”, w rozumieniu normy ISO 8402:1994, o „doskonalenie jakości”, czyli można powiedzieć, że zaproponowali tak naprawdę wprowadzenie systemu „zarządzania jakością”. Tak to rozumieją uczelnie ekonomiczne w Poznaniu, w Warszawie. Ministerstwo Szkolnictwa Wyższego nie używa jednakże pojęcia „zarządzania jakością” i nie wiąże formalnie „zapewnienia jakości” z systemem ISO 9000; choć taki związek w omawianym raporcie istnieje.

Omawiany Raport, który został przyjęty jako wytyczne do realizacji przez Ministra Szkolnictwa Wyższego, zakłada potrzebę stworzenia w krótkim czasie Europejskiego Systemu Oceny Zgodności Zapewnienia Jakości (Zarządzania Jakością) Kształcenia na Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (rys.4) oraz wprowadza:¹⁵

- Europejskie standardy i wskazówki dotyczące wewnętrznego zapewnienia jakości w instytucjach szkolnictwa wyższego.
- Europejskie standardy zewnętrznego zapewnienia jakości szkolnictwa wyższego.
- Europejskie standardy dotyczące agencji zewnętrznego zapewnienia jakości.

Osiągnięcie zamierzonej jakości kształcenia wymaga obecnie wdrożenia skutecznego systemu zarządzania jakością w szkołach wyższych w Polsce oraz stworzenie Polskiego Systemu Oceny Zgodności Zarządzania Jakością Kształcenia w szkolnictwie wyższym. Schemat projektu tego systemu przedstawia rys. 5 (oraz artykuł autora w Problemach Jakości).

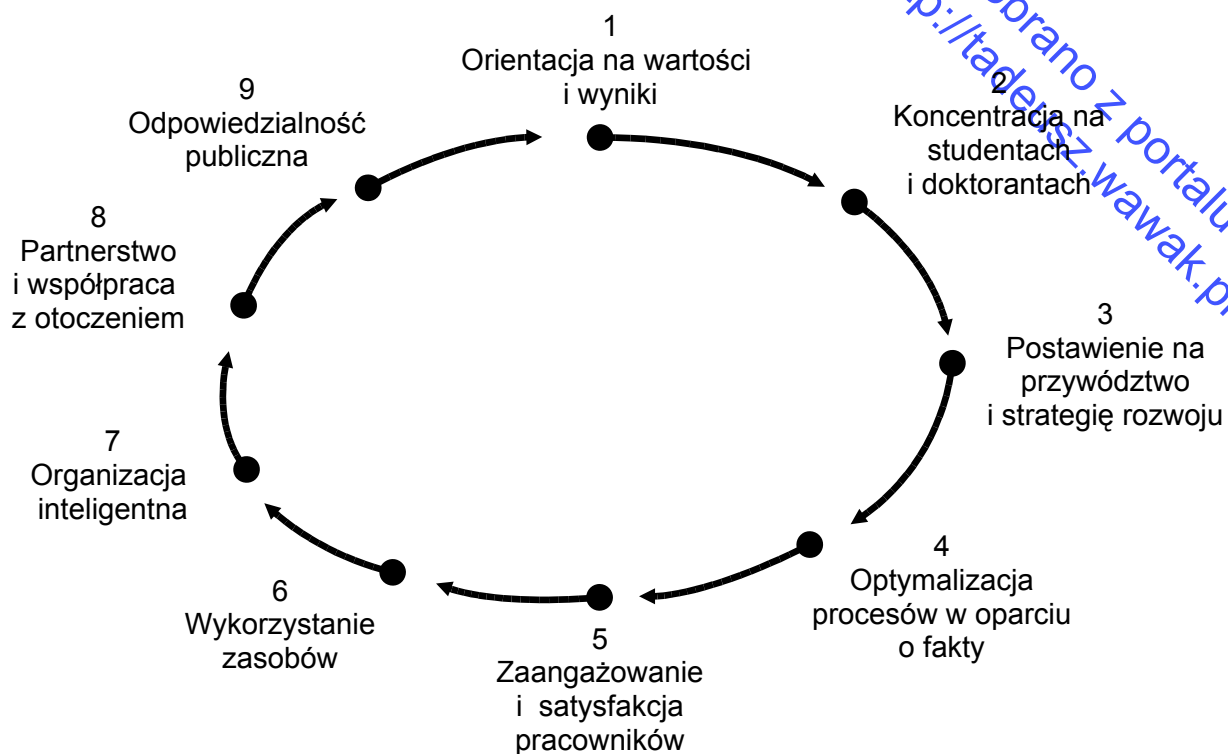
Wdrożenie wewnętrznego systemu zarządzania jakością (zapewnienia jakości) kształcenia jest poważnym wyzwaniem przed którym stoją uczelnie w Polsce.¹⁶ Od tego jak szybko i w jakim stopniu standardy i wskazówki przyjęte w Bergen zostaną wdrożone będzie zależał poziom konkurencyjności szkół wyższych na europejskim rynku edukacyjnym i przyszłość szkolnictwa wyższego w Polsce.

¹⁴ „Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, [w:] Materiały z konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa wyższego, Bergen 19-20 maja 2005, wersja polska, MEN, Warszawa 2005.

¹⁵ T.Wawak, Strategia zapewnienia jakości w Systemie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, [w:] „Jakość kształcenia w społeczeństwie wiedzy”, praca zbiorowa pod red. Naukową E.Skrzypek, UMCS, Lublin 2006, s.139-145.

¹⁶ T.Wawak, Doskonalenie jakości zarządzania szkołą wyższą, [w:] „Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia, wyzwania teorii i praktyki”, tom II, praca zbiorowa pod red. E.Skrzypek, UMCS Lublin 2006, s.333-340.

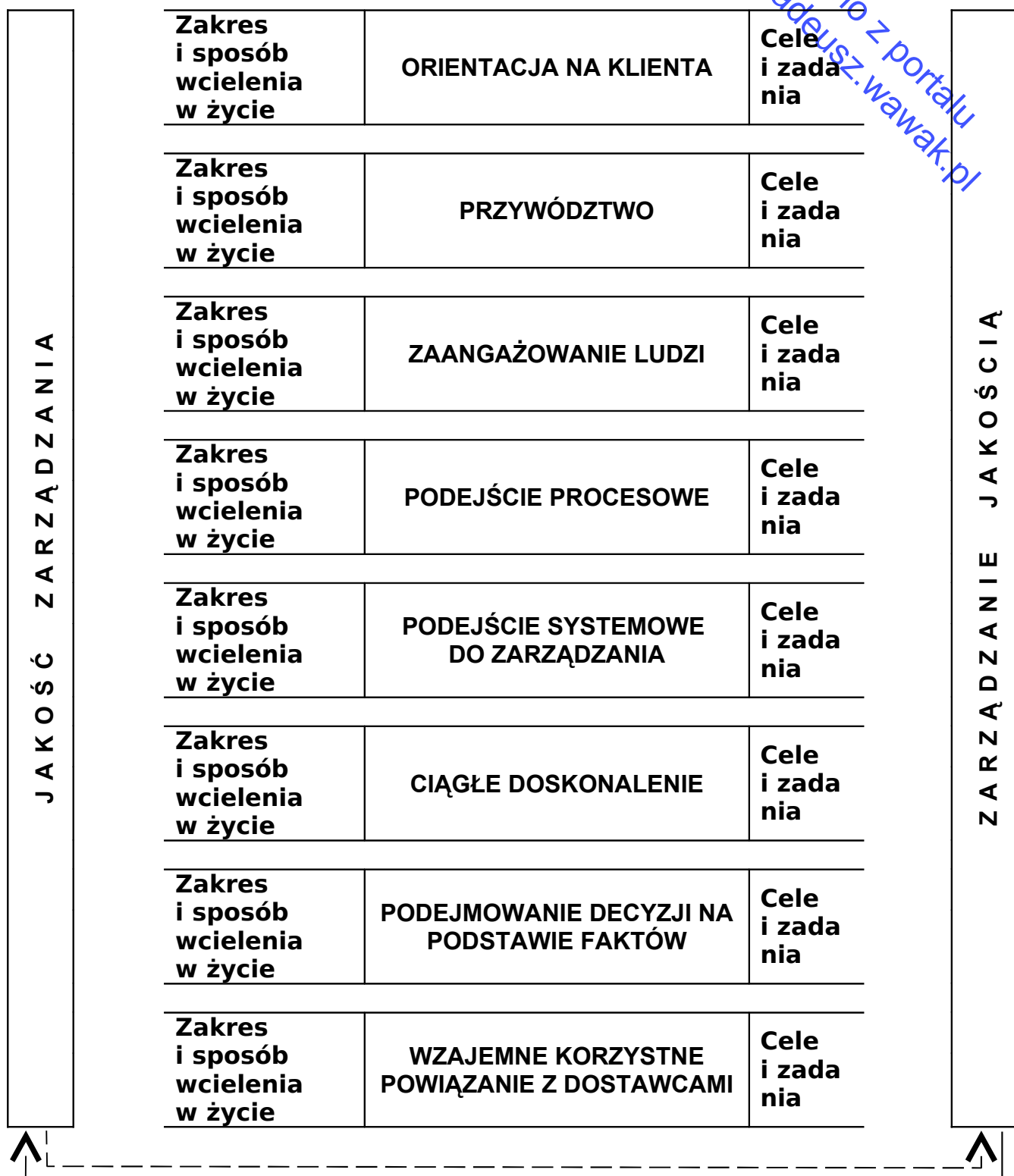
Rys. 1. Główne wartości i zasady doskonalenia zarządzania.



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 2. Zasady zarządzanie jakością w normach ISO 9000:2005.

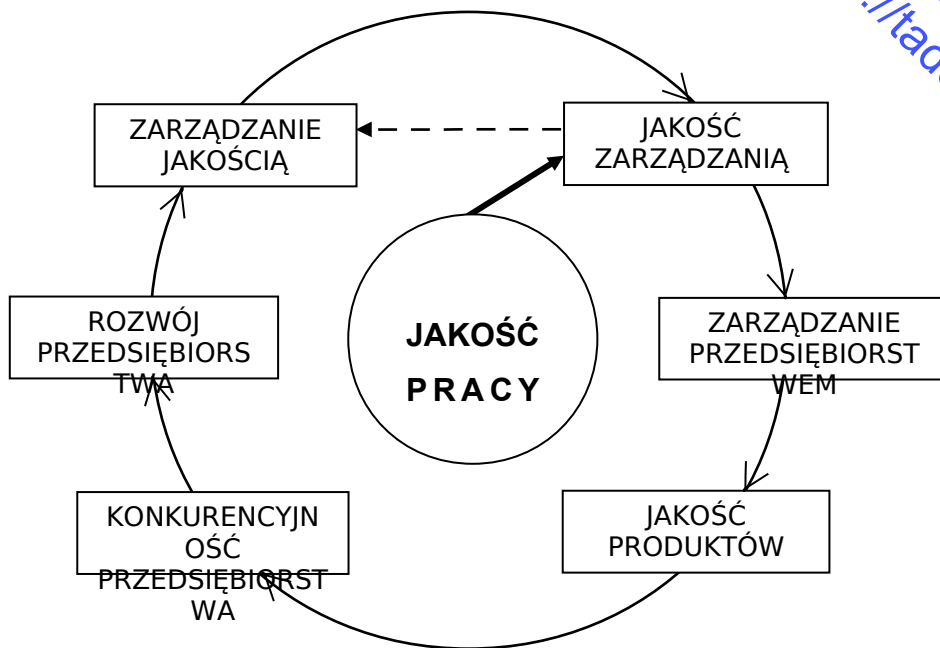
Pobrano z portalu <http://tadeusz.wawak.pl>



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o normę ISO 9000:2005.

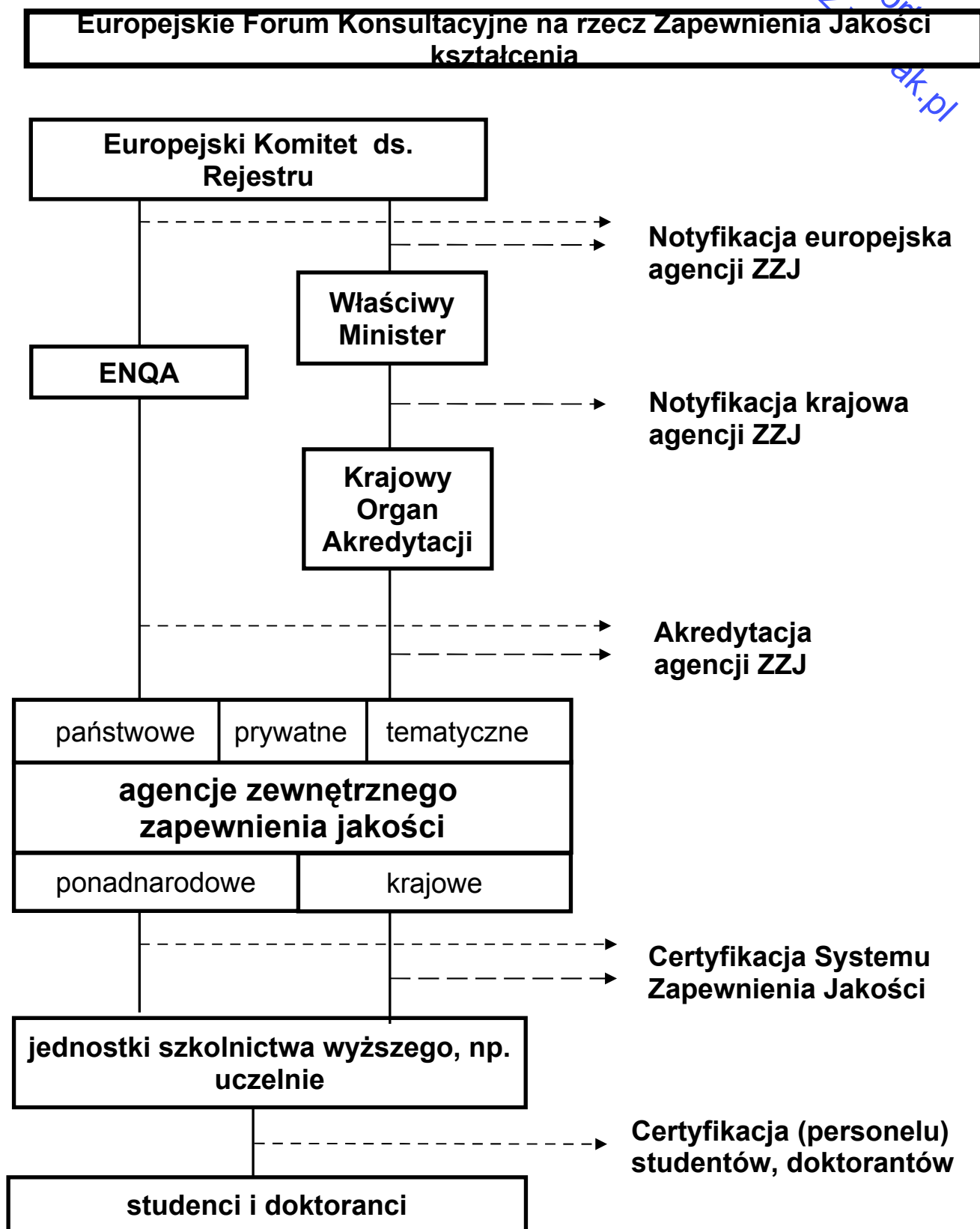
Rys. 3. Koło zamachowe rozwoju uczelni.

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>



Źródło: Opracowanie własne.

Rys. 4. EUROPEJSKI SYSTEM OCENY ZGODNOŚCI ZAPEWNIENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA EUROPEJSKIM OBSZARZE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO



Rys. 5. POLSKI SYSTEM OCENY ZGODNOŚCI ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA

