

## **KLUCZOWE CZYNNIKI KREUJĄCE JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W UCZELNIACH W WARUNKACH GLOBALIZACJI ORAZ INTEGRACJI EUROPEJSKIEJ**

### Streszczenie

Osoby pełniący funkcje kierownicze w szkole wyższej świadczą usługę polegającą na zarządzaniu w zamian za określone wynagrodzenie i przywileje. **Jakość świadczenia usługi polegającej na podejmowaniu decyzji w uczelni, czyli jakość pracy zarządzających w uczelni nazywamy jakością zarządzania w szkole wyższej. Celem tego opracowania jest krótkie przedstawienie kluczowych czynników kreujących jakość zarządzania, związanych z wykorzystaniem głównych zasobów w szkołach wyższych (pracownicy, majątek trwały i obrotowy, opracowane i realizowane programy kształcenia oraz publikacje pracowników afiliowane w uczelni), które dążą do rozwoju w warunkach globalizacji i na zasadach zalecanych w Unii Europejskiej.** Obecne zarządzanie w szkołach wyższych nie zapewnia właściwego wykorzystania ich zasobów, dlatego też konieczne jest doskonalenie jakości zarządzania. Doskonaląc system i stosowane metody zarządzania, trzeba pamiętać o tym, że sztuka zarządzania polega na wywołaniu sytuacji, które skłonią podwładnego do podejmowania decyzji wykonawczych zgodnych z oczekiwaniami przełożonego.

### **Słowa kluczowe:**

Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego, proces boloński, szkoły wyższe, zasoby uczelni, jakości zarządzania, czynniki kreujące jakość zarządzania

### **1. Wprowadzenie**

Myśl zarządcza i menedżerska kształtując jakość zarządzania, która opiera się na naukowym zarządzaniu i sztuce zarządzania. Zdaniem Z. Martyniaka „Domenami tej drugiej są cele i decyzje. Ustalenie celów i podejmowanie decyzji, mimo istnienia wielu metod i technik wspomagających, ciągle stanowi w większej mierze dziedzinę sztuki, niż nauki”<sup>1</sup>. Praktyka dowodzi, że tę sztukę trzeba oprzeć na dobrych podstawach wiedzy o zarządzaniu a

---

<sup>1</sup> Z. Martyniak, Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, praca zbiorowa pod red. naukową H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 363-364.

następnie jej zasób ciągle rozwijać i aktualizować. Mając to na względzie można wysunąć tezę, że jakość zarządzania uprawianego przez konkretnego menedżera jest konsekwencją jego wiedzy, jaką posiada, pełniąc określone funkcje kierownicze oraz predyspozycji osobistych - talent, w tym intuicji zarządczej, niezbędnych do podejmowania właściwych decyzji. Talent menedżerski i możliwy korzystny zbieg wydarzeń (przypadków), mogą w sposób znaczący wpływać na jakość decyzji. Dlatego też tak ważna jest umiejętność przewidywania rozmaitych wariantów kształtowania się wymagań rynku z jednej strony i możliwości organizacji dostosowania się do tych wymagań, w warunkach ciągłych zmian. Nie ulega wątpliwości, że konieczne będzie ciągłe doskonalenie jakości pracy zarówno zarządzających i zarządzanych i wysoka jakość produktów mierzona stopniem realizacji oczekiwań klientów. Mając powyższe na uwadze należy stwierdzić, że paradygmat jakości w zarządzaniu zajmuje bardzo istotne miejsce. Jest niezmiernie złożony i skomplikowany, ale zastosowany w procesie decyzyjnym oddziałuje korzystnie na efekty – korzyści odnoszone przez wszystkich interesariuszy procesu świadczenia usług. Właściwe uwzględnienie paradygmatu jakości w zarządzaniu jest warunkiem *sine qua non* rozwoju organizacji, kluczem do jej sukcesu oraz poprawy jakości życia zarządzających i zarządzanych.<sup>2</sup>

Osoby pełniący funkcje kierownicze w szkole wyższej świadczą usługę polegającą na zarządzaniu w zamian za określone wynagrodzenie i przywileje. **Jakość świadczenia usługi polegającej na podejmowaniu decyzji, czyli jakość pracy zarządzających w uczelni nazywamy, jakością zarządzania w szkole wyższej.**

**Celem tego opracowania jest krótkie przedstawienie kluczowych czynników kreujących jakości zarządzania, związanych z wykorzystaniem głównych zasobów w szkołach wyższych (pracownicy, majątek trwały i obrotowy, opracowane i realizowane programy kształcenia oraz publikacje pracowników afiliowane w uczelni), które dążą do rozwoju w warunkach globalizacji i na zasadach zalecanych w Unii Europejskiej.**

W każdej organizacji, a więc także w szkole wyższej wyróżnia się przełożonego i podwładnego czyli zarządzającego i zarządzanego. To tradycyjne podejście do zarządzania nie weryfikuje się w praktyce. Taki teoretyczne stwierdzenie nie jest adekwatne do rzeczywistości występującej w szkołach wyższych. Przełożony, bowiem nie zarządza bezpośrednio podwładnymi, tylko sytuacją, w jakiej oni się znaleźli i w przyszłości się znajdą. Najczęściej podwładny zarządza sam sobą, **podejmując decyzje**, mając na względzie

---

<sup>2</sup> T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2012, s. 114.

byłe, obecne i przyszłe uwarunkowaniach, jakie na niego oddziaływały, oddziałują lub będą oddziaływać.

Zarządzający podejmując decyzje kreujące, oddziałuje na te uwarunkowania i skłania zarządzanego do podjęcia decyzji realizującej zamierzenia zarządzającego. Ostatecznie suwerenną decyzję podejmuje zarządzany, która może być zgodna z oczekiwaniami zarządzającego, pozorować tę zgodność lub być niezgodna. Sztuka zarządzania polega na wywołaniu zgodnych z oczekiwaniami decyzji wykonawczych zarządzanego i świadczy o poziomie jakości zarządzania w organizacji<sup>3</sup>.

Zarządzanie w szkołach wyższych w Polsce musi obecnie spełniać sformalizowane warunki ustalone w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Unii Europejskiej. Dlatego też, zanim przejdziemy do przedstawienia determinant jakości zarządzania musimy wskazać międzynarodowe uwarunkowania (cele, zasady funkcjonowania, wytyczone zadania), w jakich to zarządzanie w uczelniach będzie musiało przebiegać.

## **2. Zasady i cele funkcjonowania uczelni w warunkach globalizacji oraz integracji europejskiej**

Podstawą generalną wytyczającą rozwój szkolnictwa wyższego we wszystkich państwach Europy jest podpisana 18 września 1988 r. w Bolonii przez Rektorów Uniwersytetów Europejskich, w tym także rektorów polskich uniwersytetów: „Magna Charta Universitatum”<sup>4</sup>. Rektorzy zobowiązali się do wdrożenia, stosowania i stania na straży przestrzegania następujących zasad:

- Uniwersytet jest instytucją autonomiczną zajmującą się badaniami naukowymi, kształceniem oraz tworzeniem, wspieraniem i upowszechnianiem kultury.
- Kształcenie i badania naukowe na uniwersytetach muszą stanowić nierozłączną całość.
- Wolność badań naukowych i kształcenia jest podstawową zasadą działalności uniwersytetów, a rządy i uniwersytety - w ramach posiadanych uprawnień i możliwości muszą zapewnić poszanowanie tej fundamentalnej zasady.

---

<sup>3</sup> Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu praca zbiorowa pod red. naukową W. Kowalczewskiego, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 116 – 123.

<sup>4</sup> Magna Charta Universitatum, <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/polish> data odczytu 22.04.2014 r.

- Uniwersytet jest instytucją odpowiedzialną za utrwalanie europejskich tradycji humanistycznych, tworzenie wiedzy uniwersalnej oraz potwierdzającą konieczność poznawania i wzajemnego oddziaływania na siebie i współistnienia różnych kultur.

Te zasady obowiązują szkoły wyższe krajów Europy, które jednocześnie muszą spełniać swoje funkcje służebne wobec gospodarki, w tym prowadzić badania naukowe i kształcić studentów zgodnie z potrzebami krajowego i regionalnego rynku pracy, zapewniając tym samym zatrudnienie swym absolwentom. Z drugiej strony państwo kierujące tą gospodarką powinno zapewnić godziwe warunki życia i pracy pracownikom instytucji szkolnictwa wyższego.

Wraz z postępującą globalizacją w świecie i integracją w Europie, reformie zorientowanej na wzrost jakości kształcenia ulega także szkolnictwo wyższe w państwach sygnatariuszach Procesu Bolońskiego. W trakcie IV Konferencji ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego, krajów sygnatariuszy Procesu Bolońskiego, która odbyła się w dniach 19 – 20 maja 2005 r., w Bergen przyjęto, między innymi, następujące zalecenia:<sup>5</sup>

- zacieśnienie związków kształcenia i badań naukowych;
- zwiększenie dostępności studiów dla kandydatów ze wszystkich grup społecznych, bez względu na ich sytuację finansową;
- stworzenie mechanizmów przenoszenia przyznanych kredytów, grantów, itp. oraz ułatwienia w przyznaniu wiz i pozwoleń na prace;
- tworzenie warunków sprzyjających wymianie akademickiej;
- wdrożenie standardów i wskazówek zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego<sup>6</sup>;
- przyjęcie w kraju ramowej struktury kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego<sup>7</sup>;
- usunięcie przeszkód ograniczających mobilność studentów i pracowników, w tym wprowadzenie kompatybilności realizowanych programów studiów z najlepszymi uczelniami świata.

---

5 [www.bologna-bergen2005.no](http://www.bologna-bergen2005.no) odczyt 22.04.2014 r. oraz Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego – realizacja celów. Komunikat z konferencji europejskich ministrów ds. szkolnictwa wyższego, Bergen 20 maja 2005 r., [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl), data odczytu 22.04.2014 r.

6 Standardy i wskazówki zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Materiały z Konferencji europejskich ministrów ds. szkolnictwa wyższego, Bergen 19-20 maja 2005 r., Warszawa 2005r. [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl), data odczytu 22.04.2015 r.

7 Ramowa Struktura Kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, tłum. MNiSW, [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl), data odczytu 22.04.2015 r.

Ustalenia Procesu Bolońskiego są podstawą tworzenie prawa wtórnego Unii Europejskiej odnoszącego się do szkolnictwa wyższego. Do jednych z najważniejszych w tym zakresie aktów prawa europejskiego zaliczyć należy Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23.04.2008. w sprawie ustanowienia Europejskich Ram Kwalifikacji do uczenia się przez całe życie<sup>8</sup>:

- wzywa szkoły wyższe Unii Europejskiej do ściślejszej współpracy, zwiększenia przejrzystości i rozwoju metod uznawania kwalifikacji w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego;
- zaleca wdrożenie ustanowionych przez Unię Europejskich Ram Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (ERK). Ramy te wyznaczają osiem poziomów uczenia się (kształcenia) określonych poprzez zestaw deskryptorów je definiujących. Deskryptory te wskazują na efekty uczenia się (kształcenia) wskazujących na trzy efekty kształcenia przez całe życie: wiedza, umiejętności, kompetencje;
- postanawia, że podstawa realizacji Europejskich Ram Kwalifikacji (a więc także Krajowych Ram Kwalifikacji) sygnatariuszy Procesu Bolońskiego powinno być wdrożenie, przyjętych w 2005 r. w Bergen, standardów i wskazówek dotyczących zapewnienia jakości (zarządzania jakością) w szkołach wyższych Unii Europejskiej i pozostałych państw Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego;

Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej zaleciły swym państwom członkowskim pełną realizację ustaleń Procesu Bolońskiego w zakresie systemu zapewnienia jakości poprzez wdrożenie i doskonalenie sformalizowanego systemu zarządzania jakością w uczelniach opisanego we wspomnianym powyżej jednolitych standardów i wskazówek dotyczących zapewnienia jakości (zarządzania jakością) w uczelniach Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego.<sup>9</sup>

Z powyższych ustaleń wynika, że obowiązkiem szkół wyższych w Polsce jest wprowadzenie projakościowego, sformalizowanego systemu zarządzania, spełniającego wymogi powyższych zaleceń, a zwłaszcza standardów i wskazówek dotyczących zarządzania jakością w uczelniach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Natomiast władze uczelni powinny dążyć do doskonalenia jakości swojego wewnętrznego sformalizowanego systemu zarządzania.

---

8 Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 111 z 6.05.2008 r., s. 1., <http://eur-lex.europa.eu>, data odczytu 22.04.2015 r.

<sup>9</sup> Tamże.

### **3. Związane z zasobami uczelni czynniki kreujące jakości zarządzania w uczelniach**

Jednym z kryterium klasyfikacji czynników kreujących jakości zarządzania w szkole wyższej jest jej bezpośredni związek z wykorzystaniem zasobów jakimi uczelnia dysponuje.

Możemy wyróżnić czynniki kreujące jakość zarządzania związane z:

- zatrudnieniem w uczelni nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników;
- majątkiem trwałym i obrotowym szkoły wyższej;
- opracowanymi i realizowanymi programami kształcenia oraz publikacjami pracowników afiliowanymi w uczelni;
- pozostałymi zasobami.

Podstawowym zasobem szkoły wyższej są jej pracownicy. Do głównych czynników kreujących jakości zarządzania, związanych z zatrudnieniem w uczelni obecnie można zaliczyć między innymi następujące:<sup>10</sup>

- wiedza, umiejętności i kompetencje przełożonych w szkole wyższej w zakresie zarządzania i ich przygotowanie do wykonywania powierzonych im funkcji;
- wdrożenie, stosownie i doskonalenie w uczelni przyjętego do stosowania w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, zaleconego przez Unię Europejską, sformalizowanego systemu zarządzania jakością;
- ustawiczne uczenie się (kształcenie) pracowników niebędących nauczycielami europejskimi zgodnie z, wspomnianymi powyżej, europejskimi ramami kwalifikacji;
- powiązanie rozwoju naukowego zatrudnionych w uczelni nauczycieli akademickich i jakości prowadzonych przez ich badań naukowych z doskonaleniem świadczonych, przez nich, przy współpracy z praktyką, usług edukacyjnych;

---

<sup>10</sup> Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, praca zbiorowa pod red. naukowa T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 357-376. oraz T. Wawak, Pro quality restructuring of management in higher education, [w:] „CURRENT PROBLEMS OF UNIWEERSIY MANAGEMENT, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013

- kształcenie doktorantów i habilitantów w zakresie zarządzania i ekonomiki w szkołach wyższych i podwyższania w tym zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji zatrudnionych w uczelni profesorów;
- powrót do silnych katedr w miejsce słabych, poprzez ich połączenie lub podział źle funkcjonujących instytutów;
- uzdrowienie systemu zatrudniania w uczelni na kontraktach wieloletnich, z możliwością ich prolongaty, w oparciu o nieustawiane, otwarte konkursy z udziałem więcej niż jednego kandydata;
- zmianę systemu awansowania zatrudnionych już w uczelni nauczycieli akademickich w przypadku uzyskania wyższego stopnia naukowego lub tytułu naukowego, polegającej na zastąpieniu sztucznych i ustawianych konkursów, które obecnie muszą się odbywać;
- rezygnacji w uczelniach ze stosowania w procesie zarządzania z zasady centralizmu demokratycznego (odziedziczonego po poprzednim systemie politycznym), która tworzy pozory występowania w uczelniach rzeczywistego, nie blokowanego samorządu akademickiego;
- przywrócenie kierownikom katedr uprawnień (tym funkcji nadzoru i kontroli pracy naukowo-dydaktycznej pracowników), które zostały im odebrane w 1999 oraz przekazane dyrektorom instytutu i dziekanom, w celu wzmocnienia stosowania zasady centralizmu demokratycznego w uczelniach oraz kontroli politycznej oraz innej pozamerytorycznej funkcjonowania katedr;
- zastosowanie w szkołach wyższych zasady jednoosobowego kierownictwa, która zapewnia zarządzanemu, że posiada tylko jednego bezpośredniego przełożonego, co w warunkach nieprzejrzystości hierarchii i kompetencji w uczelniach, ograniczy tym sposobem manipulowania nauczycielami akademickimi przez dyrektora instytutu, dziekana, rektora i ich zastępców z zamiarem realizacji, niejasnych, czasami partykularnych celów;
- znaczne zaktywizowanie pracy prodziekanów i wicedyrektorów instytutów do spraw dydaktycznych w zakresie prac na rzecz podniesienia efektów kształcenia i wzrostu wartości dodanej, jaką wnoszą absolwenci, którzy ukończyli studia w dniu obrony pracy dyplomowej;
- wzrost wymogów stawianych pracom dyplomowym (inżynierskim, licencjackim i magisterskim) oraz eliminacja plagiatów i udziału osób trzecich w pisaniu tych prac,

łącznie z domaganiem się od kodeksu karnego i sądów wysokich kar za uprawianie tego procederu;

- istotne ograniczenie niekończących się ocen i wymaganych różnych sprawozdań, jakie co roku muszą składać nauczyciele akademicki; co zajmuje coraz więcej czasu i ogranicza czas na badania naukowe;
- wprowadzenie w miejsce pozorowanego nadzoru nad funkcjonowaniem publicznych i niepublicznych szkół wyższych ze strony Polskiej Komisji Akredytacyjnej autentycznym nadzorem przez organ, który przeprowadzałby kontrole funkcjonowania uczelni, wykonywanie swych obowiązków przez rektora, dziekanów i pozostałych osób pełniących funkcje kierownicze, wykorzystując doświadczenia Najwyższej Izby Kontroli<sup>11</sup>;
- przebudowa systemu walidacji nauczycieli akademickich, ponieważ obecnie przeprowadzana w uczelniach ocena nauczycieli akademickich nie spełnia w sposób zadawalający swoich funkcji, jest negatywnie oceniana zarówno przez nauczycieli akademickich, jak i studentów; ponadto system ten może być wykorzystywany do obniżania poziomu jakości kształcenia;
- w miejsce powoływanych licznych komisji senackich, rektorskich, dziekańskich i innych oraz pełnomocników zajmujących się podnoszeniem jakości kształcenia uruchomić na uczelni jeden zespół centralny i jego filie na wydziałach, który nie będzie pozorował działalności tylko aktywnie działać pod kierunkiem wyznaczonego prorektora, przy współudziale wyznaczonego na każdym wydziale prodziekana, zespół ten powinien być odpowiedzialny i rozliczany za wzrost efektów kształcenia w uczelni;
- dążenie do budowy i rozwoju wspólnoty społeczności akademickiej szkoły wyższej, skupionej w realizacji swej misji, celów i wyznaczonych zadań, powinno być wyzwaniem oraz obowiązkiem wszystkich zatrudnionych w uczelni, doktorantów oraz studentów; zarządzający w uczelni powinni przeciwdziałać dezintegracji szkoły uczelni

---

<sup>11</sup> T. Wawak, THE PROJECT OF RESTRUCTURING OF HIGHER EDUCATION IN THE PROPOSED AMENDMENT TO THE LAW IN THE CONTEXT OF GLOBAL MARKET DEVELOPMENT, [w:] MANAGING ORGANIZATIONS IN CHANGING ENVIRONMENT, MODELS – CONCEPTS – MECHANISMS, praca zbiorowa pod red. naukową A. Jaki i T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2014, s. 514-516.



- wzmocnienie i rozwój zespołowej pracy naukowej i dydaktycznej nauczycieli akademickich zatrudnionych w różnych jednostkach organizacyjnych tej samej uczelni oraz tworzenie zespołów skupiających pracowników różnych uczelni podejmujących wspólnie badania naukowe na określony temat lub realizujących wspólnie przedsięwzięcie dydaktyczne (np. kurs, studia podyplomowe, specjalność lub kierunek studiów);
- organizowanie wspólnych seminariów poświęconych doskonaleniu jakości zarządzania w ramach uczelni lub międzyuczelnianych seminariów na temat doskonalenia funkcjonowania senatów, rad wydziału, komisji: senackich, rektorskich, wydziałowych, rad instytutu, dziekańskich, sieci bibliotek uczelni itp. w danym ośrodku akademickim;
- radykalna poprawa stosunków między ludzkich oraz całkowita eliminacja lobbingu, mobbingu i wszelakich form patologii w uczelniach;
- należy zobowiązać dziekana, dyrektora instytutu i kierownika katedry i zakładu do podejmowania działań z urzędu w przypadku wystąpienia mobbingu, lobbingu i patologii w funkcjonowaniu wszystkich organów i jednostek organizacyjnych szkoły wyższej i nie przerzucania tego obowiązku na poszkodowanych.

W warunkach gospodarki rynkowej, drugim w hierarchii ważności zasobem szkoły wyższej są warunki materialno-techniczno-finansowe jakie posiada szkoła wyższa, czyli majątek rzeczowy i finansowy, jakim dysponuje. Podkreślenia wymaga specyfika szkolnictwa wyższego w Polsce. Uczelnie niepubliczne w momencie powstania otrzymuje do użytkowania majątek od założyciela, który nie jest formalnym właścicielem szkoły wyższej. Uczelnia publiczna dysponuje majątkiem przekazanym jej przez państwo zgodnie z obowiązującym prawem, ale nie jest samoistnym właścicielem. Formalny brak właściciela powoduje brak zainteresowania lepszym wykorzystaniem i powiększeniem majątku w części szkół wyższych.

Istotny wpływ na podejmowane w szkole wyższej decyzje i ich realizację ma ograniczone zainteresowanie części pracowników uczelni publicznej i niepublicznej majątkiem szkoły wyższej, który traktują, jako niczyją własność publiczną. Stąd pojawia w dyskusjach o funkcjonowaniu szkolnictwa wyższego rozróżnienie profesorów przedsiębiorczych od podsiębioreczych oraz nauczycieli akademickich, którzy cenią wartości akademickie od tych, którzy cenią opłacalność świadczonych usług dydaktycznych. Zdarza

się, że w części uczelni wystąpi grupa pracowników uczelni, którzy kosztem wartości wyższego rzędu, kierują się prywatną opłacalnością pełnienia swoich funkcji i dlatego też za dobry biznes uczelni uznają rozwiązanie, które przynosi im korzyści albo zespołowi, w którego skład wchodzi. Oczywiście sytuacja ta jest naganna i świadczy o niewłaściwym sposobie podejmowania decyzji. Wyeliminowanie tego rodzaju przypadków oznacza poprawę jakości zarządzania w szkole wyższej<sup>12</sup>.

Majątek trwały (rzeczowy i finansowy majątek trwały oraz wartości niematerialne i prawne) i obrotowy (środki pieniężne, należności, papiery wartościowe i zapasy), jakim dysponują uczelnie jest mocno zróżnicowany. Majątek ten w sposób istotny kształtuje warunki materialno-techniczno-finansowe funkcjonowania szkoły wyższej. Ma to istotny wpływ na zakres i poziom jakościowy usług badawczych, edukacyjnych oraz doradczych świadczonych przez uczelnie publiczną i niepubliczną. Powiększenie majątku każdej z nich powinno należeć do priorytetowych zadań zarządzających. Miarą jakości zarządzania jest zdolność tych władz do powiększenia majątku szkoły wyższej, czyli powiększenia potencjału ekonomicznego warunkującego rozwój badań naukowych i podnoszenia jakości kształcenia. Uczelnie publiczne i niepubliczne wymagają takiego systemu i metod zarządzania, które pozwolą im pokrycie swoich kosztów z różnorodnych przychodów i wygospodarować nadwyżkę ekonomiczną pozwalającą im na samofinansowanie swojego dynamicznego i niezależnego rozwoju. Szkoła wyższa, bowiem posiada tyle autonomii i niezależności akademickiej ile kapitału własnego posiada. To jej majątek decyduje obecnie o stopniu samodzielności i samofinansowaniu rozwoju każdej uczelni.

Takie ekonomiczne myślenie nie jest popularne wśród części pracowników uczelni a jest bardzo potrzebne! Samo powołanie kolejnej komisji do spraw biznesu, w składzie, której obok praktyków, są tylko funkcyjni socjolodzy, fizycy, poloniści, historycy a brak ekonomistów i prawników, nie załatwia problemu. Konieczne jest przedstawienie zarządzania na tory ekonomiczne z pełnym zachowaniem realizacji misji i celów uniwersytetu, który nie może być przedsiębiorstwem; o taką jakość zarządzania powinni zapobiegać profesorowie, zwłaszcza humaniści. Szkołami wyższymi powinni kierować profesorowie tytularni i doktorzy habilitowani, którzy jednocześnie są przygotowanymi do swych funkcji, odpowiednio wykształconymi menedżerami i gospodarzami uczelni, w dosłownym tego znaczeniu.

Trzecim, w hierarchii ważności zasobem szkoły wyższej, które muszą mieć na uwadze doskonalący jakość zarządzania, są to opracowane i realizowane programy kształcenia i publikacje

---

<sup>12</sup> T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, cyt. wyd., s. 532-545.

pracowników, afiliowane w uczelni (zarazem produkty uczelni). To ich poziom jakości ma decydujący wpływ w gospodarce rynkowej na osiąganie sukcesów przez szkoły wyższe i ich miejsce w różnych rankingach<sup>13</sup>. Zasoby te trzeba w pierwszej kolejności w uczelni wytworzyć, a następnie spożytkować dla jej rozwoju. Wymaga to takiego jakościowego systemu zarządzania na szczeblu uczelni, wydziałów, instytutów, katedr, który zapewni z jednej strony wysoki poziom jakości prowadzonych badań naukowych i publikacji oraz właściwe ich wykorzystanie w kształceniu studentów i doktorantów – przyszłych profesorów. Skromne ramy opracowania nie pozwalają na rozwinięcie tego problemu. Zapewne staną się one przedmiotem następnego artykułu.

#### 4. Zakończenie

Obecne zarządzanie w szkołach wyższych nie zapewnia właściwego wykorzystania ich zasobów, dlatego też konieczne jest jakościowa restrukturyzacja zarządzania, która pozwoli na doskonalenie jakości zarządzania<sup>14</sup>. Niestety część profesorów tak zajęta jest swoim biznesem, własną karierą, że nie dostrzegają potrzeby prowadzenia badań naukowych, ich wykorzystania w procesie dydaktycznym i kształceniem tzw. młodej kadry nauczycieli akademickich. W części uczelni nie spotyka się to z właściwą reakcją osób kierujących uczelnią, wydziałem lub instytutem. Nie wystarczy tu powołanie kolejnej komisji lub zespołu do spraw podnoszenia jakości. Natomiast mnożenie wymogów formalnych, biurokratycznych stawianych, na przykład przez wydawnictwa opracowaniom naukowym nie przekłada się na poziom jakościowy zeszytów naukowych. Wydawnictwa uczelniane powinny przestać być urzędami i muszą stać przyjaznymi dla autorów i czytelników instytucjami rynkowymi.

Przedstawione powyżej kluczowe czynniki kreujące jakości zarządzania związane z wykorzystaniem zasobów szkół wyższych, stanowią szczególne wyzwanie dla władz tych uczelni, które dążą do rozwoju w warunkach rozwijającej się globalizacji i integracji europejskiej. Dlatego też konieczne są radykalne zmiany w podejściu do zarządzania w uczelniach wywołane tymi uwarunkowaniami, które możemy nazwać wymuszonymi

---

<sup>13</sup> T. Wawak, Szanse i bariery rozwoju polskich szkół wyższych w opinii profesorów i doktorów – wyniki badań, [w:] „*Determinanty potencjału rozwoju organizacji*”, praca zbiorowa pod red. naukową A. Stabryły i K. Woźniaka., Mfiles.pl, seria wydawnicza: Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2012, s. 45- 57.

<sup>14</sup> T. Wawak, Restrukturyzacja zarządzania w szkole wyższej w społeczeństwie wiedzy – w warunkach globalizacji i nowej gospodarki, [w:] „*Fundamentalne stosowane problemy współczesnych technologii*”, materiały konferencji, 19-20 maja 2010 r., Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Techniczny, Ukraina, Tarnopol 2010, s.443-445.

determinantami jakości zarządzania. Doskonalać system i stosowane metody zarządzania, trzeba pamiętać o tym, że sztuka zarządzania polega na wywołaniu sytuacji, które skłonią podwładnego podjęcia decyzji wykonawczych zgodnych z oczekiwaniami przełożonego.

## Literatura

- Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego – realizacja celów. Komunikat z konferencji europejskich ministrów ds. szkolnictwa wyższego, Bergen 20 maja 2005 r., [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) oraz no.
- Magna Charta Universitatum, <http://www.magna-charta.org/resources/files/the-magna-charta/polish>
- Martyniak Z., Ciągłość i zmiana w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – ciągłość i zmiana*, praca zbiorowa pod red. naukową H. Jagoda, J. Lichtarski, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Ramowa Struktura Kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, tłum. MNiSW, [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl), data odczytu 22.04.2015 r.
- Standardy i wskazówki zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, Materiały z Konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa Wyższego, Bergen 19-20 maja 2005 r., Warszawa 2005r. [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl)
- Wawak T, Pro quality restructuring of management in higher education, [w:] „CURRENT PROBLEMS OF UNIVERSITY MANAGEMENT”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013
- Wawak T., Restrukturyzacja zarządzania w szkole wyższej w społeczeństwie wiedzy – w warunkach globalizacji i nowej gospodarki, [w:] „Fundamentalne stosowane problemy współczesnych technologii”, materiały konferencji, 19-20 maja 2010 r., Tarnopolski Narodowy Uniwersytet Techniczny, Ukraina, Tarnopol 2010, s.443-445.
- Wawak T. Szanse i bariery rozwoju polskich szkół wyższych w opinii profesorów i doktorów – wyniki badań, [w:] „*Determinanty potencjału rozwoju organizacji*”, praca zbiorowa pod red. naukową A. Stabryły i K. Woźniaka., Mfiles.pl, seria wydawnicza: Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2012.
- Wawak T. THE PROJECT OF RESTRUCTURING OF HIGHER EDUCATION IN THE PROPOSED AMENDMENT TO THE LAW IN THE CONTEXT OF GLOBAL MARKET DEVELOPMENT, [w:] MANAGING ORGANIZATIONS IN CHANGING ENVIRONMENT, MODELS – CONCEPTS – MECHANISMS, praca zbiorowa pod red. naukową A. Jaki i T. Rojek, Foundation of the Cracow University of Economics, Cracow 2014.
- Wawak T., Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, praca zbiorowa pod red. naukową Tadeusza Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23.04.2008. w sprawie ustanowienia Europejskich Ram Kwalifikacji do uczenia się przez całe życie, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 111 z 6.05.2008 r., s. 1., <http://eur-lex.europa.eu> .