Tadeusz Wawak

Uniwersytet Jagielloński

Pobrano z portalu http://tadeusz-wawak.pl

DYLEMATY JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W SZKOŁACH WYŻSZYCH W ŚWIETLE WYMOGÓW UNII EUROPEJSKIEJ

IV Ogólnopolska Konferencja Naukowa

INŻYNIERIA JAKOŚCI ’07

Politechnika Gdańska

Gdańsk, 20-21 września 2007

1. Jakość zarządzania w szkołach wyższych
2. Determinanty jakości zarządzania
3. Zaangażowanie pracowników i doktorantów w zarządzanie uczelnią
4. Postulowane główne wartości i zasady ciągłego doskonalenia zarządzania w szkole wyższej
5. Współzależność „jakości zarządzania” z „zarządzaniem jakością” w szkole wyższej
6. Zapewnienie jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego

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

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

Jakość zarządzania w szkołach wyższych to stopień w jaki zbiór inherętnych 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:

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawal.pl

- opisową, utożsamiającą jakość zarządzania z inherętnymi 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.).

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

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:

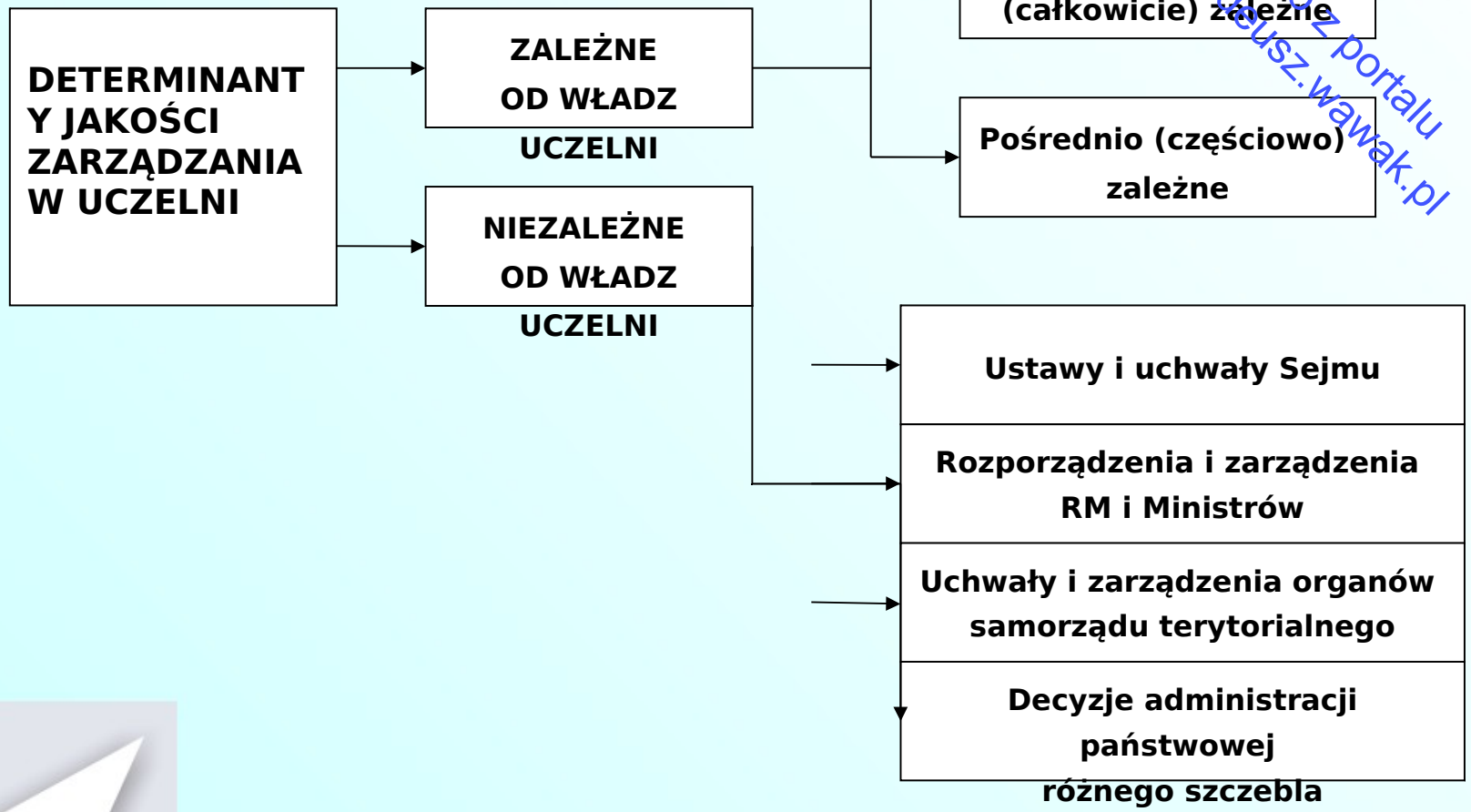
- optymalizacji wykorzystania majątku,
- poprawy jakości kierowania pracą zespołów ludzkich (wydziałów, instytutów, katedr, zakładów oraz działów, oddziałów, itp.),
- usprawnienia procesu naboru na studia, ich przebiegu i dyplomowania,
- optymalizacji wykorzystania majątku finansowego i rzeczowego w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

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

Pobrano z portalu http://tadeusz.wawrzak.pl

Realizacja misji i celów uczelni wymaga ciągłego doskonalenia jakości zarządzania w uczelni, albowiem w ten sposób władze przyspieszają rozwój szkoły wyższej i czynią ją bardziej konkurencyjną na edukacyjnym rynku.

Dlatego też uczelnie muszą działać ekonomicznie, czyli oszczędnie, po to, aby z tych samych nakładów uzyskać jak najwięcej wartości dodanej, lepiej realizować swoje cele i zadania oraz zbliżać się krok po kroku do modelu uczelni znakomitej.



Pobrano z portalu http://radbusz.wawak.pl

Rys. 1. Determinanty jakości zarządzania w uczelni.

Determinanty zależne (całkowicie lub częściowo) od władz uczelni:

- 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,

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

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

- warunki ekonomiczne (byt) pracowników i doktorantów uczelni,
- zasoby majątkowe i kapitałowe uczelni,
- główne wartości i zasady doskonalenia zarządzania w kierunku znakomitości uczelni stopnia ich wdrożenia w uczelni,
- zasady Total Quality Management oraz zasady zarządzania jakością 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.

Pobrano z portalu
http://tadeusz.nawak.pl

W zarządzanie 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

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

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.

Zasady „kompleksowego zaangażowania w jakość” (Total Quality Commitment):

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

- Naczelnie kierownictwo inicjując działania w dziedzinie zarządzania jakością prowadzi je przy współudziale 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.

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

- 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 zarządzania jakością powinny rozpocząć się od etapu planowania i rozwoju projektu aż po etap świadczenia usługi tworzenia produktu oraz obsługi produktu.

Wdrożenie i rozwój kompleksowego zarządzania w jakości (TQC) umożliwia zastosowanie systemu jakości zapewniającego efektywny poziom jakości kształcenia. Dla jego osiągnięcia konieczne jest zwiększenie wymagań systemu dla działań promujących TQC takich jak:

- 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.

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

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

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

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

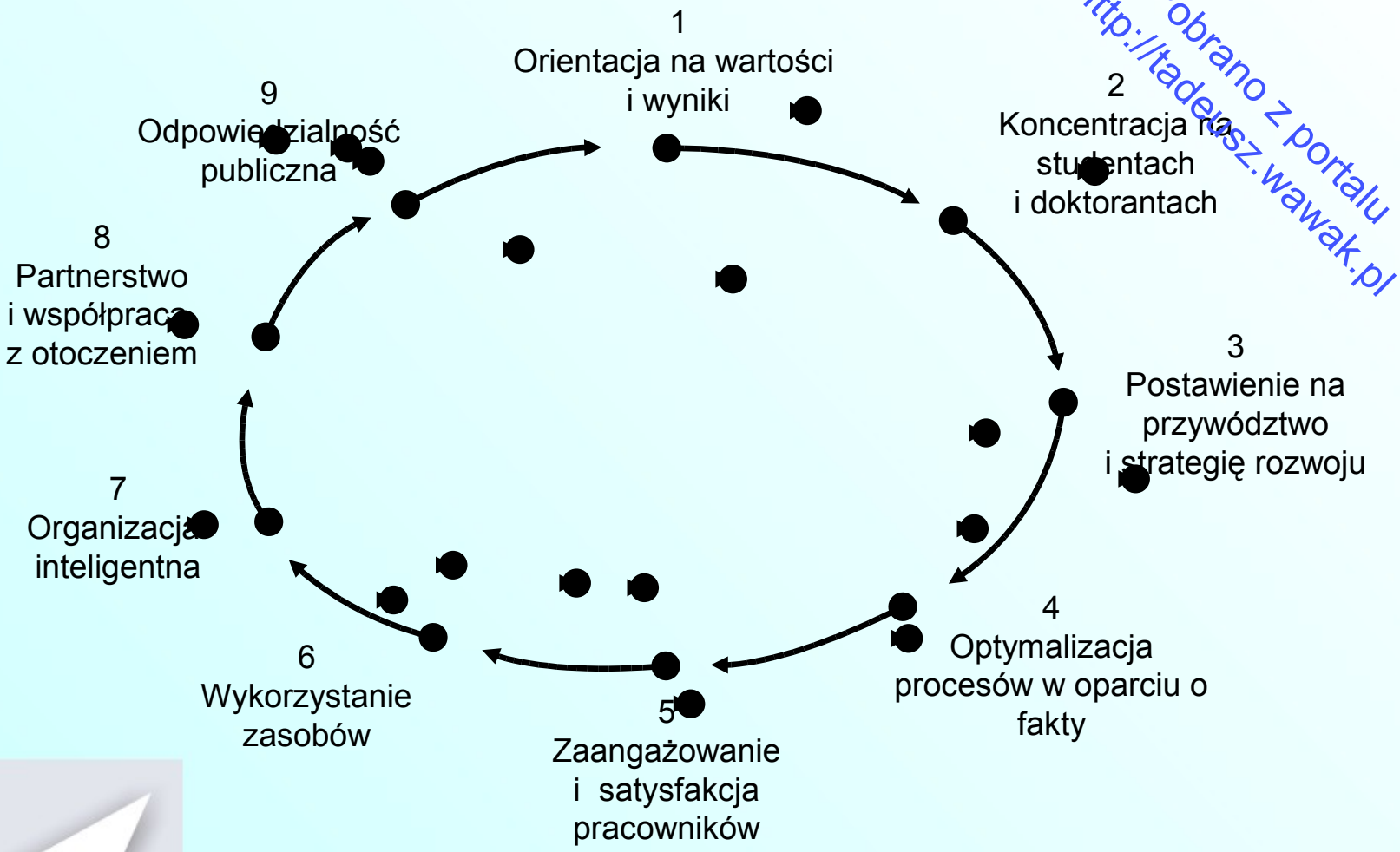
Blokady zaangażowania pracowników w doskonalenie jakości zarządzania:

- 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 prowadzeniem działań przynoszących uczelni większe dochody ponieważ nie mają w tym żadnego interesu ekonomicznego;

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

- 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.

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



Rys. 2. Główne wartości i zasady doskonalenia zarządzania.

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

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.
- Postawienie na przywództwo i strategie 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 strategie 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 prace na rzecz uczelni.

Pobrano z portalu http://tarbuz.wawak.pl

- Optymalizacja procesów w warunkach ciągłych zmian w oparciu o fakty – osiągniecie 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 pracy. 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 satysfakcję z tego tytułu.

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

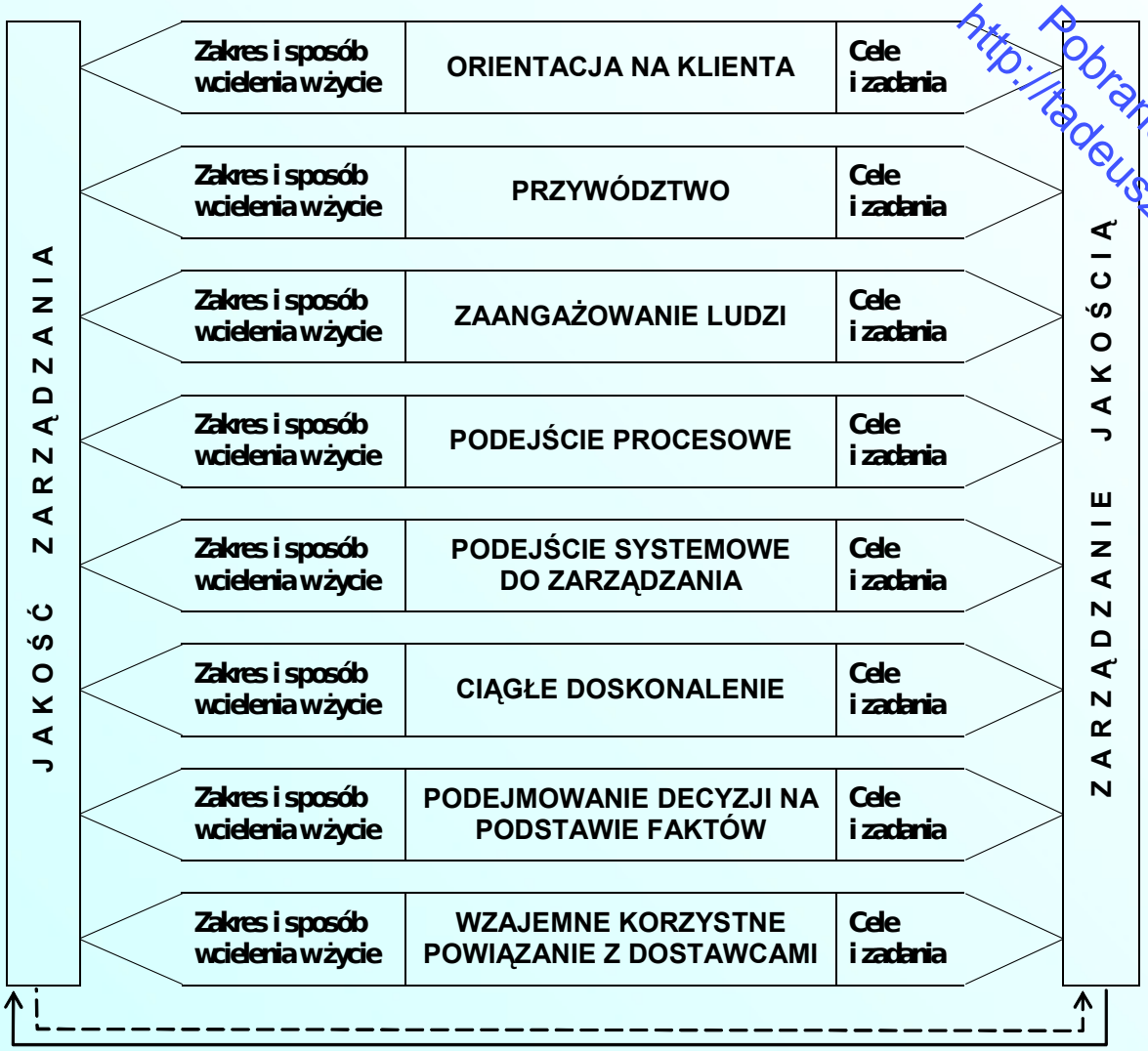
- Wykorzystanie zasobów – dążenie do doskonałości zarządzania w uczelni wymaga silnego ukierunkowania i chęci długoterminowego zaangażowania władz uczelni w ideę optymalnego wykorzystania zasobów i uwzględnienia:
  - zmian w wymaganiach edukacyjnych i celach strategicznych uczelni,
  - dostępności zasobów 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 jej funkcjonowania i strategie rozwoju.

Pobrano z portalu http://tadeuszwawak.pl

- Partnerstwo i współpraca z otoczeniem – doskonalenie zarządzania szkołą wyższą wymaga dla podniesienia efektywności jej 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.

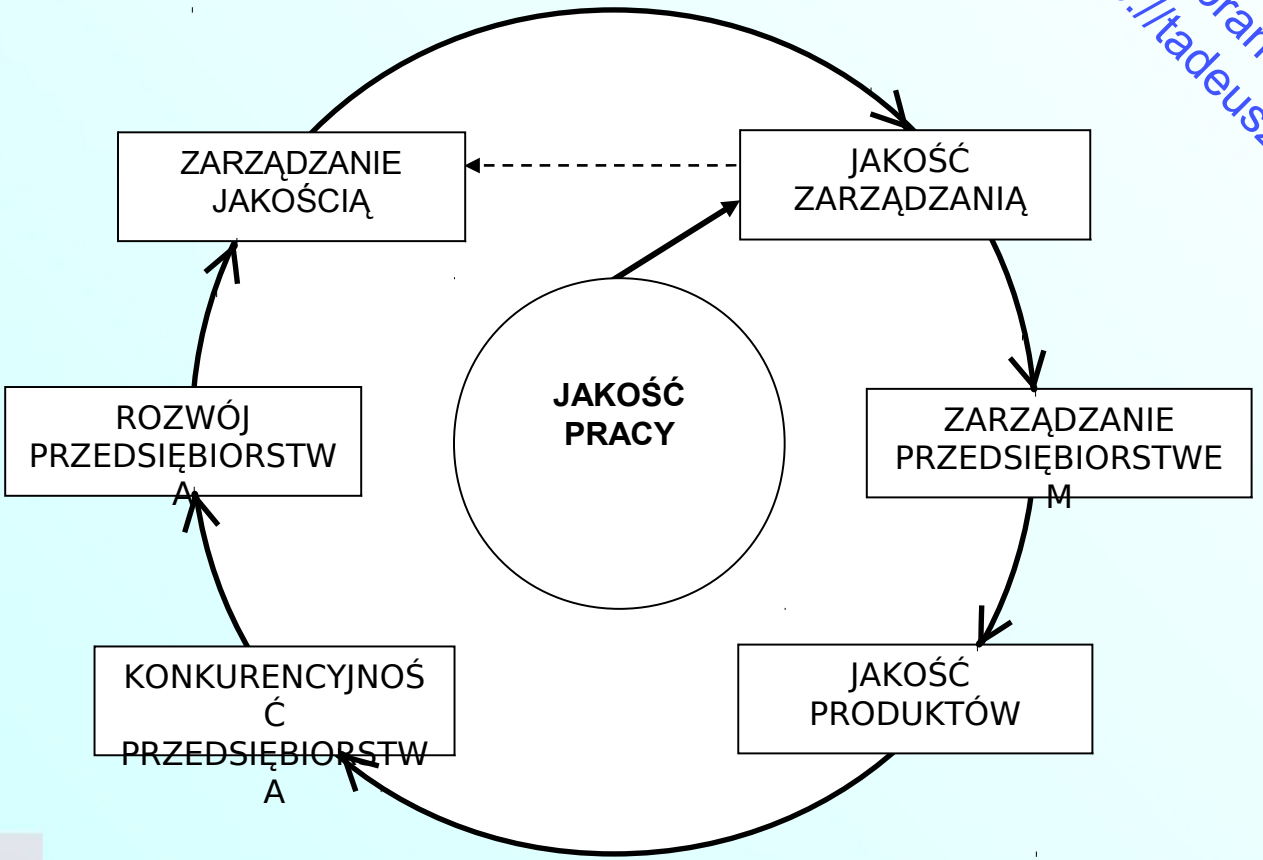
- Odpowiedzialność społeczna szkoły wyższej sprowadza się do spełnienia społecznych oczekiwań, przestrzegania prawa, etyki postępowania i promowanie postaw obywatelskich i patriotycznych. Podstawy prospołeczne powinny przejawiać się w sposobie zarządzania uczelnią i wspierania ważnych celów publicznych, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w zakresie kultury racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi, ochroną środowiska, aktywizacji zawodowej regionu i makroregionu na który uczelnia oddziałuje.



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

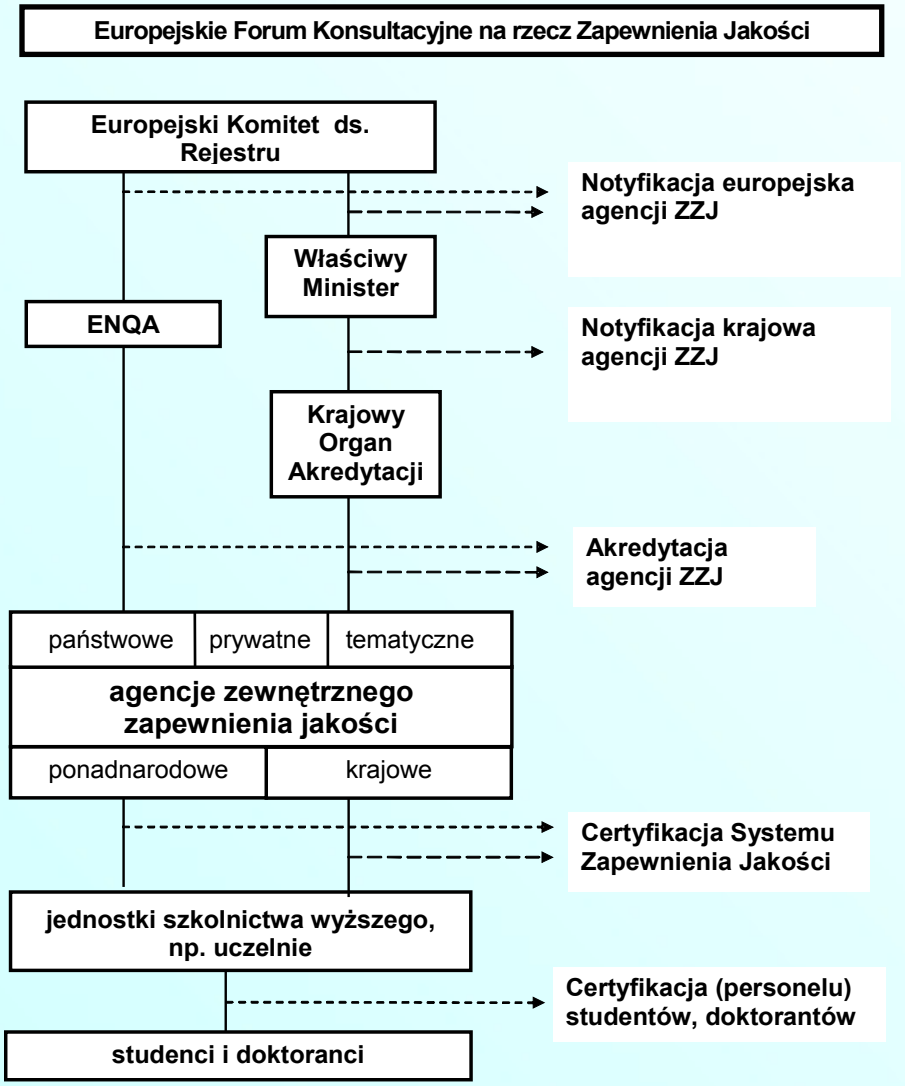
Rys. 3. Zasady zarządzanie jakością w normach ISO 9000:2005.

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



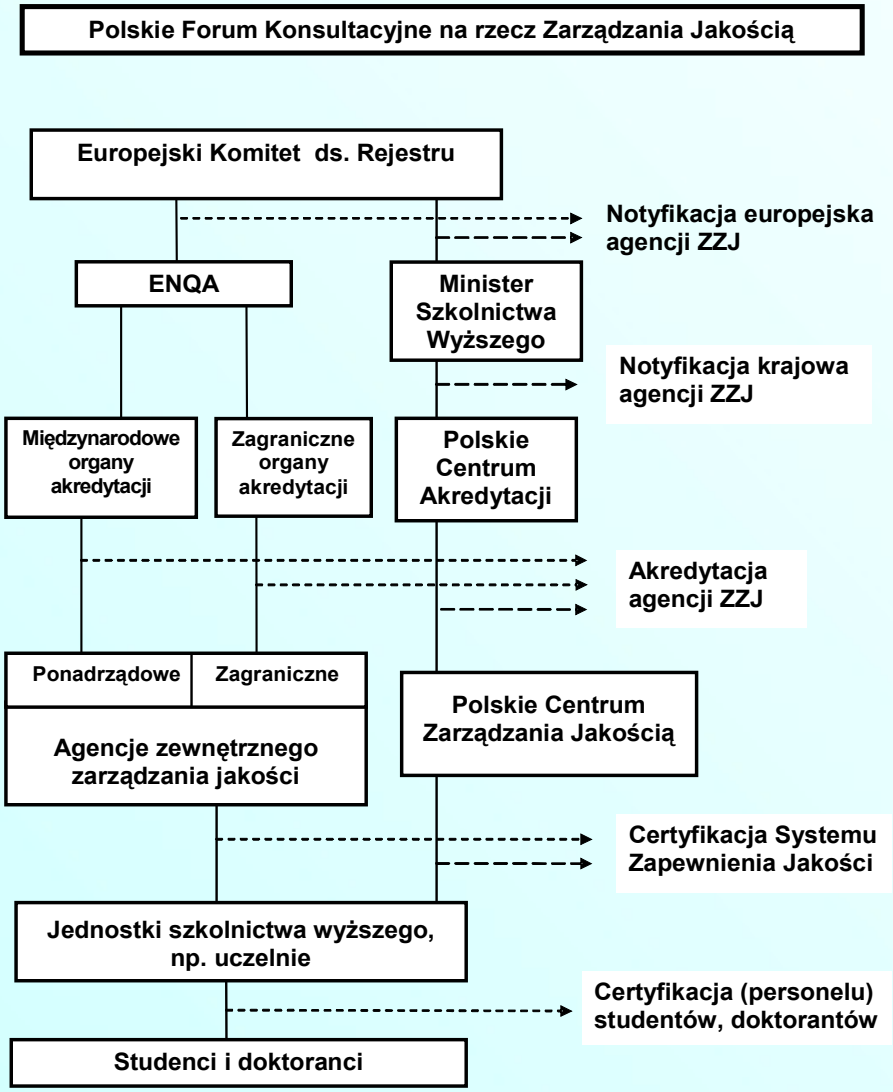
Rys. 4. Koło zamachowe rozwoju uczelni.

Rys. 5. EUROPEJSKI SYSTEM OCENY ZGODNOŚCI ZAPEWNIENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA EUROPEJSKIM OBSZARZE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO



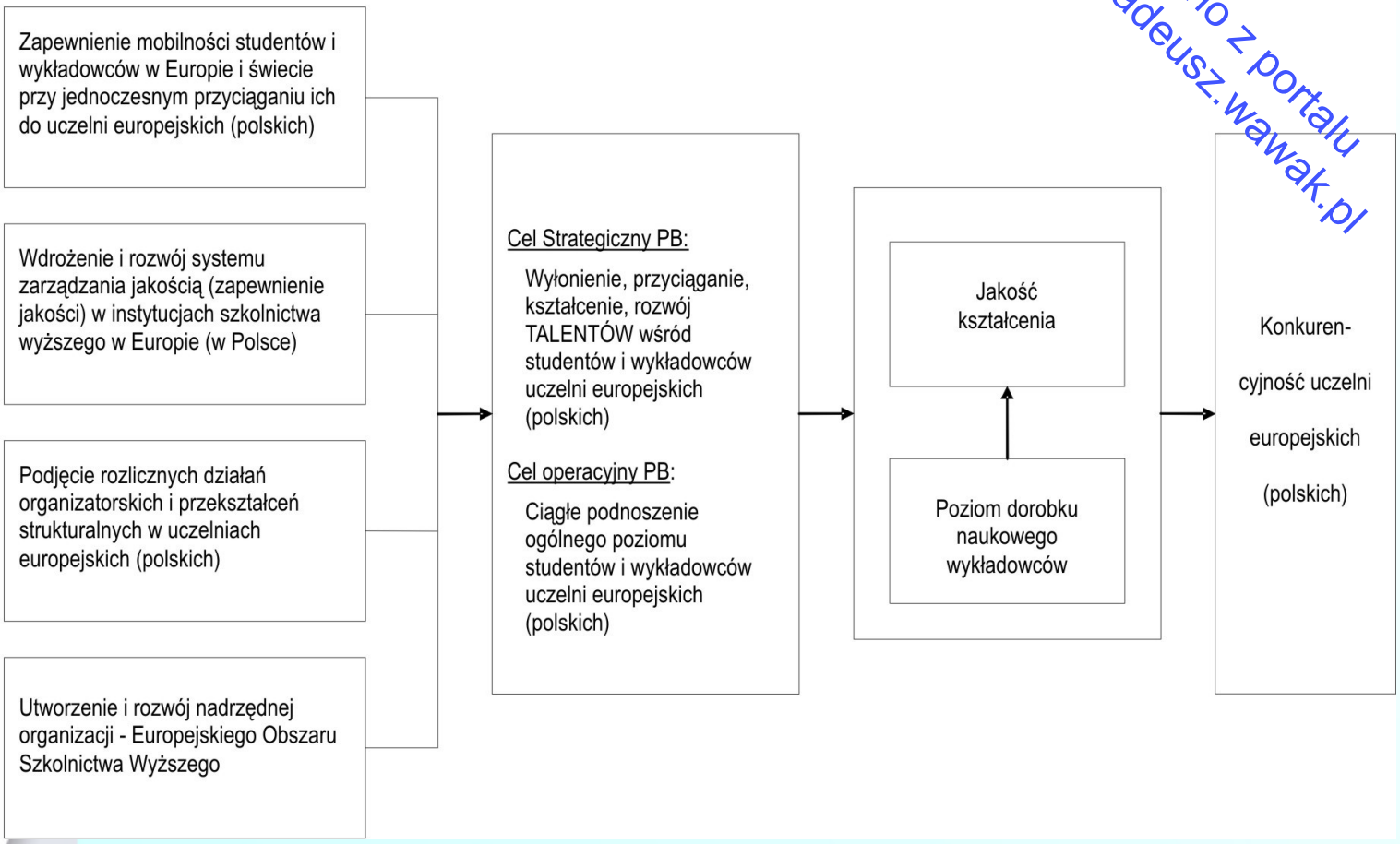
Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

Rys. 6. POLSKI SYSTEM OCENY ZGODNOŚCI ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA

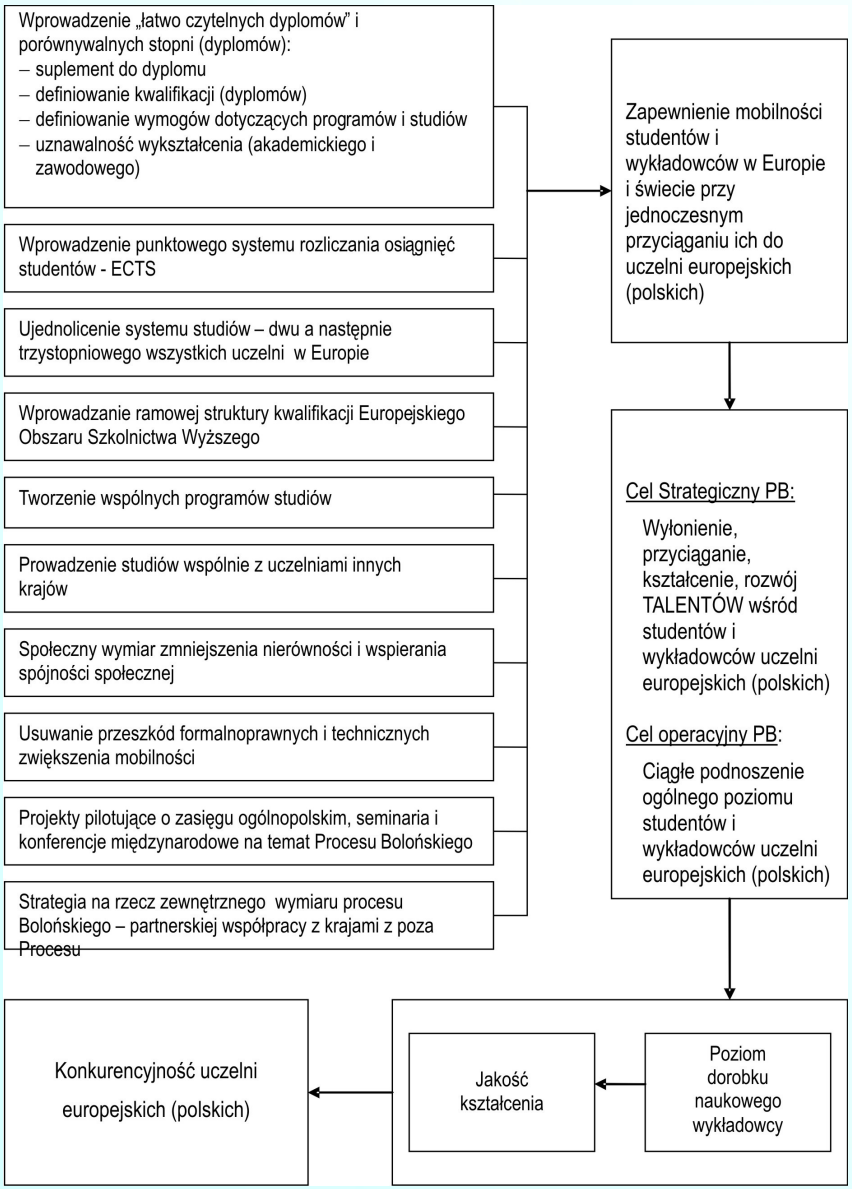


Pobrano z portalu http://tadeusz.wawak.pl

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



Rys. 7. Wpływ Procesu Bolońskiego na jakość kształcenia i konkurencyjność uczelni w Europie (w Polsce).



Rys. 8. Wymagania Procesu Bolońskiego zapewniające mobilność studentów i wykładowców a jakość wykształcenia.

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