

## Ocena jakości zarządzania na wydziałach, w administracji i kwesturze uczelni publicznych - wyniki badań

### 1. Założenia realizacji badań

W ramach tematu badawczego: „Model projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkole wyższej”, realizowanego przez Autora, na przełomie roku 2008/2009, w pięciu publicznych szkoł wyższych w Krakowie, dokonano oceny jakości zarządzania i systemu zarządzania jakością:

- na wydziałach,
- w administracji podległej kanclerzowi i w kwesturze.

Realizacji powyższego tematu towarzyszyła hipoteza badawcza głosząca: „Zachowanie wysokiej pozycji konkurencyjnej uczelni wymaga projakościowej restrukturyzacji zarządzania głównymi procesami zachodzącymi w szkole wyższej”.

W tym opracowaniu zostaną przedstawione tylko wyniki badań pilotażowych, dotyczące oceny poziomu jakości zarządzania na wydziałach przez dziekanów oraz administracji i kwestury przez kanclerzy i kwestorów badanych uczelni. Dla potrzeb tej części badań opracowano:

- kwestionariusz ankiety dla dziekanów.
- kwestionariusz ankiety dla kanclerzy i kwestorów uczelni oraz podległych kanclerzom i kwestorom kierowników traktowanych łącznie,

Badania przeprowadzono w:

- Uniwersytecie Jagiellońskim
- Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie
- Uniwersytecie Rolniczym w Krakowie
- Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie
- Politechnice Krakowskiej

Badaniami objęto: kanclerzy i kwestorów oraz po czterech dziekanów z każdej uczelni.

Zebrane w drodze badań ankietowych z udziałem kwestionariuszy informacje zostały poddane opracowaniu statystycznemu i będą przedstawione poniżej. Informacje uzyskane

z wywiadów zostaną uwzględnione przy omówieniu wyników opracowania statystycznego.

## 2. Ocena poziomu zarządzania jakością i jakości zarządzania na wydziałach badanych uczelni w opinii dziekanów

W latach 2001-2007 bardzo rozpowszechniło się w świecie wdrażanie i stosowanie w organizacjach edukacyjnych systemu zarządzania jakością ISO 9001:2000. Norma ta nie była dostosowana do specyficznych uwarunkowań panujących w edukacji. Dlatego też pojawiła się w świecie inicjatywa, zaakceptowana przez ISO, opracowana specjalnych wytycznych do stosowania ISO 9001:2000 w zakresie edukacji, czyli w organizacjach zajmujących się edukacją.

W wyniku podjętych działań w 2007 roku powstało Międzynarodowe Porozumienie Warsztatowe – IWA2<sup>1</sup> zatytułowane „Systemy zarządzania jakością: wytyczne do stosowania ISO 9001:2000 w zakresie edukacji”, które zostało wyposażone w dwa załączniki:

- Załącznik „A” (objaśniający) „Samooceńca instytucji edukacyjnych”;
- Załącznik „B” (objaśniający) „Przykłady procesów edukacyjnych, pomiarów, zapisów, narzędzi”.

Proponowanie jakichkolwiek zmian w systemie zarządzania uczelnią wymaga na wejściu dokonania oceny otwarcia. Taki cel miały mieć badania, którym objęto 20 wydziałów (po cztery z każdej badanej uczelni). Zamiast wymyślać kwestionariusz ankiety zastosowałem ustalony i sprawdzony przez specjalistów, zajmujących się teoretycznie i praktycznie wdrażaniem i stosowaniem systemu zarządzania jakością w jednostkach edukacyjnych, model samooceny instytucji edukacyjnych, będący wspomnianym powyżej załącznikiem „A” Międzynarodowego Porozumienia Warsztatowego ISO. Zastosowanie tego modelu zawierającego kwestionariusz ankiety – samooceny i przyjęty system oceny oparty na pięciopoziomowej skali ocen:

- Poziom 1 - *No formal approach* – brak systematycznego podejścia do kwestii zarządzania jakością,
- Poziom 2 - *Reactive approach* – Podejście oparte na problemie; reakcji w miarę potrzeby w zakresie zarządzania jakością,
- Poziom 3 - *Stable approach* – podejście stabilne, cechujące się zgromadzeniem

<sup>1</sup> International Workshop Agreement - IWA 2:2007, Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education, [www.iso.org/iso/standards-development/iso-iwa-deli](http://www.iso.org/iso/standards-development/iso-iwa-deli)

informacji i wskazówek będących podstawą doskonalenia systemu zarządzania jakością,

- Poziom 4 - *Systematic approach* – podejście systematyczne zapewniające dostosowanie się dobrych wyników oraz znanych tendencji w zakresie doskonalenia systemu zarządzania jakością i spełniania wymogów wynikających z ustalonych standardów,
- Poziom 5 - *Substantial continuous improvement* – system zarządzania jakością jest silnie zintegrowany z zinstytucjonalizowanym procesem doskonalenia, a jakość zarządzania uzyskuje najwyższy poziom.

Tej pięciopunktowej skali poziomu (Level scale) towarzyszy bardzo ważne stwierdzenie, które jest krótką instrukcją dla przeprowadzających samoocenę. Stwierdzenie to wraz z opisem skali poziomu zawiera kwestionariusz ankiety przygotowany dla Pań i Panów Dziekanów. Warto w tym miejscu zamieścić to stwierdzenie, aby przytoczyć istotę samooceny, którą przeprowadza w imieniu wydziału jego dziekan, traktowany jak menedżer – kierownik jednostki organizacyjnej uczelni.

Stwierdzenie: „Poziom, który przypisuje Pan/i poszczególnym stwierdzeniom dotyczy wyłącznie celów związanych z planowaniem. Może okazać się pomocny w ustaleniu linii podstawowej, w celu rozpoznania potrzeb dla ustalenia priorytetów oraz pomiaru postępów. Może również posłużyć do zidentyfikowania odpowiednich zastosowań dla Państwa instytucji edukacyjnej”.

Przyznany poziom (liczba punktów) przypisany danemu stwierdzeniu był oceną poziomu realizacji danej kwestii, której stwierdzenie dotyczy a zarazem jest wskazówką, jak wiele brakuje wydziałowi do poziomu 5.

W kwestionariuszu wyodrębniono pięć części odpowiadających pięciu rozdziałom, wytycznych – wymagań systemu zarządzania jakością (rozdział 4-8 normy ISO 9001:2000 oraz rozdział 4-8 omawianych wytycznych systemu zarządzania jakością IWA2 (z 2007r.) w odniesieniu do wydziału.

Trzeba jednak w tym miejscu powiedzieć, że wypełniających kwestionariusz ankiety dziekani mieli większe lub mniejsze problemy ze zrozumieniem części tych stwierdzeń, o czym mogłem się przekonać rozmawiając z Paniami i Panami Dziekanami wypełniającymi ten kwestionariusz. Powodu tego stanu rzeczy jest wiele. Do nich zaliczyć można (nie przesądzając ich rangi i znaczenia, bo takich badań nie prowadziłem), między innymi, następujące przeszkody:

- Bardzo specjalistyczna forma zapisu poszczególnych stwierdzeń, posługująca się terminami (pojęciami) stosowanymi w systemie zarządzania jakością w ekonomii i

zarządzaniu. Terminologia ta nie jest znana osobom, które nie zetknęły się czynnie z systemem zarządzania jakością.

- Na wydziałach badanych uczelni publicznych dotychczas nie wdrożono żadnego systemu zarządzania jakością i bardzo niewiele mówi się o współczesnym systemie zarządzania na jaki oczekują polskie uczelnie.
- Część Pań i Panów Dziekanów, którzy wypełnili kwestionariusz ankiety nie miało przygotowania teoretycznego z zakresu zarządzania, stąd wiele stwierdzeń występujących w kwestionariuszu było całkowicie niezrozumiałych. Dlatego też osoby te zostawiły puste, nie wypełnione pola, w które w opracowaniu wyników ankiety wypisać musieliśmy zero.
- Niechęć części dziekanów do systemu zarządzania jakością i Procesu Bolońskiego lansowanych w Unii Europejskiej.

Z powyższego wynika, że istnieje w pełni uzasadniona potrzeba przeprowadzenia krótkiego szkolenia dla osób, które tego rodzaju ankietę będą wypełniać. Wówczas uzyskamy bliższe rzeczywistości, porównywalne wyniki badań (między wydziałami). Prowadzone badania nie miały na celu wskazanie różnic między wydziałami i uczelniami, ale przede wszystkim zweryfikowanie zastosowanej metody oraz uzyskanie ogólnej orientacji, co do skali problemów, które objęte były badaniem i poziomie ogólnego poziomu jakości zarządzania badanymi wydziałami na podstawie stopnia (poziomu) realizacji kwestii ujętych w poszczególnych stwierdzeniach (52 łącznie) oraz w poszczególnych 5 częściach – czyli grupach wymogów – kryteriów ocen wdrożenia systemu zarządzania jakością na wydziałach w badanych uczelniach według IWA2.

Z prawidłowym wypełnieniem i dostarczeniem wypełnionego kwestionariusza miało problem trzech dziekanów – 15% badanych. Wyciąganie wniosków na podstawie 17 dobrze wypełnionych kwestionariuszy jest reprezentatywne tylko w stosunku do badanych uczelni ujętych w całości lub przy ostrzejszym podejściu, do badanych wydziałów. Nie można wyników tych badań uogólniać, ale na ich podstawie można sobie wyrobić ogólną orientację co do oceny zarządzania jakością w uczelniach publicznych oraz przygotować założenia do pełnych badań, które objęłyby całą Polskę i dostarczyły w pełni reprezentatywnych wyników w tych badanych kwestiach. Jakie wyniki uzyskałem z przeprowadzonych badań przedstawiają dane zawarte w tabelach.

**Część 1 - System zarządzania jakością** w swych wydziałach dziekani łącznie, średnio ocenili na 3,0 pkt, co odpowiada ocenie dostatecznej stosowanej w skali ocen w szkole wyższej. Średnia arytmetyczna z zebranych ocen wyrażonych w punktach z części 1

kwestionariusza zatytułowanej: „Ocena systemu zarządzania jakością” (na wydziałach) wynosiła 3,0 pkt . Średnia dla poszczególnych uczelni mieściła się w przedziale od 1,6 pkt do 4,6 pkt, przeważały tu oceny zbliżone do 3,0.

Dziekani najniżej oceniali (poniżej dostatecznego):

- 2,5 pkt – stosowane narzędzia ewaluacji motywacji (poszczególnych osób uczących się) do zaspokojenia potrzeb edukacyjnych;
- 2,6 pkt – stosowane sposoby wspomagania procesu uczenia się, które okazały się efektywne w odniesieniu do poszczególnych osób uczących się;
- 2,7 pkt – proces stosowany w celu określenia, przeglądu oraz rozwijania potencjału osoby uczącej się.

Najwyżej natomiast dziekani ocenili (na plus dostateczny):

- 3,6 pkt – zgodność ze standardami, programami nauczania, instrukcjami, testami oraz procesami doskonalenia;
- 3,4 pkt – walidację programów nauczania w celu spełnienia wymagań zarówno zawodowych, jak i edukacyjnych;
- 3,2 pkt – oceny mające na celu weryfikację (w odniesieniu do poszczególnych osób uczących się) wspomaganej wiedzy oraz umiejętności;
- 3,2 pkt – efektywność wyposażenia pomieszczeń dydaktycznych, zasobów.

**Część 2 - Politykę jakości** na swych wydziałach dziekani ocenili bardzo nisko, łącznie średnio na poziomie 2,3 pkt. Oznacza to, że wydziały te praktycznie nie posiadają polityki jakości. Średnia ocen na poszczególnych wydziałach, dotycząca polityki jakości, mieści się w granicach 1,4 pkt do 3,9 pkt, a mediana wynosiła: 2,5 pkt.

Dziekani najniżej ocenili trzy kwestie na 2,1 pkt, czyli na ocenę niedostateczną:

- stosowane kryteria oraz metody porównania danych w celu doskonalenia procesów;
- przeprowadzoną analizę danych pochodzących z zewnątrz instytucji edukacyjnej (wydziału);
- możliwości udowodnienia, że dokonane w systemie modyfikacje przyczyniają się do uzyskania lepszych wyników.

Natomiast najwyżej dziekani ocenili (na plus niedostateczny):

- 2,7 pkt – selekcje oraz wykorzystanie informacji w celu wspomagania systemu zarządzania;
- 2,6 pkt – praktyczne zastosowanie wyników przeglądu w celu zwiększenia efektywności systemu jakości.

W tej drugiej części dziekani wystawili najniższe oceny, co jest zgodne z postrzegana

rzeczywistością.

**Część 3 - Zarządzanie zasobami edukacyjnymi** dziekani ocenili średnio na 2,8 pkt, co odpowiada ocenie minus dostatecznej, w skali ocen stosowanej przez uczelnię.

Najniżej, dziekani ocenili (w granicach oceny niedostatecznej i minus dostatecznej):

- 2,1 pkt – codzienne monitorowanie procesów związanych z zarządzaniem zasobami edukacyjnymi wydziału;
- 2,6 pkt – procesy rozwijające potencjał osoby uczącej się;
- 2,8 pkt – efektywne zarządzanie procesami nauczania.

Natomiast najwyżej dziekani ocenili:

- 3,4 pkt – kluczowe wymagania w zakresie opracowania programu nauczania dla poszczególnych osób uczących się;
- 3,1 pkt – usługi pomocnicze ułatwiające osobom uczącym się zaspokajanie potrzeb edukacyjnych.

**Część 4 - Realizacja usług edukacyjnych** swych wydziałów, dziekani ocenili łącznie, średnio na 2,9 pkt, czyli ocenie dostateczna.

Najniżej dziekani ocenili (na plus niedostateczny):

- 2,1 pkt – świadomość rodziców dotyczących oczekiwań edukacyjnych ich dzieci;
- 2,5 pkt – stosowane kryteria dotyczące umiejętności oraz wydajności wymaganych w stosunku do pracowników;
- 2,5 pkt – procesy dotyczące wykonania czynności zawodowych powiązane z osiągnięciami osoby uczącej się.

Natomiast najwyżej dziekani ocenili (na plus dostateczny):

- 3,8 pkt – odpowiedzialność w zakresie podejmowania decyzji;
- 3,4 pkt – znaczenie osób zaznajomionych z określonymi problemami (realizacji usług edukacyjnych) w procesie ich rozwiązywania;
- 3,4 pkt – bieżącą poprawę funkcjonowania procesów i dostosowanie do wymogów procesu nauczania;
- 3,2 pkt – ustalenie celów dotyczących przyszłych możliwości związanych z podtrzymywaniem (rozwojem) środowiska nauczania.

**Część 5 - Przebieg pomiarów, analiza oraz doskonalenie** na swych wydziałach dziekani ocenili na 3,1 pkt, a więc na dostateczną w skali ocen stosowanych przez uczelnię.

Najniżej dziekani ocenili (na minus dostateczny):

- 2,7 pkt – istniejący system celów, uwzględniający najwyższe potrzeby społeczności

akademickiej;

- 2,9 pkt – pomiary dotyczące odbioru (satisfakcji) w odniesieniu do społeczności akademickiej;
- 2,9 pkt – zwiększenie zadowolenia społeczności z efektywności edukacyjnej.

Natomiast najwyżej dziekani ocenili (na plus dostateczny):

- 3,6 pkt – planowanie działań oparciu o potrzeby społeczności akademickiej;
- 3,5 pkt – efektywne przechodzenie osób uczących się do kolejnych etapów kształcenia;
- 3,3 pkt – podejmowane, efektywne działania korygujące w oparciu o potrzeby społeczności akademickiej.

Oceną łączną realizacji 52 badanych zadań stojących przed wydziałem dziekani ocenili łączną jakość zarządzania wydziałem na 2,9 pkt, to znaczy na ocenę prawie dostateczną. Jest to poziom trzeci – stable approach, czyli poziom stabilny, w bezruchu. Ten poziom stabilny cechuje to, że : „Informacje oraz szczegółowe, aktualizowane wewnętrzne dane są wykorzystywane jako wskazówki w działaniach mających na celu zgodność z wymaganiami. Istnieje ustalona metoda bądź podejście. Istnieje podstawa do podjęcia działań mających na celu doskonalenie”. Innymi słowy mamy potencjał umożliwiający doskonalenie jakości zarządzania, przeprowadzenie projakościowej restrukturyzacji zarządzania i wdrożenie systemu jakości zarządzania ale go nie wykorzystujemy! Dlaczego?

Na to pytanie muszą sobie odpowiedzieć nie tylko badani dziekani, ale wszystkie uczelnie działające w Polsce, zarówno publiczne jak i niepubliczne.

Daleko uczelniom do poziomu 4 – Systematic approach – podejścia systematycznego w zakresie doskonalenia jakości zarządzania. Należy przypomnieć w tym miejscu, że poziom 4 to: „Systematyczne doskonalenie się dobrych wyników oraz znanych tendencji w zakresie doskonalenia. Dane są efektywnie wykorzystywane, zaś wydajność osoby uczącej się podnosi się. Wymogi wynikające z ustalonych standardów są konsekwentnie spełniane”. Bardzo daleko badanym uczelniom do tego poziomu, a jest to nie najwyższy poziom jakości zarządzania szkołą wyższą. Tym najwyższym jest poziom 5 – Substantial continuous improvement – system zarządzania jakością jest silnie zintegrowany z zinstytucjonalizowanym procesem doskonalenia a jakość zarządzania jest najwyższa.

W swej punktacji dziekani najniżej ocenili w skali od 1 do 5:

- 2,3 pkt – stosowana praktykę jakości na wydziale;
- 2,8 pkt – zarządzanie zasobami edukacyjnymi.

Natomiast najwyżej, w tej samej skali ocenili:

- 3,1 pkt – pomiary, analizę oraz doskonalenie na wydziałach;
- 3,0 pkt – system zarządzania jakością.

Realizację usług edukacyjnych na swych wydziałach dziekani ocenili w skali pięciostopniowej na 2,9 pkt, czyli tak samo nisko jak ocenili w sumie jakość zarządzania – 2,9 pkt (czyli realizacja 52 badanych zadań świadczy to jednoznacznie o związku jakości zarządzania wydziałem z jakością realizowanych usług edukacyjnych. Ten związek powinien stać się wskazówką generalną dla wydziałów i uczelni, kiedy zastanawiają się co zrobić aby podnieść konkurencyjność swych usług na rynku usług edukacyjnych w Polsce.

Słaba ocena dostateczna jakości zarządzania wydziałem i jakości realizacji usług edukacyjnych wystawiona sobie przez dziekanów wiernie odzwierciedla istniejący stan i wymaga działań które gruntownie zmieniłyby ten stan na lepszy.

Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że w żadnym z ocenianych 52 zadań wydziału objętych badaniami średnia ocen przyznanych punktów przez dziekanów nie osiągnęła poziomu wyższego od 3,9 pkt, czyli oceny dobrej, przy czym:

- 3,8 pkt – uzyskała realizacja jednego zadania;
- 3,6 pkt – uzyskała realizacja jednego zadania;
- 3,5 pkt – uzyskała realizacja jednego zadania;
- aż 49 zadań uzyskało ocenę powyżej 3,5 pkt;
- aż 30 zadań uzyskało ocenę poniżej 3,0 pkt;
- aż 12 zadań uzyskało ocenę poniżej 2,6 pkt; w tym: 6 zadań na 8 dotyczy polityki jakości wydziału, 4 zadania z części czwartej – realizacja usług edukacyjnych (przestawiono je powyżej).

Powyższe oceny wskazują jednoznacznie na:

- a) niski poziom jakości zarządzania na badanych wydziałach – 2,9 pkt w skali pięciopunktowej,
- b) potrzebę radykalnej poprawy zarządzania jakością na wydziałach,
- c) konieczność przeprowadzenia projakościowej restrukturyzacji zarządzania szkołami wyższymi; w tym wydziałami,
- d) konieczność dokładnego przeanalizowania na każdym wydziale, w zespole kierującym wydziałem, przyczyn istniejącego stanu rzeczy,
- e) potrzebę wskazania przedsięwzięć prowadzących do poprawy w zakresie realizacji 52 zadań, które w kwestionariuszu były oceniane,
- f) wymóg doskonalenia jakości świadczonych usług edukacyjnych płynący z konkurencyjnego rynku edukacyjnego Polski i Europy,
- g) zmianę myślenia i postrzegania zadań i funkcji jakie mają do spełnienia dziekani



- przez ich samych jako osób zarządzających potencjałem wydziału, tj. kapitałem ludzkim i kapitałem rzeczowym w warunkach istnienia i rozwoju konkurencyjnego rynku edukacyjnego i usług badawczych,
- h) konieczność poszerzenia wiedzy dziekanów w zakresie zarządzania, a szczególnie zarządzania jakością, tak aby stali się przywódcami projakościowej restrukturyzacji wydziału i zarządzania nim i pociągnięcia za sobą zaangażowanych pracowników wydziału,
  - i) potrzebę stworzenia warunków do samofinansowania rozwoju wydziału, instytutu, katedry i zakładu.

### **3. Ocena poziomu jakości zarządzania w administracji w badanych szkołach wyższych w opinii kanclerzy i kvestorów**

W 1988 roku 14 wiodących przedsiębiorstw w osiągnięciu wysokiej jakości produktów w Europie Zachodniej utworzyło Fundację Zarządzania Jakością (EFQM). Obecnie liczba członków tej Fundacji przekroczyła 1000 organizacji europejskich, reprezentujących różne sektory działalności, większości krajów europejskich. Celem EFQM jest stymulowanie działalności służących osiągnięciu trwałej doskonałej organizacji w Europie oraz tworzenie wizji świata dążącego do szybkiego rozwoju, w którym przodują organizacje europejskie.<sup>2</sup>

W prowadzonych badaniach zaadoptowano do potrzeb szkół wyższych kwestionariusz podstawowy opracowany przez Krajową Organizację Partnerską EFQM dla potrzeb organizacji, które chcą rozpocząć stosowanie samooceny w celu stworzenia warunków dla doskonalenia zarządzania. Autorzy kwestionariusza uważają, że jego stosowanie w trakcie samooceny przyniesie organizacjom korzyści i ułatwi prace prowadzące ku doskonaleniu metod działania.<sup>3</sup>

Kwestionariusz zaproponowany przez Krajową Organizację Partnerską EFQM dla promowania samooceny i dążenia do doskonałości wymagał dostosowania do potrzeb szkół wyższych. W tym celu zmianie uległy zawarte w oryginalnym kwestionariuszu pytania oraz nazwy części kwestionariusza. W sposób zasadniczy zmieniono zasady oceny. W miejsce skali czteropoziomowej (D,C,B,A) wprowadzono skalę pięciopunktową,

<sup>2</sup> T. Wawak, Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej, [w:] pracy zbiorowej pod red. A. Stabryły, „Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym”, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2006,

<sup>3</sup> Ocena doskonałości – Pierwsze kroki – metoda kwestionariuszowa, Krajowa Organizacja Partnerska EFQM, Warszawa 2004.

która posłużyła do zmierzenia stopnia relacji każdego z wymienionych zadań (czynności) w postawionych pytaniach w skali od 0 do 4 punktów wpisywanych przez wypełniającego kwestionariusz w drugiej kolumnie, obok kolejnych pytań (oceniających zadań). W badaniach przyjęto następujące zasady punktacji:

- 0 pkt – jeśli dane zadanie (czynność) nie zostało jeszcze rozpoczęte;
- 1 pkt – jeśli zadanie (czynność) zostało zrealizowane częściowo – do 25%;
- 2 pkt – jeśli zadania (czynności) zostały wykonane połowicznie – od 26% do 50%;
- 3 pkt – jeśli zadanie zostało wykonane w znacznym stopniu – od 51% do 75%;
- 4 pkt – jeśli zadanie zostało wykonane całkowicie, czyli od 76% do 100%.

Powyższe punkty odpowiadają skali ocen stosowanej w szkole wyższej:

- 4 pkt – ocenie: bardzo dobra;
- 3 pkt – ocenie: dobra;
- 2 pkt – ocenie: dostateczna;
- 1 pkt – ocenie: niedostateczna.

Kwestionariusz podzielono na dziewięć części zgodnie z dziewięcioma kryteriami „Modelu Doskonałości EFQM” i w każdej z nich postawiono pytania które dotyczą konkretnych zadań lub czynności.

Przygotowany kwestionariusz został przekazany rektorowi, kanclerzowi i kwestorowi z badanej uczelni w celu dokonania korekt i poprawek. Zweryfikowany kwestionariusz był zastosowany w badaniach. Kwestionariusz za pośrednictwem Panów Rektorów pięciu badanych szkół wyższych został przekazany ich kanclerzom i kwestorom z prośbą o wypełnienie. Kwestionariusz wypełniany przez kanclerzy i kwestorów i dotyczył zarządzania w pionie administracyjnym i kwestury.

W wymaganiach Krajowej organizacji Partnerskiej EFQM przyjęto, że w organizacji kwestionariusz ten wypełnia niezależnie kilka osób reprezentujących organizację. Pierwotny zamysł był podobny, ale ostateczna realizacja, na skutek istniejących uwarunkowań był taki, że ankietę niezależnie od siebie wypełniały osoby kierujące administracją uczelni (kanclerze) i kwestury (kwestorzy) nie wiedząc o tym, że wypełniają kwestionariusz o tej samej treści, ale o innym tytule.

Kwestionariusze nie były wypełnione przez zespoły, ale indywidualnie dokonali tego osobiście kanclerze i kwestorzy lub w ich imieniu kompetentni specjaliści, którzy bardzo dobrze znali sytuację panującą w pionie kanclerza i kwestora. Nie ulega wątpliwości, że kwestionariusz wypełniały osoby kompetentne. Część z nich kontaktowało się i pytało o szczegóły i interpretację w celu poprawnego wypełnienia kwestionariusza. W tym miejscu trzeba przyznać, że kilka pytań, na skutek niejednoznacznego sformułowania, budziło

wątpliwości i stwarzało trudności w prawidłowym w prawidłowym wypełnieniu kwestionariusza.

Decydując się na te badania pilotażowe, których celem było zweryfikowanie metody oceny jakości zarządzania oraz oceny systemu zarządzania jakością w pionie administracji i kwestury w wybranych uczelniach publicznych Krakowa, przyjęto świadomie następujące założenia:

- kwestionariusz nie jest narzędziem idealnym a jego zastosowanie może wiązać się z nie najwyższą dokładnością uzyskanych wyników na skutek nie wystarczających kompetencji lub wiedzy osób wypełniających kwestionariusz, którzy mogą być zniechęceni do tej formy badań,
- kwestionariusz nie daje informacji które by wskazywały na przyczynę obecnego stanu rzeczy,
- badania przeprowadzone w pięciu uczelniach, które dostarczyły 9 kwestionariuszy, należy potraktować jako sposób na zweryfikowanie możliwości zastosowania kwestionariusza do oceny jakości zarządzania w administracji i kwesturze uczelni,
- wyniki badań są tylko oceną poziomu jakości zarządzania dokonaną przez osoby (które wypełniały kwestionariusz) w poszczególnych uczelniach oraz syntezą tych ocen dotyczących łącznie tych uczelni,
- opracowane wyniki badań dotyczą wszystkich badanych uczelni razem wziętych, bez wskazywania ich nazw, celem badań była prezentacja i weryfikacja metody a nie ocena poszczególnych uczelni,
- na 10 przekazanych kwestionariuszy, wróciło 9 dobrze wypełnionych; wnioskowanie na podstawie 9 wypełnionych kwestionariuszy nie pozwala na dokonanie uogólnień i wszystkie płynące z tych badań wnioski dotyczyć mogą tylko badanych uczelni.

Zebrane, wypełnione kwestionariusze poddane zostały analizie. Przyznane punkty zostały przeniesione do zestawienia danych dotyczących oceny jakości zarządzania, czyli punktów przyznanych przez kanclerzy i kwestorów w badanych uczelniach zebranych za pomocą kwestionariuszy

Wyniki obliczeń przedstawiono w tabeli zatytułowanej: „Ocena jakości zarządzania w pionie administracji i kwestury badanych uczelni, średnia arytmetyczna punktów przypisanych poszczególnym kryteriom Modelu Doskonałości EFQM przez badanych kanclerzy i kwestorów”.

Wyliczone i przedstawione poniżej średnie arytmetyczne są uogólnioną oceną jakości zarządzania dokonaną w odniesieniu do poszczególnych dziewięciu kryteriów razem. Wskaźniki te przedstawiają się następująco:

• Przywództwo		3,04 pkt
• Polityka i strategia	2,42 pkt	
• Pracownicy	2,64 pkt	
• Partnerstwo i zasoby	2,72 pkt	
• Procesy	1,84 pkt	
Łącznie potencjał (1-5)		2,53 pkt
• Satysfakcja (klientów) studentów	1,58 pkt	
• Satysfakcja pracowników	1,43 pkt	
• Satysfakcja społeczeństwa	2,93 pkt	
• Kluczowe wyniki działalności	2,55 pkt	
Łącznie efekty (6-9)		2,12 pkt
RAZEM potencjał i efekty (1-9)		2,34 pkt

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

Analiza zebranych wskaźników w tabeli 8 pozwala w wyciągnięciu szeregu wniosków. Do ich należą między innymi następujące:

- Oceny punktowe kwestorów z reguły były wyższe dlatego też i średnie arytmetyczne oceniające poszczególne kryteria przez kwestorów w siedmiu kryteriach są wyższe niż kanclerzy; a w jednym jest niższa – kryterium 7 - „Satysfakcja pracowników”. Oznacza to, że lepiej oceniają jakość zarządzania kwestorzy niż kanclerze, ale z dwoma wyjątkami. Znacznie gorzej satysfakcję pracowników oceniają kwestorzy. Należałoby sprawdzić dlaczego? Może charakter pracy lub poziom wynagrodzenia to powoduje.
- Na uwagę zasługuje fakt, że najwyżej, i to w takim samym stopniu – 3,04 pkt kanclerze i kwestorzy ocenili siebie, czyli „Przywództwo” (kryterium pierwsze) na ocenę dobrą, w sytuacji, gdy jakość zarządzania razem ocenili łącznie na 2,34 pkt (kanclerze – 2,22, a kwestorzy – 2,45), czyli na ocenę plus dostateczną (w skali ocen jaką posługują się uczelnie).
- Najgorzej kanclerze i kwestorzy (razem) ocenili, poniżej 2 pkt, tj. poniżej oceny dostatecznej:
  - satysfakcję pracownika – 1,43 pkt
  - satysfakcję studentów (klientów) – 1,58 pkt
  - przebieg procesów – 1,84 pkt
- Kanclerze i kwestorzy (razem) potencjał ocenili wyżej na 2,58 pkt (czyli plus dostateczny), a efekty niżej na 2,12 pkt (czyli dostateczny). W sumie potencjał i efekty razem, czyli jakość zarządzania, ocenili na 2,34 pkt (czyli na dostateczny z

małym plusem); jest to ocena adekwatna do istniejącego stanu rzeczy.

- Kwestorzy wyżej ocenili zarówno efekty (łącznie) – 2,63 pkt, jak i potencjał (łącznie) – 2,67 pkt, niż kanclerze (odpowiedni: 2,01 oraz 2,30). Dlaczego bardziej optymistyczne są oceny kanclerzy? Na to pytanie badania pilotażowe nie dały odpowiedzi.
- Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że zarówno kanclerze i kwestorzy bardzo rzetelnie, ostrożnie, zgodnie z postrzeganą rzeczywistością i powszechnym odczuciem dokonali oceny realizowanych zadań i czynności o które pytano ich w kwestionariuszu, czyli samooceny swej jakości zarządzania.

Powstaje w tym miejscu pytanie, czy kanclerze i kwestorzy wypełniając kwestionariusz podjęli decyzję o potrzebie poprawy istniejącej sytuacji i o konieczności podniesienia jakości zarządzania, poprzez wdrożenie działań korygujących, zapobiegawczych i doskonalących. Jak tak, to badania te przyczynią się do wzrostu jakości zarządzania w tych uczelniach i wskaźniki oceny w przyszłym roku będą wyższe od obecnych. Taki jest cel samooceny.

Podsumowując trzeba wyraźnie zaznaczyć, że pytania stawiane kanclerzom i kwestorom muszą ulec powyższej korekcie tak, aby lepiej oddawały istotę rzeczy, były jasne i precyzyjne. Taki jest między innymi cel badań pilotażowych i on został tu w pełni osiągnięty.