

**Prof. dr hab. Tadeusz Wawak**  
**Zakład Ekonomii Stosowanej**  
**Instytut Ekonomii i Zarządzania**  
**Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej**  
**Uniwersytet Jagielloński**

## **PENTAGON ROZWIJAJĄCEGO SIĘ UNIWERSYTETU**

### **STRESZCZENIE**

Postęp w integracji europejskiej i globalizacji w świecie oraz przemiany społeczno-polityczne i gospodarcze w Polsce sprawiły, że uniwersytet musi dostosować się do wymagań światowej gospodarki i praw nią rządzących, a nie tkwić w historycznie uwarunkowanych, tradycyjnych sposobach funkcjonowania, które nie gwarantują uczelniom osiągnięcie sukcesu.

Celem tego opracowania jest identyfikacja głównych oraz przedstawienie najważniejszych trzech grup właściwości uniwersytetu – czynników blokujących i wspomagających szkoły wyższe w dążeniach – w walce o poprawę pozycji na rynkach świadczonych przez nie usług oraz wskazanie znaczenia doskonalenia jakości zarządzania w tych uczelniach.

Realizacji powyższego celu służyć będzie hipoteza badawcza głosząca, że kluczowe znaczenie w walce o poprawę pozycji na rynkach świadczonych przez szkoły wyższe usług mają: zaspokojenie potrzeb klientów i beneficjentów uczelni, kapitał jakim dysponuje i doskonalenie jakości zarządzania, które w sumie zapewniają poprawę jakości świadczonych usług.

Podjęmowane decyzje w uniwersytecie muszą być spójne oraz prowadzić do realizacji, zintegrowanych, jasno sprecyzowanych celów i wyznaczonych zadań. Poszczególne właściwości uczelni muszą łączyć się w jedną spójną całość - UNIWERSYTET, który możemy przedstawić w postaci figury geometrycznej zwanej PENTAGONEM. Uniwersytet w każdym państwie jest instytucją - bastionem stojącym na straży oczekiwanego poziomu kultury, nauki, jakości życia, rozwoju oraz cywilizacji. Uniwersytet jest PENTAGONEM walki o pomyślność społeczeństwa myślącego.

*Słowa kluczowe:*

PENTAGON, uniwersytet, jakość zarządzania, kapitał intelektualny, jakość kształcenia, jakość badań naukowych, rynek usług edukacyjnych i badawczych

## **1. Wprowadzenie**

Szkolnictwo wyższe w Polsce od kilku lat jest w trakcie permanentnej, powolnej oraz mało zdecydowanej reformy systemu zarządzania, zmierzającej do dostosowania funkcjonowania uczelni publicznych i niepublicznych do wymagań, z jednej strony Unii Europejskiej, a z drugiej do

międzynarodowego i krajowego rynku pracy. Z przeprowadzonych przez autora badań<sup>1</sup> jednoznacznie wynika, że profesorowie i doktorzy zatrudnieni w tych uczelniach są przeciwni rewolucyjnym przemianom i opowiadają się jednoznacznie za ewolucyjnym i szybkimi zmianami w funkcjonowaniu szkolnictwa wyższego oraz przyspieszeniem rozwoju. Jednocześnie jednakże świadomie ten rozwój spowalniają, obawiając się negatywnych dla siebie następstw zmian w systemie zarządzania uniwersytetem. Stąd próby reformowania uczelni w sposób, który gwarantuje formalne zmiany zgodnie z wymogami litery obowiązującego prawa, bez nadmiernego naruszania istoty panującego od lat tzw. tradycyjnego systemu zarządzania<sup>2</sup>.

Postęp w integracji europejskiej, postępująca globalizacja na wszystkich kontynentach oraz przemiany społeczno-polityczne i gospodarcze w Polsce sprawiły, że uniwersytet musi dostosować się do wymagań światowej gospodarki i praw nią rządzących<sup>3</sup>, a nie tkwić w historycznie uwarunkowanych, tradycyjnych sposobach funkcjonowania, które nie gwarantują uczelniom osiągnięcie sukcesu w świecie, Europie i w Polsce na konkurencyjnych rynkach:

- usług naukowo-badawczych,
- usług edukacyjno-wychowawczych,
- usług doradczo-eksperskich.

Dlatego też każdy uniwersytet, aby mógł osiągnąć pełny sukces, musi:

- wpięrcw poznać przyczyny niekorzystnej sytuacji w jakiej się znalazł, sformułować diagnozę choroby, która go paraliżuje;
- zidentyfikować czynniki blokujące i wspomagające jego dążenia do poprawy jakości, wyżej wymienionych, świadczonych usług;
- a następnie zaordynować środki, które usuną te niekorzystne przyczyny i zapewnią zdrowy rozwój uczelni.

Być może uniwersytet będzie wymagał terapii szokowej oraz przeprowadzenia nieprzyjemnych zabiegów chirurgicznych? Trzeba poważnie podejść do objawów chorób na które cierpią od lat szkoły wyższe w Polsce i podjąć skuteczne leczenie. Formalne przeprowadzenie wymuszanych przez MNiSW, odkładanych, częściowo pozorowanych reform systemu zarządzania nie wystarcza.

Nie powinniśmy ograniczyć się, w przygotowywanej przez MNiSW nowelizacji prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego, tylko do najważniejszych zmian wymaganych przez Unię Europejską i przyjętych przez rząd w ramach realizacji zaleceń Procesu Bolońskiego. Możemy pójść dalej w doskonaleniu jakości funkcjonowania szkolnictwa wyższego i świadczonych przez uczelnie usług naukowo-badawczych, edukacyjno-wychowawczych i doradczo-eksperskich. Zanim

<sup>1</sup> T. Wawak, Wstępny roboczy raport I etapu badań na temat < Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym>, [w:] „Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 357 – 376.

<sup>2</sup> T. Wawak, Uwagi na kanwie nowelizacji prawa o szkolnictwie wyższy, [w:] „Metody, techniki i narzędzia zarządzania”, praca zbiorowej po red. naukowa E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2011, s. 428 - 434.

<sup>3</sup> T. Wawak, Pro quality restructuring of management in higher education, [w:] CURRENT PROBLEMS OF UNIVERSITY MANAGAMENT, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 22-58.

te zmiany w prawie dotyczącym szkolnictwa wyższego i nauki zostaną wprowadzone, już dziś w warunkach obecnie obowiązującego prawa, uczelnie publiczne i niepubliczne w Polsce mogą i powinny doskonaląc jakość swej pracy i funkcjonowania. Każda z nich posiada obecnie wystarczającą samodzielność do tego, aby podejmować działania zmierzające do poprawy jakości zarządzania i doskonalenia świadczonych usług. Dlatego też szkoły wyższe już dziś powinny opracować, wdrożyć i konsekwentnie realizować, realny program projakościowej restrukturyzacji funkcjonowania, monitorować jego efekty i ciągle go doskonaląc, w drodze do znakomitości; a po przeprowadzeniu przygotowywanej nowelizacji prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego w Polsce przyspieszyć i rozwinąć działalność w kierunku radykalnego podniesienia jakości kształcenia oraz jakości prowadzonych badań naukowych.

***Celem tego opracowania jest identyfikacja głównych oraz przedstawienie najważniejszych trzech grup właściwości uniwersytetu – czynników blokujących i wspomagających szkoły wyższe w dążeniach – w walce o poprawę pozycji na rynkach świadczonych przez nie usług oraz wskazanie znaczenia doskonalenia jakości zarządzania w tych uczelniach.***

***Realizacji powyższego celu służyć będzie hipoteza badawcza głosząca, że kluczowe znaczenie w walce o poprawę pozycji na rynkach świadczonych przez szkoły wyższe usług mają: zaspokojenie potrzeb klientów i beneficjentów uczelni, kapitał jakim dysponuje i doskonalenie jakości zarządzania, które w sumie zapewniają poprawę jakości świadczonych usług.***

## **2. Pięciobok rozwijającego się, konkurującego uniwersytetu**

Kierujący szkołami wyższymi muszą mieć obecnie pełną świadomość tego, że uniwersytet na współczesnym rynku świadczonych przez siebie usług, konkurując z innymi uczelniami krajowymi i zagranicznymi, musi nieustannie walczyć o wzrost swej pozycji w rankingu oraz o pożądaną poziom uzyskiwane z tego tytułu przychodów przekraczających ponoszone koszty o nadwyżkę ekonomiczną przeznaczoną na samofinansowanie swego rozwoju. Rynek tych usług staje się współczesnym polem walki, na którym toczą się bitwy o wyższą jakość badań naukowych i kształcenia. Uniwersytet nie powinien dopuszczać myśli o ewentualnej klęsce, która nieuchronnie oznacza bankructwo, likwidację lub wrogię albo przyjazną przejęcie, czyli włączenie jej do innej uczelni; a to oznacza podporządkowanie, innymi słowy niewolę. Dlatego też każdy uniwersytet powinien opracować realną, przemyślaną, skuteczną strategię rozwoju i zarządzania oraz opracować optymalną taktykę postępowania, rozpisaną na wykonalne, efektywne operacje. Następnie osoby pełniące funkcje kierownicze w uczelni powinni przygotować się do podejmowanych przedsięwzięć – operacji kierując się wyznaczoną strategią, zgodnie z przyjętą taktyką, na wyznaczonych frontach działań. Władze uczelni, wydziału, instytutu i pozostałych komórek organizacyjnych uczelni, kierując się zasadami Total Quality Management, powinny

podejmować decyzje służące realizacji przyjętej misji i celów uczelni, urzeczywistniając jej zaakceptowaną uprzednio wizję. Oznacza to, że pracownicy uczelni muszą uwierzyć w to, że są skazani na sukces i muszą go osiągnąć, podejmując ofensywę na froncie walki o lepszą przyszłość.

Podejmowane decyzje na szczeblu uczelni, wydziałów, instytutów, katedr i zakładów muszą być spójne oraz prowadzić do realizacji, zintegrowanych, jasno sprecyzowanych celów i wyznaczonych zadań. Poszczególne właściwości szkoły wyższej muszą łączyć się, w wyniku podejmowanych decyzji, w jedną spójną całość - UNIWERSYTET, który możemy przedstawić w postaci figury geometrycznej zwanej pięciobokiem, czyli (w języku angielskim) PENTAGONEM

Uniwersytet w każdym państwie jest instytucją - bastionem stojącym na straży oczekiwanego poziomu kultury, nauki, jakości życia, rozwoju oraz cywilizacji. Uniwersytet jest PENTAGONEM walki o pomyślność społeczeństwa myślącego. Bokami, przedstawionego na rys. 1 w postaci figury geometrycznej **abcde** (pięcioboku, czyli PENTAGONU), uniwersytetu są jego następujące właściwości (czynniki):

- potrzeby potencjalnych klientów i beneficjentów uniwersytetu (**P**);
- sukces uczelni przejawiający się w zrealizowanych pomyślnie celach uniwersytetu (**S**);
- kapitał: intelektualny, rzeczowy, finansowy i relacyjny uniwersytetu (**K**);
- techniki pracy: naukowo-badawczej, dydaktyczno-wychowawczej oraz doradczo-ekspertckiej w uniwersytecie (**T**);
- zarządzanie w uniwersytecie (**M**).

Strategia rozwoju i zarządzania uniwersytetem powinna uwzględniać te właściwości (wyznaczniki) i wskazać konkretne cele strategiczne i operacyjne związane z nimi oraz wyznaczać zadania do ich realizacji w czasie. Ponadto w strategii tej powinno znaleźć się miejsce na przedstawienie działań zmierzających do rozwoju i lepszego wykorzystania posiadanego kapitału oraz stosowanych technik pracy do tworzenia wartości dodanej i nadwyżki ekonomicznej.

Jeśli połączymy wierzchołki **c** oraz **d** linią prostą, równoległą do boku **M**, to podzielimy pięciobok na dwie figury geometryczne i otrzymamy:

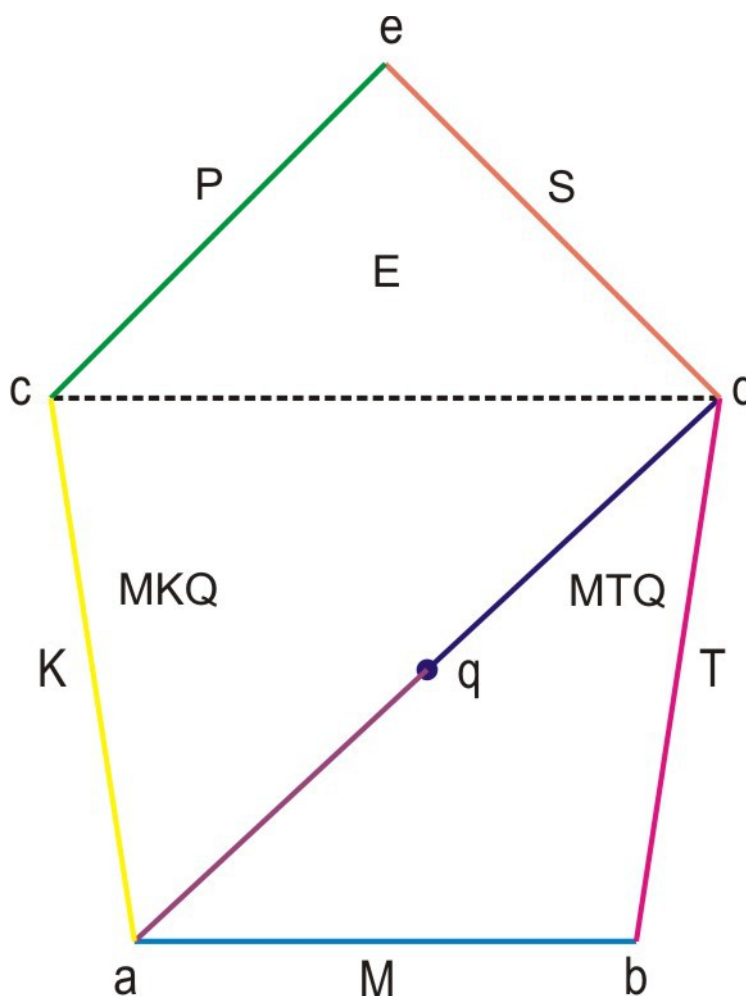
- pole czworoboku **abcd** przedstawiające zasoby kapitału i techniki pracy uniwersytetu (**N**),
- pole trójkąta **cde** przedstawiające wartość dodaną wytworzoną przez uniwersytet, który tworzy otrzymaną nadwyżkę ekonomiczną (uzyskanych przychodów nad poniesionymi kosztami) w uniwersytecie (**E**)
- Jeżeli połączymy linią prostą wierzchołki **a** oraz **d** to pole czworoboku **abcd** zostanie podzielone na dwa trójkąty i otrzymamy:
- pole trójkąta **acd** symbolizujące jakość zarządzania kapitałem: intelektualnym, rzeczowym oraz finansowym w uniwersytecie (**MKQ**),
- pole trójkąta **abd** symbolizujące jakość zarządzania technikami pracy: naukowo-badawczej,

dydaktyczno-wychowawczej oraz doradczo-eksperckiej w uniwersytecie (MTQ), a razem pole czworoboku **abcd**, które będzie symbolizować jakość zarządzania w uniwersytecie (MQ).

Jeśli w środku odcinka **ad** wstawimy punkt **q**, który jest punktem centralnym czworoboku **abcd**, przedstawiającego pole jakości – czyli jądrem jakości kapitału, technik pracy oraz zarządzania, to wówczas wewnątrz tego czworoboku powstają dwa wektory:

- **W<sub>qa</sub>** – wektor zarządzania kapitałem: intelektualnym, rzeczowym, finansowym oraz relacyjnym uniwersytetu, wychodzący z punktu **q**, czyli jądra jakości, która ten wektor generuje i napędza;
- **W<sub>qd</sub>** – wektor zarządzania technikami pracy: naukowo-badawczej, dydaktyczno-wychowawczej oraz doradczo-eksperckiej uniwersytetu, wychodzący z punktu **q**, czyli jądra jakości, która ten wektor generuje i napędza.

**Rys. 1. PENTAGON rozwijającego się, konkurującego uniwersytetu**



P – potrzeby potencjalnych klientów i beneficjentów uniwersytetu  
 S – sukces uczelni przejawiający się w zrealizowanych pomyślnie celach uniwersytetu  
 K – kapitał: intelektualny, rzeczowy, finansowy i relacyjny uniwersytetu  
 T – techniki pracy: naukowo-badawczej, dydaktyczno-wychowawczej oraz doradczo-ekspertkiej w uniwersytecie  
 M – zarządzanie w uniwersytecie  
 N – pole czworoboku **abcd** przedstawiające zasoby kapitału i techniki pracy uniwersytetu  
 E – pole trójkąta **cde** przedstawiające wartość dodaną wytworzoną przez uniwersytet, który tworzy nadwyżkę ekonomiczną uzyskaną w uniwersytecie  
 q – punkt centralny czworoboku **abcd**, przedstawiającego pole jakości – czyli jądro jakości kapitału, technik pracy oraz zarządzania, która poniższe wektory zarządzania w uniwersytecie generuje i napędza  
 W<sub>qa</sub> – wektor zarządzania kapitałem: intelektualnym, rzeczowym, finansowym oraz relacyjnym uniwersytetu  
 W<sub>qd</sub> – wektor zarządzania technikami pracy: naukowo-badawczej, dydaktyczno-wychowawczej oraz doradczo-ekspertkiej uniwersytetu  
 MKQ – pole trójkąta **acd** symbolizujące jakość zarządzania kapitałem: intelektualnym, rzeczowym, finansowym i relacyjnym w uniwersytecie  
 MTQ – pole trójkąta **abd** symbolizujące jakość zarządzania technikami pracy: naukowo-badawczej, dydaktyczno-wychowawczej oraz doradczo-ekspertkiej w uniwersytecie  
 MQ – pole czworoboku **abcd** (MKQ + MTQ) symbolizujące jakość zarządzania w uniwersytecie

Z powyższego wynika, że kluczową sprawą dla rozwoju uniwersytetu jest ustawiczne doskonalenie jakości zarządzania na wszystkich jej szczeblach organizacyjnych. Kolejne punkty niniejszego opracowania poświęcone będą krótkiej prezentacji części wyżej wymienionych wyznaczników uniwersytetu, przedstawiających jego właściwości. Natomiast analiza figury geometrycznej – PENTAGONU pozwala na prezentację jego cech, które wzbogacają poznanie wyznaczników / właściwości uniwersytetu ujętego w formie graficznej.

### 3. Potrzeby potencjalnych klientów i beneficjentów uniwersytetu (P)

W gospodarce rynkowej każda organizacja produkująca wyroby i świadcząca usługi, a więc także uniwersytet;

- czyni to, nie bezinteresownie, dla swoich klientów i beneficjentów; czyli zamierza uzyskiwać z tej działalności korzyści ekonomiczne w bliższej lub dalszej przyszłości;
- pokrywa swoje wydatki powstałe w związku z świadczeniem usług z uzyskanych przychodów w postaci utargu ze sprzedaży usług dydaktyczno-wychowawczych (czesne i różne opłaty), dotacji, subwencji, darowizn, dochodów z prowadzonej działalności naukowo-badawczej i doradczo-ekspertkiej i innych form aktywności gospodarczej.

Dlatego też klienci i beneficjenci są niezbędnymi dla funkcjonowania uniwersytetu, bez nich by nie istniał. Klientem uczelni jest osoba cywilna bądź prawna która płaci za świadczone usługi a beneficjentem student, który z nich korzysta. Klientem może być student (jeśli płaci chesne ze swoich środków), rodzice bądź inni sponsorzy (którzy płacą chesne za studenta) lub państwo albo samorząd lokalny / regionalny finansujący funkcjonowanie uniwersytetu.

Nie ma studiów bezpłatnych, bo wszystkie jego rodzaje, stacjonarne i nie stacjonarne generują koszty i wymagają ich pokrycia z uzyskiwanych przychodów. W Polsce studenci studiów stacjonarnych w uczelni publicznej nie płacą czesnego. Czyni to za nich państwo w formie różnego typu dotacji i subwencji skierowywanych do uczelni publicznej, której jest studentem.

Najlepszą formą finansowania np. usług edukacyjno-dydaktycznych, przez państwo byłoby wykupywanie przez MNiSW konkretnych usług edukacyjnych dla wyznaczonej liczby studentów rozpoczynających studia I lub II stopnia, albo studia doktoranckie, na określonych w umowie warunkach w drodze np. konkursów. Beneficjentami byłiby wówczas studenci krajowi lub zagraniczni, którzy spełniliby wymogi postawione przez państwo lub samorząd lokalny oraz uniwersytet. Przykładem są tu nie najlepiej realizowane w Polsce, występujące obecnie tzw. kierunki zamawiane przez MNiSW.

Ministerstwo składając oferty uczelniom publicznym uruchomienia studiów stacjonarnych powinno kierować się zapotrzebowaniem rynku pracy dziś i w przewidywanej przyszłości w Polsce. Nie możemy finansować z publicznych pieniędzy rezerwowej armii bezrobotnych (np. filozofów, socjologów, historyków, pedagogów, administratywistów itp.), których część znajdzie zatrudnienie za granicą, po znacznie niższym wynagrodzeniu od tego, które otrzymują obywatele danego kraju w którym pracują albo wykonują prace do której dyplom uniwersytetu jest niepotrzebny za bardzo niskie wynagrodzenie. W tej sytuacji dalsze finansowanie z budżetu Polski rozwoju gospodarczego innych państw, kosztem polskiego pracownika, uznać należy za umyślne, szkodliwe działanie na rzecz Polski.

Finansowanie z budżetu państwa studiów na drugim kierunku nie powinno wystąpić wówczas gdy brakuje środków w budżecie na sfinansowanie zapotrzebowania młodzieży na studiowanie na pierwszym kierunku. W ten sposób studia stacjonarne część młodzieży, najczęściej zamożnych, finansuje się dwukrotnie, a innym odmawia się finansowania; są to najczęściej osoby mniej zamożne z prowincji, których nie stać na studia płatne. Studia stacjonarne na drugim kierunku powinny, w obecnej sytuacji państwa, być płatne. Często są to studia uzupełniające (np. filozofia, socjologia, filologia, itp.), które jako takie powinny być odpłatne w obecnych warunkach finansowych państwa.

Tradycyjnie od wielu lat mamy do czynienia w Polsce z fatalnie funkcjonującym rynkiem edukacyjnym po stronie podażowej, a obecnie także po stronie popytowej. Na kształt oferty edukacyjnej uczelni ma bardzo istotny wpływ tradycyjna zachowawcza polityka władz uczelni publicznych dotycząca funkcjonowania uczelni, w której najważniejsze jest ochrona status quo. Stąd ukryte przeciwstawianie się wszelkim próbom reform, które zakłócały by dotychczasowy ład wewnętrzny i układy w której jakość pracy dydaktycznej i naukowej mogą być uzależnione od preferencji przełożonych oraz uznaniowości akademickich koterii. Efektem tego jest podporządkowanie realizowanych programów studiów propozycjom wykładów i ćwiczeń (czasami

nie zmienianymi od lat) zgłoszonych przez zatrudnionych wykładowców, a nie potrzebom obecnego i przyszłego rynku pracy. Znowelizowana w marcu 2011 r. ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>4</sup>, pozwoliła uczelniom na tworzenie nowych kierunków studiów. Umożliwiło to aktywnym wydziałom, instytutom i katedrom na dokonanie wyłomu w dotychczasowej polityce edukacyjnej uczelni i dostosowanie proponowanych programów nowych kierunków studiów do wymagań gospodarki i oczekiwań studentów. Należy oczekiwać, że ten proces nie zostanie zablokowany przez profesorów fundamentalistów, niepodatnych na zmiany, chroniących swój interes pod hasłem: „byle do emerytury dotrzeć bez znaczących zmian”. Nowelizacja i aktualizacja programów studiów musi być oparta na wynikach badań naukowych prowadzonych przez pracowników uczelni i zatrudnieniu nowych nauczycieli akademickich potrzebnych do realizacji tych zmian. Wiąże się to ze zwolnieniami z pracy tych wykładowców, którzy nie nadążają za zmianami i stoją w miejscu. Tu jednak napotykamy czasami w uczelniach publicznych na splot układów partykularnych, który zmiany te skutecznie blokuje. Stąd niechęć do zmian programów nauczania i dostosowania ich do aktualnych i przyszłych potrzeb pracodawców.

Obecnie w Polsce w następstwie niżu demograficznego, recesji, wysokiego bezrobocia oraz wyjazdu „za chlebem” młodych obywateli za granice w poszukiwaniu pracy następuje odczuwalne zmniejszanie się liczby osób rozpoczynających studia. Jednocześnie na studia przychodzi co raz to więcej osób, które nie są odpowiednio przygotowane do ich podjęcia. Pojawił się realnie, najgorszy z możliwych, podział studiów na komercyjne – odpłatne oraz niekomercyjne – nieodpłatne, czyli prowadzone na koszt państwa. Poziom jakości kształcenia studiów został podporządkowany przychodom uzyskiwanym przez uczelnie (publiczne i niepubliczne) ze studiów komercyjnych. Studenci szybko zorientowali się w tym na czym szkołom wyższym najbardziej zależy. Dlatego też dla części z nich (około 33%) najważniejsze jest uzyskanie dyplomu, z możliwie najwyższą oceną, a nie wyniesione z uczelni: wiedza, umiejętności i kompetencje, które są zazwyczaj na drugim miejscu. Traci na tym ta grupa studentów (około 33%), którzy zainteresowani są wysokim poziomem jakości kształcenia na studiach komercyjnych, ponieważ wykładowcy celowo obniżają ten poziom do wymagań pozostałych, słabszych studentów (66,6%).

Czy można tym niewłaściwym zjawiskom przeciwdziałać i znacznie zwiększyć jakość kształcenia na studiach komercyjnych (płatnych). Nie tylko można, ale wręcz trzeba to uczynić jak najszybciej. W tym kierunku idą proponowane przez MNiSW zmiany w ustawie – Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>5</sup>. Do nich należą przede wszystkim:

- rozdzielenie studiów o profilu praktycznym i ogólnoakademickim i ich jednoznaczne zdefiniowanie;

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2011 r. Nr 84, poz.455 z późn. zm.

<sup>5</sup> Projekt z dnia 12 grudnia 2013 r. ustawy o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz o zmianie niektórych innych ustaw, <http://bip.nauka.gov.pl/akty-prawne-szkolnictwo-wyzsze/>, odczyt 11.01. 2014 r.



- podniesienie wymogów kadrowych zatrudnionych w uczelniach wykładowców, stosownie do profilu studiów;
- zwiększenie liczby studentów na studiach o profilu praktycznym – zawodowym i zmniejszenie liczby studentów na studiach o profilu ogólnoakademickim – teoretycznym,
- lepsze dostosowanie profilu, kierunków i specjalności do potrzeb rynku pracy w kraju;
- lepsze dostosowanie szkolnictwa wyższego do wymogów Unii Europejskiej i ustaleń procesu Bolońskiego,
- zamiar poprawy jakości funkcjonowania Polskiej Komisji Akredytacyjnej, która obecnie bardziej pozoruje troskę o wzrost jakości kształcenia niż rzeczywiście ten wymagany poziom od uczelni publicznych i niepublicznych egzekwuje.

Jednocześnie trzeba zauważyć widoczny postęp we wdrażaniu Krajowych Ram Kwalifikacyjnych oraz poprawę funkcjonowania w uniwersytetach systemu zapewnienia jakości kształcenia, aczkolwiek nadal znacznie więcej uwagi poświęca się stronie formalnej niż merytorycznej ich funkcjonowania. Ich wdrażanie bowiem nie spowodowało jeszcze odczuwalnej, projakościowej zmiany rzeczywistego stosunku wykładowców i studentów do jakości kształcenia, zwłaszcza na studiach komercyjnych w części uczelni. Dlaczego – bo to nie decyduje o awansie zawodowym i finansowym nauczycieli akademickich, a zwłaszcza piastujących ważne funkcje w uniwersytecie. Łatwiej pozorować działania niż je podejmować, w warunkach gdy nadzór MNiSW, właścicielski i klientowski w szkolnictwie wyższym w Polsce bardzo szwankuje<sup>6</sup>.

Na studiach niekomercyjnych poziom kształcenia jest wyższy. Na te studia przychodzą osoby lepiej przygotowane do studiowania. Po pierwszym selekcyjnym roku na drugi rok przechodzą studenci, którzy umożliwiają utrzymanie wysokiego poziomu kształcenia, o ile tym są zainteresowani wykładowcy. Uniwersytet powinien otoczyć ich szczególną troską i stworzyć im warunki do uzyskiwania znacznie większych kompetencji i umiejętności w trakcie studiów, zarówno o profilu praktycznym (zawodowym), jak i ogólnoakademickim (teoretycznym).

Czego oczekują studenci w Polsce i za granicą od swoich uczelni. Warto w tym miejscu zapoznać się z wynikami badań przeprowadzonych przez Autora w których wzięło udział około 6000 studentów<sup>7</sup>?

Wybór uruchamianych nowych kierunków studiów lub decyzja o kontynuacji dotychczas realizowanych przez polskie uczelnie dokonywany jest na ślepo - metodą prób i błędów. Szkoły wyższe w Polsce nie badają i nie chcą badać losów swoich absolwentów, choć zobowiązuje ich do

<sup>6</sup> T. Wawak, Szanse i bariery rozwoju polskich szkół wyższych w opinii profesorów i doktorów - wyniki badań, „*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>7</sup> T. Wawak, Oczekiwania studentów – skrócony raport z badań ankietowych,[w:] „Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji”, praca zbiorowej po red. naukowa E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2011, s. 369 – 388.

tego art. 13a ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>8</sup>, który mówi: „ *Uczelnia monitoruje kariery zawodowe swoich absolwentów w celu dostosowania kierunku studiów i programów kształcenia do potrzeb rynku, w szczególności, po trzech i pięciu latach od dnia zakończenia studiów.*” Dlatego też kierujący uczelniami i wydziałami nie mają pojęcia o strukturze i wielkości popytu na rynkach pracy dziś i w przyszłości na swoich absolwentów. Tak jest wygodniej władzom uczelni. Dlatego też lobbują za usunięciem tego artykułu 13a z wspomnianej ustawy.

#### **4. Kapitał intelektualny, rzeczowy, finansowy i relacyjny uniwersytetu (K)**

Na przestrzeni wieków misja i cele uniwersytetów, w swej istocie, się nie zmieniły. Wraz z kształtowaniem się „społeczeństwa wiedzy” wzrosła ich rola w rozwoju społeczno-gospodarczym państw i całego świata oraz rozszerzeniu uległ zakres zadań uczelni. Pracownicy wiedzy, których wyróżnia formalne wykształcenie, w krajach najbardziej rozwiniętych, będą niebawem stanowili największą grupę społeczną i największą grupę ludzi zawodowo czynnych. To pracownicy wiedzy, zdaniem Petera F. Druckera, nadadzą społeczeństwu wiedzy odpowiedni charakter, odegrają w nim przewodnią rolę i będą grupą wiodącą, ale nie rządzącą<sup>9</sup>. To wykształcenie zdobywają w szkołach wyższych, które są kuźnią kadr społeczeństwa wiedzy. Czołową grupą pracowników wiedzy to profesorowie i doktorzy, czyli nauczyciele akademicy zatrudnieni i ustawicznie kształcący się w uniwersytetach. „W społeczeństwie wiedzy rezultatów nie osiąga się indywidualnie. Jednostka, pojedynczy człowiek, stanowi raczej centrum kosztów niż centrum wyników, To organizacja osiąga konkretne wyniki, oczekiwania, rezultaty. Społeczeństwo wiedzy jest *społeczeństwem pracowników.*”<sup>10</sup> Dlatego też współpracujący z sobą w ustalony sposób pracownicy tworzą uczelnię dzięki inicjatywie założyciela, którym może być: król, państwo, samorząd lokalny, osoba prawna lub cywilna. To pracownicy wiedzy są twórcami i nośnikami kapitału intelektualnego uniwersytetu. Założyciel wyposaża zatrudnionych pracowników wiedzy w niezbędny do funkcjonowania szkoły wyższej kapitał rzeczowy i finansowy. Obowiązkiem uczelni, tak jak każdej organizacji non profit, jest uzyskanie przychodów, ze świadczonych usług w wysokości przewyższających poniesione wydatki o nadwyżkę ekonomiczną, przeznaczoną na samofinansowanie rozwoju, czyli na stałe powiększenie kapitału rzeczowego i finansowego, wspierając rozwój kapitału intelektualnego.

W tym opracowaniu uwaga zostanie skupiona na kapitale intelektualnym, a pozostałe formy kapitału społecznego pozostające w dyspozycji uczelni będą przedmiotem innego opracowania. Zmusza do tego ograniczony rozmiar tegoż opracowania.

Kapitał intelektualny nie jest pojęciem jednoznacznie określonym. Wprost przeciwnie w literaturze występują różne jego definicje i klasyfikacje, których część przedstawia E. Skrzypek w

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym, cyt. wyd.

<sup>9</sup> P. F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2008, s. 398.

<sup>10</sup> Tamże, s.400-401.

swym opracowaniu<sup>11</sup>.

Kapitał intelektualny jest obecnie zasadniczym (a nie pomocniczym), priorytetowym zasobem strategicznym każdej organizacji<sup>12</sup>, kształtującym jej wartość rynkową, a w przypadku szkoły wyższej jej pozycję na rynku świadczonych przez nią usług. Kapitał intelektualny jest ściśle związany z wiedzą, doświadczeniem pracowników, relacjami z klientami i stosowanymi technologiami wytwarzania i świadczenia usług. Nie posiada natomiast fizycznej postaci, dlatego też określany bywa jako niepieniężna forma aktywów, które są źródłem przyszłych ekonomicznych korzyści (zysków)<sup>13</sup>.

Zdaniem L. Edvinssona „kapitał intelektualny to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną”, czyli jest to „suma kapitału ludzkiego i strukturalnego”<sup>14</sup>, które czynią z uczelni konkurencyjny w skali kraju, Europy i świata uniwersytet. Kapitał intelektualny szkoły wyższej jest wartością istniejącą dzięki jej pracownikom i pomnażany przez nich. Indywidualny kapitał ludzki jest własnością konkretnych, kluczowych pracowników a kapitał strukturalny odnosi się do całej uczelni. W innym podziale wyróżnia się w literaturze przedmiotu trzy formy kapitału intelektualnego (które odnoszą się do każdej organizacji, w tym i do uniwersytetu): kapitał ludzki, kapitał organizacyjny, kapitał relacyjny<sup>15</sup>.

**Kapitał ludzki**, postrzegany jest jako szeroko pojęte kompetencje pracowników, ich wiedza i doświadczenie. Natomiast **kapitałem organizacyjnym** w literaturze nazwano: rezultat aktywności intelektualnej wszystkich pracowników organizacji (np. uczelni), pochodną jakości kapitału ludzkiego oraz podstawę jego spożytkowania. Do tak rozumianego kapitału relacyjnego zaliczono<sup>16</sup>:

- *kapitał własności intelektualnej*; to zasoby niematerialne w postaci patentów, licencji, znaków towarowych, praw do dzieła, itp.;
- *kapitał infrastrukturalny*; to między innymi systemy informatyczne, bazy danych, wewnętrzne powiązania sieciowe, kanały dostępu do informacji, systemy dzielenia się wiedzą, struktura organizacyjna, kultura prawna, renoma firmy, itp.;
- *kapitał procesowy*; to przede wszystkim różnego rodzaju opracowane w organizacji

<sup>11</sup> E. Skrzypek, Kapitał intelektualny i możliwości jego wyceny, [w:] „*Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*”, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, UMCS w Lublinie, Lublin 2005, s. 45-64.

<sup>12</sup> B. Pilecka, Kapitał intelektualny jako podstawowy zasób w przedsiębiorstwie, [w:] „*Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*”, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, UMCS w Lublinie, Lublin 2005, s. 38.

<sup>13</sup> E. Skrzypek, Kapitał intelektualny i możliwości jego wyceny, [w:] „*Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*”, cyt. wyd., s. 50.

<sup>14</sup> M. Strojny, Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji, [w:] „*Przegląd Organizacji*” nr 7-8 z 2000 r.; za L Edvinsson, M. S. Malone, *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997.

<sup>15</sup> T. Bał-Woźniak, Kapitał intelektualny I kierunki wspomagania jego rozwoju, [w:] „*Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*”, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, UMCS w Lublinie, Lublin 2005, s. 14-15.

<sup>16</sup> Tamże, s. 15-16.

procedury; np.: załatwiania skarg i wniosków lub reklamacji, reagowania na sygnały rynku, uczestnictwa w wystawach, konkursach, promocji w radiu i telewizji, zarządzania jakością, procesy obiegu informacji, szkoleń, podnoszenia kwalifikacji, ochrony tajemnicy służbowej i technologicznej, ochrony praw autorskich, itd.;

- *kapitał innowacyjny*; to potencjał rozwojowy obejmujący: klimat innowacyjny, zamierzenia strategiczne i innowacyjne, źródła innowacji, transfer wiedzy i technologii poziom innowacyjności organizacji, sposoby finansowania prac badawczo-rozwojowych, projakościowa filozofia zarządzania, itd.

W wyniku realizacji zadań, uniwersytet wchodzi w różne powiązania z podmiotami otoczenia, utrzymuje z nimi kontakty w ramach różnorodnej współpracy, pozyskuje doświadczenie, przywileje; czyli kreuje **kapitał relacyjny**, którego wartość rośnie w wyniku: oddziaływania ważności produktu w strukturze potrzeb klientów, relacji z klientami, wiedzy typu know-how dostawców, odbiorców i współpartnerów, przynależności do sieci lub związku uczelni, umiędzynarodowienia, integracji, itp.

Powstanie kapitału intelektualnego wiąże się z głównie z procesem tworzenia wiedzy i jej transformacją w formy przyjmowane przez rynek. Kluczowym zdaniem nauki jest tworzenie wiedzy a edukacji odtwarzanie i przekazywanie tej wiedzy. Twórczość i odtwórczość jest cechą immanentną uniwersytetu i nauczyciela akademickiego. *„Ważną cechą twórczości jest potrzeba istnienia czegoś w rodzaju energii umysłowej na wytworzenie nowości, która podobnie, jak nowość działania lub dzieła może być oceniane tylko intuicyjnie. Istotną rolę odgrywa motywacja, czyli stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania. Akcentuje się tu rolę wewnętrznych wyznaczników w zachowaniach człowieka, w tym zwłaszcza potrzeb emocji./.../ W teorii procesu tworzenia występuje pojęcie daru twórczego jako indywidualnej cechy człowieka, będącego syntezą instytucji, zdolności percepcji, płynności rozumowania.”*<sup>17</sup> Nauczyciele akademicy parający się nauką i edukacją jako twórcy są wybitnymi pracownikami wiedzy, których praca nie może być traktowana na równi z pracą fizyczną, stąd wymagają innych warunków pracy i stosowanych efektywnych metod i narzędzi motywacji. Postawie twórczej nauczycieli akademickich sprzyjają:

- istnienie u pracowników „energii umysłowej” zorientowanej na tworzenie i odtwarzanie;
- predyspozycje wrodzone i nabyte w wyniku samokształcenia, predylekcje do tworzenia; w tym zdolność do percepcji i intuicji oraz nieustanne chęci poznania otaczającego środowiska i świata;
- niezależność intelektualna, odwaga posiadania i głoszenia odrębnego zdania, skłonność do nonkonformizmu i krytycyzmu w myśleniu w prowadzonych badaniach naukowych,

<sup>17</sup> J. Kłós, Z. Kłós, Kilka refleksji na temat tworzenia kapitału intelektualnego, [w:] *„Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji”*, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, UMCS w Lublinie, Lublin 2005, s. 24-25.

- publikacjach oraz działalności edukacyjnej;
- motywacja skłaniająca do samorealizacji poprzez pracę twórczą (nauka) i odtwórczą (edukacja) i bycia zaliczanym do ciągle rozwijającej się grupy twórców i odtwórców, ponieważ pracownik naukowo-dydaktyczny uczelni kształci wprawdzie siebie a potem innych, kształcąc się jednocześnie;
  - motywacje ekonomiczne wynikające ze sprawiedliwego zarządzania i uczciwego wynagradzania, stosownie do ilości i jakości świadczonej pracy, bez kunktatorstwa, celowego lobbingu w stosunku do jednych i mobbingu do drugich pracowników uczelni;
  - zapewnienie warunków lokalowych i technicznych do prowadzenia badań naukowych i edukacji na wysokim poziomie jakościowym;
  - zapewnienie pozyskiwania środków na prowadzone badania w drodze otwartych konkursów oraz zamówień rządowych;
  - jakość życia, która motywuje pracowników wiedzy do aktywnej pracy na wysokim poziomie jakości.

Zdaniem P. F. Druckera najważniejszym zasobem organizacji w XX wieku były posiadane środki produkcji, a najcenniejszym zasobem instytucji XXI wieku (zarówno w biznesie jak i poza biznesem) będzie pracownik wiedzy, a na plan pierwszy wysunie się problem podnoszenia wydajności pracy pracownika wiedzy (przed kwestią podnoszenia wydajności pracy fizycznej). „*To od ich wydajności zależy więc dostatek, by nie rzec siła przetrwania, krajów rozwiniętych w nadchodzących latach.*”<sup>18</sup> Pracownicy naukowcy i dydaktyczni stanowią w każdym państwie najlepiej wykształconą i najaktywniejszą grupę pracowników wiedzy, często niedocenianą i spychaną na margines przez polityków, którzy mają nieuzasadnione aspiracje przewodzenia tej grupie. Dlatego też tak bardzo ważne dla szkoły wyższej jest stwierdzenie P. F. Druckera, które w pełni dotyczy nauczycieli akademickich: „***Pracownik wiedzy musi chcieć pracować dla organizacji; prace dla tej właśnie organizacji musi przekładać nad wszelkie inne szanse realizacji ambicji zawodowej.***”<sup>19</sup>

Pełne zaangażowanie pracowników szkoły wyższej w pracę naukowo-dydaktyczną dla dobra swego uniwersytetu jest podstawowym wymogiem osiągnięcia wysokiego poziomu jakości świadczonych usług naukowych i dydaktycznych przez tę uczelnię oraz wysokiej jakości pracy i wydajności pracowników. „***Jakość jest esencją wydajności. Oceniając pracę nauczyciela, nie pytamy, ilu studentów może przyjąć do grupy. Pytamy ilu studentów jest w stanie czegokolwiek nauczyć.***”<sup>20</sup>

Od czasów F. W. Taylora wydajność pracy pracowników fizycznych, mierzona ilością wytworzonych produktów odzwierciedla jej wkład w produkcję, jest podstawą wynagradzania

<sup>18</sup> P. F. Drucker, Zarządzanie XXI wieku – wyzwania, MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2009, s. 152.

<sup>19</sup> Tamże, s.153.

<sup>20</sup> Tamże, s. 153.

robotnika. Jako taka różni się od wydajności pracowników wiedzy, do których zaliczani są wykształceni pracownicy uczelni. Jego zdaniem „*wydajność oparta na wiedzy musi koncentrować się przede wszystkim na zapewnieniu jakości – i to nie minimalnej, lecz co najmniej optymalnej, a najlepiej maksymalnej. Dopiero wówczas można pokusić się o badanie ilościowego aspektu takiej pracy.*”<sup>21</sup> Tak więc w ocenie działalności nauczyciela akademickiego, który jest pracownikiem wiedzy, **najpierw oceniamy jakość jego pracy, a gdy spełnia postawione wymogi jakościowe na poziomie optymalnym lub maksymalnym, to wówczas dopiero możemy przystąpić do oceny ilości tej pracy.**

Różnice między wydajnością pracowników fizycznych i pracowników wiedzy powodują, że inne determinanty kształtują poziom wydajności pracowników fizycznych niż wykształconych pracowników wiedzy. Do głównych czynników wpływających na wydajności pracowników wiedzy, (w każdej organizacji, a więc także szkoły wyższej) P. F. Drucker zaliczył:<sup>22</sup>

- zdolność pracownika wiedzy do trafnego zidentyfikowania i zdefiniowania zadań jakie ma realizować w danym czasie;
- uczynienie pracownika wiedzy odpowiedzialnym za poziom swej wydajności oraz wyposażenie go w znaczny zakres autonomii, pozwalającej mu na samodzielnie kierowanie tą swą wydajnością;
- włączenie innowacji do zakresu obowiązków pracownika wiedzy i uczynienie ich głównym jego zadaniem;
- zobowiązanie pracownika wiedzy do stałego rozwoju osobowego, doskonalenia, ustawicznego kształcenia oraz informowania o tym osób z którymi ten pracownik utrzymuje relacje zawodowe; przy czym za ów rozwój i kształcenie odpowiada sam pracownik wiedzy;
- przyjęcie, że wydajność pracownika wiedzy nie opiera się w głównej mierze na wskaźnikach ilościowych, a wskaźniki jakościowe są również ważne, jeśli nie najważniejsze;
- postrzeganie pracownika wiedzy, w organizacji dążącej do wzrostu jego wydajności, w kategoriach aktywów a nie kosztów; nowo zatrudniony pracownik to powiększenie zasobów środków umożliwiających realizację zadań, a nie wzrost (być może zbędnych) wydatków.

Wydajność pracownika uczelni (wiedzy) jest skumulowanym efektem jego indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wkładu w poziom strukturalnego kapitału intelektualnego szkoły wyższej. Uczelnia zainteresowana wydajnością swych pracowników, w tym zwłaszcza nauczycieli akademickich powinna dążyć do rozwoju wszelkich form kapitału intelektualnego i właściwie go wykorzystywać w procesie świadczenia usług naukowo-badawczych, edukacyjno-wychowawczych

---

<sup>21</sup> Tamże, s. 154.

<sup>22</sup> Tamże, s. 152-153.

i doradczo-eksperckich. Dla osiągnięcia większych efektów, władze uczelni powinny rozpocząć proces pro jakościowej restrukturyzacji funkcjonowania od podniesienia jakości zarządzania we wszystkich swych komórkach organizacyjnych, a zwłaszcza na szczeblu rektora i senatu.

## 5. Zarządzanie w uniwersytecie (M)

Zmiany demograficzne w Polsce w ostatnich 20 latach, wywołane zmniejszeniem przyrostu naturalnego w wyniku zmniejszenia wskaźnika urodzeń oraz emigracja kilku milionów Polaków za chlebem radykalnie zmniejsza ilość osób, które podejmują studia wyższe. Według przewidywań demografów ilość studentów zmniejszać się będzie przez najbliższe 10 lat, a może i dłużej<sup>23</sup>.

Jednocześnie recesja w Polsce i w świecie oraz olbrzymie zadłużenie budżetu państwa sprzyja utrzymaniu wysokiego bezrobocia. Uczelnie muszą dostosować oferowane usługi oraz funkcjonowanie do tych zjawisk i oczekiwań potencjalnych klientów. Szkoły wyższe muszą przystąpić do opracowania strategii dostosowania swego funkcjonowania do nowych, zmieniających się warunków w jakim przypada im działać.

W nowych warunkach uczelnia musi zrestrukturyzować dotychczasowe usługi edukacyjne, uwzględniając zachodzące zmiany w ich otoczeniu i nowe potrzeby interesariuszy bliższych i dalszych. Swoim zainteresowaniem musi objąć edukację ustawiczną zalecaną przez Unię Europejską skierowaną do osób dojrzałych, wykształconych, już pracujących oraz także do poszukujących pracy, wymagających przekwalifikowania i zdobycia nowych kompetencji. Nowe wyzwania rynku zmuszają uczelnie publiczne i niepubliczne do rozwinięcia studiów o profilu praktycznym – zawodowym i redukcję studiów teoretyczno-encyklopedycznym o profilu ogólnoakademickim. Wymaga to przygotowania kadr do nowych wyzwań. Szkoła wyższa musi zadbać o uzupełnienie wiedzy, kwalifikacji i kompetencji pracowników uczelni, w tym szczególnie nauczycieli akademickich i zatrudniać praktyków, którzy są niezbędni do nauki zawodu studiującej młodzieży, aby nie doznawała zawodu, po ukończeniu studiów w swym pierwszym kontakcie z praktyką!

W wielu dziedzinach nauki, w tym nauk ekonomicznych istnieje potrzeba rozwinięcia badań teoretyczno-praktycznych, poszukujących innowacji i wdrożeniowych, które pomogłyby gospodarce przezwyciężyć trudności jakie napotyka w związku z recesją i skutkami kryzysu finansowego. Zbliżenie prowadzonych badań naukowych do praktyki pozwoli nauczycielom akademickim na lepsze przygotowanie do prowadzonych zajęć dydaktycznych, zgodnie z wymogami ich upracticznienia i zbliżenia do realiów. Obecnie uczelnie w wielu dyscyplinach naukowych w swych ofertach prac naukowon-badawczych nie wiele mają do zaoferowania w

<sup>23</sup> T. Wawak, Pro quality restructuring of management in higher education, cyt.wyd. s. 17-83.

dziedzinie prowadzonych badań naukowych przedsiębiorstwom, bankom, urzędom, a także szkołom wyższym. Nauczyciele akademicy coraz częściej podejmują w swych badaniach problematykę funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego, przełamując strach przed narażeniem się swym przełożonym i obawą o swój awans naukowy. Zarządzający uczelniami coraz częściej zauważają, że obecny system zarządzania w uczelniach publicznych i nie publicznych jest nieefektywny, przestarzały i wymaga zmiany. Świadczą o tym różnego rodzaju publikacje, zrealizowane oraz prowadzone, liczące się w Polsce i za granicą, badania nad szkolnictwem wyższym oraz przedsięwzięcia podejmowane w tych uczelniach<sup>24</sup>. Ich celem jest dążenie do poprawy jakości zarządzania oraz jakości świadczonych usług, zwłaszcza edukacyjnych i naukowo-badawczych. Przykładem jest tu między innymi Uniwersytet Jagielloński oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie i w Katowicach.

Peter F. Drucker ostatniej swej książce, adresowanej do organizacji non profit (szpitali, szkół, itp.), zatytułowanej „Zarządzanie XXI wieku – wyzwania” napisał: „Ta książka jest wezwaniem do działania/.../niektóre z tych wyzwań będą szczególnie nasilone w organizacjach poza biznesowych, choćby dlatego, że te organizacje, takie jak uniwersytet, szpital czy agencja rządowa są zdecydowanie mniej elastyczne niż przedsiębiorstwa biznesowe; znacznie bardziej zakorzenione we wczorajszych ideach, założeniach, kwestiach politycznych, a nawet jak w przypadku uniwersytetów, w przedwczorajszych, dziewiętnastowiecznych tradycjach”<sup>25</sup>.

Nowy paradygmat zarządzania sformułowany przez P.F. Druckera głosi: „Zarządzanie jest tym wymiarem działania, które stwarza danej organizacji możliwości produkowania wyników pracy poza obrębem samej instytucji, niezależnie czy dana organizacja jest przedsięwzięciem gospodarczym, kościołem, uniwersytetem, szpitalem czy schroniskiem dla bezdomnych.”<sup>26</sup> Dlatego też strategia organizacji musi wyraźnie określać wymierne cele przyjęte do realizacji. „Obszarem i odpowiedzialnością zarządzania jest wszystko to co oddziałuje na wydajność i jej wyniki – zarówno w obrębie samej instytucji <w uczelni> i poza nią <pracodawca absolwentów>; bez względu na to, czy owe czynniki pozostają pod kontrolą instytucji, czy też są od niej niezależne.”<sup>27</sup> Stąd tak ważna jest ocena jakości kształcenia przez pryzmat skutków jakie ten proces wywoła w przyszłości w miejscu pracy absolwenta. Jednocześnie najcenniejszym zasobem uczelni jest pracownik uczelni i jego wydajność. Trzeba o tym pamiętać budując strategię rozwoju uczelni<sup>28</sup>.

Na szczególną uwagę zasługują poniższe stwierdzenia P.F. Druckera odnoszące się także do uczelni: „W organizacjach non profit zawsze istnieje pokusa, aby zadowolić się <dobrem sprawą> i

<sup>24</sup> Current Problems of University Management, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.

<sup>25</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009 r., s. 9.

<sup>26</sup> Tamże, s. 48.

<sup>27</sup> Tamże, s. 49.

<sup>28</sup> T. Wawak, *Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu*, cyt. wyd. [w:] „Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem”, pracy zbiorowej pod red. A. Stabryły, Mfiles.pl seria wydawnicza, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2010 r., s. 13 – 25.



poprzestać na dobrych chęciach, nie zważając na wyniki. Z tego właśnie powodu sprawnie działające organizacje *non profit* nauczyły się, że muszą jasno określić, jakie zmiany zachodzące na zewnątrz organizacji są tymi oczekiwanymi wynikami, i właśnie na nich się skoncentrować”<sup>29</sup>. Ta wskazówka powinna długo pozostać w głowie strategom, od których będzie zależał los uczelni w najbliższych latach w warunkach kryzysu. Od stopnia dostosowania się szkół wyższych do tych zmian zależeć będzie rozwój uczelni w przyszłości. Dlatego też tak ważne znaczenie dla szkolnictwa wyższego ma prawidłowo realizowane jakościowe zarządzanie operatywne i strategiczne w uczelniach i w skali kraju oraz ciągle jego doskonalenie.

Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej polega na:<sup>30</sup>

- doskonaleniu zarządzania samym sobą, osób pełniących funkcje kierownicze,
- poprawie jakości kierowania pracą zespołów ludzkich,
- optymalizacji wykorzystania majątku finansowego i rzeczowego,
- jak najlepszym wykorzystaniu kapitału ludzkiego jakim dysponuje uczelnia w realizacji i doskonaleniu usług badawczych oraz dydaktycznych świadczonych przez uczelnię.

Doskonalenie jakości zarządzania sprowadza się więc do doskonalenia i rozwijania działań dotyczących kierowania w szkole wyższej i jego nadzorowania na wszystkich szczeblach, w każdej komórce organizacyjnej, ukierunkowanych na zwiększenie swych zdolności zarządczych i spełnienia wymagań dotyczących jakości zarządzania.

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. 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, aby z tych samych nakładów uzyskać jak najwięcej wartości dodanej, lepiej realizować swoje cele i zadania oraz zbliżyć się krok po kroku do modelu uczelni znakomitej. Innym celem służy doskonalenie jakości, realizowane między innymi poprzez wdrożenie sprawnego, efektywnego systemu zarządzania jakością<sup>31</sup>. W szkołach wyższych celowe jest więc wdrożenie i rozwijanie takiego systemu zarządzania jakością, który generuje ciągły wzrost jakości zarządzania i tym sposobem umożliwia samofinansowanie rozwoju uczelni.

<sup>29</sup> P.F. Drucker, „Myśli przewodnie”, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, 2008 r., s. 71.

<sup>30</sup> T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 159-162.

<sup>31</sup> Wawak T., Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce, [w:] „Komunikacja i jakość w zarządzaniu”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 217-218.

## Zakończenie

Identyfikacja i analiza pięciu grup czynników blokujących i wspomagających uniwersytety w dążeniach do poprawy jakości świadczonych usług umożliwiła wyłonienie najważniejszych trzech grup właściwości uczelni – czynników, które odgrywają kluczowe znaczenie w walce o poprawę pozycji usług badawczych, edukacyjnych i doradczych na rynkach świadczonych przez szkoły wyższe. Są to: zaspokojenie potrzeb klientów i beneficjentów uczelni, kapitał (zwłaszcza intelektualny) jakim dysponuje oraz doskonalenie jakości zarządzania.

Zidentyfikowane pięć grup właściwości uczelni – boków PENTAGONU (symbolizującego UNIWERSYTET) stanowią w sumie bastion walki o jakości świadczonych usług przez uczelnie i jej miejsce na rynku zwłaszcza krajowym, a także europejskim. Ich poznanie oraz wykorzystanie pozwala na wprowadzenie korekt:

- w podejmowanych decyzjach przez władze poszczególnych uczelni w kierunku doskonalenia jakości badań naukowych, kształcenia i zarządzania u siebie;
- w obowiązującym prawie dotyczącym funkcjonowania szkolnictwa wyższego oraz wskazanie znaczenia doskonalenia jakości zarządzania w tych uczelniach.

Proponowana nowelizacja tego prawa powinna umożliwić władzom uczelni i wydziałów dalsze doskonalenie jakości zarządzania oraz poprawę jakości świadczonych usług, zwłaszcza badawczych i edukacyjnych, jeśli pozwolą na to zwolennicy tradycyjnego systemu zarządzania ukształtowanego w pierwszej połowie XX wieku. Wdrożenie i rozwijanie współczesnego, rynkowego systemu zarządzania, opisanego w postaci przedstawionego powyżej „PENTAGONU rozwijającego się uniwersytetu”, umożliwia samofinansowanie rozwoju każdej szkoły wyższej.

### PRZYPISY

- Bał-Woźniak T., Kapitał intelektualny I kierunki wspomagania jego rozwoju, [w:] *„Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji”*, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, UMCS w Lublinie, Lublin 2005.
- Bilewicz M., Co ma piernik do filozofii, [w:] *Gazeta Wyborcza*, 10.01.2014.
- *Current Problems of University Management*, praca zbiorowa pod red. naukowa T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Drucker P. F., *Myśli przewodnie*, MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2008.
- Drucker P. F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes Sp. z o. o., Warszawa 2009.
- Edvinsson L., Malone M. S., *Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value By Measuring Its Hidden Brainpower*, Piatkus, London 1997.
- Kłós J., Kłós Z., *Kilka refleksji na temat tworzenia kapitału intelektualnego*, [w:] *„Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji”*, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, UMCS w Lublinie, Lublin 2005.
- Pilecka B., *Kapitał intelektualny jako podstawowy zasób w przedsiębiorstwie*, [w:] *„Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji”*, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, UMCS w Lublinie, Lublin 2005.
- Projekt z dnia 12 grudnia 2013 r. ustawy o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz o zmianie niektórych innych ustaw, <http://bip.nauka.gov.pl/akty-prawne-szkolnictwo-wyzsze/>.
- Skrzypek E., *Kapitał intelektualny i możliwości jego wyceny*, [w:] *„Kapitał intelektualny jako szansa na*

- poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*”, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, UMCS w Lublinie, Lublin 2005.
- Strojny M., Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji, [w:] „Przegląd Organizacji” nr 7-8 z 2000.
  - Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. - Prawo o szkolnictwie wyższym, Dz. U. Nr 164 z 2005 r. poz. 1365 z późn. zm.
  - Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. z 2011 r. Nr 84, poz.455 z późn. zm.
  - Wawak T. Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
  - Wawak T., Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce,[w:] „Komunikacja i jakość w zarządzaniu”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
  - Wawak T., Oczekiwania studentów – skrócony raport z badań ankietowych,[w:] „Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji”, praca zbiorowej po red. naukowa E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2011.
  - Wawak T., Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu, cyt. wyd. [w:] „Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem”, pracy zbiorowej pod red. A. Stabryły, Mfiles.pl seria wydawnicza, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2010.
  - Wawak T., Pro quality restructuring of management in higher education, [w:] CURRENT PROBLEMS OF UNIVERSITY MANAGMENT, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
  - 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., Uwagi na kanwie nowelizacji prawa o szkolnictwie wyższy, [w:] „Metody, techniki i narzędzia zarządzania”, praca zbiorowej po red. naukowa E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2011.
  - Wawak T., Wstępny roboczy raport I etapu badań na temat < Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym>, [w:] „Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.