

**Tadeusz Wawak**  
**Uniwersytet Jagielloński**



# **UWARUNKOWANIA, ZAŁOŻENIA I DYLEMATY ZARZADZANIA JAKOŚCIĄ W SZKOLE WYŻSZEJ**

**- dyskusyjny szkic ocen i propozycji**

**X MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA**

**„TQM stymulatorem innowacyjności”**

**23-25 kwietnia 2008, Boszkowo k. Leszna**

Celem tego opracowania jest wywołanie dyskusji w środowisku akademickim wokół konieczności przeprowadzenia jak najszybciej projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkołach wyższych, zarówno publicznych, jak i w niepublicznych w Polsce.



Zastąpienie dotychczasowego, opartego na wzorcach feudalnych i socjalistycznych modelu zarządzania w szkole wyższej, modelem nowoczesnym, holdingowym, odpowiadającym wymogom XXI wieku jest warunkiem sine qua non rozwoju uczelni, zapewnienia im właściwej pozycji na konkurencyjnym rynku edukacyjnym i badań naukowych oraz realizacji postanowień Procesu Bolońskiego.



Otwarcie granic w ramach Unii Europejskiej stworzyło pełne warunki do mobilności wykładowców, badaczy i studentów, co uruchamia mechanizm konkurencji rynkowej na rynku edukacyjnym i badań. Jest to wyzwanie przed każdą szkołą wyższą która chce zaistnieć na tym rynku i zajmować na nim wysoka pozycję.

Szkoły wyższe w Polsce muszą jak najszybciej przystąpić do jakościowej restrukturyzacji zarządzania, który powinien obejmować dwa etapy:

- pierwszy powinien odbywać się już teraz, w ramach obecnego prawa o szkolnictwie wyższym i nauce,
- drugi może rozpocząć się dopiero po radykalnej zmianie prawa o szkolnictwie wyższym i nauce, którą wyznacza proces globalizacji, integracji europejskiej i konkurencji na światowym i europejskim rynku edukacyjnym i badawczym.



Projakściowa restrukturyzacja zarządzania szkolnictwem wyższym wymaga:

- zachowania specyfiki szkolnictwa wyższego w Polsce: akademickości i niezależności szkół wyższych, samorządności akademickiej oraz zasady, że każdy pracownik nauki powinien uczestniczyć w rozwoju i przekazywania wiedzy oraz tworzeniu warunków niezbędnych do nauczania, wychowania i pracy naukowej,



- zagwarantowania: wolności badań naukowych i nauczania jakością nauki i nauczania, poszanowania własnej tradycji uczelni, zachowania i rozwijania zwyczajów akademickich,
- zapewnienia uczelni wspólnej pozycji konkurencyjnej na światowym, europejskim i krajowym rynku edukacyjnym i naukowym.



Nadmierny centralizm decyzji na szczeblu rektora może spowodować, że:

- dziekan i prodziekani nie mogą wypełniać swych funkcji należycie,
- dyrektor instytutu pozbawiony jest odgórnie możliwości działania,
- katedry i zakłady formalnie istnieją, ale nie funkcjonują poprawnie,
- cała uczelnia jest centrum kosztów i oczekuje na dotacje, subwencje i pokrycie strat przez ministerstwo,
- pracownicy na wszystkich szczeblach nie są zainteresowani jakością pracy, przedsiębiorczością i innowacyjnością, albowiem stali się biernymi trybami w maszynie zwanej uczelnia, służącą do produkowania dyplomów.



Aktualny, tradycyjny schemat zarządzania szkołą wyższą przypomina częściowo strukturę rzemiosła w średniowiecznym Krakowie:

- uczelnia jest odpowiednikiem izby rzemieślniczej;
- wydział to cech rzemiosł, np. różnych z cechmistrem (dziekanem) na czele i Radą Cechu;
- kierownicy katedr i zakładów to mistrzowie, przy czym w średniowieczu byli samodzielni, sami podejmowali decyzje: finansowe, personalne i dotyczące rozwoju na swój rachunek, a dziś są pozbawieni samodzielności i zbyt często możliwości działania.

Kierownicy katedr i zakładów działający w ramach takiego instytutu praktycznie pozbawieni są kompetencji i odpowiedzialności. Katedry i zakłady mogą nie mieć warunków do funkcjonowania na skutek nadmiernej centralizacji decyzji w rękach dyrektora instytutu lub pracowników administracyjnych, którzy zręcznie manipulują dyrektorem.



Wszelkie przejawy przedsiębiorczości i innowacji mogą być tłumione w zarodku – postawa aktywna może tylko przysporzyć, w tych warunkach problemów pracownikom. Dlatego też wygodniej jest pracownikom zajmować postawę pasywną i nie wychylać się aby nie być oskarżonym o nadaktywność.



Zarys proponowanego zarządzania w szkole wyższej przedstawia zakłada on trójszczeblową strukturę organizacyjną:

- szczebel uczelni,
- szczebel samodzielnych wydziałów,
- szczebel samodzielnych katedr, zakładów, pracowni i zespołów.

W proponowanym modelu rektor przewodniczy senatowi a dziekan radzie wydziału. Senat i rada wydziału ma uprawnienia: naukowe, kontrolne, doradcze i opiniodawcze.



W zależności od ustaleń w statucie szkoły wyższej, rektor i dziekan powinni być:

- wybierani przez elektorów, lub
- mianowani przez założyciela.

Natomiast kanclerz i skarbnik powinni być mianowani w zależności od tego jak stanowi statut uczelni; mianuje ich:

- założyciel uczelni, lub
- rektor.

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



Istotną zmianą w proponowanym modelu zarządzania szkoła wyższa jest:

- całkowite usamodzielnienie ekonomiczne i personalne wydziału, który posiada zarząd i skarbnika podporządkowanych dziekanowi,
- częściowe uzasadnienie ekonomiczne i personalne, w zakresie ustalonym przez statut uczelni:
- zespół częściowo samodzielnych jednostek (katedr, zakładów i pracowni),
- samodzielnych jednostek: katedr, zakładów i pracowni.



Samodzielność ekonomiczna jednostki organizacyjnej uczelni oznacza konieczność pokrycia wydatków z osiąganych przychodów jednostki (np. wydziału, katedry, zakładu). Zasady tej samodzielności, źródła przychodów oraz rodzaje kosztów kwalifikowanych określa regulamin finansowy uczelni



Głównym celem wprowadzenia wewnętrznego rozrachunku gospodarczego i samodzielności ekonomicznej jednostek organizacyjnych szkół wyższych jest zaangażowanie wszystkich pracowników każdej jednostki organizacyjnej w sprawy rozwiązywania problemów dotyczących:

- wzrostu przychodów,
- obniżki kosztów,
- racjonalnego gospodarowania nadwyżką ekonomiczną,





- wypracowania pozycji konkurencyjnej uczelni na rynku edukacyjnym i naukowym w : kraju, Europie i w świecie,
- wdrożenie jakościowego systemu zarządzania w jednostkach organizacyjnych uczelni,
- ciągłego doskonalenia jakości pracy wszystkich pracowników, a szczególnie osób pełniących stanowiska kierownicze na poszczególnych szczeblach uczelni, zgodnie z zasadami TQM,



- ustawicznego kształcenia i ciągle podnoszenie kwalifikacji wszystkich zatrudnionych, albowiem uczelnia powinna być nowoczesną, inteligentną organizacją dającą przykład wzorcowego działania, w tym szczególnie na płaszczyźnie zarządzania i rozwoju.
- realizacji ustaleń Procesu Bolońskiego i Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.



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,
- 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 przyływów finansowych.

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

ZES

Punktem wyjścia procesu doskonalenia jakości zarządzania jest zidentyfikowanie determinant tej jakości.

Można je podzielić, mając na uwadze możliwości wpływu w uczelni na ich kształt, na:

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



Zarządzanie szkołą wyższą powinno opierać się na poniższych zasadach:

- 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 animatorów jakości.



- Rozpoznanie skuteczności zapewnienia jakości i wykorzystanie danych do wprowadzenia usprawnień na każdym szczeblu zarządzania.
- Powszechne, cykliczne szkolenie i trening w stosowaniu zasad zarządzania jakością – od naczelnego kierownictwa do szeregowych pracowników.
- Rozwój i wykorzystanie technik i metod zarządzania jakością w całym procesie realizacji produktu (wyrobu i usługi).



- 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 produktów.





W szkołach wyższych powinno nastąpić wdrożenie i rozwój kompleksowego zaangażowania w jakość (Total Quality Commitment) umożliwia wdrożenie systemu jakości zapewniającego zaspokojenie wymagań klienta i osiągnięcie efektywnego poziomu jakości – a w szkole wyższej: efektywnego poziomu jakości kształcenia. Dla jego osiągnięcia konieczne jest zwiększenie wymagań systemu dla działań promujących TQC takich jak:



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



Ponadto prawidłowe kompleksowe zaangażowanie pracowników w jakość wymaga:

- wzrostu poziomu technicznego (kształcenia i badań naukowych),
- zapewnienia co najmniej stabilnego lub rosnącego poziomu jakości wykonania (kształcenia),
- stosowania aktywnego marketingu (dopingującego studentów i pracowników),



- prowadzenia prac badawczo-rozwojowych nad produktem i procesem jego wytworzenia (dyplomantem i procesem jego kształcenia),
- prowadzenia monitoringu procesu i systemu zarządzania (kształcenia),
- oceny wyników badań i skuteczność procedur (system zarządzania np. jakością kształcenia),
- przeglądu projektów i konstrukcji (programów i planów studiów oraz badań naukowych).

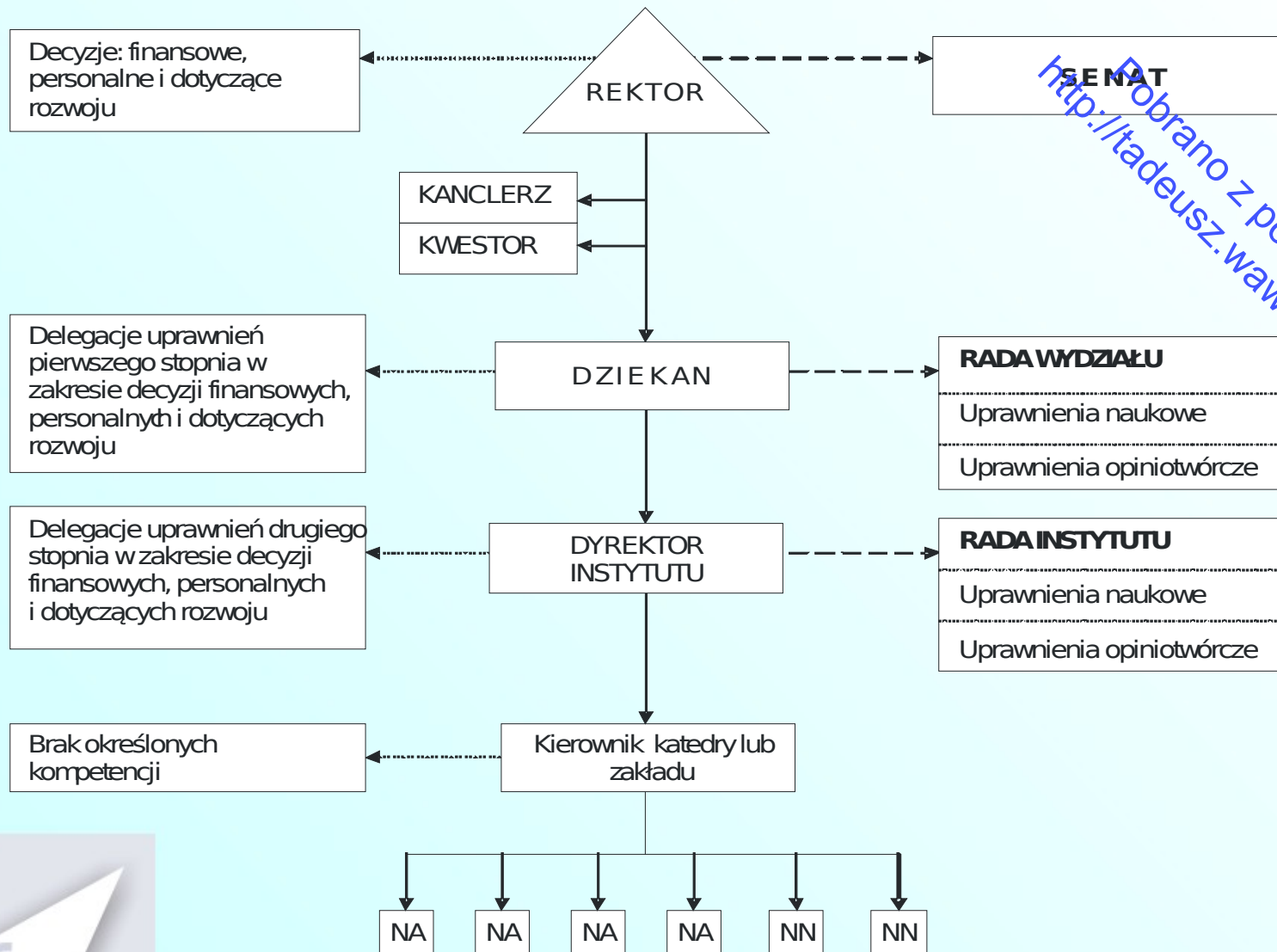
Pobrano z portalu  
<http://tadeusz.wawak.pl>



Obecnie w ślad za malejącą liczbą słuchaczy uczelnie muszą zacząć budować swą przewagę konkurencyjną na płaszczyźnie:

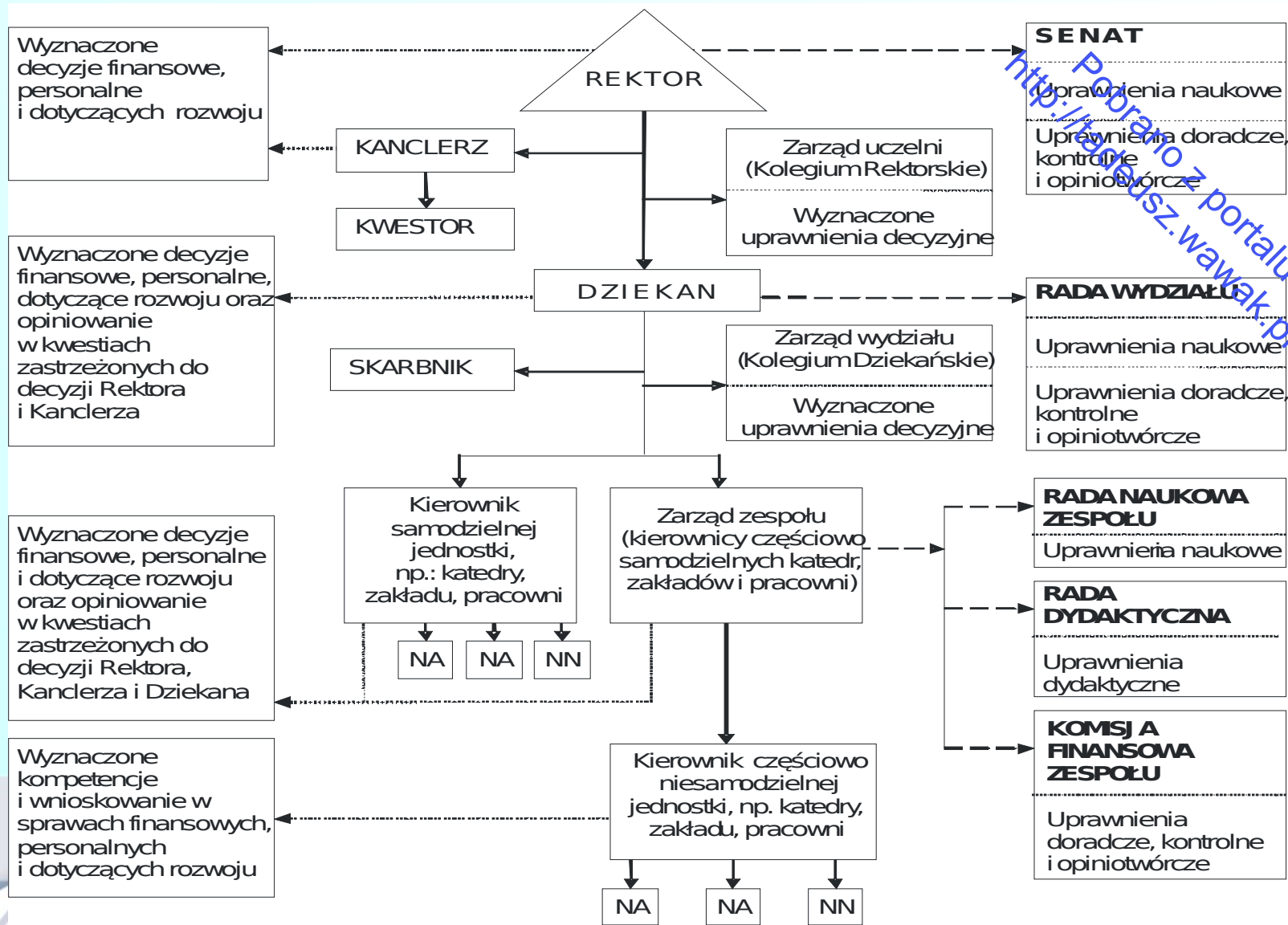
- jakości i zakresu badań naukowych,
- jakości kształcenia,
- powiązania: nauki, praktyki i kształcenia w realizacji potrzeb gospodarki,
- efektywne wykorzystanie posiadanego kapitału intelektualnego i kapitału trwałego, czyli wszystkich zasobów,
- jakości życia pracowników,
- jakości życia studentów,
- jakości zarządzania uczelnią, wydziałem, katedra, zakładem.





NA - nauczyciel akademicki  
 NN - pracownicy nie będący nauczycielami akademickimi

**Rys. 1. Aktualny, tradycyjny schemat zarządzania w szkole wyższej.**



**Rys. 2. Proponowany holdingowy schemat zarządzania w szkole wyższej.**