

UWARUNKOWANIA, ZAŁOŻENIA I DYLEMATY ZARZADZANIA JAKOŚCIĄ W SZKOLE WYŻSZEJ - dyskusyjny szkic ocen i propozycji

Streszczenie

Prowadzone od kilku lat przez autora badania oraz liczne publikacje (spis w załączeniu) poświęcone problematyce zarządzania jakością, informacją, wiedzą w szkole wyższej pozwoliły na syntezę spostrzeżeń, ocen i wniosków dotyczących aktualnych uwarunkowań, założeń, dylematów zarządzania jakością w szkole wyższej w Polsce na tle Procesu Bolońskiego.

W pierwszym punkcie opracowania przedstawiono uwarunkowania i aktualny tradycyjny schemat zarządzania w szkole wyższej. W drugim punkcie zaprezentowano założenia proponowanej holdingowej struktury systemu zarządzania w szkole wyższej. Natomiast w ostatnim przedstawiono syntetyczne dylematy zarządzania jakością w szkole wyższej.

Celem tego dyskusyjnego 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 i zapewnieniem im właściwej pozycji na konkurencyjnym rynku edukacyjnym i badań naukowych oraz realizacji postanowień Procesu Bolońskiego.

1 . UWARUNKOWANIA.

Obecny, tradycyjny system zarządzania w szkole wyższej powstał w latach PRL z zachowaniem niektórych elementów ukształtowanych przez 600 lat, a szczególnie w wieku XVIII i XIX. Dlatego też składa się on w dużej mierze z pozostałości z okresu feudalizmu i socjalizmu. Wszystko to sprawia, że nie odpowiada wymogom XXI wieku.

Postępujący proces integracji w Unii Europejskiej objął także szkolnictwo wyższe i naukę. Rozwijający się od 1999 roku Proces Boloński przekształca się w Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego, trwały związek integracyjny (może w przyszłości ugrupowanie integracyjne) na konkurencyjnym rynku edukacyjnym i rynku badań naukowych Europy, który ma powstać w 2010 roku. Przyjęte ustalenia przez sygnatariuszy Procesu Bolońskiego zostały zaakceptowane przez polski rząd zobowiązując uczelnie do dostosowania się do projakościowego modelu zarządzania wprowadzonego w Europie.

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. W tej sytuacji szkoły wyższe w Polsce muszą jak najszybciej przystąpić do projakościowej restrukturyzacji zarządzania, który powinien obejmować dwa etapy:

- pierwszy etap restrukturyzacji 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.

Projakościowa restrukturyzacja zarządzania szkolnictwem wyższym wymaga:

- a) 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,
- b) zagwarantowania: wolności badań naukowych i nauczania, jakości nauki i nauczania, poszanowania własnej tradycji uczelni, zachowania i rozwijania zwyczajów akademickich,
- c) zapewnienia uczelni wspólnej pozycji konkurencyjnej na światowym, europejskim i krajowym rynku edukacyjnym i naukowym. W pierwszym etapie projakościowej restrukturyzacji konieczna jest zmiana statutu uczelni, w ramach istniejącego prawa o szkolnictwie wyższym i nauce w celu stworzenia warunków do tego, aby uczelnia mogła zająć właściwą sobie pozycję konkurencyjną na światowym, europejskim i krajowym rynku usług edukacyjnych i naukowych. Zmiany statutu są konieczne, aby pracownicy uczelni byli przedsiębiorczy i umieli myśleć w kategoriach ekonomii i zarządzania – czyli byli homoeconomikus, a nie tylko kreatorami kosztów i strat.

Obecnie funkcjonujący schemat zarządzania w uczelni oparty na wzorcach feudalnym i socjalistycznym (rys.1) należy zastąpić nowym projakościowym, przedsiębiorczym i zarazem proinnowacyjnym schematem zarządzania szkołą wyższą (rys. 2). Tradycyjny schemat zarządzania oparty jest na zasadzie centralizmu demokratycznego z jednoznacznym liniowym podporządkowaniem: rektor – dziekan – dyrektor instytutu, przy jednoczesnym braku faktycznych uprawnień stwarzających warunki do działania kierowników katedr i zakładów wchodzących w skład instytutu oraz doradczym charakterze rady instytutu. Stan ten powoduje, że zainteresowanie konkurencyjnością uczelni, jej pozycją oraz sytuacją finansową kończy się na poziomie senatu. Dyrektor instytutu jest łącznikiem między dziekanem i pracownikami instytutu. Kierownicy katedr i zakładów nie są zainteresowani jakąkolwiek aktywnością, nie posiadają bowiem formalnych i rzeczywistych możliwości do działania. Dlatego też instytuty będące pozostałością reformy przeprowadzonej po wydarzeniach w 1968 roku są centrami kosztów, oczekującymi na ich pokrycie przez dziekana lub rektora; kierownicy katedr i zakładów pozbawieni zostali możliwości zdobywania środków finansowych, podejmowania dochodowej działalności i jakiegokolwiek aktywności, albowiem wiąże się ona zawsze z kłopotami i przeszkodami na jakie napotykają – są zbyt aktywni, czyli nie są bierni.

Aktywność instytutu zależy obecnie od koncepcji pełnienia swej funkcji przez dyrektora instytutu, jego zastępców i przewodniczącego rady instytutu oraz od istnienia dobrze opracowanego regulaminu pracy instytutu. Brak tego regulaminu powoduje, że dyrektor instytutu zadowala się piastowaniem funkcji a rozwój katedr i zakładów leży poza sferą jego zainteresowania; o żadnej przedsiębiorczości i innowacyjności pracowników czuleni nie można wówczas mówić. Barięrou rozwoju może stać się także kierownictwo wydziału, jeżeli nie jest odpowiednio przygotowane do pełnienia funkcji dziekana i prodziekana, nie poświęca wymaganego czasu na wypełnianie swych obowiązków kierowniczych lub ogranicza się do piastowania funkcji, zapominając o tym, że są gospodarzami wydziału, odpowiedzialnymi za jego kondycję zarówno naukową i dydaktyczną jak i ekonomiczną.

Nadmierny centralizm decyzji na szczeblu rektora może spowodować, że:

- dziekan i prodziekani nie mogą wypełniać swych funkcji należycie,
- dyrektor instytutu pozbawiony jest ogólnie 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 uczelnią, służącą do produkowania dyplomów.

Aktualny, tradycyjny schemat zarządzania szkołą wyższą (rys. 1) 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.

Aktualny, tradycyjny model zarządzania w szkole wyższej oparty jest na następujących zasadach generalnych:

- Rektor jest upoważniony do podejmowania decyzji finansowych, personalnych i dotyczących rozwoju. Część z tych kompetencji może przekazać w drodze delegacji uprawnień prorektorom oraz dziekanom na ustalonych warunkach.
- Rektorowi podporządkowany jest kanclerz i kwestor, których uprawnienia częściowo określają obowiązujące akty prawne, ale rzeczywisty zakres kompetencji określa Rektor.
- Rektor w swym procesie decyzyjnym posiłkuje się senatem, który może mieć duży wpływ na te decyzje; w krańcowych przypadkach rektor podporządkowuje się senatowi lub senat rektorowi.
- Uprawnienia dziekana ustalone w statucie w dużej mierze zależą od rektora, który może w sposób istotny powiększyć lub zmniejszyć uprawnienia dziekana, a tym sposobem determinować stopień samodzielności i odpowiedzialności wydziału w zakresie merytorycznym i finansowym.
- Uprawnienia dyrektora instytutu są bardzo ogólnie określone w statucie; praktycznie zależą od zakresu delegacji uprawnień przekazanych mu przez rektora i dziekana, na określonych warunkach. Dlatego też zarządzanie i odpowiedzialność instytutu może być ograniczona lub rozszerzona przez rektora i dziekana. Brak jasnych, trwałych i jednoznacznych uprawnień dyrektora instytutu i jego zastępców powoduje konflikty w funkcjonowaniu instytutu i brak aktywności zatrudnionych w nim pracowników. Niektóre instytuty mogą (ale nie muszą, jeśli mają wewnętrzny regulamin) przekształcić się w folwark dyrektora lub kołchoz, albo w jedno i drugie jednocześnie. Blokują to jakkolwiek

przedsiębiorczość i innowacje w ramach takiego instytutu, który skazany jest na zastój i deficyt.

- Kierownicy katedr i zakładów działający w ramach 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 zrećźnie 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.

- Rada instytutu, nie posiadająca uprawnień naukowych (nadawanie stopni i tytułów naukowych), pełni funkcje doradcze i może nie mieć pożądanego wpływu na funkcjonowanie instytutu, co pogłębia marazm i bezruch, sprzyjający zastojowi i rodzi deficyt instytutu.

- Zatrudnieni w katedrach i zakładach pracownicy, formalnie podlegają kierownikom tych jednostek, mogą być dezorientowani przez dyrektorów instytutu i ich zastępców, którzy blokują kierowników katedr i zakładów, podważając ich autorytet po to, aby sobie bezpośrednio (a więc niezgodnie z obowiązującym statutem) podporządkować wszystkich pracowników instytutu, dla realizacji swoich celów. Działania te mają szanse na powodzenie jeśli na to pozwala dziekan. Wówczas pracownicy instytutu ulegają frustracji i pojawia się kryzys pracy. Brak satysfakcji z tytułu pracy staje się przyczyną braku zaangażowania, lojalności i motywacji wśród pracowników instytutu.

2. ZAŁOŻENIA MODELU ZARZADZANIA W SZKOLE WYKSZEJ XXI WIEKU.

Szkoła wyższa XXI wieku działa w warunkach gospodarki rynkowej, globalizacji i integracji europejskiej. Jej funkcjonowanie ściśle związane jest wielowątkowo z gospodarką, której funkcjonowanie podporządkowane jest prawom ekonomicznym. Uczelnia jest podmiotem gospodarczym, podlegającym wpływom popytu i podaży na konkurencyjnym rynku edukacyjnym i naukowym, czującym na przyływ i odpływ pieniądza. Szkoły wyższe z założenia są organizacjami non profit, czyli ich celem nie jest maksymalizacja zysku, ale to nie oznacza, że nie powinna osiągać nadwyżki ekonomicznej, przeznaczonej na rozwój. Pod tym względem uczelnia jest podobna do przedsiębiorstwa non profit. Dlatego też podlega działaniom praw rynku i nie powinna być deficytowa.

Szkoła wyższa w Polsce musi przekształcić się z organizacji przypominającej izbę rzemieślniczą w holding, a wydziały w spółki córki holdingu i przestać być instytucją przypominającą cech rzemiosł różnych. Nie ma obecnie miejsca dla pozbawionych uprawnień naukowych i ekonomicznych instytutów, działających na zasadach rolniczej spółdzielni produkcyjnej bądź folwarku oraz dla niesamodzielnych katedr przypominających oddziały tej spółdzielni (kołchozu) lub części folwarku (obiektu). Jak najszybciej wykształcić się muszą nowe struktury i jednostki organizacyjne szkoły wyższej, które sprostają wymogom konkurencji krajowej, europejskiej i światowej. Takimi jednostkami mogą być:

- samodzielne jednostki: katedry, zakłady, pracownie, które powinny być podstawową formą organizacyjną wewnątrz wydziału,
- samofinansujący się zespół częściowo samodzielnych jednostek (katedr, zakładów, pracowni) jeśli nie chcą one mieć pełnej samodzielności.

Zarys proponowanego zarządzania w szkole wyższej przedstawia rys. 2 zakłada on trójszczeblową strukturę organizacyjną:

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

W schemacie tym:

- rektorowi podporządkowane są:
 - kanclerz
 - zarząd uczelni (kolegium rektorskie)
 - dziekani
- dziekanowi podporządkowani są:
 - zarząd wydziału (kolegium dziekańskie)
 - skarbnik (może wchodzić, podobnie jak sekretarz, do zarządu wydziału)
 - zarząd zespołu częściowo samodzielnych jednostek: katedr, zakładów i pracowni
 - kierownicy samodzielnych: katedr, zakładów i pracowni
- zarządowi zespołu podlegają kierownicy częściowo samodzielnych jednostek (katedr, zakładów, pracowni) a im nauczyciele akademicy i inni pracownicy,
- kierownikom samodzielnych jednostek (katedr, zakładów i pracowni) podlegają nauczyciele akademicy i pozostali pracownicy.

W proponowanym modelu rektor przewodniczy senatowi a dziekan radzie wydziału. Senat i rada wydziału ma uprawnienia: naukowe, kontrolne, doradcze i opiniotwórcze. Natomiast funkcjonowaniu zespołu towarzyszyć powinna:

- rada naukowa o uprawnieniach naukowych,
- rada dydaktyczna o uprawnieniach dydaktycznych,
- komisja finansowa o uprawnieniach kontrolnych, opiniodawczych i doradczych.

W proponowanym modelu zarządzania w szkole wyższej przyjęto zasadę głoszącą, że każdy pracownik ma jednego przełożonego (nie ma podwójnego podporządkowania pracownika dwóm przełożonym) oraz występuje droga służbowa w górę - zwracania się podwładnego, za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego (np. kierownika katedry) do przełożonego wyższego szczebla (np. dyrektora instytutu) oraz w dół – z wyższego szczebla (dziekana) do pracownika wydziału za pośrednictwem dyrektora instytutu i kierownika katedry.

Kompetencje i uprawnienia decyzyjne (w tym: personalne, finansowe i dotyczące rozwoju): rektora, kanclerza, dziekana, skarbnika wydziału, kierownika: katedry, zakładu, pracowni, zarządu: uczelni, wydziału, zespołu oraz organów kolegialnych (senatu, rady wydziału, rady naukowej, dydaktycznej) i komisji finansowej zespołu, ustala:

- prawo o szkolnictwie wyższym,
- statut szkoły wyższej,
- regulamin wydziału,
- regulamin zespołu,
- regulamin finansowy uczelni.

Statut szkoły wyższej na wniosek założyciela uczelni powinien zatwierdzać minister właściwy dla szkolnictwa wyższego. Założyciel natomiast powinien przekonsultować projekt statutu szkoły wyższej z senatem uczelni. Obecnie założycielem uczelni publicznej w Polsce może być:

- państwo lub
- samorząd terytorialny szczebla wojewódzkiego, powiatowego i gminnego.

Natomiast założycielami uczelni niepublicznej są:

- osoby cywilne krajowe i zagraniczne lub
- prywatne osoby prawne krajowe i zagraniczne.

Założyciela reprezentuje wyznaczona osoba lub grupa osób o określonych kompetencjach.

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.

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.

Przychodami jednostek organizacyjnych uczelni, ustalonych w regulaminie finansowym szkoły wyższej powinny być między innymi:

- przychody z odpłatnych usług edukacyjnych – studiów: doktoranckich, magisterskich, licencjackich, podyplomowych, kursów, itp.
- przychody z odpłatnych usług naukowo-badawczych obejmujących między innymi: opracowania, ekspertyzy, wydawnictwa, itp.
- dotacje i subwencje podmiotowe i przedmiotowe, państwowe i samorządowe, inne.
- darowizny krajowe i zagraniczne,
- przychody z programów unijnych i innych.

Kosztami jednostek organizacyjnych powinny być kwalifikowane wydatki, zdefiniowane w regulaminie finansowym szkoły wyższej.

W rozliczeniach między jednostkami organizacyjnymi szkoły wyższej, które działają na zasadach rozrachunku wewnętrznego i samodzielności finansowej powinno występować wewnętrzne fakturowanie zrealizowanych zleceń po ustalonych cenach w umowie wewnętrznej. Oznacza to konieczność uruchomienia:

- kont dla każdego wydziału w wyznaczonym banku,
- subkont do samodzielnych jednostek (np. katedr, zakładów) i zespołów.

W tej sytuacji każda samodzielna jednostka organizacyjna jest centrum dochodów i kosztów; powinna się samofinansować i wypracowywać nadwyżkę ekonomiczną przeznaczoną na rozwój.

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 projakościowego 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.

Wdrożenie I etapu projakościowej restrukturyzacji zarządzania szkoły wyższej musi rozpocząć się od merytorycznego przygotowania w zakresie problematyki zarządzania jakością w szkole wyższej pracowników uczelni, które pełnią lub zamierzają pełnić funkcje kierownicze na każdym szczeblu zarządzania. W tym celu powinny podjąć studia podyplomowe „Zarządzanie jakością w szkole wyższej” lub co najmniej wziąć udział w kilkudniowym seminarium na ten temat, zorganizowanym dla kierownictwa uczelni.

Osoby które pełnią lub zamierzają pełnić funkcje kierownicze, od kierownika pracowni (dział) po rektora (kanclerza) powinni być odpowiednio przygotowani z zakresu zarządzania w szkole wyższej do wykonywania swych obowiązków. W tym celu należy umożliwić wszystkim pracownikom ukończenie studiów podyplomowych „Zarządzanie jakością w szkole wyższej” oraz udział w seminariach na temat: „Projakościowa restrukturyzacja zarządzania uczelnią a wymogi Procesu Bolońskiego i Strategii Lizbońskiej”.

Uczelnie powinny jak najszybciej przeprowadzić gruntowną samoocenę, wdrożyć system zarządzania jakością oraz postępować zgodnie z zasadami Total Quality Management.

3. DYLEMATY JAKOŚCI ZARZĄDZANIA.

Jakość zarządzania w szkołach wyższych to stopień w jaki, zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania uczelnią i jej nadzorowania, spełnia potrzeby i oczekiwania szkoły wyższej, studentów i innych stron zainteresowanych (które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe). Definicja ta posiada dwie strony:

- opisową, utożsamiającą jakość zarządzania z inherentnymi właściwościami działań dotyczących kierowania uczelnią i jej nadzorowania;
- wartościującą, postrzegającą jakość zarządzania jako stopień w jakim dzięki niej spełnione są wymagania studentów, pracowników i właścicieli uczelni oraz pozostałych interesariuszy (państwa, samorządu terytorialnego, przyszłych pracodawców, absolwentów uczelni, itd.).

Doskonalenie jakości zarządzania w uczelniach ma na celu przede wszystkim:

- pełne zaspokojenie potrzeb i oczekiwań studentów i ich sponsorów,
- realizację wymagań właścicieli i pracowników,
- spełnianie oczekiwań pozostałych interesariuszy, w tym szczególnie przyszłych pracodawców i absolwentów uczelni.

Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej polega na lepszym wykorzystaniu kapitału ludzkiego w celu:

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

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, po to, aby z tych samych nakładów uzyskać

jak najwięcej wartości dodanej, lepiej realizować swoje cele i zadania oraz zbliżać się krok po kroku do modelu uczelni znakomitej.

Punktem wyjścia procesu doskonalenia jakości zarządzania jest zidentyfikowanie determinant tej jakości. Poziom jakości zarządzania w szkołach wyższych zależy od wielu powiązań ze sobą czynników, które różnie oddziałują w poszczególnych szkołach. Można je podzielić, mając na uwadze możliwości wpływu na uczelnię 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,

Do władz uczelni zaliczamy zgodnie z ustawą „Prawo o szkolnictwie wyższym”:

- organy kolegialne: senat, rada wydziału, rada instytutu, itp.,
- organy jednoosobowe: rektor, dziekan, dyrektor instytutu, kierownik katedry, kierownik zakładu.

Do determinant niezależnych zaliczamy między innymi decyzje podejmowane w formie:

- ustaw i uchwał przez Sejm i Senat,
- rozporządzeń i zarządzeń rządu i ministrów,
- uchwał i decyzji organów samorządu lokalnego i regionalnego,
- decyzji administracji państwowej różnych szczebli.

Bardzo trudne jest rozgraniczenie determinant zależnych całkowicie lub częściowo od władz w uczelni. Bardzo często bowiem charakter determinant jest efektem synergii splotu działań celowych i nie celowych władz w uczelni, studentów i innych interesariuszy.

Do nich należą między innymi:

- statut uczelni,
- realizowana wizja, misja, cele i miejsce uczelni – jej faktyczne cele strategiczne i operacyjne,
- osobowość i kompetencje kierownicze rektora, kanclerza, prorektorów, dziekanów, dyrektorów i kierowników, pozostałych członków senatu, rad wydziału, rad instytutu,
- kompetencje zaangażowanych pracowników i doktorantów uczelni,
- etyka pracy (świadomość) pracowników i doktorantów uczelni,
- warunki ekonomiczne (byt) pracowników i doktorantów uczelni,
- zasoby majątkowe i kapitałowe uczelni,
- główne wartości i zasady doskonalenia zarządzania w kierunku znakomitości uczelni stopnia ich wdrożenia w uczelni,

- zasady Total Quality Management oraz zasady zarządzania jakością ujęte w ramach ISO 9000 – stopień ich wdrożenia w uczelni,
- oddziaływanie studentów na jakość zarządzania w uczelni,
- oddziaływanie interesariuszy zewnętrznych uczelni na jakość zarządzania w szkole wyższej.

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 uprawnień w dziedzinie jakości powinno być działanie Kół Jakości.
- Rozpoznanie skuteczności zapewnienia jakości i wykorzystanie danych do wprowadzenia usprawnień na każdym szczeblu zarządzania.
- Powszechne, cykliczne szkolenie i trening w stosowaniu zasad zarządzania jakością – od naczelnego kierownictwa do szeregowych pracowników.
- Rozwój i wykorzystanie technik i metod zarządzania jakością w całym procesie realizacji produktu (wyrobu i usługi).
- Organizacja upowszechnienia zarządzania jakością.
- Bezkompromisowe wprowadzenie zasady „Jakość przede wszystkim”.
- Określenie i zatwierdzenie polityki jakościowej jest zadaniem naczelnego kierownictwa. Pozostali pracownicy winni wprowadzić ją w życie oraz konsekwentnie współpracować.
- Działania związane z zarządzaniem 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 (TQC) 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).

W szkołach wyższych w Polsce nadal występują potencjalne źródła hamowania zaangażowania pracowników w doskonalenie jakości zarządzania uczelnią, zarówno publiczną jak i niepubliczną, ze stratą dla szkół wyższych, procesu kształcenia i nauki. Do tych blokad zaliczyć można między innymi następujące:

- wadliwe rozwiązania w statucie, np. dotyczące zarządzania instytutami, które przetrwały w formie wprowadzanej w uczelniach po wypadkach marcowych w 1968 roku, hamując aktywność pracowników i doktorantów;
- niski poziom wymagań dotyczących kompetencji w zakresie pełnienia funkcji kierowniczych przez osoby pełniące funkcje organów jednoosobowych (brak kwalifikacji zarządczych) w uczelniach blokuje zainteresowanie pracowników prowadzeniem działań przynoszących uczelni większe dochody ponieważ nie mają w tym żadnego interesu ekonomicznego;
- praca na dwóch etatach powoduje, że bardzo często, (ale nie zawsze) w żadnej z uczelni pracownik nie jest w pełni zaangażowany w doskonalenie jakości kształcenia i zarządzanie uczelnią;
- zdarzające się przypadki nieformalnych układów, które blokują rozwój młodej kadry i czynią ją nie zainteresowaną rozwojem uczelni w której pracują lub są doktorantami;
- brak motywacji do zaangażowania się pracowników i doktorantów np. w rozwój instytutu w wyniku ścierania się partykularnych interesów grupowych.

Badania potwierdziły, że Model Znakomitości EFQM można zaadoptować do zarządzania uczelnią. Na jego podstawie można wyznaczyć następujące główne wartości i zasady doskonalenia zarządzania w szkole wyższej:

- **Orientacja na wartość i wyniki** – doskonałość zarządzania, czyli osiągnięcie najwyższej jakości w szkole wyższej wymaga:
 - wykorzystania silnych i słabych stron oraz uzyskiwanych wyników badawczych, dydaktycznych i ekonomicznych do rozwoju uczelni,
 - przyjęcie i realizacja wartości uznanych za najważniejsze przez społeczność akademicką i pozostałych interesariuszy.
- **Koncentracja na studentach i doktorantach** – doskonalenie jakości zarządzania musi być podporządkowane zaspokojeniu oczekiwań klientów, którymi są w pewnej kolejności studenci, a następnie ich sponsorzy i przyszli pracodawcy.
- **Postawienie na przywództwo i strategię rozwoju** – doskonalenie zarządzania w uczelni wymaga, aby przywódcy (rektorzy, dziekani, dyrektorzy, kierownicy) wyznaczyli jasne i jednoznaczne cele oraz widoczne wartości dla swych uczelni, wydziałów, instytutów, katedr i zakładów, wskazywali strategię i kierunki ich rozwoju oraz tworzyli atmosferę służącą skupieniu się pracowników i doktorantów na ich realizacji. Przywódcy powinni być wzorem etycznego postępowania, kreatywności, innowacyjności i osobistego zaangażowania w pracę na rzecz uczelni.
- **Optymalizacja procesów w warunkach ciągłych zmian w oparciu o fakty** – osiągnięcie wspólnej jakości zarządzania w uczelni wymaga identyfikacji procesów, ich interpretacji i monitorowania, ciągłego doskonalenia i dostosowania do zmian zgodnie z przyjętymi celami szkoły wyższej przy wykorzystaniu wiarygodnych informacji i faktów.
- **Zaangażowanie i satysfakcja pracowników** – doskonała jakość zarządzania w szkole wyższej wymaga wyzwolenia i wykorzystania potencjałów pracowników, ich inicjatywy i zaangażowania w pracę. Temu służyć powinien wspólny dla zarządzających (przełożonych) i podwładnych (zarządzanych) zbiór przyjętych wartości oraz kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i przewodzeniu. Sukces uczelni i jej pracowników zależy od: wiedzy, umiejętności, kreatywności i motywacji jej kadry naukowo – badawczej oraz zaangażowania się w ich rozwój, pomysłowość, przedsiębiorczość oraz satysfakcji z tego tytułu.
- **Wykorzystanie zasobów** – dążenie do doskonałości zarządzania w uczelni wymaga silnego ukierunkowania i chęci długoterminowego zaangażowania władz uczelni w perspektywę optymalnego wykorzystania zasobów i uwzględnienia:

- zmian w wymaganiach edukacyjnych i celach strategicznych uczelni,
 - dostępności zasobów i rozwoju technologii internetowych,
 - oczekiwań studentów i innych interesariuszy,
 - zmian demograficznych i oczekiwań społecznych.
- **Organizacja inteligentna** – osiągnięcie wysokiej jakości zarządzania i funkcjonowania szkoły wyższej wymaga wdrożenia zasady ciągłego uczenia się wszystkich pracowników uczelni i powinno być wbudowane w sposób funkcjonowania jej i strategię rozwoju.
- **Partnerstwo i współpraca z otoczeniem** – doskonalenie zarządzania szkołą wyższą wymaga dla podniesienia efektywności jej działania – zbudowania i rozwoju wzajemnych relacji z partnerami na zasadach: integracji, zaufania oraz dzielenia się wiedzą. Rozwój partnerstwa uczelni z innymi szkołami wyższymi, ośrodkami nauko-badawczymi w kraju i za granicą oraz szeroko rozumianą praktyką umożliwi wzajemną wymianę doświadczenia w zakresie doskonalenia jakości zarządzania między organizacjami edukacyjnymi, przemysłowymi i urzędami.
- **Odpowiedzialność społeczna szkoły wyższej** sprowadza się do spełnienia społecznych oczekiwań, przestrzegania prawa, etyki postępowania i promowania postaw obywatelskich i patriotycznych. Podstawy prospołeczne powinny przejawiać się w sposobie zarządzania uczelnią i wspierania ważnych celów publicznych, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem w zakresie kultury racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi, ochroną środowiska, aktywizacji zawodowej regionu i makroregionu na który uczelnia oddziałuje.

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, instytutem, katedra, zakładem.

Szkoły wyższe w Polsce uzyskały bardzo duży stopień autonomii, ale okazały się w istocie niezdolne do autoreformy formy i realizacji swych celów statutowych „Dość

beztroskie samozadowolenie się uczelni z myślenia rynkowego połączone do niedawna z brakiem konkurencji na rynku usług edukacyjnych, doprowadziło jednak do tego, że polski uniwersytet jest nieefektywny kosztowo, słabo zarządza jakością swojej oferty edukacyjnej i działa z niewielkim rozpoznaniem potrzeb rynku pracy”. Problem tkwi między innymi w braku konkurencji między uczelniami wynikającymi między innymi z:

- zatrudniania nauczycieli akademickich w dwóch lub więcej uczelniach;
- prowadzenie studiów dziennych bezpłatnych tylko w uczelniach publicznych, co stwarza nie równe warunki konkurencji;
- innego potraktowania uczelni publicznych i niepublicznych w obowiązującej ustawie „prawo o szkolnictwie wyższym”, co stwarza nierówne warunki konkurencji;
- braku rzeczywistego nadzoru nad jakością kształcenia przez instytucje która pozwalała uczelni lub zezwoliła na funkcjonowanie uczelni i przyznała uprawnienia, konkretnego ministerstwa właściwego do szkolnictwa wyższego, co powoduje, że uczelnie publiczne i niepubliczne nie muszą dbać o jakość kształcenia między jedną a drugą akredytacją PKA poszczególnych kierunków studiów;
- sztuczne podziały uczelni na wydziały, których struktura może być bardzo zadziwiająca i niejednorodna, np. zarządzanie i filmoznawstwo, bibliotekoznawstwo i ekonomia, prawo i psychologia, na jednym wydziale;
- podział wydziału na instytuty, które nie posiadają uprawnień akademickich składają się z katedr i zakładów; ułatwia to administrowanie wydziałem, ale może uniemożliwiać właściwe funkcjonowanie katedr i zakładów, z punktu widzenia jakości kształcenia i aktywności naukowej i dydaktycznej;
- brak samodzielności katedr i zakładów, co powoduje bierność większości nauczycieli akademickich na płaszczyźnie zarówno naukowej jak i dydaktycznej oraz aktywność wąskiej grupy kierującej instytutem;
- obciążenie senatu i rad wydziałów licznymi decyzjami o bardzo zróżnicowanym znaczeniu nie pozwala na skupienie uwagi na kwestiach najistotniejszych dla uczelni i wydziałów (część tych decyzji mogłyby podejmować kolegia rektorskie i kolegia dziekańskie);
- inna pozycja kanclerza we władzach uczelni publicznej niż uczelni prywatnej w obu przypadkach niewłaściwa, co ma wpływ na różnice uprawnień rektora w tych uczelniach;

Zarządzanie wiedzą w szkole wyższej musi:

- bazować na: przywództwie, kulturze organizacji, systemie pomiarowo-oceniającym i technologii (IKT),

- łączyć ludzi którzy posiadają wiedzę z tymi którzy jej potrzebują,
- mieć charakter kompleksowy,
- zamieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik ekonomiczny,
- musi być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii,
- musi kreować sieć.

Zarządzanie jakością w szkole wyższej musi opierać się na:

- wytycznych ujętych w Raporcie przyjętym przez ministrów właściwych dla szkolnictwa wyższego 20 maja 2005 roku w Bergen: „Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”,
- wymagań normy ISO 9001 i 2007,
- zasadach modelu doskonalenia EFQM oceniające go wdrożenie zasad TQM w uczelniach.

Uczelnie muszą przystąpić do opracowania poważnych programów projakościowej restrukturyzacji zarządzania, którego punktem wyjścia musi być odejście od tradycyjnego modelu średniowiecznego na rzecz modelu menedżerskiego zarządzania XXI wieku i poszukiwania słabych sygnałów, które mogą przerodzić się błyskawicznie w coś poważnego i znaczącego. Uczelnią będą mogli zarządzać wytrawni menedżerowie a nie wspomniani specjaliści zakresu historii średniowiecza czy pisowni. Czeką nas rewolucyjna przemiana na wzór transformacji gospodarki, np. przemysłu w Polsce.

Zdaniem Komisji Europejskiej – „bez wprowadzenia do świata akademickiego konkurencji, bez wprowadzenia menedżerskiego sposobu zarządzania nie będzie w Europie zmian i czołowe uniwersytety europejskie nie będą wyznaczały światowego poziomu odniesienia”. Czy w Polsce nie powinniśmy zrealizować zaleceń Komisji Europejskiej?



NA - nauczyciel akademicki

NN - pracownicy nie będący nauczycielami akademickimi

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

Publikacje dotyczące szkół wyższych

Tadeusz Wawak

1. Restrukturyzacja zarządzania wiedzą a jakość kształcenia w Polsce, [w:] „Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości”, praca zbiorowa pod red. Elżbiety Skrzypek, UMCS Lublin, 2001 r., s. 132-154.
2. Uniwersytet organizacją uczącą się, [w:] „Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym”, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo EJB, Kraków 2002, s. 851-861.
3. Kryteria wartości organizacji edukacyjnej w amerykańskiej Nagrodzie Jakości im. Malcolma Boldridg’ea – 2003, [w:] „Wpływ zasobów niematerialnych na wartość firmy, Kraków 2003” UMCS, Lublin 2003 (współautor), s. 463-475.
4. Zastosowanie metody EMEA w uczelni, IV Konferencja Naukowa z cyklu „Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej” nt. „Narzędzia jakości w doskonaleniu zarządzania jakością”, 16-17 grudnia 2004, AE Kraków, 2004, s. 122-133.
5. Edukacja – spojrzenie w przyszłość, [w:] „Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji”, pod red. Elżbiety Skrzypek, UMCS Lublin 2005, s. 363-379.
6. Kształcenie, wiedza w organizacji inteligentnej. Dylematy zarządzania, [w:] „Współczesne nurty w inżynierii jakości”, praca zbiorowa pod red. P. Gradowski, J. Preiks i P. Waszczura, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, Gdańsk 2005, s. 49-60.
7. Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej, [w:] „Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym”, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, Wydawnictwo AE w Krakowie, 2006, s. 427-438.
8. Strategia zapewnienia jakości w systemie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, [w:] „Jakość kształcenia w społeczeństwie wiedzy”, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006, s. 139-146.
9. Doskonalenie jakości zarządzania szkołą wyższą poprzez wdrożenie wewnętrznego i zewnętrznego systemu jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, [w:] „Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia – wyzwania teorii i praktyki”, praca zbiorowa pod red. E. Skrzypek, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006, s. 333-342.
10. Zewnętrzne zapewnienie jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, [w:] „Problemy Jakości”, nr 5, 2007, s. 6-11.
11. Agencje zewnętrznego zapewnienia jakości w systemie oceny zgodności w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, [w:] „Systemy zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym – aspekty praktyczne”, pod red. D. Wosika, Wydawnictwo AE w Poznaniu, 2007, str. 99-111.
12. Dylematy jakości zarządzania w szkołach wyższych w świetle wymogów Unii Europejskiej, [w:] pracy zbiorowej pod red. P. Grudowskiego, J. Preihs i P. Waszczura, „Inżynieria Jakości”, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2007.
13. Rola informacji w społeczeństwie wiedzy, [w:] praca zbiorowa pod red. T. Wawaka „Zarządzanie bezpieczeństwem informacji i programami antykorupcyjnymi, Wyższa Szkoła Administracji w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2007, s. 7-17.
14. Dostosowanie systemu zarządzania w szkole wyższej do wymogów Procesu Bolońskiego, [w:] pracy zbiorowej pod red. R. Borowieckiego i A. Jaki, „Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007, str. 249-260.
15. Uwarunkowania doskonalenia jakości kształcenia w ramach Procesu Bolońskiego – Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, [w:] pracy zbiorowej pod red. naukową Stefana Doroszewicza i Anny Kobylińskiej, „Jakość w badaniach i dydaktyce szkół wyższych”, SGH w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2007, s. 556-566.