

## WYZNACZNIKI JAKOŚCI ZARZĄDZANIA W SZKOŁACH WYŻSZYCH

### Wstęp

Dalekie miejsca polskich szkół wyższych w rankingach światowych nie napawają optymizmem, wymagają zastanowienia się i refleksji. Dlaczego system zarządzania w szkolnictwie wyższym nie nadąża za europejskimi i światowymi wymaganiami. Ponad 20 lat transformacji politycznej, społecznej i gospodarczej w niewystarczającym stopniu wpłynęło na konieczne przekształcenia, nie spowodowało wymaganego wzrostu jakości zarządzania w uczelniach publicznych i niepublicznych oraz oczekiwanego rozwoju, który by przybliżył czołowe polskie uniwersytety i politechniki do czołówki europejskiej i światowej.

**Celem opracowania** jest prezentacja wybranych problemów szkolnictwa wyższego oraz próba wskazania najważniejszych wyznaczników poziom jakości kształcenia w Polsce w warunkach rozwijającej się gospodarki rynkowej i międzynarodowej mobilności edukacyjnej.

**Tezą towarzyszącą opracowaniu** jest potwierdzone, pełne przekonanie autora, że szkoły wyższe w Polsce dysponują wielkim i niewykorzystanym potencjałem intelektualnym, jaki posiadają zatrudnieni w nich nauczyciele akademicy i studenci, na skutek niskiej jakości zarządzania w uczelniach publicznych i niepublicznych.

### 1. Wybrane przyczyny miejsc polskich uczelni w rankingach światowych

Przyczyn wolnego rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce jest wiele. Można je podzielić na niezależne i zależne od szkół wyższych oraz częściowo zależne od społeczności akademickiej [4 i 17]. Do czynników niezależnych od uczelni należą przede wszystkim [4 i 9]:

- bardzo niskie nakłady na naukę i szkolnictwo wyższe, wielokrotnie niższe od tych które ustalono w ramach Unii Europejskiej (3% Produktu Krajowego Brutto);
- niski poziom wynagrodzenia co powoduje konieczność podejmowania pracy na tzw. drugim etacie lub godzin zleconych, kosztem jakości pracy nauczycieli akademickich;
- bardzo niski poziom przygotowania absolwentów szkół średnich, do studiów wyższych;

- słabość państwa, które nie jest w stanie przeprowadzić skutecznej, kompleksowej reformy edukacji, szkolnictwa wyższego i nauki poprzez wydanie stosownych ustaw i rozporządzeń wykonawczych;
- niski poziom wymogów stawianych uczelniom i kierunkom studiów w procesie akredytacji przez PKA.

Natomiast do czynników wewnętrznych hamujących rozwój uczelni należy przede wszystkim [4 i 9]:

- niechęć znacznej części pracowników uczelni do jakichkolwiek zmian, w tym szczególnie do odstąpienia „tradycyjnego”, czyli „feudalno-socjalistycznego” ustroju uczelni;
- nawyki i przyzwyczajenia z okresu PRL, które kultywowane, zwłaszcza przez gorliwych przeciwników nieodwracalnie minionej epoki, zarządzania przez ilość, blokują jakkolwiek postęp w podnoszeniu jakości zarządzania w uczelni;
- niedopełnienie obowiązków przez część profesorów i doktorów habilitowanych w zakresie troski o rozwoju młodej kadry - doktorantów i doktorów przygotowujących swe prace doktorskie i habilitacyjne;
- negatywne cechy i następstwa komercjalizacji usług edukacyjnych świadczonych odpłatnie przez uczelnie, zwłaszcza niepubliczne;
- niechęć i brak kompetencji osób pełniących funkcje kierownicze w uczelni, na wydziałach i instytutach do eliminacji przyzwyczajzeń studentów (nabytych w szkołach podstawowych gimnazjach i liceach) do nie wykonywania w określonym terminie, na wyznaczonym poziomie jakości swych obowiązków; innymi słowy tolerowanie nie wywiązywania się studentów ze swych obowiązków, przestępczej patologii, - przejawiającej się między innymi w postaci odpisywania w trakcie egzaminów i kolokwii pisemnych, przekładanie prac dyplomowych wykonanych na zamówienie studenta przez płatnego zleceniobiorcę, itp.;
- niskiego poziomu wymagań stawianych sobie w zakresie pracy naukowej i dydaktycznej przez część nauczycieli akademickich, co skutkuje niskim poziomem wymagań stawianych studentom (najczęściej nie wymagający egzaminator przede wszystkim nie wymaga od siebie; nie może więc wymagać od swoich studentów);
- niewłaściwe warunki lokalowe, nieodpowiednie wyposażenie procesu dydaktycznego w: niezbędne pomoce dydaktyczne i naukowe, aparaturę i różne niezbędne urządzenia;
- nieodpowiednie programy dydaktyczne, przestarzałe i niedostosowane do przygotowania studentów do współczesnego i przyszłego rynku pracy w kraju i za granicą;

- niski poziom wymagań stawianych w regulaminie studiów studentom, z bezsensowną nadzieją, że to zwiększy zainteresowanie studentów uczelnią i poprawi sytuację finansową szkoły wyższej;
- skłonność części pracowników uczelni do popierania, w trakcie wyborów na stanowiska kierownicze w uczelniach osób niewymagających i spolegliwych.

Wśród przyczyn istniejącego stanu rzeczy ważne miejsce zajmują te częściowo zależne od społeczności akademickiej [6 i 11]. Nowelizacja prawa dotycząca szkolnictwa wyższego od roku 2000 była i jest nadal przedmiotem negocjacji, rozmów, dyskusji MEN a ma obecnie MNiSW ze społecznością akademicką, a szczególnie Rada Główna, z rektorami szkół wyższych stowarzyszonych w np. KRASP, członków PKA i innych instytucji reprezentujących nauczycieli akademickich oraz studentów. Czytając protokoły z posiedzeń tych instytucji widzimy pełną akceptację, biorących nich udział, do propozycji Ministerstwa. Oczywiście, zdarza się, że po powrocie do swej uczelni, jej przedstawiciel czasami mówi jak bardzo był przeciw, tylko w protokoły tego nie potwierdzały!

Często studentów nie niepokoi niski poziom wykładów, jeśli temu towarzyszy niski poziom wymogów przy egzaminie; zdarza się, że małej części studentów, które są odpowiednio nagłaśniane nie odpowiada wymagający od siebie i od studentów wykładowca który pod presją obniża wymogi stawiane sobie i studentom. Jeśli studentów nie wypełniających swe obowiązki popiera dziekan lub kanclerz, to wykładowca wyciąga wniosek: skoro nie chcą studiować to po co mam wymagać? I tak obniża się od wielu lat poziom jakości kształcenia na studiach komercyjnych części uczelni.

Powyższe zjawisko dotyczy także doktorantów i osób zobowiązanych do habilitacji. Zdarza się, że zmieniają swych opiekunów naukowych i przełożonych na mniej wymagających i tolerujących mały postęp w pracy naukowej, przechodzą do innych katedr i zakładów, a potem kiedy obejmie ich rotacja proszą o przeniesienie na etat starszego wykładowcy o obwiniają opiekunów naukowych za opieszałość w wykonywaniu swych obowiązków. Nie są to przypadki częste, ale występują. Problem w tym, że opiekun naukowy ma ograniczone uprawnienie a stawiania wymogów swym podopiecznym, zwłaszcza tym dobrze ustawionym na wydziale i w uczelni.

W najtrudniejszej sytuacji są kierownicy katedr i zakładów w tych uniwersytetach w których, zgodnie ze statutem uczelni, nie są przełożonymi, choć formalnie nadzorują działalność naukową i dydaktyczną pracowników katedry i zakładu. Pracownik katedry i zakładu ma trzech przełożonych: dyrektora instytutu, dziekana i rektora. Jeśli potrafi manipulować może spokojnie nic nie robiąc i mieć dobre referencje jednego z przełożonych. Jest to jeden z przykładów wadliwie

sporządzonych statutów, który nie uznaje zasady jednoosobowego kierownictwa, tylko zasadę głosząca, że każdy wasal ma swojego wasala. Złe sformułowane zapisy w statutach, uczelni, regulaminach studiów i licznych wewnętrznych rozporządzeń, czasami sprzecznych z sobą w konkretnych szkołach wyższych stają się hamulcem ich rozwoju [7 i 15].

Najważniejsza jednak przyczyną częściowo zależną od społeczności akademickiej jest niska jakość zarządzania w części szkół wyższych w Polsce. Problem ten wymaga szerszego omówienia.

## 2. Jakość zarządzania w szkole wyższej

Jeśli chcemy zdefiniować jakość zarządzania w szkole wyższej to musimy potraktować zarządzanie jako specyficzną usługę świadczoną przez zarządzających na rzecz uczelni. Wówczas to możemy powiedzieć że **jakość zarządzania** jest to stopień w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania szkoła wyższą i jego nadzorowania, spełnia wymagania (potrzeby i oczekiwania), które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo przez uczelnie, jej klientów i inne strony zainteresowane lub ich przestrzeganie jest obowiązków [1 i 4]. Innymi słowy jakość zarządzania w szkole wyższej to jakość działań kierowniczych, (jakość świadczonej usługi zarządczej), czyli jakość pracy zarządzających, którzy świadczą swe usługi uczelni. Jakość zarządzania dotyczy jakości pracy zarządzających, świadczących usługę zarządczą, których wysiłku nie można sprowadzić tylko do zarządzania personelem lub zasobami ludzkimi.

Doskonalenie jakości to część zarządzania jakością nakierowana na zwiększenie zdolności szkoły wyższej do spełnienia wymagań w zakresie jakości (np. jakości zarządzania), dotyczących skuteczności, efektywności oraz identyfikowalności. Skuteczność oznacza tu stopień w jakim planowane działania są realizowane i planowane wyniki osiągnięte. Natomiast efektywność oznacza relację między osiągniętymi wynikami a wykorzystywanymi zasobami. Przez identyfikowalność należy rozumieć zdolność prześledzenia historii, zastosowania lub lokalizacji tego, co jest przedmiotem rozpatrywania [1 ].

Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej polega na: [14]

- 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 procesie realizacji i doskonalenia 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** [4].

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 największą wartość dodaną, 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. **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** [6 i 22].

Specyfika produktu szkoły wyższej nie pozwala na traktowanie go na równi z fabrykami konserw. Jakości produktów tych podmiotów gospodarczych nie można oceniać według takich samych kryteriów i metod oceny. Ocena jakości kształcenia, ściśle związana z jakością prowadzonych badań naukowych, jest procesem złożonym i trudnym. Jakże powinny być metody i kryteria oceny produktów w szkole wyższej? Propozycje i stanowiska w tej sprawie są mocno zróżnicowane i powinny być przedmiotem analizy. Jednocześnie trzeba przyjąć za w pełni słuszną potrzebę uzupełnienia dotychczasowej oceny jakości kształcenia, którą dokonuje się na podstawie oceny potencjału uczelni (ilość profesorów, książek w bibliotece) o ocenę osiągniętych efektów kształcenia uzyskiwanych przez absolwentów uczelni, po ukończeniu studiów, w miejscu pracy. W szkole wyższej jakość produktu (kształcenia i badań naukowych) jest ściśle związana z jakością pracy wszystkich osób zatrudnionych w uczelni oraz jakością pracy studentów. Poziom jakości kształcenia nie zależy tylko od poziomu jakości pracy wykładowców.

Jakość pracy pracowników zarządzających i zarządzanych (w tym nauczycieli akademickich) to ogół właściwości wykonywanej pracy, decydujących o spełnieniu zadań i oczekiwań jakie przed tą pracą w uczelni postawiono. Z powyższego wynika, że jakość pracy można mierzyć, porównując faktyczny stan tych właściwości wykonywanej pracy z oczekiwanym stanem, w kontekście zadań jakie przed tą pracą postawiono. Podobnie można mierzyć jakość

produktów szkoły wyższej, porównując faktyczny stan osiągniętych efektów kształcenia z oczekiwanym stanem. Oceny uzyskiwane podczas egzaminów o tym nie informują [8 i 15].

Miarą jakości, zarówno pracy jak i świadczonych usług, jest relacja osiągniętego stanu realizacji zadań do poziomu oczekiwanego, szczególnie na płaszczyźnie ich skuteczności i efektywności [1 i 18].

Kto jest klientem usług edukacyjnej szkoły wyższej? W gospodarce rynkowej klientem jest podmiot gospodarczy, który dokonuje zakupu produktu. Oznacza to, że klientem usługi dydaktycznej świadczonej przez uczelnię jest podmiot, który dokonuje zakupu usługi. Może nim być: student (opłacający czesne z własnych środków), rodzice studenta, państwo, samorząd lokalny i inni sponsorzy. Klientem szkoły wyższej są ci, którzy płacą za świadczoną przez uczelnię usługę dydaktyczną. Te podmioty mają prawo do ustalania i negocjowania zasad i warunków przebiegu studiów oraz dokonywania ich oceny. Obecnie tych praw pozbawieni są: rodzice, samorząd lokalny i inni sponsorzy (np. pracodawca delegujący na studia określoną osobę lub wypłacający stypendium studentom na pokrycie części kosztów studiów). Nie wpływa to korzystnie na efekt usługi edukacyjnej, czyli na poziom jakości kształcenia. Natomiast beneficjentem usługi edukacyjnej świadczonej przez szkołę wyższą jest zawsze student studiów stacjonarnych i niestacjonarnych, doktorant, słuchacz studiów podyplomowych [1 i 14].

Szkoły wyższe świadcząc swe usługi dydaktyczne, badawcze i edukacyjne powinny dążyć do jakości totalnej, czyli wykonywać je zgodnie z jakością projektowaną, jednocześnie odpowiadającej jakości wymaganej przez klienta. Przeciwnością jakości totalnej jest nieodpowiednia jakość, który dotyczyć może wyrobu, usługi, procesu, procedury, systemu. Jest wynikiem niezgodności, czyli różnicy pomiędzy stanem rzeczywistym a wymaganiami. Różnica ta prowadzi do pogorszenia jakości świadczonych usług. Niezgodność ta może w krańcowym przypadku być wadą.

Niezgodność w procesie kształcenia to niespełnienie przez uczelnię (lub jej jednostkę organizacyjną) ustawowych wymagań dotyczących szkolnictwa wyższego i przepisów wykonawczych do tych ustaw. Może to dotyczyć np. nieprawidłowego wdrożenia w uczelni Krajowych Ram Kwalifikacyjnych i wewnętrznego systemu zapewnienia jakości oraz uchwalonego przez senat uczelni statutu uczelni i regulaminu studiów, itp. Przyjęte w uczelni ustalenia wewnętrzne (dokumenty) będą wówczas niezgodne z wymogami Procesu Bolońskiego i obowiązująca ustawą „Prawo o szkolnictwie wyższym”. Niezgodność, która rażąco narusza powyższe przepisy i wymagania, w realizacji procesu kształcenia jest wadą. Jej wystąpienie powinno spowodować wstrzymanie świadczenia usługi edukacyjnej do czasu usunięcia tej wady [7 i 11].

### 3. Dylematy zarządzania szkołą wyższą w rozwiniętej gospodarce rynkowej

Wzrost konkurencyjności utrudni uczelniom zbyt po korzystnych cenach świadczonych usług badawczych i dydaktycznych. Jednocześnie pracodawcy muszą zapewnić swym pracownikom godziwe zarobki. Zapewnienie równowagi pomiędzy potrzebą światowej konkurencji, a ochroną interesów pracowniczych wymaga przyjęcia strategii walki przez jakość, która gwarantuje szkole wyższej sukces a pracownikom lepsze warunki pracy. Strategii tej obce są bariery ograniczające wyobraźnię i zaangażowanie pracowników w doskonalenie swej jakości pracy. Strategii walki przez jakość muszą towarzyszyć rozwiązania, które będą chronić interes pracowników i zwiększać ich odpowiedzialność za to co robią oraz za przyszłe losy uczelni [14]. Szczególnie cenne w tych rozważaniach są wskazówki W. E. Deminga, które określają podstawowe zadania jakie powinna spełnić organizacja wprowadzająca TQM [18]. Ich wdrożenie pozwoli szkole wyższej na osiągnięcie harmonizacji stosunków społecznych, kompromis społeczny i stabilizację polityczną. Umiejdzynarodowienie szkół wyższych wymagać będzie elastyczności wobec korzyści z ujednolicenia świadczeń socjalnych i prawa pracy, uwzględnienia społecznych i ekonomicznych konsekwencji podejmowanych decyzji oraz kierowania się filozofią TQM na każdym stanowisku. Będzie to jednocześnie sprzyjać poprawie jakości pracy zarządzających i zarządzanych.

Szkoły wyższe będą musiały znaleźć najlepsze i oryginalne rozwiązania, odpowiadające ich potrzebom i pozwalające na wykorzystanie postępu w integracji w nowych warunkach działania, w jak najlepszy sposób. Muszą na nowo zorganizować się, działać w całkowicie nowy sposób, adekwatny do istniejącej rzeczywistości. Oznacza to potrzebę szybkiej projakościowej restrukturyzacji zarządzania i wypracowanie nowych relacji między zarządzającymi i zarządzanymi opartymi na zasadach: przywództwa, delegowania uprawnień, zwiększania odpowiedzialności i poszerzenia pola działania pracownikom oraz wzrostu ich odpowiedzialności. Te przeobrażenia powinny sprzyjać przede wszystkim wzrostowi jakości zarządzania oraz projakościowym zmianom kulturowym w szkołach wyższych. Pozwoli to uczelniom na lepsze wykorzystanie następstw postępującej integracji europejskiej. Działania te wymagają akceptacji i zaangażowania pracowników.

W warunkach konkurencyjnego międzynarodowego rynku szkoła wyższa musi być zdolna do dokonywania szybkich zmian a pracownicy muszą rozumieć i akceptować potrzebę elastyczności. Pracownicy są gotowi na ustępstwa i wzrost zaangażowania jeśli są pewni, że mogą spodziewać się poprawy warunków pracy dzięki pracy zespołowej. Dlatego konieczne uczenie

pracowników uczelni pracy zespołowej. Jest to jedna z podstawowych zasad TQM, warunkujących ciągle doskonalenie jakości pracy i bieżące dostosowanie się jej do wymogów rynku [14 i 18].

Kolejnym warunkiem uelastycznienia organizacji jest uspołecznienie zarządzania poprzez zaangażowanie pracowników w podejmowane decyzje w wydziałach, instytutach, katedrach i innych komórkach oraz na szczeblu władz uczelni. Wówczas to potrzeba elastyczności uczelni staje się sposobem na lepsze zaspokojenie potrzeb pracowniczych. Zalecane przez TQM silne powiązanie zaangażowania pracowników w zarządzanie z motywacją do lepszej jakości pracy sprzyja rozwojowi szkoły wyższej i jest źródłem sukcesu na arenie międzynarodowej.

Identyfikacja i pełne wykorzystanie szans jakie stwarza Unia Europejska wymaga ciągłego podnoszenia jakości pracy poprzez stały rozwój osobisty pracowników szkół wyższych, znaczne poszerzenie wiedzy, zdobycie dodatkowych kwalifikacji, nowych specjalizacji, czyli naukę przez całe życie. Nauka musi stać się trwałym elementem życia pracownika, od pierwszego dnia zatrudnienia do chwili przejścia na emeryturę. Jest to kolejna bardzo ważna zasada TQM. Sporadyczne szkolenia muszą przekształcić się w organizacji w proces ustawicznego kształcenia wszystkich pracowników. Konieczność rozwoju zarządzania informacją i jego związku z zarządzaniem zasobami ludzkimi zrodziło nową metodę zarządzania - *Knowledge Management*, która znajdzie powszechne zastosowanie w XXI wieku i spowoduje radykalną reorientację w sposobie myślenia kierownictwa uczelni. Sprzyjać będzie: kreatywności, innowacyjności, postępowi technicznemu i organizacyjnemu oraz lepszemu poznaniu oczekiwań klientów wewnętrznych i zewnętrznych [3].

Postęp w integracji ekonomicznej i politycznej w ramach Unii Europejskiej wymaga myślenia po europejsku. Nie oznacza to jednakże wyzbywania się odrębności narodowych i regionalnych. Ich zachowanie pozwoli na doskonalenie jakości pracy i zróżnicowanie zaspokajania potrzeb klientów, którzy nie są jednakowi, sklonowani, są inni w swym podobieństwie. Integracja nie oznacza także skoszarowania w szkolnictwie wyższym, dlatego też wejście krajów Europy Wschodniej do Unii Europejskiej będzie wymagać umiejętności poruszania się w bardzo zróżnicowanym środowisku oraz daleko idącej tolerancji. O tym powinny pamiętać politycy i producenci [2].

W szkołach wyższych w Polsce nadal występują potencjalne źródła hamowania zaangażowania pracowników w doskonalenie jakości zarządzania uczelnia, 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 części uczelni, np. dotyczące zarządzania instytutami, które przetrwały, tu i ówdzie, w formie wprowadzanej w uczelniach po wypadkach marcowych w



1968 roku, hamując aktywność katedr, zakładów, pracowników i doktorantów;

- niski poziom wymaganych kompetencji w zakresie zarządzania stawianych czasami osobom pełniącym funkcje kierownicze w uczelniach wywołuje nie wielkie zainteresowanie pracowników prowadzeniem działań przynoszących uczelni większe dochody i niższe koszty, ponieważ nie mają w tym żadnego interesu ekonomicznego;
- praca na dwóch etatach powoduje, że często 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.

Przykładów powodów braku zaangażowania pracowników i doktorantów w podnoszeniu jakości kształcenia i rozwój uczelni jest znacznie więcej. Na uwagę zasługuje niepokojący fakt braku stosownych kroków przeciwdziałających tym praktykom przez władze uczelni i wydziałów, co dezorientuje zwłaszcza młodych pracowników naukowych i doktorantów, którzy chcieliby dać z siebie więcej dla dobra uczelni, ale tego od nich się nie żąda, nie stwarza możliwości i potrzeb aktywizacji.

#### **4. Dezintegracja zarządzania przez cele**

Prowadzone przez Autora badania w latach 2006-2011[5, 6, 15, i 18] dowodzą, że panujący w uczelniach publicznych i niepublicznych system zarządzania nie odpowiada wymogom, przedstawionej powyżej definicji „zarządzania zintegrowanego” oraz nie zapewnia integralności zarządzania.

W części szkół wyższych w Polsce stosowny jest niespójny, niekompleksowy, czyli zdezintegrowany system zarządzania, który pozwala połączyć elementy średniowiecznego, feudalnego systemu zarządzania z elementami zarządzania z okresu socjalizmu realnego opartego na własności „niczyjej”. Ten tzw. „tradycyjny system” umożliwia dziś realizację celów partykularnych i wspólnych, według uznania, na poszczególnych szczeblach zarządzania w części uczelni. [11] Najodpowiedniejszą nazwą dla panującego obecnie systemu zarządzania w szkołach wyższych, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, w Polsce jest „zdezintegrowany przez cele system zarządzania”[20].

Formalne cele każdej uczelni są określone w statucie. Sposób ich realizacji jest zróżnicowany w poszczególnych szkołach wyższych. Także zróżnicowany jest system interpretacji

tych celów oraz ich postrzegania przez pracowników i założycieli uczelni. Brak tu i ówdzie spójności i zróżnicowanie, często sprzecznych celów osób związanych ze szkolnictwem wyższym (począwszy od stażysty asystenta przez profesora kierującego katedrą, dziekana wydziału i rektora, uczelni po ministra szkolnictwa wyższego oraz parlamentarzystów zajmujących się nauką, edukacją i szkolnictwem wyższym) kreuje zdeintegrowany system zarządzania w części uczelni publicznych i niepublicznych. Rzeczywiste partykularne cele zaczynają coraz bardziej różnić się od formalnie zapisanych celów w statucie tych uczelni [20].

Cele poszczególnych osób zatrudnionych w uczelni, w tym asystentów (adiunktów) są zróżnicowane i czasami niezgodne z wyżej wymienionymi, pożądanymi celami, jakie mają realizować. Brak spójności i wzajemnej zgodności celów zakładów, katedr, instytutów, wydziałów oraz ich pracowników rodzi sprzeczne interesy i powoduje dezintegrację zarządzania. Jak wynika z wieloletnich badań prowadzonych przez autora [4], przyczynami tego stanu rzeczy, w różnym stopniu w poszczególnych uczelniach, między innymi, są:

- poziom przygotowania przez szkołę wyższą asystenta (adiunkta) do pracy naukowej i dydaktycznej i niewłaściwy system doboru kadr w uczelni, oparty czasami także na czynnikach nie merytorycznych;
- zbyt małe środki finansowe na prowadzenie badań naukowych, publikacje, organizowanie i udział w konferencjach naukowych i doskonalenie procesu badawczego i dydaktycznego asystentów (adiunktów);
- efekty pracy naukowej i dydaktycznej i rozwój asystenta (adiunkta) nie stanowią szczególnego zainteresowania przełożonych, zwłaszcza między okresowymi ocenami pracowników;
- przełożeni nie są ekonomicznie zainteresowani rozwojem naukowym oraz dydaktycznym podwładnych i zdarza się, że ten szybki ich rozwój (zwany nad aktywnością) przeszkadza przełożonym;
- podwładni (zarządzani), w wyniku niewłaściwie sporządzonych statutów i regulaminów pracy, mają jednocześnie kilku bezpośrednich przełożonych;
- zagubieni w rozgrywkach swych przełożonych tracą orientację i nie wiedzą co powinni robić, a czym nie powinni się zajmować i czego powinni unikać; wówczas tylko silni psychicznie i duchowo są w stanie sprostać wymogom i robić to co sami chcą, kosztem swego zdrowia;
- faktycznie (a nie na papierze) funkcjonujący w uczelniach system bodźców materialnego i niematerialnego zainteresowania nie mobilizuje, a czasem zniechęca do dobrej pracy naukowej i dydaktycznej;

- asystent (adiunkt) musi zarobić na utrzymanie swoje i rodziny, a to wymaga, w warunkach bardzo niskiego wynagrodzenia w szkolnictwie wyższym (niższego w stosunku do średniej krajowej niż na początku lat siedemdziesiątych XX wieku) podjęcia dodatkowej pracy zarobkowej, co poważnie ogranicza czas na realizację wyżej wymienionych celów;
- uczelnia nie zapewnia asystentowi (adiunktowi) mieszkania, miejsca dla dzieci w żłobku lub w przedszkolu (choć kiedyś zapewniała) co ogranicza czas i możliwości prowadzenia pracy naukowej;
- asystent (adiunkt) zobowiązany jest do wykonywania nadmiaru rozmaitych prac administracyjnych, organizacyjnych i technicznych, godzin nadliczbowych, zastępstw, zlecanych mu bezdusznie przez przełożonych, bez zastanowienia się nad skutkami tych poleceń służbowych;
- stan zdrowia asystenta (adiunkta) oraz pozostawiająca wiele do życzenia opieka medyczna i socjalna jakim otoczony jest asystent (adiunkt) i jego rodzina zajmuje mu czas, który mógłby poświęcić na pracę naukową;
- organiczna niechęć asystenta (lub adiunkta) do pracy naukowej i dydaktycznej oraz jego potrzeba zatrudnienia tylko dla uzyskania korzyści z tego płynących (np. ubezpieczenia);
- i inne.

Cele i zadania naukowe i dydaktyczne profesorów są określone w statucie uczelni i w regulaminach pracy oraz innych wewnętrznych uregulowaniach prawnych szkoły wyższej. Jednocześnie profesor napotyka na szereg podobnych negatywnych warunków pracy, tak jak asystent i adiunkt. Aby ich nie powtarzać ograniczmy się do kilku specyficznych determinant, które powodują, że profesorowie czasami, lub częściej, nie realizują celów i zadań, które powinni wykonać. Do nich między innymi należą [6 i 13]:

- odpowiedzialność profesora za kierowanie zakładem lub katedrą jest znikoma i proporcjonalna do śladowych uprawnień jakie posiada na tym stanowisku;
- w uczelniach niepublicznych, pracownicy faktycznie podlegają, dyspozycyjnym wobec założyciela, dziekanowi i kanclerzowi; rola i znaczenie profesorów jako przełożonych kierowników katedr i zakładów jest często iluzoryczna i sprowadza się do pobierania niskiego dodatku funkcyjnego, traktowanego jako uzupełnienie do skromnej pensji profesora;
- w części szkół wyższych, jak dwukrotnie wykazały wspomniane już wcześniej badania prowadzone przez autora, ważne miejsce zajmuje mobbing, lobbing i nierówne traktowanie zatrudnionych, w tym także profesorów; ponadto odżyła w zmienionej formie „zasada

partyjności zarządzania” (która funkcjonowała w różnym stopniu w uczelniach w okresie wczesnego PRL-u) w postaci tzw. grup „trzymających władzę” lub „spółdzielni” oraz tzw. „profesorów opiniodawczych” reprezentujących różne orientacje, ugrupowania polityczne i związkowe oraz grupy interesów.

Powyższe przykłady anomalii, naruszających sprawne, prawidłowe wykonywanie funkcji zarządzania, oraz rozwiązań sprzecznych z zasadą jednoosobowego kierownictwa, opartych na lobbingu i mobbingu stanowią istotne źródło naruszenia integralności zarządzania w szkołach wyższych na szczeblu: zakładu, katedry, instytutu i wydziału [16 i 19]. Brak spójnych, zgodnych, czytelnych celów i obowiązujących w jednakowym stopniu wszystkich zatrudnionych, zasad postępowania, staje się przyczyną dezintegracji zarządzania przez partykularne, indywidualne i grupowe cele oraz obniżenia jego efektywności.

Uczelnie, wydaje się, że od zawsze stoją przed problemem wyboru scentralizowanej lub zdecentralizowanej struktury organizacyjnej i poziomu samodzielności finansowej jej jednostek organizacyjnych. W przeprowadzonych przez autora ogólnopolskich badaniach, większość ankietowanych profesorów i doktorów opowiedziało się za samodzielnością finansową wydziałów, a tylko co trzeci z badanych opowiedział się za samodzielnością finansową katedr.[16 i 18]. Oznacza to wzrost akceptacji do korporacyjno-holdingowego charakteru uniwersytetu, którego wydziały przypominają córki spółki w holdingu.

Jednocześnie uczelnie, które chcą nazywać się „uniwersytetem” muszą pamiętać o rozwoju w swej strukturze badań naukowych i edukacji na wszystkich obszarach, a nie tylko na, w danym czasie, rentownych. Dlatego też gospodarka uniwersytetu powinna opierać się na następujących zasadach [4 i 17]:

- wydziały są samodzielne finansowo i pokrywają swe koszty z przychodów np. z tytułu uzyskanych dotacji z budżetu państwa, opłat za studia, świadczonych usług badawczych i doradczych oraz uzyskanych grantów badawczych i dydaktycznych;
- wydziały zobowiązane są do osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej, którą przeznaczają na samofinansowanie swojego rozwoju i w ustalonej części na dofinansowanie rozwoju uniwersytetu;
- realizowane planowo deficytowe przedsięwzięcia badawcze i edukacyjne oraz rozwój nowych specjalności i kierunków studiów oraz projektów edukacyjnych i badawczych uniwersytetu finansowane powinny być ze wspólnego funduszu rozwoju i nowych uruchomień, stworzonego ze środków wypracowanych przez wydziały;
- wszystkie przedsięwzięcia realizowane w uczelni winny osiągać nadwyżkę ekonomiczną,

- z wyjątkiem tych, które przyjęto do realizacji jako planowo deficytowe (w krótkim okresie);
- koszty i przychody osiągnięte przy realizacji każdego przedsięwzięcia powinny być oddzielnie ewidencjonowane, analizowane przez skarbnika wydziału i kwestora oraz optymalizowane przez instytucję wykonującą to przedsięwzięcie.

Nie stosowanie się do tych zasad może spowodować w szkole wyższej konflikty i zniechęć do roztropnego, przemyślanego i rentownego działania, co dezintegruje proces zarządzania oraz zmniejsza jego efektywność. Brak rozeznania w kształtowaniu się przychodów i kosztów poszczególnych przedsięwzięć edukacyjnych i badawczych oraz poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni powoduje obawę nieuzasadnionego zabierania środków z jednostkom wzorowo pracującym i przekazywanie ich do jednostek nieaktywnych, w celu sfinansowania ich deficytu. Wypracowane środki przez prawidłowo, aktywnie działające jednostki organizacyjne nie powinny być wykorzystane do pokrycia następstw braku należytej aktywności i rozrzutność pasywnych jednostek organizacyjnych. Powstały niepokój dezintegruje zarządzanie i pogarsza sytuację finansową szkoły wyższej. Ukrywanie niegospodarności jednostek organizacyjnych uczelni, źródeł powstałych strat i deficytów prowadzi do trwałego deficytu szkoły wyższej, trwałej utraty płynności finansowej, jej upadłości i przyspieszonej likwidacji [6 i 13].

Dezintegracja zarządzania pogłębia się wraz z pogarszaniem się jakości zarządzania w szkole wyższej i tym samym sprzyja rozwojowi kryzysu zarządzania, wywołującego spustoszenie w umysłach i odczuciach pracowników oraz niechęć do nieprzewidywalnych zmian. W tej trudnej sytuacji władze uczelni muszą, za aprobatą zatrudnionych lub przynajmniej przy braku zorganizowanego sprzeciwu, podjąć się trudnego zadania opracowania i wdrożenia strategii rozwoju i kompleksowego programu działań pro jakościowych, przełamujących kryzys pracy i integrujących zarządzanie w szkole wyższej w istniejących warunkach i w danym czasie. Nie ma uniwersalnych strategii rozwoju i programów sanacji oraz gotowych systemów zarządzania, które można by zaordynować uczelniom do wdrożenia. Każda szkoła wyższa to inna grupa zatrudnionych, o różnych problemach i oczekiwaniach [10 i 12]. Każda uczelnia ma swoją historię, ambicje, doświadczenia, specyfikę kultury pracy i skutecznych motywatorów oraz warunki finansowe, materialne i techniczne. Nie można sformułować i wystawić uniwersalnej recepty integracji zarządzania dla wszystkich uczelni; każda musi wypracować własną drogę i towarzyszące jej ścieżki poprawy jakości zarządzania na wszystkich szczeblach organizacyjnych uczelni.

Zasygnalizowane powyżej przyczyny dezintegracji zarządzania i niskiego jego poziomu w publicznych i niepublicznych uczelniach, w warunkach urynkowienia oraz integracji nauki i szkolnictwa wyższego w Europie, pozwalają na wskazanie działań, które należy podjąć w szkołach

wyższych, aby stopniowo eliminować zidentyfikowane przyczyny kryzysu zarządzania i niskiej jakości pracy [5 i 20 ].

W pierwszej kolejności należy przekonać zatrudnionych do działań, które zapewnią rozwój uczelni i stworzą warunki do odnoszenia sukcesów tym pracownikom, którzy będą chcieli jednocześnie pracować nad sobą i dla dobra uczelni; (I etap). Równocześnie konieczne jest podniesienie wiedzy, umiejętności i kompetencji zarządzających na wszystkich szczeblach uczelni, w zakresie zarządzania i ekonomii stosowanej w szkole wyższej; (II etap). Pracownik uczelni musi być jednocześnie homo sapiens i homo oeconomicus, a zarządzający muszą być menedżerami i umieć podejmować skuteczne, efektywne decyzje sprzyjające rozwojowi nauki i edukacji.

Zaangażowani i odpowiednio przygotowani do pełnienia swych funkcji pracownicy powinni pod kierunkiem władz uczelni i wydziałów zidentyfikować przyczyny dezintegracji zarządzania oraz istniejącej nieodpowiedniej jakości pracy. Następnie opracować realną do wykonania, popartą środkami, kompleksową strategię eliminacji przyczyn kryzysu pracy (zwłaszcza kryzysu zarządzania), doskonalenia i integracji zarządzania oraz rozwoju uczelni; (III etap).

Po takim przygotowaniu, zatrudnieni w szkole wyższej, pod kierownictwem wybranych władz uczelni i wydziałów, powinni przystąpić do rzetelnej, pełnej realizacji, w wyznaczonym czasie, przyjętej strategii sanacji i rozwoju uczelni, równocześnie podnosząc stan swojej wiedzy, umiejętności i kompetencji; (etap IV).

Podkreślenia wymaga konieczność rozróżnienia pojęcia integracji zarządzania od centralizacji zarządzania. Są to dwa różne pojęcia. Bardzo często wzrost integralności zarządzania wymaga decentralizacji zarządzania, wówczas bowiem najlepiej można zwiększyć zaangażowanie pracowników oraz uzyskać większą spójność rzeczywistych celów. Centralizacja zarządzania tworzy zazwyczaj pozory realizacji wspólnych celów, a w rzeczywistości bardzo różnicuje cele zatrudnionych w uczelni. Integracja zarządzania natomiast skupia pracowników wokół przełożonych i wspólnych celów, a centralizacja i dezintegracja zarządzania oddala.

## 5. Międzynarodowa mobilność edukacyjna

W przyjętej 19 czerwca 1999 roku tzw. „Deklaracji Bolońskiej” oraz w ustaleniach podjętych w trakcie kolejnych posiedzeń ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy Procesu Bolońskiego podjęto decyzje, które zrealizowane miały zapewnić , w przypadku [2]:

- **studentów:** dostęp do możliwości kształcenia i szkolenia oraz związanej z tym opieki, pomocy i świadczeń dla studentów;

- **nauczycieli akademickich, pracowników bibliotecznych i administracyjnych:** uznawanie oraz „waloryzowanie” okresów prowadzenia badań, nauczania i szkolenia w innym kraju europejskim bez naruszania ich uprawnień ustawowych;
- **uczelniami:** rozwój współpracy europejskiej w zakresie zapewnienia poprawy jakości , opracowania podobnych kryteriów i metodologii oceny oraz systemów punktów zaliczeniowych (ECTS).
- **państw sygnatariuszy:** poprzez zapewnienie mobilności edukacyjnej (horyzontalnej i wertykalnej) stworzyć pełne i nieograniczone warunki do mobilności obywateli oraz dostosowania system kształcenia do potrzeb rynku pracy; w tym celu należy dążyć do osiągnięcia wspólnej europejskiej przestrzeni dla szkolnictwa wyższego i badań naukowych w ramach różnorodności kultur, języków i systemów edukacyjnych, z poszanowaniem niezależności i autonomii uniwersytetów.

W dobie postępującej globalizacji, zdaniem Komisji Europejskiej nie może być granic dla nauki i szkolnictwa wyższego Europy. Władze uczelni w Polsce i innych krajach Europy i Azji mają do wyboru:

- aktywnie i rzeczywiście, a nie deklaratywnie, włączyć się do procesu integracji szkolnictwa wyższego w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego,
- lub rozpocząć proces likwidacji uczelni.

Wybór jest tu oczywisty – władze szkoły wyższej muszą jak najszybciej stworzyć dogodne warunki do rozwoju mobilności edukacyjnej studentów i pracowników uczelni. Obecne działania są absolutnie nie wystarczające i wymagają przede wszystkim nowego podejścia do umiędzynarodowienia swojej uczelni.

Dotychczas część szkół wyższych nastawiło się na kształcenie młodzieży głównie do potrzeb rynku pracy jednego lub kilku powiatów lub jednego lub kilku województw. Były to wyższe szkoły lokalne lub regionalne. Tylko kilka uniwersytetów klasycznych i politechnik miało ambicje zaistnieć sporadycznie na międzynarodowym rynku pracy. Obecnie ambicje szkół wyższych w Polsce wzrastają i chcą być postrzegane przez młodzież i pracodawców z innych krajów, zwłaszcza ościennych. Dziś uczelnie, które nie podejmą się realizacji międzynarodowego programu kształcenia utracą najlepszych studentów i będą miały lokalne znaczenie, jako prawie wyższe licencjackie szkoły zawodowe. Przyszłość polskich uniwersytetów i politechnik leży w tym, aby jednocześnie realizowały profil akademicki i profil praktyczny na wszystkich trzech poziomach kształcenia w wymiarze międzynarodowym. W tym kierunku formułowane są przedstawione

powyżej wymagania Procesu Bolońskiego i zalecenia Unii Europejskiej w zakresie rozwoju międzynarodowej mobilności edukacyjnej. W tym samym kierunku idą oczekiwania studentów [8].

## Literatura

### Artykuł został napisany w oparciu o poniższe publikacje autora (Tadeusza Wawaka)

1. Dylematy jakości zarządzania w szkole wyższej, [w:] Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Sikory i M. Giemzy, wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2012.
2. Ewolucja europejskiego systemu szkolnictwa wyższego w ramach Procesu Bolońskiego a zarządzanie uczelnią w warunkach postępującej integracji i globalizacji, [w:] "Człowiek ponowoczesny wobec wyzwań globalizacji - studium interdyscyplinarne", praca zbiorowa praca zbiorowa pod red.: J. Filipka, I. Głuszyńskiej, A. Wąsińskiego, M. Płaszewskiego, WSA, Bielsko-Biała 2008 r.
3. Innowacyjna, projakościowa strategia naprawczo-rozwojowa jednostki organizacyjnej szkoły wyższej – w warunkach nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym, [w:] „Innowacyjność i jakość – wyznaczniki sukcesu”, praca zbiorowa pod red. naukową Z. Kłosa, Wydawnictwo: Politechnika Poznańska IMR i PS, Poznań, 2010 r.
4. Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012 r.
5. Jakość zarządzania w uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwestorów - wyniki badań, [w:] „Wyzwania jakości zarządzania w szkołach wyższych”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011 r.
6. Najważniejsze propozycje zmian w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym w Polsce w opinii ankietowanych profesorów – wyniki badań, [w:] „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance”, część 1, nr 3, wrzesień 2012, Gdańsk.
7. Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym, [w:] „Komunikacja i jakość w zarządzaniu” praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2010 r.
8. Oczekiwania studentów skrócony raport z badań ankietowych, [w:] „Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji”, praca zbiorowa pod red. naukową E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2012 r.
9. Problemy projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkole wyższej – wyniki badań, [w:] „Przedsiębiorczość Rozwój Zarządzanie”. Praca zbiorowa pod red. R. Barcika, G. Biesoka, M. Jakubca, Wydawnictwo ATH w Bielsku-Białej 2010 r.
10. Projakościowe zarządzanie strategiczne w szkolnictwie wyższym w warunkach kryzysu, [w:] „Koncepcje zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem”, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, Mfiles.pl seria wydawnicza, Encyklopedia Zarządzania, Kraków 2010 r.
11. Rewolucja czy ewolucja w programach kształcenia na studiach menedżerskich, [w:] „Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi”, praca zbiorowa pod red. naukową J.S. Kardasa, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012
12. Strategia rozwoju i zarządzania narzędziem doskonalenia funkcjonowania szkoły wyższej, [w:] „Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji”, Tom II, praca zbiorowa pod red. T. Sikory , Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2010 r.
13. 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 r.
14. TQM a jakość zarządzania w szkole wyższej w okresie reformy, [w:] „Kompleksowe zarządzanie jakością w organizacji w zmiennym otoczeniu”, praca zbiorowa pod red. naukową E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2012 r.
15. Uwagi na kanwie nowelizacji prawa o szkolnictwie wyższym, [w:] „Metody, techniki i narzędzia zarządzania”, praca zbiorowa pod red. naukową E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2011 r.
16. Wstępny, roboczy raport z I etapu badań na temat: „Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym, [w:] „Wyzwania jakości zarządzania w szkołach wyższych”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011 r.



17. Zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych, [w:] Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki, „Prace Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu PN 264”, Wrocław 2012 r.
18. Zarządzanie przez jakość, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1996 r.
19. Zarządzanie w szkole wyższej. Raport z badań zrealizowany pod kierunkiem T. Wawaka w ramach projektu badawczego finansowanego z wydziałowej rezerwy na badania własne (WBPW) Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2008-2009.
20. Zdezintegrowane przez cele zarządzanie w szkołach wyższych, [w:] „Zintegrowane systemy zarządzania w usługach”, praca zbiorowa pod red. naukową E. Skrzypek, UMCS, Lublin 2012 r.
21. Znaczenie reformy szkolnictwa wyższego w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw, [w:] „Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja – Kooperacja – Klastering, praca zbiorowa pod red. naukową R. Borowieckiego i T. Rojka Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2011 r.
22. Znormalizowane systemy zarządzania jakością w szkole wyższej – specyfika i właściwości, [w:] „Rola znormalizowanych systemów zarządzania w zrównoważonym rozwoju”, praca zbiorowa pod red. naukową J. Łańcuckiego, Zeszyty Naukowe, nr 166, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011 r.