

Tadeusz Wawak
Wyższa Szkoła Administracji
w Bielsku-Białej¹

ZARYS MODELU DOSKONALENIA ZARZĄDZANIA W SZKOŁACH WYŻSZYCH

Streszczenie

W ramach reformy szkolnictwa wyższego od marca 2011 roku wdrażane są w Polsce nowe rozwiązania dotyczące funkcjonowania uczelni publicznych i niepublicznych, w tym zwłaszcza zarządzania nimi. Prowadzone przez autora wieloletnie badania oraz śledzenie procesu przygotowywania i opracowania kolejnej wersji noweli prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego w Polsce pozwala na stwierdzenie, że przyjęta przez sejm i senat ostateczna wersja tej noweli różni się od wcześniejszych (i to nie zawsze na plus) oraz, że jest pierwszym etapem reformy szkolnictwa wyższego, za którym muszą pójść następne, bardziej radykalne i konsekwentne, poparte pokaznym wsparciem finansowym.

Oznacza to, że ostateczny kształt modelu zarządzania w szkołach wyższych nie został jeszcze określony i prace nad tą kwestią będą jeszcze w Polsce trwały. Dlatego też warto pochylić się nad problemami i sposobami doskonalenia zarządzania w uczelniach publicznych i niepublicznych oraz zająć się budową, jak na razie zarysu, modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych, którego wdrożenie spowoduje ciągły wzrost jakości zarządzania. Ten cel przyświeca autorowi w poniższym opracowaniu, w którym skoncentrowano uwagę na kilka najważniejszych problemach towarzyszących procesowi doskonalenia zarządzania w szkole wyższej.

Opracowywanie zarysu modelu projakościowych zmian w zarządzaniu szkołami wyższymi wymagał uprzedniego przedstawienia zaleceń procesu bolońskiego i Unii Europejskiej w tym zakresie, specyfiki szkół wyższych w Polsce, która stanowi człon założeń konstruowanego modelu oraz czynników decydujących o efektach pracy zatrudnionych w uczelni.

Następnie w opracowaniu przedstawiono zaadaptowane do potrzeb i warunków uczelni osiem zasad EFQM oraz zaproponowane główne wartości i zasady ciągłego doskonalenia jakości zarządzania w szkołach wyższych.

Najważniejszą częścią opracowania jest charakterystyka zaproponowanego przez autora

¹ Autor jest ponadto profesorem Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

wstępnego zarysu modelu zarządzania w szkolnictwie wyższym oraz przedstawienie w formie rysunku graficznego ujęcia tego modelu.

Słowa kluczowe: zarządzanie, jakość zarządzania, model doskonalenie zarządzania, system zarządzania ISO 9000, szkoła wyższa, samofinansowanie rozwoju uczelni, proces boloński, Unia Europejska, Europejska Fundacja Zarządzania Jakością.

1. Wprowadzenie

W ramach reformy szkolnictwa wyższego od marca 2011 roku wdrażane są w Polsce nowe rozwiązania dotyczące funkcjonowania uczelni publicznych i niepublicznych, w tym zwłaszcza zarządzania nimi. Stało się to za sprawą ustawy z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw.² Ustawie towarzyszyło ponad 20 rozporządzeń wykonawczych Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, które nie zostały opublikowane wraz z ustawą. Część z nich zostało opublikowane po wejściu powyższej ustawy w życie, czyli po 1 października 2011 r. (część nowych rozwiązań nie obowiązywało przez wyznaczony w ustawie okres). Szkoły wyższe były nieprzygotowane do wdrożenia omawianej noweli w życie. Przeciwnicy przeprowadzanej reformie szkolnictwa wyższego oczekiwali na nowe lub znowelizowane, co dopiero wydane, rozporządzenia wykonawcze do ustawy. Sposób wdrażania ustawy z 18 marca 2011 roku budzi poważne zastrzeżenia, za co winę ponoszą Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz władze tych uczelni publicznych i niepublicznych, które nie spieszyli się, nie dokładali należytych starań aby sprawnie, skutecznie i efektywnie wdrożyć nowe rozwiązania, dotyczące funkcjonowania uczelni, ujęte ustawie reformującej szkolnictwo wyższe.³

Prowadzone przez autora wieloletnie badania oraz śledzenie procesu przygotowywania i opracowania kolejnej wersji noweli prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego w Polsce⁴ pozwala na stwierdzenie, że przyjęta przez sejm i senat ostateczna wersja tej noweli różni się od wcześniejszych (i to nie zawsze na plus) oraz, że jest pierwszym etapem reformy szkolnictwa wyższego, za którym muszą pójść następne, bardziej radykalne i konsekwentne, poparte pokaznym

2 Dz. U. 2011, Nr 84, poz. 455.

3 Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 357-376.

4 T. Wawak, Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce Komunikacja i jakość w zarządzaniu, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, 201 -224.

wsparciem finansowym.⁵ Oznacza to, że ostateczny kształt modelu zarządzania w szkołach wyższych nie został jeszcze określony i prace nad tą kwestią będą jeszcze w Polsce trwały.

Dlatego też warto pochylić się nad problemami i sposobami doskonalenia zarządzania w uczelniach publicznych i nie publicznych oraz zająć się budową, na razie zarysu, modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych, którego wdrożenie spowoduje ciągły wzrost jakości zarządzania. Ten cel przyświeca autorowi w poniższym opracowaniu. Opracowywanie modelu projakościowych zmian w zarządzaniu szkołami wyższymi wymaga uprzedniego przedstawienia wymagań procesu bolońskiego i Unii Europejskiej w tym zakresie, specyfiki szkół wyższych w Polsce, która stanowi człon założeń konstruowanego modelu oraz czynników decydujących o efektach pracy zatrudnionych w uczelni i spowoduje ciągły wzrost jakości zarządzania. Ponadto konieczne jest przedstawienie, zaadaptowanych do potrzeb i warunków uczelni ośmiu zasad EFQM oraz określenia głównych wartości i zasad ciągłego doskonalenia jakości zarządzania w szkołach wyższych.

2. Wymagania procesu bolońskiego i Unii Europejskiej w zakresie zapewnienia jakości

Obowiązująca ustawa - Prawo o szkolnictwie wyższym, realizując częściowo wymagania procesu bolońskiego i zalecenia Unii Europejskiej, do warunków oceny instytucjonalnej zalicza funkcjonowanie i doskonalenie systemów zapewnienia jakości kształcenia i wymaga działania w uczelniach wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia.⁶ Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego ograniczyło w projekcie ostatniej nowelizacji tej ustawy system zapewnienia jakości tylko, do jednego jego obszaru, czyli do jakości kształcenia. Nie wzięto po uwagę, że w art.13, ust.1 Ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym⁷ zaliczono dziewięć podstawowych zadań uczelni, a nie jedno – kształcenie studentów. Zapomniano, między innymi o prowadzeniu badań naukowych, wychowania studentów, upowszechnianie i pomnażanie osiągnięć naukowych, działania na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych.

Dlaczego tak postąpiono? Dlaczego niepoprawnie przetłumaczono z języka angielskiego na język polski tytuł podstawowego dokumentu w tej sprawie (przyjętego podczas posiedzenia ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy procesu bolońskiego, 20 maja 2005 roku w Bergen) - z „*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European*

⁵ T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach Wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

⁶ Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r., Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm., art.9, ust. 3, pkt. 3 i 4.

⁷ Tamże, art.13, ust.1.

Higher Education Area”⁸, na „Standardy dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”⁹. Wprowadzenie do nazwy dokumentu słowa „kształcenie” znacznie zawężyło zakres pojęcia „zapewnienia jakości” przyjętego w dokumentach procesu bolońskiego. Takie ograniczenie zapewnienia jakości w uczelni pozwoliło na wyeliminowanie z zajmowania się tym problemem specjalistów z zakresu zarządzania i przekazanie tej kwestii głównie w ręce pedagogów, filozofów i socjologów, ze stratą dla uczelni.

Punktem wyjścia do opracowania wspomnianych powyżej standardów dotyczących zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego była wydana przez Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów (EUA) tzw. „Deklaracja z Grazu” z lipca 2003 r., która stwierdza, że „celem europejskiego wymiaru zapewnienia jakości jest promowanie wzajemnego zaufania oraz poprawa przejrzystości, przy poszanowaniu różnorodności krajowych uwarunkowań i przedmiotów nauczania”¹⁰. Obok promowania wzajemnego zaufania celem omawianych wskazówek i standardów jest doskonalenie jakości, czyli praktycznie można powiedzieć, że „Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area” zalecają wdrożenie „zapewnienia jakości” oraz „doskonalenie jakości”, czyli praktycznie stosowanie w szkołach wyższych „zarządzania jakością”; rozumianego zgodnie z normą EN ISO 9000:2005 ISO 9000:2005¹¹. Przekonują o tym także cele zapewnienia jakości (wewnętrznych i zewnętrznych) zapisane w tych standardach i wskazówkach:¹²

- *poprawa kształcenia oferowanego studentom w instytucjach szkolnictwa wyższego EOSW;*
- *pomoc instytucjom szkolnictwa wyższego w zarządzaniu jakością i podnoszeniu jej poziomu, a tym samym - pomoc w uzasadnieniu ich autonomii instytucjonalnej;*
- *zbudowanie właściwego otoczenia dla pracy agencji zapewnienia jakości;*
- *sprawienie, aby zewnętrzne zapewnienie jakości stało się bardziej przejrzyste i łatwiejsze do zrozumienia dla wszystkich zainteresowanych stron.*

Na szczególną uwagę zasługuje ich aplikacyjny charakter, albowiem w swym założeniu mają być źródłem propozycji i porady zarówno dla uczelni opracowujących własne systemy zapewnienia jakości. „Celem standardów i wskazówek nie jest dyktowanie praktyk. Nie należy ich rozumieć

8 Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen 19-20 May 2005 <http://www.bologna-bergen2005.no/> data odczytu 10.05.2012 r.

9 „Standardy dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”, <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/sprawy-miedzynarodowe/proces-bolonski/>, data odczytu 10.05.2012 r.

10 Tamże, s.12.

11 Systemy zarządzania jakością Podstawy i terminologia, EN ISO 9000:2005, polska wersja, CEN 2005 – PKN Warszawa 2006

12 „Standardy dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”, cyt. wyd.

jako postanowień o charakterze nakazowym lub niepodlegającym zmianie.

Przyjęte w maju 2005 r. w Bergen, przez ministrów szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy procesu bolońskiego, wymagania dotyczące zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym są ściśle związane z zaleceniami Unii Europejskiej. Początku wspólnych działań w tym obszarze należy szukać w Zaleceniu Rady Unii Europejskiej z 1998 r. w sprawie zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym. Spowodowało to utworzenie w 2000 r. ENQA (Europejska Sieć Współpracy na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, przemianowana w 2004 r. na Europejskie Stowarzyszenie Zapewnienia Jakości).

W dniu 23 kwietnia 2008 Parlament i Rada Unii Europejskiej w swym akcie normatywnym „Zalecenie w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie”:¹³

- przyjęły do akceptującej wiadomości standardy i wytyczne w zakresie zapewnienia jakości w europejskim obszarze szkolnictwa wyższego, uzgodnione przez ministrów w Bergen w maju 2005 r., zawierające wspólne zasady zapewnienia jakości, które powinny stanowić podstawę realizacji Europejskich Ram Kwalifikacji i Krajowych Ram Kwalifikacji;
- zobligowały szkoły wyższe do promowania i stosowania zasad zapewnienia jakości w kształceniu i szkoleniu, określonych w załączniku III, przy odnoszeniu kwalifikacji zdobytych w kształceniu wyższym do Europejskich Ram Kwalifikacji (a więc i Krajowych Ram Kwalifikacji); czyli wyraźnie określiły co przez zapewnienie jakości w szkolnictwie wyższym należy rozumieć.

Bardzo istotną częścią składową omawianego „Zalecenia” jest wspomniany powyżej załącznik III zatytułowany: „*Wspólne zasady zapewniania jakości w szkolnictwie wyższym oraz w kształceniu i szkoleniu zawodowym w kontekście europejskich ram kwalifikacji*”. Ponieważ dokument ten jest powszechnie nieznanym warto go w tym miejscu przytoczyć in extenso:

Podczas wdrażania europejskich ram kwalifikacji i zapewnienia jakości, konieczne do zagwarantowania odpowiedzialności i doskonalenia szkolnictwa wyższego oraz kształcenia i szkolenia zawodowego, powinny być realizowane zgodnie z następującymi zasadami:

- *polityka i procedury zapewniania jakości powinny stanowić podstawę dla wszystkich poziomów ram kwalifikacji,*
- *zapewnianie jakości powinno być integralną częścią wewnętrznego zarządzania*

¹³ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, cyt. wyd. s. 2-3.

- instytucjami kształcenia i szkolenia,*
- *zapewnianie jakości powinno obejmować regularną ocenę instytucji lub programów przez organy lub agencje monitorowania zewnętrznego,*
 - *organy lub agencje monitorowania zewnętrznego zapewniania jakości powinny być poddawane regularnym przeglądom,*
 - *zapewnianie jakości powinno obejmować następujące wymiary: kontekst, wkład, proces i informacje wyjściowe, zwracając uwagę na rezultaty i efekty uczenia się,*
 - *systemy zapewniania jakości powinny obejmować następujące elementy:*
 - *jasne i mierzalne cele i standardy,*
 - *wytyczne dotyczące wdrażania, w tym zaangażowanie zainteresowanej strony,*
 - *odpowiednie zasoby,*
 - *spójne metody oceny, wiążące ocenę wewnętrzną z oceną zewnętrzną,*
 - *mechanizmy informacji zwrotnej i procedury służące poprawie,*
 - *szeroko dostępne wyniki oceny,*
 - *inicjatywy zapewniania jakości na poziomie międzynarodowym, krajowym i regionalnym powinny być koordynowane w celu zagwarantowania przeglądu, spójności, synergii i analizy całego systemu,*
 - *zapewnianie jakości powinno być procesem współpracy na wszystkich poziomach i we wszystkich systemach kształcenia i szkolenia, angażującym istotne zainteresowane strony, w państwach członkowskich oraz w całej Wspólnocie,*
 - *wskazówki dotyczące zapewniania jakości na poziomie wspólnotowym mogą określać punkty odniesienia do oceny wzajemnego uczenia się.*

Ustawa – prawo o szkolnictwie wyższym nakłada na uczelnie działające w Polsce, podobnie jak wyżej omawiane „Zalecenie” Unii Europejskiej, obowiązek wdrożenia, funkcjonowania i doskonalenia systemu zapewnienia jakości (czyli zarządzania jakością). Pomijając drobne różnice w słowach „zapewnianie i zapewnienie” jakości, wynikające z nieskoordynowanego tłumaczenia z języka angielskiego na język polski tego pojęcia, musimy jednoznacznie stwierdzić, że to co w wielu szkołach wyższych nazywa się systemem zapewnienia (zapewniania) jakości i nie wiele ma wspólnego z wymogami jakie przypisuje się mu w omawianym „Zaleceniu” Unii Europejskiej. Władze części uczelni zmieniły tytuły dotychczas istniejących dokumentów, bez ich przebudowania – na przykład, to co dotychczas nazywano „oceną pracowników” (walidacją) przemianowano na „system zapewnienia (zapewniania) jakości”. Oczywiście takie podejście władz uczelni do

stosowania wymogów europejskich spowoduje, że długo jeszcze usługi edukacyjne i badawcze, świadczone przez uczelnie, będą odbijać swym poziomem, oczywiście in minus, od poziomu usług świadczonych przez czołowe szkoły wyższe w Europie. Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest to, że rektorzy i pozostałe osoby wchodzące w skład władz wielu uczelni, nie zapoznali się z wyżej omawianymi dokumentami:

- „Standardy dotyczące zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”, przyjęte w 2005 r. w Bergen w ramach procesu bolońskiego;¹⁴
- Zalecenie Parlamentu i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (załącznik III).¹⁵

Dlatego też, część uczelni w pośpiechu przeredagowało dotychczasowe rozporządzenia (dotyczące, na przykład walidacji nauczycieli akademickich), kładąc nacisk na wprowadzenie do nich pojęcia „zapewnianie jakości”, zgodnie z wymogami formalnymi ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym. Wprowadzanie w tej części uczelni wymaganych zmian w sposób formalny, tak aby jak najmniej zmienić, stało się zaraźliwe w polskich szkołach wyższych.

Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości¹⁶ stało się bardzo ważnym procesem, wchodzącym w skład zarządzania w szkole wyższej, którego celem jest ciągle doskonalenie jakości zarządzania na wszystkich szczeblach uczelni. Tylko w ten sposób szkoły wyższe mogą zapewnić i osiągnąć wzrost jakości świadczonych usług badawczych, edukacyjnych i doradczych na konkurencyjnym rynku krajowym i europejskim. Taki jest bowiem cel zalecanego doskonalenia wdrożonego systemu zapewnienia jakości i zarządzania jakością.

3. Specyfika szkół wyższych w Polsce - założenia modelu doskonalenia zarządzania

Szkolnictwo wyższe w Polsce składa się z czterech sektorów:

- uczelnie publiczne;
- uczelnie niepubliczne;

14. „Standardy dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”, cyt. wyd.

15 Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, cyt. wyd. s. 2-3.

16 Zapewnienie jakości zdaniem normy EN ISO 9000:2005 jest częścią zarządzania jakością, ukierunkowaną na zapewnienie zaufania, że wymagania dotyczące jakości będą spełnione. Natomiast zarządzania jakością według tej normy to skoordynowane działania dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. Zapewnienie jakości poszerzone o doskonalenie jakości (część zarządzania jakością ukierunkowana na zwiększenie zdolności do spełnienia wymagań dotyczących jakości) nazwano zarządzaniem jakością. Wersja polska EN ISO 9000:2005, „Systemy zarządzania jakością – Podstawy i terminologia, Norma Europejska, CEN – Europejski Komitet Normalizacyjny; ICS 01.040.03; 03.120.10; 2005.

- specjalne uczelnie publiczne - wojskowe, morskie, służb publicznych (policyjnej, straży pożarnej), artystyczne, medyczne;
- uczelnie kościelne i związków wyznaniowych.

Przedmiotem zainteresowania tego opracowania będą uczelnie publiczne i niepubliczne, podlegające nadzorowi ze strony ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego, który obecnie nazywa się Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Przez uczelnie publiczną rozumie się szkołę wyższą utworzoną przez państwo reprezentowane przez właściwy organ władzy (sejm) lub administracji publicznej (ministra właściwego do szkolnictwa wyższego) w sposób określony w ustawie. Natomiast uczelnia niepubliczną tworzy założyciel - osoba fizyczna albo osoba prawna niebędąca państwową ani samorządową osobą prawną.¹⁷

Uczelnie publiczne nie są więc uczelniami państwowymi, a uczelnie niepubliczne nie są własnością prywatną. Ta konstrukcja prawa własności dotycząca szkół wyższych nie jest czytelna i przejrzysta. Ponieważ publiczny uniwersytet nie jest własnością państwa, które nie posiada znamion założyciela tej uczelni. Dlatego części zatrudnionych w nim pracowników uważa, że uczelnia publiczna jest własnością wspólną, czyli niczyją. Jednocześnie zatrudnieni w uczelni niepublicznej postrzegają założyciela jako jej właściciela, choć nim nim jest; podobnie czuje to założyciel. Nie wnikając w przyczyny dla których nie podzielono uczelni na państwowe i prywatne, musimy dostrzec konflikty interesów wynikające z takiego ustroju i ładu wewnętrznego uczelni publicznych i niepublicznych, będących następstwem narzuconych przez państwo niejasnych stosunków własnościowych, co przekłada się bezpośrednio na sposób zarządzania w tych szkołach wyższych.

Uczelnie są autonomiczne we wszystkich obszarach swojego działania na zasadach określonych w ustawie. Szkoły wyższe kierują się zasadami wolności nauczania, badań naukowych i twórczości artystycznej. Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym stanowi ponadto, że uczelnie publiczne i niepubliczne, pełniąc misję odkrywania i przekazywania prawdy poprzez prowadzenie badań i kształcenie studentów, stanowią integralną część narodowego systemu edukacji i nauki oraz współpracują z otoczeniem społeczno-gospodarczym.¹⁸

Określone w statucie szkoły wyższej - misja i cele uczelni publicznych i niepublicznych powinny być zbieżne i różnić się tylko akcentami i zakresem, a nie istotą swojego funkcjonowania. Natomiast wizja i przyjęta strategia jej realizacji powinna być, w mniejszym lub większym stopniu, różna w każdej uczelni. Dlatego też uczelnie powinny wyznaczać sobie własne,

17 Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r., cyt. wyd. art 2.

18 Tamże, art 4.

konkurencyjne bieżące i długookresowe zadania.

Realizacja zadań uczelni wiąże się z powstaniem kosztów, które pokryte powinny być z różnych rodzajów przychodów uczelni, przy czym przychody te powinny być większe od poniesionych wydatków. Szkoła wyższa powinna ze swej działalności uzyskać nadwyżkę przychodów nad wydatkami, przeznaczoną na samofinansowanie swojego rozwoju. Jednym z przychodów uczelni jest czesne wpłacone przez studentów, przy czym w uczelniach publicznych czesne płaca studenci studiów komercyjnych (głównie studiów niestacjonarnych i podyplomowych) lub ich sponsorzy natomiast w uczelniach niepublicznych wszyscy studenci lub ich sponsorzy. Z powyższego wynika, że za studia stacjonarne w ustalonym rozmiarze płaci państwo, które jest tu szczególnym sponsorem.

Mając na uwadze konstruowanie modelu doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych musimy odpowiedzieć sobie na proste pytanie - kto za to doskonalenie powinien zapłacić? Wiąże się to z koniecznością uprzedniej odpowiedzi na pytania podstawowe dotyczące odpłatności za studia i funkcjonowania uczelni publicznych i niepublicznych. Powstają w tym miejscu następujące pytania – wątpliwości:

- Czy państwo powinno finansować studia stacjonarne w uczelniach publicznych?
- Czy studia w uczelniach publicznych powinny być płatne?
- Czy studia w uczelniach niepublicznych powinny być płatne?
- Czy powinny istnieć studia niestacjonarne?
- Czy powinny istnieć uczelnie niepubliczne?

Konstytucja III RP nie pozwala na wprowadzenie czesnego na studiach stacjonarnych. Studia zaoczne są mocno zakorzenione w polskim społeczeństwie dlatego też o ich likwidacji nie może być mowy. Zmienić się musi jednak sposób ich prowadzenia. Szkoły niepubliczne okres swej świetności mają za sobą. Oczekiwania jakie z nimi wiązano nie ziściły się. Niż demograficzny doprowadzi do likwidacji większości z nich. Pozostaną drogie najlepsze i tanie najgorsze. Pierwsze będą handlować wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami, a drugie „dyplomami”. Uczelnie niepubliczne powinny istnieć a najlepsze z nich powinny mieć dostęp do środków budżetowych na dofinansowanie realnie prowadzonych badań naukowych.

Pojawia się nowy problem zauważony podczas badań. Studenci studiów dziennych coraz częściej podejmują prace zarobkową na pełnym lub pół etatu. Nie pozwala im to na uczestniczenie w wykładach. Uczelnie muszą znaleźć sposób na umożliwienie studentom uczestniczenia w wykładach za pośrednictwem internetu, z możliwością obejrzenia go w innym terminie niż miał miejsce. Muszą powstać czytelnice internetowe z których będą mogli korzystać studenci studiów

stacjonarnych i niestacjonarnych. Znacznie rozbudowane muszą być zajęcia prowadzone w formie E-learningu. Powstają więc nowe wyzwania dla zarządzających uczelniami oraz zapotrzebowanie na opracowanie i wdrożenie nowych sposobów i metod doskonalenia zarządzania w szkołach wyższych.

Uczelnie pod kierunkiem rektora muszą jak najszybciej opracować, odpowiadającą aktualnym i przyszłym potrzebom, zgodną z wymogami procesu bolońskiego i zaleceniom Unii Europejskiej politykę jakości i strategię jej realizacji na najbliższe lata. W kilkudziesięciu szkołach wyższych w Polsce opracowano politykę jakości i wymaganą dokumentację systemu zarządzania jakością oraz uzyskano, po przeprowadzonym audicie tego systemu, stosowne certyfikaty, potwierdzające zgodność wprowadzonego systemu zarządzania jakością z wymogami normy ISO 9001 w całej lub wydzielonej części uczelni. Nie wchodząc w ocenę skutków tych przedsięwzięć organizacyjnych, można w oparciu o wyniki przeprowadzonych badań stwierdzić, że przyjęta polityka jakości w części certyfikowanych jednostek organizacyjnych była zlepkiem niepopartych możliwościami, czasami niespójnych życzeń, co do realizacji których nie przyjęto realnej strategii osiągnięcia zamierzonych celów.¹⁹ Należy pamiętać o tym, że polityka jakości w uczelniach i ich jednostkach organizacyjnych:

- powinna określać realne cele jakościowe, sposoby ich realizacji i zawierać dopracowaną strategię ich osiągnięcia w danym czasie;
- wszyscy pracownicy jednostki organizacyjnej, której polityka jakości dotyczy, powinni ją znać, zrozumieć, być przekonani o jej słuszności, akceptować ją, znać i rozumieć cele jakie stoją przed nimi i brać udział w jej praktycznej realizacji na swym stanowisku pracy;
- przyjęte cele jakościowe muszą być zrozumiałe i w przystępny sposób mierzalne;
- przełożeni muszą zapewnić podwładnym niezbędne środki dla realizacji celów jakościowych, a uczelnia musi dysponować odpowiednimi zasobami (w tym finansowymi na należyte wynagrodzenie pracowników) do realizacji zadań przewidzianych w strategii doskonalenia jakości pracy wszystkich zatrudnionych, studentów, doktorantów, słuchaczy i jakości zamierzonych efektów;
- funkcjonowanie i rozwój uczelni – organizacji inteligentnej oraz poszczególnych jej komórek organizacyjnych powinien być oparty na pracownikach uczących się, zespołowym działaniu oraz zaangażowaniu zatrudnionych, studentów, doktorantów i słuchaczy.

19 M. Tutko, ISO w szkołach wyższych kształcących na kierunkach ekonomicznych, [w:] „Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenie i perspektywy”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Sikory, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2008.

Nabywca telewizora, mieszkania lub garnituru pragnie nabyć towar, po jak najniższej cenie przy jednoczesnym spełnieniu oczekiwań jaki z tym towarem wiąże. Klient jest wówczas świadom swych potrzeb i potrafi ocenić stopień ich zaspokojenia przez dany produkt. Poziom jakości towaru może częściowo ustalić już w momencie zakupu lub całkowicie w trakcie użytkowania w okresie obowiązującej gwarancji i rękojmi.

Zupełnie inaczej przedstawia się ta sytuacja w przypadku odpłatnych studiów, na przykład z dochodów własnych studenta, który w tym przypadku jest klientem (płaci za usługę edukacyjną z góry) i beneficjentem usługi edukacyjnej (zdobywa określoną wiedzę, umiejętności i kompetencje). Powstaje w tym miejscu pytanie zasadnicze - czego oczekuje student, co jest dla niego w danym momencie najważniejsze – zdanie egzaminu i uzyskanie dyplomu na dowolną pozytywną ocenę, czy też zdobycie wymaganej przez niego wiedzy, umiejętności i kompetencji? Najczęściej student chciałby jednocześnie uzyskać jedno i drugie, przy czym w pierwszej kolejności i ważniejsze dla studenta jest zdanie egzaminu i uzyskanie dyplomu. Wiedza, umiejętności o kompetencje schodzą najczęściej na drugi plan, ale nadal są dla niego istotne. Z badań i doświadczeń dydaktycznych autora wynika, że dla studentów, którzy chcą tylko zdać egzamin i uzyskać dyplom poziom uzyskanej wiedzy, umiejętności i kompetencji jest dla nich nieistotny. Studenci ci na ogół nie kończą studiów.

Kolejnym problem, który musimy uwzględnić to brak kompetencji studenta do oceny efektów swego kształcenia. Kieruje się więc jedynym wskaźnikiem, który posiada - ocenami z zaliczeń z ćwiczeń i egzaminu, które najczęściej mierzą głównie poziom wiedzy studenta z danego zdawanego przedmiotu. Poziom jakości kształcenia studiów licencjackich, na przykład na kierunku „Administracja” nie jest średnią arytmetyczną uzyskanych ocen, ale efektem synergii całości wiedzy, umiejętności kompetencji uzyskanych przez studenta w trakcie trzech letnich studiów, potwierdzonych w trakcie wykonywanej pracy zawodowej, po ukończeniu studiów. Tak to widzi omawiane powyżej „Zalecenie” Unii Europejskiej, w którym „efekty kształcenia” rozumiane jako „efekty uczenia się” oznaczają określenie tego, co uczący się wie, rozumie i potrafi wykonać **po ukończeniu procesu uczenia się**, które dokonywane jest w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji.²⁰ Potwierdza to tezę, wynikającą z badań autora, że student po pierwszym semestrze studiów licencjackich nie jest w stanie ocenić jakość kształcenia przez pryzmat efektów kształcenia. Będzie to mógł ocenić dopiero po ukończeniu studiów. Dlatego też bezsensowna jest ocena jakości kształcenia przez studentów po zakończeniu pierwszego lub drugiego semestru ich

²⁰ Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, cyt. wyd., s. 4.

studiów. Tego samego zdania, jak wynika z przeprowadzonych badań przez Autora, są studenci.²¹ Ich zdaniem, wpływ walidacji - przeprowadzanych ocen nauczycieli akademickich przez studentów - na jakość kształcenia jest nie wielki, podobnie jak i hospitacji zajęć. W wielu uczelniach są to podstawowe element ich „systemu zapewnienia jakości”, które praktycznie pożądanym systemem zastępują - bez osiągnięcia zamierzonych efektów.

4. Czynniki decydujące o efektach jakościowych pracy zatrudnionych w uczelni

Każdy pracownik uczelni chciałby awansować, osiągać wysokich efekty jakościowe swej pracy i stosowne wynagrodzenie. W rzeczywistości jednak każdy osiąga mniejsze efekty i wynagrodzenie, niż by tego sobie życzył. Efekty jakościowe pracy zatrudnionych, w tym nauczycieli akademickich, są bardzo zróżnicowane. Na poziom tych efektów jakościowych wpływają bowiem z różną siłą, równocześnie, rozmaite czynniki, które możemy podzielić na:

- czynniki zewnętrzne, które oddziałując na uczelnie, wpływają także na postępowanie wszystkich zatrudnionych w szkole wyższej,
- czynniki wewnętrzne kreowane w szkole wyższej przez osoby pełniące funkcje kierownicze, zwłaszcza rektora, prorektorów, kanclerza, kwestora oraz dziekanów, oddziałujących na aktywność zatrudnionych w uczelni,
- czynniki indywidualne – osobiste oddziałujące na zachowania każdego pracownika uczelni z osobna.

Do podstawowych **czynników zewnętrznych** oddziałujących na to co dzieje się w uczelni, i tą drogą na postępowanie, w różny sposób, wszystkich jej pracowników i efektów jakościowych ich pracy zaliczyć należy, między innymi:

- stan i zmiana prawa krajowego dotyczącego bezpośrednio i pośrednio szkolnictwa wyższego i nauki;
- stan i zmiana wymogów stawianych bezpośrednio i pośrednio szkolnictwu wyższemu i nauce przez Unię Europejską i w ramach budowy Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i Europejskiego Obszaru Nauki;
- oddziaływanie otoczenia bliższego i dalszego szkoły wyższej, w tym samorządu regionalnego i lokalnego na funkcjonowanie uczelni;
- poziom i dynamika rozwoju konkurencji uczelni krajowych oraz zagranicznych na rynku

21 T. Wawak, Oczekiwania studentów – skrócony raport z badań ankietowych, [w:] „Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji”, monografia pod red. E. Skrzypek, UMCS w Lublinie, Lublin 2011, s. 369-388.

usług badawczych, edukacyjnych i doradczych Polski oraz Europy;

- powiązanie szkoły wyższej z szeroko rozumianą praktyką zainteresowaną usługami świadczonymi przez uczelnie na płaszczyźnie badań naukowych, edukacji i doradztwa.

Wśród **czynników wewnętrznych**, kreowanych przez przełożonych w szkole wyższej, wymienić należy, przede wszystkim, następujące:

- historycznie ukształtowany, powszechnie akceptowany w uczelni i uznany za normalny wysoki poziom wymogów dotyczących jakości pracy stawianych pracownikom uczelni, nie uznający odstępstw in minus;
- sposób podporządkowania pracowników w uczelni zgodnie z ukształtowaną historycznie, powszechnie uznawaną hierarchią, która wyznacza właściwe miejsce każdemu pracownikowi w uczelni;
- uchwalone przez senat i powszechnie przestrzegane regulaminy zatrudnienia i pracy oraz wynagrodzeń w szkole wyższej;
- czytelny i przejrzysty powszechnie stosowany w uczelni system motywacji finansowej i pozaekonomicznej, skłaniający wszystkich pracowników do doskonalenia jakości pracy;
- poziom obciążenia zajęciami dydaktycznymi i pracami administracyjnymi nauczycieli akademickich w uczelni i jego zmiana;
- godziny nadliczbowe;
- praca na drugim i trzecim etacie i zajęcia zlecone w uczelniach i poza nimi;
- uwarunkowania lokalowe i techniczne realizowanych zajęć dydaktycznych i prowadzonych badań naukowych w szkole wyższej;
- stopień samodzielności finansowej wydziałów, instytutów, katedr i samodzielnych zakładów i pracowni w uczelni;
- poszanowanie godności ludzkiej, eliminacja przekupstwa, mobbingu i lobbingu, nepotyzmu oraz wszelakich innych form patologii;
- poziom demokratyzacji życia społeczności akademickiej, jednakowe traktowanie pracowników bez względu na: płeć, orientację seksualną, kolor skóry, wyznanie, pochodzenie społeczne, miejsce urodzenia i zamieszkania, itp.

Szczególne miejsce wśród czynników wpływających na efekty pracy zatrudnionych, w tym nauczycieli akademickich, zajmują **czynniki indywidualne** – osobiste oddziałujące na zachowania każdego pracownika uczelni z osobna. Do nich zaliczyć można, między innymi:

- osobowość;
- wewnętrzny stosunek do jakości wykonywanej pracy;
- wiek i doświadczenie życiowe i zawodowe;
- szczególna skłonność do pracy indywidualnej lub zespołowej;
- stan zdrowia i samopoczucia;
- uwarunkowania rodzinne i między ludzkie;
- szczególne uwarunkowania ekonomiczne;
- kontakty międzynarodowe.

Ostateczny wpływ tych, wyżej omówionych, trzech grup czynników na efekty jakościowe pracy każdego zatrudnionego jest wypadkową sił, z jaką one oddziałują na zachowania zatrudnionego, jego reakcje i postępowania, które mogą się wzajemnie wzmacniać lub znosić. W tej sytuacji bardzo trudny jest do przewidzenia efekt synergii wpływu tych determinant na efekty jakościowe pracy zatrudnionych, w tym nauczycieli akademickich, poszczególnych wydziałów i uczelni. Można jednakże, w wyniku przeprowadzenia wnikliwych badań ustalić, z pewnym prawdopodobieństwem, kierunek i tempo zmian w zakresie uzyskiwanych efektów pracy. Prognozowanie tych efektów jakościowych osiąganym przez pracowników i jednostki organizacyjne uczelni pozwala na ustalenie trafnych prognoz dla uczelni i zaprojektowanie jej rozwoju.

Do podstawowych efektów jakościowych pracy pracowników i jednostek organizacyjnych uczelni zaliczyć należy:

- jakość badań naukowych i publikacji, będących jednym z ich efektów;
- jakości kształcenia mierzona efektami kształcenia ocenianymi przez pryzmat tego, co uczący się wie, rozumie i potrafi wykonać **po ukończeniu procesu uczenia się**, które dokonywane jest w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji; najlepiej w pierwszym okresie zatrudnienia;
- ciągły rozwój kadry - pracowników naukowo-dydaktycznych, naukowo-technicznych, bibliotecznych, administracyjnych, i pozostałych zatrudnionych w uczelni;
- sukces zawodowy i osobisty pracowników uczelni;
- przyczynienie się do wzrostu znaczenia polskich uczonych w rozwoju nauki w świecie;
- wzrost znaczenia świadczonych przez polskie uczelnie usług badawczych, edukacyjnych i doradczych na rynku krajowym i europejskim;
- sukcesy w rozwoju zakładów, katedr i wydziałów;

- ustawiczne przesuwanie się w górę uczelni w rankingach krajowych, europejskich i światowych;
- rozwój ekonomiczny szkoły wyższej i zwiększenie możliwości samofinansowania rozwoju uczelni zarówno publicznej, jak i niepublicznej.

5. Osiem zasad EFQM w uczelniach

Podstawowe zasady doskonalenia Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (EFQM) mają zastosowanie w każdej organizacji, niezależnie od wielkości sektora i branży w których działa. Każda organizacja może wypracować sobie własną drogę dążenia do doskonałości (znakomitości) EFQM²². Uczelnie, zarówno publiczne jak i niepubliczne także mogą, w ramach istniejącego prawa w Polsce, dążyć do doskonałości. Na tej drodze spotkają jednak więcej niż przedsiębiorstwa ograniczeń natury formalnej, na skutek ograniczonej ich samodzielności.

Na jakość pracy w szkole wyższej składa się:

- jakość zarządzania, czyli jakość pracy zarządzających; innymi słowy jakości usług zarządczych świadczonych przez osoby kierujące uczelnią, wydziałem, instytutem, katedrą, zakładem i innymi jej jednostkami organizacyjnymi;
- jakość wykonania, czyli jakość pracy zarządzanych, wykonujących decyzje przełożonych; która w dużym stopniu (w 60-70%) zależy od jakości zarządzania.

Podstawowe zasady doskonałości EFQM wyznaczają determinanty jakości zarządzania w szkole wyższej. Stopień spełnienia tych zasad przez naczelne kierownictwo uczelni i kierownictwo wszystkich jej jednostek organizacyjnych stanowi o poziomie jakości zarządzania w uczelni, czyli jakości usług zarządczych świadczonych przez osoby kierujące uczelnią, wydziałem, instytutem, katedrą, zakładem i innymi jednostkami organizacyjnymi.

Przyjęte przez szkoły wyższe podejście EFQM do **doskonalenia jakości zarządzania**²³ powinno opierać się na ośmiu zasadach:

- **Orientacja na wyniki** - doskonałość zarządzania (najwyższa jakość zarządzania) zależy od umiejętności wyzwania i zaspokajania potrzeb i oczekiwań wszystkich interesariuszy z myślą o wynikach funkcjonowania uczelni (w tym: ekonomicznych, społecznych).
- **Koncentracja na kliencie i beneficjencie** – doskonalenie jakości zarządzania wymaga

22 Model znakomitości EFQM, [w:] Polska Nagroda Jakości, Samoocena. Doskonalenie. Wiedza. Innowacje, Polska Nagroda Jakości, Warszawa 2004, s. 7.

23 Tamże, s. 8-9.

pełnego zaspokojenia potrzeb klienta oraz wyprzedzania jego oczekiwań, po to aby utrzymać dotychczasowych i zdobyć nowych klientów i beneficjentów.

- **Przywództwo i stałość celów** – doskonałe zarządzanie wymaga, aby przywódcy – kierujący uczelnią, wydziałami, instytutami i katedrami wyznaczali jasne i jednoznaczne cele dla uczelni i jej poszczególnych komórek organizacyjnych oraz otoczenia w którym uczelnia i jej pracownicy chcą przodować.
- **Zarządzanie przez procesy i fakty** – doskonałe zarządzanie cechuje to, że wszystkie działania w uczelni są rozumiane i systematycznie monitorowane, funkcjonuje ono bardziej efektywnie. Wszystkie decyzje są podejmowane z wykorzystaniem wiarygodnych informacji dotyczących przebiegu wszystkich procesów i faktów, obejmujących uwagi i opinie bezpośrednio zainteresowanych.
- **Rozwój i zaangażowanie pracowników** – doskonała jakość zarządzania wymaga wyzwolenia i wykorzystania potencjału pracowników i ich inicjatyw oraz zaangażowania w pracy. Temu służy wspólny dla zarządzających (przełożonych) i zarządzanych (podwładnych) zbiór wyznawanych wartości oraz kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i przewodzeniu.
- **Ciągłe uczenie się, doskonalenie i innowacje** – doskonalenie jakości zarządzania wymaga ciągłego uczenia się i poszerzania zakresu wiedzy przełożonych i podwładnych, permanentnego przekazywania wiedzy zarządzanym pracownikom i pozostałym interesariuszom oraz stworzenia warunków do innowacji i ciągłego doskonalenia wszystkich pracowników.
- **Rozwój partnerstwa** – doskonałe zarządzanie w uczelni wymaga, dla podniesienia efektywności działania, zbudowania i rozwoju wzajemnych relacji z partnerami, rozwijanych na zasadach integracji, zaufaniu oraz dzieleniu się wiedzą.
- **Odpowiedzialność publiczna** – doskonałe zarządzanie wymaga efektywnego podejścia oraz spełnienia oczekiwań społeczeństwa, przestrzegania prawa, albowiem ta droga sprzyja długofalowym interesom szkoły wyższej.

Zastosowanie powyższych ośmiu zasad EFQM w szkole wyższej wymaga wdrożenia następujących, postulowanych przez autora, głównych wartości i zasad ciągłego doskonalenia jakości zarządzania:

- **Orientacja na wartość i wyniki** – doskonałość zarządzania, czyli osiągnięcie najwyższej jakości w uczelni wymaga: wykorzystania silnych i słabych stron oraz uzyskiwanych

wyników badawczych, dydaktycznych i ekonomicznych do rozwoju uczelni oraz przyjęcia 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 w szkole wyższej powinni być wzorem etycznego postępowania, kreatywności, innowacyjności, osobistego i bezinteresownego zaangażowania w pracę na rzecz uczelni.
- **Optymalizacja procesów w warunkach ciągłych zmian w oparciu o fakty** – osiągnięcie wysokiej 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. Stanowione wewnątrz uczelni normy prawne muszą być zgodne z prawem obowiązującym w kraju i jednocześnie wewnętrznie spójne. Statut uczelni, regulaminy wewnętrzne, instrukcje nie mogą naruszać praw człowieka i obywatela oraz powinny być przeszczegane.
- **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 proces pro jakościowej restrukturyzacji zarządzania w uczelni oraz pogłębiona analiza popytu na usługi badawcze, edukacyjne i doradcze

stwierdzonych

- Kluczowym zadaniem, jakie stoi przed kierownictwem szkoły wyższej jest wdrożenie metod i narzędzi zapewniających, pożądany w danym momencie poziom jakości świadczonych usług oraz doskonalenie tej jakości, wraz z ewolucją potrzeb rynku..
 - Zarządzanie jakością staje się główną cechą i wymogiem zarządzania w szkole wyższej, a filozofia TQM jest podstawową koncepcją zarządzania w każdej organizacji biznesowej i non profit, w tym także w uczelni.
- **Wspólny dla zarządzających i 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 pracowników naukowo-dydaktycznych oraz zaangażowania się w ich rozwój, pomysłowość, przedsiębiorczość oraz satysfakcji z tego tytułu.

- **Organizacja inteligentna** – osiągnięcie wysokiej jakości zarządzania i funkcjonowania uczelni wymaga wdrożenia zasady ciągłego uczenia się wszystkich jej pracowników uczelni i powinno być wbudowane w sposób jej funkcjonowania i strategię rozwoju.
- **Wykorzystanie zasobów uczelni** – dążenie do doskonałości zarządzania w szkole wyższej wymaga: silnego ukierunkowania i chęci długoterminowego zaangażowania władz uczelni, wydziałów, instytutów, katedr w perspektywę optymalnego wykorzystania zasobów i uwzględnienia :
 - zmian w wymaganiach edukacyjnych i celach,
 - dostępności zasobów i rozwoju technologii internetowych,
 - oczekiwań studentów i innych interesariuszy,
 - zmian demograficznych i oczekiwań społecznych.
- **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 naukowo-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.

Postulowane wartości i zasady ciągłego doskonalenia zarządzania w szkole wyższej generują postęp i rozwój uczelni oraz u efektywniają pracę w niej zatrudnionych. Jednocześnie przyczyniają się do doskonalenia funkcjonowania uczelni i wzrostu jakości kształcenia oraz poprawy jakości prowadzonych badań naukowych. Uczelnie powinny więc wdrożyć powyższe wartości i zasady do operatywnego i strategicznego zarządzania. Jakość zarządzania w uczelni

będzie wypadkową efektu synergii podjętych decyzji w danym czasie przez uprawnionych decydentów na poszczególnych jej szczeblach zarządzania, których działalność może się wzajemnie wzmacniać lub blokować, angażować podwładnych w realizację celów lub ich sobie przeciwstawiać. Decyzja musi być jednakże świadomym wyborem optymalnego wariantu, który może być osiągnięty przy różnym poziomie skuteczności i efektywności. Poziom ten będzie miarą jakości konkretnej podjętej decyzji, a efekt synergii wszystkich podjętych decyzji w organizacji określać będzie poziom jakości zarządzania.

ostatecznym jej celem jest wskazanie jak wpływa ona na efekty ekonomiczne ocenianej uczelni i jej miejsce na rynku usług; czyli oceniany jest stopień realizacji celu i misji szkoły wyższej w wyniku jej pro jakościowej restrukturyzacji zarządzania.

6. Wstępny zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkolnictwie wyższym

Doskonalenie zarządzania w szkole wyższej jest niekończącym się procesem, którego władze wielu uczelni nie chcą z ochotą się podjąć. Nie zastanawiając się nas tym, w tym miejscu, warto zwrócić uwagę na bardzo ważne elementy tego procesu, który jest działaniem przekształcającym to co jest na wejściu w efekt na wyjściu, w warunkach obowiązującego prawa oraz posiadanych zasobów i zasilających strumieni pieniądza. (rys. 1)

Na wejściu procesu doskonalenia zarządzania w każdej szkole wyższej (rys. 1) powinny być następujące elementy nastawcze tegoż doskonalenia, charakterystyczne do instytucji szkolnictwa wyższego (uczelni i jej jednostek organizacyjnych):

- misja i cele uczelni;
- wizja i strategia realizacji;
- polityki: ekonomiczna, konkurencji i jakości uczelni oraz wyznaczone ich cele;
- planowane zadania bieżące i długookresowe;
- wymagania stawiane przez studentów i doktorantów, słuchaczy studiów podyplomowych i kursów zawodowych oraz ich sponsorów;
- wymagania stawiane przez zleceniodawców badań naukowych;
- wymagania pozostałych interesariuszy uczelni (np. samorząd regionalny i lokalny);
- wymagania pracowników,
- wymogi: zarządzania jakością (QM), kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM) i kompleksowego zarządzania przez zaangażowania (TQC),
- nagromadzona wiedza i bieżące informacje oraz wyniki badań naukowych dotyczących

funkcjonowania szkolnictwa wyższego.

Szczególne miejsce w doskonaleniu zarządzania w uczelniach jest obowiązujące ewoluujące prawo: unijne, krajowe i wewnętrzne uczelni. (rys. 1) Z przeprowadzonych badań wynika, że znajomość powyższego prawa wśród nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników uczelni jest znikoma, a osób pełniących funkcje kierownicze w szkole wyższej pozostawia wiele do życzenia. Dlatego też senaty zatwierdzają statuty i rozmaite regulaminy i instrukcje zawierające punkty (normy prawa wewnętrznego) niezgodne z prawem krajowym, a Rady Wydziału podejmują uchwały w niezgodności z wymogami statutu uczelni. Latami ciągną się procesy związane z naruszeniami prawa pracy w uczelniach oraz wadliwie zawartych umów z dostawcami i wykonawcami remontów i inwestycji. Niebawem wzrośnie ilość skarg składanych przez studentów w związku z naruszaniem przez wydziały i instytuty podpisanych z nimi umów. Nauczyciele akademicy nie zdają sobie bowiem sprawy z konsekwencji prawnych naruszenia tych umów. Poszanowanie prawa w szkołach wyższych, na skutek jego nieznaności, pozostawia wiele do życzenia i nie rodzi nadziei na poprawę tego stanu rzeczy.

Pracownicy uczelni publicznych nadal żyją w przekonaniu, że pracują na dożywotnim etacie w państwowym urzędzie, nazywanym uniwersytetem. W czasach wczesnego PRL-u uniwersytety i politechniki były traktowane jak departamenty lub wydziały ministerstwa właściwego do szkolnictwa wyższego. Mianowani wówczas przez ministra rektorzy traktowani byli i czuli się jak wysocy funkcjonariusze administracji państwowej w randze dyrektora departamentu lub wydziału ministerstwa. Niektórzy rektorzy tak się czują do dziś. Dlatego też cały swój wysiłek wkładają w pozyskiwanie dotacji i subwencji państwowych i samorządowych, a ostatnio wsparcia z funduszy pomocowych (zwłaszcza Unii Europejskiej) i nie dostrzegają w należyтым świetle potrzeby zarabiania. Oczywiście część rektorów zauważyła kilkanaście lat temu, że studia niestacjonarne są ważnym źródłem dochodów; rozwinęły te studia i spowodowały lukę pokoleniową. Nauczyciele akademicy zamiast pracować nad habilitacją swój czas poświęcili na realizację olbrzymich ilości godzin nadliczbowych i zatrudnienie na dwóch etatach. Teraz są starszymi wykładowcami, a szkołom wyższym brakuje profesorów, w związku z przejściem na emeryturę starszej kadry profesorów.

Niezmiernie ważne dla sprawnego, skutecznego i efektywnego funkcjonowania oraz rozwoju niepublicznych i publicznych uczelni (rys. 1) jest:

- zapewnienie ciągłej płynności finansowej i dopływu środków na rozwój;
- uzyskiwanie na bieżąco zewnętrznego zasilania finansowego z budżetu państwa (centralnego i lokalnych) i funduszy pomocowych (na przykład z Unii Europejskiej);

- pozyskiwanie pożądaných własnych przychodów z świadczonych odpłatnie usług badawczych, edukacyjnych i doradczych;
- posiadanie, odpowiedniego jakościowo i ilościowo, kapitału rzeczowego i pieniężnego, umożliwiającego szkole wyższej realizację zadań bieżących i długookresowych;
- posiadanie najważniejszego zasobu, jakim dla każdej szkoły wyższej jest kapitał ludzki niezbędny dla osiągnięcia celów, pozwalających szkole wyższej na realizację wizji i spełnianie swej misji.

Wszystkie te zasoby i strumienie środków oraz wyżej przedstawione determinanty - normy prawne oraz elementy nastawcze na wejściu, charakterystyczne do instytucji szkolnictwa wyższego tworzą uwarunkowania w jakich przebiega doskonalenie zarządzania prowadzące do ustawicznego podnoszenia jakości zarządzania w szkole wyższej.

Doskonalenie jakości zarządzania w uczelni polega na:

- poprawie jakości kierowania pracą zespołów ludzkich,
- optymalizacji wykorzystania majątku finansowego i rzeczowego,
- jak najlepszym wykorzystaniu kapitału ludzkiego jakim dysponuje szkoła wyższa.

Celem doskonalenia jakości zarządzania jest pełna realizacja misji i celów, wizji i strategii realizacji oraz celów jakościowych ujętych w przyjętej polityce jakości, a przede wszystkim dla :

- pełnego zaspokojenie potrzeb i oczekiwania klientów i beneficjentów uczelni,
- realizacji wymagań państwa (ustawy, rozporządzenia, oczekiwania), założycieli oraz pracowników uczelni
- zaspokajania oczekiwań studentów, sponsorów i pozostałych interesariuszy uczelni.

Doskonalenie jakości zarządzania sprowadza się więc do doskonalenia działań dotyczących kierowania szkoła wyższą i jej nadzorowania na wszystkich szczeblach, w każdej jej jednostce organizacyjnej, ukierunkowanych na zwiększenie swych zdolności zarządczych i spełnienia wymagań dotyczących **jakości zarządzania**.²⁴

Podejmujący decyzje w szkole wyższej muszą podporządkować je ciągłemu doskonaleniu jakości pracy wszystkich zatrudnionych. (rys. 1) W tym celu zarządzający w szkole wyższej powinni:

24 T. Wawak, Jakość zarządzania – rozdział 5, [w:] "Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu", praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego, Difin, Warszawa 2008 r., s 113– 115.

- stosować, właściwe dla danej decyzji, narzędzia i metody QM, TQM i TQC wspomagające zarządzanie jakością²⁵
- posługiwać się zrozumiąłą dla wszystkich metodą PDCA pozwalającą na poprawne rozwiązanie każdego problemu stojącego na drodze do poprawy jakości²⁶,
- postępować zgodnie z ośmioma zasadami zarządzania jakością zaprezentowanymi w normie ISO 9000²⁷,
- mieć na uwadze osiem zasad EFQM zaadoptowane do wymogów szkoły wyższej (omówione wcześniej) i dziewięć kryteriów Polskiej Nagrody Jakości i Europejskiej Nagrody Jakości oraz związana z tym co roku przeprowadzana samoocena i realizacje jej zaleceń (tak jak czynią to inne organizacje).²⁸

Zrozumiałą dla wszystkich metodą pozwalającą na poprawne rozwiązanie każdego problemu stojącego na drodze do poprawy jakości jest stosowanie modelu zwanego stałym cyklem doskonalenia P-D-C-A (Plan-Do-Check-Act) lub cyklem Shewharta (zwanym w Polsce kołem Williama Edwards' a Deminga)²⁹. Metoda ta nakazuje, w trakcie podejmowania każdej decyzji, postępować kolejno w następujący sposób: wpierw zaplanować doskonalenie jakości zarządzania, potem organizować doskonalenie jakości zarządzania, następnie pomierzyć dotychczasowe efekty doskonalenie jakości zarządzania i przeprowadzić działania korekcyjne, korygujące, zapobiegawcze i doskonalące dotychczasową jakość zarządzania

Zarządzanie w szkole wyższej (rys. 1) powinno opierać się na niżej wymienionych osiem zasadach zarządzania jakością³⁰:

- **Orientacja na Klienta** – wzrost jakości zarządzania wymaga podporządkowania się uczelni potrzebom i oczekiwaniom klientów (i beneficjentom) i zapewnienia ciągłej poprawy stopnia spełnienia ich oczekiwań.
- **Przywództwo** – właściwy poziom jakości zarządzania wymaga od naczelnego kierownictwa uczelni jedności celu i kierunku działania uczelni, tworząc i utrzymując środowisko wewnątrz organizacji (uczelni), w którym ludzie mogą się w pełni zaangażować

25 A. Hamrol, Zarządzanie jakością z przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2005, s. 227-303.

26 W. J. Latzko i D. M. Saunders. Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, Wydawnictwo naukowo-Techniczne, Warszawa 1998, s. 5.

27 PN-EN ISO 9001:2009 System zarządzania jakością – Wymagania, PKN, Warszawa 2009

28 M. Recha, Samoocena przedsiębiorstwa drogą do sukcesu, Ośrodek badania jakości wyrobów ZETOM Warszawa Spz o.o., Warszawa 2000.

29 W. J. Latzko i D. M. Saunders. Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, cyt. wyd. s. 5.

30 Tamże.

w osiągnięcie celów szkoły wyższej.

- **Zaangażowanie ludzi** – doskonalenie jakości zarządzania wymaga, aby ludzie zatrudnieni w uczelni na wszystkich szczeblach byli całkowicie zaangażowani i wykorzystywali swoje zdolności i wysiłek poniesiony w pracy w trakcie pracy dla dobra szkoły wyższej.
- **Podejście procesowe** – osiągnięcie wysokiej jakości zarządzania w szkole wyższej wymaga, aby działania i związane z nim zasady były zarządzane jako proces.
- **Podejście systemowe do zarządzania** – doskonalenie jakości zarządzania wymaga od naczelnego kierownictwa zidentyfikowania, zrozumienia i efektywnego zarządzania wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem. Jest to droga umożliwiająca zwiększenie skuteczności i efektywności uczelni w osiągnięciu celów.
- **Ciągłe doskonalenie** – funkcjonowanie uczelni wymaga ustawicznego wzrostu jakości zarządzania i jest bardzo istotnym zadaniem naczelnego kierownictwa, które nie ustaje w tym działaniu.
- **Podejmowanie decyzji na podstawie faktów** – jest podstawowym wymogiem właściwej jakości zarządzania, dlatego też zarządzanie w szkole wyższej powinno opierać się na analizie danych i informacji czyli na faktografii.
- **Wzajemne korzystne powiązania z dostawcami** – doskonalenie jakości zarządzania wymaga, aby w kontaktach uczelni z dostawcami, wzajemne korzyści uzyskiwały obie strony transakcji co sprzyja wzrostowi zdolności obu stron do tworzenia wartości.
- **Podejście systemowe do zarządzania** – doskonalenie jakości zarządzania wymaga od naczelnego kierownictwa zidentyfikowania, zrozumienia i efektywnego zarządzania wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem. Jest to droga umożliwiająca zwiększenie skuteczności i efektywności uczelni w osiągnięciu celów.

Podejmowane działania w szkole wyższej w zakresie doskonalenia zarządzania mają na celu ciągły wzrost jakości zarządzania. Działania te powinny doprowadzić na wyjściu omawianego procesu doskonalenia do osiągnięcia zamierzonych widocznych, mierzalnych efektów doskonalenia jakości zarządzania w uczelni (rys. 1) na płaszczyźnie:

- prowadzonych badań naukowych i związanych z nimi publikacji naukowych,
- jakości kształcenia, studentów i doktorantów, mierzonych efektami, po jego ukończeniu;
- jakości kształcenia, na studiach podyplomowych i kursów mierzonych efektami, po jego ukończeniu w miejscu pracy absolwentów;
- prowadzonego doradztwa dla osób i organizacji, mierzonych uzyskanymi przez nich

- osiągnięciami, w następstwie korzystania z tych usług;
- ekonomicznej w zakresie: poniesionych kosztów, osiągniętych dochodów, uzyskanych subwencji i dotacji oraz środków finansowych na realizację grantów badawczych, edukacyjnych, doradczych i rozwojowych, uzyskanej nadwyżki ekonomicznej, płynności finansowej, samofinansowania rozwoju, itp;
 - rozwoju naukowego, dydaktycznego, ekonomicznego i finansowego mierzonego: ilością i jakością zrealizowanych grantów badawczych, edukacyjnych i doradczych, ilością i jakością publikacji krajowych i zagranicznych, ilością i jakością: doktoratów, habilitacji i tytułów profesora przeprowadzonych w uczelni oraz uzyskanych przez pracowników uczelni, ilości i jakości wydanych dyplomów I i II stopnia kształcenia studentów, zrealizowanych inwestycji, ilość i jakość uzyskanych patentów, wzorów użytkowych, przyrostem kapitału własnego: ludzkiego, rzeczowego, pieniężnego i pozostałych środków,;
 - zebranych informacji o przebiegu doskonalenia zarządzania i poziomie jakości zarządzania w uczelni i poszczególnych jej jednostkach organizacyjnych, niezbędnych do korygowania - na wejściu – elementów nastawczych, charakterystycznych do instytucji szkolnictwa wyższego, czyli uczelni i jej jednostek organizacyjnych.

Wszystkie te osiągnięte efekty doskonalenia zarządzania, czyli wzrostu jakości zarządzania w szkole wyższej prowadzą do osiągnięcia sukcesu przez: tę uczelnię i jej pracowników, studentów i doktorantów, naukę i szkolnictwo wyższe w Polsce oraz pozostałych interesariuszy. (rys. 1) Warto więc dążyć do doskonalenia zarządzania w szkole wyższej.

Efekty doskonalenia zarządzania, na zasadzie sprzężenia zwrotnego (rys. 1), będą

- oddziaływać pozytywnie na elementy nastawcze tego doskonalenia, znajdujące się na wejściu procesu;
- zwiększać zasoby i strumienie środków oraz usprawniać płynność finansowa uczelni,
- napędzać koło zamachowe samofinansowania rozwoju szkoły wyższej.

7. Zakończenie

Przedstawiony w opracowaniu, na tle wybranych uwarunkowań, zarys modelu doskonalenia zarządzania w szkole wyższej stanowi zwarta całość działań, w ujęciu procesowym i systemowym. W każdej szkole wyższej w Polsce te projakościowe działania powinny być jak najszybciej wdrożone w sposób kompleksowy i całościowy. Szczególnie ważne dla osiągnięcia zamierzonych

efektów są działania nastawcze. Doskonalenie zarządzania jest procesem, dlatego też można go porównać z działaniem obrabiarki szybkoobrotowej, sterowanej komputerem. Nawet najmniejszy błąd w nastawieniu tego automatu powoduje, że będzie on wytwarzał, mimo wysiłku pracowników masowo braki nienaprawialne. Niektóre polskie uczelnie i ich wydziały przypominają źle nastawione obrabiarki automatyczne. Mury tych uczelni opuszczają niedouczeni absolwenci, nieposiadających należytej wiedzy, potrzebnych w pracy zawodowej umiejętności i kompetencji. Odziedziczone po poprzednim systemie nastawienie uczelni na masowe kształcenie na ilość, a nie na jakość jest tego powodem. Musimy zmienić to nastawienie szkół wyższych w Polsce z zarządzania przez ilość na zarządzanie przez jakość; stąd na wejściu modelu są elementy nastawne doskonalenia zarządzania, czyli podnoszenia jakości zarządzania.

Istotny wpływ na jakość zarządzania mają prawne uregulowania, zarówno te zewnętrzne jak i te tworzone w uczelni. Prawo regulujące zarządzanie nauką i szkolnictwem wyższym oraz ich instytucjami uległo, ostatnich latach w Polsce, projakościowej nowelizacji. Czekają nas następny krok na tej drodze. Wraz z uregulowaniami prawnymi zewnętrznymi, nowelizacji projakościowej powinny szybko ulec uregulowania wewnętrzne, stanowione przez władze uczelni. Prace w tym zakresie idą powoli i wywołują opór. Zmiany projakościowe nie wszystkim w szkołach wyższych są na rękę.

Urynkowanie polskiej gospodarki musi objąć także szkolnictwo wyższe. Uczelnie przestały być urzędami administracji publicznej. Stały się samofinansującymi swój rozwój podmiotami gospodarczymi. Dlatego tak ważne jest uwzględnienie w modelu doskonalenia zarządzania w szkole wyższej: zasobów i strumieni środków, konieczność zachowania płynności finansowej oraz uzyskiwania nadwyżki ekonomicznej niezbędnej do finansowania rozwoju uczelni.

Te, wyżej wymienione uwarunkowania nastawione na wzrost jakości świadczonych przez szkołę wyższą usług badawczych, edukacyjnych i doradczych stwarzają klimat do stosowania metod i narzędzi, sposobów i zasad zarządzania jakością oraz uzyskiwania w procesie ciągłego doskonalenia zarządzania zamierzonych na wejściu celów jakościowych w: badaniach naukowych, edukacji i doradztwie oraz uzyskiwania na wyjściu oczekiwanych efektów (rys. 1).

Ostatecznym efektem wdrożenia w sposób kompleksowy i całościowy wszystkich elementów modelu doskonalenia zarządzania w szkole wyższej, przedstawionych na rys. 1, jest odniesienie jednoczesnego, zamierzonego, pełnego sukcesu przez: uczelnie i jej pracowników oraz naukę i szkolnictwo wyższe.

- Hamrol A., Zarządzanie jakością z przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005r.
- Komunikacja i jakość w zarządzaniu, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Model znakomitości EFQM, [w:] Polska Nagroda Jakości, Samoocena. Doskonalenie. Wiedza. Innowacje, Polska
- EN ISO 9000:2005 System zarządzania jakością – Podstawy i terminologia, Norma Europejska, CEN – Europejski Komitet Normalizacyjny, ICS 01.040.03; 03.120.10; 2005.
- PN-EN ISO 9001:2009 System zarządzania jakością – Wymagania, PKN , Warszawa 2009
- Recha M, Samoocena przedsiębiorstwa drogą do sukcesu, Ośrodek badania jakości wyrobów ZETOM Warszawa Sp z o.o., Warszawa 2000.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen 19-20 May 2005, <http://www.bologna-bergen2005.no/> data odczytu 10.05.2012 r.
- Standardy dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/sprawy-miedzynarodowe/proces-bolonski/>, data odczytu 10.05.2012 r.
- Systemy zarządzania jakością Podstawy i terminologia, EN ISO 9000:2005, polska wersja, CEN 2005 – PKN Warszawa 2006 .
- Tutko M., ISO w szkołach wyższych kształcących na kierunkach ekonomicznych, [w:] „Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenie i perspektywy”, praca zbiorowa pod red. naukową T. Sikory, Wydawnictwo Naukowe PTTŻ, Kraków 2008.
- Ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 r., Dz. U. Nr 164, poz. 1365, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytułach w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz. U. 2011, Nr 84, poz. 455.
- W. J. Lutzko i D. M. Saunders. Cztery dni z dr. Demingiem. Nowoczesna teoria zarządzania, Wydawnictwo naukowo-Techniczne, Warszawa 1998.
- Wawak T., Jakość zarządzania w szkołach Wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Wawak T., Oczekiwania studentów – skrócony raport z badań ankietowych, [w:] „Wpływ zmienności otoczenia na doskonalenie organizacji”, monografia pod red. E. Skrzypek, UMCS w Lublinie, Lublin 2011.
- Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu", praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego, Difin, Warszawa 2008 .
- Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych, praca zbiorowa pod red. naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie (Tekst mający znaczenie dla Europejskiego Obszaru Gospodarczego), Dz. U. UE, C 111/01 z 6.05.2008,

Summary

THE OUTLINE OF THE MANAGEMENT IMPROVEMENT MODEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Since March 2011, within the framework of higher education reform, new solutions to the way of functioning of state and private higher education institutions are being implemented in Poland; especially those which concern their management. Long standing research work carried out by the author, as well as his following the preparation process of the consecutive version of the amended law on higher education in Poland, allow to state that the final version of this amendment, approved by both the lower house of the Polish Parliament (the Sejm) and the Senate, differs from the earlier ones (and is not better from them in every aspect) and that it constitutes the first stage of higher education reform, bound to be followed by the next ones – more radical and consistent stages - and accompanied by substantial financial backing.

The conclusion – the final shape of the management model in higher education institutions in Poland has not been worked out yet and further work will be continuing. That is why it is worthwhile to spend some time on the problems and the ways to improve management in state and private higher education institutions and to start building - at first in its outline form – the model of management improvement in higher education institutions, whose implementation will bring about the continuous improvement of the quality of management. This idea is lying behind the author's hereby study which concentrates on several most pending problems accompanying the process of management improvement in higher education institutions.

The preparation of the model outline concerning pro quality changes in the university management had to address the need to make a prior presentation of the Bologna Process and the European Union requirements in this respect, the peculiarity of higher education institutions in Poland which constitutes the core of principles of the constructed model, as well as the decisive factors behind the work results of the university employees.

In the following part of the study, eight EFQM principles, adapted to the university needs and conditions, have been presented followed by the suggestions concerning the cardinal values and principles of continuous improvement of the quality of management in higher education institutions.

The most important part of the study comprises the description of the preliminary outline of the management model in higher education institutions suggested by the author, accompanied by the graphic representation of the model in question.

Key vocabulary: management, the quality of management, the model of management improvement, ISO 9000 management system, higher education institution, self-financing of university development, the Bologna Process, The European Union, the European Foundation for Quality Management.