

Tadeusz Wawak
Uniwersytet Jagielloński

ZDEZINTEGROWANE PRZEZ CELE ZARZĄDZANIE W SZKOŁACH WYŻSZYCH W POLSCE

1. Wprowadzenie

Od połowy XX wieku słowo „integracja” coraz częściej pojawia się w mass mediach i opracowaniach naukowych w kontekście problemów, zwłaszcza gospodarczych i politycznych, Europy i świata. Rola i znaczenie pojęcia „integracja” w rozmaitych powiązaniach z innymi słowami robi oszałamiającą karierę w polskim słownictwie i może wprowadzić czytelnika w błąd. W powiązaniu ze słowem „zarządzanie” pojawiły się takie pojęcia jak:

- zintegrowane zarządzanie,
- zdezintegrowane zarządzanie,
- integracja zarządzania,
- dezintegracja zarządzania,
- integralność zarządzania,
- zintegrowane systemy zarządzania,
- zdezintegrowane systemy zarządzania,
- znormalizowany systemy zarządzania,
- zsynchronizowany system zarządzania,
- znormalizowany, zintegrowany system zarządzania,
- zsynchronizowany, zintegrowany system zarządzania.

Wszystkie te pojęcia wymagają wyjaśnienia i wskazania o co powinna zabiegać szkoła wyższa – o zintegrowany system zarządzania? Czy o integralność zarządzania? Czy integrowanie systemów (podsystemów) zarządzania w uczelni zapewnia integralność zarządzania, czy też dezintegruje zarządzanie? Tytuł tego opracowania, sam w sobie, jest kontrowersyjnie postawioną tezą głoszącą, że przyjęte cele zarządzania przez przełożonych w uczelni dezintegrują zarządzanie; teza ta wymaga potwierdzenia.

Każda integracja prowadzi do dezintegracji. To pozornie zaskakujące stwierdzenie jest w pełni słuszne. Dla przykładu, powstanie Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej na mocy

podpisanego w 1957 roku Traktatu Rzymskiego¹ wywołało stopniowo postępujący proces scalania na początku gospodarczego sześciu państw, a potem 27 krajów Europy w ramach Unii Europejskiej oraz postępującą dezintegrację Europy. Powstanie w 1949 roku Organizacji Paktu Północnoatlantyckiego NATO i w odpowiedzi na przyjęcie RFN do NATO w 1955 Układu Warszawskiego² doprowadziło do dezintegracji świata, bezsensownego wyścigu militarnego i zagrożenia bezpieczeństwa dla całej ludzkości. Integracja monetarna krajów Europy podzieliła kraje Unii Europejskiej na dwa wewnętrzne ugrupowania o tzw. różnych prędkościach - na kraje tzw. „Eurolandu” i pozostałe kraje Unii Europejskiej. Prowadzone badania naukowe, wiedza i doświadczenia autora³, pozwalają na stwierdzenie: integracja w jednym obszarze oznacza jednocześnie dezintegrację w drugim; działa więc w dwie, występujące łącznie, przeciwstawne strony.

Powyższa zależność występuje także w obszarze zarządzania. Jeśli w organizacji działają obok siebie, na przykład trzy, oddzielne, zintegrowane wewnętrznie, systemy zarządzania znormalizowanego (np. jakością, wpływem na środowisko, i bezpieczeństwem informacji) oparte na trzech normach ISO (kolejno: 9001, 14001 oraz 27001) to integracja tych systemów zarządzania polegać będzie na dążeniu do wyodrębnienia elementów wspólnych i podobnych oraz oddzielnie specyficznych dla poszczególnych systemów, które po połączeniu stają się podsystemami. Może to dotyczyć: celów, relacji, dokumentacji, auditów, zasobów, struktur, obiektów, itd. Musimy, jednocześnie pamiętać o tym, że *„pełna integracja podsystemów nie jest możliwa, ze względu na specyficzny charakter poszczególnych standardów i każdej sytuacji, niezależnie od stopnia integracji i w końcu, należy wykazać spełnienie wymagań poszczególnych standardów oddzielnie”*⁴ lub sporządzić listę wymagań specyficznych dla poszczególnych podsystemów zarządzania. Scalając trzy podsystemy zarządzania, które wcześniej były zintegrowane wewnętrznie, otrzymujemy zintegrowany system zarządzania znormalizowanego (obejmujący trzy podsystemy zarządzania znormalizowanego) składający się z elementów wspólnych i podobnych oraz reszty składającej się ze specyficznych elementów tych podsystemów.

W sumie mamy wątpliwości – czy uzyskaliśmy w szkołach wyższych postęp w integracji zarządzania? oraz – czy osiągnęliśmy w uczelni zamierzony, zadowalający poziom integralności

1 Europa – Jak działa UE, http://europa.eu/about-eu/index_en.htm data odczyt 22.06.2012 r.

2 NATO, <http://pl.wikipedia.org/wiki/NATO>, data odczyt 22.06.2012 r.

3 Autor w swej pracy magisterskiej i doktorskiej i pierwszych publikacjach zajmował się integracją gospodarczą w Europie w ramach EWG i krajów tzw. trzeciego świata w Afryce; a obecnie zajmuje się integracją szkolnictwa wyższego w ramach procesu bolońskiego, która prowadzi do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.

4 J. Bagiński, Doświadczenia we wdrażaniu zintegrowanych systemów zarządzania, [w:] „Zintegrowane systemy zarządzania jakością”, materiały konferencji naukowej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998 r., s. s.25

zarządzania? Pojawia się kolejne pytanie – czy ważniejsze jest dążenie do scalania podsystemów zarządzania w zintegrowany system zarządzania od tworzenia zintegrowanego zarządzania? Nie są to pojęcia tożsame.

2. Zintegrowane zarządzanie

Prof. Ber Haus przez „zintegrowane zarządzanie” rozumiał: całość, kompleksowość połączonych spójnych części zarządzania, w którym „zawarte są wszystkie elementy składające się na zarządzanie. Tymi elementami bez uciekania się do bardzo szczegółowej analizy, są jego zsyntetyzowane funkcje, tj. planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie.”⁵ Obowiązkiem osoby zarządzającej, niezależnie od przyjętej konfiguracji jest utrzymanie integralności zarządzania; przy czym zawsze istnieje niebezpieczeństwo jej naruszenia.⁶ Każda podjęta decyzja musi jednocześnie służyć osiągnięciu zamierzonego poziomu jakości, zapewnić środowisku naturalnemu ochronę i pełne bezpieczeństwo przepływu informacji bez względu na to jakie: koncepcje, system, metody i narzędzia zarządzania stosuje się w organizacji. Umiejętne ich powiązanie w jedną spójną jednolitą całość umożliwia podejmowanie efektywnych decyzji zwiększających skuteczność działania organizacji, czyli stopień realizacji misji i celów organizacji. Podejmujący decyzje powinien nie tylko dysponować wszechstronną wiedzą w tym zakresie, ale przede wszystkim posiadać wrodzoną i rozbudowaną w wyniku nieustannych ćwiczeń, połączonych ze studiowaniem bieżącej literatury, umiejętność koordynacji prowadzącej do zintegrowanej całości. Wówczas to w odniesieniu do różnych fragmentów i płaszczyzn działalności organizacji decydent wdraża jeden spójny, kompleksowy system zarządzania, gwarantujący integralność zarządzania lub integruje podsystemy zarządzania, połączone jedną nadrzędną koncepcją filozoficzną zarządzania – Total Quality Management, czyli filozofią kompleksowego zarządzania przez jakość.

Organizacje często stosują równocześnie wybrane koncepcje, systemy, metody i narzędzia zarządzania, zmieniają ich rangę i ewolucyjnie przekształcają istniejący system w:

- znormalizowany, zintegrowany system zarządzania, który oparty jest na normach krajowych (np. PN), albo międzynarodowych (np. ISO) lub innych standardach (np. procesu bolońskiego – Bergen 2005) i poddawany jest audytom lub przeglądom i certyfikowany lub

5 B. Haus, Teoria i praktyka zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe”, materiały z konferencji naukowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Miłków k/Karpacza, Wyd. AE Wrocław, 1988 r.
6 T. Wawak, Zintegrowane systemy zarządzania a jakość wyrobów, [w:] „Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej”, materiały konferencji naukowej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998 r., s.124.

akredytowany przez upoważnione do tego, akredytowane instytucje krajowe lub międzynarodowe.;

- zsynchronizowany, zintegrowany system zarządzania, który jest wypracowanym w organizacji wewnętrznym, kompleksowym systemem, który jednocześnie, w sposób właściwy realizuje w czasie swe cele; ten zintegrowany system nie jest oparty na normach krajowych i międzynarodowych lub innych standardach, nie podlega certyfikacji i zewnętrznemu nadzorowi.

W szkołach wyższych w Polsce nie funkcjonuje żaden z tych dwu zintegrowanych systemów zarządzania. Tworzenie zintegrowanego systemu zarządzania, w drodze scalania istniejących systemów zarządzania, w uczelniach jest mało prawdopodobne, bo jak dotychczas te różne systemy w uczelniach nie funkcjonują. W kilkudziesięciu szkołach wdrożono i certyfikowano, na określonych wydziałach, w wybranych instytutach i katedrach system zarządzania jakością odpowiadający wymogom normy ISO 9001, ale nie jest to zintegrowany system zarządzania. Te wdrażane systemy zarządzania jakością niewiele mają wspólnego z wymogami dokumentu: „Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”, przyjętego w 2005 roku, w trakcie konferencji ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy procesu bolońskiego, w Bergen.⁷ W wielu uczelniach hospitacje zajęć dydaktycznych przez przełożonych oraz ocena pracowników przez studentów, nazywa się obecnie systemem zapewnienia jakości kształcenia. Ewaluacja edukacji, która chwilowo zastępując w tych uczelniach system zarządzania jakością w szkole wyższej, nie może doprowadzić do zintegrowanego zarządzania jakością kształcenia oraz osiągnięcia oczekiwanego poziomu jakości funkcjonowania szkoły wyższej.

3. Zdezintegrowane zarządzanie

Prowadzone przez Autora badania w latach 2006-2011⁸ dowodzą, że panujący w uczelniach

7 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. i Materiały z Konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa Wyższego, Bergen 19-20 maja 2005 r., MNiSW, Warszawa 2005, s. 9 oraz Proces Boloński, www.nauka.gov.pl, data odczytu 10.05.2012 r. oraz Ramowa Struktura Kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, tłum. MNiSW, www.nauka.gov.pl, data odczytu 10.05..2012 r.

8 T. Wawak, 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; T. Wawak, Wstępny Raport roboczy raport z I etapu badań na temat: „Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym”, [w:] „Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych”, praca zbiorowa pod redakcją naukową T. Wawaka,

publicznych i niepublicznych system zarządzania nie odpowiada wymogom, przedstawionej powyżej definicji „zarządzania zintegrowanego” oraz nie zapewnia integralności zarządzania.

W szkołach wyższych w Polsce powszechnie stosowany jest niespójny, niekompleksowy, czyli zdeintegrowany 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 uczelni. Najodpowiedniejszą nazwą dla panującego obecnie systemu zarządzania w szkołach wyższych, zarówno publicznych, jak i niepublicznych, w Polsce jest „zdeintegrowany przez cele system zarządzania”.

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 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 uczelniach publicznych i niepublicznych. Rzeczywiste partykularne cele zaczynają coraz bardziej różnić się od formalnie zapisanych celów w statucie uczelni.

Każdy zatrudniony w szkole wyższej asystent (adiunkt) powinien realizować następujące cele i zadania:

- praca nad swoim warształem badawczym, zapoznawanie się z literaturą przedmiotu w bibliotekach i internecie, pogłębienie znajomości języków obcych;
- własna praca badawcza i udział w pracach badawczych realizowanych przez zakład lub katedrę pod kierunkiem profesora, opiekuna naukowego, potwierdzona własnymi publikacjami i czynnym udziałem w konferencjach naukowych oraz szybkim, wzorowym doktoratem w 4 lata lub wysoko cenioną habilitacją w 6 lat;
- rozwijanie współpracy naukowej i dydaktycznej z pracownikami innych uczelni w kraju i za granicą,
- nawiązanie i poszerzanie czynnej współpracy z szeroko rozumianą praktyką,

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 357-376; 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, oraz T. Wawak, Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwestorów – wyniki badań, [w:] „Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych”, praca zbiorowa pod redakcją naukową T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 319-354.

- solidne przygotowanie do zajęć dydaktycznych, doskonalenie, wzorowo realizowanych zajęć dydaktycznych.

Bardzo dobra realizacja tych celów, których słuszność nie budzi wątpliwości i jest zgodna z celami każdej uczelni, praktycznie jednak jest mało prawdopodobna lub wręcz nie jest możliwa. Cele poszczególnych osób zatrudnionych w uczelni, w tym asystentów (adiunktów) są często zróżnicowane i 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 autora⁹, 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 wielu bezpośrednich przełożonych jednocześnie (np. kierownika zakładu, dyrektora instytutu, dziekana, rektora i do tego jeszcze ich zastępców lub pełnomocników);
- 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

9 T. Wawak, jak wyżej.

- 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, zleczanych mu bezduszenie 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 należą¹⁰:

- odpowiedzialność profesora za kierowanie zakładem lub katedrą jest znikoma i proporcjonalna do śladowych uprawnień jakie posiada na tym stanowisku,
- w niektórych uczelniach profesor nie jest przełożonym pracowników zakładu (katedry), którego jest kierownikiem, nie może więc odpowiadać za ich rozwój i wyniki pracy naukowej i badawczej; w każdej chwili bowiem dyrektor instytutu lub dziekan, rzadziej rektor może pracownikowi zakładu lub katedry wydać polecenie inne niż kierownik tej jednostki;

10 T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

- dyrektor instytutu i dziekan, a także rektor może blokować prace profesora, kierownika katedry lub zakładu, opiekuna naukowego doktoranta bądź habilitanta wydając polecenia służbowe i premiując pracowników zakładu lub katedry za działanie niezgodne z wolą tegoż kierownika ale odpowiadające potrzebom dyrektora bądź dziekana;
- błędy w statucie, panująca polityka kadrowa, układy i walka o władzę w instytucie i na wydziale może spowodować, że profesor pozbawiony jest faktycznej możliwości kierowania pracami naukowymi i dydaktycznymi pracowników katedry lub zakładu, którego jest nominalnym kierownikiem;
- w Polsce do roku 1969 profesor miał swoją katedrę lub zakład i podporządkowanych mu pracowników, za rozwój których odpowiadał; a obecnie jest kierownikiem jednostki, której pracownicy faktycznie mu nie podlegają; są bowiem zobowiązani wykonywać polecenia służbowe wydawane im, bez uzgodnienia z profesorem - kierownikiem, przez dyrektora instytutu, dziekana i ich zastępców;
- 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, o których pisał wspomniany wcześniej Prof. Ber Haus 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 wydziału¹¹. Brak spójnych, zgodnych, czytelnych celów i obowiązujących w jednakowym stopniu wszystkich zatrudnionych, zasad postępowania, staje się przyczyną dezintegracji zarządzania i

11 Tamże

obniżenia jego efektywności.

Uczelnie, wydaje się, że od zawsze stoją przed problem 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.¹² 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:

- 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 powoduje w szkole wyższej konflikty i zniechęca do rentownego działania, co dezintegruje proces zarządzania i zmniejsza jego efektywność. Brak rozeznania w kształtowaniu się przychodów i kosztów poszczególnych przedsięwzięć edukacyjnych

¹² T. Wawak, 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.

i badawczych oraz poszczególnych jednostek organizacyjnych uczelni powodują 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.

4. Kryzys zarządzania

Termin łaciński *“labor”* oznacza pracę i chorobę. Od wieków dostrzegano, że z jednej strony jest twórczością człowieka i tworzeniem dobra zaspokajającego jego potrzeby, a z drugiej natomiast praca wymaga wysiłku i niesie z sobą większą lub mniejszą uciążliwość. Uprzedmiotowanie człowieka w procesie pracy powoduje, że człowiek kojarzy ją tylko z uciążliwością, utożsamianą przez niektórych z karą za grzechy, a innych opłatą za życie. Człowiek dąży w swych wysiłkach do realizacji pracy, czyli do zwiększenia stopnia zaspokajania swoich potrzeb oraz do zmniejszenia jej uciążliwości. Zmierza w swych świadomych działaniach do poprawy jakości życia poprzez tworzenia lepszych jakościowo produktów z jednej strony oraz poprawy warunków pracy i zmniejszenia nakładu koniecznego do realizacji celów, z drugiej. Racjonalnie działający człowiek dąży więc do wzrostu jakości swej pracy oraz jej produktywności. Aby tak mogło być, należy nadać pojęciu pracy właściwy sens, zapewnić lub przywrócić prawdziwą interpretację i rozwinąć powszechne zrozumienie istoty pracy.¹³

Podwyższenie jakości pracy nie przychodzi łatwo ani bezboleśnie. Proces ten musi się rozpocząć od szczybla najwyższego – senatu uczelni, poprzez szczeble pośrednie – rady wydziału i rady instytutów oraz schodzić coraz niżej, obejmując katedry i wszystkie pozostałe komórki organizacyjne szkoły wyższej. Potrzeba czasu i chęci na przeszkolenie oraz pozytywny dobór zarządzających i zarządzanych, w oparciu o przeprowadzone obiektywnie, otwarte konkursy na obsadzenie konkretnych stanowisk w uczelni publicznej i niepublicznej.

13 T. Wawak, Jakość pracy a jakość życia, [w:] „Polityka jakościowa polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej”, praca zbiorowa pod red. M. Bugdola, W. Jachera, J Szpinetera, materiały konferencyjne, październik 1998 r., Wiedeń, wydawcy: Austrian Foundation for Quality Management – Wiedeń i Zakład Elektrod Węglowych – Racibórz, 1998 r., s. 309.

Poprawę jakości pracy należy rozpocząć od stopniowej eliminacji głównych przyczyn niezadowolającej jakości pracy zatrudnionych. Do nich należy, między innymi, niepostrzeżony należycie w danej organizacji, związany z dezintegracją zarządzania kryzys pracy, o określonym natężeniu i właściwościach. Zdaniem prof. ks. Józefa Tischnera - kryzys pracy sprowadza się do: kryzysu sensu pracy, kryzysu współdziałania oraz kryzysu inicjatywy.¹⁴ Pierwszy powstaje wówczas, gdy ludzie zaczynają zauważać, że ich praca jest mało użyteczna lub bezużyteczna, częściowo lub całkowicie zmarnowana, nie wiąże się z pracą innych osób i mimo indywidualnego wysiłku okazuje się bez znaczenia. Prowadzi to do patologii pracy, albowiem praca przestawała być twórczą działalnością człowieka i stawała się sposobem marnowania środków i wysiłków. Przekonanie pracowników, że pracują bez sensu powoduje naderwanie lub zerwanie podstawowych więzów porozumienia między zatrudnionymi, między obywatelem a obywatelem oraz władzą a społeczeństwem. W ten sposób rodzi się kryzys współdziałania, który cechuje: chroniczne zaburzenie kooperacji, system wymuszania i permanentnego przerzucania odpowiedzialności oraz niechęć współpracy i współdziałania. Porozumienie „przez pracę” zostaje zastąpione walką „przez pracę”. Praca staje się płaszczyzną nieporozumień i sporów. Złamana zostaje harmonia pracy, rozregulowana jej synchronizacja co przyczynia się do marnowania czasu pracy w organizacji, obniżenia poziomu jej jakości. Praca nietwórcza, bez sensu i niepowiązana z pracą innego człowieka - skłania pracownika do obniżenia jej jakości. Jeśli praca przestaje być płaszczyzną porozumienia ludzi między sobą, to wówczas jej efekty, czyli wyroby i usługi nie będą w sposób właściwy zaspakajać potrzeby rynku. Wszystko to doprowadzi do kryzysu inicjatywy, który przejawia się w braku pola dla niej. Im bardziej skomplikowana jest praca, tym mniejsza jest rola regulacji zewnętrznych przez przełożonych i większa samoregulacji wewnętrznej systemu pracy opierającej się na zasadach zgodnego współdziałania ludzi, kapitału i państwa w poprawnej realizacji celu pracy. Praca ludzka jest czymś więcej niż tylko źródłem środków do życia; jest sposobem bycia i samorealizacji człowieka. Jeśli ograniczy się funkcje roli pracy do podtrzymania życia ludzkiego, to nie ma miejsca na inicjatywy, które rodzą się z wewnętrznych potrzeb człowieka i uzewnętrzniają się wówczas, gdy pracownik widzi sens swojej pracy.¹⁵

Kryzys pracy prowadzi w każdej organizacji, w tym i w szkole wyższej, do pogłębienia dezintegracji zarządzania oraz postępującego obniżenia poziomu jakości pracy zatrudnionych. Spadek jakości pracy, także w uczelni, przejawia się w:

- obniżaniu poziomu jakości zarządzania – usługi zarządzających przełożonych,

14 ks. J. Tischner, *Polski kryzys pracy*, [w:] „W kręgu filozofii pracy”, Biblioteka Służby Liturgicznej, Nr 19, Kraków 1983, s. 29-36.

15 Tamże.

- pogorszeniu jakości wykonania przez podwładnych decyzji zarządzających.

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

Definicja ta posiada dwie strony:¹⁶

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

Zarządzający (przełożeni) wykonują swoje funkcje kierownicze w zamian za dodatkowe, otrzymywane co miesiąc, wynagrodzenie. Uczelnia płaci im za świadczoną usługę zarządzającą, polegającą na zarządzaniu wyznaczoną jednostką organizacyjną. Jakość tej świadczonej usługi, na przykład przez rektora lub dziekana albo senat uczelni, nazwać można jakością zarządzania na tych szczeblach zarządzania. Jakość zarządzania decyduje w 70% o jakości pracy, dlatego też kryzys pracy jest w dużym stopniu efektem nieodpowiedniej jakości zarządzania. Innymi słowy u podstaw kryzysu pracy w szkole wyższej leży kryzys zarządzania, przejawiający się w niskiej jakości zarządzania i dezintegracji zarządzania. Punktem wyjścia programu wychodzenia z kryzysu pracy w uczelni powinno być przeciwdziałanie i pokonanie kryzysu zarządzania w uniwersytecie lub akademii, poprzez ciągłe doskonalenie jakości zarządzania i integrację zarządzania, które są wzajemnie z sobą powiązanymi procesami.

Przyczyny i elementy kryzysu zarządzania są takie same jak kryzysu pracy, bo zarządzanie to także praca osób zatrudnionych w uczelni na stanowiskach kierowniczych, która ma zasadniczy wpływ na jakość pracy podwładnych (wykonawców podjętych decyzji). Wyróżnić więc możemy:

- kryzys sensu pracy zarządzających (przełożonych), albowiem praca przestawała być twórczą działalnością człowieka i stawała się sposobem marnowania środków i wysiłków;
- kryzys współdziałania zarządzających (przełożonych), sprowadzający się do chronicznego zaburzenia kooperacji, systemu wymuszania i permanentnego przerzucania odpowiedzialności oraz niechęć współpracy i współdziałania;

16 T. Wawak, Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej, [w:] „Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym”, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, tom 2, AE Kraków 2006, s.427-428.

- kryzys inicjatywy zarządzających (przełożonych), który przejawia się w braku pola do inicjatywy, w następstwie występującego, niepokojącego ładu wewnętrznego w uczelni.

Ponad czterdziestoletni staż pracy autora w uczelniach publicznych i niepublicznych pozwala na wskazanie licznych przykładów osób na stanowiskach kierowniczych w konkretnych szkołach wyższych, którzy poza uzyskanym dodatkiem finansowym do pensji zasadniczej, nie dostrzegają sensu wykonywania funkcji, na przykład kierownika zakładu, którego uprawnienia są iluzoryczne lub dyrektora instytutu, który ma związane ręce i w związku z tym za nic nie odpowiada. Powszechnie, sprzeczne i konkurencyjne cele osób kierujących jednostkami organizacyjnymi w szkołach wyższych prowadzą do kryzysu współdziałania. W jego następstwie praca staje się płaszczyzną nieporozumień i sporów; złamana zostaje harmonia pracy, rozregulowana jej synchronizacja co przyczynia się do marnowania czasu pracy w kierowanej jednostce organizacyjnej uczelni do obniżenia poziomu jej jakości. Praca staje się płaszczyzną nieporozumień i sporów, co blokuje wszelkie przejawy inicjatywy zarządzających, i to nie tylko pod koniec kadencji pełnionych funkcji. Sens pracy części przełożonych sprowadzać się może do czerpania korzyści materialnych z pełnionej funkcji; co w przypadku braku kompetencji niezbędnych do realizacji powierzonych funkcji na danym stanowisku stawia przed nimi trudności nie do pokonania. Zdarza się, że wątpliwym pocieszeniem dla niekompetentnych przełożonych, na przykład dziekana, jest to, iż po zakończeniu kadencji jego portret zawiśnie w sali posiedzeń Rady Wydziału, którego pracownicy prywatnie wyrażą zadowolenie z zakończenia kadencji przez tegoż dziekana. W części uczelni na tym kończy się rozliczenie z pracy osób pełniących funkcje.

Tymczasem inicjatywy rodzą się z wewnętrznych potrzeb człowieka i uzewnętrzniają się wówczas, gdy pracownik widzi sens swojej pracy i posiada wiedzę, umiejętności i kompetencje. Sama chęć pełnienia funkcji i tzw. „układy” mogą nie wystarczyć – kryzys inicjatywy wyłoni się niezależnie od woli zainteresowanego dalszym pełnieniem funkcji kierowniczych lub chęci awansu.

Kryzys zarządzania, ściśle związany z niską jakością zarządzania prowadzi do dezintegracji zarządzania i wywołuje niską skuteczność i efektywność funkcjonowania uczelni we wszystkich obszarach działalności, a szczególnie w zakresie badań naukowych i świadczonych na niskim poziomie usług edukacyjnych. Przełożeni nie dokładają starań aby świadczone przez uczelnie usługi badawcze, edukacyjne i doradcze były na wysokim poziomie oraz podwładni wywiązywali się należycie ze swych obowiązków. Kryzys zarządzania szybko przekłada się na niską jakość pracy nauczycieli akademickich i wywołuje spadek jakości kształcenia. Tego procesu nie są w stanie zatrzymać przeprowadzane oceny (walidacje) pracowników przez studentów i hospitacje zajęć w szkole wyższej. Niski wpływ tych form zapewnienia jakości kształcenia na faktyczną jakość nie jest wielki; potwierdzają to badania przeprowadzone przez autora wśród studentów w Polsce, Rosji i

Algierii oraz na Ukrainie. Mimo to w wielu uczelniach w Polsce, ocena pracowników i hospitacje zajęć zastępują oraz imitują niezbędne działania, gwarantujące wzrost jakości kształcenia, pozostawiają aktywność zarządzających procesem kształcenia. Zamierzonych, pozytywnych efektów te uczelnie oczywiście nie uzyskują¹⁷.

5. Doskonalenie jakości zarządzania

W interesie każdej szkoły wyższej, zawsze i wszędzie jest skuteczne doskonalenie jakości zarządzania. Celem tego doskonalenia w uczelniach, przede wszystkim, jest:

- pełne zaspokojenie potrzeb i oczekiwań studentów i ich sponsorów oraz instytucji zlecających badania naukowe, ekspertyzy i inne usługi świadczone przez uczelnie;
- realizacja wymagań państwa, właścicieli, sponsorów i pracowników,
- spełnianie oczekiwań pozostałych interesariuszy, w tym szczególnie przyszłych pracodawców i absolwentów uczelni,
- niedopuszczenie do powstania kryzysu zarządzania; lub jeśli już się pojawił to umożliwienie uczelni wyjścia z tego kryzysu.

Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej polega na lepszym wykorzystaniu przez przełożonych kapitału ludzkiego jakim dysponują jednostki organizacyjne, którymi kierują w uczelni w celu:

- optymalizacji wykorzystania majątku,
- poprawy jakości kierowania pracą zespołów ludzkich (wydziałów, instytutów, katedr, zakładów oraz działów, oddziałów, itp.),
- usprawnienia procesu naboru na studia, ich przebiegu i dyplomowania,
- optymalizacji wykorzystania majątku finansowego i rzeczowego w trakcie wykonywania zadań,
- wzrostu wynagrodzeń, proporcjonalnie do ilości i jakości pracy zatrudnionych w uczelni wszystkich pracowników oraz wywołania zdrowej konkurencji, wzorowej współpracy i godnego współzawodnictwa w szkole wyższej;
- umiejętnej kreacji dochodów uczelni i optymalnego wykorzystania przepływów finansowych oraz posiadanych środków.

17 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.

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. Jednocześnie szkoła wyższa musi swym pracownikom zapewnić godziwe wynagrodzenie, które przyciągnie do niej najlepszych fachowców i specjalistów. Tym celem służy doskonalenie jakości, realizowane między innymi, poprzez wdrożenie w uczelni sprawnego, efektywnego systemu zarządzania jakością.

6. Integracja zarządzania

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 projakościowych, przelamujących 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. 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 urynkwienia 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 jakości pracy.

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.

Zakończenie

Uniwersytet nierozzerwalnie wiąże się z nauką i edukacją. Są to dwie strony jednego medalu. Nie można uprawiać dydaktyki na wysokim poziomie jakości kształcenia, jeśli mamy poważne zaległości w pracy naukowej i vice versa. Zarządzając szkołą wyższą musimy jednocześnie uprawiać i rozwijać obie te strony, aby medal był wartościowy a nie ułomny. Uczony bez dydaktyki to jak jezioro bez ujścia, które napęlnia się, wylewa i zatapia tereny uprawne – nie wiadomo dlaczego i komu to ma służyć. Edukacja to forma weryfikacji przydatności naukowych rozważań.

Można pokusić się o stwierdzenie, że edukacja, czyli przekazywanie wiedzy stwarza zapotrzebowanie na efekty nauki – wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne i ekonomiczne.

Zdaniem ks. prof. Józefa Tischnera, współczesnego polskiego filozofa pracy i nauki „Praca naukowa także jest dialogiem z człowiekiem – takim dialogiem, którego celem jest osiągnięcie prawdy”.¹⁸ „Uprawiając naukę, uprawiamy wielostronny dialog z innymi ludźmi. Dwie płaszczyzny tego dialogu wydają się być istotne - jedną określa słówko „dla”, inną słówka „z”. Naukę uprawiamy dla kogoś i z kimś - z „kims” i dla „kogoś”. Ten, z kim uprawiamy naukę, jest zawsze w jakimś stopniu naszym mistrzem, ten, dla kogo uprawiamy naukę, jest uczniem i odbiorcą prawdy, jest kimś, kogo bardziej interesują owoce nauki niż droga prowadząca do ich osiągnięcia”¹⁹. Nie możemy być nauczycielem na uniwersytecie, jeśli nie uprawiamy nauki; zarządzając jednostkami organizacyjnymi szkoły wyższej musimy jednocześnie stwarzać warunki do rozwoju nauki i kształcenia (edukacji). Tę prawdę weryfikują uczniowie mistrza. „Nauka pochłania mnóstwo pieniędzy, wymaga dobrej organizacji, często musi spełniać zadania ideologiczne, a nawet polityczne. Dlatego musimy do wymienionych dwóch płaszczyzn spotkań z człowiekiem dodać płaszczyznę trzecią – relację z „organizatorem życia naukowego.”²⁰ Oznacza to że nauka potrzebuje organizatorów - menedżerów; że edukacja potrzebuje w organizatorów - kierowników, że uczelnia potrzebuje bardzo dobrych menedżerów, którzy potrafią sprawnie organizować naukę i edukację, którzy potrafią skutecznie i efektywnie zarządzać szkołą wyższą. Tymi menedżerami w uczelniach powinni być na szczeblach wyższych profesorowie, a na niższych doktorzy – ludzie nauki, których wspomagać powinni nauczyciele akademicy oraz pracownicy: biblioteczni, administracyjni, techniczni i pomocniczy.

Prowadzone przez autora od 2006 roku badania oraz niniejsze opracowanie w pełni potwierdzają, że zarządzanie w szkołach wyższych jest w większym lub mniejszym stopniu zdeintegrowane przez zróżnicowane faktycznie realizowane cele i zadania w uczelni. Interesy instytutów, katedr i zakładów oraz ich pracowników w ramach wydziału bywają często sprzeczne i na ostateczny kształt podejmowanych decyzji wpływają różne czynniki, w sposób nie zawsze korzystny, na jakość kształcenia, zakres i poziom badań naukowych i rozwój wydziału. Konflikty interesów między wydziałami może wywołać falę decyzji niekorzystnych dla rozwoju poszczególnych wydziałów i uczelni. Wszystko to doprowadzi między innymi do:

- pogłębienia dezintegracji zarządzania, przez te właśnie niespójne i błędnie ustalone cele;
- powstania, a następnie pogłębienia, kryzysu zarządzania w uczelni, który wywoła kryzys

18 ks. J. Tischner, Nauka, [w:] „Etyka solidarności”, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2000, s.42.

19 Tamże, s. 43.

20 Tamże, s. 43.

- pracy i odczuwalne obniżenie jej jakości;
- postępującego spadku jakości i zakresu badań naukowych;
 - zahamowania rozwoju kadry nauczycieli akademickich;
 - stopniowego pogorszenia się jakości kształcenia;
 - opuszczenia uczelni przez najlepszych nauczycieli akademickich i studentów; pozostaną najslabsi;
 - znacznej obniżki dochodów uzyskiwanych przez uczelnie oraz wzrost kosztów jej funkcjonowania, co doprowadzi do deficytu uczelni, trwałej utraty płynności finansowej,;
 - ogłoszenia upadłości i bankructwa – szkoła wyższa przestanie istnieć.

Nie jest to wydumany obraz tego co może się zdarzyć w uczelni, w której zdeintegrowane przez realizowane cele zarządzanie doprowadziło do ich upadłości. Kilkanaście uczelni przestało już istnieć z tego powodu a następne zbankrutują niebawem.

Najwyższy czas, aby pracownicy szkół wyższych rozpoczęli realizację procesu odwrotnego - integracji zarządzania, który musi zacząć się od gruntownej i kompleksowej poprawy jakości zarządzania przełożonych oraz poprawy jakości pracy zarządzanych (na zasadach Total Quality Management) oraz stopniowego wzrostu jakości pracy wszystkich zarządzanych, zaangażowanych ekonomicznie i emocjonalnie w pracę na rzecz rozwoju jednostki organizacyjnej w której pracują, wydziału i uczelni pod kierunkiem zarządzających, zwłaszcza rektora i dziekanów. Tego koniecznego procesu sanacji i rozwoju uczelni nie da się zastąpić, choć bardzo chcieliby tego rektorzy i dziekani, ewaluacją edukacji (oceną pracowników przez studentów) i hospitacją zajęć dydaktycznych przez przełożonych. Pozorowana działalność nigdy nie przynosi pozytywnych rezultatów; szkoda czasu i pieniędzy.

Przypisy

- Bagiński J., Doświadczenia we wdrażaniu zintegrowanych systemów zarządzania, [w:] „Zintegrowane systemy zarządzania jakością”, materiały konferencji naukowej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998 r.
- Haus B., Teoria i praktyka zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem, [w:] „Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – koncepcje przekrojowe”, materiały z konferencji naukowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Miłków k/Karpacza, Wyd. AE Wrocław, 1988 r.
- Europa – Jak działa UE, http://europa.eu/about-eu/index_en.htm data odczyt 22.06.2012 r.
- NATO, <http://pl.wikipedia.org/wiki/NATO>, data odczyt 22.06.2012 r.
- Ramowa Struktura Kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, tłum. MNiSW, www.nauka.gov.pl, data odczytu 10.05..2012 r.
- 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. i Materiały z Konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa Wyższego, Bergen, 19-20 maja 2005 r., MNiSW, Warszawa 2005, s. 9 oraz Proces Boloński, www.nauka.gov.pl, data odczytu 10.05.2012 r.

- Tischner J., ks., „Polski kryzys pracy, [w:] „W kręgu filozofii pracy”, Biblioteka Służby Liturgicznej, Nr 19, Kraków 1983.
- Tischner J., ks., „Etyka solidarności”, Wydawnictwo ZNAK, Kraków 2000.
- Wawak T., 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.
- Wawak T., Doskonalenie jakości zarządzania w szkole wyższej, [w:] „Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym”, praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, tom 2, AE Kraków 2006.
- Wawak T., Jakość pracy a jakość życia, [w:] „Polityka jakościowa polskich przedsiębiorstw w dobie integracji europejskiej”, praca zbiorowa pod red. M. Bugdola, W. Jachera, J Szpinetera, materiały konferencyjne, październik 1998 r., Wiedeń, wydawcy: Austrian Foundation for Quality Management - Wiedeń i Zakład Elektrod Węglowych - Racibórz, 1998.
- Wawak T., Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwestorów – wyniki badań., [w:] „Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych”, praca zbiorowa pod redakcją naukową T. Wawaka, Wydawnictwo uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- 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,
- Wawak T., Wstępny Raport roboczy raport z I etapu badań na temat: „Projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkolnictwie wyższym”, [w:] „Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych”, praca zbiorowa pod redakcją naukową T. Wawaka, Wydawnictwo uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Wawak T., Zintegrowane systemy zarządzania a jakość wyrobów, [w:] „Jakość wyrobów w gospodarce rynkowej”, materiały konferencji naukowej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998 r.

Streszczenie

Opracowanie dotyczy przyczyn i następstw stosowania w szkołach wyższych w Polsce, bardzo niekorzystnego dla ich funkcjonowania zdeintegrowanego przez faktycznie realizowane cele zarządzania. We wprowadzeniu wymieniono kilka najważniejszych pojęć, których charakterystykę w kolejnych punktach przedstawiono: zintegrowane zarządzanie, zdeintegrowane zarządzanie, kryzys zarządzania, doskonalenie jakości zarządzania i integracja zarządzania. W opracowaniu stwierdzono, że 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, integrujących zarządzanie w szkole wyższej w istniejących warunkach i w danym czasie. W ten sposób szkoły wyższe mogą uniknąć utraty płynności finansowej, upadłości i całkowitego bankructwa.

Najwyższy czas, aby pracownicy szkół wyższych rozpoczęli realizację procesu odwrotnego - integracji zarządzania, który musi zacząć się od gruntownej i kompleksowej poprawy jakości zarządzania przełożonych oraz poprawy jakości pracy zarządzanych oraz stopniowego wzrostu jakości pracy wszystkich zarządzanych, zaangażowanych ekonomicznie i emocjonalnie w pracę na rzecz rozwoju jednostki organizacyjnej w której pracują, wydziału i uczelni pod kierunkiem zarządzających, zwłaszcza rektora i dziekanów. Tego koniecznego procesu sanacji uczelni nie da się zastąpić, ewaluacją edukacji i hospitacją zajęć dydaktycznych. Pozorowanie działalności nigdy nie przynosi pozytywnych rezultatów.

DISINTEGRATED BY OBJECTIVES MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION IN POLAND

Summary

The study concerns the causes and effects of implementing the kind of management in higher education in Poland – very unfavourable for its functioning - which is disintegrated by the actually realized objectives. Several key notions have been used in the preface whose description is presented in the subsequent points: integrated management, disintegrated management, management crisis, the improvement of the quality of management and management integration. It has been stated in the study that the disintegration of management intensifies together with the deterioration in the quality of management in higher education and thus it boosts the accumulation of management crisis which, in turn, triggers off the devastation in the minds and feelings of employees as well as their reluctance to unpredictable changes. In this difficult situation, higher education authorities have to – with the approval on the part of their employees or at least without their organized opposition – undertake a difficult task to prepare and implement a development strategy and a comprehensive programme of pro quality operations to overcome the labour crisis, to integrate higher education management in the existing conditions and in the given time. In this way universities may avoid the loss of financial liquidity, insolvency and total bankruptcy.

It is high time university employees started to implement the reverse process – the integration of management - which must begin with a thorough and comprehensive improvement of the quality of management by the executives, the improvement of the quality of work by the employees as well as the gradual rise in the quality of work by all the employees, economically and emotionally committed in the works for the sake of the development of their organizational unit, faculty and university under the guidance of the executives; especially the chancellor and the deans. This

indispensable university reform cannot be replaced by evaluation of education and class inspection.
Feigning activity never brings positive results; it is a waste of time and money.

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