

**Piotr Grudowski**

Politechnika Gdańska

---

## MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA MODELI DOSKONAŁOŚCI W SYSTEMACH ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WYŻSZYCH UCZELNI

---

**Streszczenie:** W opracowaniu przedstawiono koncepcję modelu rozwojowego systemu zarządzania jakością dla wyższych uczelni, uwzględniającego specyficzne uwarunkowania występujące w tych organizacjach i ich otoczeniu społeczno-prawnym. Szczególną uwagę zwrócono na możliwości wykorzystania samooceny na podstawie modelu CAF jako narzędzia wspierającego usystematyzowane doskonalenie projakościowego systemu zarządzania w szkole wyższej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie jakością, szkolnictwo wyższe, samoocena, doskonalenie.

### 1. Wstęp

W komunikacie berlińskim z 19 września 2003 r. ministrowie z państw-sygnatariuszy procesu bolońskiego zwrócili się do Europejskiej Sieci Współpracy na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym (ENQA), by „(...) opracować uzgodniony zestaw standardów, procedur i wskazówek dotyczących zapewnienia jakości”. Ponadto ministrowie zwrócili się do ENQA o należyte uwzględnienie „wiedzy specjalistycznej będącej w posiadaniu innych stowarzyszeń i sieci zajmujących się zapewnieniem jakości”<sup>1</sup>.

Nowe podejście do projakościowego zarządzania uczelnią i potrzeba radykalnego przebudowania dotychczas stosowanych archaicznych praktyk zarządzania w polskim szkolnictwie wyższym wynikają bezpośrednio z:

---

<sup>1</sup> Inne kluczowe dokumenty dotyczące systemowego zapewnienia jakości kształcenia przyjęte przez europejskie gremia zajmujące się szkolnictwem wyższym to:

- Komunikat Komisji Wspólnot Europejskich: Rola uniwersytetów w Europie wiedzy (COM 2003/58).
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ENQA, 02.2005).
- Recommendation of the European Parliament and of the Council on further European cooperation in quality assurance in higher education (15.02.2006).
- Recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualification Framework for lifelong learning (23.04.2008).
- European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR) (04.03.2008).

- projektu nowej ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym”,
- najnowszych i planowanych rozporządzeń MNiSW,
- wprowadzenia Krajowych Ram Kwalifikacji,
- nowego modelu akredytacji stosowanego przez PKA, wprowadzającego obowiązek wdrożenia systemu jakości kształcenia zgodnego z wytycznymi ENQA (Uchwała nr 137/2010 Prezydium Państwowej Komisji Akredytacyjnej z dnia 25 lutego 2010 r.).

Główna odpowiedzialność za jakość kształcenia spoczywa na instytucjach, które to kształcenie prowadzą, a uczelniane systemy zapewniania jakości powinny chronić interes studentów, pracodawców i społeczeństwa w szerszym znaczeniu. Powinny też służyć rozwijaniu i poprawie jakości kształcenia w całym Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego.

W Polsce zainteresowanie mechanizmami systemowego zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym jest ciągle jeszcze stosunkowo niewielkie, choć należy przyznać, że poziom tego zainteresowania sukcesywnie wzrasta. Niestety, pomimo rosnącego zainteresowania, nauka i praktyka zdecydowanie nie nadążają za rosnącymi potrzebami krajowych uczelni w zakresie adaptacji systemów projakościowych. Nieliczne zakończone formalną certyfikacją inicjatywy wdrożeniowe systemów zarządzania jakością w uczelniach krajowych (np. Akademia Morska w Gdyni, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, poszczególne wydziały i katedry uczelni publicznych, kilkanaście uczelni prywatnych) są cenne, ale nie zaowocowały szerszym upowszechnieniem systemowego podejścia do zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym w kraju.

Ciągle brakuje u nas pogłębionych badań i będącej ich efektem spójnej metodyki umożliwiającej skuteczne zarządzanie jakością kluczowych procesów, uwzględniających szczególnie specyfikę dużych uczelni uniwersyteckich.

Nasze uniwersytety, pomimo występowania wielu czynników motywujących, w tym czynników natury prawnej, w niezadowolający sposób dostosowują swoje systemy organizacyjne nawet do niezbyt wymagających, bardzo ogólnie sformułowanych wytycznych ENQA [*Standardy i wskazówki...* 2005] opisujących wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia (WSZJK). Wprowadzenie WSZJK powinno być traktowane jako konieczny, ale jedynie pierwszy krok w procesie gruntownej przebudowy modelu projakościowego zarządzania uczelniami wyższymi.

W pracy tej przyjęto założenie, że trój etapowy model ewolucji systemu jakości w uczelni wyższej – tzn. WSZJK → SZJ wg ISO 9001 → samoocena na podstawie modelu doskonałości, jest naturalnym rozwiązaniem umożliwiającym dyfuzję współczesnych tendencji mogących znacznie usprawnić funkcjonowanie szkół wyższych.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie tego modelu, a szczególnie roli, jaką odgrywać może systematycznie prowadzona samoocena jednostek organizacyjnych uczelni na podstawie dostosowanego do specyfiki usług publicznych powszechnego modelu Oceny (CAF – *Common Assessment Framework*).

W pierwszej części artykułu zaprezentowano opis ram wspomnianego modelu, wskazując możliwości wykorzystania normatywnych systemów zarządzania w wyższych uczelniach, w tym w aspekcie zarządzania wiedzą.

W dalszej części opracowania przedstawiony zostanie zarys uwarunkowań związanych z trzecim elementem proponowanej koncepcji – wykorzystaniem samooceny na bazie modeli doskonałości, a zwłaszcza Powszechnego Modelu Oceny<sup>2</sup> (CAF) jako narzędzia doskonalenia systemu zarządzania uczelnią wyższą.

## 2. Ewolucyjny model projakościowego zarządzania uczelnią

Aktualnie obowiązujące i planowane mechanizmy prawne towarzyszące funkcjonowaniu szkolnictwa wyższego w Polsce skłaniają, by jako podstawę do wprowadzania systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania opartego na kryterium jakości traktować wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia bazujący na wytycznych ENQA. Wprowadzenie w jednostkach organizacyjnych wyższych uczelni WSZJK, stanowiące od lutego 2009 r. formalny wymóg akredytacyjny określony przez PKA, może być znacznym krokiem naprzód, jeśli chodzi o postulowaną od dawna przez wiele środowisk modernizację modelu zarządzania w szkołach wyższych. Jak pokazuje praktyka, na bazie siedmiu wskazanych przez ENQA elementów WSZJK, tj.:

- 1) polityki jakości i procedur zarządzania jakością;
  - 2) zatwierdzania, monitoringu oraz okresowych przeglądów programów i ich efektów;
  - 3) oceniania studentów;
  - 4) zapewnienia jakości kadry dydaktycznej;
  - 5) zasobów do nauki i środków wsparcia dla studentów;
  - 6) systemów informacyjnych;
  - 7) publikowania informacji nt. oferty edukacyjnej i efektów kształcenia,
- możliwe jest budowanie bardziej zaawansowanych, skuteczniejszych mechanizmów projakościowych o dużym poziomie zgodności z filarami filozofii TQM.

Ze względu jednak na ramowy charakter elementów WSZJK, brak ich procesowego ujęcia w kontekście całokształtu działań uczelni oraz nieprecyzyjnie zdefiniowane mechanizmy doskonalące system ten wydaje się jedynie wstępnym etapem w procesie transformacji zarządzania uczelniami.

Kolejny etap stanowić powinno wdrożenie systemu zarządzania jakością opartego na modelach opisanych w normach – np. ISO 9001 czy ISO /IEC 17025. Ma to jednak sens wyłącznie w przypadku, gdy kierownictwo uczelni i/lub jej poszczególnych jednostek organizacyjnych będzie przekonane, że potrzebny jest im system aktywny, adaptujący się wraz ze zmianami prawnymi, ekonomicznymi, demograficznymi

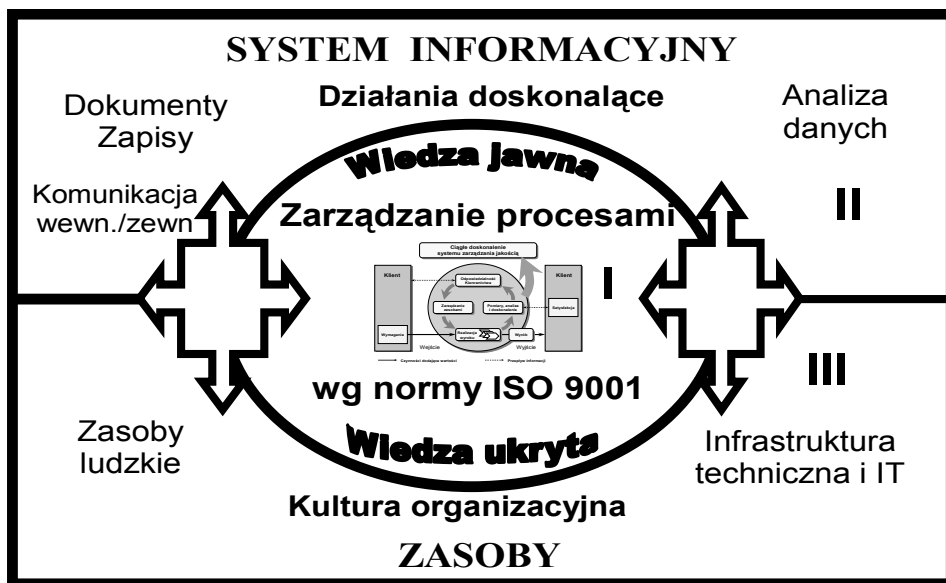
---

<sup>2</sup> W najnowszych krajowych opracowaniach nt. CAF, m.in. w [*Wspólna metoda...* 2008], stosowana jest nazwa Wspólna Metoda Oceny.



mi oraz technologicznymi, a nie kolejna atrapa stwarzająca pozory aktywności. Jak się często zauważa, wdrożenie systemu zarządzania jakością można traktować jako metazmianę [Dendura 2002], która nie powinna być celem samym w sobie, ale inicjować proces dalszych zmian. Konieczne w tym kontekście jest stopniowe przeorientowanie struktur organizacyjnych uczelni, z typowych pionowych struktur hierarchicznych na struktury poziome, współgrające z procesami. Szczególne miejsce w projektowanym procesie transformacji pro jakościowej, ze względu na charakter działalności instytucji akademickich, znajdzie teoria i praktyka zarządzania wiedzą.

Ch. Lin i Ch. Wu [2005] na podstawie wyników swoich badań zaproponowali ciekawą koncepcję systemu zarządzania wiedzą wykorzystującą procesową architekturę systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO 9001 (rys. 1).



**Rys. 1.** Model systemu zarządzania wiedzą wykorzystującego mechanizmy normatywnego systemu zarządzania opartego na podejściu procesowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Lin, Wu 2005].

W modelu zaprezentowanym na rys. 1 wyodrębniono trzy warstwy:

**I** – warstwę wiedzy gromadzonej w ramach procesów zarządzanych przez wymagania normy ISO 9001 dzięki zasobom wiedzy jawnej i ukrytej,

**II** – warstwę systemu informacyjnego obejmującego zarządzanie dokumentami i zapisami, komunikację wewnętrzną i zewnętrzną niezbędne w działaniach doskonalących;

**III** – warstwę zasobów obejmujących zasoby ludzkie, infrastrukturę techniczną (w tym IT) i zasoby materialne oraz kulturę organizacyjną.



Rozwiązania integrujące mechanizmy zarządzania wiedzą z mechanizmami normatywnych systemów zarządzania przyczynić się mogą do podniesienia jakości zarządzania w uczelniach. Ze względu na swoją procesową orientację normatywne systemy zarządzania wspierać mogą nie tylko jednokierunkową, a często niestety tylko pozorną transformację wiedzy ukrytej w jawną, ale dzięki właściwej postawie kierownictwa zapewnić bazującą na aktywnie wspieranym procesie uczenia się organizacji transformację dwukierunkową prowadzącą do wprowadzania przynoszących rzeczywiste korzyści rozwiązań doskonalących [Burlton 2001; Grudowski 2007; Hammer, Champy 1996; Karwowski 2004; Senge 1998; Skrzypek 2004].

Chociaż normatywne systemy zarządzania mają wbudowane mechanizmy doskonalenia procesów realizowanych w organizacji, to powszechnie uważa się, że lepsze efekty tych działań można osiągnąć dzięki stosowaniu holistycznie ujętej samooceny opartej na odwzorowaniu potencjału i wyników organizacji [Grudowski 2007]. Potwierdzeniem tej opinii jest lansowanie samooceny jako zasadniczej metody zarządzania dla zapewnienia trwałego sukcesu organizacji w normie ISO 9004:2009.

### 3. Modele doskonałości jako narzędzie zarządzania w wyższej uczelni

Model Doskonałości EFQM (*European Foundation for Quality Management*) oraz inne znane koncepcje pozwalające określać poziom znakomitości organizacyjnej, np. kryteria nagrody im. M. Baldrige'a czy też model CAF, stanowią syntezę praktyk kompleksowego zarządzania jakością (TQM) [Grudzewski, Hejduk 2004].

Modele doskonałości są przeznaczone dla organizacji dobrze już zaznajomionych z problematyką zarządzania jakością i wykazujących odpowiedni poziom dojrzałości oraz zaangażowania w doskonalenie systemu zarządzania. Zgodnie z prezentowaną tu koncepcją powinny być więc wykorzystywane w uczelniach lub ich jednostkach organizacyjnych o wyraźnie wykształconej pro jakościowej kulturze organizacyjnej na bazie doświadczeń z WSZJK oraz normatywnymi systemami zarządzania.

Ze względu na fakt, że model CAF został opracowany z myślą o sektorze usług publicznych, może on być bez większych modyfikacji wykorzystywany również w szkołach wyższych. Co bardzo istotne – CAF stanowi własność publiczną i udostępniany jest bezpłatnie wszelkim organizacjom, które mogą z niego korzystać w dowolny sposób.

Model CAF (rys. 2), którego koncepcja, założenia oraz struktura opierają się na Modelu Doskonałości EFQM, jest rezultatem współpracy prowadzonej od 1998 r. przez kraje Unii Europejskiej oraz prac prowadzonych przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością (EFQM), Wyższą Szkołę Nauk Administracyjnych Speyera (*Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer*) oraz Europejski Instytut Administracji Publicznej (*European Institute of Public Administration* –

EIPA) w Maastricht. W 2000 r., podczas Europejskiej Konferencji Zarządzania Jakością w Administracji Publicznej w Lizbonie – dyrektorzy generalni administracji publicznej oficjalnie zalecili CAF do stosowania przez organizacje administracyjne krajów Unii. W latach 2000-2005, jak podano w [Wspólna metoda... 2008], ok. 900 instytucji w krajach członkowskich UE stosowało tę metodę w celu doskonalenia organizacji.



Rys. 2. Powszechny Model Oceny – kryteria oceny oraz wzajemne relacje

Źródło: [Wspólna metoda... 2008].

Podobnie jak w modelu EFQM kryteria nr 1÷5 CAF, dotyczące potencjału organizacji, określają, czym dana organizacja zajmuje się i w jaki sposób podchodzi do osiągnięcia pożądaných wyników. Przy analizie kryteriów 6÷9 rozważa się wyniki osiągnięte w relacjach ze stronami zainteresowanymi oraz kluczowe wyniki działalności na podstawie badania opinii oraz oceny wewnętrznych wskaźników. Każde kryterium główne składa się z określonej liczby podkryteriów. Podkryteria (jest ich w ramach 9 kryteriów głównych CAF łącznie 28) określają kwestie, jakie należy rozpatrzyć przy ocenie danej organizacji. W modelu CAF ilustrują je przykłady, które w sposób bardziej dokładny wyjaśniają treści kryjące się za podkryteriami oraz wskazujące na obszary, które należy poddać analizie w celu określenia, w jaki sposób dana organizacja spełnia wymagania.

Wszelkie szczegóły dotyczące struktury modelu CAF w jego najnowszej wersji pochodzącej z roku 2006 można znaleźć w opracowaniu [Wspólna metoda... 2008].

Samooceń z wykorzystaniem kwestionariusza CAF charakteryzuje się łatwością zastosowania, zaangażowaniem niewielkich zasobów oraz niewielką ilością czasu potrzebnego na jej przeprowadzenie. Zidentyfikowane podczas samooceny obszary



do poprawy służą jako podstawa planowania, a następnie wdrażania działań doskonalących.

W obecnej wersji – CAF 2006 – możliwe jest zastosowanie dwóch metod wartościowania podkryteriów. Punktacja „klasyczna” CAF to zaktualizowana wersja skal oceny CAF z roku 2002. Punktacja „dostrojona” przeznaczona jest dla organizacji pragnących bardziej drobiazgowej analizy poszczególnych podkryteriów szczegółowych w nawiązaniu do stosowanej przy ocenie podkryteriów modelu EFQM metody RADAR.

**Tabela 1.** Skala ocen stosowana w CAF w odniesieniu do kryteriów „Potencjału”

Faza	SKALA OCEN „POTENCJAŁU”	Ocena	Wg wersji 2002
	Nie działamy na tym polu. Nie posiadamy żadnych lub prawie żadnych informacji.	0-10	0
Planuj (P)	Mamy takie plany.	11-30	1
Wykonaj (D)	Właśnie się tym zajmujemy.	31-50	2
Sprawdź (C)	Sprawdzamy/dokonujemy przeglądu tego, czy zajmujemy się sprawami właściwymi i czy we właściwy sposób.	51-70	3
Popraw (A)	Dokonujemy poprawek (tam, gdzie należy) na podstawie sprawdzania/przeglądu.	71-90	4
(PDCA)	We wszystkich działaniach, z regularnym planowaniem, realizacją i poprawkami, uczymy się od innych. Na omawianym obszarze wkroczyliśmy w cykl ciągłego doskonalenia.	91-100	5

Źródło: [Wspólna metoda... 2008].

**Tabela 2.** Skala ocen stosowana w CAF w odniesieniu do kryteriów „Wyników”

SKALA OCENY „WYNIKÓW”	Ocena	Wg wersji 2002
Nie mierzono żadnych wyników i/lub brak informacji.	0-10	0
Wyniki są mierzone i wykazują tendencje spadkowe i/lub wyniki nie osiągają wyznaczonych celów.	11-30	1
Brak zmian w wynikach i/lub osiągnięcie niektórych z wyznaczonych celów.	31-50	2
Trend doskonalenia wyników i/lub osiągnięcie większości z wyznaczonych celów.	51-70	3
Trend znacznego udoskonalenia wyników i/lub osiągnięcie wszystkich z wyznaczonych celów.	71-90	4
Uzyskanie doskonałych i trwałych wyników. Osiągnięcie wszystkich z wyznaczonych celów. Pozytywny rezultat porównań z odpowiednimi organizacjami w zakresie wszystkich kluczowych wyników.	91-100	5

Źródło: [Wspólna metoda... 2008].



Podstawą obu rodzajów punktacji jest odniesienie do elementów cyklu PDCA. W porównaniu z wersją z roku 2002, ze skalą od 0÷5, w aktualnej wersji CAF przyjęto skalę od 0 do 100, taką, jaka stosowana jest w metodzie RADAR. W tabelach 1 i 2 przedstawiono skalę oceny stosowaną odpowiednio dla elementów kryteriów „Potencjału” i „Wyników”

Metoda CAF skłania organizacje świadczące usługi publiczne do zbierania i wykorzystywania informacji, chociaż bardzo często informacja taka nie jest jeszcze dostępna w trakcie pierwszej samooceny. Metoda wskazuje obszary, gdzie należy rozpocząć pomiary. Im większy postęp osiąga organizacja w procesie ciągłego doskonalenia, tym bardziej systematycznie będzie zbierała i wykorzystywała informacje, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne [Thijs, Staes 2010].

Aby wykazać adekwatność konstrukcji CAF jako narzędzia doskonalenia systemu zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym, warto przypomnieć, że model ten bezpośrednio odnosi się m.in. do następujących kwestii, umożliwiając wartościowanie poziomu ich realizacji w danej organizacji. W nawiasach podano wybrane analogie do specyfiki funkcjonowania uczelni wyższych:

- zgodność z procedurami demokratycznymi w zakresie odpowiedzialności za podejmowane działania (uchwały organów kolegialnych i ich wykonywanie, konsultowanie/wspieranie decyzji kierownictwa uchwałami organów kolegialnych, wybory w uczelniach);
- przestrzeganie porządku prawnego wyznaczonego przez ustawy i przepisy szczegółowe (odpowiednie ustawy, rozporządzenia ministrów, uczelniane akty wewnętrzne);
- współczesnictwo i uwzględnienie potrzeb zainteresowanych stron (bardzo istotny z punktu widzenia WSZJK udział pracodawców i absolwentów w projektowaniu programów studiów i ocenie jakości kształcenia, krajowe ramy kwalifikacji);
- doskonałość w świadczeniu usług publicznych (wykorzystanie kompleksowej i systematycznej ewaluacji jakości procesów kształcenia, badań naukowych i administrowania w systemowo ujętym wprowadzaniu w tych działaniach usprawnień; chodzi tu także o planowane przez MNiSW inicjatywy uruchomienia tzw. funduszy projakościowych);
- wysoka efektywność (wysoka jakość działań uczelni, a zwłaszcza jej jednostek organizacyjnych musi iść w parze z zapewnieniem ich efektywności ekonomicznej, dzięki czemu mogą one rozwijać swój potencjał kadrowy i infrastrukturę dydaktyczną i naukowo-badawczą);
- osiągnięcie wyznaczonych celów (misje, wizje czy strategię uczelni zgodnie z planowanymi regulacjami prawnymi przestaną być dokumentami jedynie „na pokaz”; rozliczenie z ich realizacji będzie podstawą nie tylko podejmowania w uczelniach określonych decyzji wyborczych, ale też będzie miało wpływ na poziom oceny przez związane z uczelnią strony zewnętrzne);
- zarządzanie modernizacją, innowacyjnością i zmianami (uczelnie wyższe, jako ośrodki tworzące i upowszechniające wiedzę, muszą nie tylko w odpowiedni





sposób nią zarządzać, ale tworzyć coraz lepsze warunki dla wspierania inicjatyw pracowników i kooperacji z otoczeniem społeczno-ekonomicznym; postrzegany jako konserwatywny system zarządzania instytucjami nauki i szkolnictwa wyższego musi stworzyć i aktywnie stosować metody stale adaptujące go do potrzeb społecznych, znane z sektora biznesowego).

Jak podkreślono również w opracowaniach [Thijs, Staes 2010; *Wspólna metoda...* 2008], samoocena na podstawie CAF to wstępny krok na drodze ku procesom benchlearningu i wynikającym z nich zmianom – przez umożliwienie diagnozy organizacji, zrozumienia jej mocnych stron i obszarów wymagających udoskonalenia. Pojęcie „benchlearning” oznacza nie tylko, jak w przypadku benchmarkingu, poszukiwanie porównywalnych organizacji i stosowanie wskaźników dla dokonania bezpośrednich porównań. Większy nacisk niż na porównania kładzie się w tym przypadku na proces uczenia się od innych. Celem benchlearningu jest poznawanie tego, co inni robią dobrze, szukanie inspiracji do wykorzystania we własnych działaniach.

W tym miejscu warto nawiązać do specyfiki działania naszych uczelni. Jakże bowiem często, szczególnie w dużych uczelniach, mamy do czynienia z sytuacją, w której wydziały, które stworzyły interesujące praktyki usprawniające ich funkcjonowanie, nie dzielą się tą wiedzą z innymi jednostkami organizacyjnymi, nie dlatego, że nie chcą, ale dlatego, że nie stworzono warunków, by do takiego skutecznego dzielenia się wiedzą doszło.

W ramach benchlearningu wykorzystującego CAF oczekiwane jest dokonanie oceny co najmniej w następujących obszarach:

- 1) pracownicy organizacji,
- 2) klienci,
- 3) środowisko zewnętrzne, w jakim organizacja działa,
- 4) ogólne wyniki organizacji.

Powszechnie wiadomo, że uczelnie wyższe najczęściej prowadzą pomiar studenckiej satysfakcji z zajęć dydaktycznych. Studenci są wprawdzie najbardziej rozpoznawalną grupą klientów usług, które świadczą uczelnie, ale na pewno nie tylko ich opinie powinny być źródłem informacji o jakości tych usług. Bardzo rzadko (a najczęściej – wcale) nie sięga się po opinie absolwentów, pracodawców czy w końcu samych pracowników świadczących usługi edukacyjne. Warto też zadać w tym miejscu pytanie – czy nauczyciele akademicy mają możliwość zgłoszenia swoich sugestii, w jaki sposób usprawnić usługi edukacyjne? Oczywiście pytania te nie zamykają listy wątpliwości odnośnie do metodyki monitorowania efektów procesów wyższej uczelni.

Na podstawie wyników samooceny kierownictwo uczelni może określić i planować działania doskonalące odnoszące się do obszarów, które uzyskały najniższą ocenę lub są najważniejsze z punktu widzenia przyjętej strategii.

Najskuteczniejszą metodą planowania działań doskonalących jest praca grupy liderów odpowiadających za poszczególne procesy organizacji. Liderami tymi w



przypadku szkół wyższych mogą być osoby sprawujące stanowiska kierownicze zarówno w skali całej uczelni (prorektorzy i kanclerze), na wydziałach (prodziekani), jak i w działach administracji centralnej uczelni (dyrektorzy/kierownicy działów). Nie wyklucza to udziału w tych przedsięwzięciach innych pracowników sprawdzonych w kierowaniu przedsięwzięciami o odpowiednim zakresie. Podejście takie lansowane jest przez Van Marta w pracy [Van Wart 2003].

Europejska Fundacja Zarządzania Jakością zaleca wybór działań doskonalących na podstawie dwóch wskaźników:

- wpływu realizacji działania na osiągnięcie strategicznych celów organizacji,
- zdolności firmy do wdrożenia działania w ciągu 6-9 miesięcy [Buchacz 2005].

Przy pierwszej samoocenie działań uczelni na podstawie modelu CAF zaleca się przyjęcie do realizacji stosunkowo niewielkiej liczby działań doskonalących po to, aby zapewnić dobre warunki do zrealizowania ich w zaplanowanym terminie i tym samym uzyskać potwierdzenie skuteczności projektu samooceny. Wbrew pozorom ograniczenie liczby działań doskonalących nie jest łatwe, gdyż samoocenie towarzyszy na ogół duży entuzjazm i chęć liderów do tego, aby doskonaląc wszystkie zdiagnozowane obszary do poprawy [Van Wart 2003].

Decyzje o zatwierdzeniu działań doskonalących do realizacji podejmowane muszą być odpowiednio przez kierownictwo uczelni (rektorzy/kanclerze) lub jednostek organizacyjnych (dziekani/kierownicy/dyrektorzy administracyjni).

Skuteczność projektu samooceny przeprowadzonej w uczelni trzeba odnieść do oceny:

- terminowości i rezultatów poszczególnych działań doskonalących;
- satysfakcji uczestników przedsięwzięcia (np. pracownicy naukowo-dydaktyczni, pracownicy administracji, studenci);
- wiedzy i umiejętności doskonalenia procesów w uczelni;
- wyników powtórnej samooceny, rozpoczynającej kolejny cykl poprawy [Buchacz 2005].

#### 4. Podsumowanie

Zarówno wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia, jak i normatywne systemy zarządzania oparte na kryterium jakości tworzą dobrą podstawę do wprowadzenia mechanizmów właściwego zarządzania w wyższych uczelniach.

Dzięki wykorzystaniu modeli doskonałości, a szczególnie modelu CAF, można wzmocnić kluczowe mechanizmy systemów zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym takie, jak m.in.:

- właściwe rozumienie roli przywództwa,
- systematyczna ocena procesów i wyników organizacji,
- planowanie i wdrażanie działań doskonalących,
- konsekwentna realizacja polityki i strategii,



- uczenie się od innych organizacji/jednostek tej samej uczelni (*benchlearning*),
- badanie satysfakcji wszystkich grup interesariuszy uczelni, a nie tylko studentów,
- badanie satysfakcji pracowników.

Modele doskonałości dzięki wymienionym cechom są również nieocenione jako środowisko, w jakim realizowane jest zarządzanie wiedzą. Proces ten bowiem, dzięki systematycznie prowadzonej samoocenie, uzyskuje stabilniejsze, trwalsze podstawy, co w trudnym do sparametryzowania i skwantyfikowania środowisku, w jakim świadczone są usługi instytucji akademickich, jest nie do przecenienia.

Bazująca na przedstawionym w tym opracowaniu trój etapowym modelu, nieskomplikowana metodyka dostosowująca specyfikę polskich uczelni, a szczególnie ich podstawowych jednostek organizacyjnych do systemowo ujętych mechanizmów zarządzania projakościowego, pozwoli przebudować najczęściej niewydolne i niezgodne z oczekiwaniami otoczenia społeczno-gospodarczego mechanizmy planowania, nadzorowania i doskonalenia jakości w odniesieniu do procesów kształcenia oraz innych kategorii działań realizowanych w tych organizacjach.

## Literatura

- Buchacz T., *Pierwsze kroki w stosowaniu Modelu EFQM*, „Problemy Jakości” 2005 nr 5.
- Burlton R., *Business Process Management: Profiting From Process*, Indianapolis, Sams 2001.
- Dendura K., *Metodyka wdrażania systemu zarządzania jakością w kształceniu akademickim*, Fundacja WSM, Gdynia 2002.
- Grudowski P., *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Seria Monografie, 2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- Harrington H.J., Esseling E.C., Van Nimwegen H., *Business Process Improvement – Documentation, Analysis, Design and Management*, McGraw-Hill, New York 1997.
- Harrington H.J., *Total Improvement Management – The Next Generation in Performance Improvement*, McGraw-Hill, New York 1995.
- Karwowski K., *Zarządzanie wiedzą (cz. 1)*, „Bezpieczeństwo Pracy” 2004 nr 11.
- Lin Ch., Wu Ch., *Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000*, „International Journal of Quality and Reliability Management” 2005 no 9.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Skrzypek E., *Czynniki sukcesu firmy w warunkach GOW*, [w:] VII Międzynarodowa Konferencja Naukowa „Success 2004 – Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2004.
- Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*, Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, MEN, Warszawa 2005.
- Thijs N., Staes P., *From self-assessment to external feedback*, „Eipascope” 2010 no 1.



Van Wart M., *Public-sector leadership theory: an assessment*, „Public Administration Review” 2003 no 63 (2).

*Wspólna metoda oceny. Doskonalenie organizacji poprzez samoocenę (The Common Assessment Framework (CAF). Improving an organisation through self-assessment)*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2008.

## THE ROLE OF THE MODELS OF EXCELLENCE IN QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**Summary:** The paper presents the concept of the development model of quality management system for higher education institutions, considering specific conditions existing in these organizations and their social and legal environment. The opportunities of the application of the CAF (Common Assessment Framework) model as a university quality management system improvement tool are emphasized.