

# Joanna Gajda, Seweryn Cichoń

---

## Zarządzanie procesami konsumpcji usług edukacyjnych w szkole wyższej

---

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 2, 141-168

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## **ZARZĄDZANIE PROCESAMI KONSUMPCJI USŁUG EDUKACYJNYCH W SZKOLE WYŻSZEJ**

Szkoła wyższa musi skutecznie zarządzać w wielu obszarach do których zalicza się:<sup>1</sup>

- oferowanie nowoczesnej usługi edukacyjnej nasyconej wiedzą w postaci technologii informatycznych, interaktywnych metod i technik dydaktycznych, programów komputerowych ukazujących praktyczne wykorzystanie wiedzy, etc.;
- koncentrowanie uwagi w procesie zarządzania na niematerialnych wartościach organizacji (tworzących kapitał intelektualny całej organizacji), co ma na celu podnoszenie poziomu konkurencyjności na rynku edukacyjnym;
- zarządzanie zorientowane na twórcze łączenie okazji, szans i nadziei, jakie niesie ze sobą nieprzewidywalna przyszłość z perfekcyjnymi kompetencjami pracowników i organizacji;
- zarządzanie poprzez zachęcanie do niekonwencjonalnego myślenia, eksperymentowania, współpracy i zaangażowania różnych zespołów;
- wykorzystywanie nowoczesnych i tradycyjnych koncepcji, metod i technik zarządzania w tworzeniu kompleksowych systemów zarządzania wiedzą, wspierających i rozwijających możliwości pozyskiwania, kreowania, upowszechniania oraz wykorzystywania wiedzy organizacyjnej,
- tworzenie wielowymiarowego środowiska sieci wymiany informacji i wiedzy;
- wspieranie otwartych systemów komunikacyjnych, zapewniających dostępność, wszechstronność i aktualność informacji, dzięki wdrożeniu elektronicznych narzędzi informatycznych oraz zespołowych form pracy i współpracy, służących stopniowemu odchodzeniu od strukturyzacji funkcjonalnej i hierarchicznej na rzecz procesowych sposobów działania i osiągania efektów;
- współpraca i współdziałanie ze specjalistami najwyższej klasy spoza szkoły wyższej, które oferują wiedzę teoretyczną i praktyczną;
- orientacja na podmiotowość kompetentnych pracowników, uzyskiwana poprzez kreowanie kultury wspólnoty profesjonalistów odznaczających się takimi cechami, jak: partnerstwo, zaufanie, odpowiedzialność.

Zarządzanie procesem konsumpcji usług edukacyjnych w szkole wyższej uwzględnia rachunek kosztów, odzwierciedlający wartość faktycznego wysiłku poniesionego na uzyskanie usług na poziomie, który zaspokaja potrzeby i oczekiwania klienta.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> M. Morawski, *Problematyka upowszechniania wiedzy między jednostkami organizacyjnymi uczelni*, (w:) T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.): *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa 2005, s. 146

<sup>2</sup> J. Maciąg, *Wybrane metody pomiaru i oceny efektywności systemu zarządzania jakością w szkołach wyższych*, (w:) S. Doroszewicz, A. Kobylińska (red.): *Jakość w badaniach i dydaktyce szkół wyższych*, Szkoła Główna Handlowa. Warszawa 2007, s. 519

Wzrost efektywności systemu zarządzania w szkole wyższej wiąże się z eliminacją procesów i działań nietworzących wartości z punktu widzenia konsumpcji usług edukacyjnych oraz próbę optymalizowania ilości procesów i działań wspierających w poszczególnych obszarach.

Rolą szkoły wyższej jest prowadzenie działalności edukacyjnej i badawczej oraz aktywne uczestnictwo w kreowaniu rozwoju ekonomicznego przy wykorzystaniu posiadanych zasobów (ludzkich, finansowych i fizycznych) w ramach budowy gospodarki opartej na wiedzy w XXI wieku.<sup>3</sup> Niezbędna jest jej współpraca w tym zakresie z otoczeniem ekonomicznym, społecznym, politycznym zarówno w wymiarze lokalnym, regionalnym, krajowym, jak i międzynarodowym.<sup>4</sup>

Mówiąc o zarządzaniu procesami konsumpcji usług edukacyjnych w szkole wyższej J.B. Berdowski wskazuje na następujące wymagania i kryteria:<sup>5</sup>

- opracowanie struktury organizacyjnej szkoły wyższej oraz obowiązujących zakresów obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności dla pracowników administracyjnych, technicznych i innych;
- warunki socjalne dla kadry nauczającej;
- obsługa administracyjna prowadzonej przez działy pomocnicze szkoły wyższej;
- praca poszczególnych dziekanatów z uwzględnieniem przestrzegania obowiązujących procedur;
- pracy poszczególnych zakładów i katedr wchodzących w strukturę organizacyjną szkoły wyższej wraz z zapewnieniem komunikacji wewnętrznej;
- przygotowane materiały do promocji szkoły wyższej w aspekcie pozyskiwania studentów oraz zapewnienie właściwego transferu komunikacji zewnętrznej;
- opracowane programy nauczania i ich bieżąca weryfikacja;
- opracowane materiały pomocnicze niezbędne do realizowania programów nauczania;
- dobór wykładowców z określonych dziedzin;
- nauczanie poprzez nowoczesne sposoby przekazywania wiedzy na wykładach i ćwiczeniach;
- przeprowadzanie seminariów licencjackich i magisterskich;
- wykonywanie prac licencjackich i magisterskich;
- skuteczność informacji zwrotnej;
- komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna obowiązująca w szkole wyższej;
- życie wykładowców i studentów;
- metody doskonalenia wszystkich procesów mających wpływ na prawidłowe funkcjonowanie szkoły wyższej jako organizacji wyższej użyteczności;

<sup>3</sup> A. Marszałek, *Znaczenie uniwersytetów w gospodarce opartej na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 7-8, s. 3

<sup>4</sup> N.B. Groth, S. Alvheim, *The Role of Universities in Development the Baltic Sea Region*, www. European Commission Regional Development Fund., s. 2 (12.05.2005)

<sup>5</sup> J.B. Berdowski, *Akredytacja wyższych uczelni jako jeden z czynników mających wpływ na doskonalenie jakości nauczania*, (w:) E. Skrzypek (red.): *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie. Lublin 2005, tom 2, s. 279-280

- szereg innych czynników mających wpływ na osobowość młodego człowieka opuszczającego mury szkoły wyższej z dyplomem licencjata, inżyniera, magistra oraz doktora.

Tylko sprawne zarządzanie szkołą wyższą w znacznym stopniu zwiększa szanse na zachowanie spójności wewnętrznej, dynamikę, przetrwanie i rozwój tej organizacji.<sup>6</sup>

Edukacja jest ogółem procesów i oddziaływań międzygeneracyjnych służących formowaniu całokształtu zdolności życiowych człowieka (fizycznych, poznawczych, estetycznych, moralnych i religijnych), czyniąc z niego istotę dojrzałą, świadomie realizującą się, dostosowaną do panujących w danym społeczeństwie ideałów, zdolną do konstruktywnej krytyki i refleksyjnej afirmacji.<sup>7</sup>

Gospodarka ucząca się stanowi nową fazę rozwoju ekonomicznego. Zauważa się, że jest ściśle związana z dynamicznie postępującą globalizacją. Dzięki temu zjawisku możliwe staje się coraz szybsze zdobywanie informacji, wiedzy specjalistycznej przy ponoszeniu znacznie niższych (niż w przeszłości) kosztów.<sup>8</sup>

M. Castells stwierdza, że specyfika tej tendencji polega na tym, że w procesie generowania innowacji informacja jest zarówno surowcem, jak i produktem końcowym.<sup>9</sup>

Informacja wraz z wiedzą, tworzone w obrębie danej instytucji, stają się podstawowym źródłem jej wartości ekonomicznej oraz budowanej przez nią przewagi konkurencyjnej przy nieustannie zmieniającym się otoczeniu.<sup>10</sup>

Wiedza ma być tworzona, przyswajana, przekazywana i wykorzystywana w sposób bardziej efektywny przez organizacje, instytucje, przedsiębiorstwa, osoby fizyczne, społeczności sprzyjając jednocześnie szybszemu rozwojowi gospodarczemu i społecznemu.<sup>11</sup>

Do czynników sukcesu tworzących przewagę nad konkurencją należy również jakość, koszty i zadowolenie konsumenta.

### 1. Zarządzanie jako proces w szkole wyższej

Pojęcie zarządzania nie jest pojęciem jednorodnym, znalezienie jednej ogólnej definicji nie jest możliwe. W literaturze istnieje wiele definicji zarządzania, które odzwierciedlają podejście organizacji zajmującej się działalnością usługową lub produkcyjną.

R.W. Griffin interpretuje definicję zarządzania w formie zarówno rozbudowanej, jak i bardziej zwartej. Pierwsza, jako zestaw działań, tj.: planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przeprowadzenie (kierowanie

<sup>6</sup> A. Stachowicz-Stanusch, I. Mendel, *Główne wartości uczelni wyższych jako podstawa etosu akademickiego*, (w:) A. Stachowicz-Stanusch (red.): *Główne wartości uczelni wyższych w kontekście różnych kultur narodowych*, monografia nr 248, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2009, s. 12

<sup>7</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1981, s. 66

<sup>8</sup> A. Marszałek, *Budowanie konsorcjów edukacyjno-badawczych oraz współpracy pomiędzy ośrodkami akademickimi*, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl) (pobrano 18.10.2008 r.)

<sup>9</sup> M. Castells, *The Informational City*, Basil Blackwell, Oxford (w:) Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 115

<sup>10</sup> P.F. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 511, (w:) J. Rzęchowski, Z. Mazij, S. Błoński, *Systemy zarządzania jakością w otoczeniu rynku globalnego*, Forum Jakości 1(45)/2005, s. 35

<sup>11</sup> C. Dahlman, T. Anderson (red.), *Korea and the Knowledge-based Economy. Information Society*, OECD, World Bank Institute 2000, s. 11

ludźmi) i kontrolowanie, zwanych funkcjami zarządzania, skierowanych na zasoby organizacji, do których zalicza się zasoby ludzkie, rzeczowe, finansowe, informacyjne, wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny, czyli mądrze wykorzystujący zasoby, prowadzący do realizacji zamierzonego celu.<sup>12</sup> Definicja zarządzania w krótszej formie to określenie w sposób precyzyjny tego, co oczekuje się od ludzi, a następnie skontrolowanie, aby wykonali to w najlepiej i najtaniej.<sup>13</sup> Interpretacja ta podobna jest do tej, którą wysnuł F. W. Taylor, mianowicie: „zarządzanie to dokładne poznanie tego, czego się oczekuje od ludzi, a następnie dopilnowanie, by wykonali to w najlepszy i najtańszy sposób”.<sup>14</sup> J.A.F. Stoner, Ch. Wankel podkreślają, jak ważna jest teoria zarządzania i jej zasady w kierowaniu całą organizacją, by skutecznie działać i podejmować decyzje osobie nadzorującej.<sup>15</sup>

Funkcje zarządzania inaczej określił H. Fayol, poprzez ujęcie ich w sześć grup:<sup>16</sup>

- czynności techniczne: produkcja, przeróbka;
- czynności handlowe: kupno, sprzedaż, wymiana;
- czynności finansowe: poszukiwanie kapitałów i obroty nimi;
- czynności ubezpieczeniowe: ochrona majątku, osób;
- czynności związane z rachunkowością: inwentaryzacja, bilans, ustalanie cen, statystyka;
- czynności administracyjne: przewidywanie, organizowanie, koordynacja, rozkazodawstwo, kontrola.

Ostatnią z grup funkcji zarządzania H. Fayol interpretuje jako czynności organizacyjne, gdzie:

- przewidywanie, oznacza badanie przyszłości i ustalanie stosownie do niej programu działania;
- organizowanie, określa powołanie do życia podwójnego organizmu przedsiębiorstwa: materialnego i społecznego;
- rozkazywanie, spowodowane jest funkcjonowaniem kadry pracowniczej;
- koordynowanie, łączenie jednocześnie wszystkich wysiłków;
- kontrolowanie, czuwanie nad tym, aby wszystko odbywało się zgodnie z ustalonymi przepisami i rozkazami.

T.J. Peters i R.H. Waterman w nieco inny sposób sformułowali osiem zasad zarządzania organizacją:<sup>17</sup>

- skłonność do działania: raczej robić coś, cokolwiek, niż poddać zagadnienie kolejnym cyklom analiz i sprawozdań komisji;
- trzymanie się blisko klienta, poznanie jego preferencji i zaspokojenie ich;
- autonomia i przedsiębiorczość: podział koncernu na wiele małych, filialnych przedsiębiorstw oraz zachęcanie ich do samodzielności i konkurencyjności;

<sup>12</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2004, s. 36-41

<sup>13</sup> Ibidem, s. 36

<sup>14</sup> F.W. Taylor, *Shop Management*, Harper & Row. New York 1903, s. 21

<sup>15</sup> J.M.S. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, op. cit., s. 45

<sup>16</sup> H. Fayol, *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo TNOiK. Poznań 1947, s. 33-37

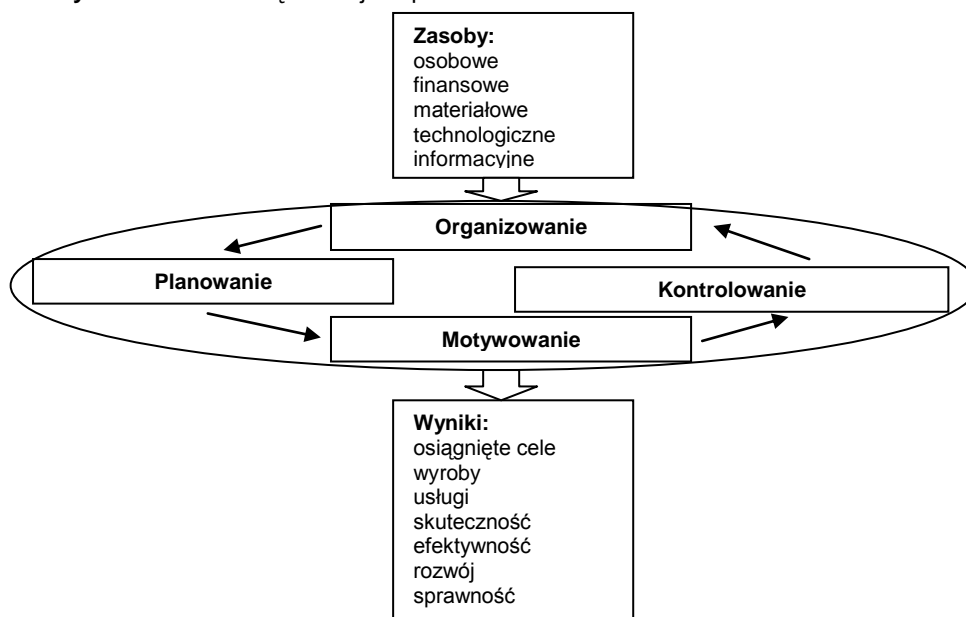
<sup>17</sup> T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium. Warszawa 2000, s. 23

- wydajność dzięki ludziom: wytworzenie u wszystkich pracowników świadomości, że ich możliwie dobra praca ma zasadnicze znaczenie oraz będą mieli udział w korzyściach, wynikających z sukcesu firmy;
- bezpośredni kontakt, motywacja przez wartość-naleganie, by kierownicy trzymali się blisko podstawowej działalności firmy;
- trzymanie się swojej specjalności: firma powinna prowadzić działalność w dziedzinie, na której zna się najlepiej;
- prosta struktura, nieliczny sztab, niewiele szczebli zarządzania, niewielu ludzi na wyższych szczeblach;
- jednoczesna dyscyplina i swoboda; tworzenie klimatu, w którym oddaniu podstawowym wartościom firmy towarzyszy tolerancja wobec wszystkich pracowników, którzy przyjmują te wartości za swoje.

P. F. Drucker znaczenie zarządzania rozpatruje w kategoriach współdziałania ludzi w organizacji. Pozwala to zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników całego działania.<sup>18</sup>

Z kolei S. P. Robbins i D. A. DeCenzo określają zarządzanie<sup>19</sup> jako proces, (zob. rys. 1), w wyniku którego następuje wykonanie określonych rzeczy, sprawnie, skutecznie, wspólnie z innymi ludźmi i przez nich. Podkreśla się tu przekształcanie zasobów (osobowych, finansowych, materiałowych, technologicznych, informacyjnych) przy udziale planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania, w wyniki (zamierzone i osiągnięte cele, wyroby, usługi, sprawność, skuteczność, efektywność, rozwój).

**Rysunek nr 1:** Zarządzanie jako proces



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: S.P. Robbins, D.A. DeCenzo: *Podstawy...*, op. cit., s. 32

<sup>18</sup> P.F. Drucker, *Skuteczne...*, op. cit., s. 76

<sup>19</sup> S.P. Robbins, D. A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo PWE. Warszawa 2002, s. 32

W zarządzaniu należy sprecyzować cele, do których osiągnięcia się dąży. Proces planowania rozpoczyna się od strategii działań o różnym horyzoncie czasowym i szczegółowości. Tworzy się wówczas plan strategiczny, taktyczny i operacyjny.

Po ustaleniu celów opracowywane są określone role w organizacji, struktura, zadania dla poszczególnych pracowników, harmonogramy prac. Kolejnym procesem jest niezmiernie istotne na tym etapie przewodzenie i motywowanie kadry pracowniczej w ten sposób, by osiągnąć przyjęty plan. Kontrolowanie ma na celu monitorowanie całego procesu zarządzania i wyciągania odpowiednich wniosków, które są podstawą decyzji korygującej następnego etapu.

Zarządzanie procesami stosuje się w organizacjach nastawionych na zysk (duże, małe, początkujące przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa międzynarodowe) oraz w niekomercyjnych, tzw. organizacjach non profit (edukacyjnych, rządowych, instytucjach ochrony zdrowia).<sup>20</sup>

E. Skrzypek zauważa, iż w warunkach zarządzania procesowego i zorientowaniu organizacji w kierunku kierowania poprzez procesy problemem nie jest jakość usług, lecz jakość procesów tworzących rezultat. W warunkach nasilających się zmian należy uwzględnić fakt, iż nie ma jakości bez odpowiedniej jakości zarządzania.<sup>21</sup>

Terminy „proces”, „podejście procesowe” stanowią w zarządzaniu jakością podstawową kategorię.

Proces to logiczny ciąg następujących po sobie lub równoległych czynności, które prowadzą do spełnienia oczekiwań klienta poprzez dostarczenie mu produktu, usługi, dokumentacji zgodnych z jego wymaganiami, co może oznaczać, że do każdego procesu muszą być przypisane odpowiednie wymagania, które determinują jego prawidłowy przebieg.<sup>22</sup>

Norma PN-EN ISO 9000:2006 definiuje proces jako „każde działanie lub zbiór działań, w których wykorzystuje się zasoby do przekształcenia wejść w wyjścia”.<sup>23</sup>

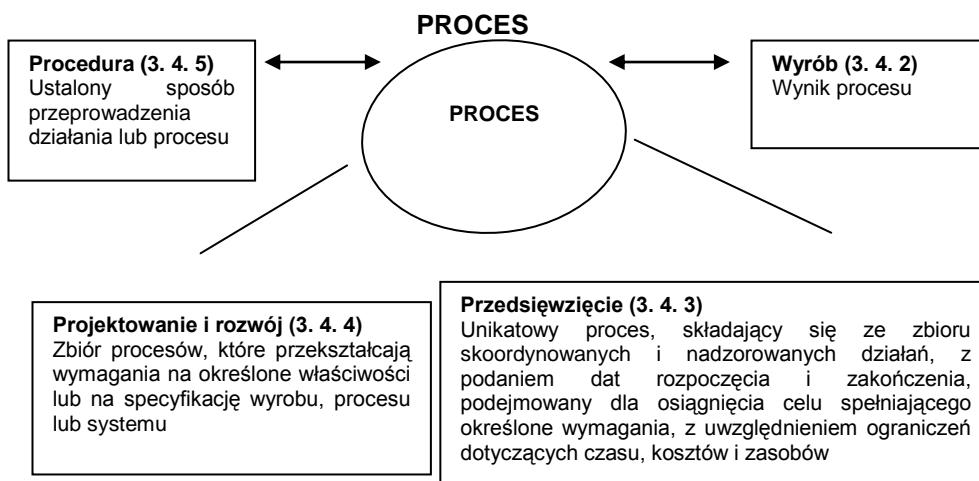
Pojęcia dotyczące procesu i usługi takie, jak: produkt, procedura, projektowanie i rozwój, przedsięwzięcie często przewijają się również w ujęciu procesowym w szkole wyższej (zob. rys. 2).

<sup>20</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 61

<sup>21</sup> E. Skrzypek, *Ranga jakości w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości” 2006, nr 9, s. 4

<sup>22</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin 2000, s. 146; G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2000, s. 75-77

<sup>23</sup> Norma PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy Zarządzania Jakością, Podstawy i Terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny. Warszawa 2006, s. 13

**Rysunek nr 2:** Pojęcia dotyczące procesu i wyrobu (usługi)

**Źródło:** Norma PN-EN ISO 9000:2006, Systemy..., op. cit., s. 59

System edukacji<sup>24</sup> wymusza wdrażanie podejścia procesowego w szkole wyższej. Nowoczesna szkoła wyższa musi przejść transformację, której podstawą jest przyjęte z biznesu zarządzanie procesowe. Transformacja polega na przejściu starego paradygmatu przekazywania wiedzy do nowego, w którym proces świadczenia usługi edukacyjnej oparty jest na analizie indywidualnych potrzeb klienta.<sup>25</sup>

Szkoła wyższa realizuje wiele nakładających się na siebie w czasie procesów, w które zaangażowane są różne komórki organizacyjne. Jej funkcjonowanie wzdłuż zachodzących w niej procesów jest bardzo istotne gdyż:<sup>26</sup>

- edukacja (jako najbardziej złożony proces), która może trwać pięć i więcej lat, w jego realizację z punktu widzenia studenta zaangażowanych jest bezpośrednio wiele osób (m. in. pracownicy naukowcy, dydaktyczni, pracownicy dziekanatów);
- szkoła wyższa działa jednocześnie, na co najmniej trzech rynkach, tzn. kształcenie studentów dziennych i zaocznych, studia podyplomowe oraz badania naukowe. Obszary te angażują często te same zasoby. Z tego względu trudne jest wyodrębnienie centrów kosztowych, zarządzanie zasobami i ich alokacja, stosuje się zatem pojęcie kosztów ogólnouczeniowych.

<sup>24</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. 1991 nr 95, poz. 425 z późniejszymi zmianami)

<sup>25</sup> J. Krupa, *Wykorzystanie metody SERVQUAL w diagnozie ważności cech usługi edukacyjnej w szkole ponadgimnazjalnej*, (w:) E. Skrzypek: *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie. Lublin 2008, tom 2, s. 293

<sup>26</sup> A. Fazlagić, M. Gorynia, *Raport o kapitale intelektualnym Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, (w:) T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.): *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. Warszawa 2005, s. 120-121



Podejście procesowe oznacza, że szkoła wyższa koncentruje się przede wszystkim na realizowanych w niej procesach, a nie na jednostkach organizacyjnych, stanowiskach pracy czy funkcjach. Takie podejście ułatwia optymalizację procesów, a poprzez to optymalizację szkoły wyższej.<sup>27</sup>

W celu wdrożenia podejścia procesowego w szkole wyższej należy:<sup>28</sup>

- zidentyfikować wszelkie występujące w niej procesy, określić ich sekwencję, wzajemne oddziaływania, wymagania na wejściach i wyjściach;
- określić kryteria oceny skuteczności procesów oraz metody potrzebne do ich kontroli;
- wdrażać działania niezbędne do osiągnięcia zaplanowanych wyników i ciągłego doskonalenia tych procesów.

Natomiast T. Wawak zauważa, że identyfikacja procesów zachodzących w szkole wyższej jest niezbędna, gdyż stanowi krok do:<sup>29</sup>

- sporządzenia mapy procesów;
- wskazania powiązań między nimi;
- badania przebiegu procesów w celu ustalenia ich miejsca i roli w realizacji celów podstawowych szkoły wyższej;
- sporządzenia procedur, instrukcji i formularzy;
- zbudowania projekcyjnego modelu zarządzania szkołą wyższą.

Podejście procesowe stosowane jest we wszystkich badanych szkołach wyższych, które wdrożyły i certyfikowały system zarządzania jakością. Podejście to pozostaje w związku z jakością i innowacyjnością organizacji, w tym również szkoły wyższej.<sup>30</sup>

Zrozumienie konieczności zarządzania procesowego w nowoczesnej organizacji wskazuje drogę prowadzącą do wzrostu efektywności organizacji oraz utrwalenia jej pozycji na rynku.<sup>31</sup>

Uwzględniając kryterium istotności procesów w szkole wyższej, wskazuje się na następujące procesy:<sup>32</sup>

- procesy podstawowe: kształcenie (proces dydaktyczny), proces naukowo-badawczy;
- procesy pomocnicze: nadzorowanie dokumentacji, system informatyczny, szkolenia, zakupy, infrastruktura, zarządzanie zasobami ludzkimi;
- procesy zarządzania: ustalanie polityki i celów, zarządzanie szkołą wyższą lub jednostką organizacyjną, zarządzanie systemem jakości, ciągłe doskonalenie, obsługa studenta, administracja.

Każdy z powyższych procesów powinien składać się z następujących elementów:

<sup>27</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2005, s. 93

<sup>28</sup> Ibidem, s. 106

<sup>29</sup> T. Wawak, *Zarządzanie procesowe w produkcyjnej szkole*, (w:) E. Skrzypek (red.): *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS. Lublin 2008, s. 64

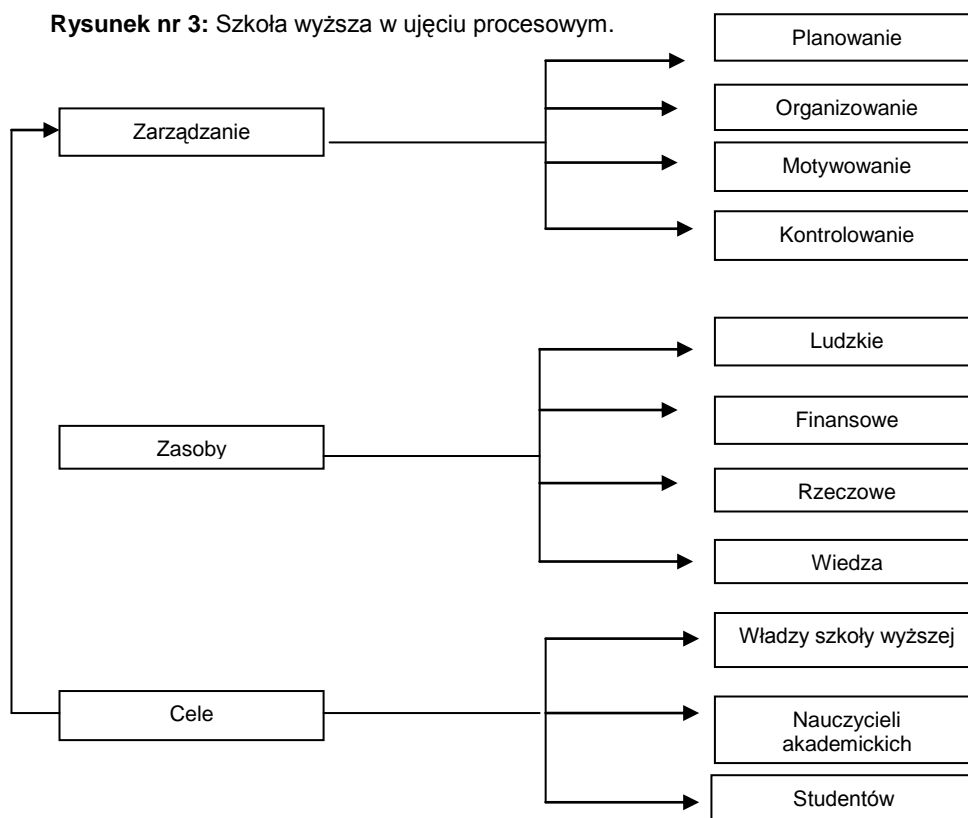
<sup>30</sup> E. Skrzypek, Treść zaproszenia na Konferencję INNOVATION 2008, <http://www.konferencja.umcs.lublin.pl> (pobrano 15. 09. 2008 r.)

<sup>31</sup> E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, op. cit., s. 143

<sup>32</sup> K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2002, s. 245  
A. Piasecka, *Podejście procesowe w szkole wyższej*, (w:) E. Skrzypek (red.): *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie. Lublin 2008, s. 393

- cel procesu;
- dane wejściowe i wyjściowe procesu;
- początek i koniec procesu;
- mierniki i sposoby monitorowania procesu;
- dostawcę i klienta procesu;
- właściciela procesu (osobę nadzorującą przebieg procesu);
- przebieg procesu.

Sposób zarządzania na poziomie procesu powinien rozpocząć się od zdefiniowania łańcucha procesów występujących w organizacji. Jest to na tyle istotne, że właściwe zarządzanie procesami, oparte na podejściu procesowym, generuje wartość zarówno dla klienta, jak i całej organizacji.<sup>33</sup> Poszczególne zależności między składnikami zarządzania procesowego w szkole wyższej, mniej i bardziej szczegółowo obrazują rysunki 3 i 4.



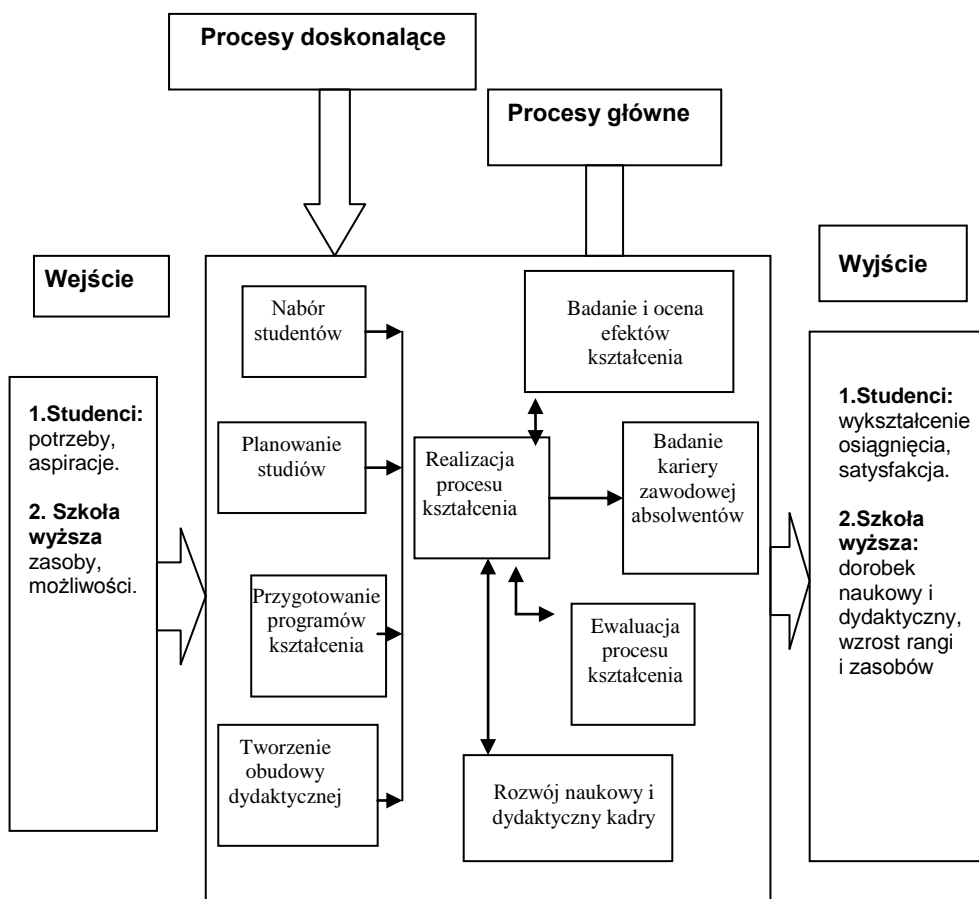
**Źródło:** S. Cichoń: *Jakość usługi edukacyjnej a zarządzanie procesowe*, (w:) E. Skrzypek (red.): *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, Lublin 2008, s. 133

<sup>33</sup> S. Borkowski, K. Siekański, *Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2, s. 21-33

Zarządzanie procesowe to zbiór działań, które zachodzą w każdej zorganizowanej zbiorowości, oddziałując na zasoby organizacji dla osiągnięcia zamierzonych celów. Wyróżnia się trzy składniki zarządzania procesowego:<sup>34</sup> zarządzanie, zasoby, cele.

Zarządzanie to zestaw działań (planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie) obejmujący zasoby organizacji (osobowe, finansowe, materialne, informacyjne) realizowane, by osiągnąć cel organizacji w sposób sprawny i skuteczny.<sup>35</sup> Zasoby są niezbędne w procesie osiągania celów organizacji. Cele, czyli: stany, rzeczy, zamierzenia, do których dąży organizacja.

**Rysunek nr 4:** Rozbudowany model szkoły wyższej w ujęciu procesowym.



**Źródło:** Ł. Sułkowski, M. Koszmider: *Analiza procesowa kształcenia w szkole wyższej, Problemy Jakości 11/2004*, s. 11

<sup>34</sup> M. Przybyła (red.), *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. Wrocław 2001, s. 28-30

<sup>35</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 6

Wdrożenie podejścia procesowego w szkole wyższej przynosi wiele korzyści, do których zalicza się:<sup>36</sup>

- znaczący wzrost sprawności procesów;
- wzrost konkurencyjności szkoły wyższej poprzez jakość, terminowość, optymalizację kosztów;
- bardziej racjonalne wykorzystanie zasobów szkoły;
- spełnienie oczekiwań klientów wewnętrznych i zewnętrznych;
- wdrożenie strategii opartej na procesach;
- wzrost efektywności gospodarowania;
- lepsze rozumienie szkoły wyższej poprzez dostrzeżenie występujących w niej powiązań między konkretnymi procesami;
- poprawę komunikacji;
- wbudowanie mechanizmów ciągłego doskonalenia w strategię szkoły wyższej;
- większy nacisk na umiejętności pracowników.

Wyróżnia się następujące wymiary zarządzania organizacją: struktura wewnętrzna i zewnętrzna, kapitał ludzki. Powyższą klasyfikację można również odnieść do przedsiębiorstwa usługowego, jakim jest szkoła wyższa.

Strukturę wewnętrzną zarządzania szkoły wyższej tworzą:

- sprzyjające struktury i systemy, ułatwiające proces ustawicznego uczenia się oraz dzielenia się wiedzą członków organizacji;
- ustawiczne podnoszenie jakości kształcenia;
- upowszechnianie standardów organizacji procesu dydaktycznego;
- eksperymentowanie z nowymi metodami;
- tworzenie drożnych i sprawnych systemów komunikacyjnych i informatycznych;
- kształtowanie kultury organizacyjnej;
- optymalna organizacja zajęć dydaktycznych;
- racjonalna organizacja roku akademickiego;
- zarządzanie strategiczne (tworzenie strategii jest świadomie prowadzone jako proces uczenia się, wszyscy pracownicy uczestniczą w tworzeniu wizji przyszłości organizacji);
- tworzenie map wiedzy;
- przechowywanie wiedzy;
- pobudzanie innowacyjności;
- utrzymywanie i podnoszenie jakości oferowanych przez szkołę usług edukacyjnych;
- kultywowanie zwyczajów, historii szkoły;
- określenie metod przeprowadzania egzaminów i zaliczeń;
- rozwój procesów organizacyjnego uczenia się oraz uczenia się poszczególnych członków szkoły wyższej;
- powszechna i ułatwiona dostępność do zbiorów bibliotek, czytelni.

<sup>36</sup> E. Skrzypek, *Efektywność procesów w przedsiębiorstwie*, (w:) T. Wawak (red.): *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie*, tom 6: *Determinanty jakości a efektywność procesów*, Wydawnictwo Instytutu Ekonomii UJ. Kraków 2003, s. 250-251

Natomiast strukturę zewnętrzną zarządzania szkoły wyższej tworzą:

- systematyczna wymiana pracowników naukowych i studentów między innymi ośrodkami;
- transfer personalny obejmujący formalne i nieformalne kontakty pracowników szkoły wyższej z przedstawicielami praktyki gospodarczej;
- zaproszenie do uczestnictwa przedstawicieli praktyki gospodarczej w konferencjach, seminariach naukowych;
- współtworzenie parków naukowych, centrów innowacji i technologii;
- tworzenie wspólnych przedsięwzięć, co ułatwia prowadzenie wspólnych badań;
- transfer wiedzy i technologii, obejmujący ekonomiczne i techniczne analizy dla przedsiębiorstw;
- umożliwienie odbywania staży przez studentów;
- organizacja praktyk miesięcznych;
- kształtowanie skutecznej polityki marketingowej;
- kształtowanie dobrych relacji ze społecznością lokalną;
- dbanie o wizerunek i reputację szkoły wyższej;
- ustawiczne monitorowanie otoczenia;
- uczestniczenie w targach edukacyjnych.

Dzięki realizacji działań wynikających ze struktury wewnętrznej i zewnętrznej uczelni z pomocą zasobów ludzkich zarządzanie organizacją wydaje się być bardziej efektywne i skuteczne.

Kolejnym wymiarem zarządzania szkołą wyższą jest kapitał ludzki, w zakresie którego tego typu organizacja:

- prowadzi politykę zarządzania zasobami ludzkimi (pracownikami naukowo-dydaktycznymi, administracyjnymi);
- wspiera ustawiczne uczenie się pracowników (forma, charakter, zakres doskonalenia dostosowane są do indywidualnych wymagań pracowników);
- pomaga pracownikom w osiąganiu celów zarówno zawodowych, jak i osobistych;
- prowadzi skuteczny system rekrutacji i selekcji pracowników;
- dokonuje systematycznej oceny pracowników;
- zapewnia aktywne uczestnictwo pracowników w konferencjach, sympozjach, szkoleniach itd.;
- pobudza zaangażowanie studentów w pracę naukową poprzez koła naukowe, spotkania;
- stosuje długoterminowe systemy motywacyjne;
- dostrzega sukces rynkowy w zarządzaniu niematerialnymi aktywami przedsiębiorstwa: zarządzaniu kapitałem i intelektualnym, zarządzaniu wiedzą;
- stosuje jasne i wyraźnie sprecyzowane zasady oceniania studentów, w tym prac dyplomowych, magisterskich;
- wspiera tworzenie grup zadaniowych, ścieranie się poglądów, zarządzanie konfliktami;
- nagradza najlepszych naukowców i dydaktyków.

Należy zatem pamiętać, że zarządzanie organizacją ma na celu porządkowanie, sklasyfikowanie zasobów materialnych i niematerialnych w przedsiębiorstwie usługowym. Dokonanie głębszej ich charakterystyki, w celu ich

optymalizowania, może stwarzać podstawy dla uzyskania przewagi strategicznej na rynku. Zarządzanie sprowadza się w tym aspekcie do identyfikacji, pomiaru oraz wykorzystania ukrytego potencjału przedsiębiorstwa.<sup>37</sup>

W obszarze zarządzania jakością w szkole wyższej wyróżnia procesy, które muszą być nieustannie doskonalone, należą do nich:

- zarządzanie jakością kształcenia (nadzór nad dokumentacją i zapisami, audit systemu jakości, rekrutacja, dydaktyka, rozwój i jakość kadry, projektowanie, administracja studiów, kreacja dochodów i kosztów, współpraca z otoczeniem bliższym i dalszym, nadzór nad doskonaleniem działań projakościowych);
- zarządzanie jakością pracy naukowo-badawczej;
- zarządzanie jakością zatrudnienia;
- zarządzanie jakością finansów i księgowości;
- zarządzanie jakością konserwacji i remontów;
- zarządzanie jakością zaopatrzenia;
- zarządzanie jakością inwestycji;
- zarządzanie jakością relacji z otoczeniem;
- zarządzanie działem jakości.

W zarządzaniu szkołą wyższą bardzo ważny jest stały priorytet celów długofalowych nad zarządzaniem bieżącym. Wyodrębnić należy tu stałe dążenie do osiągnięcia i utrzymania spójności zasobów ludzkich i materialnych oraz takiego ukształtowania wykorzystania zasobów, by dawały one efekt synergiczny. Szkoła wyższa musi być ściśle związana ze środowiskiem lokalnym zarówno poprzez zaspokajanie potrzeb regionu w zakresie kształcenia kadr, jak i współdziałanie z miejscowymi pracodawcami w prowadzonych badaniach i wdrożeniach, które mają za zadanie poprawiać konkurencyjność. Dlatego ważne jest w tym względzie zarządzanie tego typu organizacją tak, by nie pominąć formuły stałej adaptacji szkoły wyższej do zmieniających się potrzeb otoczenia oraz uwarunkowań rynkowych, społecznych, politycznych i ogólnokulturowych. Uczelnia musi dbać o zdobywanie nowych zasobów i efektywnie wykorzystywać już te posiadane. Reżim gospodarki finansowej narzuca dbałość o efektywne gospodarowanie środkami, co przy orientacji długofalowej może prowadzić do osiągnięcia znacznej przewagi nad innymi konkurencyjnymi szkołami wyższymi.<sup>38</sup>

Władze zarządzając uczelnią powinny dokonywać pomiaru procesów konsumpcji usług edukacyjnych w szkole wyższej. Jak pokazują doświadczenia fińskie, najkorzystniej jest przeprowadzić go według uznanych i sprawdzonych empirycznie grup kryteriów, do których zalicza się:<sup>39</sup>

- usługi edukacyjne:
  - wiedza merytoryczna;
  - poziom umiejętności;
  - komunikatywność;

<sup>37</sup> A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w uczelni*, (w:) T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.): *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. Warszawa 2005, s. 108

<sup>38</sup> M. Geryk, *Rynek uczelni niepublicznych w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Warszawa 2007, s. 95

<sup>39</sup> W. Kruszwicki, K. Symela, *Poprawa jakości pracy szkoły*, Program SMART. Warszawa 1999, s. 58; M. Piotrkowski, *Jakość edukacji w nowym etapie edukacji kraju*, ITE. Radom 1999, s. 95

- dbałość o klienta;
- empatia, etc.
- warunki, w których odbywa się nauka:
  - warunki lokalowe i sprzętowe;
  - materiały pomocnicze;
  - możliwości zindywidualizowanego nauczania, etc.
- znajomość potrzeb studentów:
  - dobór treści (jego trafność w opinii studenta);
  - zakres treści (trafność w opinii studentów) etc.
- metody nauczania sprzyjające efektywności przyswajania wiedzy i umiejętności, np. praca zespołowa i inne.
- osiągnięcia w rozwoju:
  - innowacje, np. zastosowania technologii, które są objawem postępu, projektowanie rozwiązań poprawiających efektywność działań;
  - nowe formy współpracy, np. rozwiązania dotyczące organizacji nauczania;
  - rozwój metodyki, np. bardziej udoskonalone, nowe metody nauczania;
  - nowe rodzaje usług;
  - aktywność na rzecz rozwoju;
  - otwartość na zmiany, itd.
- rezultaty działań organizacyjnych:
  - preferowane wzorce zachowań;
  - atmosfera;
  - współpraca pomiędzy uczestnikami procesu dydaktyczno-wychowawczego;
  - sposób wykorzystania informacji zwrotnych;
  - poczucie zadowolenia z pracy;
  - styl zarządzania;
  - stopień zaangażowania wewnętrznego kadry, itd.
- skuteczność i wydajność gospodarowania zasobami:
  - oszczędne, lecz efektywne dysponowanie środkami;
  - zyskowność;
  - koszty nauczania w stosunku do nakładów na edukację;
  - współczynnik kosztów i korzyści, rozwiązania racjonalizatorskie wpływające na poprawę wydajności, itd.

Powyższe wykazy kryteriów wskazują, jak obszerne jest spektrum czynników mających wpływ na pomiar procesów konsumpcji usług edukacyjnych w szkole wyższej. Im więcej uda się ich zidentyfikować w danej szkole, tym większe szanse na to, że poprawa konsumpcji usług edukacyjnych w szkole wyższej (w różnych jej obszarach) stanie się faktem.

## **2. Zarządzanie szkołą wyższą w obliczu zmian w jej otoczeniu**

Zmiany, jakie dokonują się w gospodarce w Polsce określane są mianem transformacji w kierunku gospodarki opartej na wiedzy. Rola nauki, kultury i edukacji odgrywa w niej niekwestionowane znaczenie. Zmiany stylów nauczania,

sposoby kształcenia, nowe reformy edukacji, a także ciągle doskonalenie w tym zakresie, to wszystko ma wpływ na współczesną edukację.<sup>40</sup>

Szkolnictwo wyższe w Polsce podlega istotnym zmianom już od lat dziewięćdziesiątych. Podstawy prawne tych zmian stworzyła ustawa o szkolnictwie wyższym z dnia 12 września 1990 roku,<sup>41</sup> której zadaniem była regulacja funkcjonowania szkół wyższych, w konsekwencji:

- powstały i rozwinęły się niepaństwowe szkoły wyższe;
- nastąpił zróżnicowany magisterski poziom studiów poprzez wprowadzenie dwustopniowego systemu kształcenia;
- tworzone są studia prowadzone przez pozauczelniane instytucje naukowe (Polską Akademię Nauk);
- studenci mają możliwość wyboru indywidualnego toku studiów.

Od 1998 roku na mocy ustawy o wyższych szkołach zawodowych z dnia 26 czerwca 1997 roku<sup>42</sup> tworzone były wyższe szkoły zawodowe, które miały za zadanie przygotowywać studentów do wykonywania konkretnych zawodów i mogły jedynie nadawać tytuły licencjata lub inżyniera.

Od 2005 roku obowiązuje nowa ustawa-Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku,<sup>43</sup> która ma sprzyjać dostosowaniu systemu edukacji w Polsce do standardów światowych (w szczególności europejskich) oraz stanowić krok w kierunku uporządkowania szkolnictwa wyższego w Polsce poprzez połączenie zagadnień zawartych w ustawie o szkolnictwie wyższym z dnia 12 września 1990 roku i w ustawie o wyższych szkołach zawodowych z dnia 26 czerwca 1997 roku.

Wychodząc naprzeciw założeniom Deklaracji Bolońskiej od 1 września 2005 roku w Polsce obowiązuje nowa ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku. Ustawa wprowadza m. in. trójstopniowy podział studiów, reguluje kwestie związane z plagiatami prac dyplomowych, dokonuje zmiany w dotychczasowej pomocy materialnej dla studentów. Prace nad jej tworzeniem trwały od początku lat dziewięćdziesiątych. Nowa ustawa uporządkowała wszystkie sfery działalności szkół wyższych rozproszonych dotychczas w różnych aktach prawnych. Ustawa wprowadziła trójstopniowy podział studiów wyższych:<sup>44</sup>

- studiami pierwszego stopnia będą studia licencjackie i inżynierskie;
- studiami drugiego stopnia będą studia magisterskie;
- studiami trzeciego stopnia będą studia doktoranckie.

Polska podjęła również działania zmierzające do powszechnego stosowania Suplementu do Dyplomu, powołując Państwową Komisję Akredytacyjną, promując mobilność, rozwijając system punktów kredytowych ECTS.<sup>45</sup>

<sup>40</sup> A. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą jako sposób na poprawę jakości funkcjonowania polskiej oświaty*, Problemy Jakości 6/2005, s. 13

<sup>41</sup> Ustawa o szkolnictwie wyższym z dnia 12 września 1990 roku (Dz. U. Nr 65, poz. 385 z późniejszymi zmianami)

<sup>42</sup> Ustawa o wyższych szkołach zawodowych z dnia 26 czerwca 1997 roku (Dz. U. Nr 96, poz. 590 z późniejszymi zmianami)

<sup>43</sup> Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku (Dz. U. z 2005 roku Nr 164, poz. 1365 z późniejszymi zmianami)

<sup>44</sup> Ibidem

<sup>45</sup> M. Kunicka, *Efektywność działania szkoły wyższej na rzecz praktycznego przygotowania studentów (w świetle postanowień Deklaracji Bolońskiej)*, A. Kozubska, A. Zduniak (red.): *Kształcenie zawodowe w teorii i praktyce edukacyjnej*, część 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa w Poznaniu. Poznań 2005, s. 384



Nowelizacja ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym wprowadzona ustawa z dnia 18 marca 2011 roku przewiduje szereg zmian:<sup>46</sup>

- nowoczesny model kształcenia;
- projakościowe finansowanie;
- przejrzyste zasady kariery naukowej;
- powiązanie uczelni z gospodarką;
- więcej praw dla studentów, lepszy dostęp do bezpłatnych studiów;
- decentralizację szkolnictwa wyższego.

Zmiany weszły w życie z dniem 1 października 2011 roku, z nowym rokiem akademickim.

W celu zapewnienia odpowiedniej jakości kształcenia w szkole wyższej w Polsce od 20 lipca 2001 roku powołano Państwową Komisję Akredytacyjną (PKA), a następnie powstała ustawa *Prawo o szkolnictwie wyższym* z 27 lipca 2005 roku. Komisja ta przedstawia właściwemu ministrowi do spraw szkolnictwa wyższego opinie dotyczące utworzenia nowej szkoły wyższej oraz przyznania jej uprawnień do prowadzenia studiów na danym kierunku i określonym poziomie kształcenia. Przedstawia również wnioski dotyczące dokonanej oceny usługi edukacyjnej na danym kierunku oraz postrzegania warunków prowadzenia studiów. W PKA działa dziesięć zespołów następujących kierunków studiów: humanistycznych, matematyczno-fizyczno-chemicznych, przyrodniczych, rolniczych, medycznych, wychowania fizycznego, technicznych, ekonomicznych, społecznych i prawnych oraz artystycznych, w których przygotowywane są opinie i wnioski.<sup>47</sup>

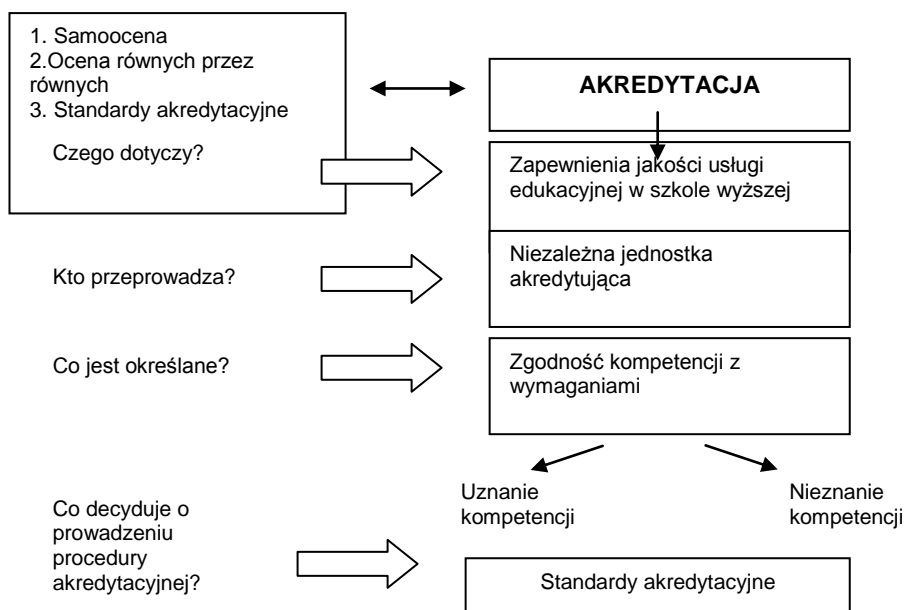
Akredytacja w szkole wyższej to (zob. rys. 5):<sup>48</sup>

- samoocena dokonana przez jednostkę akredytowaną (w tzw. akredytacji specjalistycznej-ocena jakości programu/kierunku studiów; w tzw. akredytacji instytucjonalnej-przeгляд, ocena jakości i efektywności szkoły wyższej, ocena kadry akademickiej);
- ocena równych przez równych (zewnętrzna ocena ekspercka dokonywana przez zespół oceniający z jednostki akredytującej przez osoby kompetentne do oceny danego kierunku studiów szkoły wyższej);
- standardy akredytacyjne (wymagania i warunki, których spełnienie gwarantuje uznanie kompetencji szkoły wyższej przez zespół oceniający z jednostki akredytującej; to minima, których spełnienie przez szkołę wyższą bądź instytut gwarantuje uzyskanie pozytywnego wyniku procesu akredytacji; w polskim systemie akredytacji wymagania te odnoszą się do oczekiwań związanych z programem studiów, mają na celu zagwarantowanie minimalnego poziomu jakości świadczonych usług edukacyjnych).

<sup>46</sup> <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/szkolnictwo-wyzsze/artukul/ujednolicony-tekst-ustawy-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym/> (pobrano 21.09.2011 r.)

<sup>47</sup> Ustawa z dnia 20 lipca 2001 r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym, ustawy o wyższych szkołach zawodowych oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. nr 85, poz. 924); Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. Nr 164, poz. 1365)

<sup>48</sup> D. Wosik, *Rola i miejsce akredytacji i certyfikacji w ocenie oraz doskonaleniu jakości kształcenia w polskim szkolnictwie wyższym*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 1, s. 91-94

**Rysunek nr 5: Akredytacja w szkole wyższej-cechy charakterystyczne**

**Źródło:** A. Szejnberg: Doskonalenie usług edukacyjnych. Podstawy pomiaru jakości kształcenia. Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2008, s. 73 [w:] D. Wosik: Rola i miejsce akredytacji i certyfikacji w ocenie oraz doskonaleniu jakości kształcenia w polskim szkolnictwie wyższym, Nauka i Szkolnictwo Wyższe 1/2003, s. 89-95

Utworzenie PKA było ostatnim etapem zapoczątkowanej w latach dziewięćdziesiątych reformy szkolnictwa wyższego. Przejęła ona w całości dotychczasowe zadania Komisji Akredytacyjnej Wyższego Szkolnictwa Zawodowego oraz część zadań realizowanych przez Radę Główną Szkolnictwa Wyższego. Ustawowo została wyposażona w nowe uprawnienia związane z oceną jakości świadczenia usługi edukacyjnej poszczególnych kierunków studiów we wszystkich szkołach wyższych państwowych i niepaństwowych.<sup>49</sup>

Jednym z najważniejszych czynników warunkujących rodzaj ocen i ich cel jest „właściciel” instytucji oceniającej. W przypadku, kiedy „właścicielem” są organy administracji państwowej, jednym z podstawowych celów oceny jest kontrola, czy szkoły wyższe prawidłowo wydają środki finansowe przekazane im z budżetu.<sup>50</sup> Kiedy ocena dokonywana jest przez środowiskową agendę, to jej podstawowym celem jest podnoszenie jakości świadczonej usługi, podnoszenie motywacji do

<sup>49</sup> [www.menis.gov.pl](http://www.menis.gov.pl) (pobrano 14.01.2009 r)

<sup>50</sup> E. Chmielecka: *Systemy zapewniania jakości kształcenia w świecie-kierunek zmian (w:) Jakość kształcenia w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku. Płock 2000, s. 159-160

poprawy jakości, wdrażanie wewnętrznych mechanizmów zapewnienia jakości, przekazanie informacji studentom.<sup>51</sup>

W Polsce istnieje wiele Komisji Akredytacyjnych w zależności od typu szkoły wyższej, w której one funkcjonują<sup>52</sup> (zob. tab. 1).

**Tabela nr 1:** Klasyfikacja wybranych Komisji Akredytacyjnych w Polsce.

Typ szkoły wyższej	Nazwa Komisji Akredytacyjnej	Podstawa Działania	Inicjator
Uniwersytety	Uniwersytecka Komisja Akredytacyjna (UKA)	Porozumienie Uniwersytetów na Rzecz Jakości Kształcenia	Konferencja Rektorów Uniwersytetów Polskich
Politechniki	Komisja Akredytacyjna Uczelni Technicznych (KAUT)	Porozumienie Konferencji Rektorów Polskich Uczelni Technicznych w sprawie zapewnienia jakości kształcenia	Konferencja Rektorów Polskich Uczelni Technicznych
Akademie Ekonomiczne	Komisja Akredytacyjna Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych (FPAKE)	Statut Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych	Konferencja Rektorów Uczelni Ekonomicznych
Wyższe szkoły pedagogiczne	Komisja Akredytacyjna Wyższych Szkół Pedagogicznych (KAWSP)	Porozumienie Wyższych Szkół Pedagogicznych na rzecz jakości kształcenia	Konferencja Rektorów Wyższych Szkół Pedagogicznych

**Źródło:** M. Wójcicka, *Systemy zapewnienia jakości kształcenia w szkole wyższej: tendencje i kierunki zmian [w:] K. Wenta (red.): Diagnoza i ewaluacja w reformie edukacyjnej, Agencja Wydawnicza KWADRA, Szczecin 2002, s. 40-41*

Komisja Akredytacyjna Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych została powołana w 2001 roku, jej zadaniami są m.in.: opracowywanie standardów, prowadzenie procesu akredytacji, podejmowanie decyzji o przyznaniu akredytacji (zatwierdzana później przez Radę Fundacji).

Uniwersytecka Komisja Akredytacyjna została powołana w 1998 roku, jej celem jest uzgodnienie i ujednoczenie standardów jakości kształcenia w uniwersytetach oraz stworzenie systemu akredytacji kierunków studiów.

<sup>51</sup> R. Brown, *The New UK Quality Framework*, "Higher Education Quarterly" 2000, nr 4, vol. 54, s. 330-331

<sup>52</sup> Oprócz wymienionych w tabeli istnieje również Komisja Akredytacyjna Wyższego Szkolnictwa Zawodowego, Komisja Akredytacyjna Akademii Wychowania Fizycznego, Komisja Akredytacyjna Uczelni Rolniczych, Komisja Akredytacyjna Uczelni Medycznych.

Strategiczne zamierzenia w dziedzinie edukacji w Polsce wpisują się w ramy Strategii Lizbońskiej, zgodnie z którą wszystkie państwa członkowskie powinny dołożyć starań, aby gospodarka europejska stała się do 2010 roku najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarką w świecie, opartą na wiedzy, zdolną do trwałego wzrostu, tworzącą coraz większą liczbę miejsc pracy i zapewniającą większą spójność społeczną.<sup>53</sup>

Drogę do osiągnięcia głównego celu Strategii Lizbońskiej poprzez działania w dziedzinie edukacji przedstawia program prac *Edukacja i szkolenie 2010*, przyjęty przez Ministrów Edukacji UE oraz Komisję Europejską w 2002 roku, obejmujący wszystkie szczeble edukacji ogólnej i zawodowej. W programie tym sformułowano trzy grupy celów strategicznych.<sup>54</sup>

1. Poprawa jakości i efektywności systemów edukacji w UE nowych zadań społeczeństwa opartego na wiedzy oraz zmieniających się metod i treści nauczania i uczenia się.
2. Ułatwianie powszechnego dostępu do systemów edukacji, działanie na rzecz zwiększenia szans zdobycia i utrzymania zatrudnienia oraz rozwoju zawodowego, jak również aktywności obywatelskiej, równości szans i spójności społecznej.
3. Otwarcie systemów edukacji na środowisko i świat w związku z koniecznością lepszego dostosowania edukacji do potrzeb pracy zawodowej i wymagań społeczeństwa oraz sprostowania wyzwaniom wynikającym z globalizacji.

W myśl powyższych celów program *Edukacja i szkolenie 2010* obejmuje następujące działania:<sup>55</sup>

- poprawę jakości i efektywności edukacji szkoleń, ich dostępności i otwartości;
- pogłębienie mobilności europejskiej w dziedzinie edukacji i szkoleń z tematyki europejskiej;
- realizację postulatu uczenia się przez całe życie (lifelong learning);
- poprawę przejrzystości i porównywalności systemów kwalifikacji uzyskiwanych w krajach UE.

Nadzór prac związanych z wdrażaniem programu *Edukacja i szkolenie 2010* następuje poprzez takie formy współpracy, jak: wspólne sprawozdanie okresowe KE i Rady UE na temat wdrażania programu, raport okresowy KE odnośnie do postępu w realizacji programu, prace w grupach roboczych, prace w klastrach partnerskich, prace w Grupie Koordynującej Wdrażanie Programu *Edukacja i szkolenie 2010*.<sup>56</sup>

W styczniu 2006 roku zostało sporządzone przez Komisję Europejską i Radę ds. Edukacji sprawozdanie na podstawie raportów krajowych pt: „Modernizacja systemów edukacji szkoleń: ważny wkład na rzecz dobrobytu i spójności

<sup>53</sup> *Education and training in Europe: diverse systems, shared goals for 2010*; [www.menis.gov.pl](http://www.menis.gov.pl) (pobrano 05.05.2005 r.)

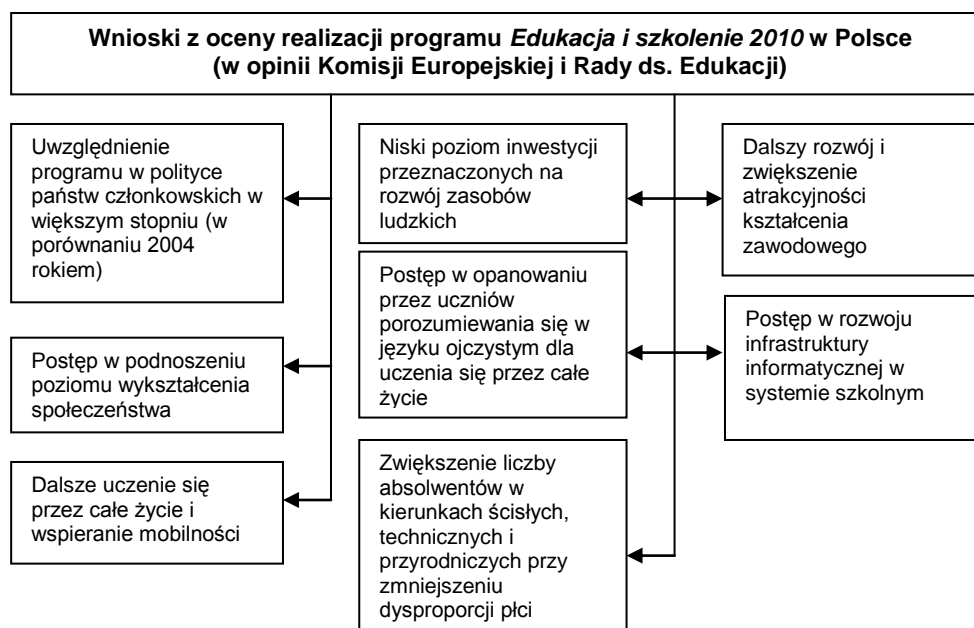
<sup>54</sup> Ibidem.

<sup>55</sup> *Education and training in Europe: diverse systems, shared goals for 2010*; [www.menis.gov.pl](http://www.menis.gov.pl) (pobrano 05.05.2009 r.)

<sup>56</sup> Ibidem

społecznej w Europie”, w którym została zawarta ocena wdrażania programu *Edukacja i szkolenie 2010*<sup>57</sup> (zob. rys. 6).

**Rysunek nr 6.** Ocena realizacji programu *Edukacja i szkolenie 2010* w Polsce (w opinii Komisji Europejskiej i Rady ds. Edukacji)



**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: Polska na tle..., op. cit., s. 24-34

W polityce edukacyjnej w Polsce program *Edukacja i szkolenie 2010* został uwzględniony. Mechanizm nadzorowania wdrażania programu przez różne resorty i partnerów społecznych nie został jeszcze wypracowany. Nastąpił niewielki wzrost nakładów na oświatę i szkolnictwo wyższe w porównaniu z poprzednimi latami (w 2003 odsetek PKB wyniósł 6,4%). Zauważa się jednak, iż Polska przeznaczą za mało środków finansowych (dwukrotnie mniej na wszystkie szczeble oświaty) na kształcenie jednego studenta w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej. Komisja Europejska i Rada ds. Edukacji dostrzega fakt, iż ocena inwestycji na edukację nie powinna ograniczać się do porównania wysokości nakładów, lecz uwzględniać ich optymalne wykorzystanie.

Dużą rolę w dalszym rozwoju i zwiększeniu atrakcyjności kształcenia zawodowego odgrywają pracodawcy. Proces kształcenia się u nich uczniów (studentów) jest alternatywą dla praktycznej nauki zawodu w warsztatach szkół wyższych i centrach kształcenia praktycznego. Należy zmodernizować programy kształcenia, by były adekwatne do wymogów rynku pracy.

Nadal jest zbyt mały odsetek Polaków w wieku 25-64 lat posiadających wykształcenie wyższe (odpowiednio 19,6% w Polsce, 20,8% w OECD oraz 19,7%

<sup>57</sup> Polska na tle innych państw członkowskich UE w realizacji Programu *Edukacja i szkolenie 2010* – materiał opracowany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, Departament Współpracy Międzynarodowej, listopad 2006.

w UE), natomiast w najmłodszej grupie wiekowej (25-34 lata) w Polsce wskaźnik ten jest istotnie wyższy (32,1%) niż przeciętny dla krajów OECD (26,9%) czy Unii Europejskiej (26,1%).<sup>58</sup>

Komisja Europejska i Rada ds. Edukacji postuluje, aby nadal państwa członkowskie wspierały mobilność w edukacji ze względu na zróżnicowaną skalę liczby studiujących w krajach UE. Ograniczona oferta studiów w językach obcych i bariera językowa są głównymi przyczynami braku zainteresowania studium w Polsce.<sup>59</sup>

Realizacja zadań dokonanych w ramach programu *Edukacja i szkolenie 2010* w Polsce zmierza w dobrym kierunku, co wynika z powyższej oceny. Jednak Polska musi zmierzyć się w działaniach edukacyjnych jeszcze z wieloma problemami.

Strategia systemu edukacji na lata 2007-2013 zakłada, iż edukacja w Polsce jako integralny system kształcenia i wychowania będzie:<sup>60</sup>

- ułatwiać każdemu realizację aspiracji oraz rozwój własny i wykorzystanie możliwości;
- przygotowywać do aktywnego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu społecznym, kulturalnym i gospodarczym w wymiarze lokalnym, narodowym i globalnym;
- reagować na zmiany związane z rozwojem nauki, nowoczesnych technologii i globalizacją;
- szybko i elastycznie dostosowywać się do zmian zachodzących na rynku pracy.

Do podstawowych zadań, jakie stoją jeszcze przed polskim systemem edukacji, należy:<sup>61</sup>

a) w oświacie:

- wyrównywanie szans edukacyjnych;
- przeciwdziałanie zjawiskom patologii społecznej;
- dostosowanie treści sposobów nauczania do możliwości ucznia/wychowanka oraz do wymogów zmieniającego się, współczesnego świata;
- poprawa efektywności zarządzania między innymi poprzez: precyzyjne określenie zakresu kompetencji administracji rządowej i samorządowej oraz dyrektorów szkół, placówek i zespołów nauczycielskich;
- poprawa efektywności systemu kształcenia, doskonalenia oraz zatrudniania nauczycieli.

b) w szkolnictwie wyższym:

- wprowadzenie zmian w systemie finansowania szkolnictwa wyższego, w tym w szczególności: powszechnej częściowej odpłatności za studia skorelowanej z systemem kredytów studenckich, wprowadzenie systemu dopłat do czesnego dla studentów w formie stypendiów o charakterze socjalnym i motywacyjnym;

<sup>58</sup> H. Gołaszewska, A. Franecka, M. Ulatowska, J. Górka (red.), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2010, s. 43-44

<sup>59</sup> *Polska na tle...*, op. cit., s. 24 -34

<sup>60</sup> Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu: *Strategia rozwoju edukacji na lata 2007-2013*, sierpień 2005

<sup>61</sup> Ibidem

- podnoszenie jakości i upowszechnianie nowoczesnych metod kształcenia;
  - zwiększenie współpracy między szkołami wyższymi a gospodarką;
  - otwarcie szkół wyższych na kształcenie ustawiczne.
- c) w kształceniu ustawicznym:
- kształtowanie postaw proedukacyjnych obywateli;
  - upowszechnienie kształcenia ustawicznego związanego z nabywaniem i doskonaleniem kwalifikacji zawodowych oraz kompetencji ogólnych (np. języki obce);
  - zbudowanie systemu uznawania kwalifikacji zawodowych uzyskanych poza systemem przez certyfikację (uznanie formalne) oraz uznanie w praktyce (przez pracodawców);
  - traktowanie w sposób priorytetowy ludzi starszych i o niskich kwalifikacjach (podtrzymanie aktywności zawodowej) oraz ludzi młodych, także po studiach wyższych (promowanie przedsiębiorczości i konkurencyjności);
  - wprowadzanie efektywnych mechanizmów współfinansowania kosztów kształcenia ustawicznego ze środków publicznych i prywatnych.

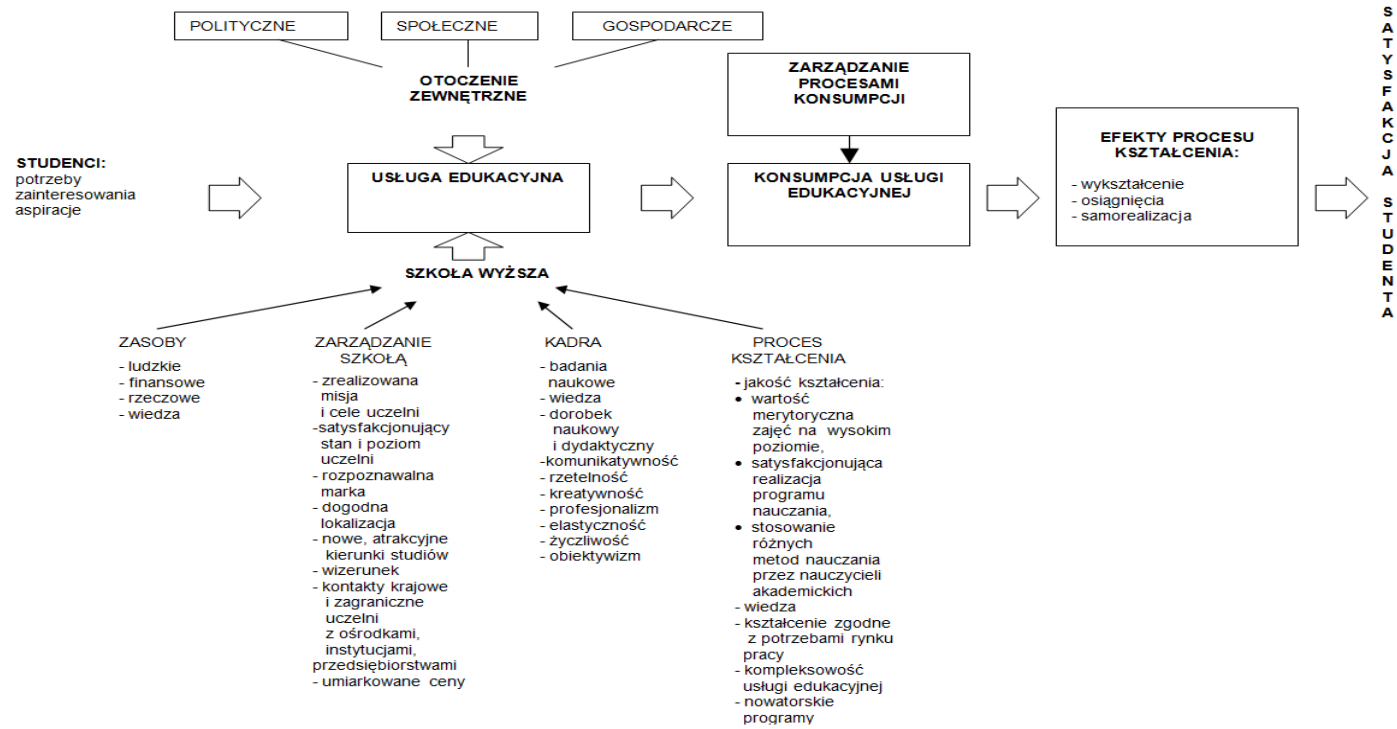
Według J. Delorsa edukacja jest ogółem wpływów na jednostki i grupy ludzkie, sprzyjających takiemu ich rozwojowi, by stały się one świadomymi i twórczymi członkami wspólnoty społecznej, kulturowej i narodowej. Aby były zdolne również do aktywnej samorealizacji własnej tożsamości i rozwijania własnego Ja, poprzez podejmowanie zadań ponadosobistych. Tylko taka edukacja może odegrać znaczącą rolę w społecznym, gospodarczym i kulturowym rozwoju społeczeństwa. Inwestowanie w kapitał ludzki jest najbardziej efektywne ekonomicznie.<sup>62</sup> Edukacja jest ważnym warunkiem budowania świata jako rzeczywistości duchowej i materialnej w skali kraju, Europy i współczesnego świata. Musi radzić sobie z nadmiarem wiedzy, jej szybką dezaktualizacją i zmianą ludzkich kwalifikacji. Jest społeczną wartością i ludzkim kapitałem oraz nadzieją na przyszłość.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji ds. Edukacji dla XXI wieku, J. Delors (red.), W. Rabczuk (tłumaczenie z francuskiego): *Edukacja: jest w niej ukryty skarb*, Warszawa: Stowarzyszenie Oświatowców Polskich 1998, s. 32

<sup>63</sup> S. Cichoń, *Nowa reforma edukacji-lepsza jakość kształcenia*, Z. Andrzejak, L. Kacprzak, K. Pająk (red.): *Polski system edukacji po reformie 1999 roku-stan, perspektywy, zagrożenia*. Poznań-Warszawa 2005, s. 216

Rysunek nr 7: Model zarządzania procesami konsumpcji usług edukacyjnych w szkole wyższej.



Źródło: Opracowanie własne.



### Podsumowanie

Reasumując powyższe rozważania podjęto próbę nakreślenia modelu zarządzania procesami konsumpcji usług edukacyjnych w szkole wyższej, który może być pomocny w ocenie konsumpcji usług edukacyjnych oraz w podnoszeniu jakości kształcenia przez władze uczelni (zob. rys. 7).

W modelu zarządzania procesami konsumpcji usług edukacyjnych w szkole wyższej studenci szkół wyższych i ich potrzeby, zainteresowania, aspiracje realizowane są przez szkołę wyższą w postaci usługi edukacyjnej.

Na poziom konsumpcji usługi edukacyjnej mają wpływ następujące czynniki:

- a) w aspekcie otoczenia zewnętrznego:
  - otoczenie polityczne: przestrzeganie prawa, efektywność i skuteczność kształcenia;
  - otoczenie społeczne: efektywność finansowania, skuteczność kształcenia, wzrost konkurencyjności i rozwój gospodarki krajowej, panująca moda na określony kierunek studiów;
  - otoczenie gospodarcze: jakość absolwentów, wzrost potencjału intelektualnego organizacji.
- b) w aspekcie możliwości i zasobów: ludzie, finanse, materiały, wiedza;
- c) w aspekcie zarządzania szkołą wyższą: zrealizowana misja i cele uczelni, satysfakcjonujący stan i poziom uczelni, rozpoznawalna marka, dogodna lokalizacja, nowe, atrakcyjne kierunki studiów, wizerunek, kontakty krajowe i zagraniczne uczelni z ośrodkami, instytucjami, przedsiębiorstwami, umiarkowane ceny;
- d) w aspekcie kadry: prowadzenie badań naukowych, przekazywana wiedza, dorobek naukowy i dydaktyczny, komunikatywność, rzetelność, kreatywność, profesjonalizm, elastyczność, życzliwość oraz obiektywizm;
- e) w aspekcie procesu kształcenia: jakość kształcenia (wartość merytoryczna zajęć na wysokim poziomie, satysfakcjonująca realizacja programu nauczania, stosowanie różnych metod nauczania przez nauczycieli akademickich), wiedza, kształcenie zgodne z potrzebami rynku pracy, kompleksowość usługi edukacyjnej, nowatorskie programy nauczania.

Do efektów procesu kształcenia studentów można zaliczyć wykształcenie, osiągnięcia, samorealizację co daje w rezultacie satysfakcję z usługi edukacyjnej szkoły wyższej.

Podsumowując można stwierdzić, że w zarządzaniu placówką edukacyjną, jaką jest szkoła wyższa, dużo uwagi poświęca się organizacyjnej sprawności i racjonalności działania, technikom kierowania ludźmi, planowaniu i projektowaniu procesu edukacyjnego, doskonaleniu jakości pracy dydaktycznej i naukowej, systemowi szkolnictwa wyższego, zakresowi i czynnikami wpływającymi na udział studentów w procesie kształcenia, a także pozostałych procesach tego specyficznego przedsiębiorstwa.<sup>1</sup>

Funkcjonowanie szkoły wyższej na rynku usług edukacyjnych wiąże się z procesami skutecznego zarządzania. Warunki ekonomiczne są istotną determinantą efektywności skutecznego zarządzania szkołą wyższą, ponieważ oddają poziom oferowanych usług edukacyjnych. Często niewystarczające dotacje budżetowe wymuszają na uczelniach starania o dodatkowe środki. Wykonanie

<sup>1</sup> M. Geryk, *Rynek uczelni...*, op. cit., s. 96-97

przedsięwzięć, które wpływają na ocenę zadań zarządzania szkołą wyższą, patrząc poprzez perspektywę finansową, wymaga zwiększenia efektywności działań uczelni oraz doskonalenia procesu jakości oferowanych usług edukacyjnych. Szkoła wyższa ma za zadanie dostosowywać ofertę świadczonej usługi edukacyjnej do potrzeb jej beneficjenta, w kontekście badań rynkowych, zatem powinna analizować trendy na poszczególnych rynkach oraz badać zachowania konsumentów.

### **Streszczenie**

Można stwierdzić, że aby szkoła wyższa odnosiła sukces, musi być kierowana i nadzorowana w sposób przejrzysty i systematyczny.

W artykule zdefiniowano zarządzanie i jego przesłanki dla szkolnictwa wyższego, wskazując przy tym szczególne wymiary zarządzania organizacją, którą jest uczelnia. Stwierdzono, że szkoła wyższa postrzegana jest poprzez składowe, które decydują w powiązaniu ze sobą o sukcesie realizacji złożonych celów edukacyjnych. Scharakteryzowano szkołę wyższą jako organizację zorientowaną na proces i zmiany zachodzące na przestrzeni lat. Podjęto próbę skonstruowania modelu zarządzania procesami konsumpcji usług edukacyjnych w szkole wyższej.

Szkoła wyższa jako organizacja pełniąca funkcję usługową powinna sięgnąć po sposoby zarządzania z przemysłu, tak jak każde przedsiębiorstwo. Aby mogła utrzymać się na rynku, musi doskonalić się i zmieniać w zależności od potrzeb klienta.<sup>2</sup>

### **Summary**

It may be stated that a higher school must be directed and managed in a systematic and transparent way in order to be successful.

The article defines management and its advice for higher education emphasizing organization management's dimensions. It was pointed out that a higher school is perceived through components that decide about the success of complex educational goals' realization.

A higher school was described as an organization focused on processes and changes taking place within the space of many years. The attempt was made towards creating the model of managing the processes of educational services consumption in higher education.

### **Bibliografia**

1. Berdowski J.B., *Akredytacja wyższych uczelni jako jeden z czynników mających wpływ na doskonalenie jakości nauczania* (w:) E. Skrzypek (red.): *Kapitał intelektualny jako szansa na poprawę jakości zarządzania w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, t. 2. Lublin 2005
2. Borkowski S., Siekański K., *Zarządzanie funkcjonalne a procesowe w przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 2
3. Brown R., *The New UK Quality Framework*, „Higher Education Quarterly” 2000, nr 4, vol. 54

---

<sup>2</sup> K. Denek, *Wspieranie i doskonalenie reformy systemu edukacji*, „Wychowanie na co dzień” 2002, nr 1, s. 11

4. *Education and training in Europe: diverse systems, shared goals for 2010*; [www.menis.gov.pl](http://www.menis.gov.pl) (pobrano 05.05.2005 r.)
5. Castells M., *The Informational City*, Basil Blackwell, Oxford (w:) Ch. Evans: *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2005
6. Chmielecka E., *Systemy zapewniania jakości kształcenia w świecie-kierunek zmian* (w:) *Jakość kształcenia w perspektywie wejścia Polski do Unii Europejskiej*, Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku. Płock 2000
7. Cichoń S., *Nowa reforma edukacji-lepsza jakość kształcenia*, Z. Andrzejak, L. Kacprzak, K. Pająk (red.): *Polski system edukacji po reformie 1999 roku – stan, perspektywy, zagrożenia*. Poznań-Warszawa 2005
8. Dahlman C., Anderson T. (red.): *Korea and the Knowledge-based Economy*. Information Society, OECD, World Bank Institute 2000
9. Denek K., *Wspieranie i doskonalenie reformy systemu edukacji*, „Wychowanie na co dzień” 2002, nr 1
10. Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 511, (w:) J. Rzęchowski, Z. Mazij, S. Błóński: *Systemy zarządzania jakością w otoczeniu rynku globalnego*, „Forum Jakości” 2005, nr 1(45)
11. *Education and training in Europe: diverse systems, shared goals for 2010*; [www.menis.gov.pl](http://www.menis.gov.pl) (pobrano 5.05.2009 r.)
12. Fazlagić A., Gorynia M., *Raport o kapitale intelektualnym Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, (w:) T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.): *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. Warszawa 2005
13. Fazlagić A., *Marketingowe zarządzanie szkołą jako sposób na poprawę jakości funkcjonowania polskiej oświaty*, „Problemy Jakości” 2005, nr 6
14. Fayol H., *Administracja przemysłowa i ogólna*, Wydawnictwo TNOiK. Poznań 1947
15. Geryk M., *Rynek uczelni niepublicznych w Polsce*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. Warszawa 2007
15. Gołaszewska H., Francka A., Ulatowska M., Górka J. (red.), *Szkoły wyższe i ich finanse w 2009 roku*, Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych. Warszawa 2010
17. Groth N.B., Alvheim S., *The Role of Universities in Development the Baltic Sea Region*, [www. European Commission Regional Development Fund.](http://www.EuropeanCommissionRegionalDevelopmentFund.com), s.2 (12.05.2005)
18. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2004
19. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 2005
20. <http://www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/szkolnictwo-wyzsze/artkul/ujednolicony-tekst-ustawy-prawo>
21. Krupa J., *Wykorzystanie metody SERVQUAL w diagnozie ważności cech usługi edukacyjnej w szkole ponadgimnazjalnej*, (w:) E. Skrzypek: *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie, t. 2. Lublin 2008

22. Kruszwicki W., Symela K., *Poprawa jakości pracy szkoły*, Program SMART. Warszawa 1999
23. Kunicka M., *Efektywność działania szkoły wyższej na rzecz praktycznego przygotowania studentów (w świetle postanowień Deklaracji Bolońskiej)*, A. Kozubska, A. Zduniak (red.): *Kształcenie zawodowe w teorii i praktyce edukacyjnej*, część 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bezpieczeństwa w Poznaniu. Poznań 2005
24. Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2002
25. Maciąg J., *Wybrane metody pomiaru i oceny efektywności systemu zarządzania jakością w szkołach wyższych*, (w:) S. Doroszewicz, A. Kobylińska (red.): *Jakość w badaniach i dydaktyce szkół wyższych*, Szkoła Główna Handlowa. Warszawa 2007
26. Marszałek A., *Znaczenie uniwersytetów w gospodarce opartej na wiedzy*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 7-8
27. Marszałek A., *Budowanie konsorcjów edukacyjno-badawczych oraz współpracy pomiędzy ośrodkami akademickimi*, [www.e-mentor.edu.pl](http://www.e-mentor.edu.pl) (pobrano 18.10.2008 r.)
28. Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu: *Strategia rozwoju edukacji na lata 2007-2013*, sierpień 2005
29. Morawski M., *Problematyka upowszechniania wiedzy między jednostkami organizacyjnymi uczelni*, (w:) T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red. nauk.): *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. Warszawa 2005
30. Norma PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy Zarządzania Jakością, Podstawy i Terminologia*, Polski Komitet Normalizacyjny. Warszawa 2006
31. Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo PWN. Warszawa 1981
32. Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium. Warszawa 2000
33. Piasecka A., *Podejście procesowe w szkole wyższej*, (w:) E. Skrzypek (red.): *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie. Lublin 2008
34. Piotrkowski M., *Jakość edukacji w nowym etapie edukacji kraju*, ITE. Radom 1999
35. *Polska na tle innych państw członkowskich UE w realizacji Programu Edukacja i szkolenie 2010*-materiał opracowany przez Ministerstwo Edukacji Narodowej, Departament Współpracy Międzynarodowej, listopad 2006
36. Przybyła M., (red.): *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. Wrocław 2001
37. Raport dla UNESCO Międzynarodowej Komisji ds. Edukacji dla XXI wieku, J. Delors (red.), W. Rabczuk (tłumaczenie z francuskiego): *Edukacja: jest w niej ukryty skarb*, Warszawa: Stowarzyszenie Oświatowców Polskich 1998
38. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo PWE. Warszawa 2002
39. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 2000

40. Skrzypek E., *Ranga jakości w społeczeństwie wiedzy*, „Problemy Jakości” 2006, nr 9
41. Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS w Lublinie. Lublin 2000
42. Skrzypek E., *Treść zaproszenia na Konferencję INNOVATION 2008*, <http://www.konferencja.umcs.lublin.pl> (pobrano 15. 09. 2008 r.)
43. Skrzypek E., *Efektywność procesów w przedsiębiorstwie*, (w:) T. Wawak (red.): *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie*, tom 6: *Determinanty jakości a efektywność procesów*, Wydawnictwo Instytutu Ekonomii UJ. Kraków 2003
44. Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w uczelni*, (w:) T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska (red.): *Uczelnia oparta na wiedzy*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych. Warszawa 2005
45. Stachowicz-Stanusch A., Mendel I., *Główne wartości uczelni wyższych jako podstawa etosu akademickiego*, (w:) A. Stachowicz-Stanusch (red.): *Główne wartości uczelni wyższych w kontekście różnych kultur narodowych*, monografia nr 248, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. Gliwice 2009
46. Stoner J.M.S., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 1997
47. Taylor F.W., *Shop Management*, Harper & Row, New York 1903
48. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (Dz. U. 1991 nr 95, poz. 425 z późniejszymi zmianami)
49. Ustawa o szkolnictwie wyższym z dnia 12 września 1990 roku (Dz. U. Nr 65, poz. 385 z późniejszymi zmianami)
50. Ustawa o wyższych szkołach zawodowych z dnia 26 czerwca 1997 roku (Dz. U. Nr 96, poz. 590 z późniejszymi zmianami)
51. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku (Dz. U. z 2005 roku Nr 164, poz. 1365 z późniejszymi zmianami)
52. Wawak: T., *Zarządzanie procesowe w produkcyjnej szkole*, (w:) E. Skrzypek (red.): *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UMCS. Lublin 2008
53. Ustawa z dnia 20 lipca 2001 r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym, ustawy o wyższych szkołach zawodowych oraz o zmianie niektórych ustaw (Dz. U. nr 85, poz. 924); Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. Nr 164, poz. 1365)
54. Wosik D., *Role i miejsce akredytacji i certyfikacji w ocenie oraz doskonaleniu jakości kształcenia w polskim szkolnictwie wyższym*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2003, nr 1
55. [www.menis.gov.pl](http://www.menis.gov.pl) (pobrano 14.01.2009 r.)