Seweryn CICHOŃ
Politechnika Częstochowska
Katedra Finansów, Bankowości i Rachunkowości

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I JAKOŚCIĄ W SZKOLE WYŻSZEJ

Zauważa się, że proces zarządzania szkołą wyższą w istotny sposób jest zdeterminowany warunkami ekonomicznymi i organizacyjnymi panującymi na uczelni oraz popytem na usługi edukacyjne. J. Gajda twierdzi, iż „wypracowanie nowego paradygmatu edukacyjnego jest dziś koniecznością ze względu na ciągły proces transformacyjny w nowoczesnym świecie. Organizacja ucząca się jest dziś znaczącą ideą wskazującą nowe perspektywy samodoskonalenia i rozwoju”[1].

W. Goriszowski definiuje zarządzanie szkołą wyższą jako dziedzinę wiedzy oraz działalność praktyczną dotyczącą zjawisk i procesów organizacyjnych, z jakimi ma się do czynienia w organizacji świadczącej usługi edukacyjne. Zajmuje się ona wyjaśnianiem powiązań i zależności, jakie zachodzą między zachowaniem osób i instytucji uczestniczących w procesach organizacyjnych oraz kierowniczych a rzeczywistymi wynikami tych procesów. Dostarcza również wskazań odnośnie do działań, jakie należy podjąć, by wyniki tych procesów były najlepsze[2].

Podstawowymi obszarami działań zarządzających szkołą wyższą są następujące cele: wykształcenie studentów, umożliwienie aktualizacji wiedzy i przekwalifikowanie:

- strategia (funkcjonowanie szkoły wyższej – ilość, warunki rekrutacji etc.),
- środki działania (baza materialna, baza dydaktyczna, środki finansowe),
- kadry (dobór, aktywizacja, kształtowanie kwalifikacji, kształtowanie warunków pracy)[3].

---

[1] J. Gajda: Szkoła jako efektywnie ucząca się organizacja, [w:] Trendy ve vzdelavani 2012. Informacni technologie a technicke vzdelavani, Dil 1, materiały pokonferencyjne. Olomouc 2012, s. 90.
[2] W. Goriszowski: Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2000, s. 9-10.
[3] A. Payne: Marketing usług. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1977, s. 968.

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 przedsięwzięć, które wpływają na ocenę zadań zarządzania szkołą wyższą – jeśli chodzi o 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 konsumenckie.

Zważywszy na fakt, iż w ostatnich kilkunastu latach zachodzą w Polsce głębokie przemiany we wszystkich obszarach życia społecznego, które nadal przeobrażają oblicze polskiego społeczeństwa, przemiany polityczne, gospodarcze i społeczne odcisnęły swoje piętno w sferze edukacji szkolnictwa wyższego[4].

Edukacja staje się jednym z najważniejszych (jeśli nie najważniejszym) wyzwań przyszłości dla polskiego społeczeństwa i państwa. Wynika to ze znaczenia edukacji dla rozwoju zarówno ekonomicznego – bo zgodnie z teorią human capital wiedza jest warunkiem uruchomienia i absorpcji czynników wzrostu – jak i szerzej – rozwoju ludzkiego, gdyż uważa się, że człowiek wykształcony ma większe możliwości wyboru i szansę rozwoju swoich talentów oraz zaspokajania aspiracji[5]. J. Gajda dostrzega fakt iż „wiedza jest głównym zasobem każdej organizacji uczącej się, ponieważ tylko na jej podstawie można określić element strategicznego zarządzania. Podstawowym warunkiem przetrwania szkoły wyższej i jej rozwoju jest ciągły proces samo-doskonalenia oraz wypracowywania nowych metod pozyskiwania, wykorzystywania i aktualizowania wiedzy. Tego typu kompetencje i wysoki poziom wiedzy pozwalają wyróżnić się w szerszym środowisku, pozyskiwać nowych klientów i współpracujące organizacje”[6].

Kreowanie i stymulowanie przez władze popytu na usługi edukacyjne w szkole wyższej staje się normą. Takie obszary uczelni, jak: organizacja pracy, podnoszenie jakości usług edukacyjnych, atrakcyjność kształcenia, zarządzanie wiedzą i działania marketingowe, wymagają nieustannego doskonalenia oraz ulepszania w celu wysokiej

---

[4] A. Kurzynowski: Polityka społeczna, globalna i lokalna. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999, s. 234.
[5] K. Piwowar-Sulej: Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie. Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 16.
[6] J. Gajda: Szkoła jako organizacja oparta na wiedzy, [w:] Trendy ve vzdelavani 2012. Informacni technologie a technicke vzdelavani, Dil 1, materiały pokonferencyjne. Olomouc 2012, s. 98.

konkurencyjności w funkcjonowaniu na rynku usług. Duże znaczenie mają tutaj: określanie oraz doskonalenie misji i wizji uczelni, okresowa ocena nauczycieli, badania opinii studentów oraz współpraca z pracodawcami.

Do determinant wpływających na konsumpcję usług edukacyjnych w aspekcie mikrospołecznym zalicza się wszystkie składy środowiska kształtujące funkcjonowanie szkoły wyższej, na które ma ona bezpośredni wpływ. Mowa o zdolności uczelni do konkurowania z innymi podmiotami prowadzącymi szkolenia oraz kompetencje pracowników uczelni, możliwość sprawniejszego zarządzania środkami finansowymi dzięki lepszemu zarządzaniu w ogóle i dzięki zwiększaniu oferty nowych kierunków studiów w reakcji na zamiany rynku pracy.

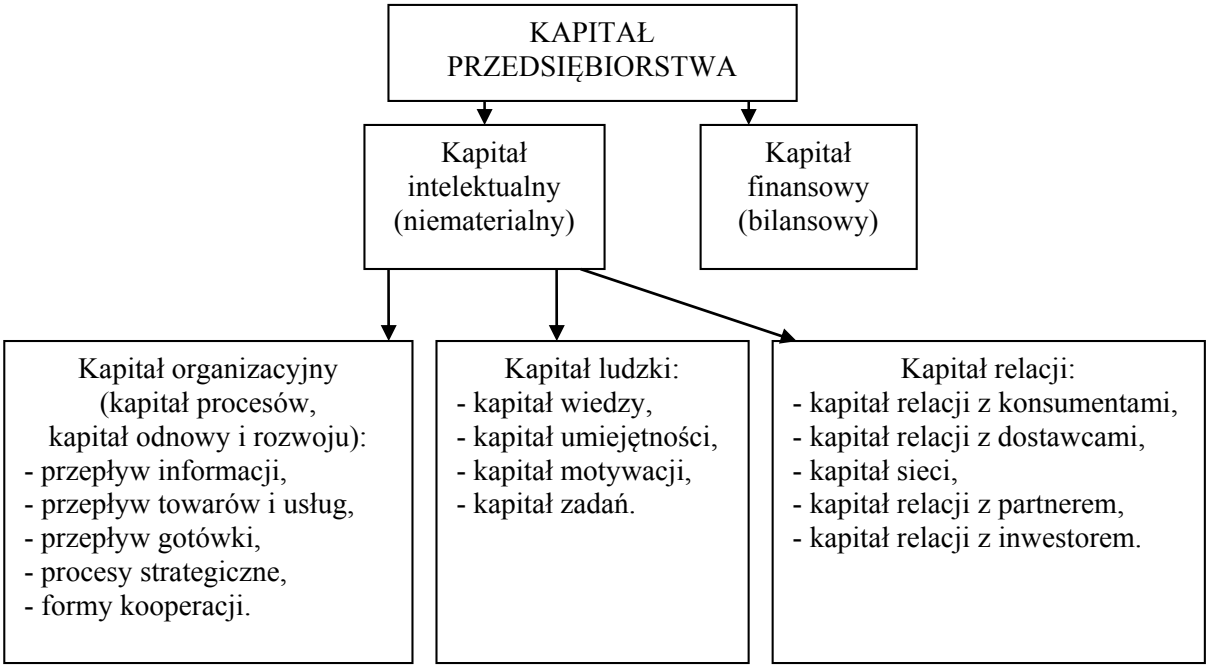
Koncepcja zarządzania wiedzą nieodłącznie wiąże się z takimi nowoczesnymi metodami zarządzania, jak organizacja ucząca się, fraktalna, wirtualna i inteligentna. Warto również dostrzec wzajemne związki zarządzania wiedzą z zagadnieniami doskonalenia jakości, tj. jako narzędzie wspomagające TQM, poprzez przyspieszenie i wzmocnienie działań mających na celu uzyskiwanie nowych rozwiązań w zakresie produktów i usług, a także nowych standardów działalności[7]. J. Gajda zauważa, że „tworzenie szkoły wyższej jako organizacji uczącej się jest skuteczną strategią poprawy jakości kształcenia. W szkołach wyższych uczących się istnieje tendencja do odrzucenia scentralizowanych reform zarządzania systemem uczelni na rzecz decentralizacji przejawiającej się nadaniem szkole wyższej większej autonomii i odpowiedzialności. Budowanie systemu organizacyjnego o znamionach organizacji uczącej się, doceniającej znaczenie wiedzy i efektywność zarządzania nią, wymaga działań o charakterze wielopoziomowym i wieloaspektowym”[8].

W literaturze przedmiotu zauważa się, iż istota zarządzania wiedzą jest różnie interpretowana. K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck[9] opisują zarządzanie wiedzą jako metody, instrumenty, narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegów głównych procesów z udziałem wiedzy na wszystkich obszarach i poziomach organizacji. E. Skrzypek[10] z kolei definiuje zarządzanie wiedzą jako zintegrowany system zarządzania, obejmujący zarządzanie jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem, finansami, informacjami. Zauważa przy tym, że koncepcja ta jest

[7] C. Dahlman, T. Anderson: Korea and the Knowledge-based Economy. Information Society. OECD, World Bank Institute, 2000, p. 29.
[8] J. Gajda: Szkoła jako efektywnie…, op.cit., s. 93.
[9] J. Gajda: Szkoła jako organizacja…, op.cit., s. 3.
[10] N. Longworth: Learning Cities, Learning Regions, Learning Communities. Lifelong Learning and Local Government. Rutledge, London, New York 2006, p. 6.

traktowana jako podstawowe narzędzie zarządzania przyszłością, szansa na radykalną reorientację w sposobie myślenia i działania każdego podmiotu.

Zarządzanie wiedzą jest zatem fundamentalną zmianą sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, efektywnie wykorzystującą posiadany potencjał, którego nie można zaliczyć do zasobów rzeczowych lub finansowych; chodzi m.in. o pomysły i wiedzę poszczególnych pracowników, patenty, wynalazki, relacje z klientami, dostawcami, rozmaite metodologie, stosowane narzędzia[11]. Kapitał wiedzy jest kapitałem intelektualnym organizacji (zob. schemat 1).



Schemat 1. Struktura kapitału intelektualnego
Źródło: A. Fazlagić: Geneza i perspektywy zarządzania wiedzą. „Problemy Jakości", nr 10, 2002, s. 27.

D.J. Skyrme[12] określa zarządzanie wiedzą jako sprecyzowane i systematyczne zarządzanie kluczową wiedzą i związanymi z nią procesami tworzenia, gromadzenia, organizowania, rozpowszechniania, użycia i eksploatacji wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji.

W związku z powyższym Z. Martyniak do funkcji zarządzania wiedzą zalicza funkcje cykliczne, zachodzące w organizacji raz na jakiś czas, oraz funkcje ciągłe, zachodzące w organizacji nieustannie, niezmiennie. W skład funkcji cyklicznych

[11] A. Kurzynowski: op.cit., s. 1.
[12] Z. Martyniak: Metody organizowania procesów pracy. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996, s. 59.

wchodzą: planowanie procesu generowania wiedzy, organizowanie procesu generowania wiedzy i kontrola przebiegu procesu generowania wiedzy. Praca z ludźmi, pozyskiwanie środków finansowych i rzeczowych, praca nad informacjami, decydowanie i koordynowanie tworzą funkcje ciągłe w zarządzaniu wiedzą w organizacji[13].

Wyróżnia się cztery filary gospodarki opartej na wiedzy:

- „edukacja i szkolenia", tj. wykształcone i wykwalifikowane społeczeństwo jest potrzebne do tego, by tworzyć, przekazywać i wykorzystywać wiedzę;
- „infrastruktura informatyczna", tj. radio, telewizja, Internet jako niezbędniki do szybkiej komunikacji i obróbki informacji;
- „bodźce ekonomiczne i warunki instytucjonalne", tj. środowisko przyjazne wobec swobodnego przepływu wiedzy, wspieranie inwestycji w technologie komunikacyjne oraz szeroko rozumiana przedsiębiorczość;
- „systemy innowacji", tj. sieć ośrodków badawczych, uniwersytetów, zespołów eksperckich, przedsiębiorstw prywatnych wydaje się konieczna do wykorzystania zasobów wiedzy, jej użycia na potrzeby lokalne oraz do generowania nowej wiedzy[14].

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[15].

W pracy „The Informational City" M. Castels zauważa, że informacja jest podstawowym produktem i źródłem wartości ekonomicznej każdej instytucji[16]. Odnosząc koncepcję zarządzania wiedzą do placówki edukacyjnej, którą jest szkoła wyższa, zauważa się, że ma ona za zadanie dostarczać wiedzę zainteresowanym i tworzyć warunki sprzyjające procesowi uczenia się.

Zatem do funkcji szkoły wyższej jako organizacji uczącej się można zaliczyć m.in.:

- świadczenie usług edukacyjnych zainteresowanym – odbiorcom;
- nawiązywanie współpracy z innymi szkołami wyższymi w celu wymiany wiedzy, doświadczenia oraz rezultatów badań;

---

[13] J. Gajda: Szkoła jako efektywnie…, op.cit., s. 17.
[14] B. Mikuła: Zarządzanie wiedzą w organizacjach. „Problemy Jakości", nr 1, 2002.
[15] M. Castels: The Informational City, Basil Blackwell, Oxford 1989; Ch. Evans: Zarządzanie wiedzą. PWE, Warszawa 2005, s. 11.
[16] A. Buchner-Jeziorska: Współpraca uczelni z otoczeniem: ograniczenia i szanse, [w:] B. Minkiewicz (red.): Uczelnie i ich otoczenie. Możliwości i formy współdziałania. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2003, s. 22.

- zapewnienie satysfakcji odbiorców usług edukacyjnych przez np. ciągłe doskonalenie oferty;
- dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb gospodarki w celu zmniejszenia stopy bezrobocia wśród studentów i absolwentów;
- transformację przez ciągłe polepszanie jakości usługi edukacyjnej i stylu zarządzania placówką;
- inicjowanie rozwiązań innowacyjnych dotyczących budowania uczących się miast z wykorzystaniem kreatywnych zasobów szkoły wyższej;
- opracowywanie strategii funkcjonowania ośrodków akademickich zwiększających społeczeństwu dostęp do usług edukacyjnych;
- w celu zwiększenia konkurencyjności – uwolnienie potencjału studentów i pracowników naukowych;
- wchodzenie w relacje (na zasadzie współpracy) z przedsiębiorstwami i instytucjami w celu zdobywania wiedzy w sposób praktyczny[17].

Szkoła wyższa jako organizacja zorientowana na wiedzę, by przetrwać, musi regularnie rozwijać się i tworzyć wiedzę. Uczelnia, która stosuje posiadaną wiedzę, odkrywa jej nowe zastosowania i rozwija technologię, zwiększa tym samym swoją efektywność i skuteczność procesów realizowanych nie tylko we własnej organizacji, lecz także w innych. Zorientowanie na kreatywność i innowacyjność przez stosowanie nowoczesnych technologii informatycznych oraz najnowszej specjalistycznej wiedzy powoduje tworzenie wartości globalnej, a więc dla studentów, pracowników uczelni, partnerów, państwa i innych interesariuszy[18].

Szkoła wyższa ma decydujące znaczenie w podnoszeniu i doskonaleniu kwalifikacji, w kształtowaniu postaw, które rzutują na jakość i poziom gospodarki kraju. Organizacje dążą obecnie do trwałego doskonalenia jakości, a tym samym do zaspokojenia potrzeb klienta. Jakość szkoły wyższej jest ściśle powiązana z jakością usług edukacyjnych.

Jakość usług edukacyjnych staje się wyzwaniem dla teorii i praktyki w zarządzaniu organizacją edukacyjną, nie wszędzie bowiem jest jednakowo postrzegana, badana i oceniana. Edukacja również należy do sfery usług, w której podstawowym klientem jest student, a szkoła wyższa i nauczyciel mają zaspokajać jego oczekiwania.

---

[17] J. Gajda: Szkoła jako organizacja…, op.cit.
[18] A.D. Amar: Managing Knowledge Workers: Unleashing Innovation and Productivity. Greenwood Publishing Group, 2002, p. 22.

Jakość usług edukacyjnych można określić jako zbiór cech i właściwości, które zapewniają zaspokojenie stwierdzonych lub przewidywanych oczekiwań ich beneficjentów. Zatem jakość usług edukacyjnych w szkole wyższej może determinować:

- baza personalna szkoły wyższej, tj. pracownicy naukowo-dydaktyczni oraz pracownicy obsługi;
- baza materialna, tj. m.in. wielkość sal, dostępność potrzebnych książek, czasopism w bibliotece, wyposażenie pracowni, akademików, stołówek itp.;
- przebieg procesów dydaktycznych i pozadydaktycznych, tj. m.in. kompleksowość usługi edukacyjnej, wyróżniające metody kształcenia, panująca moda na określony kierunek, dogodna lokalizacja itp.

Można pokusić się o stwierdzenie, że dobra jakość usług edukacyjnych w istotny sposób wpływa na wybór oferty przez konsumenta, tj. studenci, wybierając uczelnię, w której mają zamiar się kształcić, wskazują na nowe, atrakcyjne kierunki studiów, dogodną lokalizację, ofertę edukacyjną uwzględniającą potrzeby lokalnego rynku pracy.

Zadaniem szkół wyższych jest rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb beneficjentów usług edukacyjnych. Usatysfakcjonowany student jest wizytówką każdej szanującej się placówki edukacyjnej. Potrzeby studentów wynikające z realizacji usług edukacyjnych przejawiają się już nie tylko w samym procesie kształcenia, lecz także w rodzajach i liczbie spotkań z potencjalnymi pracodawcami, we współpracy z organizacjami, z otoczeniem czy wymianą zagraniczną.

Jakość usług edukacyjnych powinna być postrzegana jako stopień wykorzystania możliwości, a te są różne w przypadku różnych szkół wyższych, zawsze jednak mogą być wykorzystywane w bardzo dużym lub niewielkim stopniu. Obecnie owe możliwości są większe i bardziej zróżnicowane niż kiedykolwiek, m.in. ze względu na bogatą ofertę nauczania i dostępnej literatury. Stałym elementem funkcjonowania szkół wyższych była i jest kontrola oraz ocena jakości kształcenia studentów. O jakości procesów edukacyjnych decydują:

- poziom wiedzy podawanej przez nauczyciela i praktykowane przez niego metody nauczania;
- stopień opanowania wiedzy przez uczących się i praktyczne umiejętności jej spożytkowania;
- właściwy dobór i selekcja kadry nauczającej;
- wielkość bazy edukacyjnej i nowoczesne środki w edukacji;

- wynagrodzenie nauczycieli i nagrody dla bardzo dobrych i dobrych studentów;
- skuteczna sztuka kierowania placówką edukacyjną i przez to wyniesienie jej na wysokie miejsce w krajowym rankingu szkół wyższych.

Jakością usług edukacyjnych są zainteresowani: studenci, nauczyciele akademiccy, społeczność lokalna. W dyskusji o jakości w szkole wyższej ważne stają się takie pojęcia, jak (używane zamiennie):

- poprawa jakości pracy szkoły wyższej,
- szkoła wyższa efektywna,
- samodoskonaląca się szkoła wyższa,
- inteligentna szkoła wyższa,
- szkoła wyższa jako organizacja ucząca się,
- dobra szkoła wyższa,
- nowa szkoła wyższa.

Proponuje się, aby w warunkach polskich termin ten był rozumiany jako doskonalenie i rozwój szkoły wyższej. Literatura przedmiotu wyjaśnia, czym jest doskonalenie jakości pracy uczelni i jest to:

- „systematyczny, ciągły wysiłek w celu zmienienia warunków uczenia się w jednej lub kilku szkołach wyższych po to, by osiągać założone cele edukacyjne bardziej efektywnie;
- takie podejście do zmiany w edukacji, które zapewnia zarówno osiąganie wyższych wyników przez studentów, jak i podniesienie umiejętności kierowania zmianą przez szkołę wyższą”[19].

Efektywne zarządzanie szkołą wyższą z uwzględnieniem aspektu generowania wiedzy i tworzenia jakości usługi edukacyjnej wiąże się ze stosowaniem czternastu zasad Deminga, do których zalicza się:

1. systematyczność i wytrwałość w dążeniu do doskonalenia w zakresie usług edukacyjnych, poziomu kształcenia, jakości kadry naukowo-dydaktycznej, jakości zaplecza technicznego i informatycznego oraz obsługi administracyjnej uczelni i jej jednostek;
2. zastosowanie nowej filozofii, tj. należy przyjąć, że jakość jest drogą do doskonalenia, zacząć od siebie; nie spóźniać się na zajęcia, nie przychodzić nieprzygotowanym, nie tolerować braku uczciwości wśród studentów, reagować na

[19] K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck (eds.): Knowledge Management. Best Practices in Europe. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2001, p. 23.

złe zachowanie, dawać przykład swoją postawą, uczestniczyć w inicjatywach na rzecz doskonalenia swojej katedry, uczelni, metod kształcenia, reagować na zmiany;

3. odpowiedzialność, tj. stosowanie samooceny, samokrytycyzm, oceny wewnętrzna i zewnętrzna, wyciąganie wniosków z każdej oceny;
4. otwartość na współpracę z otoczeniem, tj. współpraca z przemysłem, ośrodkami naukowymi, z najlepszymi ekspertami, weryfikacja kompetencji kadry akademickiej;
5. uczenie się zapobiegania błędom, tj. weryfikacja i doskonalenie swoich celów, wykładów, planów, programów, struktury, szukanie oszczędności przy nierezygnowaniu z marnotrawstwa środków oraz zasobów;
6. tworzenie szans rozwoju kadry akademickiej (naukowo-dydaktycznej, administracyjnej, technicznej), organizowanie i wspieranie wszelkich inicjatyw szkoleniowych, seminaryjnych, konferencyjnych, wprowadzanie nowych technik, umożliwiających doskonalenie i podnoszenie poziomu świadczonych usług, kompetencji, kwalifikacji i umiejętności;
7. zadbanie o to, by kierownicy poszczególnych jednostek stali się rzeczywistymi przywódcami, doradcami i przewodnikami swoich podwładnych; należy wyposażyć ich w wiedzę, motywację w celu przekazywania wartości, zasad, polityki, misji jakościowej w taki sposób, by były właściwie egzekwowane wobec innych i siebie;
8. zachęcanie do wymiany informacji, tworzenie warunków skutecznych kanałów komunikacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi; wymienianie wiedzy i dzielenie się nią;
9. wzajemna współpraca (porównywanie się ze sobą, czerpanie nauki i satysfakcji z sukcesów innych, naśladowanie innych);
10. rezygnacja z doraźnych inicjatyw na rzecz trwałych i rzeczywistych wartości, dbanie o to, by opracowywane były cele jakościowe, a nie ilościowe, a przy tym były zaakceptowane przez wszystkich, realne do osiągnięcia;
11. podejmowanie decyzji na podstawie dotychczasowego doświadczenia wyników ocen: zewnętrznej, wewnętrznej, mierzalnych danych, faktów, przeprowadzonych badań itp.;
12. nagradzanie swoich pracowników w celu poprawienia ich morale, tj. by poczuli się dumni ze swojej pracy, utożsamiali się ze swoim instytutem, swoją katedrą, swoim zakładem; wprowadzenie sprawiedliwej oceny, weryfikowanie obowiązków pracowników przez kryteria oceny;

13. pracownicy i posiadana przez nich wiedza jest największym potencjałem uczelni, decydującym o jej konkurencyjności; dbanie i tworzenie takich warunków pracy, by pracownicy pogłębiali swoją wiedzę; należy nieustannie motywować kadrę do stałego samokształcenia i ustawicznego doskonalenia;
14. wybieranie kierownictwa o takich kompetencjach, w takim kształcie i składzie, by było ono w stanie respektować powyższe zasady[20].

Wymienione zasady powinny być wdrażane na bieżąco w szkole wyższej, nadzorowane, koordynowane i weryfikowane przez władze uczelni. Niestety dostrzega się wiele cech negatywnych obecnego systemu edukacji w Polsce, rzutującego na zarządzanie uczelniami, do których można zaliczyć m.in.:

- brak środków finansowych na szkolnictwo wyższe, co z kolei spowodowało, że duża część młodzieży jest zmuszona studiować w szkolnictwie państwowym zaocznym odpłatnie, mimo że w konstytucji istnieje zapis o bezpłatnej edukacji; w odniesieniu do szkół prywatnych – również pobierających czesne – stanowi to niezdrową konkurencję (wspieraną przez państwo w innych – naukowych i organizacyjnych – częściach działalności);
- finansowe trudności państwa, które przyczyniły się do powstania dużej liczby niepaństwowych szkół wyższych edukujących młodzież odpłatnie, przy wykorzystaniu kadry pochodzącej zazwyczaj z jednostek państwowych; to z kolei pogarsza ich efektywność w pracy podstawowej i nasuwa podejrzenia eksploatacji zasobów państwowych dla celów komercyjnych;
- niższe środki finansowe przeznaczane na badania i rozwój w Polsce aniżeli w państwach Unii Europejskiej; struktura pochodzenia środków na naukę w kraju jest także odmienna od struktur unijnych, opiera się przede wszystkim na środkach budżetowych, natomiast obserwowany do niedawna wzrost zaangażowania sektora prywatnego w działalność naukową został zahamowany z przyczyn koniunkturalnych; warto wspomnieć, iż nakłady na jednego badacza w kraju są około dwukrotnie niższe aniżeli w najuboższych krajach Unii Europejskiej;
- niski poziom wynagrodzeń w nauce i edukacji, który jeszcze do niedawna oddziaływał negatywnie na przyrost kadry, obecnie, ze względu na duże bezrobocie, ma coraz mniejsze znaczenie, co obrazuje dynamika zatrudnienia w nauce i dydaktyce. Niestety niskie wynagrodzenia przekładają się również na

[20] B. Mikuła: Zdrowa organizacja. „Problemy Jakości", nr 4, 2005, s. 22.

spadek efektywności pracy i coraz częstszą migrację do większych ośrodków oraz emigrację zarobkową pracowników naukowych, także tych najcenniejszych[21].

Do wyzwań, z jakimi powinny sobie poradzić szkoły wyższe, należą m.in.:

- dostosowanie masowości kształcenia, wynikającej z jego dostępności, do konieczności różnicowania programów kształcenia;
- tworzenie nowych kierunków i specjalności zgodnych z zapotrzebowaniem absolwentów na rynku pracy;
- promowanie absolwentów w relacjach z pracodawcami;
- poszukiwanie nowych źródeł finansowania;
- nawiązywanie relacji między szkołami państwowymi i niepaństwowymi (na zasadzie wymiany pewnych doświadczeń związanych ze świadczeniem usług edukacyjnych i nie tylko);
- zwiększenie intensywności działań promocyjnych;
- świadczenie usług edukacyjnych o wysokiej jakości (przy zaangażowaniu w ten proces wszystkich pracowników szkoły wyższej);
- oferowanie korzyści długofalowych, jakie niesie proces kształcenia (nieskupianie się tylko na wybranych aspektach z nim związanych);
- utrzymywanie długofalowych relacji ze studentami, jako głównymi beneficjentami usług edukacyjnych, przez realizację kolejnych stopni procesu kształcenia na ścieżce edukacyjnej;
- poprawa stosunków z otoczeniem poprzez trzy płaszczyzny:
- finansową, np. zachęta finansowa dla studentów (usługi, rabaty, pożyczki itp.);
- społeczną, którą tworzą więzy społeczne między uczestnikami relacji (fundacje na rzecz szkół wyższych, stowarzyszenia absolwentów itp.);
- strukturalną – dostosowanie oferty, procedur do porozumień z partnerami biznesowymi w celu usatysfakcjonowania konsumenta usług edukacyjnych[22].

Reasumując, należy stwierdzić, że zarządzanie szkołą wyższą polega na kierowaniu działaniami realizowanymi przez jednostki organizacyjne uczelni lub osoby na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej. Obowiązkiem kierującego szkołą wyższą, wydziałem lub inną jednostką organizacyjną jest

---

[21] T. Sowell: Amerykańskie szkolnictwo od wewnątrz: upadek, oszustwo, dogmaty. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 1996, s. 43.

[22] A. Buchner-Jeziorska: op.cit., s. 54-55; A. Buchner-Jeziorska: Konkurencja czy partnerstwo na rynku usług edukacyjnych, [w:] A. Buchner-Jeziorska (red.): Szkoła sukcesu czy przetrwania? Szkolnictwo wyższe w Polsce. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005, s. 219-236; A. Payne: op.cit., s. 53.

wyeliminowanie wszystkich przyczyn, które w procesie decyzyjnym rodzą negatywne skutki, i sprzyjanie wzrostowi jakości pracy, a szczególnie jakości zarządzania. Kreowanie i stymulowanie przez władze popytu na usługi edukacyjne w szkole wyższej staje się normą. Takie obszary uczelni, jak: organizacja pracy, podnoszenie jakości usług edukacyjnych, atrakcyjność kształcenia i działania marketingowe, wymagają nieustannego doskonalenia oraz ulepszania w celu wysokiej konkurencyjności w funkcjonowaniu na rynku usług. Można stwierdzić, że doskonalenie jakości przy udziale wiedzy i umiejętności to proces przypisywany wszystkim obszarom funkcjonowania szkoły wyższej. Wiedza warunkuje zwiększenie jej efektywności[23].

Wymagania rozwojowe, w obliczu których stoją obecnie uczelnie, wymuszają działania innowacyjne, a ich duża aktywność w procesie dostosowywania się do panujących trendów, oczekiwań i wymagań staje się normą. Działania te powinny dotyczyć m.in. generowania wiedzy przez szkoły wyższe w taki sposób, by ich absolwenci na rynku pracy potrafili sprostać oczekiwaniom i wymaganiom współczesności oraz rozwiązywać wiele problemów z tym związanych, mieć umiejętność holistycznego myślenia i formułowania niezależnych opinii i sądów, mieć umiejętność dostosowywania się do występujących warunków oraz umieć przewidywać konsekwencje podjętych decyzji. Obecnie nie wystarczy, by uczelnie funkcjonowały według koncepcji tradycyjnej, pełniąc funkcję depozytariuszy kultury narodowej i nauki oraz społecznego potencjału intelektualnego; muszą mieć bogatą ofertę edukacyjną i być organizacjami zorientowanymi na jakość.

Bibliografia

1. Amar A.D.: Managing Knowledge Workers: Unleashing Innovation and Productivity. Greenwood Publishing Group, 2002.
2. Buchner-Jeziorska A.: Konkurencja czy partnerstwo na rynku usług edukacyjnych, [w:] Buchner-Jeziorska A. (red. nauk.): Szkoła sukcesu czy przetrwania? Szkolnictwo wyższe w Polsce. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005.
3. Buchner-Jeziorska A.: Współpraca uczelni z otoczeniem: ograniczenia i szanse, [w:] Minkiewicz B. (red. nauk.): Uczelnie i ich otoczenie: możliwości i formy współdziałania. Wydawnictwo SGH, Warszawa 2003.
4. Castels M.: The Informational City. Basil Blackwell, Oxford 1989.
5. Evans Ch.: Zarządzanie wiedzą. PWE, Warszawa 2005.
6. Fazlagić A.: Geneza i perspektywy zarządzania wiedzą. „Problemy Jakości", nr 10, 2002.

[23] J. Gajda: Szkoła jako organizacja…, op.cit., s. 101.

7. Gajda J.: Szkoła jako efektywnie ucząca się organizacja, [w:] Trendy ve vzdelavani 2012. Informacni technologie a technicke vzdelavani, Dil 1, materiały pokonferencyjne. Olomouc 2012.
8. Gajda J.: Szkoła jako organizacja oparta na wiedzy, [w:] Trendy ve vzdelavani 2012. Informacni technologie a technicke vzdelavani, Dil 1, materiały pokonferencyjne. Olomouc 2012.
9. Goriszowski W.: Współczesne koncepcje zarządzania i funkcji kierowniczych w oświacie. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Warszawa 2000.
10. Dahlman C., Anderson T. (eds.): Korea and the Knowledge-based Economy. Information Society. OECD, World Bank Institute, 2000.
11. Kurzynowski A.: Polityka społeczna, globalna i lokalna. Wydawnictwo PWN, Warszawa 1999.
12. Longworth N.: Learning Cities, Learning Regions, Learning Communities. Lifelong Learning and Local Government. Rutledge, London, New York 2006.
13. Martyniak Z.: Metody organizowania procesów pracy. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1996.
14. Mertins K., Heisig P., Vorbeck J. (eds.): Knowledge Management. Best Practices in Europe. Springer Verlag, Berlin, Heidelberg 2001.
15. Mikuła B.: Zarządzanie wiedzą w organizacjach. „Problemy Jakości", nr 1, 2002.
16. Mikuła B.: Zdrowa organizacja. „Problemy Jakości", nr 4, 2005.
17. Payne A.: Marketing usług. Wydawnictwo PWE, Warszawa 1977.
18. Piwowar-Sulej K.: Zarządzanie personelem nauczycielskim w oświacie. Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2009.
19. Pomykało W. (red. nauk.): Encyklopedia pedagogiczna. Wydawnictwo Fundacja Innowacja, Warszawa 1993.
20. Skrzypek E.: Wpływ zarządzania wiedzą na jakość. „Problemy Jakości", nr 11, 1999.
21. Skyrme D.J.: Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise. Butterworth Heinemann, Oxford 1999.
22. Sowell T.: Amerykańskie szkolnictwo od wewnątrz: upadek, oszustwo, dogmaty. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 1996.
23. Stróżyński K.: Jakość pracy szkoły praktycznie. Wydawnictwo Szkolne PWN, Warszawa, Łódź 2003.
24. Wiśniewska M.: Total Quality Education w szkolnictwie wyższym. Próba definicji i model wdrażania. „Problemy Jakości", nr 9, 2007.
25. The World Bank, [dostęp: 09.10.2013 r.]. Dostępny w Internecie: www.worldbank.org