

# ROLA INTERESARIUSZY W DZIAŁANIACH NA RZECZ PROJEKTOWANIA I DOSKONALENIA SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ POLSKICH UCZELNI

<https://doi.org/10.33141/po.2015.04.02>

Piotr Grudowski  
Jan Paweł Szeffler

Przeгляд Organizacji, Nr 4 (903), 2015, ss. 12-18  
www.przekladorganizacji.pl  
©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Szkoły wyższe jako instytucje publiczne pełnią szczególną rolę. Jakość usług przez nie świadczonych ma wpływ na wiele grup społecznych. Poziomą jakość jest oceniany przez co najmniej kilka grup interesariuszy, a jednocześnie jest od nich uzależniony. Można zatem stwierdzić, że uczelnie działają dzięki oraz na rzecz swoich interesariuszy. Należy więc zadać następujące pytanie: czy uwzględnianie potrzeb i oczekiwań tylko niektórych z wielu grup interesariuszy w działaniach dotyczących doskonalenia systemów zarządzania jakością wyższych jest właściwe? Aby znaleźć odpowiedź na to pytanie, przede wszystkim trzeba scharakteryzować sposoby ciągłego doskonalenia tych systemów, uwzględniając głos kluczowych interesariuszy uczelni.

Celem niniejszego artykułu obok przedstawienia charakterystyki grup interesariuszy związanych z systemem szkolnictwa wyższego w Polsce jest jej odniesienie do specyficznego, kontrowersyjnego w przekonaniu autorów kontekstu formalnej projekcyjnej reorientacji w polskim szkolnictwie wyższym. Autorzy dostrzegają lukę badawczą w zakresie powiązania wiedzy o interesariuszach z zarządzaniem jakością w odniesieniu do specyfiki uczelni wyższych. W związku z tym, obok przywołania rozwiązań i propozycji płynących z literatury zagranicznej, wykorzystano mające ścisły związek z obowiązującym stanem prawnym badania i sugestie polskich autorów zajmujących się tym obszarem.

## Identyfikacja interesariuszy uczelni

W dyscyplinie nauk o zarządzaniu często stosowanym pojęciem jest zarządzanie interesariuszami (*stakeholders management*), w ramach którego wyróżnia się podejście polegające na określaniu kwestii społecznych istotnych dla prowadzenia danej działalności (*social issues for corporation*) [Clarkson, 1995]. R.K. Mitchell i in. [1997] wyróżniają siedem grup interesariuszy na podstawie trzech ich podstawowych cech: władzy (*power*), legitymizacji (*legitimacy*) oraz pilności (*urgency*). Władza oznacza zdolność interesariusza do wywierania skutecznego wpływu na daną organizację, przejawiającą się w jej dostosowaniu do oczekiwań interesariusza – „zdolność do wpływania na zachowania innych”

[Karwacka, 2011]. Legitymizacja oznacza występowanie związków z organizacją, które skutkują prawnymi, zwyczajowymi lub moralnymi prawami czy też obowiązkami interesariusza. Kryterium pilności wiąże się z szybkością reakcji danej organizacji na zapotrzebowanie płynące ze strony interesariusza.

Typologię interesariuszy zaproponowaną przez R.K. Mitchella i in. przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Typologia interesariuszy

Określenie typu interesariusza	Władza	Legitymizacja	Pilność
Uśpiony (1)	1	0	0
Zależny od uznania (2)	0	1	0
Wymagający (3)	0	0	1
Dominujący (4)	1	1	0
Zależny (5)	0	1	1
Niebezpieczny (6)	1	0	1
Definitywny (7)	1	1	1

Legenda: 1 - cecha obecna, 0 - cecha nieobecna  
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mitchell i in., 1997; Karwacka, 2011]

W rozważaniach na temat przedsiębiorstw w kontekście grup interesariuszy najczęściej wymienia się klientów, pracowników, właścicieli, społeczność lokalną i dostawców [Mitchell i in., 1997]. W przypadku uczelni najczęściej jako interesariuszy wskazuje się studentów, absolwentów, rodziców lub opiekunów studentów i absolwentów, pracowników dydaktycznych i naukowych, pracowników administracyjnych i technicznych, pracodawców, a także przedstawicieli władz lokalnych i centralnych [Zieliński i in., 2012; Mainardes i in., 2011; Teay, 2013].

Określenie interesariuszy może być trudnym zadaniem, ponieważ w zależności od sytuacji, potrzeb i możliwości każda z grup interesariuszy przejawia cechy więcej niż jednego typu. Stąd też w tabeli 2 przedstawiono możliwe kategorie typologiczne każdej z tych grup.

Tab. 2. *Interesariusze uczelni i ich odniesienie do typologii R.K. Mitchella i in.*

Nazwa grupy interesariuszy uczelni wyższej	Typ interesariusza wg typologii Mitchella i in.
Studenci	Zależny (5) lub Wymagający (3)
Absolwenci	Zależny od uznania (2) lub Uśpiony (1)
Rodzice / opiekunowie	Zależny od uznania (2) lub Zależny (5)
Pracownicy dydaktyczni i naukowcy	Zależny (5) lub Definitywny (7)
Pracownicy administracyjni	Zależny (5) lub Definitywny (7)
Pracodawcy	Zależny od uznania (2), Uśpiony (1) lub Dominujący (4)
Przedstawiciele władz lokalnych i centralnych	Dominujący (4) lub Niebezpieczny (6) lub Definitywny (7)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mitchell i in., 1997; Mainardes i in., 2011; Zieliński i in., 2012]

Studenci są grupą, która ma kluczowy udział w bieżącej działalności uczelni rozumianej jako działania związane z procesami dydaktycznymi oraz w nieco mniejszym stopniu z naukowo-badawczymi. Do tej grupy można zaliczyć zarówno studentów pierwszego i drugiego stopnia, jak i studentów studiów doktoranckich oraz studiów podyplomowych organizowanych przez uczelnię. Studenci mogą posiadać cechy charakterystyczne dla typu *wymagającego*, jeśli uznamy, że wymagania studentów są zazwyczaj pilne, bo np. w porównaniu z wymaganiami innych interesariuszy ich wymagania muszą być realizowane istotnie szybciej. Jeśli ponadto związki studenta z uczelnią uznamy za silne, to wtedy raczej należałoby te grupy interesariuszy uznać za typ *zależny*. Konkretnie sytuacje mogą się od siebie różnić, jednak autorzy przychylają się do stwierdzenia, że w typowej sytuacji można uznać studentów za typ interesariusza *zależnego*. Tylko w niewielu przypadkach, np. niektórych rodzajów studiów niestacjonarnych lub podyplomowych, studentów będzie można sklasyfikować jako typ interesariusza *wymagającego*. Głównie wtedy, gdy uznamy, że ich związki z uczelnią (wzajemne zależności oraz prawa i obowiązki) są na tyle mniej istotne, że można je pominąć w analizach.

Po ukończeniu studiów studenci stają się interesariuszami zewnętrznymi – absolwentami. Zmiana ich roli może wpłynąć na zmianę perspektywy w ocenie jakości usługi edukacyjnej oraz wiążącą się z tym zmianę percepcji jakości i poziomu satysfakcji z usług uczelni. W związku z istniejącą wcześniej silną relacją z uczelnią, w zależności od roli absolwenta po ukończeniu studiów, może posiadać on tylko atrybut legitymizacji – co oznaczałoby przypisanie do typu interesariusza *zależnego od uznania*. Czasem jednak uczelnia może korzystać z opinii absolwentów do wprowadzania zmian organizacyjnych. W takiej sytuacji atrybut władzy może być znacznie silniejszy niż dość słaba w porównaniu z innymi

grupami interesariuszy legitymizacja. W takiej sytuacji autorzy sugerują przypisanie absolwentów do typu interesariusza *uśpionego*. Zazwyczaj jednak absolwenci będą przypisywani do typu *zależnego od uznania*.

Odmienne oczekiwania mogą mieć rodzice lub opiekunowie, którzy pomimo dużego zaangażowania w sprawy swoich podopiecznych często mają znikomy bezpośredni wpływ na działania uczelni, stanowiąc jednak istotną grupę w kontekście pośredniego kreowania opinii na temat jakości kształcenia. Z tego względu należałoby uznać tę grupę za posiadającą jedynie w niewielkim stopniu atrybut legitymizacji, a więc jest to typ *zależny od uznania*.

Pracownicy dydaktyczni i naukowo-dydaktyczni są grupą interesariuszy, która w głównej mierze kreuje wizerunek usług uczelni. Grupa ta nie tylko świadczy usługi edukacyjne, ale również korzysta z potencjału uczelni, np. poprzez możliwość rozwoju naukowego czy wykonywanie badań przy wsparciu ze strony studentów i absolwentów. Z tego względu ci interesariusze posiadają silne atrybuty legitymizacji oraz pilności – typ *zależny*.

Podobne atrybuty będą posiadali pracownicy administracyjni. Również będą oni przypisywani do typu *zależnego*. Pracownicy administracyjni ze względu na swoją rolę w uczelniach mają duży wpływ na poziom satysfakcji z usług uczelni takich grup, jak studenci oraz absolwenci, ale również w znacznym stopniu pracownicy naukowo-dydaktyczni.

Obecnie powszechną praktyką jest to, że znaczna większość członków kolegialnych władz uczelni oraz wszyscy przedstawiciele jednoosobowych władz uczelni są jej pracownikami dydaktycznymi, naukowymi lub administracyjnymi. Stąd też obie te grupy są przypisane alternatywnie do typu *definitywnego* interesariuszy, posiadającego atrybut władzy.

Pracodawcy są bardzo zróżnicowaną grupą interesariuszy. Wśród nich mogą się znaleźć zarówno absolwenci, pracownicy uczelni, przedstawiciele władz, jak i studenci oraz ich rodzice. Mogą to też być osoby zupełnie niezwiązane z konkretną uczelnią. Z punktu widzenia pracodawców istotnym kryterium oceny usług uczelni są kompetencje obecnych i potencjalnych pracowników. W zależności od możliwości oddziaływania na uczelnię pracodawcy mogą posiadać atrybut władzy (np. poprzez sponsorowanie określonych kierunków kształcenia), mogą też w przypadku silnych związków z uczelnią posiadać atrybut legitymizacji. W związku z tym interesariuszy z grupy pracodawców można przypisać do typu *uśpionego*, *zależnego od uznania* lub *dominującego*. W świetle najnowszych zmian w ustawie o szkolnictwie wyższym można stwierdzić, że rola pracodawców coraz częściej będzie mogła mieć cechy interesariusza *dominującego* dzięki zwiększonym możliwościom kreowania wymagań dla konkretnych kierunków studiów [Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym, 2014].

Przedstawiciele władz centralnych i lokalnych określają podstawowe zasady i ograniczenia w działaniu instytucji akademickiej, które m.in. wpływają na finansowanie działalności uczelni. W zależności od tego, na jakim szczeblu

administracji publicznej znajduje się konkretny interesariusz, może on posiadać zarówno atrybut władzy, jak i legitymizacji lub pilności. Często jednak występuje więcej niż jeden atrybut, a więc tę grupę interesariuszy można przypisać do typu *dominującego* (władza i legitymizacja), *niebezpiecznego* (władza i pilność) lub *definitywnego*.

Do grupy przedstawicieli władz można zaliczyć również członków instytucji oceniających uczelnie, takich jak np. Polska Komisja Akredytacyjna, której zasadniczym zadaniem jest sprawdzenie zgodności działania uczelni z wymaganymi w świetle polskiego systemu regulacji prawnych dotyczących standardów jakości w szkolnictwie wyższym, lub Rada Główna Nauki i Szkolnictwa Wyższego, do której najważniejszych kompetencji należy opiniowanie projektów regulacji dotyczących szkolnictwa wyższego [Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym, 2014].

### **Rola interesariuszy w systemach jakości polskich uczelni**

W polskich uczelniach podmiotem odpowiedzialnym za wdrożenie i doskonalenie uczelnianego systemu jakości jest rektor. Poza wewnętrznym systemem zapewnienia jakości kształcenia istnieje też system zewnętrzny, związany z „wiodącą rolą Polskiej Komisji Akredytacyjnej” [PKA, 2011]. Co do zasady, polskie uczelnie mają dowolność w zakresie kształtowania struktur stosowanych systemów jakości. Jeśli odnoszą się one do wymagań prawnych stawianych tym systemom [Chmielecka, 2013], można uznać, że wymagania te uwzględniają warunki stawiane wewnętrznym systemom jakości i są zdefiniowane w statucie Polskiej Komisji Akredytacyjnej [PKA, 2011]. Są one zbieżne z zasadami określonymi przez Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewniania Jakości w Edukacji Wyższej (ENQA) w dokumencie „Standardy i wytyczne dla zapewniania jakości w edukacji wyższej” (ESG – *Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education*) [Chmielecka, 2013] – tabela 3.

Analizując rolę interesariuszy w systemach jakości kształcenia, można stwierdzić, że zarówno PKA, jak i ENQA podkreślają szczególną rolę studentów.

PKA uwypukla także rolę pracowników i pracodawców. Absolwenci są uwzględnieni jako grupa, która może dostarczyć cennych informacji z punktu widzenia oceny efektów kształcenia. Pozostali interesariusze są wskazani jako grupa interesariuszy zewnętrznych, których udział w podejmowaniu istotnych decyzji dotyczących jakości kształcenia trzeba uwzględnić. Spośród grup interesariuszy wcześniej wskazanych nie występują przedstawiciele władz oraz rodzice / opiekunowie studentów. Są natomiast wskazani pracownicy uczelni, jednak brakuje ich wyraźnego rozdzielenia na nauczycieli akademickich oraz pracowników administracyjnych.

ENQA w swoich wytycznych uwzględnia również grupy absolwentów i pracodawców jako ważnych interesariuszy w kontekście pozyskiwania informacji zwrotnej dotyczącej efektów kształcenia. Ponadto ENQA w ramach pozyskiwania informacji sugeruje monitoring

satisfakcji studentów. W odniesieniu do pracowników uczelni, wytyczne ENQA skupiają się jedynie na kadrze nauczającej. Nie są więc uwzględnieni pracownicy administracyjni oraz obsługi technicznej. Ponadto nie są tu uwzględnieni rodzice studentów oraz przedstawiciele władz lokalnych.

Porównując podejścia do wewnętrznych systemów jakości zaprezentowane w statucie PKA oraz standardach opublikowanych przez ENQA, można stwierdzić, że PKA skupia się na zapewnieniu oceny wskazanych elementów systemu jakości, a ENQA stosuje wymagania nawiązujące do zapewniania odpowiednich metod osiągania standardów (por. tab. 3). Różnica ta wskazuje na promowanie przez PKA podejścia skoncentrowanego raczej na biernej kontroli jakości, a nie doskonaleniu procesów projakościowych.

Żadne z podejść nie różnicuje interesariuszy ze względu na ich typ ani nawet nie wskazuje za istotne identyfikowanie ich zróżnicowanych potrzeb w ramach poszczególnych grup (rodzaje interesariuszy). W zmieniających się uwarunkowaniach społeczno-ekonomicznych oba wspomniane podejścia będą wymagały od kierownictwa uczelni wprowadzania zmian dostosowujących procesy organizacji do nowych sytuacji i nowych wymagań interesariuszy. Jednak oba te podejścia w porównaniu do modeli zarządzania jakością nie wspierają procesów doskonalenia jakości, a raczej koncentrują się na utrzymaniu stabilizacji i powtarzalności. W tym aspekcie właśnie tkwi różnica pomiędzy podejściem aktywnym (zarządzanie, ciągłe doskonalenie) a pasywnym (kontrola, zapewnienie jakości).

### **Projektowanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością uczelni z uwzględnieniem potrzeb interesariuszy**

W odniesieniu do wymagań zawartych w statucie PKA warto zauważyć, że polskie uczelnie powinny wprowadzać systemy „zapewniania jakości” – szczególnie w zakresie kształcenia. Podejście to jest kontrowersyjne w odniesieniu do obowiązującego od ok. 40 lat paradygmatu „zarządzania jakością”, który znacznie przekracza zakres obszaru „zapewnienia jakości”.

Odzwierciedleniem koncepcji „zarządzania jakością” w sektorze usług publicznych jest model *Common Assessment Framework* (CAF), w tym jego wersja specjalnie dedykowana usługom edukacyjnym [EIPA, 2013]. Model ten opiera się na ośmiu zasadach, w których opisie podkreśla się szczególną rolę potrzeb interesariuszy. Wyraża się to choćby w postulatcie opracowywania celów w odniesieniu do każdej z głównych grup interesariuszy. Określanie i regularna weryfikacja celów jest jednym z podstawowych działań w kreowaniu strategii instytucji, a także w projektowaniu i doskonaleniu systemu zarządzania jakością.

Efektym identyfikacji potrzeb poszczególnych grup interesariuszy powinna być usystematyzowana wiedza dotycząca relacji z uczelnią każdej z grup, wymagań i oczekiwań interesariuszy oraz potencjalnych zmian

Tab. 3. Relacje między wymaganiami dla wewnętrznych systemów zapewniania jakości kształcenia określonymi w statucie PKA a standardami ESG (ENQA)

Statut PKA	Elementy wspólne z ESG wg ENQA	Związek z grupami interesariuszy
1) Struktura podejmowania decyzji w zarządzaniu jakością jest przejrzysta i zapewnia udział pracowników, studentów, doktorantów, słuchaczy oraz interesariuszy zewnętrznych w podejmowaniu istotnych decyzji dotyczących jakości kształcenia.	1.1 (...) procedury powinny posiadać formalny status i być powszechnie dostępne. Powinny również przewidywać określone funkcje dla studentów oraz pozostałych interesariuszy	Statut PKA: wskazano pracowników, trzy grupy studentów oraz ogólnie interesariuszy zewnętrznych. ESG ENQA: wskazano studentów oraz ogólnie pozostałych interesariuszy.
2) Wewnętrzne procedury zapewnienia jakości kształcenia mają charakter kompleksowy (...) i zapewniają weryfikację i ocenę efektywności wszystkich czynników wpływających na jakość kształcenia, a w szczególności umożliwiając:	Brak tak obszernie sformułowanej zasady. Nawiązanie w punkcie: 1.2 Instytucja powinna dysponować (...) mechanizmami (...) monitorowania swoich programów oraz ich efektów.	Różnica wynika z różnych form sformułowania standardów: PKA – 2 punkty, z których drugi jest bardzo obszerny z podpunktami ENQA – 7 równorzędnych zasad
2a) ocenę stopnia realizacji efektów kształcenia, zdefiniowanych dla prowadzonych przez jednostkę studiów	1.2 Instytucja powinna dysponować (...) mechanizmami (...) monitorowania swoich programów oraz ich efektów.	ENQA określa procesy zarządcze w zakresie efektów kształcenia znacznie szerzej
2b) udział pracodawców i innych przedstawicieli rynku pracy w określaniu i ocenie efektów kształcenia	1.1 (...) powinny również przewidywać określone funkcje dla studentów oraz pozostałych interesariuszy 1.2 powinna dysponować (...) mechanizmami (...) monitorowania swoich programów oraz ich efektów	PKA wymienia pracodawców jako ważną grupę interesariuszy. ENQA podkreśla wolę pracodawców we wskazówkach do punktu 1.2. Przedstawiciele rynku pracy mogą dostarczać informacji o efektach kształcenia.
2c) monitorowanie losów absolwentów w celu oceny efektów kształcenia na rynku pracy	Brak ścisłego powiązania. Najbliższe: 1.6 (...) powinny (...) analizować i wykorzystywać informacje dotyczące skutecznego zarządzania oferowanymi programami studiów oraz innymi działaniami.	PKA wymienia absolwentów jako grupę interesariuszy, która może dostarczyć cennych informacji nt. efektów kształcenia. ENQA w wytycznych do punktu 1.6 wymienia wskaźniki do analizy związane zarówno z absolwentami, studentami (w tym satysfakcja studentów), jak i nauczycielami.
2d) monitorowanie i okresowe przeglądy programów kształcenia	1.6 (...) powinny (...) analizować i wykorzystywać informacje dotyczące skutecznego zarządzania oferowanymi programami studiów oraz innymi działaniami.	PKA wymienia bardziej szczegółowo niż ENQA metody zarządzania programami nauczania.
2e) ocenę zasad oceniania studentów, doktorantów i słuchaczy oraz weryfikację efektów ich kształcenia	1.3 Studenci powinni być oceniani według opublikowanych i konsekwentnie stosowanych kryteriów, przepisów i procedur.	ENQA określa kryteria dla zasad oceniania studentów. PKA jedynie definiuje wymaganie oceny tych zasad oceniania studentów oraz dodaje aspekt weryfikacji efektów kształcenia.
2f) ocenę jakości kadry prowadzącej i wspierającej proces kształcenia, w tym także przez studentów, doktorantów i słuchaczy, oraz realizowanej polityki kadrowej	1.4 Instytucje powinny posiadać metody gwarantujące, że kadra prowadząca zajęcia ma odpowiednie kwalifikacje (...).	ENQA znacznie szerzej traktuje kwestię kompetencji wykładowców niż PKA, która ogranicza się do sformułowania wymagania oceniania pracowników, wyróżniając ocenę przez studentów. PKA natomiast szerzej definiuje pracowników, wskazując również tych wspomagających proces kształcenia, jednak trudno jednoznacznie stwierdzić czy pracownicy administracyjni też są zaliczani do tej grupy.
2g) ocenę poziomu naukowego jednostki	Brak powiązania	ENQA nie odnosi się do pojęcia poziomu naukowego
2h) ocenę zasobów materialnych, w tym infrastrukturę dydaktyczną i naukową, a także środki wsparcia dla studentów	1.5 Instytucje powinny zagwarantować, aby zasoby wspomagające naukę studentów (zarówno materialne, jak i niematerialne) były wystarczające i odpowiednie dla każdego z oferowanych programów	PKA postuluje ocenę sfery materialnej wspomagającej naukę studentów. ENQA postuluje zagwarantowanie odpowiedniej sfery materialnej oraz niematerialnej (np. usług wspierających naukę), również wskazując studentów jako głównych beneficjentów działań w tym zakresie.

cd. tabeli 3

Statut PKA	Elementy wspólne z ESG wg ENQA	Związek z grupami interesariuszy
2i) funkcjonowanie systemu informacyjnego, tj. sposobu gromadzenia, analizowania i wykorzystywania stosownych informacji w zapewnieniu jakości kształcenia	1.6 (...) powinny gromadzić, analizować i wykorzystywać informacje dotyczące skutecznego zarządzania oferowanymi programami studiów oraz innymi działaniami.	ENQA, odnosząc się do systemu informacyjnego, podaje we wskazówkach do zasady 1.6 bardzo konkretne przykłady informacji, jakie powinny być zbierane, analizowane i ogłaszane
2j) publiczny dostęp do aktualnych i obiektywnie przedstawionych informacji o programach studiów, zakładanych efektach kształcenia, organizacji i procedurach toku studiów	1.7 (...) publikować aktualne bezstronne i obiektywne informacje (...) na temat oferowanych przez siebie programów oraz ich efektów	PKA i ENQA przedstawiają potrzebę publikowania aktualnych i pełnych informacji na temat programów studiów oraz o efektach kształcenia. Potrzeba ta wynika w pierwszym rzędzie z publicznego charakteru instytucji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [PKA, 2011; ENQA, 2009; Wiśniewska, Grudowski, 2014]

Tab. 4. Rola interesariuszy w działaniach na rzecz projektowania i doskonalenia systemów zarządzania jakością uczelni

Działania na rzecz projektowania i doskonalenia systemów zarządzania jakością	Rola interesariuszy uczelni wyższej
1. Identyfikacja interesariuszy	Przed przystąpieniem do dalszych etapów instytucja powinna dokonać jak najpełniejszej identyfikacji interesariuszy. Podczas tego procesu powinno się: <ul style="list-style-type: none"> <li>określić rolę i wzajemną siłę oddziaływań każdej z grup na instytucję</li> <li>wyselekcjonować najistotniejsze grupy</li> <li>określić potencjalne kierunki zmian wzajemnych oddziaływań interesariuszy w przypadku hipotetycznych zmian w otoczeniu uczelni</li> </ul>
2. Sformułowanie / przegląd misji	Przy opracowaniu lub weryfikacji misji uczelni należy uwzględnić specyfikę relacji z grupami interesariuszy.
3. Sformułowanie / przegląd wizji	Wizja uczelni wyznaczająca kierunek rozwoju powinna się odnosić do korzyści dla interesariuszy oraz ich roli w rozwoju instytucji.
4. Sformułowanie / przegląd polityki jakości	Polityka jakości powinna: <ul style="list-style-type: none"> <li>zawierać sformułowania dotyczące rozumienia postrzegania wysokiej jakości przez każdą z istotnych grup interesariuszy,</li> <li>stanowić uzasadnienie dla ciągłego doskonalenia</li> <li>określać kierunki rozwoju systemu zarządzania jakością, zapewniające jak najlepsze spełnienie oczekiwań wszystkich interesariuszy.</li> </ul>
5. Sformułowanie / przegląd celów instytucji (w tym dotyczących doskonalenia jakości)	Cele instytucji powinny zostać określone w odniesieniu do każdej z grup istotnych interesariuszy uczelni.
6. Sformułowanie / analiza wskaźników doskonalenia jakości	W odniesieniu do wcześniej sformułowanych celów należy opracować wskaźniki pomagające określić stopień osiągnięcia tych celów.
7. Ustanowienie / weryfikacja sposobów pomiaru jakości	Należy dobrać odpowiednie metody do pomiaru wskaźników służących do weryfikacji stopnia realizacji celów. Wskazane jest wykorzystanie w jak największym stopniu metod jakościowych.
8. Określenie harmonogramu zadań wynikających ze strategii, który uwzględni regularny przegląd strategii	Należy przełożyć sformułowane cele na plan działań. W planie tym powinna zostać określona odpowiedzialność członków organizacji za osiągnięcie poszczególnych celów. Plan ten także powinien uwzględniać regularne weryfikacje celów, aby umożliwić dostosowanie strategii doskonalenia jakości do zmieniających się warunków otoczenia oraz wymagań interesariuszy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kolman i in., 1996; Zakrzewska-Bielawska, 2012]

rodzaju i siły wzajemnych oddziaływań między interesariuszami a uczelnią w zależności od przewidywalnych zmian w otoczeniu instytucji (tab. 4). Podczas identyfikacji interesariuszy ważne jest precyzyjne określenie charakterystyki każdej z grup w odniesieniu do konkretnej uczelni. Bardzo ważne jest też zróżnicowanie podejścia do analizy potrzeb interesariuszy nie tylko ze względu na rodzaj grupy, ale również ze względu na typ (por. tab. 2). Wskazane byłoby rozróżnienie np. w grupie pracowników uczelni tych, którzy posiadają atrybut władzy, od tych, których można przypisać do typu zależnego. Ta różnorodna charakterystyka

może mieć bardzo istotne skutki dla wymagań stawianych systemom zarządzania uczelni, które mają zapewnić ciągłe doskonalenie jakości. W związku z tym można zaproponować, by efektem analizy interesariuszy była macierz lub mapa interesariuszy, na której uwzględnione zostałyby poszczególne rodzaje interesariuszy oraz poszczególne typy interesariuszy. To pozwoliłoby na ukazanie pełniejszego obrazu zróżnicowania potrzeb i oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy oraz prawdopodobnie na opracowanie lepszych usprawnień systemu zarządzania jakością. Przede wszystkim jednak rozróżnienie typów interesariuszy w po-



szczególnych ich grupach pozwoliłoby na opracowanie priorytetów dla działań związanych z poszczególnymi grupami i typami interesariuszy. Tak więc inne podejścia będzie się stosować do interesariuszy posiadających atrybut władzy (*uśpiiony, dominujący, niebezpieczny, definitywny*), inne do interesariuszy posiadających atrybut legitymizacji (*zależny od uznania, zależny, dominujący, definitywny*), a inne do interesariuszy posiadających atrybut pilności (*wymagający, zależny, niebezpieczny, definitywny*).

Dla podkreślenia istotności celów danej organizacji można wykorzystać koncepcję strategicznej (zrównoważonej) karty wyników (*balanced scorecard*). Cele dotyczące danej kategorii interesariuszy należy określić w grupie celów należących do perspektywy klienta [Balanced Scorecard Institute]. Warto podkreślić, że etapy tworzenia lub weryfikacji wskaźników oraz tworzenia lub weryfikacji metod pomiaru mogą być realizowane wspólnie, tak by opracowane mierniki osiągnięcia celów oraz sposoby ich pomiaru mogły dawać wiarygodne rezultaty. Równie ważnym aspektem jest dostosowanie metod pomiaru do możliwości organizacji, tak by pomiary stanowiły skuteczne wsparcie procesów zarządczych i doskonalących.

## Podsumowanie

Projektowanie skutecznych zmian w systemach zarządzania jakością uczelni wyższych wymaga analizy interesariuszy. Aby dobrze poznać potrzeby i wymagania oraz różnorodność poszczególnych interesariuszy poza podziałem na rodzaje, można wykorzystać analizę ujmującą ich zróżnicowanie typologiczne.

W niniejszym opracowaniu autorzy przedstawili propozycję podziału interesariuszy uczelni wyższej na 7 grup rodzajowych oraz powiązanie tych grup z podziałem typologicznym interesariuszy zaproponowanym przez Mitchella i in., bazującym na uwzględnieniu atrybutów władzy, legitymizacji i pilności. Ponadto przedstawiono rolę interesariuszy w wymogach stawianych przez ENQA oraz PKA systemom zarządzania jakością uczelni wyższych. Na tej podstawie można stwierdzić, iż wymagania prawne dotyczące systemów jakości w polskich uczelniach wydają się być dalece niewystarczające w odniesieniu do skutecznego wspomagania procesów ciągłego doskonalenia ich systemów zarządzania. Zarówno wymogi ENQA, jak i PKA za cel stawiają wprowadzenie systemu zapewnienia, a nie zarządzania jakością. W związku z tym obie te instytucje akcentują bardziej konieczność inspekcyjnego podejścia do jakości niż potrzebę ciągłego jej doskonalenia.

Specyfika szkół wyższych wymaga identyfikowania interesariuszy oraz stałego określania ich potrzeb. Dlatego autorzy zaproponowali pogłębioną analizę zarówno rodzajową, jak i typologiczną dla lepszego scharakteryzowania różnorodności wymagań poszczególnych grup interesariuszy. To z kolei powinno być podstawą podjęcia skutecznych działań doskonalących, uwzględniających ich potrzeby i wymagania. Działania te wraz z uwzględnieniem roli interesariuszy zostały również zaproponowane w niniejszym opracowaniu w formie schematu kolejnych kroków tworzenia strategii zarządzania jakością z wyko-

rzystaniem metody strategicznej karty wyników. Ponieważ nie można, niestety, uznać za skuteczne obecne próby przeorientowania regulacji prawnych, to trzeba raczej dążyć do opracowania skutecznej strategii zarządzania jakością w danej uczelni bazującej na filarach TQM, u której podstaw powinna znaleźć się wiedza płynąca z rzetelnej analizy interesariuszy.

---

**dr hab. inż. Piotr Grudowski, prof. PG**  
**Politechnika Gdańska**  
**Wydział Zarządzania i Ekonomii**  
**e-mail: [pgr@zie.pg.gda.pl](mailto:pgr@zie.pg.gda.pl)**

---

**mgr inż. Jan Paweł Szeffler**  
**Politechnika Gdańska**  
**Wydział Zarządzania i Ekonomii**  
**e-mail: [jpszeffler@gmail.com](mailto:jpszeffler@gmail.com)**

## Bibliografia

- [1] *Administracja Sprawna i Służebna*, <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/informator/npr2/po/administracja.pdf>, data dostępu 18.01.2015 r.
- [2] BALANCED SCORECARD INSTITUTE, *Balanced Scorecard Basics*, <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>, data dostępu 28.01.2015 r.
- [3] CHMIELECKA E., *Zarządzanie jakością na wydziale i w uczelni – prezentacja seminarium bolońskie „Budowanie kultury jakości niezbędnym warunkiem efektywnego funkcjonowania wewnętrznego systemu zarządzania jakością kształcenia”*, 2013, [http://ekspertbolonscy.org.pl/sites/ekspertbolonscy.org.pl/files/ech\\_zarzadzanie\\_jakoscia\\_250413.pdf](http://ekspertbolonscy.org.pl/sites/ekspertbolonscy.org.pl/files/ech_zarzadzanie_jakoscia_250413.pdf), data dostępu 27.01.2015 r.
- [4] CLARKSON M.B.E., *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, „The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1.
- [5] EIPA, *CAF Education 2013*, [http://www.eipa.eu/files/CAF\\_Education2013\\_web.pdf](http://www.eipa.eu/files/CAF_Education2013_web.pdf), data dostępu 28.01.2015 r.
- [6] ENQA, *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, 2009, [http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG\\_3edition-2.pdf](http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf), data dostępu 27.01.2015 r.
- [7] KARWACKA M., *Interesariusze*, 2011, <http://spolecznieodpowiedzialni.pl/files/file/9y69rbbrrj1diy5lpd-na7ly67mp2s.pdf>, data dostępu 12.01.2011 r.
- [8] KOLMAN R., GRUDOWSKI P., MELLER A., PREIHS J., *Wybrane zagadnienia zarządzania jakością*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996.
- [9] MAINARDES E.W., ALVES H., RAPOSO M., *An Exploratory Research on the Stakeholders of a University*, „Journal of Management and Strategy” 2011, Vol. 1, No. 1.
- [10] MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J., *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „The Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4.





- [11] PKA, *Statut Polskiej Komisji Akredytacyjnej*, 2011, [http://www.pka.edu.pl/wp-content/uploads/2014/10/statut\\_final\\_10.11.2011.pdf](http://www.pka.edu.pl/wp-content/uploads/2014/10/statut_final_10.11.2011.pdf), data dostępu 27.01.2015 r.
- [12] TEAY S., *Triangularization of Qualifications Framework, Planning and Quality Assurance*, INQAAHE 2013 Conference, Taipei 2013.
- [13] *Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym*, tekst jednolity na dzień 1.10.2014 r.
- [14] WIŚNIEWSKA M., GRUDOWSKI P., *Standards for Quality Assurance in the European Higher Education Area versus Common Assessment Framework in Education. Conflict or Harmony*, [in:] SKRZYPEK A. (ed.), *Knowledge, Innovation and Quality as Factors of the Success in the New Economy*, Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2014.
- [15] ZAKRZEWSKA-BIELAWSKA A., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, [w:] WEREWKA J. (red.), *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie informatycznym. Metodologia i strategia zarządzania*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2012.
- [16] ZIELIŃSKI G., LEWANDOWSKI K., *Determinanty percepcji jakości usług edukacyjnych w perspektywie grup interesariuszy*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 3/3.

### ***The Role of Stakeholders in Activities for Designing and Improving Quality Management System at Polish Universities***

#### **Summary**

The paper presents the role of stakeholders in existing systems for quality assurance at Polish universities. Quality assurance systems in Polish HE institutions seem to be inadequate in the context of the existing worldwide quality management approaches, emphasizing the role of continuous improvement. For public institutions such as universities it can indicate that the quality management system has to be carefully tailored to their specific requirements (e.g. CAF for education). The basic part of this study is to present how to take into account the voice of stakeholders in activities to design and improve the quality management systems in HE.

#### **Keywords**

universities, stakeholders, quality management

