

# Kategoria doskonałości w szkolnictwie wyższym

## Category of Excellence in Higher Education

dr hab. inż. Piotr GRUDOWSKI\* ORCID 0000-0003-0283-7544

### ABSTRAKT

**Cel:** Zaakcentowanie miejsca i znaczenia kategorii doskonałości w zarządzaniu instytucjami szkolnictwa wyższego oraz określenie uwarunkowań towarzyszących jej zastosowaniom.

**Projekt badania/metodyka badawcza/koncepcja:** Wykorzystano metodę studium literatury wg koncepcji zaproponowanej przez J. Creswella. Wnioski i rekomendacje płynące z rozważań oparto, przede wszystkim, na podejściu indukcyjnym.

**Wyniki/wnioski:** Przedstawiono czynniki determinujące skuteczność wprowadzania i realizacji zasady doskonalenia przy uwzględnieniu charakterystycznych cech tych instytucji, w tym ograniczeń i zagrożeń towarzyszących ich działalności. Obok korzyści i zalet wskazano negatywne konsekwencje nieprzemysłanego postępowania się pojęciem doskonałości w kontekście funkcjonowania szkolnictwa wyższego.

**Ograniczenia:** Wybrano jedynie niektóre aspekty dotyczące zagadnienia doskonałości w odniesieniu do szkolnictwa wyższego. Badania mają charakter ograniczony do studium literatury światowej i obserwacji własnych.

**Zastosowanie praktyczne:** Wskazane w artykule czynniki wspierające i bariery oraz typowe problemy związane z realizacją działań doskonalących wynikają z wielu praktycznych doświadczeń i powinny być uwzględnione przez personel uczelni odpowiedzialny za doskonalenie w ramach konkretnych projektów.

**Oryginalność/wartość poznawcza:** Artykuł porządkuje wiedzę dotyczącą kategorii doskonałości i doskonalenia w szkolnictwie wyższym i wskazuje czynniki, które powinny być przedmiotem dociekań w tym zakresie.

### SŁOWA KLUCZOWE

doskonałość, doskonalenie, szkolnictwo wyższe

### ABSTRACT

**Purpose:** To emphasize the role and importance of the category of excellence in the management of higher education institutions and specify the conditions accompanying its use.

**Design/methodology/approach:** The literature review method was used according to the concept proposed by J. Creswell. Conclusions and recommendations resulting from the considerations were based, above all, on the inductive approach.

**Findings/conclusions:** Factors determining the effectiveness of the introduction and implementation of the improvement principle were presented, taking into account the characteristic features of these institutions, including the limitations and threats accompanying their activities. In addition to the benefits and advantages, the negative consequences of ill-considered use of the concept of excellence in the context of the functioning of higher education are indicated.

**Research limitations:** Only some aspects of excellence in higher education have been selected. The research is limited to the study of world literature and own observations.

**Practical implications:** The supporting factors and barriers indicated in the article, as well as typical problems related to the implementation of improvement activities, result from many practical experiences and should be considered by the university staff responsible for improvement within specific projects.

**Originality/value:** The article organizes knowledge about the category of excellence and improvement in higher education institutions and indicates the factors that should be the subject of further research in this area.

### KEYWORDS

excellence, improvement, higher education

\* prof. Politechniki Gdańskiej, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Politechnika Gdańska, ul. G. Narutowicza 11/12, 80-293 Gdańsk;  
e-mail: piotr.grudowski@pg.edu.pl

Otrzymano/Received 13.12.2022. Przyjęto/Accepted 16.12.2022

## Wprowadzenie

Pojęcie doskonałości w obszarze nauk o zarządzaniu jest utożsamiane z symbolicznym celem działań organizacji przyjmujących strategię progresywne, projakościowe, szczególnie w powiązaniu z koncepcją Total Quality Management (TQM). Jakość i doskonałość są więc ze sobą ściśle powiązane [14].

Uczelnie stanowią tę grupę podmiotów, w której relacja ta jest wyrazista. Dążenie do doskonałości jest elementem etosu akademickiego i etyki badacza. Jednocześnie różnorodność relacji i oczekiwań związanych z podmiotami, których one dotyczą, sprawia, że kontekst doskonałości w szkolnictwie wyższym jest dalece bardziej złożony niż w przypadku innych organizacji usługowych.

Globalne rankingi uniwersytetów, określające międzynarodową pozycję zarówno poszczególnych instytucji, jak i potencjał krajowych systemów szkolnictwa wyższego, wykorzystują i akcentują pojęcie doskonałości akademickiej. Instytucje sklasyfikowane w takich zestawieniach jako najlepsze wyznaczają swoisty profil tego pojęcia w odniesieniu do aktywności akademickiej.

Upowszechnienie pojęcia doskonałości organizacyjnej stało się dla przedstawicieli kierownictwa wielu instytucji nauki i szkolnictwa wyższego powodem zainteresowania wprowadzaniem znanych i sprawdzonych w sektorze biznesu współczesnych koncepcji i metod zarządzania. Uczelnie są zachęcane zarówno do dążenia do tego, by stać się doskonałymi ośrodkami „produkcji” nowej wiedzy (tradycyjna funkcja badawcza), jak i do zapewniania dostępu do wiedzy coraz szerszej grupie odbiorców – studentów (funkcje dydaktyczne, edukacyjne) [1].

Jak wiadomo, w Polsce rzeczownik „doskonałość” stanowi część nazwy organu powołanego do nadzoru nad systemem nadawania stopni i tytułów naukowych (Rada Doskonałości Naukowej). Inicjatywa Doskonałości – Uczelnia Badawcza to z kolei nazwa kluczowego programu, w wyniku którego w roku 2019 wyłoniono 10 najlepszych pod względem poziomu badań naukowych uczelni w Polsce. Inny ministerialny program „Doskonała Nauka” wspiera organizowanie ważnych spotkań naukowych itd.

Obecność doskonałości w nazwach własnych coraz to liczniejszych inicjatyw i instytucji nie powinna być nadmierna. Określa bowiem poważne zobowiązanie oraz społeczną odpowiedzialność ludzi oraz instytucji nauki i szkolnictwa wyższego za poziom rozwoju państwa. Niestety – jak wynika z obserwacji rzeczywistości – pojęcie to często pozostaje jedynie pustym hasłem, fasadą. To z kolei znacząco, w negatywny sposób przekłada się na autorytet społeczny całego sektora nauki i szkolnictwa wyższego.

Celem autora przyjętym w tym artykule jest zaakcentowanie miejsca i znaczenia kategorii doskonałości w zarządzaniu instytucjami szkolnictwa wyższego. W nawiązaniu do tego celu przedstawione zostaną czynniki determinujące skuteczność wprowadzania i realizacji zasady doskonalenia przy uwzględnieniu charakterystycznych cech tych instytucji, w tym ograniczeń i zagrożeń towarzyszących ich działalności. Obok korzyści i zalet wskazane więc zostaną także negatywne konsekwencje nieprzemysłanego posługiwania się pojęciem doskonałości w kontekście funkcjonowania szkolnictwa wyższego.

Jako podstawę badań wykorzystano metodę studium literatury wg koncepcji zaproponowanej przez J. Creswella [4]. Wiele komentarzy wynika z ponad 30-letniego doświadczeniu autora jako nauczyciela akademickiego, a także specjalisty w zakresie wdrażania metod doskonalenia procesów i ich zastosowań, również w uczelniach. Wnioski i rekomendacje płynące z rozważań oparto przede wszystkim na podejściu indukcyjnym.

## 1. Doskonalenie – proces dążenia do doskonałości

Zainteresowanie doskonałością organizacji jako kategorią w teorii i w praktyce nauk o zarządzaniu należy łączyć z zainteresowaniem środowisk badaczy pracami T. Petersa i R. Watermana [14], R. Hellera [11] oraz J. Collinsa [3]. Między innymi dzięki tym pracom stworzono podwaliny modeli doskonałości organizacyjnej odzwierciedlających istotę koncepcji TQM i jej praktycznych zastosowań w różnych sferach życia.

Doskonalenie, czyli dążenie do doskonałości rozumianej jako symboliczny, stale oddalający się cel, wynika z istoty procesu zarządzania. Jego efektem powinno być spełnienie wymagań, potrzeb klientów oraz innych zainteresowanych stron, a także poprawa funkcjonowania organizacji [9].

Doskonałość jako złożony konstrukt dotyczy z jednej strony konkretnego podmiotu, w tym osób, organizacji, w odniesieniu do ich indywidualnych cech, z drugiej zaś strony jest zawsze odnoszona do potencjału innych, właściwych w kontekście jej rozpatrywania podmiotów. Ponieważ pojęcie doskonałości ulokowane jest w zmieniających się warunkach społecznych, gospodarczych i politycznych, jej znaczenie zmienia się w zależności od stanu otoczenia.

Znajduje to odzwierciedlenie m.in. w dyfuzji standardów i praktyk z sektora przedsiębiorstw, dążeniach organów państwa do zwiększenia wskaźnika zwrotu z nakładów budżetowych ponoszonych na działania sfery publicznej, w tym szkolnictwa wyższego. Zmiany te wiążą się z przejściem od elitarnych do egalitarnych systemów szkolnictwa wyższego czy też z rosnącym znaczeniem różnego rodzaju rankingów akademickich [18].



## 2. Czynniki wspierające proces doskonalenia w szkolnictwie wyższym

W opracowaniu „The Concept of Excellence in Higher Education”, przygotowanym przez zajmującą się problematyką jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (EOSW) organizację ENQA (European Association for Quality Assurance in Higher Education), wskazano 8 cech, które powinny stanowić wyznacznik dążenia do doskonałości i realistycznie wykazanego poziomu dojrzałości w zakresie rezultatów tych dążeń [2]. Są to:

### 1. Progresywne, mające solidne podstawy metodyczne zarządzanie strategiczne.

Misja i cele organizacji determinują decyzje dotyczące planowania i pozyskiwania zasobów, a także mają wpływ na etos i styl praktyk danej instytucji szkolnictwa wyższego. Zarówno organy, jak i zespoły zarządzające wyznaczają i wspierają osiąganie celów uczelni promującej doskonałość. Jedną z cech takiej instytucji jest świadomość swoich mocnych i słabych stron oraz chęć poprawy. Znakomite instytucje wykazują determinację w dążeniu do najwyższych standardów osiągnięć.

### 2. Zaangażowanie w badania i rozwój akademicki.

Oczekuje się, że doskonała instytucja wykaże dowody na istnienie aktywnej społeczności akademickiej z udziałem personelu wspierającego, badaczy i studentów. Ilość i jakość wyników badań byłaby głównym miernikiem działalności badawczej, ale ważne jest również, aby wziąć pod uwagę stopień, w jakim kadra uczelni angażuje się w swoje dyscypliny akademickie poprzez badania i udział w dyskursie naukowym. Od pracowników oczekuje się więc kompetencji i zaangażowania w debatę akademicką.

### 3. Wysoki poziom osiągnięć akademickich.

Zasadniczą miarą reputacji i sukcesu instytucji są osiągnięcia akademickie studentów i pracowników w zakresie studiów i badań naukowych.

### 4. Znakomite rezultaty procesu kształcenia z perspektywy oczekiwań studentów i absolwentów.

Doskonałość uczelni wyraża się poprzez wysoki poziom satysfakcji studentów i absolwentów dzięki zapewnieniu im oczekiwanej jakości nauczania, uczenia się oraz wsparcia, a poprzez to oczekiwane zatrudnienia i różnorodnych możliwości rozwoju.

### 5. Wysoki poziom satysfakcji różnych grup interesariuszy zewnętrznych.

Pojęcie doskonałości jest powiązane z postrzeganymi przez zewnętrzne strony zainteresowane wartościami, jakie uzyskują dzięki odpowiednim результатам działań uczelni. Przykładowe grupy takich interesariuszy to: pracodawcy, władze centralne i lokalne, organizacje korzystające z wyników badań i transferu wiedzy.

### 6. Wsparcie rozwoju społecznego, gospodarczego i kulturalnego.

Instytucje szkolnictwa wyższego są uznawane za „dobro społeczne” wspierające społeczny rozwój intelektualny, kulturalny, umiejętności techniczne oraz promujące równość, włączenie społeczne i aktywne obywatelstwo.

### 7. Zaangażowanie w internacjonalizację.

Doskonałe instytucje akademickie powinny silnie akcentować globalną perspektywę w ramach swojej misji i strategii, uznając znaczenie konkurowania na arenie światowej i angażowania się w rozwój międzynarodowej gospodarki opartej na wiedzy. Uczelnie powinny porównywać swoje wyniki z równorzędnymi instytucjami w innych krajach (benchmarking) i brać udział w międzynarodowej współpracy w dziedzinie badań i rozwoju akademickiego.

### 8. Promowanie równości i wolności akademickiej.

Podstawową cechą szkolnictwa wyższego powinno być przywiązanie do konieczności zapewnienia obiektywizmu badań i zdobywania wiedzy, bez ograniczeń natury politycznej lub innych form interwencji. Instytucje akademickie powinny zagwarantować równość szans i możliwości indywidualnej ekspresji.

Cechy instytucji realizującej strategię dążenia do doskonałości akademickiej, zasugerowane przez ekspertów ENQA, nie wyczerpują wszystkich aspektów doskonałości organizacyjnej w obszarze nauki i szkolnictwa wyższego. Jedną z najbardziej zauważalnych luk jest brak klarownego odniesienia do czołowej zasady stanowiącej warunek doskonalenia, wskazywanego w kontekście koncepcji Kaizen – wyrażonego wprost i bezwarunkowo szacunku dla ludzi związanych z tym sektorem. Wprawdzie w przypadku kilku ze wspomnianych wyżej cech można zauważyć odwoływanie się do tego warunku w odniesieniu do studentów czy osób zajmujących się kształceniem i badaniami, ale nie jest to nawiązanie jednoznaczne. Dlatego też niezbędne, zdaniem autora, jest uzupełnienie cech charakteryzujących doskonałość

uczelnie o takie, odzwierciedlające szacunek dla ludzi, praktyki, jak m.in.:

- stosowanie regularnych ocen działań kierownictwa przez wszystkie grupy pracowników,
- jawny i szeroko zaakceptowany proces oceny pracowników, oparty na przesłankach pozytywnych,
- włączenie i docenianie wkładu pracowników administracyjnych i służb technicznych w działania doskonalące, szerokie konsultowanie planów wprowadzanych zmian itp.

Przedstawione cechy charakteryzujące doskonałość w instytucjach akademickich nie tworzą jednak spójnego wewnętrznie modelu, poparte go rzetelną weryfikacją bazującą na metodach badań naukowych. Dlatego też bardziej właściwe jest stosowanie przez uczelnie uznanych modeli doskonałości organizacyjnej. Wskazać tu należy np. model amerykańskiej nagrody jakości im. Malcolma Baldrige'a MBNQA (Malcol Baldrige National Quality Award), model doskonałości opracowany przez European Foundation for Quality Management (EFQM) czy też dedykowany sektorowi publicznemu a oparty na modelu EFQM – Common Assessment Framework CAF [10, 17]. Warto jednak rozważyć odpowiednie modyfikacje szczegółowych charakterystyk tych modeli, by stały się w praktyce łatwiejsze do zrozumienia i wykorzystania w instytucjach szkolnictwa wyższego.

### 3. Wybrane modele doskonałości i uwarunkowania ich wykorzystania w szkolnictwie wyższym

Posiadający europejskie korzenie model doskonałości, opracowany przez ekspertów EFQM [6], może być z powodzeniem zastosowany w instytucjach szkolnictwa wyższego jako skuteczne, kompleksowe podejście umożliwiające systematyczne ulepszanie procesów. Jako najlepszy sposób wykorzystania tego modelu wskazuje się jego zindywidualizowaną adaptację, dedykowaną danej kulturze organizacyjnej, a nie zastosowanie podstawowej wersji, niełatwej, jeśli chodzi o bezpośrednią interpretację w środowisku akademickim [5].

Na podstawie rozległego, przeprowadzonego zgodnie z metodą systematycznego przeglądu studium literatury naukowej, R. Laurett i L. Mendes [12] stwierdzili, że wyniki międzynarodowych badań dotyczących modelu EFQM w szkolnictwie wyższym ujawniają następujące czynniki determinujące skuteczne i efektywne wykorzystanie modelu EFQM w szkołach wyższych:

- silną wewnętrzną motywację i zaangażowanie najwyższego kierownictwa uczelni,
- autentyczne zaangażowanie i współpracę osób reprezentujących wszystkie grupy pracowników uczelni,

- odpowiadające pełnionym funkcjom szkolenie i rozwój personelu,
- odpowiednie wykorzystanie systemów komunikacji i wymiany informacji (ICT),
- systematyczność procesów będących następstwem monitorowania, ocen i pomiarów (sprawne działania korygujące) i zewnętrzne środowisko wspierające.

Autorzy ci wskazali także typowe, spotykane w uczelniach reprezentujących różne systemy szkolnictwa wyższego, bariery w zakresie wprowadzania modelu EFQM [12]:

- brak zaangażowania, entuzjazmu kierownictwa i pracowników wynikający często z czasochłonności procesu zmian i braku szybko zauważalnych, pozytywnych rezultatów,
- brak zasobów (czasu, zasobów ludzkich i finansowych), w tym kompetencji niezbędnych do wspierania usprawniania procesów; brak dedykowanych działaniom doskonalącym zasobów może pociągać za sobą konieczność wykonywania przez pracowników dodatkowych zadań, bez oczekiwanej, odpowiedniej gratyfikacji,
- brak wcześniejszych doświadczeń i praktycznych umiejętności w zakresie wprowadzania rozwiązań pro jakościowych,
- duża złożoność procesów w uczelniach oraz związane z tym problemy w sprawnym komunikowaniu się wewnątrz organizacji.

Przykładem zalecanych modyfikacji istniejących ogólnych modeli doskonałości organizacyjnej do potrzeb uczelni jest koncepcja przedstawiona w książce B. Rubena [19] dotyczącej doskonałości w amerykańskim szkolnictwie wyższym. Koncepcja ta koncentruje się na elementach niezbędnych do ustanowienia i utrzymania statusu doskonałej uczelni, jej jednostek organizacyjnych lub realizowanych programów kształcenia. Ramy tej koncepcji opierają się na integracji podejść do oceny, planowania i doskonalenia. Proponowanymi mechanizmami umożliwiającymi doskonalenie są audyty obszarów (procesów) systemu zarządzania, przeglądy kierownicze realizowanych dyscyplin badawczych i dydaktycznych oraz planowania strategicznego w odniesieniu do wszystkich funkcji i poziomów zarządzania. Poziomą doskonałości organizacyjnej uczelni wg B. Rubena powinien wynikać z działań i ich efektów w następujących obszarach:

- 1) przywództwo,
- 2) cele i plany,
- 3) beneficjenci i interesariusze,
- 4) programy i usługi,
- 5) wydział/personel i miejsce pracy,
- 6) ocena i wykorzystanie informacji,
- 7) wyniki i osiągnięcia.

Obszary 1–5 są podstawowymi elementami składowymi potencjału instytucji akademickiej. Obszar 6 koncentruje się na metodach i procedurach stosowanych do oceny oraz analizy jakości i skuteczności w każdym z obszarów 1–5. Obszar ocen 7 uwzględnia wyniki i osiągnięcia udokumentowane w procesie oceny.

Niewystarczająco rozpoznany, zdaniem autora, zagadnieniem w kontekście zapewnienia skuteczności strategii doskonalenia procesów, szczególnie w większych uczelniach, jest wpływ odpowiednio zaprojektowanych i funkcjonujących tam systemów informatycznych. Obecnie trudno bowiem wyobrazić sobie, by systemy zarządzania funkcjonowały sprawnie w organizacjach tak złożonych jak uczelnie, bez wsparcia zintegrowanych rozwiązań informatycznych. Są one niezbędne w gromadzeniu i przetwarzaniu danych, monitorowaniu złożonych procesów, przedsięwzięć oraz podejmowaniu decyzji na podstawie faktów.

Zagadnienie doskonałości w szkolnictwie wyższym, z naturalnych względów, powiązane jest ze sferą kształcenia (nauczanie) oraz badań naukowych. O doskonałości w nauczaniu decydują takie czynniki, jak: charyzma, inspirujące słuchaczy postawy i osobowości poszczególnych wykładowców, organizacja prezentacji, bieżąca interakcja ze studentami jako uczestnikami oraz to, w jakim stopniu dostarczone informacje pozwalają osiągać cele kształcenia, w tym odpowiednie założenia strategiczne uczelni. Doskonałość kształcenia można powiązać zarówno z poziomem satysfakcji studentów, jak i uzyskiwanymi przez nich wynikami. Przejawem doskonałości w nauczaniu jest także wysoki poziom zaangażowania się studentów w proces zdobywania wiedzy.

L. Elton przedstawił **doskonałość nauczania** jako konstrukt, oparty na następujących założeniach [7]:

1) doskonałość nauczania w uczelni to koncepcja wielowymiarowa, a jej poszczególne wymiary wymagają zindywidualizowanych form uznawania i wyróżniania związanych z nimi działań,

2) jeśli poziom jakości nauczania ma być stale podnoszony, doskonałość nauczania musi zostać celem priorytetowym w uczelni i jej jednostkach organizacyjnych,

3) kryteria tworzące indywidualny wzorzec doskonałości (jakości) nauczania są możliwe do ustalenia, tak jak kryteria doskonałości badawczej; są one jednak znacznie bardziej złożone, jeśli chodzi o interpretację, i nie powinny być stosowane przez osoby, zespoły nieposiadające odpowiedniego przygotowania merytorycznego i doświadczenia praktycznego w zakresie zarządzania projekcją,

4) warunkiem koniecznym skutecznego dążenia do doskonałości nauczania na poziomie indywidualnym jest profesjonalizm dydaktyczny nauczyciela akademickiego,

5) doskonałość nauczania reprezentowana przez poszczególnych nauczycieli akademickich jest koniecznym, ale niewystarczającym warunkiem doskonałego procesu kształcenia; doskonałość powinna być także integralną częścią kultury organizacyjnej uczelni, w tym jej jednostek organizacyjnych; kulturę tę można jednak rozwijać, opierając się na doskonałości poszczególnych osób – liderów.

Jednym z charakterystycznych rozwiązań w związku z kształtowaniem się pojęcia doskonałości badań naukowych, mającym wpływ na wiele systemów szkolnictwa wyższego, stał się system ewaluacyjny ram doskonałości badawczej (Research Excellence Framework – REF) przyjęty w Wielkiej Brytanii [16]. Doskonałość w działalności badawczej jest w tym przypadku, podobnie jak w innych systemach szkolnictwa wyższego, oceniana przy wykorzystaniu ilościowych wskaźników, w tym głównie wskaźników bibliometrycznych, zaangażowania w realizację projektów badawczych oraz dochodów płynących z badań. Celem REF jest klasyfikacja i porównywanie wyników instytucji szkolnictwa wyższego z międzynarodowymi standardami oraz podkreślenie odpowiedzialności za publiczne inwestycje w badania i przedstawienie dowodów korzyści z tych inwestycji. Metodyka przyjęta w systemie REF oparta jest na zestawie kryteriów oceny i następujących poziomach klasyfikujących stopień doskonałości (jakości), w odniesieniu do działalności badawczej:

- poziom wiodący na świecie pod względem oryginalności, znaczenia i rzetelności badań,
- poziom wyróżniający w skali międzynarodowej pod względem oryginalności, znaczenia i rzetelności, ale niespełniający najwyższych standardów doskonałości,
- poziom uznany na całym świecie pod względem oryginalności, znaczenia i rygoru metodycznego,
- poziom uznawany w kraju pod względem oryginalności, znaczenia i rzetelności badań,
- poziom niespełniający standardów prac uznawanych w kraju lub prac, które nie spełniają wymogów oceny.

Podstawowym wynikiem oceny w ramach REF jest ogólny profil jakości, przyznany każdej aplikującej instytucji, a w ślad za tym odpowiednia alokacja funduszy na badania. Rady ds. finansowania badań naukowych zobowiązują się do rozdzielania funduszy w odniesieniu do uzyskanego poziomu doskonałości badawczej i do finansowania doskonałych badań we wszystkich ich formach, niezależnie od tego, gdzie się znajdują. Konsekwencją tej polityki jest koncentracja działalności badawczej w tych instytucjach, które są w stanie wykazać, że uzyskane wyniki badań odpowiadają poziomowi uznanemu na świecie za wiodący.

W przyjętych w Polsce regulacjach prawnych dotyczących ewaluacji w obszarze nauki nie stosuje się wprost określeń takich, jak „doskonałość naukowa” czy „doskonałość badawcza”. Co ciekawe, określenie „doskonałość” znaleźć można w ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce”. Chodzi przy tym o nazwy dwóch programów mających poprawić finansowanie wyróżniających się na polu nauki uczelni: „**Inicjatywa doskonałości – uczelnia badawcza**” i „**Regionalna inicjatywa doskonałości**” oraz mającego na celu wsparcie publicznych uczelni zawodowych w doskonaleniu jakości kształcenia – programu „**Dydaktyczna inicjatywa doskonałości**”.

Należy także podkreślić znaczenie uwarunkowań związanych z najważniejszym czynnikiem – zarządzaniem kapitałem ludzkim, mającym wpływ na doskonalenie działań uczelni, w tym oczywiście także na sprawność badań naukowych. W ramach promowanej od 2005 r. przez Komisję Europejską inicjatywy „Human Resources Strategy for Researchers” (HRS4R) jako główny cel przyjęto podniesienie atrakcyjności mobilności, warunków pracy i karier naukowców w Europie. Uzyskanie przez uczelnię wyróżnienia (rejestracji) w związku z tą inicjatywą powinno wynikać z podjętych w niej działań systemowych ukierunkowanych na jakość kadr, w tym na satysfakcję zatrudnionych z oferowanych im warunków pracy. Wyróżnienie takie, z założenia, nawiązuje wprost do idei doskonałości, gdyż nosi nazwę „HR Excellence in Research” – **doskonałość zasobów ludzkich w badaniach naukowych**. Instytucje, które starają się o uzyskanie tego wyróżnienia, powinny traktować udział w inicjatywie HRS4R jako ciągły proces, który wiąże się z regularną oceną postępów we wdrażaniu i przestrzeganiu zasad Europejskiej Karty Naukowca oraz Kodeksu Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych [8], dokonywaną przez międzynarodowe grono ekspertów wyznaczanych przez Komisję Europejską.

W Polsce wyróżnienie HRS4R przyznano 99 podmiotom – uczelniom i instytucjom badawczym (listopad 2022 r.), co daje nam drugie (!) – po Hiszpanii – miejsce wśród państw europejskich.

#### 4. Wątki krytyczne dotyczące doskonałości w szkolnictwie wyższym

Jak wynika z wcześniej przedstawionych rozważań, liczne nawiązania do pojęcia doskonałości w regulacjach prawnych czy nazwach instytucji lub inicjatyw nie zastąpią właściwie zaprojektowanych procesów wdrażania niezbędnych zmian w szkołach wyższych i instytucjach naukowych. Staną się tylko przyczyną erozji i marginalizacji znaczenia tego pojęcia

B. Readings, reprezentujący nurt krytyczny odnoszący się do współczesnych koncepcji zarządzania

w szkolnictwie wyższym, w swojej prowokacyjnej, ale także inspirującej książce „The University in Ruins” użył przewrotnego w kontekście reprezentowanych poglądów pojęcia „Uniwersytet Doskonałości” (University of Excellence) [15]. Autor ten stwierdził, że współczesny uniwersytet stał się „zbiurokratyzowaną korporacją” oraz że obecny kryzys uniwersytetu w krajach zachodnich spowodowany jest fundamentalną zmianą jego roli społecznej. Rezultatem obecnej sytuacji jest, wg B. Readingsa, właśnie lansowanie modelu „Uniwersytetu Doskonałości”.

Doskonałość – jako pojęcie zaczerpnięte z modnych strategii biznesowych – wystawia tradycje uniwersyteckie na działanie bezlitosnych sił kapitalizmu rynkowego, a głównym kryterium doskonałości staje się produktywność edukacyjna i naukowa kojarzona z presją na wydajność w fabryce [15]. Jak zauważa T. Wawak, poświęcający książce Readingsa znaczną część swojej monografii dotyczącej doskonalenia jakości zarządzania w uczelniach, „doskonałość jest wydumany, wirtualny (...) celem, do którego zbliżamy się lub oddalamy, ale nigdy go nie uzyskujemy. (...) Ta doskonałość współczesnego uniwersytetu, rozumiana jako „nicość”, jest jedną z głównych przyczyn ruiny nowoczesnego uniwersytetu narodowego, któremu przyświecała Humboldtowska idea kultury ściśle powiązanej z państwem, zastąpiona techniczno-biurokratycznym terminem „doskonałości – nicości” [21].

W tym też kontekście, biorąc pod uwagę szybko rosnącą liczbę łatwo przywołujących doskonałość uniwersytetu programów, rankingów, akredytacji krajowych i międzynarodowych, wyróżnień czy certyfikatów, warto zadać m.in. następujące pytania:

- Czy uzyskanie wyróżnień lub potwierdzeń jest wiarygodnym dowodem doskonałości praktyk danej organizacji w kontekście np. warunków prowadzenia badań naukowych, czy też może jednak te wyróżnienia, certyfikaty pełnią funkcję fetysza, utrwalając szkodliwe tendencje działań pozorujących doskonalenie?

- Czy przyznawanie wielu tego rodzaju wyróżnień w danym kraju w oderwaniu od rzeczywistego stanu i efektów instytucji akademickich nie przyczynia się do obniżenia ich rangi, prestiżu, a w efekcie do podważenia celowości inicjatyw „projakościowych”?

- Jaka jest rzeczywista korzyść dla interesariuszy, np. uczelni, wynikająca z wprowadzenia tego typu inicjatyw, w zestawieniu z ich często bardzo wysokimi kosztami?

Oczekiwać można, że zjawiska te – z uwagi na związane z nimi zagrożenia – stać się powinny przedmiotem szerszej debaty dotyczącej rzeczywistej wartości społecznej i wiarygodności różnego rodzaju instytucji czy inicjatyw, podobnie jak to ma miejsce w przypadku np. akredytacji

w szkolnictwie wyższym czy certyfikacji systemów zarządzania. Najważniejsze, by dzięki odpowiednio sprofilowanemu i popartemu autorytetem władz przekazowi adresowanemu do kierownictwa podmiotów szkolnictwa wyższego stało się jasne, że uzyskanie nagród, wyróżnień, certyfikatów czy akredytacji nie może stanowić celu samego w sobie, substytutu maskującego konieczność podejmowania rzeczywistych, skutecznych działań doskonalących w uczelniach.

## Podsumowanie

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, autor uważa, że w praktyce instytucji szkolnictwa wyższego kategoria doskonałości ma, przede wszystkim, pełnić funkcję motywującą. Nie można przypisywać jej wyłącznie do tych obszarów działań uczelni, które są wyróżnione poprzez wspomniane certyfikaty czy akredytacje. Z czasem stają się one bowiem, jak pokazuje doświadczenie, powodem ograniczającym stałą potrzebę prowadzenia codziennych, wcześniej odpowiednio zaplanowanych i konsekwentnie realizowanych, choć nie zawsze spektakularnych pod względem uzyskiwanych wyników, działań. Dlatego też odnośnie do stosowanej w praktyce terminologii trafnym, motywującym zabiegiem jest zastąpienie określenia „doskonałość” – formą czynną – „doskonalenie”, podkreślającą zarówno istotę działań projakościowych, jak i ich cel w uczelniach.

Według K. Strike’a doskonałość to idea znajdująca odzwierciedlenie w działaniach każdej uczelni, a nie tylko jednostek wybranych, elitarnych. Taka właśnie, powiązana z odpowiednimi kryteriami, koncepcja doskonałości byłaby postrzegana jako bardziej sprawiedliwa i użyteczna w kontekście korzyści dla całych systemów szkolnictwa wyższego. Definicja tych kryteriów powinna być powiązana z celami, misjami i wartościami poszczególnych uczelni. Dlatego zamiast postrzegać doskonałość jako kategorię jednoznaczną, należy ją konceptualizować jako pojęcie wielowariantowe, zależne od rodzaju instytucji, ich różnych kontekstów i misji [20]. Sprzyjałoby to w naturalny sposób rozwiązaniom służącym promowaniu i wprowadzaniu idei doskonałości organizacyjnej, takim jak np. model doskonałości EFQM. Działania na rzecz doskonalenia należy identyfikować, planować i wspierać kompleksowo, tzn. zarówno na poziomie centralnym uczelni, w poszczególnych jej jednostkach organizacyjnych (wydziały, instytuty, działy), jak i w odniesieniu do poszczególnych pracowników.

Uczelnie są zachęcane zarówno do dążenia do tego, by stać się doskonałymi ośrodkami „produkcji” nowej wiedzy (tradycyjna funkcja badawcza), jak i do zapewniania dostępu do wiedzy coraz szerszej grupie odbiorców – studentów (funkcje dydaktyczne, edukacyjne) [1]. W zdecydowanej

jednak większości przypadków polityki krajowe wykazują tendencję do przyznawania miana doskonałych tym instytucjom akademickim, które są już silne i mają w naturalny sposób przewagę w prowadzeniu „gry o doskonałość”. S. Marginson twierdzi, że rankingi kształtują status instytucji, pozwalając silniejszym stać się jeszcze silniejszymi, a słabych skazując na dalsze osłabienie [13].

Pomimo że wielu opinii krytycznym dotyczącym doskonałości instytucji akademickich nie można odmówić przynajmniej częściowo racji, to – według autora – doskonałość organizacyjna jako paradygmat integralnie związany z paradygmatem zarządzania jakością, m.in. dzięki fundamentalnej zasadzie ciągłego doskonalenia, powinna jednak znaleźć rozsądne odzwierciedlenie w przepisach regulujących funkcjonowanie systemu szkolnictwa wyższego.

## Bibliografia:

- [1] Bleikie Ivar. 2011. Excellence, Quality and the Diversity of Higher Education Systems. W *Questioning excellence in higher education – policies, experiences and challenges in national and comparative perspective*. Rotterdam: Sense Publishers.
- [2] Brusoni Manuela, Radu Damian, Josep Sauri, Stephen Jackson i in. 2014. *The concept of excellence in higher education*. Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education AISBL.
- [3] Collins Jim. 2001. *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: HarperBusiness.
- [4] Creswell John W. 2013. *Projektowanie badań naukowych*. Kraków: Wyd. UJ.
- [5] Dahlgard-Park Su Mi. 2008. „Reviewing the European excellence model from a management control view”. *The TQM Journal* 20(2): 98–119.
- [6] *EFQM Model*. <https://efqm.org/efqm-model> [dostęp: 12.12.2022].
- [7] Elton Lewis. 1998. „Dimensions of excellence in university teaching”. *International Journal for Academic Development* 3(1): 3–11.
- [8] *Europejska Karta Naukowca, Kodeks Postępowania przy Rekrutacji Pracowników Naukowych*. [https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/domains/pl/karta\\_i\\_kodeks\\_broszura\\_pl.pdf](https://cdn5.euraxess.org/sites/default/files/domains/pl/karta_i_kodeks_broszura_pl.pdf) [dostęp: 10.12.2022].
- [9] Gołębiewski Marian. 2014. „Elementy kultury jakości w organizacji”. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania* 38(1): 33–42.
- [10] Grudowski Piotr. 2015. „Wybrane aspekty projakościowej orientacji w zarządzaniu polskimi uczelniami”. *Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance* 13(2): 17–24.
- [11] Heller Robert. 1997. *In search of European excellence. The 10 key strategies of Europe's top companies*. New York: Harper Collins Business.

- [12] Lauret Rozelia, Luis Mendes. 2019. „EFQM model’s application in the context of higher education: A systematic review of the literature and agenda for future research”. *International Journal of Quality & Reliability Management* 36(2): 257–285.
- [13] Marginson Simon. 2011. The new world order in higher education. Research rankings, outcomes measures and institutional classifications. W red. M. Rostan, M. Vaira *Questioning excellence in higher education – policies, experiences and challenges in national and comparative perspective*. Rotterdam: Sense Publishers.
- [14] Peters Thomas, Robert Waterman. 2012. *In search of excellence: Lessons from America’s best-run companies*. New York: Harper Collins.
- [15] Readings Bill. 1996. *The university in ruins*. Cambridge: Harvard University Press.
- [16] *Research Excellence Framework*. 2021. <https://ref.ac.uk/about-the-ref/> [dostęp:12.12.2022].
- [17] Rosa Maria, Alberto Amaral. 2007. A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model. W red. D.F. Westerheijden, B. Stensaker, M.J. Rosa *Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation*. Dordrecht: Springer.
- [18] Rostan Michele, Massimiliano Vaira. 2011. Questioning excellence in higher education: An introduction. W *Questioning excellence in higher education – policies, experiences and challenges in national and comparative perspective*. Rotterdam: Sense Publishers.
- [19] Ruben Brent. 2007. *Excellence in higher education guide. An integrated approach to assessment, planning and improvement in colleges and universities*. Washington D.C.: National Association of College and University Business Officers.
- [20] Strike Kenneth. 1985. „Is there a conflict between equity and excellence?”. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 7(4): 409–416.
- [21] Wawak Tadeusz. 2019. *Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.