
Łukasz Sułkowski | lukasz.sulkowski@uj.edu.pl

Uniwersytet Jagielloński Wydział Zarządzania i Komunikacji

Robert Seliga | rseliga@spoleczna.pl

Spoleczna Akademia Nauk

Andrzej Woźniak | awozniak@spoleczna.pl

University of Social Sciences, Poland, Spoleczna Akademia Nauk

Rezultaty badań kultur jakości uczelni wyższych w Polsce

The Results of the Research Cultures of the Quality of Higher Education in Poland

Abstract: An aim of the study was the creation of multi-paradigmatic model of quality culture in higher education institutions in Poland. The aim of cognitive research was to develop and test a model of management culture of quality in higher education, which was a synthesis of the current culture of the concepts of quality management. Research test used in the analysis of comparative case studies consisted of five Polish universities. Partners in duo-ethnography in all three universities were the key people involved in the operation of the quality system.

Key words: quality culture, quality of universities, cultural model of quality management, management institution of higher education

1. Artykuł sfinansowany z projektu badawczego o nr 2014/13/B/HS4/01581 „Kultura jakości w polskich uczelniach wyższych”, finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Wstęp

Współczesne uczelnie wyższe stoją na rozdrożu, jeśli chodzi o sferę zarządzania. Z jednej strony punktem odniesienia jest uniwersytet typu humboldtowskiego, z drugiej strony zaś uczelnia przedsiębiorcza (rynkowa). Napięcie to przekłada się coraz częściej na wdrażanie koncepcji i metod zarządzania, których skuteczność jest jednak bardzo różna [Bartell 2003, Cheng, Tam 1997].

W skali mikro i mezo następuje szybki wzrost znaczenia koncepcji i metod zarządzania wewnątrz samych uczelni, czego przykładami mogą być obszary funkcjonalne zarządzania strategicznego, zarządzania finansami, zarządzania jakością i procesami, marketingu, zarządzania zasobami ludzkimi [Balderston, Frederick 1995; Sporn 2006; Willmott 1995; Shattock, Temple 2006].

W naukach o zarządzaniu niewiele jest badań nad skutecznością metod zarządzania uczelniami wyższymi. W nurcie związanym z naukami o zarządzaniu o orientacji ekonomicznej mamy do czynienia z literaturą na temat nowego publicznego zarządzania (new public management), która promuje w uczelniach publicznych rozwiązania zaczerpnięte z biznesu. Trudno jednak doszukać się w tych badaniach ocen skuteczności tych koncepcji i metod ich wdrażania w instytucjach szkolnictwa wyższego [Ehlers, Schneckenberg 2010].

W artykule opisane zostały metodyka i rezultaty badań przeprowadzonych w ramach projektu badawczego o nr 2014/13/B/HS4/01581 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki – „Kultura jakości w polskich uczelniach wyższych”.

Cel badań stanowiło stworzenie wieloparadygmatycznego modelu kultury jakości w uczelniach wyższych w Polsce. Model miał charakter dynamiczny, a więc łączący: opis z analizą procesu zmian, typologią oraz metodyką pomiaru i kształtowania kultury jakości. Projekt badawczy powstał po przeprowadzeniu analizy literatury przedmiotu, która wykazała znaczącą **lukę poznawczą** w teorii nauk o zarządzaniu związaną z kulturą jakości. Inspiracją do przygotowania projektu były również bogate **doświadczenia naukowe i praktyczne** Kierownika i Wykonawców projektu w pracy nad systemami jakości w uczelniach wyższych oraz w procesach akredytacji organizacji edukacyjnych. Konstatacja, że wzrost formalizacji systemu jakości kształcenia często nie skutkuje realnym wzrostem jakości w uczelni wyższej, może być interpretowana właśnie z perspektywy kulturowej [Sułkowski 2016]. Sformalizowany system jakości bez towarzyszącej mu zinternalizowanej kultury jakości, jest często wyłącznie biurokratycznym balastem dla organizacji [Sułkowski, Seliga, Woźniak 2012]. Jedynie sprzężenie oraz integracja wartości i norm kul-

turowych sprzyjających jakości w ramach systemu obejmującego również procedury formalne może prowadzić do rzeczywistego doskonalenia jakości kształcenia w uczelniach wyższych w Polsce [Sułkowski 2012].

Celem poznawczym badań było stworzenie i przetestowanie modelu zarządzania kulturą jakości w uczelniach wyższych, który stanowił syntezę nurtu kulturowego z koncepcjami zarządzania jakością. Wartością dodaną i *novum* projektu było stworzenie koncepcji kultury jakości w szkolnictwie wyższym w Polsce, wykorzystujących podejście wieloparadygmatyczne. Wyróżnienie cech swoistych, charakterystycznych dla koncepcji kultury jakości, typologii oraz metod jej doskonalenia w uczelniach wyższych w Polsce stanie się podstawą do prowadzenia dalszych badań, które mogą mieć zarówno charakter międzynarodowy, jak i międzysektorowy.

Dla realizacji założonych celów sformułowane zostały cztery **problemy badawcze**, które zostały rozwinięte w sekwencję pytań badawczych oraz hipotez roboczych. P.1. Pierwszym kluczowym problemem była próba identyfikacji, kiedy mamy do czynienia z wysoką kulturą jakości w uczelni wyższej.

P.2. Drugą kwestią to stworzenie modelowych charakterystyk kultur jakości w uczelniach wyższych prowadzące do identyfikacji cech wyróżniających uczelnie wyższe z najwyższą kulturą jakości w Polsce, które mogą być uznane za wzorce (tzw. benchmarki).

P.3. Trzeci problem badawczy to konstrukcja i zróżnicowanie modelu kultur jakości w uczelniach wyższych w Polsce.

P.4. Czwarta kwestia to zagadnienie metod pomiaru i wskaźników natężenia wartości, norm i wzorców kulturowych kształtujących kulturę jakości w polskich uczelniach.

Postawione problemy badawcze zostały rozwinięte w postaci sekwencji **pytań badawczych**, które wynikają z komparatywnego charakteru badań.

Q.1. Jaka jest charakterystyka kultury/kultur jakości w uczelniach wyższych w Polsce?

Q.2. Jak przyjęte paradygmaty różnicują kulturę/kultury jakości w uczelniach wyższych?

Q.3. Jakimi cechami kulturowymi i organizacyjnymi odznaczają się uczelnie reprezentujące najwyższą kulturę jakości w Polsce (benchmarki krajowe)?

Q.4. Jak można mierzyć stopień natężenia cech determinujących kulturę/kultury jakości w polskich uczelniach?

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu zaproponowano cztery **hipotezy robocze**.

H.1. Kultura jakości stanowi najważniejszą zmienną w procesie doskonalenia jakości kształcenia w uczelniach wyższych w Polsce.

H.2. Możliwe jest zaproponowanie uniwersalnego, uogólnionego modelu kultury jakości, który można uszczegółowić w zależności od typu uczelni.

H. 3. Rozwój kultury jakości w uczelniach wyższych w Polsce stanowi determinantę procesu doskonalenia organizacyjnego uczelni w ogóle.

H. 4. Uczelnie publiczne w Polsce odznaczają się statystycznie wyższym poziomem kultury jakości w porównaniu z uczelniami niepublicznymi.

Metodą badań kultury jakości w uczelniach wyższych zastosowaną w tym projekcie były autoetnografia i duoetnografia, która znajdowała odzwierciedlenie w przeprowadzonych wywiadach pogłębionych wykorzystujących również techniki obserwacji uczestniczącej

Próba badawcza wykorzystywana w analizie porównawczej studiów przypadku liczyła pięć polskich uczelni wyższych. Partnerami w przeprowadzeniu duoetnografii we wszystkich trzech uczelniach były kluczowe osoby zaangażowane w funkcjonowanie systemu jakości. We wszystkich pięciu uczelniach przeprowadzone zostały serie wywiadów pogłębionych z minimum trzema osobami zaangażowanymi w funkcjonowanie systemów jakości (łącznie 26 wywiadów). Badanie zostało przeprowadzone od czerwca 2015 do czerwca 2016 w Polsce.

Rezultaty badań

Rezultatem analizy jakościowej była analiza kultury jakości uczelni wyższych w Polsce oparta na 14 wymiarach, które zostały wyodrębnione na podstawie analizy literatury przedmiotu. W opisie rezultatów badań wykorzystanych zostanie 8 wymiarów, które odznaczały się dużym zróżnicowaniem w badanej próbie.

- 1) Rozumienie jakości w uczelni;
- 2) Relacje pomiędzy kulturą jakości a kulturą akademicką;
- 3) Zakorzenie jakości w misji;
- 4) Osadzenie jakości w strategii;
- 5) Metody zarządzania jakością;
- 6) Zaangażowanie i motywacja interesariuszy w zarządzanie jakością kształcenia;
- 7) System zarządzania jakością;
- 8) Rozwój zarządzania jakością kształcenia w uczelni.

Tabela 1. Wybrane odpowiedzi z wywiadów dotyczących 8 wymiarów

Wymiar 1. Rozumienie jakości w uczelni	
Funkcjonalistyczny	„... po prostu jest to jakość kształcenia i działań naukowych uczelni. Tyle, że to nie jest łatwo zmierzyć, szczególnie w tej części naukowej ...ale w jakości stosujemy coraz więcej skutecznych metod”
	„...jakość dla mnie to jest doskonalenie, w tym przypadku doskonalenie uczelni przybierające różne formy i znajdujące odzwierciedlenie w rankingach...”
	„... między innymi chodzi o jakość kształcenia. A jest to przede wszystkim poziom edukacji i możliwości zatrudnienia dla absolwentów...”
Interpretacyjno-symboliczny	„...wbrew pozorom najtrudniej zdefiniować elementarne terminy... jakość to wartości i sensy będące interpretacją doskonalenia i dotyczy to zarówno uczelni, a także ludzi – kadry akademickiej i studentów”
	„...no cóż, jakość opiera się właściwie na wierze w utrzymywanie właściwych wartości i solidnej roboty, a również na wierze w doskonalenie... jeśli chodzi o uczelnię to chodzi o doskonalenie kształcenia”
	„...uznają filozoficzną definicję jakości jako rozwoju, jednak przekładam ją na subiektywne kategorie, a więc przede wszystkim zrozumienie wartości jaki niesie rozwój”
Krytyczny	„... jest system kontroli zarządczej, system oceny ryzyka”
	„niż system, w których musisz nosić przezroczystą torbę i na jej, najbardziej podstawowe książki są zamknięte na klucz w magazynach i dostajesz je następnego dnia”
Postmodernistyczny	„...jakość w naszej uczelni to taka figura niemożliwa... jak rysunki Eshera... no bo jak można uzyskać jakość w warunkach takiej masowicy... a w ogóle jakość no to pewnie postęp, rozwój, w tym przypadku edukacji oraz nauki”
	„...to kafkowski świat jak z <i>Procesu</i> , odkrywamy kolejne dna, dosłownie dna, tych biurokratycznych procedur... a gdzie tu sens? Zniknął”
Wymiar 2. Relacje pomiędzy kulturą jakości a kulturą akademicką	
Funkcjonalistyczny	„...kultura jakości ma coraz większe znaczenie bo jest uniwersalna, można te same, no może trochę zmodyfikowane narzędzia zarządzania zastosować w różnych organizacjach, jedną z takich organizacji są uniwersytety”
	„...tradycja akademicka jest ważna , tu nie chodzi tylko o sztafaż, ale też o stabilność tego uniwersytetu... kultura jakości to dominująca tendencja, bez tego popadniemy w stagnację”
	„... tutaj nie ma dwóch zdań kultura jakości wpływa znacząco na kulturę akademicką...”

Interpreta- tywno-sym- boliczny	„... kultura akademicka to treść uniwersytetu... kultura jakości to te wszystkie systemy zarządzania jakością kształcenia”
	„... znowu wątek akademicki... pewnie, że jesteśmy akademicy z definicji... a w sferze wartości ... no to ta ciągłość... związek z jakością, chyba klarowny, to są naczynia połączone”
	„...my przy poprzedniej ocenie parametrycznej zrobiliśmy listę kluczowych pracowników, czyli wyłapaliśmy osoby, na które można liczyć, i w naszej ocenie to na nich powinniśmy się koncentrować”
Krytyczny	„... kultura akademicka to dla mnie kultura twórczości i krytycyzmu, a nie kontroli i uniformizmu”
Postmoderni- styczny	„... jesteśmy akademicy? Może, nie wiem co to znaczy, w porównaniu ze światem to chyba nie za bardzo, ale jakoś tam idziemy za modą... jakość i te sprawy...”
Wymiar 3. Zakorzenie jakości w misji	
Funkcjonal- istyczny	„...misja uniwersytetu opiera się oczywiście na tradycji... zmiany dokonane w tej ostatniej, chyba do 20 roku [2020] mają cele strategiczne w postaci najwyższej jakości dydaktyki i badań naukowych...”
	„... nasz uniwersytet ma dość konwencjonalną misję, stawia na jakość kształcenia, naukę, współpracę z otoczeniem...”
	„...misja jest tu ściśle związana ze strategią, stawiamy na innowacyjność, jakość i przedsiębiorczość, i to chodzi zarówno o edukację, jak i prowadzenie badań”
Interpreta- tywno-sym- boliczny	„... nie pamiętam szczegółowo [misji], wiem, że stanowi część strategii i stawia na rozwój”
	„... misję Uczelni mamy w sobie, to część etosu zawodowego... doskonalenie, rozwój, nauka i wychowanie studentów ... nie potrzeba na to dokumentacji”
	„... jakość pracy to jest nasza misja... oczywiście jest ta sformułowana dla uczelni i Wydziałów, ale myślę, że ważniejsze jest poczucie odpowiedzialności za to co się robi... tutaj to jest”
Krytyczny	„... o ile dobrze pamiętam tworzenie nauki i dydaktyki na najwyższym światowym poziomie, ale czy tak jest... bardzo wątpliwe... to prosto napisać, a trudniej zrealizować”
	„... misję znam, choć trudno powiedzieć, żebyśmy ją realizowali, to jest zbiór pobożnych życzeń”
Postmoderni- styczny	„... niby proste pytanie ... w misji jest nauka i kształcenie, ale ...brakuje jej dostosowania do rzeczywistości, właśnie zmiany by się przydały ”

Wymiar 4. Osadzenie jakości w strategii	
Funkcjonalistyczny	„... Strategia jest dość rozbudowana, zawiera misję, cele strategiczne i takie cele szczegółowe ... tak była przyjęta chyba 2 lata temu i zmieniła się dość znacznie. Przede wszystkim wzmocniono kwestie relacji z otoczeniem i jakości... Co do metod to chyba klasyka zarządzania strategicznego, czyli SWOT”
	„... strategia jest sukcesywnie odnawiana co mniej więcej 5 lat... kierunki zmian... orientacja projakościowa, przez co rozumiem większy nacisk na wysoki standard edukacji i pracy akademickiej”
	„... strategia zakłada wzmocnianie reputacji uniwersytetu dzięki prowadzeniu wartościowych badań podstawowych i stosowanych oraz kształceniu studentów na wysokim poziomie... tak ogólnie... to była trochę metoda schodząca, najpierw ogólna dla całej uczelni... potem są te strategie szczegółowe wydziałów”
Interpretacyjno-symboliczny	„... nie znam szczegółów strategii, ale generalnie ma nas motywować do rozwoju w sferze nauki i dydaktyki... metody ... dyskusje ... głównie na poziomie rektorsko-dziekańskim”
	„... strategia to tekst, który pisaliśmy razem, ale jego wdrożenie to druga sprawa, tutaj są prawdziwe bariery ... no prowadziliśmy zwykłą analizę silnych i słabych stron i potem to prezentowaliśmy”
	„... nowa strategia stawia na wysoką jakość... ale ludzie muszą ją zasymilować”
Krytyczny	„... strategię współtworzymy w działaniu, jest oczywiście też ten dokument, który powinniśmy znać, ale tu bardziej chodzi o to, co robimy... no jest ten osławiony SWOT, ale ja wolę zwykłą refleksję”
	„... strategia w sensie formalnym jest, więc dla ministerstwa i Paki się zgadza, tyle że nie jest realizowana... zarządzanie wrzuca nam coraz więcej tych metod, ale wiedzy od nich nie przybywa”
Postmodernistyczny	„... ta strategia to czysta scholastyka... metodą jest zlecenie i przyjęcie uchwałami i zarządzeniami... a jeszcze ten absurd: strategia na poziomie podstawowej jednostki, po co to komu”
Wymiar 5. Metody zarządzania jakością	
Funkcjonalistyczny	„... tak, to jest naturalny proces, że wzrasta liczba zastosowań w uczelni, można nawet powiedzieć, że instytucje akademickie się profesjonalizują...”
	„... zmiany w zastosowaniach metod, to przede wszystkim wzrost znaczenia metod dotyczących strategii i finansów. W strategicznych sam uczestniczyłem, a na tych finansowych się nie znam, ale obserwuję po złożoności sprawozdań do kwestury...”
	„... przede wszystkim zarządzanie personelem, to jest powszechne, poza tym zarządzanie strategiczne, ponieważ ostatnie regulacje wymusiły tworzenie strategii dla jednostek ...”

Interpreta- tywno-sym- boliczny	„... jako taki nie, tzn. nie jest nazwany. Dzielimy to...”
	„ ... dużą rolę odgrywają indywidualne rozmowy. Ta motywacja to też dawanie przykładu”
Krytyczny	„... to chyba jest nieuchronne, że trzeba stosować koncepcje biznesowe... z drugiej strony ważne żebyśmy nie traktowali ich bezkrytycznie... to są tylko narzędzia, które mogą przynieść korzyści, jeśli są właściwie stosowane, ale wyrządzić szkody kiedy niewłaściwie... podam przykład, nadmiernie wyrafinowane metody kontroli jakości przekładające się na standardy mogą wyrządzić więcej szkody niż pożytku, bo uczelnia to nie jest produkcja śrubek, ale działalność twórcza i nie są potrzebne aż tak szczegółowe procedury”
	„... zapewnianie jakości to jest ten obszar, w którym zarządzanie się przydaje, jednak ograniczeniem jest płytkość tych metod ...”
	„... do przesady, zapanowała wiara, że zastosowanie idei biznesowych przyniesie szybko skutki w postaci poprawy pozycji uczelni. W istocie takich metod nie ma, a te które są, trzeba stosować rozważnie”
Postmoderni- styczny	„... metody są potrzebne, ale teraz to wygląda na nadmierną dominację marketingu i zarządzania nad innymi naukami, a przecież to tylko retoryka”
	„... wszystkie te metody tworzą dymną zasłonę, poprzednio zarządzanie realizowało się przez autorytet, współcześnie daje mu się pozory «metody naukowej»”
Wymiar 6. Zaangażowanie i motywacja interesariuszy w zarządzanie jakością kształcenia	
Funkcjonal- istyczny	„... ja jestem umiarkowanym optymistą, w zapewnianiu jakości kryje się wiele przydatnych informacji, jest tylko kwestia ich wydobywania... co do motywacji, to głównie chodzi właśnie o wartość informacji”
	„... chociaż jeżeli chodzi o uczelnie techniczne, to ja mam taką swoją diagnozę, że uczelnia techniczna bez współpracy z otoczeniem nie bardzo ma sens”
	„... przez 3 lata pracowałam w jednej z większych firm w województwie i to doświadczenie, które tam zdobyłam bardzo mocno przekłada się na jakość kształcenia”

Interpreta- tywno-sym- boliczny	<p>„... motywacja to sprawa indywidualna i społeczna, quality assurance to przydatne narzędzia, ale powinno się również pokonać bariery psychologiczne, opór ludzi przed zmianami, konieczność porównania z innymi, wystawienie się na oceny zewnętrzne”</p>
	<p>„... motywacja jest zróżnicowana, wzrasta szczególnie, jak idą zmiany, jak otwieraliśmy nowe kierunki i specjalności oraz cały pakiet studiów podyplomowych ludzie zaczęli się nagle interesować zdaniem studentów i procedurami, a wcześniej jak szło bez zmian, to mało osób się interesowało. Wygląda to na sprzężenie z poziomem niepewności i poczuciem zagrożenia”</p>
	<p>„... za mały, nawet nie chodzi... nawet ludzi z zewnątrz. Ludzi z zewnątrz tu brakuje”</p>
Krytyczny	<p>„słaba [motywacja]... nic dziwnego oczekuje się coraz większej liczby dokumentów, to jest obciążające dla pracowników naukowo-dydaktycznych”</p>
	<p>„... dynamika zmian jest raczej negatywna. Systemy jakości mają coraz gorszą prasę, może wynika to z nadgorliwości państwa, która na siłę próbuje forsować takie same systemy jakości w bardzo różnych uczelniach”</p>
Postmoderni- styczny	<p>„... motywacja jest różna, jedni chcą coś polepszyć w kształceniu, inni w nauce...”</p>

Wymiar 7. System zarządzania jakością	
Funkcjonalistyczny	<p>„... system jakości funkcjonuje w oparciu o zestaw procedur i uchwały rad wydziału... problemy z wdrażaniem nastęrczały kwestie ocen profesorów przez studentów... [system jakości] wprowadzany był uchwałami rad wydziału... niewątpliwie uporządkował działania dydaktyczne i wprowadził ściślejszą kontrolę efektów...”</p>
	<p>„... u nas zarządzanie jakością opiera się na sprzężeniu zwrotnym pomiędzy interesariuszami polegającym na...problemów nie brakowało, ale generalnie system spełnia swoje zadanie i przynosi efekty w postaci stopniowego doskonalenia”</p>
	<p>„... zasady są sformułowane w polityce jakością no i wiążą się z doskonaleniem i rozwojem, o którym już mówiliśmy... najwięcej problemów towarzyszyło kwestiom upubliczniania, otwartości, publikacji na stronach www. Jeden z profesorów na posiedzeniu Rady Wydziału powiedział, że sylabusy wykładów monograficznych są ujawnianiem autorskich koncepcji i nie zgadza się na ich upublicznianie. Wiele dyskusji towarzyszyło też antyplagiatom... efektem [systemu jakości] jest powstrzymanie procesu degradacji kształcenia w warunkach umasowienie... a to jest dużo”.</p>
Interpretatywno-symboliczny	<p>„... wartością systemu jest partycypacja ludzi, ale pod warunkiem, że nie zdominuje go stanowisko twarde techniczno-zarządcze, a w uczelni, choć nie na naszym wydziale, są takie tendencje... pewnie system to jedno z rozwiązań, innym jest po prostu tradycja akademicka, i nie wiem czy to tradycyjne rozwiązanie nie było lepsze”</p>
	<p>„... system jest zewnętrzny, a jakość powinna być wewnętrzna, przyswojenie zasad zarządzania jakością powinno stanowić kluczową wartość działań jakościowych w Uczelni, ale u nas dominuje przekonanie, że trzeba rozbudowywać kontrolę zewnętrzną, to przysparza dużo pracy i nie jest efektywne”</p>
	<p>„... myślę, że numer 1 to doskonalenie jakości kształcenia, numer 2 wzmocnienie zaangażowania interesariuszy, a numer 3 poczucie sprawiedliwości... zbyt ortodoksyjne dążenie do ujęcia w systemie wszystkiego, ostatnio Rada dyskutowała absurd systemu punktacji naukowej, punkty MNiSW, nasza punktacja wewnętrzna, to nie jest spójne... ocena [systemu jakości] jest ambiwalentna, z jednej strony biurokratyzuje kształcenie i ogranicza twórczość, ale z drugiej pilnuje pewnego minimalnego poziomu”</p>

<p>Krytyczny</p>	<p>„... system w tej uczelni funkcjonuje na zasadzie konstrukcji zaplanowanej pod potrzeby kontroli wewnętrznej i zewnętrznej, w tym znaczeniu mniej dotyczy jakości rzeczywistej, a bardziej formalnej ... same problemy, ale może ważniejsze, że skutki działania są ograniczone, lokalne i powierzchowne”</p>
	<p>„... no o tym mówiłem, system jakości wymaga dużo pracy, jest zbiurokratyzowany i nieelastyczny ... powinien istotnie się zmienić... zejść na poziom jednostek i ludzi i rzeczywiście służyć dyskusji”</p>
<p>Postmodernistyczny</p>	<p>„... ten system to swoista mitologia uczelniana, tworzy pozory dbałości o jakość, kontroli, tymczasem nie tworzy się żadna nowa jakość... nauczyciele dowiadują się, że mówią prozą ... trudności są pozorne bo system to fasada... wprowadzany był przez proces pączkowania ... ministerstwo wymuszało przepisy to dopisywane były procedury... efekty to skupienie się na pozorach, zamiast doskonalenia”</p>
<p>Wymiar 8. Rozwój zarządzania jakością kształcenia w uczelni</p>	
<p>Funkcjonalistyczny</p>	<p>„... musimy bardziej docisnąć kwestię informatyczne związane z systemem jakości, tutaj jest dużo procedur niektóre rzeczy można upraszać, a w zasadzie przyspieszać...”</p>
	<p>„... naszą flagową działalnością będzie działalność badawcza. Pochodną tego będzie kształcenie na podstawie tego, co mamy, to co my prowadzimy, ale powinniśmy mieć 50/50 jeżeli chodzi o źródło dochodów i uczynienie w konsekwencji z tej uczelni uniwersytetu w Polsce”</p>
	<p>„ ...mogę powiedzieć, jak chciałbym żeby się rozwijał, przede wszystkim wydział powinien dostosować system do własnych potrzeb, a więc specyfiki nauk społecznych, ten sam system dla całej uczelni, owszem, ale z możliwością dostosowań... poza tym przydałaby się dyskusja nad poszczególnymi funkcjami systemu i wzmocnienie tych potrzebnych, a eliminacja zbędnych...”</p>
<p>Interpretatywno-symboliczny</p>	<p>„... trudno powiedzieć, w którą stronę się zmieni, to zależy czy wygrają jastrzębie, czyli zwolennicy formalizacji, czy gołębie, czyli zwolennicy postawienia na wartości akademickie”</p>
	<p>„... ostatnie [pytanie] chyba najtrudniejsze... będzie pewnie podążało za tendencjami światowymi, a te mogą iść w kierunku zbliżenia do systemów produkcyjnych w zarządzaniu ... chociaż warto zauważyć, że one również komponenty kulturowe na przykład kaizen i kanban”</p>

Krytyczny	„... system powinien stać się mniej biurokratyczny, a bardziej zorientowany na ludzi”
	„... mam nadzieję na otrzeźwienie, tym bardziej, że głosów krytycznych jest coraz więcej... pierwotna jest kultura uniwersytetu, a system jakości jest wtórny, powinien pomagać w doskonaleniu, a nie generować zbyt dużo obowiązków odrywających nas od pracy twórczej, która jest esencją profesji akademickiej”
Postmodernistyczny	„... trudno rozstrzygnąć... są siły ciężące w kierunku skomplikowania dokumentacji i procesów, ale narastają też opinie krytyczne”

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Kulturę jakości w uczelni wyższej można przedstawić przez pryzmat czterech paradygmatów, które wykorzystywane są w różny sposób przez respondentów. Tworzą one modelowe sposoby rozumienia kultur jakości i metod zarządzania jakością, których próbę syntezy przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 2. Syntetyczne zestawienia paradygmatów kultur jakości w uczelniach wyższych

Paradygmat Kryterium	Funkcjonalistyczny	Interpretatywno-symboliczny	Krytyczny	Postmodernistyczny
1. Rozumienie jakości w uczelni	Poziom kształcenia i proces doskonalenia uczelni	Znaczenia i wartości Utożsamianie się interesariuszy z procesem doskonalenia	Sformalizowane procesy kontroli kształcenia	Konstrukcja biurokracji akademickiej
2. Relacje pomiędzy kulturą jakości a kulturą akademicką	Kultura jakości powinna dominować nad kulturą akademicką	Kultura jakości ma złożone współzależności z kulturą akademicką	Obie kultury są antagonistyczne, konkurują o dominację w organizacji	Obie kultury się nierozłącznie przenikają.
3. Zakorzenie jakości w misji	Postulowane silne - jakości literalnie odzwierciedlona w misji	Odzwierciedlenie niedosłowne sensu doskonalenia	Misja jest forsowanym wizerunkiem, ma funkcję propagandową i często dotyczy jakości	Misja jest konstruktem symbolicznym i nie ma związku z jakością
4. Osadzenie jakości w strategii	Postulowane silne - jakość literalnie odzwierciedlona w strategii	Odzwierciedlenie niedosłowne w ogólnie sformułowanej strategii	Strategia ma funkcję projekcyjną i stanowi racjonalizację jakości	Strategia jest metaforą, paradoksem, retoryką, grą językową i jej relacje z rzeczywistością są nieznanne
5. Metody zarządzania jakością	Metody zarządzania strategicznego, procesowego i projektowego	Metody sense-making i sense-giving, podejście intuicyjne	Emancypacyjne metody doskonalenia organizacji	Postmodernistyczne sensy organizacyjne
6. Zaangażowanie i motywacja interesariuszy w zjk	Postulowane jak najwyższe, które system powinien stymulować	Zróżnicowane, związane z poczuciem identyfikacji z organizacją	Postulowane wysokie, rzeczywiste różne, związane z nastawieniem krytycznym	Zmienne, związane z subiektywnymi przekonaniem
7. System zarządzania jakością	Powinien być rozbudowany, dążenie do wdrożenia kompletnych procedur zjk	Powinien być ograniczony, ponieważ procesy kulturowe nie poddają się kontroli zarządczej	Jest zbyt rozbudowany, ponieważ stanowi mechanizm sprawowania kontroli przez sprawujących władzę	Stanowi „mitologię” organizacyjną, dającą pozory sprawowania kontroli
8. Rozwój zjk w uczelni	Powinien postępować i obejmować wszystkie sfery działalności.	Powinien być ograniczony ponieważ kultura jakości jest poza kontrolą zarządczą.	Powinien być zrównoważony, aby uwzględnić interesy różnych interesariuszy	Jest to nieprzewidywalna i indeterministyczna „gra społeczna”

Źródło: opracowanie własne, skrót „zjk” oznacza „zarządzanie jakością kształcenia”.

Poszukując odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz próbując rozstrzygnąć hipotezy robocze, warto wskazać, że zastosowane metody jakościowe, pozwalają jedynie na refleksyjną analizę pytań badawczych i nie prowadzą do definitywnego rozstrzygnięcia hipotez. Jednak ze względu na mały stopień eksploracji problemów kultury akademickiej wartością badania jakościowego jest lepsze zrozumienie problemów epistemologicznych i aksjologicznych kultury.

P.1. Wysoką kulturę jakości w uczelni wyższej można opisać poprzez uczynienie jakości kształcenia i prowadzenia badań naukowych fundamentalną wartością organizacyjną. Chodzi nie wyłącznie o deklaratywne podkreślenie znaczenia jakości, ale *de facto* internalizację jej wartości, co powinno znaleźć odzwierciedlenie w praktykach społecznych i organizacyjnych.

P.2. W wyniku badań wyodrębnić można dwa modele wysokiej kultury jakości w polskich uczelniach wyższych. Pierwszy, charakterystyczny dla tradycyjnych uniwersytetów, można nazwać modelem kultury akademickiej. Opiera się on na etosie uniwersytetu i profesora i odznacza się wysokim stopniem samokontroli i kontroli społecznej, która powinna znajdować odzwierciedlenie w jakości. Zakorzenione wartości tradycyjnej kultury akademickiej połączone z hierarchicznością skutkują również często sceptycyzmem i oporem wobec wprowadzania sformalizowanych systemów zarządzania jakością. Drugi model kultury jakości opiera się właśnie na wdrażaniu coraz bardziej złożonych systemów zintegrowanego zarządzania uczelnia, wśród których centralne miejsce zajmuje właśnie system zarządzania jakością.

P.3. Problemem, który wyłonił się w badaniach, jest również rozwój kultur organizacyjnych uczelni, które nie są zorientowane projakościowo. Ze względu na mechanizmy makro (politykę państwa, finansowanie uczelni, umasowienie kształcenia wyższego), mezzo (konkurencję o studenta, politykę regionalną) oraz mikro (strategię uczelni, rozwój wydziałów pozyskujących studentów) fundamentalną wartością stało się pozyskanie potencjalnych studentów. W opinii wielu respondentów obniżanie się jakości kształcenia, pomimo wdrażania formalno-prawnych mechanizmów zarządzania jakością, jest największą słabością polskiego szkolnictwa wyższego.

P.4. Rezultatem projektu jest koncepcja wieloparadygmatycznego opisu kultur jakości uczelni wyższej, która może być przeprowadzana w oparciu o jakościowe badania typu etnograficznego. Ważne jest dostrzeżenie współistnienia wielu percepcji kultur organizacyjnych, które mogą być interpretowane na gruncie różnych paradygmatów.

W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzić można, że kultura jakości jest kluczowa w procesie doskonalenia jakości kształcenia w uczelniach wyższych (Hipoteza 1). Z rezultatów badań wyłaniają się dwa modele kultur jakości, z których jeden opiera się na etosie akademickim, zaś drugi na sformalizowanym systemie zarządzania jakością w uczelni wyższej. Zatem poza opisem tej dychotomii trudno jest zaproponować jeden, uniwersalny model kultury jakości, ponieważ realizacja projakościowych praktyk społecznych jest zróżnicowana w zależności od uczelni (Hipoteza 2). W badanej próbie, interpretując wypowiedzi respondentów, można dostrzec pozytywny związek pomiędzy rozwojem kultury jakości a procesem doskonalenia organizacyjnego (Hipoteza 3).

Próbując odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, można stwierdzić, że koncepcja kultury jakości jest użyteczna poznawczo i powinna być stosowana w analizach procesów zarządzania w uczelniach wyższych. Koncepcja kultur jakości powinna pozostawać w ścisłym związku z badaniami kultur organizacyjnych oraz systemów zarządzania jakością w uczelniach wyższych. Obecnie jesteśmy na wczesnym etapie badań kultur jakości w uczelniach wyższych. Wydaje się, że osią zróżnicowania kultur jakości jest podział na dwie orientacje: biurokratyczno-konserwatywną versus pragmatyczno-innowacyjną.

Bibliografia

Balderston F.E. (1995), *Managing Today's University: Strategies for Viability, Change, and Excellence*, Jossey-Bass Higher and Adult Education Series. Jossey-Bass Inc., 350 Sansome St., San Francisco.

Bartell M. (2003), *Internationalization of universities: A university culture-based framework*, Higher Education, Vol. 45, No. 1.

Cheng Ch., Tam W.M. (1997), *Multi-models of quality in education*, Quality Assurance in Education, Vol. 5, No. 1.

Ehlers U.D., Schneckenberg D. (2010), *Changing Cultures in Higher Education: Moving Ahead to Future Learning*, Springer Scicncc & Business Media, Rotterdam.

Shattock M., Temple P. (2006), *Entrepreneurialism and the Knowledge Society: some conclusions from cross national studies*, a paper presented at the EAIR Forum, Rome.

Sporn B. (2006), *Governance and Administration: Organizational and Structural Trends [w:] International Handbook of Higher Education*, J.J.F. Forest, Ph. G. Altbach (eds.), Springer.

Sułkowski Ł. (2016), *Kultura Akademicka. Koniec Utopii?*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.

Sułkowski Ł., Seliga R., Woźniak A. (2012), *Kulturowe bariery zmian w polskich szpitalach: rezultaty badań [w:] Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce*, Ł. Sułkowski, R. Seliga (red.), Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe ograniczenia przedsiębiorczości - badania jakościowe polskich szpitali*, „Journal of Health Policy, Insurance and Management – Polityka Zdrowotna” (Profilaktyka, diagnostyka, prewencja w polskim systemie ochrony zdrowia), nr XI, Wydawnictwo Uniwersytet Medyczny w Łodzi, Warszawa.

Willmott H. (1995), *Managing the Academics: Commodification and Control in the Development of University Education in the UK*, Human Relations, Vol. 48, No. 9.