

---

## Łukasz Sułkowski

Uniwersytet Jagielloński  
lukasz.sulkowski@uj.edu.pl

## Robert Seliga

University of Social Sciences  
rseliga@spoleczna.pl

## Andrzej Woźniak

University of Social Sciences  
awozniak@spoleczna.pl

Kultura organizacyjna i zarządzanie uczelnia z punktu widzenia systemu zapewniania jakości w Polsce<sup>1</sup>

### Organisational Culture and University Management from the Point of View of the Quality Assurance System in Poland

**Abstract:** The aim of the article was to examine the organizational culture and university management from the point of view of the quality assurance system 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 based on six dimensions: the essence of culture of the university, interpretation of the transformation of universities, orientation on entrepreneurship and innovation, the degree of formalization and bureaucratization, management of managerial and administration and collegiality of power and quality.

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

**Key words:** organizational culture, university management, quality assurance system in Poland, quality of universities.

## Wstęp

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

W projekcie zastosowywano metodę badawczą etnograficzną i duo-etnograficzną. Metoda ta znajdowała odzwierciedlenie w wywiadach pogłębionych, które zostały przeprowadzone w trakcie realizacji projektu. Podczas badań wykorzystano także techniki obserwacji uczestniczącej. Próba badawcza wykorzystywana w analizie porównawczej studiów przypadku liczy pięć polskich uczelni wyższych. Partnerami w przeprowadzeniu duo-etnografii we wszystkich 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.

Rezultatem analizy jakościowej była analiza kultury jakości uczelni wyższych w Polsce oparta na 6 wymiarach, które zostały wyodrębnione na podstawie analizy literatury przedmiotu. W opisie rezultatów badań wykorzystanych zostanie 6 wymiarów, które odznaczały się dużym zróżnicowaniem w badanej próbie.

1. Istota kultury uczelni,
2. Interpretacja transformacji uniwersytetów,
3. Orientacja na przedsiębiorczość i innowacje,
4. Stopień formalizacji i biurokratyzacji,
5. Zarządzanie menedżerskie i administrowanie,
6. Kolegialność władzy a jakość.

Tabela 1. Wybrane odpowiedzi z wywiadów dotyczących 6 wymiarów

<b>Wymiar 1. Istota kultury uczelni</b>	
Funkcjonalistyczny	„to pewien zbiór norm, zasad, które kształtują relacje wewnętrzne i zewnętrzne uczelni, pewnie, że one się zmieniają na przestrzeni czasu ...”
	„...kultura uczelni to tyle, co kultura organizacji, pamiętam taki schemat cebuli, w środku wartości, a dookoła łupiny czyli normy i ludzie”
	„nie wiem, czym jest kultura uniwersytetu, trudne pytanie, może typ kultury organizacyjnej charakterystyczny dla uczelni wyższych”
Interpretatywno-symboliczny	„kultura uczelni to jej istota, esencja, sens, który rozumieją i z którym utożsamiają się ludzie w tej organizacji”
	„ [KU] to zbiór wartości i sensów tworzonych przez uczestników uczelni”
	„no właśnie to będzie, jak sądzę, identyfikacja uczestników organizacji ze wspólnymi wartościami akademickimi i zachowania z tym korepondujące”
Krytyczny	... „niż system, w których musisz nosić przezroczystą torbę i najbardziej podstawowe książki są zamknięte na klucz w magazynach i dostajesz je następnego dnia”
	„ papierologia jednak chyba funkcjonuje i, i takie potem, jak już dostaniesz ten projekt, ja pamiętam ze swoim, bo ja miałam promotorski ten projekt z poprz... jak to się nazywa? Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, poprzednia seria, to pamiętam, że ja się bardzo umęczyłam nad jakimś, takimi, no pierdołami za przeproszeniem... natomiast, właśnie no, papierologia chyba zabija trochę w Polsce i najgorsze chyba jest też to, że ja też obserwuje po różnych instytucjach w Polsce, że, że zamiast jakby zmniejszać, no to jest jakby bar... coraz bardziej rozbudowywane ...”

<p>Postmodernistyczny</p>	<p>... „jeżeli nie ma jakiś grup konfliktowych, grup przeciwnych interesów to nie ma problemu, a u nas tego nie widać”</p> <p>... „jak postmoderniści – metafora kłacza, panopticonu, i różne takie. Może raczej system wywierania nacisku poprzez wartości, takie zarządzanie wartościami”</p>
<p><b>Wymiar 2. Interpretacja transformacji uniwersytetów</b></p>	
<p>Funkcjonalistyczny</p>	<p>„niezłą diagnozę, przynajmniej o tym, co w Polsce dają te badania profesora Kwieka, diagnoza zgrubna to zbliżanie się do rozwiązań biznesowych...”</p> <p>... „nasza uczelnia ma coraz więcej kierunków kształcenia, cały czas poszerzamy naszą ofertę, to jest chyba przyszłość ...”</p> <p>... „myślę, że nasz wydział dużo w tym zakresie robi, otrzymaliśmy ostatnio laur innowacyjności na naszym nowym kierunku. Zresztą nie chodzi tylko o te nagrody, wprowadzamy zajęcia typu wizyty studyjne, myślę, że nie ma nic lepszego z punktu widzenia studenta.”</p>
<p>Interpretatywno-symboliczny</p>	<p>„świat akademicki zmienia się w wielu aspektach. Przede wszystkim upada etos profesorski, zawód traci na znaczeniu, secundo uczelnie upodobniają się do firm ... do czego to prowadzi, nie wiem, bardzo trudno rozstrzygnąć, może „wszystko na sprzedaż” – model biznesowy wygra? Nie wiem.”</p> <p>„zmiany są rewolucyjne .... Daleko idące.. pogłębiające złożoność ... gdyby pokazać główne tendencje to chyba innowacje ... te wszystkie mooc'i, e-learningi powodują zmiany”</p> <p>„... zmiany się wykuwają, ale co z tego wyjdzie, trudno się bawić w futurystykę... na pewno uniwersytety idą w różnych kierunkach... skończyła się wieża z kości słoniowej... chociażby takie tendencje jak eksplozja prywatnych bizneso-uczelni... chociaż jak widać na polskim przykładzie słabną... no może nie wszystkie, ale jednak... tendencją jest wzrost złożoności”</p>

Krytyczny	„nie chcę przesadzać, ale wydaje mi się, że niżej poziomu już nie można obniżyć ... tendencją zmian u nas powinna być daleko idąca zmiana reguł gry ... uniwersytet powinien być otwarty ale i wymagający... rozumiem przez to selekcyjność”
Postmodernistyczny	„kierunki kształtowania się uniwersytetów można zarysować – wiadomo orientacja na wiedzę i praktykę, ale nie ośmielę się prognozować dokąd to prowadzi... wielka niewiadoma”
<b>Wymiar 3. Orientacja na przedsiębiorczość i innowacje</b>	
Funkcjonalistyczny	... „bez ukierunkowania na innowacje i przedsiębiorczość by nas nie było na rynku. Od kilku dobrych lat mamy Inkubator Przedsiębiorczości, Biuro Karier Studenckich, współpracujemy z największymi firmami i organizacjami w regionie i w Polsce...”
	... „na różnych wydziałach jest po kilka zespołów naukowych, czasami parooosobowych, które są bardzo innowacyjne i są taką siłą pociągową.”
	... „przedstawicielom biznesu trudno jest zobowiązać się do takiego cyklicznego, co tydzień 2 czy 4 godzin, więc my wtedy lecimy kilka godzin, blok zajęć i oni wtedy są bardziej skłonni”
Interpretatywno-symboliczny	„mnie to trudno ocenić... należałoby nas porównać z innymi uczelniami”.
	„nazwałbym to raczej kreatywnością i innowacyjnością i myślę, że uniwersytety są tym miejscem, gdzie powstają i rozwijają się twórcze idee, a to, że przepływają do biznesu, to bardzo dobrze, taka jest służebna funkcja uniwersytetu ...”
	... „koncepcja przedsiębiorczości może się przejawiać na poziomie instytucjonalnym, wydziałowym, indywidualnym. W indywidualnym w tym sensie, że oczekujemy od pracowników, że będą przedsiębiorczy w sensie takim, że będą sobie radzili w życiu, aplikowali o granty”
Krytyczny	„to są teraz modne hasła, my oczywiście jak wszyscy mamy na sztan-darach przedsiębiorczość i innowacyjność, współpracę z firmami i tak dalej. Jednak po pierwsze, to ta współpraca kuleje, bo z obu stron motywacja jest słaba, a po drugie, to wcale nie wiem czy to jest jedyny kierunek działania. MNiSW chciałoby, żeby wszystkie uczelnie współpracowały z pracodawcami, a to chyba nie tędy droga”
	„jasne to słynne określenie Clarka, my też podróżujemy w tym kierunku, chociaż wolno nam idzie, inercja wielowydziałowego uniwersyte-tu jest ogromna, no i opór przed nowym, nawet wprowadzanie programów anglojęzycznych wolno idzie, bo przecież nie wszyscy znają język”
Postmodernistyczny	Brak wypowiedzi

<b>Wymiar 4. Stopień formalizacji i biurokratyzacji</b>	
Funkcjonalistyczny	„...To jest przykład silnie sformalizowanego systemu, w którym pojawia się coraz więcej dokumentacji... niektórzy mówią, że na przykład system jakości zrobił się bardzo rozbudowany i wiele elementów jest zbędnych... jednak jak porówna się to z rozwiązaniami sprzed 10 lat, to obecnie mamy kontrolę nad wieloma sferami kształcenia i nauki przykładowo: opinie studentów, jakość prac dyplomowych...”
	„trzeba szukać równowagi pomiędzy elastycznością i formalizacją, wydaje mi się, że my mamy taką dynamiczną równowagę... miejscami może trochę za dużo dokumentacji badań jak te NCN, NCBiR, ale nawet statutowych”
	„... „Są jasno określone warunki pracy i zasady. I nie robi doktoratu, habilitacji to się z nimi rozstajemy”
Interpretatywno-symboliczny	„formalizacja to przejaw kultury organizacji publicznej, zawsze będzie większa niż w biznesie ... biurokratyzacja ma funkcję porządkującą ...”
	„biurokracja u nas powstaje jako reakcja na wzrost złożoności otoczenia... parametryzacja wymaga ISBN-ów i kopii tekstów, to wszyscy zbieramy, ale przecież to reguluje Ministerstwo Szkolnictwa”.
Krytyczny	„... wiem, że te systemy jakości to unijna, a nawet światowa tendencja i nie jest to tak, że sobie coś wymyślamy, żeby utrudnić sobie życie, ale rzeczywiście, szczególnie po zmianach ustawy w 2012 tej dokumentacji przybywa... nie zawsze jest potrzebna, dam przykład... u nas kampus spod igły, świetnie wyposażony, a tu rozbudowana ankietyzacja na temat infrastruktury, w rezultacie studenci nie wypełniają i nikt tego nie czyta”
	„tak niektórzy myślą także u nas, że jak się napisze kolejny algorytm np. procedurę archiwizacji efektów kształcenia, to system jakości się poprawi, może system tak, ale nie jakość kształcenia ... złożoność dokumentacji wzrasta, to chyba jasny przejaw biurokracji”
Postmodernistyczny	„biurokracja to jest swoisty paradoks organizacyjny tej uczelni. Niby twórczość, a z drugiej strony spetryfikowane struktury”

<b>Wymiar 5. Zarządzanie menedżerskie i administrowanie</b>	
Funkcjonalistyczny	„...oczywiście, nasi rektorzy, prorektorzy, dziekani, dyrektorzy instytutów, kierownicy katedr są menedżerami uczelnianymi... administracja rośnie i jej prerogatywy również się zwiększają, również w sferze zarządzania jakością i to jest trwały trend”
	„...liczba menedżerów wzrasta, choć rekrutują się głównie z kadry akademickiej... administracja pełni raczej rolę służebną”
	„uczelnie się profesjonalizują, pojawia się zawodowa administracja, a i kadra zarządzająca musi mieć pewne predyspozycje do zarządzania ludźmi”
Interpretatywno-symboliczny	„profesorowie tworzą swoje racjonalizacje jak zostaną wybrani na dziekanów czy rektorów. Wydaje się im nagle, że stali się wybitnymi menedżerami, z wybitnych polityków, tymczasem władza jest dość ograniczona przez senaty i daleka od modelu menedżerskiego”
	„menedżerowie, ani administracja nie będą rozumieli ducha uniwersytetu, który jest daleki od rozumu instrumentalnego świata biznesu... dlatego rosnąca rola menedżerów i administracji niepokoi mnie, boję się, żeby nie doszło do przejęcia instytucji uniwersytetu przez biznes”
Krytyczny	„Pańskie pytanie prowadzi pewnie do stwierdzenia, że rola menedżerów w uczelniach jest zbyt ograniczona. W ten sposób widzą to ekonomiści. Ja uważam inaczej. Te systemy jakości stały się metodą na powiększenie uprawnień i władzy przez administrację, co wcale nie jest dobre dla uniwersytetów”
	„punkt widzenia zależy od punktu siedzenia. Póki profesorowie nie rządzą, są dość krytyczni w stosunku do władzy administracji i biurokracji, a jak tylko sami zaczną rządzić, to zamieniają się w biurokratów”
	„menedżerowie i administracja to coś, co nas czeka, to już się stało w uczelniach brytyjskich, holenderskich i dzieje się w wielu innych krajach... władza przejdzie w ich ręce i skończy się tradycja akademicka”
Postmodernistyczny	„Uczestniczą menedżerowie lub raczej akademicy stają się menedżerami jak dostają się do władzy... administracja jest jak autpoesis, sama się rozpowszechnia”

<b>Wymiar 6. Kolegialność władzy a jakość</b>	
Funkcjonalistyczny	„...władza organów kolegialnych takich jak senat, rady wydziałów jest duża, pozostałe jak: rady instytutów, nie mają prawie żadnej władzy ... no może faktycznie w systemie jakości mogą postulować pewne rozwiązania, ale decyzje należą do organów jednoosobowych, często po opinii kolegialnych”
	„kolegialność to partycypacja, ale jednocześnie rozmycie odpowiedzialności, naturalną tendencją będzie stopniowe przechodzenie na odpowiedzialność spoczywającą na konkretnym stanowisku pracy”
	„ja uważam, że [kolegialność] jest za duża, decydenci powinni mieć większą swobodę”
Interpretatywno-symboliczny	„kolektywizm azjatycki może być dobry, ten komunistyczny wschodni był zły, kwestia jak uniwersytety to wykorzystują”
	„...mamy dość dobrą sytuację na wydziale i na uczelni, że nie było... Przykład najlepszy, jak podejmujemy decyzję o rozwiązaniu stosunku pracy na podstawie mianowania, my na wydziale, kończy się okres 15 letni, no, więc idzie wniosek do rektora i wniosek na senat...”
	„kolegialność to unikatowa wartość demokratycznej instytucji”
Krytyczny	„kolegialność, czyli władza w rękach organów kolegialnych ... tak? ... potrzebna, ale jest kwestia etosu i odpowiedzialności tych pracowników wchodzących w skład rad”
	„ [kolegialność] jest silna i trudna, ale jednocześnie stanowi wartość samą w sobie”
Postmodernistyczny	„kolegium rządzi, choć pojawił się problem, kto nominuje te kolegia”

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
Istota kultury uczelni	Homogeniczna kultura organizacyjna	Heterogeniczna tożsamość organizacyjna złożona z subkultur interesariuszy	Wzory kulturowe forsowane przez interesariuszy dysponujących władzą	„Gra językowa” łącząca wielość sensów zbiorowych interesariuszy
Interpretacja transformacji uniwersytetów	Dominujący trend to wzrost konkurencyjności, przedsiębiorczości i innowacyjności	Dominujący trend to wzrost złożoności oraz wielości interpretacji	Dominujący trend to wzrost opresyjności i manipulacji w organizacji	Dominujący trend to wzrost niepewności i ryzyka
Orientacja na przedsiębiorczość i innowacje	Zazwyczaj wysoka, utożsamiana z doskonaleniem	Mniej znacząca, raczej utożsamiana z postawami	Negatywna strona przedsiębiorczości (kontrola społeczna)	Przedsiębiorczość i innowacyjność interpretowane jako „gry językowe”, metafory i glosy
Stopień formalizacji i biurokratyzacji	Postulowana formalizacja procesów zarządzania jakością	Formalizacja i biurokratyzacja rozumiane przez pryzmat procesów kulturowych	Krytykowana nadmierna formalizacja i biurokracja uniwersytetów	Formalizacja i biurokratyzacja rozumiane jako paradoksy uczelni
Zarządzanie menedżerskie i administrowanie	Kluczowe dla jk, znaczenie wzrasta	Przeceniane dla jk, forsowane przez zarządzających	Rola wzrasta ponieważ stanowi element oligarchizacji uniwersytetów	Projekcje władzy i gry społeczne tworzące uczelnie
Kolegialność władzy a jakość	Zazwyczaj dążenie do ograniczenia kolegialności	Kolegialność uznawana za charakterystyczną dla uczelni	Kolegialność rozumiana pozytywnie jako demokracja (partycypacja) lub negatywnie jako oligarchizacja	Kolegialność jest metaforą kontroli społecznej

Źródło: opracowanie własne.

1. W badaniach przeplatają się dwa dychotomiczne sposoby rozumienia całej sfery obejmujące: definiowanie jakości i kultury jakości, doskonalenia jakości, roli interesariuszy oraz kierunków zmian w systemach jakości [Sułkowski 2016]. Pierwszy sposób rozumienia nazwany został „twardym” stanowiskiem, ponieważ traktuje jakość w uczelni przez pryzmat teorii zarządzania, ze szczególnym uwzględnieniem: metod zarządzania jakością i produkcją oraz zarządzania procesowego. Odzwierciedleniem tego podejścia jest interpretacja jakości jako doskonalenia organizacyjnego, które jest procesem mierzalnym i poddającym się pełnej kontroli menedżerskiej. Kultura jakości rozumiana z tej perspektywy, to akceptacja dla wartości, norm i wzorów kulturowych, które przynosi wprowadzenie metod zarządzania jakością zaczerpniętych

z nauk o zarządzaniu [Sułkowski, Seliga, Woźniak 2012]. Jest to więc rozwój kultury kontroli, audytu, procedur jakości, w której dominują rozwiązania oparte na procedurach. Większość badaczy przyjmujących „twarde” rozumienie jakości może być utożsamianych z paradygmatem funkcjonalistycznym ponieważ jest to perspektywa sterowania zarządzaniem i kulturą organizacyjną przez zastosowanie deterministycznych metod przez zarządzających. Interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni uczelni mają określoną rolę w systemie, sprowadzającą się do pewnych rozwiązań, które mogą być powielane w podobnych typach uczelni. Tendencją jest zatem pewna uniwersalizacja wzorców zarządzania jakością, połączona z dążeniem do wdrożenia ilościowych wskaźników efektywności. W podejściu „twardym” znacznie większa jest tolerancja dla formalizacji i złożoności systemu, która jest uznawana za atrybut dojrzałości, trafności i rzetelności, a co zatem idzie efektywności metod i narzędzi doskonalenia jakości. Wśród respondentów reprezentujących paradygmat funkcjonalistyczny dominują przedstawiciele: nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu, nauk technicznych oraz przyrodniczych [Sułkowski 2012]. Posługując się podejściem opartym na typach idealnych, można funkcjonalistycznemu „twardemu” rozumieniu kultury jakości uczelni przeciwstawić stanowisko „miękkie” będące pochodną paradygmatów alternatywnych. Dominującym paradygmatem alternatywnym jest zdecydowanie nurt krytyczny, paradygmat interpretatywno-symboliczny może dojrzeć w znacznej mniejszości wypowiedzi, podczas gdy postmodernizm jest całkowicie marginalny i odnosi się zaledwie do kilku spośród analizowanych kilkuset wypowiedzi. Stanowisko „miękkie” jest zorientowane na poszukiwanie wartości kształtujących jakość kształcenia i prowadzenia badań w uczelni wyższej. Wśród wielu wartości, które przewijają się w wypowiedziach respondentów, pojawiają się: krytyczne myślenie, demokracja i partycypacja decyzyjna, dialog między interesariuszami, wartości i tradycja akademickie, kultura uniwersytetu, kultura uczelni, kultura jakości, etos akademicki, wartość „dobrej roboty”. Przedstawiciele paradygmatów alternatywnych w badaniu rekrutują się przeważnie z grona przedstawicieli nauk humanistycznych i społecznych. Sposoby rozumienia jakości, dla przedstawicieli stanowiska „miękkiego”, również odnoszą się do doskonalenia i rozwoju uczelni, studentów i pracowników akademickich, ale w sposób istotny różnią w interpretacji owego rozwoju. Nade wszystko, powinien on być osadzony w sferze wartości, kultury i tożsamości, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym. W konsekwencji kultura jakości rozumiana jest raczej jako pochodna tradycji i kultury akademickiej, niż jako kultura kontroli i audytu. Znaczna jest doza krytycyzmu i dystansu wobec ekspansji „twardych” systemów zarządzania. W ocenie większości respondentów, czerpiących z paradygmatów alternatywnych, systemy zarządzania jakością w polskich uczelniach są zbyt załagorytmizowane i nazbyt przypominają systemy kontroli ja-

kości w działalności produkcyjnej, które nie będą skuteczne w przypadku działalności twórczej. Dominuje również przekonanie, że ekspansja podejścia menedżerskiego i biznesowego w świecie uczelni wyższych powinny być krytykowane. Tradycyjne rozwiązania akademickie pochodzą co prawda z epoki sprzed szybkiego umasowienia, ale panuje powszechna opinia, że poziom kształcenia wyższego był wtedy znacznie wyższy. Również role rektorów, dziekanów i innych osób sprawujących władzę akademicką powinny znacząco różnić się od ról menedżerów w organizacjach komercyjnych. Przede wszystkim, chodzi o współistnienie organów jednoosobowych z organami kolegialnymi, co jest warunkiem demokracji i partycypacji uniwersyteckiej. W sferze zapewniania jakości kształcenia i działalności naukowo-badawczej metody zarządcze, odnoszące się do strategii i struktury organizacyjnej, zarządzania ludźmi, kierowania, finansów i marketingu, powinny być stosowane refleksyjnie i adaptowane do specyfiki uczelni wyższej. Wedle przedstawicieli stanowiska „miękkiego”, pomiar jakości jest możliwy w niewielkim stopniu, ponieważ odnosi się do obszaru wartości i kultury, których pomiar stał się współcześnie bardzo kontrowersyjny. Pomiędzy tymi dwoma skrajnościami zarysować można mniejszościowe stanowiska pogranicza, najczęściej łączące stanowiska alternatywne to znaczy nurt krytyczny z interpretatywnym. Zdarza się również połączenie krytycyzmu, w odniesieniu do stosowanych w uczelniach rozwiązań, z propozycjami funkcjonalistycznych metod ich poprawy [Bogue, Hall 2003].

**2.** Bardzo wyraźną tendencją wzmacniającą myślenie radykalne o współczesnym uniwersytecie jest diagnoza wzrostu biurokratyzacji i formalizacji na przestrzeni ostatnich dekad. Kultura jakości widziana jest jako pogłębiające się dążenie do coraz bardziej szczegółowej regulacji życia akademickiego. Jednocześnie wielu respondentów dostrzega narastające tendencje w kierunku regulacji kształcenia i działalności naukowej. Zmiany te oceniane są zazwyczaj przez respondentów negatywnie jako zbędne, przysparzające dodatkowej pracy i odciągające dydaktyków i badaczy od realizacji misji uczelnianej. Narastanie krytyki biurokratyzacji traktowanej przede wszystkim jako wymuszonej działalnością MNiSW oraz PKA, ale również jako skutku uwarunkowań Unii Europejskiej (biurokratyzacja „procesu bolońskiego”), jak też „samoreprodukcję” biurokracji wewnątrzuczelnianej. W konsekwencji narastająca krytyka biurokratyzacji powoduje wzrost znaczenia nurtu krytycznego w dydaktyce i pedagogice. W wypowiedziach respondentów regularnie powtarza się krytyka kilku aspektów kultury uniwersytetu: wzrastającej liczby obowiązków i dokumentacji wynikającej z rozwoju systemu jakości, parametryzacji i normalizacji działalności naukowej, systemu punktowego oceny działalności dydaktyczno-naukowej. Oczekiwana reakcją na biurokratyzację polskiego systemu szkolnictwa wyższego miałyby być „debiurokratyzacja” na poziomie centralnym. MNiSW w 2016 roku ze-

brało środowiskowe propozycje uproszczenia regulacji prawnych i dąży do zmniejszenia liczby i złożoności regulacji. Jednocześnie dało możliwość przygotowania autorskich projektów nowej ustawy o szkolnictwie wyższym poprzez przyznanie grantów na pisanie tego typu projektów zespołom wyłonionym w procedurze konkursowej. Pytanie o skuteczność tego typu rozwiązań pozostaje otwarte i jest związane zarówno ze zmianami legislacyjno-administracyjnymi, jak i absorpcją tych rozwiązań przez organizacje akademickie i ich pracowników [Cremonini, Westerheijden, Enders 2008].

**3.** Jednym z ważniejszych wątków przewijających się w wywiadach pogłębionych jest krytyczna ocena jakości kształcenia i działalności naukowej w uczelniach wyższych. Niezależnie od oceny przyczyn kryzysu kultury akademickiej, jej diagnoza jest dość powszechna. Do opinii środowiska naukowego dociera opinia o obniżaniu się pozycji polskich uczelni. Reakcje na poczucie obniżania się poziomu kształcenia wyższego w Polsce wiążą się przede wszystkim z poszukiwaniem przyczyn degradacji lub obniżaniem wartości porównań międzynarodowych i rankingów. Tolerancja dla niskiej jakości w uczelniach wyższych jest opisywana jako: kultura niskiej jakości, „bylejakości” (zapożyczając wypowiedź jednego z respondentów), czasami dwójmyślenie („niska jakość jest niezbędna ze względu na logikę systemu, ale ja jej unikam”). Obniżanie się jakości kształcenia jest zazwyczaj w wypowiedziach respondentów eksternalizowane i diagnozowane jako: skutek umasowienia edukacji wyższej, efekt systemowej i finansowej presji na obniżanie kosztów kształcenia. Wśród nielicznych odpowiedzi pojawia się wątek internalizacji winy przez przedstawicieli środowiska akademickiego przejawiający się odchodzeniem od etosu profesorskiego i realizacji misji naukowej i dydaktycznej [Kohengkul, Wongwanich, Wiratchai 2009].

**4.** Konsekwencją tych zmian jest wzrost sceptycyzmu w polskich uczelniach, co do zasadności stosowania metod zarządzania w uczelniach. W nurcie funkcjonalistycznym uważane są one za konieczne, choć dalsza ich ekspansja jest widziana jako problematyczna. W paradygmacie interpretatywno-symbolicznym metody zarządzania jakością są opisywane jako racjonalizacje o ograniczonej skuteczności. Natomiast nurt krytyczny interpretuje metody zarządzania jakością kształcenia jako: fetysze, zasłony dymne, działania dyscyplinujące i opresyjne sprawujących władzę [Rodman, Biloslavo, Bratož 2013].

## Bibliografia

**Bogue E.G., Hall K.B.** (2003), *Quality and Accountability in Higher Education*, Praeger, Westport, Connecticut, Londyn.

**Cremonini L., Westerheijden D., Enders J.** (2008), *Disseminating the right information to the right audience: Cultural determinants in the use (and misuse) of rankings*, "Higher Education", 55, 3.

**Kohengkul S., Wongwanich S., Wiratchai N.** (2009), *Influences of strategies, knowledge sharing and knowledge transfer on the success of university-school collaboration in research and development*, "Research in Higher Education Journal", 5.

**Rodman K., Biloslavo R., Bratož S.** (2013), *Institutional quality of a higher education institution from the perspective of employers*, "Minerva", 51, 1.

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

**Sułkowski Ł.** (2016), *Kultura Akademicka. Koniec Utopii?*, red. L. Wyciszkievicz-Pardej, 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.