

Katarzyna Anna Kuźmicz

Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2015

Monografia została sfinansowana ze środków budżetowych na naukę

Recenzenci

Prof. zw. dr hab. Jerzy Bieliński, Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego
Prof. zw. dr hab. Mirosława Lasek, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski

Wydawca

Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Iwona Pisiewicz

Korekta

Wojciech Adamski

Skład i łamanie

Firma Verso

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

· Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących ·
· im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej ·
· w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. ·
· A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2015

ISBN 978-83-264-3483-9

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorce	7
Wprowadzenie	9
Rozdział 1. Uczelnia jako obiekt zarządzania	19
1.1. Wybrane problemy zarządzania uczelnią	19
1.2. Charakterystyka podstawowych procesów zachodzących w uczelniach	35
1.3. Uczelnia jako organizacja ucząca się	45
Rozdział 2. Benchmarking jako instrument zarządzania	66
2.1. Ewolucja i desygnaty benchmarkingu	66
2.2. Miejsce benchmarkingu w instrumentarium zarządzania	81
2.3. Klasyfikacje benchmarkingu	89
2.4. Metodyki benchmarkingu	97
Rozdział 3. Analiza doświadczeń benchmarkingowych w szkołach wyższych na świecie	115
3.1. Przesłanki stosowania benchmarkingu w szkołach wyższych	115
3.2. Rodzaje i sposoby przeprowadzania benchmarkingu w szkołach wyższych	120
3.3. Zastosowanie benchmarkingu w szkołach wyższych	127
3.3.1. Przegląd i klasyfikacja najnowszych przedsięwzięć benchmarkingowych w szkołach wyższych na świecie	127
3.3.2. Projekt europejski – <i>European Benchmarking Initiative</i> (EBI)	139
3.3.3. Projekt polski – <i>Benchmarking w szkolnictwie wyższym</i>	144
3.4. Korzyści z benchmarkingu i jego ograniczenia w szkołach wyższych	148

Rozdział 4. Studium przypadku: HIS Hochschul-Informationssystem GmbH.....	156
4.1. Organizacja, działalność i założenia metodologiczne benchmarkingu HIS	156
4.2. Benchmarking procesowy	165
4.3. Zastosowanie metodyki HIS w warsztatach benchmarkingowych – na przykładzie projektu benchmarkingu zarządzania jakością	172
4.4. Wnioski ze studium przypadku	182
Rozdział 5. Referencyjna metodyka benchmarkingu procesowego na uczelni	186
5.1. Przesłanki i założenia metodyki	186
5.2. Rozwinięcie koncepcji spirali benchmarkingowej	190
5.3. Propozycja metodyki	194
5.4. Benchmarking w kształtowaniu uczelni jako organizacji uczącej się	206
Rozdział 6. Dobre praktyki i rekomendacje dla inicjatyw benchmarkingowych w uczelni	213
Podsumowanie	223
Literatura	227
Indeks	241

O autorce

Katarzyna Anna Kuźmich jest absolwentką kierunku zarządzanie i marketing, specjalności zarządzanie publiczne na Wydziale Zarządzania Politechniki Białostockiej. Ukończyła również filologię angielską na Wydziale Filologicznym Uniwersytetu w Białymstoku. W marcu 2013 r. uzyskała stopień doktora w dziedzinie ekonomii, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu, na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. W kadencji 2005–2008 pełniła obowiązki kierownika biura rektora Politechniki Białostockiej. Od 2008 r. jest zatrudniona w Katedrze Informatyki Gospodarczej i Logistyki na Wydziale Zarządzania Politechniki Białostockiej. Od 2013 r. pełni funkcję pełnomocnika dziekana Wydziału Zarządzania PB ds. studiów obcojęzycznych.

Zainteresowania naukowe autorki obejmują zarządzanie w sektorze publicznym, a w szczególności w szkolnictwie wyższym, benchmarking w szkolnictwie wyższym, rankingi wyższych uczelni, zarządzanie projektami oraz zastosowanie metody *Data Envelopment Analysis* (DEA) do oceny efektywności podmiotów publicznych. Autorka brała udział w tworzeniu *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego do 2020 r.* (projekt środowiskowy). Pracowała również jako ekspert przy projekcie *European Benchmarking Initiative* (EBI) koordynowanym przez European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). Uczestniczyła w pracach Komitetu Sterującego projektu *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*, prowadzonego przez Fundację Rektorów Polskich. Jest współautorką międzynarodowego podręcznika z zakresu benchmarkingu w szkolnictwie wyższym: *A Practical Guide: Benchmarking in European Higher Education*.

Praca na stanowisku kierownika biura rektora Politechniki Białostockiej umożliwiła autorce zdobycie praktycznej wiedzy na temat

zarządzania w szkołach wyższych. Duże znaczenie dla powstania monografii miała wizyta studyjna w HIS Hochschul-Informationssystem GmbH w Hannoverze w Niemczech w listopadzie 2011 r., w trakcie której umożliwiono autorce wgląd w dokumentację, przeprowadzenie wywiadów z pracownikami HIS oraz uczestnictwo w warsztatach w ramach projektu benchmarkingu zarządzania jakością, obejmującego osiem uczelni muzycznych.

Poglądy przedstawione w monografii zostały skonfrontowane podczas międzynarodowej konferencji „Benchmarking in Higher Education” organizowanej przez HIS 13–14 września 2012 roku w Hanowerze oraz w trakcie wizyty studyjnej w HIS w lipcu 2013 r.

Wprowadzenie

W warunkach otwartych granic edukacyjnych i rosnącej konkurencji zarządzanie współczesną uczelnią wymaga między innymi zdolności do wprowadzania zmian, konsekwencji w dążeniu do realizacji celów strategicznych i umiejętnego kreowania marki uczelni wyróżniającej ją spośród innych w regionie. Uczelnie muszą odpowiadać na potrzeby zmieniającej się gospodarki oraz zaspokajać rosnące oczekiwania społeczne. Transformacja, której podlegają uczelnie w Polsce, obejmuje sposób prowadzenia badań (interdyscyplinarność, umiędzynarodowienie), kształcenie studentów (z nastawieniem na uzyskiwane kompetencje i efekty kształcenia, uelastycznienie systemu kształcenia, wykorzystywanie nowoczesnych technologii) oraz transfer wiedzy i technologii z uczelni do gospodarki.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się między innymi następujące wyzwania stojące przed współczesnymi uczelniami¹: zachowanie tożsamości uniwersytetu i spełnianie jego naczelnej misji, specjalizacja kształcenia, niedopuszczenie do przekształcenia uniwersytetu w wyższą szkołę zawodową, zachowanie relacji mistrz–uczeń oraz autonomii, radzenie sobie z procesami globalizacyjnymi oraz wprowadzanie nowoczesnych technologii. Zarządzający uczelniami muszą rozwiązywać wiele problemów i wykonywać liczne zadania. W warunkach polskich, gdzie uczelnią kieruje rektor – pracownik naukowy, wyłoniony w trybie wyborów – często jest to bardzo trudne z powodu braku doświadczenia w zarządzaniu osoby obejmującej funkcję rektora. Sprostanie wyzwaniom pojawiającym się we współczesnej przestrzeni edukacyjnej i badawczej oraz zmianom w otoczeniu spo-

¹ D. Hejwosz, *Wyzwania stojące przed szkolnictwem wyższym w Polsce. Uniwersytet czy wyższa szkoła zawodowa?*, „Liberté” 2009, nr 6, Społeczeństwo, <http://liberte.pl/wyzwania-stojace-przed-szkolnictwem-wyzszym-w-polsce-uniwersytet-czy-wyzsza-szkola-zawodowa> (dostęp: 27.06.2012).

łecznoprawnym niejako wymusza przyjęcie postawy rektora-menedżera. Konieczne jest zatem sięganie po nowoczesne metody, techniki i narzędzia zarządzania.

Trudności w zarządzaniu szkołą wyższą wynikają również z niedoskonałości systemu szkolnictwa wyższego, która wiąże się z nieprecyzyjnością regulacji prawnych, miar dorobku naukowego i osiągnięć dydaktycznych, niedookreślonymi relacjami uczelni z otoczeniem oraz oczekiwaniami różnych grup interesariuszy, a także wielością form kształcenia². Narzędziami kształtującymi przejrzystość w systemie szkolnictwa wyższego są rankingi, klasyfikacje, typologie i benchmarking. Rankingi służą pozycjonowaniu uczelni. Ich wiarygodność i rzetelność jest przedmiotem polemiki w środowisku akademickim, ponieważ często opierają się one na subiektywnie dobranych kryteriach. Klasyfikacja oznacza wyczerpujący i rozłączny podział uczelni według określonej zasady. Typologie uczelni wyznaczają uczelnie lub grupy uczelni charakteryzujące się określoną cechą bez konieczności zachowania warunku podziału wyczerpującego i rozłącznego; sprzyjają więc przejrzystości systemu szkolnictwa wyższego, pozwalając na uporządkowanie jego elementów, czyli uczelni. Benchmarking natomiast, poza funkcją kształtowania przejrzystości, ma na celu uczenie i systematyczne doskonalenie się uczelni, a także poznanie najlepszych praktyk i ich twórczą adaptację do specyfiki danej uczelni. Jest postrzegany jako narzędzie imitujące procesy rynkowe i poprzez to wzmacniające konkurencyjność. Efektem ubocznym rankingów może być natomiast takie działanie zarządzających uczelniami, które zmierza nie do rzeczywistego rozwoju uczelni, a jedynie do poprawy wskaźników (często za pomocą sztucznych zabiegów).

Benchmarking jest narzędziem ewaluującym. Na podstawie przeglądu literatury można wnioskować, że liczba i różnorodność definicji, typologii, metodyk oraz podejść do niego powoduje często brak zrozumienia jego istoty, postrzeganie go przez pryzmat własnych zainteresowań naukowych bądź też kompetencji zawodowych. Jest to widoczne zarówno w badaniach naukowych z zakresu benchmarkingu, jak i przykładach jego zastosowań. Najczęstszym problemem, zauważonym w literaturze, jest nieuporządkowanie zagadnień teoretycznych z tego zakresu, sprowadzanie benchmarkingu do rankingu

² J. Nazarko, K.A. Kuźmicz, *Typologia i grupowanie uczelni w świetle doświadczeń międzynarodowych*, prezentacja wygłoszona w trakcie Szkoły Letniej dla Kanclerzy i Kwestorów organizowanej przez FRP w Jaworzu, 9 czerwca 2011.

będz̄ też ograniczenie się do porównywania wskaźników, czyli praktykowanie benchmarkingu statystycznego. Jak rekomenduje A. Kelly³, w szkolnictwie wyższym powinien być stosowany benchmarking porównawczy, odnoszący się nie tylko do efektów, ale również do sposobów ich osiągnięcia. Znamienne jest również zamienne stosowanie pojęć benchmarking i benchmark, czyli identyfikowanie benchmarków zamiast przeprowadzania benchmarkingu. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele pozycji, których tytuł zawiera słowo „benchmarking”, a treść ograniczona jest jedynie do wskazania benchmarków.

Dokonując przeglądu dostępnych raportów z przeprowadzonych inicjatyw benchmarkingowych w szkołach wyższych na świecie, oprócz zidentyfikowania w nich wspomnianych wyżej problemów, należy wskazać, że przebiegały one często w sposób chaotyczny, niezgodny z istotą benchmarkingu, czyli możliwością uczenia się, jak również bez zachowania ciągłości i systematyczności procesu. Można również stwierdzić, że były przedsięwzięciami o charakterze incydentalnym.

Studiując publikowane źródła, niejednokrotnie trudno jest zdefiniować metodykę przeprowadzonych inicjatyw benchmarkingowych w uczelniach.

Na podstawie krytycznej analizy piśmiennictwa można zauważyć, że benchmarking w szkolnictwie wyższym, pomimo rosnącej popularności, cechuje się wieloma niedostatkami metodycznymi oraz ma słabe umocowanie w teorii zarządzania.

W polskich szkołach wyższych benchmarking stosowany był dotychczas w sposób nieformalny, poprzez wymianę doświadczeń zarządzających uczelniami, na przykład na forum konferencji rektorów, kanclerzy czy kwestorów. Opisanym przypadkiem wycinkowego zastosowania benchmarkingu w szkołach wyższych w Polsce jest benchmarking serwisów WWW bibliotek akademickich⁴. Dokonano w nim porównania serwisów bibliotek dwudziestu pięciu najlepszych uczelni polskich (według rankingu „Rzeczpospolitej” z 2002 roku) oraz amerykańskich (według rankingu „Usnews” z tego samego okresu). Badanie przeprowadzono za pomocą kwestionariusza obejmującego

³ A. Kelly, *Benchmarking for School Improvement: A Practical Guide for Comparing and Achieving Effectiveness*, Taylor & Francis e-Library, London 2005.

⁴ R. Sapa, *Benchmarking w doskonaleniu serwisów WWW bibliotek akademickich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

cechy opisujące funkcjonalność serwisu WWW biblioteki akademickiej⁵. Natężenie cechy określono w skali punktowej, przyjmując, że wartość maksymalna oznacza najlepszą praktykę. Należy zauważyć, że w dużej mierze badanie ograniczono do wskazania benchmarków. Autor badania zastrzegł, że następny etap powinien stanowić benchmarking procesowy, który ukazałby przyczyny osiągania lepszych rezultatów⁶. Dotychczas jedyną inicjatywą benchmarkingową o zasięgu krajowym był projekt *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*, koordynowany przez Fundację Rektorów Polskich⁷. Należy jednak zwrócić uwagę, że w projekcie również brakuje wskazówek metodycznych co do stosowania benchmarkingu w uczelni.

W Polsce zapisy rekomendujące stosowanie benchmarkingu w szkolnictwie wyższym pojawiły się w dokumentach strategicznych, na przykład w *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020*, opracowanej w ramach projektu środowiskowego Fundacji Rektorów Polskich (FRP), Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP), Konferencji Rektorów Zawodowych Szkół Polskich (KRZaSP) i Konferencji Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych (KRePSZ).

Istnieje potrzeba dostarczenia polskiemu środowisku akademickiemu narzędzi metodycznych z zakresu benchmarkingu, ze szczególnym uwzględnieniem benchmarkingu porównawczego jako właściwego do stosowania w szkołach wyższych i odróżnieniem go od benchmarkingu statystycznego oraz rankingu uczelni. Autorka zauważyła lukę poznawczą w zakresie benchmarkingu uczelni i potrzebę usystematyzowania wiedzy i syntezy koncepcji dotyczącej benchmarkingu w szkołach wyższych oraz stworzenia jego spójnej metodyki w odniesieniu do uczelni jako organizacji uczącej się. W warunkach polskich podjęcie problematyki benchmarkingu jako narzędzia doskonalącego zarządzanie uczelniami jest przedsięwzięciem nowatorskim. Przedmiot rozważań ma charakter innowacyjny również w kontekście piśmiennictwa zagranicznego. W szczególności wartość dodaną pracy stanowi nowatorskie połączenie benchmarkingu z koncepcjami: benchgraftingu⁸ oraz tworzenia klimatu dla kre-

⁵ *Ibidem*, s. 15.

⁶ *Ibidem*, s. 47.

⁷ *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, red. J. Woźnicki, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2008.

⁸ B.S. Codling, *Benchgrafting: A model for successful implementation of the conclusions of benchmarking studies*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1998, Vol. 5, No. 3, s. 158–164.

atywności i myślenia lateralnego⁹. Zaproponowane treści stanowią próbę wypełnienia luki w zakresie koncepcji benchmarkingu w szkołach wyższych.

Cele przedstawionych w monografii badań obejmowały między innymi: usystematyzowanie wiedzy na temat inicjatyw benchmarkingowych w szkolnictwie wyższym na świecie poprzez ich krytyczną analizę i klasyfikację oraz określenie synergetycznych relacji pomiędzy benchmarkingiem a koncepcjami benchgraftingu, klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego w zarządzaniu uczelnią jako organizacją uczącą się. Ważnym celem było opracowanie referencyjnej metodyki benchmarkingu procesowego w uczelniach opartej na koncepcji spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego.

Zasadniczy problem badawczy pracy zawiera się w odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób zintegrować model spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego z ideami benchgraftingu, klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego we wspólnej koncepcji doskonalenia zarządzania uczelnią jako organizacją uczącą się?

Podjęcie próby rozwiązania tego problemu motywowane jest głównie następującymi względami:

- 1) brakiem znaczących publikacji dotyczących metodyki przeprowadzania benchmarkingu w szkołach wyższych na łamach wiodących czasopism z zakresu zarówno benchmarkingu, jak i szkolnictwa wyższego;
- 2) istnieniem luk poznawczych w zakresie koncepcji benchmarkingu w uczelni, przejawiających się w braku zrozumienia jego istoty i przez to błędnym stosowaniu;
- 3) niedostatkami metodycznymi analizowanych inicjatyw benchmarkingowych.

Autorka miała możliwość weryfikacji wstępnie opracowanej metodyki poprzez bezpośrednie uczestnictwo w pracach Komitetu Sterującego projektu FRP *Benchmarking w szkolnictwie wyższym*. Szczególnie istotne były wizyty studyjne w HIS, lidera w zakresie stosowania benchmarkingu w szkołach wyższych w Niemczech. Umożliwiły one

⁹ G. Ekvall, L. Ryhammar, *The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University*, „Creativity Research Journal” 1999, Vol. 12, No. 4, s. 303–310; European University Association, *Creativity in higher education: Report on the EUA Creativity Project 2006–2007*, Belgium 2007, s. 9; M. Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009.

uwzględnienie w proponowanej metodyce problemów wynikających z praktycznego zastosowania benchmarkingu w uczelniach. Ma to duże znaczenie, ponieważ upublicznione raporty z przeprowadzonych inicjatyw benchmarkingowych nie zawierają szczegółowych informacji, co wynika z ogólnej zasady poufności obowiązującej w tego typu przedsięwzięciach.

Za dowód uznania zasadności podjęcia tematu można uznać fakt, iż autorka uzyskała na realizację pracy grant Narodowego Centrum Nauki na projekt badawczy *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią*¹⁰. Monografia powstała na podstawie pracy doktorskiej pod tym samym tytułem, zrealizowanej w ramach grantu i obronionej z wyróżnieniem 21 marca 2013 r. na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Promotorem rozprawy był prof. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko¹¹.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów. W rozdziale pierwszym uporządkowano pojęcia związane z zarządzaniem uczelnią. Omówiono ład akademicki, wewnętrzne zarządzanie uczelnią, modele zarządzania uczelnią, organy zarządzające uczelnią. Zwrócono uwagę na podmioty zewnętrzne mające wpływ na zarządzanie uczelniami, scharakteryzowano zasoby uczelni. Wskazano na szczególną rolę koncepcji organizacyjnego uczenia się oraz organizacji uczącej się w kontekście uczelni jako elementów mocno związanych z benchmarkingiem. Przedstawiono również podstawowe procesy zachodzące w uczelni, klasyfikację i przykłady procesów zachodzących w uczelni oraz podkreślono, że doskonalenie procesów poprzez benchmarking stanowi istotny sposób doskonalenia całej uczelni.

W rozdziale drugim przeprowadzono dyskusję na temat pojęcia benchmarkingu, przedstawiono jego definicję, denotację oraz ewolucję. Wskazano luki i nieścisłości występujące w tym zakresie w literaturze, szczególną uwagę zwrócono na pojęcia, z którymi benchmarking jest mylnie utożsamiany. Opracowano zestawienie celów benchmarkingu, wskazano jego bariery i korzyści. Zaprezentowano kontestację

¹⁰ Grant NCN, *Benchmarking procesowy jako instrument doskonalenia zarządzania uczelnią*, nr umowy UMO-2011/01/N/HS4/05606.

¹¹ Prof. dr hab. inż. Joanicjusz Nazarko, obecnie dziekan Wydziału Zarządzania Politechniki Białostockiej, kierownik Katedry Informatyki Gospodarczej i Logistyki oraz profesor stowarzyszony Université du Québec w Trois-Rivières w Kanadzie. Rektor Politechniki Białostockiej w kadencji 2005–2008. Zajmuje się zarządzaniem technologią, foresightem, prognozowaniem, benchmarkingiem oraz analizą produktywności w sektorze korporacyjnym i publicznym.

falszywych przekonań dotyczących benchmarkingu. Podjęto również próbę uporządkowania zagadnień teoretycznych związanych z benchmarkingiem poprzez umiejscowienie benchmarkingu w instrumentarium zarządzania. Jako potwierdzenie ważnej roli benchmarkingu w zarządzaniu wskazano, że w dwóch badaniach dotyczących najczęściej stosowanych narzędzi zarządzania przeprowadzanych przez firmę Bain & Company w 2008 i 2010 roku pierwsze miejsce zajął benchmarking. W ostatnich badaniach z 2012 roku benchmarking zajął czwartą pozycję. W rozdziale tym dokonano również przeglądu klasyfikacji benchmarkingu, wskazano nieścisłości metodyczne w nich występujące, zaproponowano kryteria tych klasyfikacji oraz przedstawiono autorską klasyfikację benchmarkingu z uwzględnieniem kryterium przedmiotowego, podmiotowego, rodzaju danych i ochrony danych, wsparcia i relacji z partnerami. Podano najczęściej cytowane metodyki benchmarkingu stanowiące przykłady metodyk akademickich, stworzonych przez ekspertów oraz przez organizacje. Opracowano klasyfikację metodyk benchmarkingowych, stanowiącą syntezę poczynionych spostrzeżeń i uwzględniającą kryterium kompleksowości, źródła opracowania metodyki oraz odbiorcy.

W rozdziale trzecim przedstawiono przesłanki podejmowania benchmarkingu w szkołach wyższych z rozróżnieniem dwóch aspektów jego stosowania, jako narzędzia kształtującego przejrzystość funkcjonowania oraz jako czynnika wpływającego na rozwój i konkurencyjność uczelni. Następnie dokonano przeglądu i analizy najnowszych i najbardziej znaczących w środowisku akademickim inicjatyw benchmarkingowych, które egzemplifikują różne sposoby aplikacji tego narzędzia w sektorze uczelni. Jako źródła wiedzy wykorzystano dostępne publikacje naukowe i raporty. Zaprezentowano studium przypadku dwóch projektów (polskiego i europejskiego), w których autorka brała czynny udział. Zaproponowano też klasyfikację inicjatyw benchmarkingowych. Podsumowanie powyższych analiz stanowi wskazanie antycypowanych korzyści oraz ograniczeń w stosowaniu benchmarkingu w szkołach wyższych, ze szczególnym uwzględnieniem warunków polskich.

Rozdział czwarty stanowi studium przypadku HIS Hochschul-Informationssystem GmbH, instytucji będącej elementem systemu szkolnictwa wyższego w Niemczech, mającej wieloletnie doświadczenie w obszarze moderowania projektów benchmarkingowych w uczelniach. W szczególności przedmiotem analizy były stosowane przez HIS podejście, metodyka i narzędzia. W ramach studium przypad-

ku przeprowadzono wywiady swobodne pogłębione z pracownikami HIS oraz uczestnikami warsztatów benchmarkingowych, zastosowano metodę obserwacji z wykorzystaniem techniki obserwacji uczestniczącej, metodę badania dokumentów, metodę monograficzną oraz metodę analizy i konstrukcji logicznej. Opracowanie stanowi wartościowy materiał dla rozpoczynających działania benchmarkingowe z uwagi na brak wskazówek metodycznych dotyczących benchmarkingu w uczelni w literaturze przedmiotu. Autorka zobowiązała się do dochowania zasady poufności obowiązującej w benchmarkingu i skupiła się na zagadnieniach metodologicznych¹².

W rozdziale piątym przedstawiono propozycję referencyjnej metodyki benchmarkingu procesowego w uczelni, opartej na koncepcji spirali benchmarkingowej A. Kelly'ego. Koncepcja ta została znacznie zmodyfikowana i zinterpretowana. Idea metodyki opiera się na uwzględnieniu synergetycznych relacji pomiędzy benchmarkingiem a tworzeniem w uczelni klimatu dla kreatywności i myślenia lateralnego oraz koncepcji benchgraftingu. Wartością dodaną, wynikającą z uwzględnienia koncepcji benchgraftingu w benchmarkingu uczelni, jest praktyka, która stanowi hybrydę powstałą w wyniku modyfikacji praktyki zaczerpniętej z partnerskiej organizacji i adaptowanej na potrzeby uczelni z uwzględnieniem jej specyfiki. Konsekwentne realizowanie przedsięwzięć z proponowanej mapy przedsięwzięć benchmarkingowych nadaje benchmarkingowi charakter ciągły i systematyczny. Dzięki niemu uczelnia systematycznie się uczy i w ten sposób może stać się organizacją uczącą się.

W rozdziale szóstym przedstawiono zbiór dobrych praktyk i rekomendacji. Uwzględniono rekomendacje dotyczące istoty i założeń benchmarkingu w uczelniach oraz w zakresie organizacji i przebiegu benchmarkingu w szkole wyższej. Rozważono również, w jaki sposób powinny być prowadzone działania benchmarkingowe w polskich uczelniach, z uwzględnieniem specyfiki polskiego środowiska akademickiego.

Benchmarking jest jednym z najchętniej stosowanych narzędzi zarządzania (badania firmy Bain & Company). Z uwagi na to książka powinna być interesującą pozycją dla menedżerów zarówno sektora prywatnego, jak i publicznego. Proponowana metodyka benchmarkingu procesowego jest przeznaczona dla uczelni, ale ma charakter referencyjny i może być dostosowana do innych podmiotów. W mo-

¹² Przedstawione informacje publikowane są za zgodą HIS.

nografii rekomendowane jest stosowanie benchmarkingu procesowego, który ma charakter porównawczy (a nie statystyczny, czy wskaźnikowy), a więc nacisk położony został na porównania jakościowe. Dlatego też książka kierowana jest bardziej do sektora publicznego. Powinna być szczególnie interesująca dla menedżerów szkolnictwa wyższego, ale także dla wszystkich pracowników uczelni. Zawiera wiele spostrzeżeń na temat zarządzania uczelniami opartych na najnowszym międzynarodowym piśmiennictwie, ale także wynikających z osobistych doświadczeń autorki, która pracowała wcześniej na stanowisku kierownika biura rektora.

Literatura

I. Artykuły z wydawnictw ciągłych

- Achtemeier S.D., Simson R.D., *Practical considerations when using benchmarking for accountability in higher education*, „Innovative Higher Education” 2005, Vol. 30, No. 2, s. 117–128.
- Ahmed P.K., Rafiq M., *Integrated benchmarking a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis*, „Benchmarking for Quality Management and Technology” 1998, Vol. 5, No. 3, s. 225–242.
- Alstete J.W., *Measurement benchmarks or „real” benchmarking? An examination of current perspectives*, „Benchmarking: An International Journal” 2008, Vol. 15, No. 2, s. 178–186.
- Amaral P., Sousa R., *Barriers to internal benchmarking initiatives an empirical investigation*, „Benchmarking: An International Journal” 2009, Vol. 16, No. 4, s. 523–542.
- Amiri A.N. i in., *Increasing the Intellectual Capital in Organisation: Examining the Role of Organizational Learning*, „European Journal of Social Sciences” 2010, Vol. 14, No. 1, s. 98–108.
- Anand G., Kodali R., *Benchmarking the benchmarking models*, „Benchmarking: An International Journal” 2008, Vol. 15, No. 3, s. 257–291.
- Andropoulos C., Gotsi M., *Lessons from a creative culture*, DMI Review Article, 2002, Vol. 13, No. 2, www.dmi.org/dmi/html/publications/journal/fullabstract_d.jsp?itemID=02132AND57 (dostęp: 10.03.2012).
- Argyris C., *Double loop learning in organizations*, „Harvard Business Review” 1977, Vol. 55, No. 5, s. 115–125.
- Balcerak A., *Symulacja we wspomaganii i badaniu uczenia się organizacyjnego*, „Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej”, nr 80, „Studia i Materiały” 2006, nr 22, s. 161–180.
- Barber E., *Benchmarking the management of projects: A review of current thinking*, „International Journal of Project Management” 2004, Vol. 22, No. 4, s. 301–307.
- Bieliński J., *Dotacja i czesne*, „Forum Akademickie” 2006, t. 12, <http://forumakademickie.pl/fa/2006/12/dotacja-i-czesne/> (dostęp: 21.04.2012).
- Bieliński J., *Źródła i koszty*, „Forum Akademickie” 2007, t. 1, <http://forumakademickie.pl/fa/2006/12/dotacja-i-czesne/> (dostęp: 21.04.2012).

- Blank J.L.T., van Hulst B.L., Koot P.M., Aa van der R., *Benchmarking overhead in education: A theoretical and empirical approach*, „Benchmarking: An International Journal” 2012, Vol. 19, No. 2, s. 239–254.
- Blumenstock G. i in., *Benchmarking-Vorhaben in der Patientenversorgung in Deutschland: Analysemethodik, Erhebungsergebnisse und gute Praxis*, „Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen” 2011, Vol. 105, No. 5, s. 335–338.
- Boyce M.E., *Organisational Learning is Essential to Achieving and Sustaining Change in Higher Education*, „Innovative Higher Education” 2003, Vol. 28, No. 2, s. 119–136.
- Bui H., Baruch Y., *Creating learning organizations in higher education: Applying a systems perspective*, „The Learning Organization” 2010, Vol. 17, No. 3, s. 228–242.
- Chałasińska-Macukow K., *Misja uniwersytetu XXI wieku – przykład polski*, „Nauka i szkolnictwo wyższe” 2009, t. 34, nr 2, *Przyszłość szkolnictwa wyższego*, s. 164–167.
- Codling B.S., *Benchgrafting: A model for successful implementation of the conclusions of benchmarking studies*, „Benchmarking for Quality Management & Technology” 1998, Vol. 5, No. 3, s. 158–164.
- Cook W.D., Seiford L.M., Zhu J., *Models for performance benchmarking: Measuring the effect of e-business activities on banking performance*, „Omega” 2004, Vol. 32, No. 4, s. 313–322.
- Dearlove J., *A continuing role for academics: The governance of UK universities in the post-dearing era*, „Higher Education Quarterly” 2002, Vol. 56, No. 3, s. 257–275.
- Deem R., Brehony K.J., *Management as ideology: The case of „New managerialism” in higher education*, „Oxford Review of Education” 2005, Vol. 31, No. 2, s. 217–235.
- Deros B.M., Yusof S.M., Salleh A.M., *A benchmarking implementation framework, for automotive manufacturing SMEs*, „Benchmarking: An International Journal” 2006, Vol. 13, No. 4, s. 396–430, na podstawie: NPC, *Achieve business excellence through best practices*, Malaysian Benchmarking Service, The Best Practices Division, National Productivity Corporation, 1999.
- Dill D., *Academic Accountability and University Adaptation: The architecture of an academic learning organization*, „Higher Education” 1999, Vol. 38, No. 2, s. 127–154.
- Doll W.J., Deng X., Scazzero J.A., *A process for post-implementation IT benchmarking*, „Information & Management” 2003, Vol. 41, No. 2, s. 199–212.
- Ekvall G., Ryhammar L., *The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University*, „Creativity Research Journal” 1999, Vol. 12, No. 4, s. 303–310.
- Fiol C.M., Lyles M.A., *Organizational Learning*, „Academy of Management Review” 1985, Vol. 10, No. 4, s. 803–813.
- Garvin D., *Building learning organizations*, „Harvard Business Review” 1993, Vol. 71, s. 78–91.

- Geraedts M., Selbmann H.K., *Benchmarking in der Gesundheitsversorgung: Fazit und Empfehlungen*, „Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen” 2011, Vol. 105, No. 5, s. 412–416.
- Gleich R., Motwani J., Wald A., *Process benchmarking: A new tool to improve the performance of overhead areas*, „Benchmarking: An International Journal” 2008, Vol. 15, No. 3, s. 242–256.
- Gregorczyk S., Ogonek K., *Uwarunkowania strategiczne zarządzania procesowego*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2007, nr 82, s. 55–73.
- Gudz N.A., *Implementing the sustainable development policy at the University of British Columbia*, „International Journal of Sustainability in Higher Education” 2004, Vol. 5, No. 2, s. 156–168.
- Hagelund B., *Benchmarking in university administration: A case study from the University of Copenhagen*, „Perspectives” 1999, Vol. 3, No. 2, s. 89–93.
- Hawkins P., *Organizational learning. Taking Stock and facing the challenge*, „Management Learning” 1994, Vol. 25, s. 433–461.
- Hejwosz D., *Wyzwania stojące przed szkolnictwem wyższym w Polsce. Uniwersytet czy wyższa szkoła zawodowa?*, „Liberté” 2009, nr 6, *Społeczeństwo*, <http://liberte.pl/wyzwania-stojace-przed-szkolnictwem-wyzszym-w-polsce-uniwersytet-czy-wyzsza-szkola-zawodowa/> (dostęp: 27.06.2012).
- Henderson-Smart C. i in., *Benchmarking learning and teaching: Developing a method*, „Quality Assurance in Higher Education” 2006, Vol. 14, No. 2, s. 143–155.
- Henning T.F.P., Muruvan S., Feng W.A., Dunn R.C., *The development of a benchmarking tool for monitoring progress towards sustainable transportation in New Zealand*, „Transport Policy” 2011, Vol. 18, No. 2, s. 480–488.
- Hodgkinson M., Brown G., *Enhancing the Quality of Education: A Case Study and Some Emerging Principles*, „Higher Education” 2003, Vol. 45, s. 337–352.
- Isaksen S.G., Laurer K.J., Britz A., *Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire*, „Creativity Research Journal” 2000–2001, Vol. 13, No. 2, s. 171–184.
- Jackson N., *Benchmarking in UK HE: An overview*, „Quality Assurance in Education” 2001, Vol. 9, No. 4, s. 218–235.
- Jarrar Y.F., Zairi M., *Future trends in benchmarking for competitive advantage: A global survey*, „Total Quality Management” 2001, Vol. 12, No. 7, 8, s. 906–912.
- Jajszyk A., *Polskie uniwersytety potrzebują reanimacji*, „Rzeczpospolita”, 26 lutego 2008, s. A16–A17.
- Jokiel G., *Podejście procesowe w zarządzaniu. Geneza i kierunki rozwoju koncepcji. Podejście procesowe w organizacjach*, red. S. Nowosielski, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 52, Wrocław 2009, s. 20.
- Kezar A., *What campuses need to know about organizational learning and the learning organization*, „New Directions for Higher Education” 2005, No. 131, s. 11.

- Kolsaker A., *Akademic professionalism in the managerialist era: A study of English universities*, „Studies in Higher Education” 2008, Vol. 33, No. 5, s. 513–525.
- Kozak M., *Destination benchmarking*, „Annals of Tourism Research” 2002, Vol. 29, No. 2, s. 497–519.
- Kristensen B., *The Entrepreneurial University as a Learning University*, „Higher Education in Europe” 1999, Vol. XXIV, No. 1, s. 35–46.
- Kulmala J., *Benchmarking in ammatillisen aikuiskoulutuskeskuksen toiminnan kehittämisen välineenä*, „Acta Universitatis Tamperensis” 663, Tampere, za: P. Kyrö, *Revising the concept and forms of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal” 2003, Vol. 10, No. 3, s. 210.
- Kuźmicz K.A., *Koncepcja organizacji uczącej się w kontekście szkoły wyższej*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2010, t. 2, nr 4, s. 116.
- Kuźmicz K.A., *Korzyści i ograniczenia benchmarkingu w uczelniach*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2013, Vol. 5, Issue 4, s. 21–33.
- Kyrö P., *Revising the concept and forms of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal” 2003, Vol. 10, No. 3, s. 211.
- Lai M., Wang W., Huang H., Kao M., *Linking the benchmarking tool to a knowledge-based system for performance improvement*, „Expert Systems with Applications” 2011, Vol. 38, No. 8, s. 10579–10586.
- Lewi N. i in., *Universities as learning organizations: Implications and challenges*, „Educational Research and Review” 2008, Vol. 3, No. 9, s. 289–293.
- Li H., Cheng E.W.L., Love P.E.D., Irani Z., *Co-operative benchmarking: A tool for partnering excellence in construction*, „International Journal of Project Management” 2001, Vol. 19, No. 3, s. 171–179.
- Lisiecka K., *Benchmarking narzędziem doskonalenia procesów biznesu firmy*, „Problemy Jakości” 1999, nr 1, s. 20.
- Manzini R., Lazzarotti V., *The benchmarking of information systems supporting the university administrative activities: An Italian experience*, „Benchmarking: An International Journal” 2006, Vol. 13, No. 5, s. 596–618.
- Martyniak Z., *O koncepcjach zarządzania raz jeszcze*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2001, nr 4, [za:] *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, J. Nazarko, Difin, Warszawa 2006, s. 16.
- Mawson A., *Benchmarking... Just a load of numbers?*, „Facilities Management” 1994, Vol. 1, No. 3, [za:] J. Housley, *Benchmarking – is it worth it?*, „Perspectives” 1999, Vol. 3, No. 3, s. 74.
- Mistry V., *Benchmarking e-learning: Trialling the „MIT90s” Framework*, „Benchmarking: An International Journal” 2008, Vol. 15, No. 3, s. 326–340.
- Moriarty J.P., Smallman C., *En route to a theory of benchmarking*, „Benchmarking: An International Journal” 2009, Vol. 16, No. 4, s. 484–503.
- Nazarko J., Kuźmicz K., Szubzda E., Urban J., *Benchmarking and its application in higher education in Europe*, „Higher Education in Europe” 2009, Vol. 34, No. 3–4, s. 497–510.
- Nazarko J., Kuźmicz K., Szubzda E., Urban J., *Benchmarking szansą poprawy pozycji konkurencyjnej polskich uczelni*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” 2009, t. 2, nr 34, s. 60–72.

- Novak-Zezula S. i in., *Qualitätsentwicklung durch Benchmarking zwischen Krankenhäusern*, „Organisations-Entwicklung” 2001, Vol. 3, s. 26.
- O’Reagain S., Keegan R., *Benchmarking explained*, [in:] *Benchmarking in Europe. Working together to build competitiveness*, Public Sector Information Group, 2000, s. 8.
- Örtenbald A., *A typology of the ideas of learning organization*, „Management Learning” 2002, Vol. 33, No. 2, s. 213–230.
- Örtenbald A., *On differences between organizational learning and learning organization*, „Learning Organization” 2001, Vol. 8, No. 3, 4, s. 125–133.
- Örtenblad A., *Toward a contingency model of how to choose the right type of learning organization*, „Human Resources Development Quarterly” 2004, Vol. 15, No. 3, s. 347–350.
- Pieske R., *Benchmarking: das Lernen von anderen und seine Begrenzungen*, „IO Management Zeitschrift” 1994, No. 6, Verlag Industrielle Organisation BWIETH, s. 19–23.
- Proulx R., *Higher Education Ranking and League Tables: Lessons Learned from Benchmarking*, „Higher Education in Europe” 2007, Vol. 32, No. 1, s. 71–82.
- Radnor Z., Robinson J., *Benchmarking Innovation: A Short Report*, „Creativity and Innovation Management” 2000, Vol. 9, No. 1, s. 3–13.
- Salmi J., *The Growing Accountability Agenda: Progress or Mixed Blessing?*, „Higher Education Management and Policy” 2009, Vol. 21, No. 1, s. 109–129.
- Schmidt S.J., *Self-Organisation and Learning Culture*, „Constructivist Foundation” 2010, Vol. 5, No. 3, s. 121–129.
- Strata R., *Organizational learning: The key to management innovation*, „Sloan Management Review” 1989, Vol. 30, No. 3, s. 63–74.
- Stratmann F., *Benchmarking von Hochschulverwaltungen – Einführung und Überblick*, „Kurzinformation Bau und Technik” 2005, Vol. B5, s. 1–11.
- Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*, [w:] *Administracja publiczna. Studia krajowe i międzynarodowe*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Administracji Publicznej w Białymstoku” 2003, nr 2, s. 28–46.
- Tijssen R.J.W., Leeuwen van T.N., Wijk van E., *Benchmarking university – industry research cooperation worldwide: Performance measurements and indicators based on co-authorship data for the world’s largest universities*, „Research Evaluation” 2009, Vol. 18, No. 1, s. 13–24.
- Truong Luu V., Kim S.Y., Huynh T.A., *Improving project management performance of large contractors using benchmarking approach*, „International Journal of Project Management” 2008, Vol. 26, No. 7, s. 758–769.
- Tsai Y., Beverton S., *Top-down management: An effective tool in higher education?*, „International Journal of Education Management” 2007, Vol. 21, No. 1, s. 6–16.
- Vitasek K., Manrodt K.B., *Benchmarking – Prerequisite for Building Best-in-Class Supply Chains*, „ProLogis Supply Chain Review” 2006, Fall, s. 1–12.
- Weinstein L.B., Petrick J.A., Saunders P.M., *What higher education should be teaching about quality – but it is not*, „Quality Progress” 1998, Vol. 31, No. 4, s. 91–95.

- White J., Weatherby R., *Can universities become true learning organizations?*, „The Learning Organization” 2005, Vol. 12, No. 3, s. 292–298.
- Williams J., Brown Ch., Springer A., *Overcoming benchmarking reluctance: A literature overview*, „Benchmarking: An International Journal” 2012, Vol. 19, No. 2, s. 255.
- Xu Y., Yeh Ch.H., *An integrated approach to evaluation and planning of best practices*, „Omega” 2011, No. 40, s. 65–78.
- Yasin M., *The theory and practice of benchmarking then and now*, „Benchmarking: An International Journal” 2002, Vol. 9, No. 3, s. 217–243.
- Zairi M., Al-Mashari M., *The role of benchmarking in best practice management and knowledge sharing*, „Journal of Computer Information Systems” 2005, s. 14–31.

II. Publikacje zwarte

- Andersen B., *Benchmarking*, [w:] *Performance Management*, ed. A. Rolstadås, Chapman & Hall, London 1995.
- Benchmarking for Higher Education*, eds N. Jackson, H. Lund, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham 2000.
- Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, red. J. Woźnicki, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2008.
- Bielawa A., *Podstawowe instrumentarium zarządzania jakością usług w instytucjach publicznych*, [w:] *Zarządzanie jakością usług w instytucjach publicznych*, red. J. Fraś, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Bogdanienko J., *Zmiana jako wyzwanie dla współczesnego menedżera*, [w:] *Organizacja i zarządzanie w zarysie*, red. J. Bogdanienko, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2010.
- Bowers F.D., *Digital Equipment Corporation*, [za:] Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- Camp R.C., *Benchmarking. The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, New York 1989.
- Camp R.C., *The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, New York 1989.
- Clark B.R., *The Academic Profession: National, Disciplinary and Institutional Settings*, University of California Press, Los Angeles 1987.
- Czarnecki M., *Organizacja ucząca się*, [w:] *Wybrane metody zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. B. Olszewska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Fahley J., *Outwitting Outmaneuvering and Outperforming Competitors*, John Wiley, New York 1999.

- Fielden J., *Global trends in university governance*, The World Bank, Washington 2008.
- Geus de A., [w:] Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Hafner T., März A., Barthelmes T., *HIS Hochschul-Information-System GmbH*, Ficher Druck, Peine, Hannover 2009.
- Hallak J., Poisson M., *Corrupt Schools, Corrupt Universities: What can be done?*, International Institute for Educational Planning, Paris 2006.
- Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2002.
- Jabłeczka J., *Uniwersytet jako organizacja ucząca się*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w szkolnictwie wyższym*, red. A. Szuwarzyński, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2004 (dokument elektroniczny udostępniony przez autorkę).
- Karlöf B., Östblom S., *Benchmarking: A Signpost to Excellence in Quality and Production*, John Wiley & Sons, New York 1993.
- Karwowski M., *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa 2009.
- Keehley P., Ambergrombie N.N., *Benchmarking in the public and non profit sectors. Best Practices for Achieving Performance Breakthroughs*, 2nd ed., Jossey-Bass, A Wiley Imprint, San Francisco 2008.
- Keehley P. i in., *Benchmarking for Best Practices in the Public Sector: Achieving Performance Breakthroughs in Federal, State, and Local Agencies*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco 1997.
- Kelly A., *Benchmarking for School Improvement: A Practical Guide for Comparing and Achieving Effectiveness*, Taylor & Francis e-Library, London 2005.
- Kofman K., Senge P.M., *Communities of commitment: The heart of learning organizations*, [in:] *Learning organizations: Developing cultures for tomorrow's workplace*, eds S. Charla, J. Renesch, Productivity Press, New York 1995.
- Kosieradzka A., Lis S., *Programowanie poprawy produktywności*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 1998.
- Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Kowalczewski W., Nazarko J., *Przegląd stosowanych instrumentów zarządzania*, [w:] *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, J. Nazarko, Difin, Warszawa 2006.
- Koźmiński A.K., Jamielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Koźuch B., *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003.
- Kunasz M., *Zarządzanie procesami*, ECONOMICUS, Szczecin 2010.
- Kuźmich K.A., *Trendy w benchmarkingu w szkolnictwie wyższym na świecie*, [w:] *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego. Wybrane problemy*, red. J. Woźnicki, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012.

- Martyniak Z., *Metodologiczne podstawy doskonalenia organizacji przedsiębiorstwa*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1982.
- Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*, red. T. Kasprzak, Studia Informatyki Gospodarczej, Difin, Warszawa 2005.
- Nazarko J., Kuźmicz K., Szubzda E., Urban J., *Ogólna koncepcja benchmarkingu i jego stosowalność w szkolnictwie wyższym*, [w:] *Benchmarking w systemie szkolnictwa wyższego*, red. J. Woźnicki, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2008.
- Nogalski B., *Benchmarking*, [w:] *Zarządzanie organizacjami*, red. B. Nogalski i in., Toruń 2002.
- Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M., *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Opolski K., Modzelewski P., *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*, CeDeWu, Warszawa 2004.
- Pawłowski J., *Metodyka oceny efektywności finansowej przedsięwzięć gospodarczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004.
- Pedler M., Aspinwall K., *A concise guide to the learning organization*, Lemos & Crane, London 1998, [za:] A. Örtenblad, *Toward a contingency model of how to choose the right type of learning organization*, „Human Resources Development Quarterly” 2004, Vol. 15, No. 3, s. 347–350.
- Rocki M., Węgleński P., *Zasoby szkoły wyższej*, [w:] *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 1999.
- Rokita J., *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003.
- Sapa R., *Benchmarking w doskonaleniu serwisów WWW bibliotek akademickich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Scheer A.W., *Business Process Excellence. ARIS in Practice*, Springer Verlag, Berlin 2002.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Senge P.M. i in., *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*, Doubleday/Currency, New York 1994, [za:] A. Örtenblad, *Toward a contingency model of how to choose the right type of learning organization*, „Human Resources Development Quarterly” 2004, Vol. 15, No. 3, s. 347–350.
- Smoleński S., *Zarządzanie produktywnością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacji, Bydgoszcz 2000.
- Stapenhurst T., *The benchmarking book. A how-to-guide to best practice for managers and practitioners*, Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford 2009.
- Thieme J.K., *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*, Difin, Warszawa 2009.
- Vught F. van, *The New Context for Academic Quality*, [in:] *Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly*, eds D. Dill, B. Sporn, IAU Press Issues in Higher Education, Pergamon, Oxford 1995.

- Vught F. van i in., *A practical guide: Benchmarking in European Higher Education*, European Centre for Strategic Management of Universities, Brussels 2008.
- Vught F. van i in., *A University Benchmarking Handbook. Benchmarking in European Higher Education*, European Centre for Strategic Management of Universities, Brussels 2010.
- Watson G.H., *Strategic Benchmarking*, Wiley, New York 1993.
- Węgrzyn A., *Benchmarking. Nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kluczbork–Wrocław 2000.
- Wielka encyklopedia PWN*, Warszawa 2003, t. 17.
- Wielki słownik angielsko-polski*, PWN–Oxford, Warszawa 2002.
- Wilkin J., *Ekonomiczno-finansowe uwarunkowania rozwoju szkolnictwa wyższego*, [w:] *Polskie szkolnictwo wyższe. Stan, uwarunkowania, perspektywy*, KRASP, FRP, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
- Woźnicki J., *Założenia ustrojowe publicznej instytucji akademickiej*, [w:] *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, red. J. Woźnicki, Instytut Spraw publicznych, Warszawa 1999.
- Wrycza S., Marcinkowski B., Wyrzykowski K., *Język UML 2.0 w modelowaniu systemów informatycznych*, Helion, Gliwice 2006.
- Zackiewicz B., *Przegląd technik i narzędzi wspomagających zarządzanie kosztami nowego produktu poprzez rachunek kosztów docelowych*, [w:] *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław 2008, [za:] Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Założenia dotyczące rozwoju systemu informacji zarządczej w szkołach wyższych w Polsce*, red. J. Woźnicki, FRP, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2007.
- Zimmewicz K., *Techniki zarządzania*, PWE, Warszawa 1991.