

**KAROLINA KAPUŚCIŃSKA**

**Administracja Rektorska  
Politechnika Łódzka**

**MAREK MATEJUN**

**Katedra Zarządzania  
Politechnika Łódzka**

## **ROLA NACZELNEGO KIEROWNICTWA W PROCESIE KONTROLI ZARZĄDCZEJ W PUBLICZNYCH SZKOŁACH WYŻSZYCH**

Opiniodawca: **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH**

*Jednym z zadań kierownictwa naczelnego szczebla jest prowadzenie działań kontrolnych zapewniających realizację wyznaczonych celów. W jednostkach sektora publicznego działania te wiążą się z wprowadzeniem procesu kontroli zarządczej. Dotyczy to również publicznych szkół wyższych, które realizują ważne społecznie i gospodarczo zadania związane z kształceniem kadr i prowadzeniem działalności naukowej. Wdrożenie kontroli zarządczej związane jest tu z podjęciem wielu działań, za które odpowiedzialność ponoszą rektorzy. Biorąc to pod uwagę jako cel artykułu wyznaczono prezentację działań podejmowanych przez naczelne kierownictwo publicznych szkół wyższych w procesie wdrażania systemu kontroli zarządczej. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań własnych przeprowadzonych z wykorzystaniem metody badania dokumentów w 50 publicznych uczelniach z całej Polski.*

### **1. Wprowadzenie**

Jednym z zadań kierownictwa naczelnego szczebla współczesnych organizacji jest prowadzenie działań kontrolnych zapewniających skuteczność i sprawność realizacji wyznaczonych celów. W jednostkach sektora publicznego zadania te wiążą się z wprowadzeniem procesu kontroli zarządczej i rozciągają się również na kontrolę efektywności wydatkowania środków publicznych. Dotyczy to również publicznych szkół wyższych, które realizują ważne społecznie i gospodarczo zadania związane z kształceniem kadr i prowadzeniem

działalności badawczo-rozwojowej. Wdrożenie systemu kontroli zarządczej w tych jednostkach związane jest z podjęciem wielu działań obejmujących różnorodne obszary funkcjonalne, za które odpowiedzialność ponoszą rektorzy. Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono zaprezentowanie szeregu działań podejmowanych i koordynowanych przez naczelne kierownictwo publicznych szkół wyższych w procesie wdrażania systemu kontroli zarządczej.

Realizacji celu pracy poświęcono przegląd literatury oraz aktów prawnych dotyczących opisywanej tematyki. W artykule przedstawiono również wyniki własnych badań empirycznych, które przeprowadzono na podstawie formalnych dokumentów składanych przez naczelne kierownictwo publicznych szkół wyższych z całej Polski.

## 2. Specyficzne uwarunkowania procesu kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych

Istotną kategorię organizacji, wyróżnianych ze względu na formę własności, stanowią **organizacje sektora publicznego** [1, s. 55]. Realizują one ważne zadania związane z zaspokajaniem różnorodnych potrzeb społecznych, tworzą warunki prawno-administracyjne niezbędne do funkcjonowania państwa, a także biorą udział w redystrybucji dochodów budżetowych [3, s. 26]. Wśród sfer działania organizacji sektora publicznego można wymienić między innymi: ochronę zdrowia, sferę bezpieczeństwa, w tym kompleks obronno-wojskowy, infrastrukturę gospodarczą i społeczną, pomoc socjalną, edukację, ochronę środowiska, czy zapewnienie ładu prawno-instytucjonalnego [6, s. 271-290].

Specyficzna kompozycja układu własności oraz celów, funkcji i zadań realizowanych przez organizacje publiczne prowadzi do identyfikacji pewnych właściwości odróżniających je od podmiotów komercyjnych (zob. szerzej: [16, s. 385-387], [17, s. 44-45]). Ważną kategorię organizacji sektora publicznego stanowią **szkoły wyższe**, które pełnią ważne zadania związane z kształceniem kadr dla gospodarki, prowadzeniem badań naukowych oraz działalności badawczo-rozwojowej. Działają one również na rzecz komercjalizacji wiedzy, kreowania i wspierania przedsiębiorczości akademickiej oraz inicjowania różnorodnych działań podejmowanych na styku nauki i gospodarki [15, s. 153-170]. Obecnie publiczne szkoły wyższe stają przed szeregiem nowych wyzwań, dotyczących między innymi wzrostu znaczenia zarządzania strategicznego, czy konieczności wprowadzania zmian w strukturze zatrudnienia i strukturach organizacyjnych [10, s. 124-135].

Przemiany te wynikają również z istotnego komponentu specyfiki organizacji publicznych, jakim jest bardzo silny wpływ przepisów prawnych regulujących działalność tych organizacji [13, s. 110-112]. Aktualną zmianą jest wprowadzenie regulacji **dotyczących kontroli zarządczej** oraz jej koordynacji w jednostkach

sektora finansów publicznych. Przepisy te wynikają z zapisów rozdziału 6 ustawy o finansach publicznych i weszły w życie od 1 stycznia 2010 roku.

Kontrola zarządcza została zdefiniowana w ustawie jako ogół działań podejmowanych dla zapewnienia realizacji celów i zadań organizacji publicznej w sposób zgodny z prawem, efektywny, oszczędny i terminowy. Jej celem jest zapewnienie: zgodności działalności z przepisami prawa oraz procedurami wewnętrznymi, skuteczności i efektywności działania, wiarygodności składanych sprawozdań, ochrony zasobów, przestrzegania i promowania zasad etycznego postępowania, efektywności i skuteczności przepływu informacji oraz zarządzania ryzykiem. Wdrożenie kontroli zarządczej wymaga zatem podjęcia wielu różnorodnych działań (zob. szerzej: [21], [7]), dla których wytyczne zostały określone w Komunikacie Ministra Finansów w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych. Określono tu 5 grup standardów dla kontroli zarządczej obejmujących: środowisko wewnętrzne, zarządzanie ryzykiem, mechanizmy kontroli, zasady udzielania informacji i komunikację, a także monitorowanie i ocenę systemu kontroli. System kontroli zarządczej powinien być w pełni udokumentowany [4, s. 14] w oparciu o przygotowane procedury wewnętrzne, instrukcje, wytyczne i inne dokumenty wewnętrzne.

Obowiązek zapewnienia kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych spoczywa na **naczelnym kierownictwie tych podmiotów**. W szczególności kierownikiem jednostki zobowiązanym do zapewnienia właściwego funkcjonowania systemu jest rektor. Z tego powodu kluczowym dokumentem dla publicznej szkoły wyższej jest Zarządzenie Rektora w sprawie wprowadzenia kontroli zarządczej, wskazujące ogół działań zmierzających do prawidłowego funkcjonowania systemu.

Należy jednak zwrócić uwagę, iż funkcjonowanie kontroli zarządczej obejmuje swoim zasięgiem nie tylko najwyższe kierownictwo, ale również kierowników niższych szczebli, a także wszystkich pracowników. Inicjatywy związane z monitorowaniem celów i zadań oraz wprowadzaniem mechanizmów kontrolnych i działań zaradczych powinny być świadomym postępowaniem każdej z osób zaangażowanych w działalność publicznej szkoły wyższej [por. 11, s. 181]. Do tego potrzebne są więc chęci oraz zaangażowanie w pracę wszystkich pracowników, bez względu na zajmowane stanowisko. Zadania naczelnego kierownictwa szkoły wyższej wiążą się tu więc z przyjęciem znacznie szerszego zakresu obowiązków niż te związane z bezpośrednim wdrażaniem zaleceń ustawowych.

Naczelne kierownictwo w procesie wprowadzania kontroli zarządczej powinno zatem pełnić role charakterystyczne dla procesu **wdrażania zmian w organizacjach publicznych** [2, s. 29-108], [19, s. 19-38]. Szczególnego znaczenia nabiera tu przyjęcie orientacji kreatywnej i rozwojowej, w ramach której podkreśla się role wizjonera i stratega, inicjatora i promotora zmian,

a także pioniera i propagatora nowości [5, s. 33 i dalsze]. Naczelna kadra kierownicza publicznych uczelni wyższych powinna zatem dążyć do przyjęcia funkcji przywódczych, w ramach których następuje połączenie cech przywódczych i charyzmy z dążeniem do rozwoju własnego i całej organizacji [18, s. 225-227]. Ważne staje się tu również **podejście organiczne** które, jak zauważa S. Lachiewicz [9, s. 84], wiąże się z integrowaniem i koordynowaniem złożonego układu operacji oraz przedsięwzięć różnych jednostek i stanowisk pracy poprzez tworzenie odpowiednich warunków działania, wykorzystywanie szans i sprawną realizację procesów.

Zadania te będą wymagały kontynuacji również po wdrożeniu kontroli zarządczej. Sprawne i skuteczne funkcjonowanie tego systemu może bowiem przyczynić się do znacznego usprawnienia procesów realizowanych w publicznych uczelniach wyższych. Należy bowiem pamiętać, że zadania i funkcje kontroli obejmują również funkcje: ochronną, kreatywną, informacyjną, instruktazową oraz pobudzającą [12, s. 305-306]. Funkcjonowanie kontroli zarządczej jest zatem procesem bardzo złożonym. Do jej prawidłowego działania niezbędne będzie zatem zaangażowanie wszystkich osób zaangażowanych w działalność szkoły wyższej, koordynowane przez naczelne kierownictwo uczelni.

### **3. Metodyka badań i formalna charakterystyka analizowanych dokumentów**

Realizacji celu pracy poświęcono własne badania empiryczne przeprowadzone z wykorzystaniem **metody badania dokumentów** w 50 publicznych uczelniach wyższych działających na terenie całej Polski. Jako technikę badawczą zastosowano analizę treści. Źródłem informacji były formalne, oficjalne dokumenty pt. „Oświadczenie o stanie kontroli zarządczej za rok 2011” składane przez rektorów publicznych szkół wyższych. Doboru uczelni do próby dokonano w sposób dogodny, kierując się dostępnością analizowanych dokumentów. Dokumenty te pozyskano ze stron internetowych analizowanych uczelni albo ze stron należących do systemu Biuletynu Informacji Publicznej (BIP), w ramach którego podmioty wykonujące zadania publiczne udostępniają informacje wymagane przez przepisami prawa. Badania przeprowadzono w okresie styczeń-luty 2013 roku.

Obowiązek wypełniania, składania i podawania do publicznej wiadomości analizowanych dokumentów wynika z przepisów rozdziału 6 ustawy o finansach publicznych. Wzór dokumentu został natomiast określony w rozporządzeniu Ministra Finansów w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej. Z formalnego punktu widzenia analizowane oświadczenia są podzielone na 3 działy. Pierwszy z nich zawiera bezpośrednio wyrażone oświadczenie rektora

na temat stopnia funkcjonowania adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej w danej szkole wyższej. Do wyboru są tu trzy możliwości, odpowiadające stanowi faktycznemu występującemu w jednostce: kontrola może być realizowana w stopniu wystarczającym (a więc w pełni odpowiadającym ustawowym wymogom), ograniczonym albo nie funkcjonować w ogóle. Dodatkowo w tym dziale rektor wskazuje, na podstawie jakich informacji złożył opisywane oświadczenie.

W dziale II określa się zastrzeżenia dotyczące funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w roku poprzedzającym złożenie oświadczenia, a także planowane działania, które zostaną podjęte w celu poprawy funkcjonowania kontroli wraz z podaniem terminu ich realizacji. W ostatnim dziale opisywanego dokumentu określić należy jakie działania zostały podjęte w roku poprzedzającym złożenie oświadczenia w celu poprawy funkcjonowania systemu kontroli zarządczej. Występuje tu podział na dwie grupy działań. Pierwsza z nich dotyczy działań wcześniej zaplanowanych, natomiast druga – działań nieplanowanych, które mają jednak związek z procesem doskonalenia kontroli zarządczej w jednostce.

#### **4. Działania koordynowane przez naczelne kierownictwo uczelni w praktyce wdrażania kontroli zarządczej**

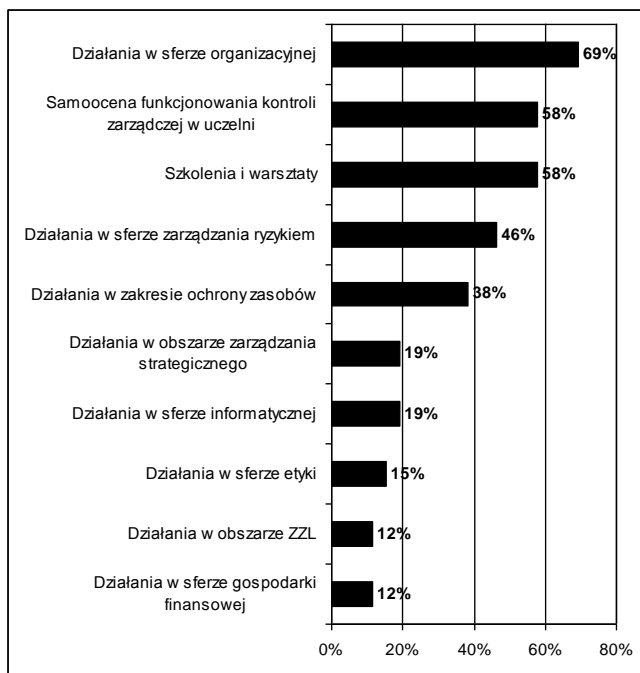
Wyniki badań wskazują, iż we wszystkich analizowanych podmiotach funkcjonowała adekwatna, skuteczna i efektywna kontrola zarządcza, przy czym w 24 (48%) szkołach funkcjonowała ona w sposób wystarczający, natomiast w 26 podmiotach (52%) jej funkcjonowanie w 2011 roku było jeszcze ograniczone. Listę uczelni, w których przeprowadzono badania, wraz z podziałem na wystarczający i ograniczony zakres funkcjonowania systemu kontroli zarządczej w 2011 roku przedstawiono w tabeli 1.

Należy zatem stwierdzić, iż w ponad połowie badanych uczelni kierownictwo naczelnego szczebla w dalszym ciągu prowadzi prace zmierzające do prawidłowego wdrożenia systemu kontroli zarządczej. Informacje z działu III analizowanego oświadczenia wskazują, iż szereg działań z tego zakresu było podejmowanych w analizowanych szkołach wyższych w 2011 roku. Dotyczyły one przede wszystkim inicjatyw i zmian w **sferze organizacyjnej** (w 69% uczelni, w których kontrola zarządcza funkcjonowała w stopniu ograniczonym). W ponad połowie badanych podmiotów organizowano również szkolenia i warsztaty, a także podejmowano kroki w zakresie **samooceny funkcjonowania kontroli zarządczej**. Działania podejmowane w 2011 roku w badanych uczelniach mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej przedstawiono na rysunku 1.

Tabela 1. Lista publicznych szkół wyższych, w których przeprowadzono badania

<b>Szkoły wyższe, w których kontrola zarządcza w 2011 roku funkcjonowała</b>	
<b>w stopniu wystarczającym:</b>	<b>w stopniu ograniczonym:</b>
1. Akademia Muzyczna w Katowicach	1. Akademia Morska w Gdyni
2. Akademia Muzyczna w Gdańsku	2. Akademia Pedagogiki Specjalnej im. M. Grzegorzewskiej
3. Akademia Wychowania Fizycznego w Krakowie	3. Akademia Pomorska w Słupsku
4. Akademia Wychowania Fizycznego w Katowicach	4. Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej
5. Gdański Uniwersytet Medyczny	5. Akademia Wychowania Fizycznego w Poznaniu
6. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnobrzegu	6. Akademia Wychowania Fizycznego w Warszawie
7. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu	7. Katolicki Uniwersytet Lubelski
8. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Legnicy	8. Państwowa Wyższa Szkoła Techniczno-Ekonomiczna im. ks. B. Markiewicza w Jarosławiu
9. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Chełmnie	9. Politechnika Łódzka
10. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Ciechanowie	10. Politechnika Poznańska
11. Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Głogowie	11. Politechnika Warszawska
12. Podhalańska Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Targu	12. Politechnika Wrocławska
13. Politechnika Częstochowska	13. Śląski Uniwersytet Medyczny w Katowicach
14. Politechnika Rzeszowska	14. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
15. Politechnika Śląska	15. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
16. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie	16. Uniwersytet Medyczny w Poznaniu
17. Uniwersytet Gdański	17. Uniwersytet Medyczny w Lublinie
18. Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu	18. Uniwersytet Medyczny w Łodzi
19. Uniwersytet Jagielloński w Krakowie	19. Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
20. Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach	20. Uniwersytet Opolski
21. Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy	21. Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
22. Uniwersytet Śląski w Katowicach	22. Uniwersytet Rolniczy im. H. Kołłątaja w Krakowie
23. Uniwersytet Warszawski	23. Uniwersytet Rzeszowski
24. Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie	24. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
	25. Uniwersytet Wrocławski
	26. Warszawski Uniwersytet Medyczny

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 1. Działania podejmowane w 2011 roku w badanych uczelniach mające na celu poprawę funkcjonowania kontroli zarządczej

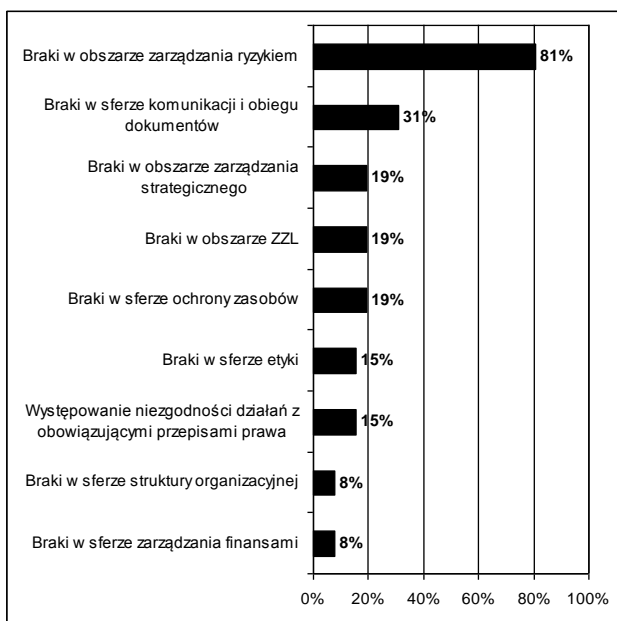
*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Podejmowane działania w **sferze organizacyjnej** obejmowały przede wszystkim opracowywanie planów działalności i regulaminów organizacyjnych poszczególnych jednostek uczelni, wydawanie odpowiednich zarządzeń i instrukcji organizacyjnych, powoływanie samodzielnych stanowisk pracy, zespołów lub pionów organizacyjnych do realizacji zadań operacyjnych związanych z wdrażaniem kontroli zarządczej, a także wydawanie odpowiednich pełnomocnictw i upoważnień usprawniających proces podejmowania decyzji. W wielu uczelniach organizowano **szkolenia lub warsztaty** z zakresu kontroli zarządczej, zarządzania ryzykiem, ustaw regulujących działalność szkolnictwa wyższego, a także innych obszarów, jak np.: ochrona danych osobowych, ochrona własności intelektualnej, czy prowadzenie zamówień publicznych.

W obszarze **zarządzania ryzykiem** podejmowano i koordynowano natomiast przede wszystkim takie działania, jak: opracowywanie i wdrażanie polityki zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka w poszczególnych jednostkach organizacyjnych, czy tworzenie rejestrów ryzyka. Działania w sferze **ochrony zasobów** dotyczyły natomiast przede wszystkim polityki antymobbingowej, antykorupcyjnej, ochrony danych osobowych, własności intelektualnej oraz legalności oprogramowania.

W mniejszym zakresie rektorzy wdrażali i koordynowali działania w obszarze zarządzania strategicznego, związane głównie z wyznaczaniem celów oraz sposobów ich monitoringu oraz z opracowywaniem strategii rozwoju uczelni. W ok. 20% badanych uczelni podjęto też działania związane z wdrożeniem systemów informatycznych usprawniających procesy zarządcze.

Mimo podjęcia w 2011 roku szeregu działań mających na celu usprawnienie kontroli zarządczej kierownictwo naczelnego szczebla nadal identyfikuje szereg braków i zastrzeżeń odnośnie funkcjonowania kontroli zarządczej w badanych podmiotach. Wyniki wskazują, iż w ponad 80% uczelni ograniczone funkcjonowanie systemu kontroli zarządczej w 2011 roku było spowodowane **brakami w obszarze zarządzania ryzykiem**. Inne zastrzeżenia identyfikowano w znacznie mniejszym zakresie, co przedstawiono na rysunku 2.



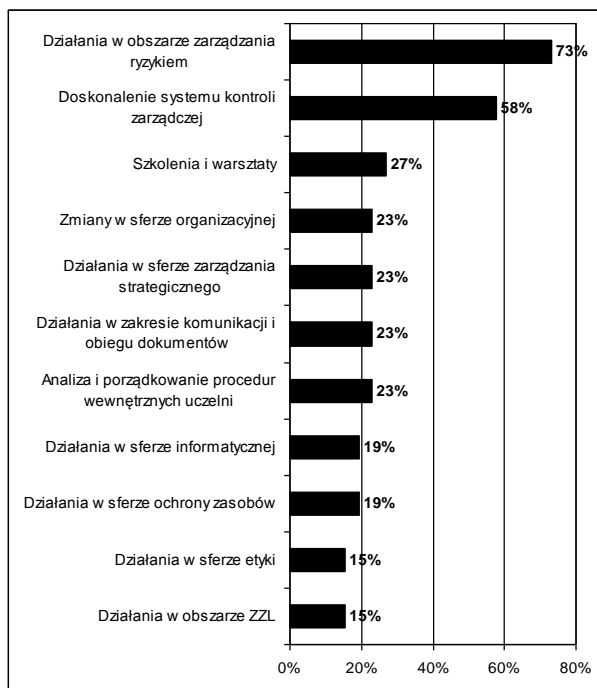
Rys. 2. Braki i zastrzeżenia odnośnie funkcjonowania kontroli zarządczej w badanych publicznych szkołach wyższych zidentyfikowane w 2011 roku

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Istotnym punktem składanych oświadczeń są również zapowiedzi kierownictwa naczelnego szczebla badanych uczelni dotyczące działań planowanych na 2012 rok, których celem jest ograniczenie zidentyfikowanych wyżej braków w systemie kontroli zarządczej. Rektorzy analizowanych szkół wyższych planują przede wszystkim podjęcie działań w sferze **zarządzania ryzykiem** (w 73% badanych uczelni), a także dalszego **doskonalenia systemu kontroli zarządczej** (w 58%



badanych podmiotów). W mniejszym zakresie planowane jest natomiast organizowanie szkoleń i warsztatów dla pracowników, a także podejmowanie działania w innych sferach funkcjonalnych zarządzania, co przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Planowane działania mające na celu usprawnienie funkcjonowania kontroli zarządczej w badanych publicznych szkołach wyższych na 2012 rok

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

W obszarze zarządzania ryzykiem planuje się najczęściej dalsze doskonalenie systemu oraz kontynuację działań związanych z identyfikacją ryzyka i wdrażaniem polityki zarządzania ryzykiem. Doskonalenie systemu kontroli zarządczej ma natomiast obejmować przede wszystkim dalsze prace zespołów powołanych do realizacji zadań związanych z wdrażaniem systemu, dokonywanie okresowej samooceny poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz usprawnianie funkcjonujących dotychczas mechanizmów kontrolnych, szczególnie w obszarze nadzoru nad pracownikami nie będącymi nauczycielami akademickimi, w sferze operacji finansowych i zamówień publicznych.

## 5. Podsumowanie

Wymogi dotyczące wdrożenia kontroli zarządczej w publicznych szkołach wyższych wynikają zarówno z przepisów prawa, jak również z potrzeb wewnętrznych, związanych z zapewnieniem większej skuteczności i sprawności osiągania celów organizacyjnych. Obowiązki te spoczywają na naczelnym kierownictwie tych podmiotów, a kluczowa rola koordynacyjna dla całego procesu realizowana jest na szczeblu rektorskim.

Badania przeprowadzone w 50 publicznych szkołach wyższych w całej Polsce wskazują na konieczność podjęcia wielu różnorodnych działań niezbędnych do zapewnienia adekwatnej, skutecznej i efektywnej kontroli zarządczej. W obecnej chwili najwięcej z nich dotyczy konieczności wdrożenia zasad zarządzania ryzykiem w badanych uczelniach. Należy jednak pamiętać, iż oprócz wymogów ustawowych ważne staje się przyjęcie przez naczelne kierownictwo szkół wyższych ról zapewniających właściwe zarządzanie zmianą i zaangażowanie wszystkich uczestników organizacji w proces wdrażania kontroli zarządczej.

## Literatura

- [1] **Adamik A., Matejun M.:** Organizacja i jej miejsce w otoczeniu. [w:] Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Podstawy zarządzania, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- [2] **Doherty T.L., Horne T.:** Managing Public Services - Implementing Changes: A Thoughtful Approach to the Practice of Management. Routledge, London 2002.
- [3] **Frączkiewicz-Wronka A.:** Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce ochrony zdrowia. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
- [4] **Giebel A.:** System kontroli zarządczej a zarządzanie ryzykiem. [w:] Dobre praktyki doskonalenia zarządzania ryzykiem, Materiały konferencyjne, Warszawa 2012.
- [5] **Karczmarszuk K., Lachiewicz S.:** Kierownicy w procesie zmian. Wydawnictwo Absolwent, Łódź 1994.
- [6] **Kleer J.:** Koncepcja modelu sektora publicznego i wzajemnych relacji między sektorem dóbr publicznych i sektorem dóbr prywatnych. [w:] Kleer J. (red.), Sektor publiczny w Polsce i na świecie. Między upadkiem a rozkwitem, CeDeWu.pl, Warszawa 2005.
- [7] **Klimczak K.M., Pikos A.M.:** Percepcja ryzyka a kontrola zarządcza w sektorze publicznym. Przegląd Organizacji, nr 12, 2010.
- [8] Komunikat Ministra Finansów nr 23 z dnia 16 grudnia 2009 r. w sprawie standardów kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych (Dz. U. Ministra Finansów Nr 15, poz. 84): Standardy kontroli zarządczej dla sektora finansów publicznych.
- [9] **Lachiewicz S.:** Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych. PWE, Warszawa 2007.

- [10] **Markowski M.:** Współczesne problemy zarządzania polską szkołą wyższą. [w:] Adamik A., Matejun M., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi, Wydawnictwo PŁ, Łódź 2010.
- [11] **Motylewski A.:** Audyt wewnętrzny jako narzędzie badania procesów gospodarczych przedsiębiorstw. [w:] S. Nowosielski (red.), Podejście procesowe w organizacjach, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 52, Wrocław 2009.
- [12] **Potocki A.:** Kontrola jako instrument kształtowania zachowań organizacyjnych – opinie menedżerów. [w:] Stabryła A. (red.), Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym, tom 2, Studia i Prace UE w Krakowie, Kraków 2008.
- [13] **Rainey H.G.:** Understanding and Managing Public Organizations, John Wiley & Sons, San Francisco 2009.
- [14] Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 2 grudnia 2010 r. w sprawie wzoru oświadczenia o stanie kontroli zarządczej (Dz.U. 2010 nr 238 poz. 1581).
- [15] **Stanisławski R.:** Rola szkolnictwa wyższego w procesie komercjalizacji wiedzy w Polsce. [w:] Staniec I. (red.), Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
- [16] **Sudół S., Koźuch B.:** Rozszerzyć nauki o zarządzaniu o zarządzanie publiczne jako ich subdyscyplinę. [w:] Lachiewicz S., Nogalski B. (red.), Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- [17] **Sudół S.:** Nauki o zarządzaniu. PWE, Warszawa 2012.
- [18] **Szaban J.:** Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych. Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- [19] **Todnem By R., Macleod C. (red.):** Managing Organizational Change in Public Services: International Issues. Challenges and Cases, Routledge, Abingdon 2012.
- [20] Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późn. zmianami).
- [21] **Winiarska K.:** Kontrola zarządcza w sektorze finansów publicznych. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.

## **THE CHIEF EXECUTIVE MANAGEMENT ROLE IN THE PROCESS OF MANAGEMENT CONTROL IN PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

### **Summary**

One of the main tasks of the chief executive management is to lead control activities, which ensure achievement of the aims of organization. In public sector those activities are combined with management control process. This process is also applied in public higher education institutions in which are realized important social and economic tasks associated with personnel education and conducting research activities. The implementation of management control is there associated with taking a number of measures for which the responsible person is rector. Taking this into account the purpose of the article was to present actions taken by the top management of public higher education institutions in

the implementation of the management control system. This paper presents the results of research made by using the method of the documents research in 50 public higher education institutions from Poland.