

SPECYFIKA ZNORMALIZOWANEGO SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W SZKOLE WYŻSZEJ

Streszczenie

Specyfika szkolnictwa wyższego oraz wiekowe tradycje autonomii uczelni powodują, że znormalizowane przez ISO systemy zarządzania nie znajdują powszechnego uznania wśród profesorów. Dlatego też w tzw. Procesie Bolońskim kładzie się olbrzymi nacisk na wprowadzenie skutecznego, adekwatnego do wymagań szkolnictwa wyższego w Europie, systemu zapewniania jakości opartego na własnych standardach i wskazówkach, przyjętych przez Konferencje Ministrów właściwych dla szkolnictwa wyższego, krajów sygnatariuszy Procesu Bolońskiego. Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej przyjęły powyższe ustalenia, dotyczące normalizacji systemu zapewniania jakości (zarządzania jakością), jako zalecenie Unii Europejskiej. Ich realizacja służy tworzeniu Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Z biegiem czasu zalecenia te przyjmą postać dyrektyw i staną się obowiązujące w szkołach wyższych.

1. Znormalizowany system zarządzania w opinii profesorów

Na przełomie roku 2008/2009 przeprowadzone zostały przez autora, w Uniwersytecie Jagiellońskim, badania pilotażowe na temat: "Model projakościowej restrukturyzacji zarządzania w szkole wyższej – wprowadzenie". [11] W ramach tego tematu przeprowadzono badania ankietowe za pośrednictwem poczty elektronicznej. Kwestionariusz ankiety przesłano do 810 profesorów różnych uczelni z całego kraju, przy czym, znaczną większość stanowili profesorowie publicznych uczelni Krakowa. Niestety, otrzymaliśmy zwrot tylko 120 poprawnie wypełnionych ankiet. Czwarta i piąta część kwestionariusza dotyczyła determinant jakości zarządzania w szkole wyżej. Kilka pytań dotyczyło ustroju uczelni i systemu zarządzania w szkole wyższej, a więc czynników, które w zasadniczy sposób wpływają na jakość pracy przełożonych i podwładnych.

Zdaniem ankietowanych profesorów:[11]

- **ustrój uczelni winien ulec radykalnej zmianie**, albowiem tylko 39% opowiedziało się za utrzymaniem obecnego, tradycyjnego ustroju; jednocześnie 49% badanych uważało, że uczelnia powinna być korporacją (holdingiem) wydziałów, profesorów lub pracowników a tylko 12% chciałoby, aby uczelnia była państwowa; oznacza to, że w komercjalizacji i prywatyzacji publicznych szkół wyższych dostrzega się możliwość poprawy jakości zarządzania;
- **zarządzanie uczelnią nie powinno być oparte na modelu scentralizowanym i samorządowym**; większość wypowiedziała się za modelem mieszanym (42%) lub zdecentralizowanym (42%);
- **zmiany w systemie zarządzania należy przeprowadzać stopniowo, bez radykalnych, gwałtownych zmian** w kierunku urynkowienia działalności, oraz samodzielności ekonomicznej: wydziałów, instytutów, katedr i samodzielnych zakładów: profesorowie widzą w tym możliwość poprawy jakości zarządzania i funkcjonowania szkół wyższych.

Jednocześnie badani profesorowie:[11]

- **wypowiedzieli się za przeprowadzeniem projakościowej restrukturyzacji zarządzania**: za było 71% badanych, przeciw tylko 9% (20% nie zorientowanych stwierdziło - nie

wiem);

- **nie poparli wdrożenia w uczelniach znormalizowanego systemu zarządzania** opartego na zasadach norm serii ISO 9000, zaadoptowanych do warunków szkoły wyższej, albowiem tylko 41% badanych opowiedziało się za ich wdrażaniem; bardzo duża część badanych (38%) wstrzymało się od głosu stwierdzając - nie wiem;
- **udzielili umiarkowanego poparcia wdrażaniu zasad Total Quality Management** - 48% opowiedziało się za przeprowadzaniem samooceny działalności jednostek organizacyjnych uczelni w oparciu o wymogi TQM (stosowane w: EFQM, ENJ, PNJ), tylko 19% było przeciwko i aż 33% twierdziło - nie wiem;
- **potwierdzili nieznaną zasad i systemów projakościowego zarządzania**, ponieważ aż 33% badanych, w tych kwestiach wstrzymywała się, stwierdzając - nie wiem; oznacza to, że podniesienie wiedzy profesorów w zakresie zarządzania jakością umożliwiłoby wejście szkół wyższych na drogę projakościowej restrukturyzacji zarządzania.

Każda uczelnia ma swój własny system zarządzania jakością, który jest oparty, kolejno na:

- bogatym doświadczeniu kadry profesorskiej przekazywanym adiunktom i asystentom,
- zarządzeniach, procedurach i instrukcjach wydanych przez władze uczelni.
- przepisom zewnętrznym stanowionym przez upoważnione organy państwa.

Prawo stanowione przez państwo nie ma istotnego wpływu na jakość kształcenia. Jak wynika z wyżej wspomnianych badań, wśród 28 determinant jakości kształcenia najsłabszy wpływ mają: [19]

- ustawa o szkolnictwie wyższym, inne ustawy i rozporządzenia dotyczące studentów,
- regulamin studiów, statut uczelni.

Także regulacje zewnętrzne skierowane do uczelni publicznych przez państwo nie mają zasadniczego znaczenia dla jakości zarządzania w szkole wyższej. Potwierdziły to wspomniane badania prowadzone przez autora, dotyczące zarządzania jakością na wydziałach, w kwesturach i w administracji badanych uczelni. Ankietowani dziekani, kwestorzy i kanclerze ocenili poziom jakości zarządzania „u siebie” na ocenę dostateczną. Potwierdza to jeszcze raz tezę, że zarządzanie oparte na uregulowaniach prawnych nie daje pożądanej jakości zarządzania i jakości kształcenia w publicznych szkołach wyższych.[11]

Pierwszymi uczelniami, które uzyskały certyfikat ISO 9001 były: Wyższa Szkoła Morska w Gdyni [2] oraz Wyższa Szkoła Morska w Szczecinie; [10] a więc uczelnie paramilitarne kształcące marynarzy - specjalistów dla armatorów krajowych i zagranicznych oraz wojska. Dla tego typu uczelni regulaminy, procedury, instrukcje, rozkazy to chleb powszedni. Dlatego też te szkoły wyższe były najbardziej predysponowane do wdrożenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością. Następnie znormalizowany system zarządzania jakością wdrożył Wydział Towaroznawstwa, wówczas Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, który naukowo i dydaktycznie zajmował się problematyką zarządzania jakością i innymi systemami znormalizowanego zarządzania.[9]

Ważną rolę zarządzania jakością w szkołach wyższych dostrzegła Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Przykładem tego zainteresowania jest umieszczenie Programie Operacyjnym Kapitał Ludzki, Priorytet IV "Szkolnictwo wyższe i nauka" Poddziałanie 4.1.3. - "Wzmocnienie systemowych narzędzi zarządzania szkolnictwem wyższym "Broszura informacyjna.[1] Jednym z zadań tego poddziałania jest opracowanie modeli efektywnego zarządzania uczelniami różnych typów oraz modelu zarządzania jakością w uczelni. Oczekiwać należy, że w tym roku to zadanie zostanie wykonane. Opracowane modele mają stać się punktem wyjścia do opracowania i wdrożenia znormalizowanego systemu zarządzania jakością w szkole wyższej, innego niż system ISO 9001. Czy tak się stanie pokaże czas. Doświadczenie jednak uczy, że nie należy być tu nadmiernym optymistą. Skorzystają uczelnie zarządzane przez rektorów - sprawnych i efektywnych menedżerów, którzy potrafią uzyskać wszelkie korzyści wynikające z projakościowej restrukturyzacji zarządzania, przeprowadzonej w oparciu o modele zarządzania opracowywane na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego

2. Normatywny system zapewniania jakości w szkole wyższej w ustaleniach Procesu Bolońskiego

W czerwcu minęło 10 lat od podpisania Wspólnej Deklaracji Europejskich Ministrów Edukacji, zebranych w Bolonii w dniu 19.06.1999r. Był to kolejny ważny krok w kierunku stworzenia, przewidzianego w Deklaracji Sorbońskiej z 25 maja 1998 r., Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i realizacji zasad określonych w tzw. Karcie Bolońskiej (*Bologna Magna Carta Universitatum*) z 1998r. Do głównych celów dla integracji i promowania szkolnictwa wyższego zaliczono, między innymi, **rozwój współpracy europejskiej w zakresie zapewniania jakości, w celu opracowania porównywalnych kryteriów i metodologii.** [20]

Na drugim spotkaniu europejskich Ministrów ds. szkolnictwa wyższego, które odbyło się w Pradze 19 maja 2001r. **podkreślono konieczność ścisłej współpracy pomiędzy sieciami zajmującymi się uznawalnością i zapewnianiem jakości oraz budowania zaufania między krajowymi systemami zapewnienia jakości i uznawania podejmowanych w ich ramach decyzji.** Ministrowie uznali zasadniczą rolę, jaką systemy zapewniania jakości odgrywają w postrzeganiu wysokich standardów oraz ułatwieniu porównywalności kwalifikacji w całej Europie. [14] Zapewnienie jakości było celem wydanych w 1987 r. norm serii ISO 9000. Dopiero w znowelizowanych w 2000 r. tych normach, w miejsce zapewnienia jakości wprowadzono zarządzanie jakością.[15] **Zapewnienie jakości jest tu definiowane jako część zarządzania jakością ukierunkowana na zapewnienie zaufania, że wymagania dotyczące jakości będą spełnione.** [6] Tego faktu w dokumentach Procesu Bolońskiego po 2000 roku nie dostrzeżono do dziś, chcąc w ten sposób podkreślić, odrębność znormalizowanego zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym od znormalizowanego zarządzania jakością według normy ISO 9001 w przedsiębiorstwach.

Trzecie spotkanie Ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego państw sygnatariuszy Procesu Bolońskiego odbyło się 18 - 19 września 2003 r. w Berlinie.[12] Ministrowie zobowiązali się wspierać dalsze prace nad zapewnianiem jakości na poziomie uczelnianym, krajowym i europejskim oraz zwrócili uwagę na konieczność wypracowania wspólnych kryteriów i metodologii zapewniania jakości. W tym celu ustalono listę elementów, które powinny uwzględniać krajowe systemy zapewniania jakości w szkolnictwie wyższym. **Na szczeblu europejskim postanowiono opracować uzgodniony zestaw standardów, procedur i wskazówek dotyczących zapewniania jakości oraz przeanalizować możliwość wprowadzenia odpowiedniego systemu oceny środowiskowej dla agencji lub organów ds. zapewniania jakości i/lub akredytacji.** Jednocześnie podkreślono, że - zgodnie z autonomią uczelni - za zapewnienie jakości w szkolnictwie wyższym odpowiadają, przede wszystkim, poszczególne uczelnie.

Zasadniczy krok w budowie znormalizowanego systemu zapewniania jakości (tj. zarządzania jakością) poczyniono podczas czwartej konferencji europejskich (prawie wszystkie kraje Europy zostały włączone do Procesu Bolońskiego) ministrów szkolnictwa wyższego w Bergen, która odbywała się 19 – 20 maja 2005 r. [7] Ministrowie przyjęli, bardzo ważne dla stworzenia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, dwa powiązane z sobą dokumenty:

- **Standardy i wskazówki dotyczące zapewniania jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, opracowane przez Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości (ENQA).**
- **Ramowa struktura Kwalifikacji Europejskiego Szkolnictwa Wyższego, opracowana przez Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii.**

Ministrowie zobowiązali się do wprowadzenia w swoich krajach proponowanego modelu zapewnienia jakości, obowiązującego w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, oraz utworzenie agencji ds. zapewnienia jakości objętych tzw. oceną środowiskową (*peer review*). **Jednocześnie zdecydowano utworzyć europejski rejestr agencji ds. zapewnienia jakości, oraz**

przeglądy tych agencji na szczeblu krajowym; innymi słowy postanowiono notyfikować, akredytowane w poszczególnych krajach, agencje ds. zapewnienia jakości, upoważnione do certyfikacji systemów zapewniania jakości w konkretnych uczelniach na zasadach dobrowolności. Szkoła wyższa, jeśli zechce, będzie mogła certyfikować swój system w dowolnie wybranej, notyfikowanej agencji zapewniania jakości, w dowolnym kraju EOSW.[16] W przyjętym dokumencie w Bergen, dotyczącym standardów i wskazówek, użyto pojęcia „zapewnienie jakości” (tryb dokonany), a w komentarzach dotyczących tych standardów i wskazówek i komunikatach o tej Konferencji i przyjętych tam dokumentach Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego używa pojęcia „zapewnianie jakości” (tryb niedokonany). Używanie pojęcia „zapewnianie jakości” a nie „zapewnienie jakości” wprowadza w błąd i zwalnia władze uczelni od rzeczywistego osiągnięcia wysokiej jakości i zachęca ich do podejmowania działań pozorowanych, które prowadzą w kierunku osiągania, ale nie zapewniają osiągnięcia celu, czyli wysokiej jakości usług edukacyjnych i badawczych (nie można ich rozłączać) oraz nie zapewniają zaufania co do tego, że zwiększeniu ulega zdolność uczelni do spełnienia wymagań dotyczących jakości.

Szkoły wyższe będą zobowiązane do podnoszenia jakości prowadzonych działań poprzez systematyczne wprowadzanie wewnętrznych mechanizmów zapewnienia jakości i ich bezpośrednie powiązanie z zewnętrznym zapewnianiem jakości.[17]

Piąta konferencja Ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego, odbywająca się w Londynie 17 -18 maja 2007 r., zajęła się oceną postępu w budowaniu Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego oraz poszukiwaniem odpowiedzi na wyzwania w zglobalizowanym świecie.[13] Dokonano, między innymi, przeglądu przebiegu wdrażania w krajach sygnatariuszach Procesu Bolońskiego:

- standardów i wskazówek dotyczących zapewniania jakości,
- krajowych struktur kwalifikacyjnych.

Stwierdzono, że motorem zmian w dziedzinie jakości stały się przyjęte w Bergen ustalenia dotyczące zapewniania jakości. Postęp w ich wdrażaniu, szczególnie w zakresie wewnętrznego zapewniania jakości, nie był jednak imponujący. Lepiej rozwinęły się mechanizmy zewnętrznego zapewniania jakości oraz osiągnięto postęp w zakresie wzajemnego uznawania decyzji dotyczących akredytacji i zapewniania jakości. Pozytywnie oceniono przebieg prac tzw. Grupy E4 (Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Jakości Kształcenia – ENQA, Europejskie Stowarzyszenie Uniwersyteckie – EUA, Europejskie Stowarzyszenie Instytucji Szkolnictwa Wyższego – EURASHE i Krajowe Związki Studentów Europy- ESIB) w zakresie tworzenia Europejskiego Rejestru Agencji ds. Zapewniania Jakości w Szkolnictwie Wyższym (*Register of European Higher Education Quality Assurance Agencies*). Postanowiono, że Rejestr będzie funkcjonował na zasadzie dobrowolności, samofinansowania, niezależności i przejrzystości. Celem utworzenia rejestru (czyli europejskiej notyfikacji) jest umożliwienie otwartego dostępu, wszystkim zainteresowanym środowiskom oraz ogółowi społeczeństwa, do obiektywnych informacji o godnych zaufania agencjach ds. zapewniania jakości (zarządzania jakością), które działają zgodnie ze standardami i wskazówkami przyjętymi w Bergen. Rejestr ten już powstał i rozpoczął działanie. Po dwóch latach od powstania ma być poddany ocenie zewnętrznej. Grupa E4 organizuje od 2006 r. coroczne Europejskie Forum Zapewniania Jakości (EQAF) w celu przedyskutowania problemów związanych z zapewnianiem jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, zgodnie z przyjętymi standardami i wskazówkami w Bergen i nadzorowania Rejestru.[13]

W dniach 28 -29 kwietnia 2009 r. odbyła się w Leuven/Louvain-la Neuve szósta konferencja Ministrów ds. szkolnictwa wyższego krajów uczestniczących w Procesie Bolońskim.[8] Ministrowie skupili swą uwagę na:

- ocenie sposobu realizacji założeń Procesu Bolońskiego w o parciu przedstawiony tzw. Raport Stoctaking,

• wskazaniu priorytetów realizacji Procesu Bolońskiego na kolejne lata.

Wdrożenie krajowych ram kwalifikacji i związanego z tym systemu zapewniania jakości w oparciu o standardy i wskazówki przyjęte w Bergen dominowały w trakcie obrad. Potwierdza to wzrost znaczenia, w ten sposób znormalizowanego, systemu zapewniania jakości (zarządzania jakością) w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego.

3. Znormalizowany system zapewniania jakości w szkole wyższej Unii Europejskiej

Rezolucja Rady z dnia 27 czerwca 2002 roku w sprawie uczenia się przez całe życie [3] wezwała Komisję Unii Europejskiej do opracowania ram uznawania kwalifikacji w zakresie kształcenia i szkolenia, w oparciu o osiągnięcia Procesu Bolońskiego.

Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej wydały dnia 23 kwietnia 2008 r. zalecenie w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji do uczenia się przez całe życie.[4] Tekst tego zalecenia ma znaczenie dla Europejskiego Obszaru Gospodarczego obejmującego kraje członkowskie Unii Europejskiej i Europejskiej Strefy Wolnego Handlu. Wszystkie te państwa są sygnatariuszami Procesu Bolońskiego.

W tym zaleceniu powołuje się na zalecenie wydane przez Parlament Europejski i Radę 15 lutego 2006 r. w sprawie dalszej europejskiej współpracy w zakresie zapewniania jakości w szkolnictwie wyższym [5] oraz stwierdza: „*normy i wytyczne (standardy i wskazówki) w zakresie zapewniania jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego uzgodnione przez ministrów szkolnictwa wyższego podczas spotkania w Bergen w maju 2005 r. zawierają wspólne zasady zapewniania jakości, które powinny stanowić podstawę realizacji europejskich ram kwalifikacji.* [4]

W omawianym zaleceniu Parlamentu Europejskiego i Rady z 2008 r. czytamy ponadto: „*Niniejsze zalecenie jest zgodne z ramami dla Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego oraz deskryptorami cykli uzgodnionych przez ministrów szkolnictwa wyższego 45 krajów europejskich na spotkaniu w Bergen w dniach 19 i 20 maja 2005 r. w ramach Procesu Bolońskiego.*” [4] Deskryptory te, definiujące poziomy europejskich ram kwalifikacji, przedstawione zostały w załączniku II tego zalecenia.[4] Zdaniem Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej: „*Przejrzyste zasady zapewniania jakości oraz wymiana informacji pomogą w jego wdrożeniu, przyczyniając się do budowania wzajemnego zaufania.*”[4] Dlatego też zalecają: „*Promowanie i stosowanie zasad zapewniania jakości w kształceniu i szkoleniu, określonych w załączniku III, przy odnoszeniu kwalifikacji zdobytych w kształceniu wyższym oraz kształceniu i szkoleniu zawodowym umieszczonych w krajowych systemach kwalifikacji do europejskich ram kwalifikacji*” [4] Do wspólnych zasad zapewniania jakości w szkolnictwie wyższym Parlament Europejski i Rada Unii Europejskiej zaliczyła następujące:[4]

- *polityka i procedury zapewniania jakości powinny stanowić podstawę dla wszystkich poziomów europejskich ram kwalifikacji,*
- *zapewnianie jakości powinno być integralną częścią wewnętrznego zarządzania instytucjami kształcenia i szkolenia,*
- *zapewnianie jakości powinno obejmować regularną ocenę instytucji lub programów przez organy lub agencje monitorowania zewnętrznego,*
- *organy lub agencje monitorowania zewnętrznego zapewniające jakość powinny być poddawane regularnym przeglądom,*
- *zapewnianie jakości powinno obejmować następujące wymiary: kontekst, wkład, proces, i informacje wyjściowe zwracając uwagę na rezultaty i efekty uczenia się,*
- *inicjatywy zapewniania jakości na poziomie międzynarodowym, krajowym i regionalnym powinny być koordynowane w celu zagwarantowania przeglądu spójności, synergii i analizy całego systemu,*
- *zapewnianie jakości powinno być procesem współpracy na wszystkich poziomach i we wszystkich systemach kształcenia i szkolenia, angażującym istotnie zainteresowane strony, w*

- państwach członkowskich oraz w całej Wspólnocie,
- wskazówki dotyczące zapewniania jakości na poziomie wspólnotowym mogą określać punkty odniesienia dla oceny i wzajemnego uczenia się.
 - systemy zapewniania jakości powinny obejmować następujące elementy:
 - jasne i mierzalne cele i standardy,
 - wytyczne dotyczące wdrażania, w tym zaangażowanie zainteresowanej strony,
 - odpowiednie zasoby,
 - spójne metody oceny, wiążące ocenę wewnętrzną z oceną zewnętrzną,
 - mechanizmy informacji zwrotnej i procedury służące poprawie,
 - szeroko dostępne wyniki oceny.

Uczelnie muszą przystąpić do opracowania poważnych programów projakościowej restrukturyzacji zarządzania, którego punktem wyjścia musi być odejście od tradycyjnego modelu (feudalno – socjalistycznego) na rzecz menedżerskiego modelu zarządzania XXI wieku i poszukiwania nowych rozwiązań prowadzących do wzrostu jakości zarządzania uczelnią[18] i realizacji powyższych zasad. **Szkoły wyższe czeka rewolucyjna przemiana na wzór transformacji przemysłu lub ewolucja upadłościowa szpitali w Polsce.** Co wybieramy? Na to pytanie musimy udzielić sobie szybko odpowiedzi.

4. Wnioski

- **Wdrożenie powyższych zasad zapewnienia jakości (zarządzania jakością) staje się bardzo ważnym wyzwaniem stojącym obecnie przed szkołami wyższymi.** Autonomiczne uczelnie, dziś same decydują o zakresie i sposobie wdrożenia tych zasad, mając na uwadze konkurencję jaka rozwija się na światowym i europejskim rynku usług edukacyjnych i badań naukowych. Uczelnie muszą pamiętać, o tym, że ustalenia Procesu Bolońskiego są akceptowane przez Parlament Europejski i Radę Unii Europejskiej i stają się podstawą zaleceń formułowanych pod adresem Komisji Europejskiej i innych organów Unii oraz rezolucji kierowanych do państw Unii Europejskiej w zakresie tworzenia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. W przyszłości zalecane zasady dotyczące zarządzania jakością (zapewniania jakości) mogą zamienić się w obowiązujące uczelnie dyrektywy.
- Niechęć profesorów do wdrażania znormalizowanego systemu zarządzania jakością, zgodnego z wymaganiami normy ISO 900 (w pewnym stopniu uzasadniona) wymaga jak najszybszego opracowania, akceptowanego modelu zarządzania jakością w szkole wyższej.
- **Zarządzanie w szkole wyższej musi być podporządkowane osiągnięciu wysokiego poziomu jakości kształcenia i badań naukowych, dlatego też to władze uczelni muszą zapewnić wysoki poziom jakości zarządzania.** Wdrożenie znormalizowanego systemu zapewniania jakości musi być więc być podporządkowane osiągnięciu optymalnej jakości funkcjonowania, mierzonej poziomem jakości świadczonych usług dydaktycznych i badawczych przez uczelnie.
- **Konieczna jest projakościowa restrukturyzacja zarządzania w szkołach wyższych w Polsce, która umożliwi osiągnięcie odpowiedniej jakości zarządzania; a ta doprowadzi do wysokiej jakości kształcenia oraz wysokiego poziomu badań naukowych.**
- Dziś obowiązkiem szkoły wyższej jest zapewnianie jakości kształcenia (tryb niedokonany, wystarczą dowody potwierdzające staranie się), a nie zapewnienie, czyli faktyczne osiągnięcie wyznaczonego poziomu jakości, np. kształcenia. Starania władz uczelni w kierunku zapewniania nie wystarczą, jeśli władze te nie zapewnią rzeczywiście osiągnięcia wysokiej jakości, np. kształcenia poprzez wdrożenie znormalizowanego systemu zarządzania jakością adekwatnego dla potrzeb danej szkoły wyższej.

Literatura

Pobrano z portalu
<http://tadeusz.wawak.pl>

- [1] Broszura informacyjna Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, 20007, s. 9.
- [2] Dendura K.: Doświadczenia z wdrażania systemu jakości ISO w Wyższej Szkole Morskiej w Gdyni, [w:] "Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie" t. 3, praca zbiorowa pod red. T. Wawaka, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytet Jagielloński, Kraków, 2000, s. 692 – 700.
- [3] Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 163 z 9.7.2002, s. 1.
- [4] Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 111 z 6.5.2008r, s. 1 - 4, s. 5 – 6 oraz s. 7.
- [5] Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 64 z 4.3.2006. s. 60.
- [6] EN ISO 9000:2005, CEN, wersja polska za ICS 01.040.03; 03.120.10
- [7] Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego – realizacja celów. Komunikat z konferencji europejskich ministrów ds. szkolnictwa wyższego, Bergen 20 maja 2005 r., odczyt 22.06.2009 r. www.nauka.gov.pl
- [8] Informacja Ministerstwa Szkolnictwa Wyższego dotycząca Konferencji Ministrów ds. szkolnictwa wyższego krajów uczestniczących w Procesie Bolońskim Leuven/Louvain-la-Neuve, odczyt 22.06.2009 r. www.nauka.gov.pl
- [9] Jasiczak J.: Akredytacja a certyfikacja systemów systemów edukacyjnych. Zmiana kultury organizacji przy wdrażaniu systemów zarządzania jakością, [w:] "Jakość w badaniach i dydaktyce szkół wyższych", praca zbiorowej pod red. S. Doroszewicza i A. Kobylińskiej, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2007, s.486 – 491.
- [10] Pleszko J., Wojniłko E.: System zarządzania jakością kształcenia w szkolnictwie na przykładzie Akademii Morskiej w w Szczecinie, [w:] "Systemy zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym - aspekty praktyczne", praca zbiorowa pod red. D. Wosika, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 125 -134.
- [11] Raport z badań zrealizowanych w ramach projektu badawczego - Zarządzanie w szkole wyższej" przez zespół pod kierunkiem T. Wawaka w Uniwersytecie Jagiellońskim, Kraków 2009r., t. 1 i t. 2, tekst powielony do użytku służbowego.
- [12] Realizacja Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, Komunikat z Konferencji Ministrów ds. szkolnictwa wyższego. Berlin, 19 września 2003 r., odczyt 22.06.2009 r. www.nauka.gov.pl
- [13] W kierunku Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego: odpowiedź na wyzwania w zglobalizowanym świecie. Komunikat Londyński, 18.maja 2007, odczyt 22.06.2009 r. www.nauka.gov.pl
- [14] W kierunku Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, Komunikat ze spotkania europejskich Ministrów ds. szkolnictwa wyższego, które odbyło się w Pradze dnia 10 maja 20001 r., odczyt 22.06.2009r. www.nauka.gov.pl
- [15] Wawak S.: Zarządzanie jakością – teoria i praktyka, wyd. II rozszerzone, Helion. Gliwice, 2996 r., s. 84.
- [16] Wawak T.: Agencje zewnętrznego zapewnienia jakości w systemie oceny zgodności w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, [w:] „Systemy zapewniania jakości w szkolnictwie – aspekty praktyczne” praca zbiorowa pod red. D. Wosika, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 99 – 112.
- [17] Wawak T.: Doskonalenie jakości zarządzania szkołą wyższą, [w:] Sposoby osiągania doskonałości organizacji w warunkach zmienności otoczenia. Wyzwania teorii i praktyki”, praca zbiorowa pod redakcją E. Skrzypek, UMCS, Lublin. 2006, s. 333 – 342.
- [18] Wawak T.: Dostosowanie systemu zarządzania w świetle wymagań stawianych nowoczesnej organizacji, [w:] „Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki”, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego i A. Jakiego, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2007, s. 249-260.
- [19] Wawak T.: Identyfikacja determinant jakości kształcenia - wyniki badań, [w:] "Wybrane aspekty zarządzania jakością", praca zbiorowa pod red. M. Salerno - Kochana, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wyd. Portal www.outsourcing.edu.pl, Kraków, 2009 r., s. 275
- [20] Wspólna Deklaracja Europejskich Ministrów Edukacji, zebranych w Bolonii w dniu 19 czerwca 1999, odczyt 22.06.2009, www.nauka.gov.pl