

Zarządzanie jakością i jakość zarządzania w szkołach wyższych oraz ewaluacja jakości działalności naukowej w Polsce

1. Wprowadzenie

Wzrost poziomu jakości kształcenia i rozwój pracy naukowo-badawczej i stałe podnoszenie jakości jej efektów stało się podstawowym wyzwaniem postawionym przed kierującymi szkołami wyższymi w Polsce. Dlatego też sprawa kluczową, niezbędną do rozwoju uczelni publicznych i niepublicznych stało się odczuwalne, stałe podnoszenie jakości zarządzania w tych szkołach wyższych oraz wzrost jakości zarządzania nauką i szkolnictwem wyższym na szczeblu państwa. W tym celu zarówno w Ministerstwie jak i wszystkich uczelniach powinien być rozwijany faktyczny, a nie – pozorowany, projakościowy system zarządzania, który rzeczywiście, a nie na papierze, zapewnił będzie doskonalenie jakości pracy zatrudnionych. System zarządzania w szkołach wyższych, aby zapewnić ciągłą poprawę jakości zarządzania powinien być oparty na zasadach Total Quality Commitment (TOC) i Total Quality Management (TQM)¹. Obowiązkiem szkół wyższych w państwach sygnatariuszach Procesu Bolońskiego w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW) jest podporządkowanie systemu zarządzania jakością w uczelni, opracowanym przez European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA): Standardom i wskazówką zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area -ESG). Standardy te zostały przyjęte w maju 2005 r. w Bergen i znowelizowane w Erewaniu w maju 2015 r. w trakcie Konferencji Ministrów właściwych do spraw szkolnictwa wyższego państw EOSW (European Higher Education Area, Ministerial Conference).²

System zarządzania w uczelni jest jednocześnie systemem zarządzania jakością w tej szkole wyższej – nie można tego systemu podzielić na dwa i oddzielić od siebie. Nieporozumienie pojawiło się wówczas, gdy w państwach postsocjalistycznych, w ramach pogłębiającego się procesu urynkowienia gospodarki tych krajów, pojawiła się konieczność

¹ T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach Wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012 r., s. 81-112.

² Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG 2015, Brussels, Belgium, https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf, odczyt 2.03.2020.

zastępowania zarządzania przez ilość, (czyli podporządkowaniu podejmowanych decyzji w organizacjach wzrostowi ilości produkowanych wyrobów i świadczonych usług) zarządzaniem przez jakość, (czyli podporządkowaniu podejmowanych decyzji w organizacjach ciągłej poprawie jakości produkowanych wyrobów i świadczonych usług). Wprowadzono system zarządzania odpowiadający wymogom norm serii ISO 9000, który nazwano systemem zarządzania jakością. Oznaczał on, że istniejący w organizacji system zarządzania miał być jednocześnie systemem projakościowym, czyli służyć zarządzaniu jakością. Nie był to drugi system zarządzania w organizacji tylko poprawiony dotychczasowy system. Każdy system zarządzania w uczelni musi być jednocześnie systemem zarządzania jakością i służyć podnoszeniu jakości zarządzania w danej szkole wyższej, czyli w efekcie końcowym prowadzić do osiągania poprawy jakości: kształcenia, prowadzonych badań naukowych i świadczonych usług na rzecz otoczenia. W prowadzonych przez autora badaniach, zastosowano ustalony i sprawdzony przez specjalistów zajmujących się teoretycznie i praktycznie wdrożeniem i stosowaniem systemów zarządzania jakością w jednostkach edukacyjnych – model samooceny instytucji edukacyjnych. Model ten jest Załącznikiem A do Międzynarodowego Porozumienia Warsztatowego – IWA 2:2007, zatytułowanego: „Systemy zarządzania jakością: wytyczne do stosowania ISO 9001:2000 w zakresie edukacji³. Wdrożenie systemu ISO 9000 w uczelniach w nie przyniosło spodziewanego efektu, mimo opracowania i wdrożenia IWA 2:2007.

Prezentacja konkurencyjnego modelu projakościowego zarządzania w polskich szkołach wyższych wymagałaby opracowania liczącego ponad 500 stron. Dlatego też powstała konieczność wyboru i zaprezentowania w tej monografii tylko kilku elementów tego modelu. **Celem tego krótkiego opracowania jest zasygnalizowanie specyfiki zarządzania w szkołach wyższych, determinant jakości zarządzania oraz aktualnej ewaluacji jakości działalności naukowej w Polsce.** Pozwolą one czytelnikom na porównanie ich z uwarunkowaniami jakości funkcjonowania ukraińskich i innych uczelni.

2. Specyfika obecnego systemu zarządzania w szkołach wyższych

Do najważniejszych ustaw regulujących funkcjonowanie szkół wyższych w Polsce i wyznaczających standardy dla szkolnictwa wyższego zalicza się:

³ International Workshop Agreement - IWA 2:2007, Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:iwa:2:ed-2:v1:en> odczyt 25.02.2020 r.

- **Ustawę podstawową** z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce⁴;
- **Ustawę wprowadzającą** z dnia 3 lipca 2018 r. przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce⁵;
- **Ustawę powiązaną** z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji⁶.

Do tych ustaw były wydane liczne rozporządzenia i zarządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Niektóre z nich będą czesiowo zaprezentowane w tym opracowaniu. Obok wyżej wymienionych trzech ustaw obowiązuje szkoły wyższe jeszcze kilka innych ustaw i związane z nimi rozporządzenia wykonawcze, które w sumie stanowią zbiór przepisów, instrukcji dotyczących kierowania uczelnią. Powiązane z sobą ustawy podstawowa i wprowadzająca, dotyczące szkolnictwa wyższego i nauki z lipca 2018 r., zawierają łącznie 820 artykułów zapisanych na 227 stronach tekstu. W tej sytuacji stwierdzenie w ustawie podstawowej, że „Uczelnia *jest autonomiczna na zasadach określonych w ustawie*”⁷ jest zamierzonym nieporozumieniem, wypaczającym słowo „autonomia”, mającym przekonać czytelnika, że ta autonomia istnieje i jest pokaźna. Tymczasem jest ona bardzo ograniczona i zmusza rektora do posłuszeństwa względem Ministra.

W preambule do podstawowej ustawy dotyczącej szkolnictwa wyższego⁸ ustalono, że **najwyższym standardem jakościowym** funkcjonowania szkół wyższych (w tym zarządzania nimi i w nich) jest dążenie do poznania prawdy i przekazywania wiedzy z pokolenia na pokolenie, jest szlachetną działalnością człowieka. Dlatego też dostrzegając fundamentalną rolę nauki w tworzeniu cywilizacji określono trzy **podstawowe standardy jakościowe** szkolnictwa wyższego sformułowane w postaci zasad funkcjonowania szkolnictwa wyższego oraz prowadzenia działalności naukowej w oparciu o następujące pryncypia:

- obowiązkiem władzy publicznej jest tworzenie optymalnych warunków dla wolności badań naukowych i twórczości artystycznej, wolności nauczania oraz autonomii społeczności akademickiej;
- każdy uczony ponosi odpowiedzialność za jakości i rzetelność badań oraz wychowanie młodego pokolenia;

⁴ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

⁵ Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1669.

⁶ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Dz. U. z 2016 r., poz. 64.

⁷ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, art. 9.ust. 2.

⁸ Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1669.

- uczelnie oraz inne instytucje badawcze realizują misję o szczególnym znaczeniu dla państwa i narodu; wnoszą kluczowy wkład w innowacyjność gospodarki, przyczyniają się do rozwoju kultury, współkształtują standardy moralne obowiązujące w życiu publicznym.

Te standardy jakościowe, sformułowane pryncypia oraz zasady funkcjonowania nauki i szkolnictwa wyższego i nauki nie budzą wątpliwości. Z tej ustawy wynika, że misją systemu szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce ma być prowadzenie najwyższej jakości kształcenia oraz działalności naukowej, kształtowanie postaw obywatelskich, a także uczestnictwo w rozwoju społecznym oraz tworzeniu gospodarki opartej na innowacjach. Podstawa systemu szkolnictwa wyższego i nauki ma być w Polsce: wolność nauczania, twórczości artystycznej, badań naukowych i ogłaszania ich wyników oraz autonomia uczelni. System szkolnictwa wyższego i nauki powinien funkcjonować z poszanowaniem standardów międzynarodowych, zasad etycznych i dobrych praktyk w zakresie kształcenia i działalności naukowej z szczególnym uwzględnieniem odpowiedzialności nauki. Z preambuły i pierwszych trzech artykułów omawianej Ustawy wybijają się następujące osiem głównych i niezbywalnych, równoważnych wartości nauki i szkolnictwa wyższego: **Autonomia, Wolność, Etyka, Prawda, Odpowiedzialność, Innowacyjność, Jakość, Umiędzynarodowienie**. Gwarancją ich kultywowania i zapewnienia w uczelniach i jednostkach badawczych jest wysoka jakość zarządzania szkołami wyższymi i innymi podmiotami prowadzącymi działalność naukową (badania podstawowe i aplikacyjne, prace rozwojowe i twórczość artystyczną) w sposób samodzielny i ciągły.”⁹ Są to **naczelne standardy jakościowe** funkcjonowania uczelni, w tym zarządzania w niej.

Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego wydał 20 września 2018 r. rozporządzenie w na mocy, którego wyróżniono osiem dziedzin nauki oraz w nich 44 dyscypliny naukowe i 3 dyscypliny artystyczne.¹⁰

Ustawa. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce z 2018 r. wyróżniła dwa typy uczelni:

- akademicką, jeżeli prowadzi działalność naukową i posiada kategorię naukową A⁺, A albo B⁺, w co najmniej jednej dyscyplinie naukowej lub artystycznej
- zawodową, jeżeli nie spełnia warunku podstawowego dotyczącego kategorii naukowej uczelni akademickiej; może prowadzić studia wyłącznie o profilu praktycznym.

⁹ T. Wawak, Ewolucja uwarunkowań jakości zarządzania w szkołach wyższych w Polsce w latach 1918-2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019 r., s. 288.

¹⁰ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz. U. z 2018 r., poz. 1818.

W omawianej Ustawie ranga uczelni akademickich jest wyższa niż uczelni zawodowych. Uczelnia akademicka, która w wyniku ewaluacji jakości działalności naukowej nie spełnia wyżej wymienionego warunku staje się uczelnia zawodową w dniu, w którym decyzje o przyznaniu tej uczelni kategorii naukowych stały się ostateczne. Praktycznie podział uczelni na akademickie i zawodowe będzie obowiązywał formalnie dopiero od 1 października 2021 r.¹¹

Szkoła wyższa w Polsce i jej pracownicy zobowiązani są do przestrzegania:

- ustaw, rozporządzeń, i innych dotyczących ją aktów normatywnych prawa zewnętrznego;
- statutu uczelni, zarządzeń rektora, uchwał senatu i innych aktów normatywnych prawa wewnętrznego danej uczelni.

Statut szkoły wyższej powinien określać zasady organizacji i funkcjonowania uczelni, które w sposób istotny determinują: jakość pracy zarządzających i zarządzanych, jakość i zakres pracy naukowej zatrudnionych i doktorantów, jakość i zakres kształcenia oraz jakość świadczonych usług na rzecz otoczenia. W uczelni publicznej statut uchwała senat, a w niepublicznej projekt statutu opracowuje i nadaje założyciel.¹²

Ustawę powiązaną z przedstawionymi powyżej ustawami dotyczącymi funkcjonowania szkół wyższych jest ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (ZSK)¹³. Ustawa określa między innymi: zakres kwalifikacji włączonych do ZSK i cele tego systemu oraz opisuje Polską Ramę Kwalifikacji obejmującą osiem wyodrębnionych w Polsce poziomów kwalifikacji odpowiadających odpowiednim poziomom europejskich ram kwalifikacji, o których mowa w załączniku II do Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji do uczenia się przez całe życie¹⁴. Zmiany tekstu jednolitego ustawy o ZSK uwzględniły nowelizację tego Zalecenia Parlamentu Europejskiego z 2008 r., która miała miejsce 22 maja 2017 r.¹⁵. Ustawa ta przedstawia między innymi charakterystyki pierwszego i drugiego stopnia poziomów kwalifikacji, standardy opisywania kwalifikacji,

¹¹ Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Prawo wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1669.

¹² Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

¹³ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Dz. U. z 2016 r., poz. 64.

¹⁴ Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji do uczenia się przez całe życie, Dz. Urz. UE C 111 z 06.05.2008.

¹⁵ Zalecenie Rady UE z dnia 22 maja 2017 r. w sprawie europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie i uchylające zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, Dz. Urz. UE, C 189/03 z 22 maja 2017 r.

zasady przypisywania poziomów Polskiej Ramy Kwalifikacji do kwalifikacji i zasady włączania kwalifikacji do ZSK.¹⁶

W Ustawie z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym przyjęto, że organami uczelni publicznej są: rektor, senat, rada uczelni, a w uczelni niepublicznej: rektor i senat. W szkołach wyższych mogą występować ponadto inne organy uczelni, niezapisane w ustawie, na szczeblu centralnym szkoły wyższej, ale zapisane w ich statutach. Jest to istotna zmiana w stosunku do poprzedniej ustawy. Organami uczelni przestały być, a więc nie będą musiały istnieć, rady wydziału i dziekani, ponieważ tworzenie wewnątrz uczelni wydziałów przestało być jej obowiązkiem. Oczywiście statut uczelni może przewidywać fakultatywne tworzenie wewnątrz uczelni wydziałów, powołanie rad wydziału i wybór dziekanów, ale do ich kompetencji nie będzie można zaliczyć tych dotychczasowych, które w Ustawie zostały zastrzeżone do organów uczelni. Szczególne zainteresowanie budzi w uczelniach publicznych upoważnienie rady uczelni do wskazywania kandydatów na rektora, po zaopiniowaniu ich (pozytywnie lub negatywnie) przez senat.¹⁷ Ustawodawca pozostawił uczelni, w tym zwłaszcza rektorowi, senatowi i radzie uczelni pewną swobodę realizacji zadań postawionych w ustawie, według swego uznania, w ramach obowiązującego prawa; i na tym polega ta ograniczona autonomia uczelni publicznych. Szkoła wyższa sama musi obecnie samodzielnie opracować podstawowe dokumenty dotyczące jej funkcjonowania, które oczywiście muszą spełniać wymagania zapisane w obowiązujących ją ustaw i rozporządzeń. Są to między innymi:¹⁸

- statut uczelni;
- strategia uczelni;
- regulamin pracy
- regulamin studiów,
- struktura organizacyjną uczelni i podział zadań tej struktury,
- organizacja i zasady działania administracji uczelni;
- plan rzeczowo-finansowy uczelni;
- warunki, tryb oraz terminy rozpoczęcia i zakończenia rekrutacji na studia;
- program studiów, studiów podyplomowych i kształcenia specjalistycznego;
- program kształcenia na studiach doktoranckich,
- sposób potwierdzenia efektów uczenia.

¹⁶ Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Dz. U. z 2016 r., poz. 64.

¹⁷ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

¹⁸ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

Za przygotowanie tych wszystkich dokumentów odpowiedzialność ponosi rektor. Są one opiniowane, uchwalane lub zatwierdzane, w zależności od ich rodzaju, przez: rektora, senat lub radę uczelni. Od decyzji administracyjnych wydawanych przez rektora służy wniosek o ponowne rozpatrzenie sprawy przez rektora, z wyjątkiem tych, co, do których zainteresowanemu przysługuje, w oparciu o inne akty prawne, także prawo odwołania się, złożenia skargi do innego organu. Drugą najważniejszą sztandarową zmianą, obok wprowadzeniu rady w funkcjonowaniu uczelni, w nowej ustawie dotyczącej szkolnictwa wyższego i nauki z 2018 r. jest zapisany w niej znaczny wzrost znaczenia rektora w zarządzaniu szkołą wyższą. Do zadań rektora uczelni publicznej i niepublicznej ustawodawca zaliczył w szczególności¹⁹:

- zarządzanie uczelnią (to nie senat, a rektor jest upoważniony do zarządzania uczelnią);
- reprezentowanie uczelni;
- przygotowanie projektu statutu oraz projektu strategii uczelni i przedstawienie ich senatowi do zatwierdzenia;
- składanie sprawozdań z realizacji strategii uczelni, które będą mogły być podstawą rozliczeń rektora;
- wykonywanie czynności z zakresu prawa pracy zgodnie z aktualnym kodeksem pracy i innymi aktami prawnymi związanymi z zatrudnieniem w każdej formie, w oparciu o każdy rodzaj umowy pracowników, doktorantów i studentów;
- powoływanie osób do pełnienia wszystkich funkcji kierowniczych w uczelni (w tym np.: prorektorów, dziekanów, dyrektorów instytutu, kierowników katedr, itp.) oraz ich odwoływanie, czego nie może scedować na radę lub senat uczelni;
- prowadzenie polityki kadrowej w uczelni, czym nie może obciążyć radę i senat uczelni;
- tworzenie studiów na określonym kierunku, poziomie i profilu po przez podejmowanie decyzji w tym ostatecznej w tej sprawie, które nie może w ramach delegacji uprawnień przekazać innym organom;
- tworzenie szkół doktorskich;
- prowadzenie gospodarki finansowej uczelni;
- opracowanie i nadanie uczelni regulaminu organizacyjnego uczelni, który określać powinien strukturę organizacyjną i podział zadań w ramach tej struktury oraz organizację i zasady działania administracji uczelni;

¹⁹ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

- zapewnienie wykonywania przepisów obowiązujących w uczelni, co oznacza, że za ich bieżące przestrzeganie i realizację odpowiedzialność ponosi rektor, a nie rada lub senat uczelni.

Obowiązujący w ustawie i w praktyce zakres obowiązków, uprawnień rektora szkoły wyższej czyni go osobiście odpowiedzialnym za: jakość zarządzania w uczelni, jakość pracy pracowników uczelni, jakość pracy naukowej nauczycieli akademickich i doktorantów uczelni, jakość kształcenia w szkole wyższej oraz jakość usług świadczonych przez uczelnie na rzecz otoczenia. Wewnętrzna struktura szkoły wyższej, jej jednostki organizacyjne i organy w tych jednostkach samodzielnie ustala statut każdej uczelni odrębnie. Utworzenie w ramach uczelni wydziałów, kolegiów, instytutów, studiów, katedr, zakładów i innych jednostek organizacyjnych jest sprawą uczelni i zapisania ich w statucie szkoły wyższej według jej uznania lub zaleceń założyciela w przypadku uczelni niepublicznej. Poprzednia ustawa dotycząca funkcjonowania szkolnictwa wyższego dokładnie określała jednostki organizacyjne, jakie mogą występować w uczelni, ich zadania i kompetencje organów i osób nimi kierujące. Obecnie uczelnie uzyskały samodzielność w podejmowaniu decyzji w tych kwestiach i zapisania ich w swoim statucie. Dlatego też obecnie struktura wewnętrzna szkół wyższych jest zróżnicowana i dostosowana do potrzeb realizacji misji, zadań i celów przyjętych w statucie przez daną uczelnie. Daje to każdej szkole wyższej prawo i obowiązek wprowadzenia własnego, niepowtarzalnego projakościowego systemu zarządzania w uczelni (uwzględniając kompetencje ustawowe rektora, senatu i rady uczelni), procesem kształcenia, prowadzonymi badaniami, a więc jakością zarządzania, jakością kształcenia, jakością badań naukowych i jakością świadczonych usług na rzecz otoczenia.

3. Jakości zarządzania w publicznej uczelni w Polsce

Od poziomu jakości pracy zarządzających, jakość kształcenia, jakości osiągnięć naukowych i poziomu świadczeń na rzecz interesariuszy zewnętrznych uczelni zależy pozycja szkoły wyższej w otoczeniu, w którym funkcjonuje, a więc w: mieście, powiecie, województwie i państwie. Efekty te zapewnią uczelni wzrost samodzielności ekonomicznej, a tym samym faktyczny wzrost jej autonomii. Poziom rzeczywistej autonomii szkoły wyższej jest bowiem proporcjonalny do jej samodzielności ekonomicznej, w tym finansowej. Część uczelni, nie zważając na wysoki i rosnący stopień ich uzależnienia ekonomicznego od rządu, domaga się większej autonomii w obszarze zarządzania uczelnią. Samodzielność taka może generować rosnący deficyt szkoły wyższej, wynikający po części z marnotrawstwa, który ostatecznie będzie musiało pokryć państwo z podatków obywateli. Rozwinięta samodzielność

uczelni w zakresie zarządzania, niezapewniająca wytworzenia niezbędnego produktu dodatkowego i oczekiwanej wartości dodanej rodzi straty, których nie powinien i nie może pokrywać budżet państwa. Autonomia szkoły wyższej musi być odpowiedzialna, uczelnia musi na siebie zarobić i pokryć swój deficyt kosztem kierujących uczelnią i pozostałych pracowników, którzy milcząco akceptowali niską jakość zarządzania w uczelni.²⁰

Dlatego też celem pierwotnym reformy kompleksowej szkolnictwa wyższego i nauki, umożliwiającym realizację bardzo ważnych, istotnych dla uczelni celów szczegółowych powinien być radykalny wzrost jakości zarządzania i osiągnięcie takiego jej poziomu, który umożliwi, z jednej strony - odczuwalną poprawę funkcjonowania uczelni, przejawiającą się w wyższej jakości kształcenia, wzroście poziomu realizowanych badań naukowych i publikacji naukowych, przyspieszeniu rozwoju młodej kadry oraz z drugiej - samodzielność ekonomiczną, w tym finansową i samofinansowanie rozwoju uczelni. Szkoła wyższa nie może być urzędem, jednostką organizacyjną ministerstwa właściwego dla szkolnictwa wyższego. Dlatego też tak ważne jest pochylenie się nad pojęciem i determinantami jakości zarządzania oraz uwzględnienie ich przy tworzeniu ustaw i rozporządzeń dotyczących funkcjonowania szkół wyższych i nauki w Polsce, w tym szczególnie zarządzania nimi i ich ustroju oraz ładu wewnętrznego.

Jakość zarządzania to stopień, w jakim wykonywana usługa zarządcza spełnia potrzeby i oczekiwania organizacji oraz jej interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe w danym miejscu i czasie²¹. Poprawa jakości zarządzania jest efektem ciągłego doskonalenia realizacji pięciu funkcji zarządzania: planowania, organizowania, koordynowania, przewodzenia, kontrolowania²². Ciągła poprawa jakości zarządzania w uczelni wymaga wprowadzania i rozwoju zarządzania przez jakość, które może obejmować kolejno wdrożenie planowania jakości, sterowania jakością, zapewnienia wymaganej jakości oraz ciągłe doskonalenie jakości, czyli Total Quality Management²³.

Jakość zarządzania w szkole wyższej to jakość działalności kierowniczych, czyli jakość pracy zarządzających, którzy świadczą swe usługi menedżerskie uczelni. Zarządzający całą uczelnią i poszczególnymi jej jednostkami organizacyjnymi świadczą usługę polegającą na zarządzaniu w zamian za określone wynagrodzenie i przywileje. **Jakość**

²⁰ T. Wawak, Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2019 r., s.69.

²¹ T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, cyt. wyd. s. 116.

²² Funkcje zarządzania, [w:] „Encyklopedia Zarządzania”, https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarządzania odczyt 01.03.2020 r.

²³ T. Wawak, Zarządzanie przez jakość, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 1995 r., s. 24-25.

świadczenia usługi polegającej na zarządzaniu, czyli jakość pracy zarządzających w uczelni nazywamy jakością zarządzania w szkole wyższej²⁴.

Jednym z kryterium klasyfikacji czynników kreujących jakość zarządzania w szkole wyższej jest jej bezpośredni związek z wykorzystaniem zasobów, jakimi uczelnia dysponuje. Dlatego też możemy wyróżnić czynniki determinujące jakość zarządzania związane z²⁵:

- zatrudnieniem w uczelni nauczycieli akademickich i pozostałych pracowników,
- majątkiem trwałym i obrotowym szkoły wyższej,
- realizowanymi programami kształcenia oraz publikacjami pracowników uczelni,
- pozostałymi zasobami.

Kierujący uczelniami muszą umiejętnie zarządzać interesariuszami, zwłaszcza wewnętrznymi. Dlatego też szkoły wyższe powinny być objęte zasadami i wymogami koncepcji Społecznej Odpowiedzialności Organizacji (CSR). Uczelnie powinny wdrożyć i stosować zasady najlepszych praktyk w budowaniu reguł społecznej odpowiedzialności, polityki społecznej i przeglądu systemu zarządzania oraz audytu społecznego zapisanych w trzech normach serii AA 1000 oraz w standardzie SA 8000. Szczególnie ważne są tu opisane metody i stopnie zaangażowania interesariuszy oraz metody badawcze (między innymi dyskryminacji) opisane w tych standardach, które powinni wykorzystać asesory i audytorzy przeprowadzający społeczny audyt finansowy, który jest bardzo ważnym źródłem wiedzy o przyczynach i skutkach jakości zarządzania w szkole wyższej oraz wpływa korzystnie na jakość pracy interesariuszy wewnętrznych uczelni.²⁶

4. Cechy ewaluacji jakości działalności naukowej

W Polsce ewaluacji obligatoryjnej podlega jakość działalności naukowej prowadzonej przez uczelnię akademicką, instytut Polskiej Akademii Nauk oraz instytut międzynarodowy. Ewaluacja ta obejmuje osiągnięcia wszystkich pracowników prowadzących działalność naukową w tych ewaluowanych podmiotach w poszczególnych dyscyplinach naukowych. Natomiast ewaluacja fakultatywna jakości działalności naukowej w poszczególnych uczelniach zawodowych oraz w pozostałych instytutach i placówki badawczych przeprowadzana będzie na ich indywidualny wniosek. Ewaluacja przeprowadzana będzie w

²⁴ T. Wawak, Kluczowe czynniki kreujące jakość zarządzania w szkołach wyższych – wprowadzenie do dyskusji, [w:] „Dylematy jakości kształcenia na kierunku zarządzania”, praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego i B. R. Kuca, Dyskusje o zarządzaniu nr 7, Warszawa 2016, s. 13.

²⁵ T. Wawak, MAJOR FACTORS DETERMINING THE QUALITY OF MANAGEMENT IN UNIVERSITIES, [w:] „ФІНАНСИ УКРАЇНИ”, ISSN 2305-7645, Nr 7/2017, s. 116-128, Kijów, Ukraina

²⁶ T. Wawak, SOCIAL FINANCIAL AUDIT IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION, [w:] „Independent AUDITOR”, Nr 11(I) 2015, Kyiv, Ukraine, s. 3-10.

2021 r. w ramach dyscypliny w podmiocie zatrudniającym 31 grudnia roku poprzedzającego rok przeprowadzenia ewaluacji, co najmniej 12 pracowników prowadzących działalność naukową w danej dyscyplinie.²⁷ Objęty ewaluacją pracownik prowadzący działalność naukową zobowiązany jest się do złożenia oświadczenia o dziedzinie i dyscyplinie, którą reprezentuje oraz oświadczenie upoważniające zatrudniającego go podmiot do zaliczenia go do liczby pracowników w danej dyscyplinie naukowej. Oświadczenie może złożyć pracownik tylko w jednym podmiocie (konkretnej uczelni lub danym instytucie badawczym) i nie więcej niż dwu dyscyplinach. Konkretne osiągnięcie naukowe danego autora może być wykazane tylko raz przez jedną osobę w ramach jednej dyscypliny. Ewaluacja obejmuje osiągnięcia naukowe, które powstały w związku z zatrudnieniem lub odbywaniem kształcenia w danym podmiocie (konkretnej uczelni).²⁸ Do tych osiągnięć zalicza się:

- monografię naukową wydaną przez ewaluowane wydawnictwo publikujące recenzowane monografie naukowe, którym przypisano określoną ilość punktów będących miarą ich renomy;
- artykuł naukowy opublikowany w ewaluowanych czasopismach naukowych publikujących recenzowane artykuły lub z ewaluowanych recenzowanych materiałów konferencji, ujętych w międzynarodowych bazach czasopism naukowych i naukowych konferencji międzynarodowych o największym zasięgu, którym przypisano określoną ilość punktów będących miarą ich renomy.

W ewaluacji naukowej są uwzględniane monografie naukowe i artykuły naukowe, jeśli informacje o nich umieszczane, przez osoby prowadzące działalność naukową, w bazach danych (w tym systemu POL-on, systemu Polskiej Bibliografii Naukowe) są dostępne za pośrednictwem elektronicznego identyfikatora naukowca zgodnego z międzynarodowymi standardami - ORCID (Open Researcher and Contributor ID)²⁹.

Ewaluacje obowiązkowe i fakultatywne będą przeprowadzane, co 4 lata. Podstawowymi kryteriami ewaluacji będą:

- poziom naukowy lub artystyczny prowadzonej działalności;
- efekty finansowe badań naukowych i prac rozwojowych;
- wpływ działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki.

²⁷ T. Wawak, Ewolucja uwarunkowań jakości zarządzania w szkołach wyższych w Polsce w latach 1918-2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019 r., s. 374-375.

²⁸ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

²⁹ Instrukcja zakładania konta w ORCID i połączenia go z PBN (i innymi systemami identyfikacji autora), https://biblioteka.uksw.edu.pl/sites/default/files/Instrukcja_zakladania_konta_w_ORCID_i_polaczenia_go_z_PBN.pdf, odczyt 25.02.2020 r.

Wagi tych trzech kryteriów nie są jednakowe i są różne dla poszczególnych grup dyscyplin naukowych. Najwyższą wagę poziomowi naukowemu prowadzonej działalności – 70 przypisano dyscyplinom naukowym należącym do dziedziny: nauk humanistycznych, nauk społecznych i nauk teologicznych, a najniższą – 50 dyscyplinom naukowym należącym do dziedziny nauk inżynierskich i technicznych oraz dziedziny nauk rolniczych. Oznacza to, że zdaniem Ministra właściwego do spraw nauki i szkolnictwa wyższego w tych dyscyplinach tylko w 50 procentach poziom naukowy prowadzonej działalności naukowej decyduje o jakości działalności naukowej. Najwyższą wagę efektem finansowym badań naukowych lub prac rozwojowych – 35 przypisano tym dyscyplinom naukowym należącym do dziedziny nauk inżynierskich i technicznych oraz dziedziny nauk rolniczych, a najniższą – 10 przypisano dyscyplinom naukowym należącym do dziedziny: nauk humanistycznych, nauk społecznych i nauk teologicznych. W przypadku dyscyplin naukowych należących do dziedziny nauk ścisłych i przyrodniczych oraz dziedziny nauk medycznych i nauk o zdrowiu przypisano wagę 60 poziomowi naukowemu prowadzonej działalności a pozostałym kryterium przypisano wagę – 20. We wszystkich dyscyplinach naukowych, słusznie nisko oceniono wagę wpływu działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki – na poziomie 15-20.³⁰

Trzy stronicowy rozdział Ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym z 2018 r, dotyczący ewaluacji jakości kształcenia jest bardzo ogólny. Na jego podstawie Minister wydał 22 stronicowe, szczegółowe rozporządzenie w sprawie ewaluacji **jakości działalności naukowej** oraz kilka bardzo szczegółowych aktów normatywnych niższego rzędu, które miały być zobowiązującą podmioty podległym ewaluacji instrukcją i poradnikiem dotyczącym przebiegu ewaluacji działalności naukowej. Ustawa, która upoważniła Ministra do wydania rozporządzenia wykonawczego mówi, że ewaluacji podlega **jakość** działalności naukowej. Natomiast pojęcie „**jakość działalności naukowej**” występuje tylko w tytule rozporządzenia, a w jego tekście znika słowo „**jakość**”. Ewaluacja, o której mówi rozporządzenie dotyczy działalności naukowej, a nie tylko jej jakości. Minister w swym rozporządzeniu nie realizuje w pełni woli ustawodawcy. W punkcie 1. § 1. w prawdzie zapisano, że rozporządzenie określa osiągnięcia naukowe i artystyczne uwzględnione w **ewaluacji jakości działalności naukowej, zwanej dalej „ewaluacją”**. W ten sposób problem **jakości** badań naukowych został pominięty w omawianym rozporządzeniu Ministra. Jest to rozporządzenie Ministra dotyczące tzw. „punktologii”, czyli instrukcja naliczania

³⁰ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.

punktów naukowcom, szkołom wyższym i instytutom badawczym, wydawnictwom i czasopismom, które mają być miarą osiągnięć naukowych i artystycznych, ale nie ich jakości. Jest to, więc ocena ilościowa osiągnięć naukowych i artystycznych, przypominająca metodę oceny ilościowej usług gastronomicznych lub fryzjerskich w wojsku, której wyniki mają świadczyć o poziomie jakości tych usług.

Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego został zobowiązany przez ustawodawcę do określenia w drodze rozporządzenia:

- rodzajów osiągnięć naukowych i artystycznych uwzględnianych w ocenie jakości działalności naukowej, definicję monografii naukowej i artykułu naukowego, szczegółowych kryteriów i sposobu oceny osiągnięć, sposobu określenia kategorii naukowej, sposobu przeprowadzenia ewaluacji, mając na uwadze specyfikę prowadzenia działalności naukowej w ramach dziedzin naukowych oraz porównywalność wyników osiągniętych przez podmioty ewaluacji w ramach dyscypliny, a także rzetelność i przejrzystość ewaluacji;
- sposobu sporządzania wykazów wydawnictw oraz sposobu ustalania i przypisywania im liczby punktów, mając na uwadze uznaną renomę wydawnictw oraz ich podział na grupy odpowiadające ich randze;
- sposobu sporządzania wykazów czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, czasopism i materiałów z konferencji oraz udostępniania na swojej stronie internetowej.³¹

5. Rola Komisji Ewaluacji Nauki w ocenie poziomu naukowego prowadzonej działalności naukowej ewaluowanego podmiotu

Przeprowadzenie ewaluacji jakości działalności naukowej ustawodawca powierzył Komisji Ewaluacji Nauki (KEN). Do zadań Komisji należy:³²

- przygotowanie projektów wykazu wydawnictw publikujących recenzowane monografie naukowe oraz wykazu czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych;
- przedstawianie Ministrowi propozycji kategorii naukowych dla podmiotów poddanych ewaluacji i sporządzanie opinii i ocen w sprawach określonych przez ministra lub z własnej inicjatywy;

³¹ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

³² Komisja Ewaluacji Nauki. MNiSW, <http://www.bip.nauka.gov.pl/komisja-ewaluacji-nauki/> odczyt 24.02.2020.

- ewaluacja jakości kształcenia w szkole doktorskiej i sporządzanie analiz w zakresie ewaluacji jakości działalności naukowej i jakości kształcenia w szkołach doktorskich, a także współpraca z krajowymi i międzynarodowymi instytucjami zajmującymi się ewaluacją jakości działalności naukowej;
- ocenę czasopism naukowych dokonuje się na podstawie analizy obejmującej wyliczone w poszczególnych dyscyplinach naukowych wartości centylowe na podstawie wartości wskaźników wpływu dla czasopism naukowych.

KEN na podstawie list wydawnictw sporządza projekt wykazu wydawnictw i przypisała wydawnictwom publikujących recenzowane monografie naukowe 80 lub 200 pkt. Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego, na podstawie tego projektu sporządzał wykaz wydawnictw obejmujący nazwę wydawnictwa i liczę punktów przypisanych wydawnictwu. Następnie przekazuje go, jako obowiązujący (zatwierdzony) do stosowania. KEN sporządza projekt wykazu czasopism na podstawie oceny wpływu na rozwój nauki czasopism naukowych lub recenzowanych materiałów z naukowych konferencji międzynarodowych. Wykaz czasopism obejmuje przede wszystkim czasopisma naukowe, które są ujęte w międzynarodowej bazie:

- Scopus – jeśli posiadają status czasopisma aktywnego,
- Science Citation Index Expanded,
- Social Sciences Citation Index,
- Art.&Humanities Citation Index,
- Emerging Sources Citation Index,
- Oraz czasopisma ujęte w bazie European Reference Index for the Humanities and Social Sciences (ERIH+)

Ponad to wykaz czasopism obejmuje recenzowane materiały z międzynarodowych konferencji, które zostały ujęte w międzynarodowej bazie DBLP Computer Science Bibliography, w przypadku konferencji uwzględnionej w The Computing Research and Education Association of Australasia (CORE). Obecnie wykaz tych czasopism obejmuje czasopisma naukowe będące przedmiotem projektów finansowanych w ramach programu „Wsparcie dla czasopism naukowych”, którego celem jest podniesienie poziomu praktyk wydawniczych i edytorskich umożliwiających wejście polskich czasopism naukowych w międzynarodowy obieg naukowy. Oceny dokonuje zespół doradczy, powołany odrębnie dla

każdej dyscypliny naukowej.³³ Do programu mogą przystąpić wydawcy polskich czasopism naukowych o wysokim poziomie naukowym, które dotychczas nie zostały ujęte w międzynarodowych bazach czasopism naukowych o największym zasięgu. Przyjęcie do programu pozwala im na uzyskanie okresowego wsparcie finansowe oraz na warunkowe umieszczenie na liście wykazu ewaluowanych czasopism z niższą przyznana punktacja w przypisanych dyscyplinach naukowych. Wnioski wykorzystania składane w ramach programu oraz raporty roczne w realizacji zadań objętych pomocą i raporty z wykorzystania środków podlegają ocenie

Dokonanej przez powołany przez ministra zespół doradczy.³⁴

KEN sporządza projekt wykazu czasopism na podstawie oceny wpływu poszczególnych czasopism naukowych na lub recenzowanych materiałów z międzynarodowych konferencji naukowych na rozwój nauki. Ocenę czasopism naukowych dokonuje się na podstawie analizy obejmującej wyliczone w poszczególnych dyscyplinach naukowych wartości centylowe na podstawie wartości wskaźników wpływu na rozwój nauki dla czasopism naukowych. Czasopismom naukowym posiadającym wyliczoną wartość centylową wskaźnika wpływu na rozwój nauki, co najmniej 97 przypisuje się maksymalnie 200 pkt. Czasopisma naukowe mogą uzyskać, w zależności od oceny od 25 do 200 pkt. Natomiast materiały z międzynarodowych konferencji naukowych mogą uzyskać od 20 pkt (kategoria C konferencji) do 200 pkt (kategoria A⁺ konferencji). Zespół dokonywał oceny z uwzględnieniem kategorii CORE przyznanej poszukiwaniu odpowiedzi, czy wartości punktów przypisanych czasopismu naukowemu lub recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowej odpowiada rzeczywistemu wpływowi tego czasopisma lub recenzowanych materiałów na rozwój nauki. Następnie KEN sporządza projekt wykazu czasopism na podstawie przekazanych przez zespoły list czasopism naukowych oraz recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych z przypisaną liczbą punktów. Na podstawie tego projektu Minister właściwy do spraw szkolnictwa wyższego i nauki sporządza wykaz czasopism, który zawiera: tytuł czasopisma naukowego lub recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowej, przyznany numer ISSN oraz e-ISSN, jeżeli zostały nadane,

³³ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 listopada 2018 r. w sprawie sporządzania wykazów wydawnictw, monografii naukowych oraz czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, Dz. U. Z 2018 r., poz. 2152.

³⁴ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

przypisane dyscypliny naukowe oraz liczbę punktów przypisanych czasopismu naukowemu recenzowanym materiałom z konferencji.³⁵

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej określa między innymi:

- szczegółowe kryteria i sposób oceny osiągnięć naukowych;
- sposób określenia kategorii naukowej i sposób przeprowadzenia ewaluacji.

KEN przeprowadza ewaluację na podstawie zawartych w Zintegrowanym Systemie Informacji o Szkolnictwie Wyższym i nauce POL-on informacji dotyczących działalności podmiotów objętych ewaluacją. Kierownik ewaluowanego podmiotu (np. rektor) zobowiązany jest do złożenia oświadczenia o wprowadzeniu do systemu POL-on informacji niezbędnych do przeprowadzenia ewaluacji w dyscyplinach naukowych, w ramach, których podmiot ten prowadzi działalność naukową oraz o zgodności tych zgłoszonych informacji ze stanem faktycznym i dostępną dokumentacją w tym podmiocie wszystkich informacji zawartych w systemie POL-on oraz dołączonych do nich elektronicznych kopiach tych dokumentów. W ewaluacji uwzględnia się osiągnięcia naukowe odpowiadające wymogom zdefiniowanym w omawianym rozporządzeniu³⁶ osób, które złożyły oświadczenia w sprawie wyboru danej dyscypliny naukowej lub artystycznej, pracowników w danym podmiocie poddanych ewaluacji jakości działalności naukowej i zostały zaliczone do liczby N zatrudnionych w tej dyscyplinie. W ewaluacji publikacji naukowych autorstwa i współautorstwa każdej tych osób uwzględnia się: tylko 4 tylko jej publikacje lub publikacje współautorskie, w których suma udziałów jednostkowych ocenianej osoby, jako współautora, nie jest większa niż 4.³⁷

Liczbę punktów uzyskanych za osiągnięcie naukowe ustala się zgodnie z ostatnim wykazem czasopism i ostatnim wykazem wydawnictw, sporządzonymi przez Ministra w roku kalendarzowym, w którym dana publikacja naukowa została opublikowana w ostatecznej formie. Całkowita wartość punktowa artykułu naukowego opublikowanego w czasopismach naukowych i recenzowanych materiałach z międzynarodowych konferencji naukowych,

³⁵ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 listopada 2018 r. w sprawie sporządzania wykazów wydawnictw, monografii naukowych oraz czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, Dz. U. Z 2018 r., poz. 2152.

³⁶ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 listopada 2018 r. w sprawie sporządzania wykazów wydawnictw, monografii naukowych oraz czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, Dz. U. Z 2018 r., poz. 2152.

³⁷ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 listopada 2018 r. w sprawie sporządzania wykazów wydawnictw, monografii naukowych oraz czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, Dz. U. Z 2018 r., poz. 2152.

zamieszczonych wykazie tych czasopism i materiałów sporządzonych zgodnie z wymogami ustawy przez Ministra może wynosić: 20, 40, 70 100,140 albo 200 pkt, a pozostałych 5 pkt. Taki stan rzeczy powoduje, że upadają czasopisma naukowe, które dostarczają autorom 5 pkt, bo nie znajdują się w wykazie lub mają do zaoferowania autorom np. 10 lub 20 pkt. Podobnie wygląda sytuacja autorów monografii. Jeśli jest ona wydana w wydawnictwie, które znajduje się w wykazie na najwyższej półce to autor otrzymuje 200 pkt a jeśli na niższej to tylko 80 pkt., Jeżeli wydawnictwo nie znajduje się w wykazie autor otrzymuje tylko 20 pkt., Jeśli monografia ta zostanie oddana do specjalnej ekspertyzy to wówczas, gdy uzyska pozytywny wynik tej oceny eksperckiej, to wówczas autor tej monografii naukowej uzyska 100 pkt; jeśli jest to monografia zbiorowa to wówczas autor redakcji naukowej uzyskuje 20 pkt i autor rozdziału także 20 pkt zamiast 5 pkt. Jednocześnie całkowita ilość punktów przyznanych rozdziałowi w monografii zbiorowej, analogicznie z pierwszej półki wynosi 50 pkt, a z drugiej 20 pkt. Natomiast autor rozdziału w monografii zbiorowej wydanej przez wydawnictwo nieujętej w wykazie, takiej jak na przykład ta monografia zbiorowa, (którą w tym momencie czytelnik ma w ręce otrzymuje) tylko 5 pkt. Dlatego też autorom w Polsce nie opłaca się pisać rozdziałów do monografii zbiorowej i publikować inne monografie naukowe wydane przez wydawnictwa nieujętej w wykazie ministerialnym.

Wydawnictwo naukowe, podobnie jak czasopisma naukowe muszą podjąć działania, które pozwolą im w krótkim czasie znaleźć się w wykazie sporządzonym przez KEN zatwierdzonym przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce.

Łączną ocenę za publikacje naukowe uwzględnione w ocenie ewaluowanego podmiotu w ramach danej dyscypliny (np. Uniwersytetu Jagiellońskiego dla dyscypliny naukowej „ekonomia i finanse”) ustala się, jako sumę wartości punktowych tych publikacji, ustalonych zgodnie z wymaganymi zasadami (opisanymi w wielkim skrócie powyżej). Ocenę poziomu naukowego ewaluowanego podmiotu prowadzonej działalność naukowej ustala się w wyniku podzielenia sumy punktów przyznanych ewaluowanemu podmiotowi za osiągnięcia naukowej przez liczbę osób N objętych ewaluacją, z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku w danej dyscyplinie naukowej.³⁸

6. Ewaluacja efektów finansowych i wpływu działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki

³⁸ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.

Podstawowymi kryteriami ewaluacji w Polsce, obok poziomu naukowego lub artystycznego prowadzonej działalności, są:

- efekty finansowe badań naukowych i prac rozwojowych;
- wpływ działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki.

Ocenę efektów finansowych badań naukowych i prac rozwojowych będzie obejmować:

- projekty obejmujące badania naukowe lub prace rozwojowe finansowane w trybie konkursowym finansowane przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Narodowe Centrum Nauki, Narodowego Programu Rozwoju Humanistyki oraz ze środków płynących z Unii Europejskiej i innych zagranicznych źródeł;
- komercjalizację wyników badań naukowych lub prac rozwojowych, lub know-how związanego z tymi wynikami;
- usługi badawcze świadczone na zlecenie podmiotów nienależących do systemu szkolnictwa wyższego i nauki.

Przedmiotem oceny efektów finansowych badań naukowych i prac rozwojowych są osiągnięcia powstałe w ramach dyscyplin naukowych, wskazanych i opisanych przez ewaluowany podmiot w systemie POL-on. Oznacza to, że punkty za efekty finansowe badań naukowych i prac rozwojowych przynoszą podmiotowi objętemu ewaluacją, czyli szkole wyższej. Będą miały wpływ na przyznaną kategorię naukową dla danej dyscypliny naukowej, a więc na poziom dotacji, jakie uczelnia uzyska, np. na badania naukowe. W omawianym rozporządzeniu nie ma ani słowa na temat udziału osób ocenianych w ramach dyscypliny naukowej, którzy byli rzeczywistymi autorami tych osiągniętych efektów finansowych, które wpłynęły na konto szkoły wyższej (podmiotu ewaluowanego) w podziale tych przychodów. Może się zdarzyć, że naukowcy wypracują konkretne finansowe dla uczelni, a uzyskane dochody popłyną do pracowników administracji centralnej i kvestury uczelni. Minister nie stworzył, więc motywatorów ekonomicznych dla naukowców, zachęcających ich do podniesienia poziomu jakościowego i zakresu prowadzonych przez nich badań naukowych. Jest to niewątpliwie jeden z ważniejszych słabych punktów omawianej koncepcji Ministra przeprowadzenia ewaluacji działalności naukowej w podmiotach objętych ewaluacją.

W ramach oceny efektów finansowych badań naukowych i prac rozwojowych będzie przyznawany 1 punkt za:

- 50000 zł sumy środków finansowych przyznanych w okresie objętym ewaluacją na realizację projektów obejmujące badania naukowe lub prace rozwojowe realizowane samodzielnie przez ewaluowany podmiot;

- 25000 zł sumy środków finansowych przyznanych w okresie objętych ewaluacją na realizację projektów obejmujące badania naukowe lub prace rozwojowe realizowane przez grupę podmiotów, do której należał ewaluowany podmiot;
- 10000 zł sumy przychodów osiągniętych w okresie ewaluacją przez ewaluowany podmiot albo inny podmiot utworzony przez niego w celu komercjalizacji wyników badań naukowych lub prac rozwojowych prowadzonych w ewaluowanym podmiocie w ramach danej dyscypliny naukowej lub know-how związanego z tymi wynikami.

Ocenę efektów finansowych badań naukowych i prac rozwojowych ustala się w wyniku podzielenia sumy punktów przyznanych ewaluowanemu podmiotowi za efekty finansowe prowadzonych badań naukowych i prac rozwojowych przez liczbę osób N objętych ewaluacją, z dokładnością do dwóch miejsc po przecinku w danej dyscyplinie naukowej.³⁹ Efekty finansowe uzyskuje szkoła wyższa dzięki wysokiej aktywności i poziomowi jakości pracy osób w ramach konkretnych dyscyplin naukowych. Może zdarzyć się, że w danym uniwersytecie pojawią się dyscypliny naukowe, które będą przyczyniać się znacznie słabiej do osiągania efektów finansowych uczelni. Powstaną wówczas pytania: dlaczego tak jest i co z tą dyscypliną naukową należy zrobić, aby te stan zmienić?

Trzecim kryterium ewaluacji wyznaczonym przez ustawodawcę jest wpływ działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki.⁴⁰ Oceny tej dokonuje się na podstawie przygotowanego przez ewaluowany podmiot opisu związku między wynikami badań naukowych lub prac rozwojowych w danej dyscyplinie naukowej a gospodarką, funkcjonowaniem administracji publicznej, ochroną zdrowia, ochroną środowiska naturalnego, itp. Niewątpliwie jest to najtrudniejsze do wyznaczenia i pomiaru kryterium jakości działalności naukowej. Ocenę tego wpływu w okresie objętym ewaluacją albo przed tym okresem dokonuje dwóch ekspertów powołanych przez ministra na wniosek Przewodniczącego KEN. W zależności od zasięgu wskazanego i opisywanego wpływu, przez ewaluowany podmiot w systemie POL-on, danego osiągnięcia naukowego na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki przyznane będzie w przypadku wpływu o zasięgu i znaczeniu: międzynarodowym – 100 pkt, krajowym – 70 pkt, regionalnym – 40 pkt, lokalnym – 120 pkt. oraz bez znaczenia – 0 pkt. W przypadku nie przedstawienia do oceny żadnego wpisu lub mniejszej ilości wpływu niż jest wymagane w rozporządzeniu przyznaje się za każdy

³⁹ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.

⁴⁰ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

brakujący opis wpływu 0 pkt. Punkty te nalicza się dyscyplinie, której wpisy dotyczą w ewaluowanym podmiocie.⁴¹

Przedstawiona powyżej wyznaczona przez Ministra metoda oceny wpływ działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki oparta jest po części na subiektywnych odczuciach ekspertów powołanych przez Ministra na wniosek Przewodniczącego KEN, którego także powołuje Minister. Oznacza to możliwość pojawienia się sytuacji, w której punkty będą przyznane za zasługi polityczne i stopnia udzielonego partykularnego poparcia Ministrowi, a nie za rzeczywisty wpływ działalności naukowej na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki. Sam pomysł uwzględnienia skutków osiągnięć naukowych na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki jest ze wszech miar słuszny, ale jego realizacja budzi wątpliwości. Jest to najsłabszy fragment omawianego rozporządzenia w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej.

7. Program pierwszej walidacji w roku 2021 działalności naukowej

Na podstawie informacji wprowadzonej do systemu POL-on tzw. algorytm optymalizujący dokonuje, w sposób zapewniający uzyskanie maksymalnego wyniku wyboru osiągnięć naukowych, stanowiących podstawę oceny poziomu naukowej działalności naukowej ewaluowanego podmiotu (szkoły wyższej, instytutu badawczego) w ramach danej dyscypliny naukowej (np. ekonomia i finanse) W terminie do 10 lutego roku, w którym przeprowadzona jest ewaluacja, ewaluowany podmiot otrzymuje w systemie POL-on wykaz osiągnięć naukowych prowadzonej działalności naukowej i rozwojowej wybranych w wyniku zastosowania algorytmu optymalizującego, na podstawie, którego będzie oceniany ewaluowany podmiot w ramach danej dyscypliny naukowej. Na wniosek ewaluowanego podmiotu będzie można uwzględnić w przeprowadzanej ewaluacji inne osiągnięcia naukowe niż wybrane w wyniku zastosowania algorytmu optymalizacyjnego.⁴²

Jednocześnie KEN określi dla każdej dyscypliny naukowej i artystycznej po jednym zestawie wartości referencyjnych dla kategorii naukowych: A, B⁺ i B. Wartości referencyjne będą opracowane w oparciu o:

- osiągnięcia ewaluowanych podmiotów w poszczególnych dyscyplinach naukowych i artystycznych, w zakresie podstawowych kryteriów w okresie objętym ewaluacją,

⁴¹ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji, jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.

⁴² Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.

- pozycje nauki polskiej w skali międzynarodowej w poszczególnych dyscyplinach naukowych w oparciu o dane z międzynarodowych baz danych bibliometrycznych.

Zestaw będzie się składał z określonych dla podstawowych kryteriów ewaluacji zapisanych w ustawie⁴³ wartości referencyjnych służących kwalifikacji działalności naukowej ewaluowanych podmiotów prowadzonej w ramach danej dyscypliny naukowej albo artystycznej do kategorii naukowych: A, B⁺, B albo C. Zatwierdzony przez Ministra zestaw wartości referencyjnych będzie obowiązywał do czasu kolejnej ewaluacji. Zestaw ten będzie podstawą dla KEN do przyznawania ewaluowanym podmiotom dla każdej ewaluowanej dyscypliny naukowej i artystycznej kategorię naukową, na podstawie porównania przyznanych ocen z odpowiednimi referencjami dla kategorii: A, B⁺ i B, stosując skomplikowany algorytm określony w załączniku nr 2 do rozporządzenia.⁴⁴ Jego zastosowanie wymaga pomocy matematyka bądź ekonometryka. Humanista nie ma szans na jego zrozumienie. Nieujemny całkowity wynik punktowy porównania ocen przyznanych ewaluowanemu podmiotowi z zestawem wartości referencyjnych dla kategorii naukowej A, obliczony według wzoru określonego we wspomnianym załączniku nr 2 rozporządzenia, stanowi podstawę do zaliczenia działalności naukowej dla podmiotu prowadzonej w ramach danej dyscypliny naukowej albo artystycznej kategorii A. Bardzo ważną rolę w obliczeniach całkowitego wyniku odgrywają we wzorze wagi: w_1 , w_2 i w_3 przypisane poszczególnym podstawowym kryteriom, które są różne w czterech grupach dyscyplin naukowych, zgodne z tabelą wchodzącą w skład załącznika nr 2 Rozporządzenia. O wagach tych nie było mowy w Ustawie i związanej z nią rozporządzeniem, pojawiły się dopiero na ostatniej stronie załączników do rozporządzenia. Warunki osiągnięcia kategorii B⁺, B i C określają kolejne punkty rozporządzenia. W celu wyłonienia ewaluowanych podmiotów, których działalność naukowa prowadzona w ramach poszczególnych dyscyplin naukowych zostanie zaliczona do kategorii naukowej A⁺ Komisja przeprowadzi dalszą subiektywną ocenę przez dwóch zaufanych ekspertów (jeden za granicą) powołanych przez Ministra na wniosek Przewodniczącego Komisji według ustalonych w omawianym rozporządzeniu kryteriów. Ubiegać się o kategorię naukową A⁺ dla konkretnej dyscypliny naukowej (np. ekonomia i finanse) w danej szkole wyższej będzie mógł ubiegać się ewaluowany podmiot, której uzyskał dla tej dyscypliny kategorię naukową A oraz w ocenie w pierwszym podstawowym kryterium ewaluacji (poziom naukowy prowadzonej działalności naukowej lub artystycznej) osiągnęła

⁴³ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.

⁴⁴ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.

ilość punktów nie niższą niż 80% (tzw. próg procentowy) w stosunku do najwyższej oceny uzyskanej w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej przez jeden z ewaluowanych podmiotów. Komisja może ten próg podnieść, jeśli zajdzie ku temu potrzeba.⁴⁵

Pełne zrozumienie tekstu omawianego rozporządzenia w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej szkół wyższych wymaga jednoczesnych kwalifikacji prawnika, artysty i ekonometryka. Istotnie, uniwersytety dysponują kadrą o tych kwalifikacjach. Dlatego też rektorzy mogą powołać zespół specjalistów, który po zapoznaniu się z rozporządzeniem będzie mógł usiłować poprawnie zapoznać rektora i pracowników uniwersytetu z jego treścią. Przyjęty i opisany w rozporządzeniu system ewaluacji działalności naukowej jest z zbyt skomplikowany, nadmiernie unaukowany oraz po części w niektórych kwestiach: uznaniowy, nietransparentny i nieprzejrzysty. Wszystko to czyni go niezrozumiałym dla większości naukowców oraz pozostałych pracowników uczelni i instytutów badawczych, w tym głównie zarządzających tymi podmiotami objętymi ewaluacją. Tymczasem, najważniejsze jest to, aby stworzyć warunki, w których wszyscy pracownicy uczelni **CHCIELI CHCIEĆ** podnieść jakość swej pracy, zarówno przełożeni jak i podwładni. Szczególnie zaś opornym życzę, aby **zaczęli tak mocno chcieć, jak obecnie się im nie chce**, prowadzić działalność naukową.⁴⁶

Literatura

1. T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach Wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012 r., s. 81-112.
2. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG 2015, Brussels, Belgium, https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf, odczyt 2.03.2020.
3. International Workshop Agreement - IWA 2:2007, Quality management systems - Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:iwa:2:ed-2:v1:en> odczyt 25.02.2020 r.
4. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.
5. Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1669.
6. Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Dz. U. z 2016 r., poz. 64.
7. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668, art. 9.ust. 2.
8. Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Przepisy wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1669.
9. T. Wawak, Ewolucja uwarunkowań jakości zarządzania w szkołach wyższych w Polsce w latach 1918-2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019 r., s. 288.
10. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 20 września 2018 r. w sprawie dziedzin i dyscyplin naukowych oraz dyscyplin artystycznych, Dz. U. z 2018 r., poz. 1818.
11. Ustawa z dnia 3 lipca 2018 r. Prawo wprowadzające ustawę – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1669.

⁴⁵ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.

⁴⁶ T. Wawak, Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2019 r., s. 360.

12. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.
13. Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Dz. U. z 2016 r., poz. 64.
14. Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji do uczenia się przez całe życie, Dz. Urz. UE C 111 z 06.05.2008.
15. Zalecenie Rady UE z dnia 22 maja 2017 r. w sprawie europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie i uchylające zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 23 kwietnia 2008 r. w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie, Dz. Urz. UE, C 189/03 z 22 maja 2017 r.
16. Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji. Dz. U. z 2016 r., poz. 64.
17. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.
18. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.
19. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.
20. T. Wawak, Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2019 r., s.69.
21. T. Wawak, Jakość zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 116.
22. Funkcje zarządzania, [w:] „Encyklopedia Zarządzania”, https://mfiles.pl/pl/index.php/Funkcje_zarzadzania, odczyt 01.03.2020 r.
23. T. Wawak, Zarządzanie przez jakość, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej UJ, Kraków 1995 r., s. 24-25.
24. T. Wawak, Kluczowe czynniki kreujące jakość zarządzania w szkołach wyższych – wprowadzenie do dyskusji, [w:] „Dylematy jakości kształcenia na kierunku zarządzania”, praca zbiorowa pod red. W. Kowalczewskiego i B. R. Kuca, Dyskusje o zarządzaniu nr 7, Warszawa 2016, s. 13.
25. T. Wawak, MAJOR FACTORS DETERMINING THE QUALITY OF MANAGEMENT IN UNIVERSITIES, [w:] „ФІНАНСІЙ УКРАЇНИ”, ISSN 2305-7645, Nr 7/2017, s. 116-128, Kijów, Ukraina
26. T. Wawak, SOCIAL FINANCIAL AUDIT IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION, [w:] „Independent AUDITOR”, Nr 11(I) 2015, Kyiv, Ukraine, s. 3-10.
27. T. Wawak, Ewolucja uwarunkowań jakości zarządzania w szkołach wyższych w Polsce w latach 1918 - 2018, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2019 r., s. 374-375.
28. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.
29. Instrukcja zakładania konta w ORCID i połączenia go z PBN (i innymi systemami identyfikacji autora), https://biblioteka.uksw.edu.pl/sites/default/files/Instrukcja_zakladania_konta_w_ORCID_i_polaczenia_go_z_PBN.pdf, odczyt 25.02.2020 r.
30. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.
31. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.
32. Komisja Ewaluacji Nauki. MNiSW, <http://www.bip.nauka.gov.pl/komisja-ewaluacji-nauki/> odczyt 24.02.2020.
33. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 listopada 2018 r. w sprawie sporządzania wykazów wydawnictw, monografii naukowych oraz czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, Dz. U. Z 2018 r., poz. 2152.
34. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.
35. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 listopada 2018 r. w sprawie sporządzania wykazów wydawnictw, monografii naukowych oraz czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, Dz. U. Z 2018 r., poz. 2152.
36. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 listopada 2018 r. w sprawie sporządzania wykazów wydawnictw, monografii naukowych oraz czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, Dz. U. Z 2018 r., poz. 2152.
37. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 7 listopada 2018 r. w sprawie sporządzania wykazów wydawnictw, monografii naukowych oraz czasopism naukowych i recenzowanych materiałów z konferencji międzynarodowych, Dz. U. Z 2018 r., poz. 2152.
38. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.
39. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.
40. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668.
41. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji, jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.

42. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.
43. Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. z 2018 r., poz. 1668
44. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.
45. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa wyższego z dnia 22 lutego 2019 r. w sprawie ewaluacji jakości działalności naukowej, Dz. U. z 2019 r., poz. 392.
46. T. Wawak, Doskonalenie jakości zarządzania w szkołach wyższych, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2019 r., s. 360.