

Професор д-р габілітований Тадеуш Вавак, Ягеллонський університет, Краків, Польща

## **Управління якістю та якість управління у вищих навчальних закладах та оцінка якості наукової діяльності в Польщі**

### **1. Введення**

Підвищення рівня якості освіти і розвиток науково-дослідної роботи та постійне підвищення якості її результатів стало основним викликом, який стоїть перед керівниками вишів у Польщі. Тому ключовим питанням, необхідним для розвитку державних і недержавних вищих навчальних закладів стало значне, постійне підвищення якості управління в цих закладах, а також підвищення якості управління наукою і вищою освітою на державному рівні. Для цього як в Міністерстві, так і у всіх вишах повинна розроблятися фактична, а не фіктивна, спрямована на забезпечення якості система управління, яка реально, а не на папері, забезпечувала б підвищення якості роботи працівників. Система управління у вищих навчальних закладах для забезпечення безперервного поліпшення якості управління повинна бути заснована на принципах загального контролю якості (Total Quality Commitment – TOC) і загального управління якістю (Total Quality Management – TQM)<sup>1</sup>. Обов'язком вищих навчальних закладів в державах, які підписали документ Болонського процесу в рамках Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) є підпорядкування системи управління якістю у виші, розробленим **Європейською асоціацією із забезпечення якості вищої освіти** (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA): стандартам і настановам задля забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG). Ці стандарти були прийняті в травні 2005 року в Бергені і переглянуті в Єревані в травні 2015 р. під час конференції міністрів з питань вищої освіти країн ЄПВО (European Higher Education Area, Ministerial Conference)<sup>2</sup>.

**Система управління у виші це водночас система управління якістю в цій же вищій школі – цю систему неможливо розділити на дві і відокремити одну від одної.** Непорозуміння виникло тоді, коли в постсоціалістичних країнах, у результаті поглиблення процесу переходу до ринкової економіки цих країн, з'явилася необхідність замінити управління кількістю (тобто підпорядкування рішень, прийнятих в організаціях, зростанню кількості випущеної продукції і наданих послуг), управлінням якістю (тобто підпорядкуванням рішень, прийнятих в організаціях, постійному покращенню якості

---

1

2

продукції та послуг). Була введена система управління, що відповідає вимогам стандартів серії ISO 9000, яку назвали системою управління якістю. Це значило, що існуюча в організації система управління водночас повинна бути проякісною системою, тобто служити управлінню якістю. Це не була друга система управління в організації, але поліпшена дотеперішня система. Кожна система управління у вищій повинна одночасно бути системою управління якістю і сприяти підвищенню якості управління в даному закладі вищих освіти, тобто в кінцевому результаті привести до досягнення поліпшення якості: освіти, наукових досліджень і послуг, що надаються в інтересах навколишнього середовища. У проведених автором дослідженнях застосовується встановлена і перевірена фахівцями, що займаються теоретично і практично впровадженням і застосуванням систем управління якістю в організаціях освіти, модель самооцінки освітніх установ. Ця модель – Додаток А до Міжнародного договору семінару (International Workshop Agreement – IWA 2:2007), що має назву: „Системи управління якістю: посібник із застосування ISO 9001:2000 в галузі освіти”<sup>3</sup>. Запровадження системи ISO 9000 в університетах не дало очікуваного ефекту, незважаючи на розробку і введення IWA 2:2007.

Для того, щоб презентувати конкурентоспроможну модель проякісного управління в польських вищих навчальних закладах була б потрібна робота об'ємом понад 500 сторінок. Саме тому виникла необхідність вибрати і представити в цій монографії лише кілька елементів цієї моделі. **Мета цього короткого дослідження полягає в тому, щоб звернути увагу на специфіку управління у вищих навчальних закладах, вказати на детермінанти якості управління та презентувати актуальне оцінювання (евалюацію) якості наукової діяльності в Польщі.** Вищевказане дасть читачам змогу порівняти їх з умовами покращення якості функціонування як українських, так і інших вищів.

## 2. Специфіка нинішньої системи управління у ВНЗ

До числа найважливіших законів, що регулюють функціонування вищих навчальних закладів у Польщі і визначають стандарти для вищої освіти зараховуються:

- **базовий закон** від 20 липня 2018 року – „Закон про вищу освіту та науку”<sup>4</sup>;
- **вступний закон** від 3 липня 2018 року – положення про прийняття закону – „Закон про вищу освіту та науку”<sup>5</sup>;
- **пов'язаний закон** від 22 грудня 2015 року „Про комплексну систему кваліфікації”<sup>6</sup>.

---

3

4

5

6

До цих законів були видані численні розпорядження і накази Міністра науки та вищої освіти. Деякі з них будуть почасти представлені в цьому дослідженні. Поряд з перерахованими вище трьома законами на польські виші поширюється ще кілька інших законів і пов'язаних з ними нормативних виконавчих актів, які в сукупності являють собою набір положень та інструкцій щодо керування вищим навчальним закладом. Прийняті в липні 2018 року і взаємно пов'язані базовий та вступний закони, що стосуються вищої освіти і науки, містять в цілому 820 статей, надрукованих на 227 сторінках тексту. У цій ситуації констатація в базовому законі, що „університет є автономним на підставах, зазначених у законі”<sup>7</sup> є свідомим непорозумінням, яке викривлює суть слова «автономія». Воно має переконати читача у тому, що ця автономія існує, і вона досить велика. Тимчасом як вона сильно обмежена і змушує ректора підкорятися Міністру.

У преамбулі до базового закону „Про вищу освіту...”<sup>8</sup> зазначається, що **найвищим якісним стандартом** функціонування вищих навчальних закладів (включаючи управління ними і їхнє внутрішнє управління) є прагнення до пізнання істини і передача знань з покоління в покоління, а це – благородна діяльність людини. Тому, беручи до уваги фундаментальну роль науки у створенні цивілізації, було визначено три **основні стандарти якості** вищої освіти, сформульовані у вигляді принципів функціонування вищої освіти та ведення наукової діяльності, в основу яких покладені такі основні елементи:

- відповідальність державної влади полягає у створенні оптимальних умов для забезпечення свободи наукових досліджень та художньої творчості, свободи навчання та автономії академічної спільноти;
- кожен учений несе відповідальність за якість і надійність досліджень, а також за виховання молодого покоління;
- вищі навчальні заклади та інші науково-дослідні установи реалізують місію, яка має особливе значення для держави і нації; вони роблять ключовий внесок в інноваційність економіки, сприяють розвитку культури та спільно формують моральні стандарти, обов'язкові у суспільному житті.

Ці стандарти якості, сформульовані принципи і норми функціонування науки та вищої освіти не викликають сумнівів. З вищезгаданого закону випливає, що метою системи вищої освіти і науки в Польщі є забезпечення найвищої якості освіти і наукової діяльності, формування громадянської позиції серед населення, а також участь у соціальному розвитку і створенні економіки, яка спирається на інновації. Основою системи вищої освіти і науки в Польщі повинні бути: свобода навчання і художньої творчості, свобода наукових

7

8

досліджень і оприлюднення їх результатів, а також автономія вищих навчальних закладів. Система вищої освіти і науки повинна функціонувати з дотриманням міжнародних стандартів, етичних принципів і найкращих практик у галузі освіти і наукової діяльності, з особливим урахуванням відповідальності науки. З преамбули і перших трьох статей згаданого Закону стає очевидним, що на перший план висувуються такі головні і невід'ємні, взаємно еквівалентні цінності науки і вищої освіти: **Автономія, Свобода, Мораль, Істина, Відповідальність, Інноваційність, Якість, Інтернаціоналізація**. Гарантія їх збереження і забезпечення в університетах і дослідницьких установах – це висока якість управління вищими та іншими суб'єктами, які здійснюють наукову діяльність (фундаментальні та прикладні дослідження, дослідно-конструкторські дослідження і художня творчість) в режимі самостійності і безперервності<sup>9</sup>. Це **головні стандарти якості** функціонування вишу, в тому числі якості внутрішнього управління.

20 вересня 2018 року Міністр науки та вищої освіти видав розпорядження, яким передбачено, що виділяються вісім галузей науки, натомість у них 44 наукові дисципліни і 3 художні дисципліни<sup>10</sup>.

Закон „Про вищу освіту та науку”, прийнятий 2018 року, виокремив два типи вищих навчальних закладів:

- академічний, якщо він веде наукову діяльність і має наукову категорію А<sup>+</sup>, А або В<sup>+</sup>, що найменше в одній науковій або художній дисципліні;
- професійний, якщо він не відповідає основній умові, що стосується наукової категорії академічного вишу; така вища школа може вести тільки навчання практичного профілю.

У вищезгаданому Законі вказується, що ранг академічних вищих навчальних закладів вищий, ніж професійних вишів. Академічний вищий навчальний заклад, який – в результаті оцінювання якості наукової діяльності – не відповідає вищезазначеним умовам, стає професійним вишем у той же день, коли рішення про присвоєння цьому вишу наукової категорії стали остаточними. Практично розподіл вишів на академічні та професійні буде офіційно вступати в силу щойно з 1 жовтня 2021 року<sup>11</sup>.

Вищий навчальний заклад у Польщі та його співробітники зобов'язані дотримуватися:

- законів, розпоряджень та інших нормативних актів зовнішнього права, що його стосуються;

9

10

11

- статуту університету, постанов ректора, рішень Сенату та інших нормативних актів внутрішнього права конкретного університету.

Статут вищої школи повинен визначати принципи організації і функціонування вишу, які чітко і суттєво окреслюють: якість роботи керуючих і керованих, якість і діапазон роботи наукових співробітників та аспірантів, якість і обсяги освіти, а також якість послуг, що надаються вишем на користь зовнішнього середовища. У державному вищому навчальному закладі Статут ухвалює його Сенат, натомість у недержавному виші проєкт статуту розробляє і приймає його засновник<sup>12</sup>.

Законом, пов'язаним із зазначеними вище законами про функціонування вищих навчальних закладів, є закон від 22 грудня 2015 року „Про інтегровану систему кваліфікації” (Zintegrowany System Kwalifikacji – ZSK)<sup>13</sup>. Закон визначає, зокрема: діапазон кваліфікації, включених в ZSK і цілі цієї системи, а також описує Польські кваліфікаційні рамки, які охоплюють вісім виокремлених в Польщі рівнів кваліфікації. Вони еквівалентні відповідним рівням європейських рамок кваліфікацій, про які мова йде в Додатку II до Рекомендації Європейського парламенту і Ради від 23 квітня 2008 року щодо створення європейської бази кваліфікацій для навчання протягом усього життя<sup>14</sup>. Зміни до єдиного тексту закону про ZSK включали новелу до цієї рекомендації Європейського парламенту від 2008 року, яку прийнято 22 травня 2017 року<sup>15</sup>. У цьому Законі, викладені, зокрема, характеристики першого та другого рівнів кваліфікації, стандарти опису кваліфікацій, правила припусування рівнів Польських кваліфікаційних рамок кваліфікаціям та правилам включення кваліфікації до ZSK<sup>16</sup>.

У законі від 20 липня 2018 р. „Про вищу освіту...” було прийнято, що органами державного ВНЗ є ректор, сенат, рада вишу, а в недержавному виші – ректор і сенат. Крім того, у вищих навчальних закладах можуть бути присутніми на центральному рівні вищих навчальних закладів й інші органи вишів, не названі в законі, проте закріплені в їх статутах. Це суттєва зміна в порівнянні з попереднім законом. Роль органів вишу припинили виконувати факультетські ради і декани, отже, їх існування не буде потрібним, оскільки створення в структурах університету факультетів перестало бути його обов'язком. Звичайно, статут вишу може передбачати факультативне формування всередині вишу факультетів, призначення факультетських рад і вибір деканів, але до їхніх компетенцій не можна буде віднести тих, які в чинному Законі закріплені за органами вишу. Особливий інтерес викликає

---

12

13

14

15

16

в державних вишах право Ради вищого навчального закладу вказувати кандидатів на посаду ректора, після того як сенат вишу схвалить дану кандидатуру (сенат може також прийняти негативне рішення)<sup>17</sup>. Законодавчий орган держави залишив університетам, зокрема ректорові, сенату і раді вишу, відносно свободу виконувати передбачені законом завдання, на свій розсуд, але відповідно до чинного законодавства; і саме в цьому полягає згадана обмежена автономія державних вишів. Сьогодні сама вища школа має самостійно розробити основні документи, що стосуються її функціонування, які, звичайно, повинні виконувати вимоги, передбачені в чинному законодавстві та нормативних актах, дія яких поширюється на виші. Це, серед іншого<sup>18</sup>:

- статут вищого навчального закладу;
- стратегія вищого навчального закладу;
- правила роботи;
- правила навчання;
- організаційна структура вишу та розподіл завдань цієї структури,
- організація і принципи роботи адміністрації вишу;
- матеріально-фінансовий план вищого навчального закладу;
- умови, режим і терміни початку і закінчення прийому студентів до вишу;
- навчальна програма, програма післядипломного навчання та спеціалізованого навчання;
- програма навчання в аспірантурі,
- методи підтвердження результатів навчання.

За підготовку всіх цих документів відповідальність несе ректор. Вони розглядаються, приймаються або затверджуються, залежно від їх типу, ректором, сенатом або радою вищого навчального закладу. Від прийнятих ректором адміністративних рішень прислуговує право подати заяву про перегляд справи ректором, за винятком тих рішень, відносно яких на основі інших правових актів даній особі прислуговує право оскаржити рішення або подати скаргу до іншого органу. Друга найважливіша і показова зміна в новому законі „Про вищу освіту і науку” від 2018 року, поряд із уведенням у функціонування вишів інституту ради – це передбачене в ньому істотне збільшення значущості ректора в процесі управління вищим навчальним закладом. До завдань ректора державного та недержавного вишу законодавець відніс, зокрема, таке<sup>19</sup>:

- управління вишем (не сенат, але ректор уповноважений управляти вишем);

---

17

18

19

- роль офіційного представника вишу;
- підготовка проекту статуту та проекту стратегії вишу та подання їх сенатові для затвердження;
- подання звітів про реалізацію стратегії ВНЗ, які зможуть стати основою підзвітності ректора;
- виконання дій за трудовим законодавством відповідно до чинного трудового кодексу та інших правових актів, пов'язаних з працевлаштуванням у будь-якій формі, на основі кожного виду контракту співробітників, аспірантів і студентів;
- призначення осіб на посади задля виконання всіх керівних функцій у виші (у тому числі, наприклад: проректорів, деканів, директорів інститутів, завідувачів кафедрами тощо), а також їх звільнення з посади, що не може бути передано до обов'язків ради чи сенату вишу;
- ведення кадрової політики в ВНЗ, чим ректор не може обтяжувати раду і сенат вишу;
- організування навчання за певним напрямком підготовки, відповідно до рівня і профілю, після прийняття остаточного рішення з цього питання, чого ректор не може, в межах доручення повноважень, передоручити іншим органам;
- створення докторських шкіл;
- ведення фінансової економіки університету;
- розробка і надання вищому навчальному закладові організаційних правил вишу, які мали б визначати організаційну структуру і розподіл завдань в рамках цієї структури, а також визначати організацію і принципи роботи адміністрації університету;
- забезпечення виконання положень, чинних у виші, а це у свою чергу означає, що за їх поточне дотримання і здійснення відповідальність несе ректор, а не рада або сенат вишу.

Передбачений законом і чинний на практиці обсяг обов'язків, повноважень ректора вищої школи робить його особисто відповідальним за: якість управління у виші, якість роботи співробітників вишу, якість наукової роботи викладачів і аспірантів вишу, якість освіти у виші і якість послуг, що надаються вишами в інтересах зовнішнього середовища. Внутрішня структура вищої школи, її організаційні підрозділи та органи в цих підрозділах самостійно укладають статут кожного з вишів окремо. Створення факультетів, коледжів, інститутів, студій, кафедр, закладів та інших підрозділів в рамках вищих навчальних закладів – справа вишу і закріплення даної структури в статуті вищої школи, на її розсуд або згідно з рекомендаціями його засновника, якщо це ВНЗ недержавної форми власності. Попередній закон про функціонування вищої освіти точно визначав організаційні підрозділи, які можуть

існувати у виші, їхні завдання та компетенції органів і осіб, які ними керували. Сьогодні університети отримали самостійність у прийнятті рішень з цих питань і щодо закріплення їх у своєму статуті. Саме тому у даний час внутрішня структура вищих навчальних закладів різноманітна і адаптована для потреб здійснення місії, завдань і цілей, прийнятих вишем у його статуті. Це дає кожній вищій школі право і накладає обов'язок увести свою власну, унікальну проякісну систему управління вишем (з урахуванням передбачених законом компетенцій ректора, сенату і ради ВНЗ), процесом освіти, реалізованими дослідженнями, отже, якістю управління, якістю освіти, якістю наукових досліджень і якістю послуг, що надаються на користь зовнішнього середовища.

### **3. Якість управління в державному вищому навчальному закладі в Польщі**

Від рівня якості роботи керівних осіб, якості навчання, якості наукових досягнень і рівня послуг на користь зовнішніх зацікавлених сторін вишу залежить рейтинг вищої школи в обстановці, в якій вона працює, тобто: в місті, повіті, воєводстві і державі. Ці результати забезпечать вищому навчальному закладові зростання економічної самостійності і таким чином фактичне зростання його автономії. Адже рівень реальної автономії вищої школи пропорційний її економічній самостійності, в тому числі фінансовій. Частина вишів, незважаючи на високий і зростаючий рівень їх економічної залежності від уряду, вимагає для себе більшої автономії у сфері управління вишем. Така самостійність може призвести, частково через марнотратство, до зростаючого дефіциту у фінансах вищої школи, який у кінцевому підсумку доведеться покрити державі, за рахунок податків громадян. Розвинена самостійність вишів у сфері управління, яка не забезпечує вироблення необхідного додаткового продукту і очікуваної доданої вартості, породжує збитки, які не повинен і не може покрити державний бюджет. Автономія вищої школи має бути відповідальною, виш повинен сам на себе заробляти і покривати свій дефіцит за рахунок керівників вишів та інших його співробітників, які мовчазно схвалювали низьку якість управління вишем<sup>20</sup>.

Саме тому головною метою комплексної реформи вищої освіти і науки, яка дозволяє реалізацію дуже важливих, значущих для вишу конкретних цілей, має бути різке підвищення якості управління і досягнення такого її рівня, який з одного боку дозволить відчутно поліпшити функціонування вишу, що виявиться у вищій якості навчання, підвищенні рівня ведених наукових досліджень і наукових публікацій, прискоренні розвитку молодих кадрів, а з іншого – зробить можливим економічну самостійність, у тому числі фінансову незалежність вишу і самофінансування його розвитку. Вища школа не може бути відомством, організаційним підрозділом міністерства, відповідного для вищої освіти. Тому



настільки важливо розглянути поняття і визначники якості управління, а також врахувати їх при створенні законів і розпоряджень, що стосуються функціонування університетів і науки в Польщі, у тому числі зокрема, управління ними та їхнього устрою і внутрішнього порядку.

**Якість управління це рівень, відповідно до якого управлінські послуги, що надаються в університеті, відповідають потребам і очікуванням організації та її внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін або рівень дотримання обов'язкових правил у конкретному місці і часі<sup>21</sup>.** Покращення якості управління – результат безупинного вдосконалювання реалізації п'яти управлінських функцій: планування, організації, координації, керівництва, контролю<sup>22</sup>. Постійне підвищення якості управління у вищому навчальному закладі вимагає запровадження та розвитку системи управління через якість, яке може послідовно включати запровадження планування якості, керування якістю, забезпечення необхідної якості та безупинне поліпшення якості, тобто Total Quality Management<sup>23</sup>.

**Якість управління у вищому навчальному закладі це якість управлінської діяльності, тобто якість роботи керівних осіб, які надають вишу свої управлінські послуги.** Керівники, що управляють усім вищим навчальним закладом та окремими його організаційними підрозділами надають послугу, яка полягає в управлінні вишем, в обмін на певну зарплату і привілеї. **Якість надання управлінської послуги, тобто якість роботи менеджерів у виші, ми називаємо якістю управління у виші<sup>24</sup>.**

Одним з критеріїв класифікації факторів, що визначають якість управління у виші, є його прямий зв'язок з використанням ресурсів, якими володіє ВНЗ. Тому ми можемо виокремити фактори, що визначають якість управління, пов'язані з<sup>25</sup>:

- працевлаштуванням у вищому навчальному закладі викладачів та інших співробітників,
- основними засобами і оборотними активами вищої школи,
- програмами навчання, що реалізуються, та публікаціями співробітників вишу,
- іншими ресурсами.

Керівники вишів повинні вміло управляти інтересами зацікавлених сторін, особливо внутрішніх. Тому на вищі навчальні заклади повинні поширюватися принципи і вимоги концепції Соціальної відповідальності бізнесу (CSR). Вищі навчальні заклади повинні запроваджувати і застосовувати принципи найкращих практик у побудові правил соціальної

---

21

22

23

24

25

відповідальності, соціальної політики та огляду системи управління і соціального аудиту, які закріплені у трьох стандартах серії AA 1000, а також у стандарті SA 8000. Особливо важливі закріплені в них методи і ступінь участі зацікавлених сторін та дослідницькі методи (зокрема, дискримінантний аналіз), описані в цих стандартах, які повинні використовуватися засідателями і аудиторами, що здійснюють громадський фінансовий аудит, який є дуже важливим джерелом інформації про причини і наслідки управління якістю у вищій школі і позитивно впливає на якість роботи внутрішніх зацікавлених сторін вишу<sup>26</sup>.

#### 4. Особливості оцінювання якості наукової діяльності

У Польщі обов'язковій оцінці підлягає якість наукової діяльності, що проводиться академічним вищим навчальним закладом, інститутом Польської академії наук та міжнародним інститутом. Ця оцінка буде охоплювати досягнення всіх співробітників, які в згаданих оцінюваних суб'єктах ведуть наукову діяльність з окремих наукових дисциплін. Натомість факультативна оцінка якості наукової діяльності в окремих професійних вишах, а також в інших науково-дослідних інститутах буде проводитися за їх індивідуальним запитом. Оцінка, проведення якої планується в 2021 році, здійснюватиметься в рамках дисципліни, в суб'єкті, який станом на 31 грудня року, що передує року проведення оцінки, працевлаштовує не менше 12 співробітників, які здійснюють наукову діяльність в даній дисципліні<sup>27</sup>. Співробітник, який займається науковою діяльністю і який підлягає оцінюванню, зобов'язаний подати заяву про галузь знань і дисципліну, яку він представляє, а також заяву, яка дає суб'єкту, що його працевлаштовує, можливість зарахувати таку особу до числа працівників у конкретній науковій дисципліні. Заяву може подати співробітник тільки в одному суб'єкті (конкретному виші або конкретному науково-дослідному інституті) і не більше ніж у двох дисциплінах. Конкретне наукове досягнення даного автора може вказуватися тільки один раз однією людиною в рамках однієї дисципліни. Оцінка охоплює наукові досягнення, що виникли у зв'язку з працевлаштуванням або проходженням навчання в конкретному суб'єкті (конкретному виші)<sup>28</sup>. До цих досягнень відносяться:

- наукова монографія, опублікована оціненим видавництвом, що друкує рецензовані наукові монографії, яким присвоюється конкретна кількість балів для вимірювання їхньої репутації;
- наукова стаття, опублікована в оцінених наукових журналах, що публікують рецензовані статті, або з оцінених рецензованих матеріалів конференцій, залучених до

---

<sup>26</sup>

<sup>27</sup>

<sup>28</sup>

міжнародних баз даних наукових журналів та міжнародних наукових конференцій з найширшим визнанням, яким присвоюється конкретна кількість балів, що і є мірою їхньої репутації.

У науковій оцінці беруться до уваги наукові монографії та наукові статті, якщо інформація про них, яка вміщується в базах даних (у тому числі в системі POL-on, системі Польської наукової бібліографії) особами, що здійснюють наукову діяльність, доступна за використанням електронного ідентифікатора вченого, сумісного з міжнародними стандартами – ORCID (Open Researcher and Contributor ID)<sup>29</sup>.

Обов'язкове та факультативне оцінювання проводитиметься кожні 4 роки. Основними критеріями оцінки будуть:

- науковий або художній рівень діяльності;
- фінансові результати наукових досліджень і розробок;
- вплив наукової діяльності на функціонування суспільства та економіки.

Вагомість цих трьох критеріїв неоднакова і вона є різною для кожної групи наукових дисциплін. Найбільшу вагу для наукового рівня активності (70) відводилось науковим дисциплінам, що належать до галузі гуманітарних, суспільних та богословських наук, а найменшу (50) – науковим дисциплінам, що належать до галузі інженерно-технічних наук та галузі сільськогосподарських наук. Це означає, що, на думку Міністра науки і вищої освіти, відповідального за науку та вищу освіту, в цих дисциплінах науковий рівень наукової діяльності всього лише на 50 відсотків визначає її якість. Найбільшу вагу фінансових результатів наукових досліджень або дослідно-конструкторських робіт (35) було відведено тим науковим дисциплінам, що належать до галузі інженерно-технічних наук та до галузі сільськогосподарських наук, натомість найменшу (10) – науковим дисциплінам, що належать до галузі гуманітарних, соціальних та богословських наук. Що стосується наукових дисциплін, які належать до галузі точних наук та природничих наук, а також до галузі медичних наук і наук про здоров'я, то науковому рівню веденої діяльності було присвоєно вагу 60, натомість іншим критеріям присвоєно вагу 20. У всіх наукових дисциплінах низьку оцінку дали вагомості впливу наукової діяльності на функціонування суспільства та економіки – на рівні 15-20<sup>30</sup>.

Тристорінкова глава Закону „Про вищу освіту...” від 2018 року, у якій мова йде про оцінювання якості освіти, має вельми загальний характер. На її основі Міністр видав

---

29

30

детальне розпорядження, обсягом у 22 сторінки, з приводу оцінювання **якості наукової діяльності** та кілька дуже детальних нормативних актів нижчого розряду, які для суб'єктів, що підлягають оцінці, повинні бути обов'язковими інструкціями та настановами щодо режиму проведення оцінювання наукової діяльності. У законі, який уповноважив Міністра видати виконавче розпорядження, йдеться про те, що оцінці підлягає **якість** наукової діяльності.

Натомість термін **«якість наукової діяльності»** виступає лише у назві розпорядження, а слово **«якість»** зникає в його тексті. Оцінка, про яку йдеться в розпорядженні, стосується наукової діяльності, а не лише її якості. У своєму розпорядженні Міністр не виконує повною мірою волю законодавця. Щоправда, пункт 1. § 1. розпорядження стверджує, що цим актом визначаються наукові та мистецькі досягнення, **які містяться в оцінці якості наукової діяльності, що далі в тексті акту йменується «оцінкою»**. Таким чином, питання якості наукових досліджень було пропущене в вищезгаданому розпорядженні Міністра. Це розпорядження Міністра стосується явища т.зв. «пунктології», тобто це інструкція щодо обчислення балів для вчених, університетів та науково-дослідних інститутів, видавців та журналів, які мають бути показником наукових та мистецьких досягнень, проте не їхньої якості. Отже, це кількісна оцінка наукових і мистецьких досягнень, що нагадує метод кількісної оцінки гастрономічних чи перукарських послуг в армії, результати якої мали б засвідчити про рівень якості цих послуг.

Законодавчим органом було зобов'язано міністра, компетентного з питань вищої освіти, визначити в порядку розпорядження:

- види наукових та мистецьких досягнень, що враховуються при оцінці якості наукової діяльності, крім того дати визначення наукової монографії та наукової статті, окреслити детальні критерії та спосіб оцінювання досягнень, спосіб визначення наукової категорії, спосіб проведення оцінки з урахуванням специфіки ведення наукової діяльності в межах наукових галузей та визначити порівнянність результатів, досягнутих суб'єктами оцінки в рамках дисципліни, а також достовірність і прозорість оцінювання;
- визначити спосіб складання списків видавництв та спосіб визначення та присвоєння їм кількості балів з урахуванням визнаної репутації видань та їх розподілу на групи, що відповідають їхньому рангу;

- визначити спосіб складання списків наукових журналів і рецензованих матеріалів міжнародних конференцій, журналів і матеріалів конференцій та надати доступ до них на своєму веб-сайті<sup>31</sup>.

## **5. Роль Комісії з оцінки науки в оцінюванні наукового рівня наукової діяльності, веденої оцінюваним суб'єктом**

Проведення оцінювання якості наукової діяльності законодавець доручив Комісії з оцінки науки (KEN). До завдань Комісії входить<sup>32</sup>:

- підготовка проєктів списку видавництв, що публікують рецензовані наукові монографії, а також переліку наукових журналів та рецензованих матеріалів міжнародних конференцій;
- подання Міністру пропозицій щодо наукових категорій для суб'єктів, що підлягають оцінюванню та складання характеристик та оцінок з питань, визначених міністром або за власною ініціативою;
- оцінка якості навчання в докторській школі та підготовка аналізів у галузі оцінювання якості наукової діяльності та якості освіти в докторських школах, а також співпраця з вітчизняними та міжнародними установами, що займаються оцінюванням якості наукової діяльності;
- оцінка наукових журналів проводиться на основі аналізу, що охоплює обчислені для окремих наукових дисциплін процентильні значення, на основі значень показників впливу для наукових журналів.

KEN на основі списків видавництв складає проєкт переліку видавництв. Видавництвам, що публікують рецензовані наукові монографії, присвоює 80 або 200 пунктів. На основі цього проєкту відповідальний за вищу освіту Міністр готує перелік видавництв, що вміщує назву видавництва та кількість балів, присвоєних видавництву. Згодом він передає його як обов'язковий (затверджений) для використання. KEN готує проєкт переліку журналів на основі оцінки впливу наукових журналів або рецензованих матеріалів міжнародних наукових конференцій на розвиток наукових досліджень. Список журналів містить перш за все наукові журнали, які згадуються в міжнародній базі даних:

- Scopus – якщо у них є статус активного журналу,

---

<sup>31</sup>

<sup>32</sup>

- Science Citation Index Expanded,
- Social Sciences Citation Index,
- Art & Humanities Citation Index,
- Emerging Sources Citation Index,
- а також журнали, вміщені в базі European Reference Index for the Humanities and Social Sciences (ERIH+)

Крім того, до списку журналів входять рецензовані матеріали міжнародних конференцій, які увійшли до міжнародної бази даних DBLP Computer Science Bibliography, у випадку конференції, що згадується Асоціацією відділів ІТ в університетах Австралії та Нової Зеландії (The Computing Research and Education Association of Australasia – CORE). На даний момент до списку цих журналів входять наукові журнали, що є предметом проєктів, які фінансуються згідно з програмою «Підтримка наукових журналів», метою якої є підвищення рівня видавничої та редакційної практики, що дозволяє включити залучити польські наукові журнали до міжнародного наукового обігу. Оцінювання проводиться консультативною групою, створеною окремо для кожної наукової дисципліни<sup>33</sup>. До програми можуть долучитися видавці польських наукових журналів високого наукового рівня, які досі не були зараховані до міжнародних баз даних наукових журналів із найбільшим охопленням. Прийняття до програми дає їм можливість отримувати періодичну фінансову підтримку та дозволяє умовно вписати до списку оцінюваних журналів із нижчим рейтингом, за визначеними науковими дисциплінами. Заявки на використання, подані в рамках програми, а також щорічні звіти з виконання завдань, для яких надається підтримка та звіти про використання коштів оцінюються консультативною групою, призначеною Міністром<sup>34</sup>.

KEN складає проєкт переліку журналів на основі оцінки впливу окремих наукових журналів або рецензованих матеріалів міжнародних наукових конференцій на розвиток науки. Оцінка наукових журналів проводиться на основі аналізу, який охоплює процентильні значення, обчислені в межах окремих наукових дисциплін на підставі значення показників впливу наукових журналів на розвиток науки. Науковим журналам із розрахунковим процентильним значенням показника впливу на розвиток науки принаймні на рівні 97 присвоюється максимум 200 балів. Залежно від результату оцінки наукові журнали можуть отримати від 25 до 200 балів. У свою чергу матеріали міжнародних наукових конференцій можуть набирати від 20 балів (конференції категорії C) до 200 балів

---

<sup>33</sup>

<sup>34</sup>

(конференції категорії A+). Консультативна група – у пошуку відповіді на запитання, чи значення балів, присвоєних науковому журналу або рецензованим матеріалам міжнародної конференції, відповідає реальному впливу цього журналу або рецензованих матеріалів на розвиток науки – проводила оцінювання з урахуванням присвоєної категорії CORE. Після цього KEN готує проєкт переліку журналів на основі списків наукових журналів і рецензованих матеріалів міжнародних конференцій з присвоєною їм кількістю балів, представлених групами. На підставі цього проєкту Міністр, компетентний з питань вищої освіти та науки, готує список журналів, який містить: назву наукового журналу або рецензованих матеріалів міжнародної конференції, присвоєний номер ISSN та номер e-ISSN, якщо вони надані, призначені наукові дисципліни, а також кількість балів, присвоєних науковому журналу або рецензованим матеріалам конференції<sup>35</sup>.

Розпорядження Міністра науки та вищої освіти від 22 лютого 2019 року щодо оцінки якості наукової діяльності визначає, серед іншого:

- детальні критерії та спосіб оцінки наукових досягнень;
- спосіб визначення наукової категорії та спосіб проведення оцінки.

KEN проводить оцінку на основі інформації про діяльність оцінюваних суб'єктів, яка міститься в Єдиній системі інформації про вищу освіту та науку POL-on. Керівник оцінюваного суб'єкта (наприклад, ректор) зобов'язаний подати заяву про внесення в систему POL-on інформації, необхідної для проведення оцінювання в наукових дисциплінах, за якими даний суб'єкт здійснює наукову діяльність, а також заяву про відповідність цієї інформації фактам та наявній у цього суб'єкта документації, відносно всієї інформації, що міститься в системі POL-on, та електронних копій тих документів, що додаються до неї. Оцінка враховує наукові досягнення (що відповідають вимогам, визначеним у вищезгаданому розпорядженні<sup>36</sup>) цих осіб, які подали декларації щодо вибору даної наукової чи художньої дисципліни, співпрацівників даного суб'єкта, що підлягають оцінці якості наукової діяльності та були зараховані до числа N і працюють у цій науковій дисципліні. Оцінка наукових публікацій, авторами та співавторами яких є кожна із цих осіб, охоплює лише 4 публікації, або співавторські публікації, в яких сума окремих часток оцінюваної особи, як співавтор, не перевищує 4<sup>37</sup>.

Кількість балів, отриманих за наукові досягнення, визначається відповідно до останнього переліку журналів та останнього переліку видавництв, складеного Міністром у

---

<sup>35</sup>

<sup>36</sup>

<sup>37</sup>

календарному році, в якому дана наукова публікація була опублікована у її остаточному вигляді. Загальна кількість балів, що позначає вартість наукової статті, опублікованої в наукових журналах та рецензованих матеріалах міжнародних наукових конференцій, розміщених у переліку цих журналів та матеріалів, підготовленому відповідно до вимог закону Міністром, може становити: 20, 40, 70 100,140 або 200 балів, натомість інших видань – 5 балів. Такий стан справ спричиняє занепад наукових журналів, які надають авторам можливість отримати 5 балів, оскільки немає їх у списку, або вони можуть запропонувати авторам, наприклад, лише 10 або 20 балів. Аналогічно виглядає ситуація з авторами монографій. Якщо монографія опублікована у видавництві, яке знаходиться на найвищих сходинках списку, тоді її автор отримує 200 балів, а якщо на нижній сходинці – лише 80 балів. Якщо видавництво не входить у перелік, автор отримує лише 20 балів. Якщо ця монографія надсилається до спеціальної експертизи, тоді – якщо вона отримає позитивний результат цієї експертної оцінки – то автор цієї наукової монографії отримає 100 балів; якщо це колективна монографія, то автор наукової редакції отримує 20 балів, а автор глави в ній також 20 балів замість 5 балів. При цьому загальна кількість балів, присвоєних главі в колективній монографії за аналогією становить: для першої (вищої) групи 50 балів, а для другої – 20 балів. Натомість автор глави в колективній монографії, опублікованій видавництвом, яке не потрапило до списку (як, наприклад, ця колективна монографія, яку читач на даний момент отримує в руки) – отримує лише 5 балів. Тому авторам у Польщі не вигідно писати глави для колективної монографії та публікувати інші наукові монографії, видані видавництвами, які не внесені до списку Міністерства.

Наукове видавництво, як і наукові журнали, повинні вжити заходів, які дозволять їм у найкоротші терміни потрапити в список, підготовлений KEN і затверджений міністром, компетентним у справах вищої освіти і науки в Польщі.

Загальна оцінка за наукові публікації, що ураховуються в оцінці суб'єкта в рамках даної дисципліни (наприклад, Ягеллонський університет з наукової дисципліни «економіка та фінанси») визначається як виражена у балах сума значень цих публікацій, встановлених відповідно до затверджених правил (які дуже стисло описані вище). Оцінка наукового рівня оцінюваного суб'єкта наукової діяльності визначається шляхом ділення суми балів, присвоєних оцінюваному суб'єкту за наукові досягнення, на число охоплених оцінюванням осіб N, з точністю до двох знаків після десяткової *крапки* у даній науковій дисципліні.<sup>38</sup>

## **6. Оцінка фінансових наслідків та впливу наукової діяльності на функціонування суспільства та економіки**



Основні критерії оцінювання в Польщі, поряд з науковим або художнім рівнем діяльності, такі:

- фінансові результати наукових досліджень і розробок;
- вплив наукової діяльності на функціонування суспільства та економіки.

Оцінка фінансових результатів наукових досліджень та розробок охоплюватиме:

- фінансовані в конкурсному режимі проекти, що містять наукові дослідження або розробки, які фінансується Національним центром досліджень та розвитку, Національним центром науки, Національною програмою розвитку гуманітарних наук, Національним науковим центром, Національною програмою розвитку гуманітарних наук, а також за рахунок коштів, наданих Європейським Союзом, та за рахунок інших зарубіжних джерел;
- комерціалізацію результатів наукових досліджень або розробок, або ноу-хау, пов'язаного з цими результатами;
- науково-дослідні послуги, що надаються на замовлення суб'єктів, які не належать до системи вищої освіти та науки.

Предметом оцінки фінансових результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт є досягнення, отримані в рамках наукових дисциплін, зазначених і описаних оцінюваним суб'єктом в системі POL-on. Це означає, що бали за фінансові результати науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт присвоюються суб'єкту, що підлягає оцінці, тобто вищому навчальному закладові. Вони матимуть вплив на присвоєну для даної наукової дисципліни наукову категорію, а отже, і на рівень субсидій, які отримає університет, наприклад, на фінансування наукових досліджень. У зазначеному розпорядженні ні словом не згадується про участь у розподілі цих надходжень тих осіб, оцінюваних в рамках наукової дисципліни, які були фактичними авторами цих досягнутих фінансових результатів, що надійшли на рахунок університету (оцінюваного суб'єкта). Може так статися, що вчені відпрацюють конкретні фінансові ресурси для університету, а отримані доходи надійдуть до працівників центральної адміністрації та осіб, що завідують фінансами вишу. Отже, виходить, що міністр не створив економічних мотиваторів для вчених, які спонукали б їх підвищувати якісний рівень і обсяг їхніх наукових досліджень. Це, безсумнівно, один з важливіших слабких моментів обговорюваної концепції проведення оцінки наукової діяльності в суб'єктах, на які поширюється оцінка.

У рамках оцінки фінансових результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт 1 бал присуджується за:

- 50 000 злотих, як суму фінансових коштів, виділених протягом періоду оцінювання на реалізацію проєктів, які включають наукові дослідження або розробки, що здійснюються самостійно оцінюваним суб'єктом;
- 25 000 злотих, як суму фінансових коштів, виділених протягом періоду оцінювання на реалізацію проєктів, які включають наукові дослідження або розробки, що здійснюються групою суб'єктів, до якої належить оцінюваний суб'єкт;
- 10 000 злотих, як суму доходів, отриманих протягом періоду оцінювання оцінюваним суб'єктом або іншим суб'єктом, який був ним заснований з метою комерціалізації результатів наукових досліджень або розробок, що ведуться в межах структури оцінюваного суб'єкта в рамках даної наукової дисципліни або ноу-хау, пов'язаного з цими результатами.

Оцінка фінансових результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт визначається як результат ділення суми балів, що присуджуються оцінюваному суб'єкту за фінансові результати науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, на число охоплених оцінюванням осіб N, з точністю до двох знаків після десяткової крапки у даній науковій дисципліні<sup>39</sup>. Фінансові результати вищій навчальній заклад отримує завдяки високій активності та рівню якості роботи своїх працівників у рамках конкретних наукових дисциплін. Може статися так, що в конкретному університеті з'являться наукові дисципліни, які набагато меншою мірою сприятимуть досягненню фінансових результатів у виші. Тоді виникнуть запитання: чому це так і що з цією науковою дисципліною потрібно зробити, щоб змінити цей стан?

Третій, встановлений законодавцем, критерій оцінки – вплив наукової діяльності на функціонування суспільства та економіки<sup>40</sup>. Ця оцінка проводиться на основі підготовленого оцінюваним суб'єктом опису взаємозв'язку між результатами наукових досліджень або розробок у певній науковій дисципліні та економікою, функціонуванням державного управління, охороною здоров'я, захистом довкілля тощо. Безсумнівно, це найскладніший критерій визначення та вимірювання якості наукової діяльності. Оцінка цього впливу протягом оцінюваного періоду або до цього періоду проводиться двома експертами, які призначаються міністром на вимогу Голови KEN. Залежно від обсягів зазначеного та описаного оцінюваним суб'єктом в системі POL-оп впливу конкретного наукового досягнення на функціонування суспільства та економіки буде присвоєно: у випадку

---

39

40

міжнародного впливу та міжнародного значення 100 балів, національного – 70 балів, регіонального – 40 балів, місцевого – 20 балів. У випадку, якщо робота такого значення не має – 0 балів. Якщо на оцінку не подано жодного досягнення або подано роботу, яка має менший вплив, ніж це вимагається розпорядженням, то кожному науковому досягненню, у якому відсутній вплив, присвоюється 0 балів. Ці бали додаються до дисципліни, до якої відносяться досягнення оцінюваного суб'єкта<sup>41</sup>.

Викладений вище метод оцінки впливу наукової діяльності на функціонування суспільства та економіки частково базується на суб'єктивних відчуттях експертів, призначених Міністром за пропозицією Голови KEN, який також призначається Міністром. Це означає, що може виникнути ситуація, коли бали присвоюються за політичні заслуги та рівень особистої підтримки, наданої Міністру, а не за фактичний вплив наукової діяльності на функціонування суспільства та економіки. Сама ідея, щоб ураховувати вплив наукових досягнень на функціонування суспільства та економіки абсолютно правильна, проте її реалізація викликає сумніви. Це найслабша частина обговорюваного розпорядження про оцінку якості наукової діяльності.

## 7. Програма першої валідації наукової діяльності у 2021 році

На основі інформації, що вводиться в систему POL-on, так званий алгоритм оптимізації здійснює – у такий спосіб, щоб забезпечити отримання максимального результату, що є основою для оцінки наукового рівня наукової діяльності оцінюваного суб'єкта (університету, науково-дослідного інституту) у межах даної дисципліни (наприклад, економіка та фінанси) – відбір наукових досягнень. Терміном до 10 лютого року, в якому здійснюється оцінка, оцінюваний суб'єкт отримує в системі POL-on перелік наукових досягнень його діяльності у царині науково-дослідної роботи та розвитку, вибраних унаслідок застосування алгоритму оптимізації, на основі якого оцінюваний суб'єкт буде оцінюватися в межах даної наукової дисципліни. На запит оцінюваного суб'єкта можна буде включити в оцінку також інші наукові досягнення, не тільки ті, що були відібрані в результаті застосування алгоритму оптимізації<sup>42</sup>.

У той же час KEN визначить для кожної наукової і художньої дисципліни по одному набору еталонних значень для наукових категорій: А, В<sup>+</sup> і В. Порівняльні значення будуть розроблятися на основі:

---

41

42

- досягнень оцінюваних суб'єктів в окремих наукових та художніх дисциплінах у межах основних критеріїв за період оцінювання,
- позиції польської науки в міжнародному відношенні в окремих наукових дисциплінах на основі інформації з міжнародних бібліометричних баз даних.

Згаданий вище набір складатиметься з установлених Законом<sup>43</sup> еталонних значень, визначених для основних критеріїв оцінювання, з метою кваліфікувати наукову діяльність оцінюваних суб'єктів, яка здійснюється в рамках даної наукової чи художньої дисципліни, до наукових категорій: А, В<sup>+</sup>, В або С. Набір порівняльних значень, затверджений Міністром, застосовуватиметься до моменту наступного оцінювання. Цей набір стане для КЕН підставою в процесі присвоєння оцінюваним суб'єктам за кожну оцінювану наукову чи художню дисципліну наукової категорії, яка базується на порівнянні оцінок, присвоєних за відповідним посиланням на категорії: А, В<sup>+</sup> і В, з застосуванням складного алгоритму, визначеного в Додатку 2 до розпорядження<sup>44</sup>. Для того, щоб використати цей алгоритм потрібно буде скористатися допомогою математика або економетриста. У гуманіста немає шансів зрозуміти його. Виражений у балах не негативний загальний результат порівняння оцінок, наданих оцінюваному суб'єкту з набором порівняльних значень для наукової категорії А, обчислених за формулою, викладеною у згаданому Додатку 2 до розпорядження, є підставою для зарахування наукової діяльності, що проводиться в рамках певної дисципліни, до наукової чи мистецької категорії А. Дуже важлива роль в обчисленні загального результату призначається у формулі вагам:  $w_1$ ,  $w_2$  і  $w_3$ , які віднесені до окремих базових критеріїв, що є різними для чотирьох груп наукових дисциплін, відповідно до таблиці, що є частиною Додатка № 2 до розпорядження. Про ці елементи ні словом не згадано в Законі та в пов'язаному з ним розпорядженні, вони з'явилися лише на останній сторінці додатків до розпорядження. Умови для досягнення категорій В<sup>+</sup>, В і С визначають чергові пункти розпорядження. З метою відбору оцінюваних суб'єктів, наукова діяльність яких, – здійснювана в рамках окремих наукових дисциплін – буде зарахована до наукової категорії А<sup>+</sup>, Комісія проведе подальшу суб'єктивну оцінку, яку здійснять два довірені експерти (один із яких – закордонний), призначені Міністром на вимогу Голови Комісії відповідно до критеріїв, викладених у розпорядженні. Подати заявку на наукову категорію А<sup>+</sup> для конкретної наукової дисципліни (наприклад, економіка та фінанси) у даному університеті зможе оцінюваний суб'єкт, якому присвоїли наукову категорію А за цією дисципліною та при оцінці за першим базовим критерієм оцінювання (науковий рівень наукової або художньої діяльності) він отримав результат не нижче 80% балів (так званий

43

44

відсотковий бар'єр) по відношенню до найвищої оцінки, отриманої в тій чи іншій науковій чи художній дисципліні одним з оцінюваних суб'єктів. У разі необхідності Комісія може підвищити цей бар'єр<sup>45</sup>.

Повне розуміння тексту обговорюваного розпорядження про оцінку якості наукової діяльності вищих навчальних закладів вимагає одночасної кваліфікації юриста, художника та економетриста. Дійсно, в університетах є кваліфіковані кадри з цими спеціальностями. Тому ректори можуть створити команду спеціалістів, які, ознайомившись із розпорядженням, зможуть належним чином ознайомити ректора та працівників університету з його змістом. Система оцінювання наукової діяльності, прийнята та описана в розпорядженні, занадто складна, надмірно научна, а в деяких питаннях частково дискреційна, нетранспарентна і непрозора. Все це робить цю систему незрозумілою для більшості вчених та інших працівників вищих навчальних закладів та науково-дослідних інститутів, перш за все включно з тими, хто керує суб'єктами, на які поширюється оцінка. Тим часом, найголовніше – створити умови, за яких усі працівники вишу **ЗАХОТІЛИ Б ХОТІТИ** покращити якість своєї роботи, причому як керівники, так і підлеглі. Натомість тим, хто проявляє особливу стійкість до змін, бажаю, щоб їм так **захотілося займатися науковою діяльністю, як їм зараз не хочеться**<sup>46</sup>.

#### Сноски к літературе

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](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.
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.

---

45

46

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](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:] „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.
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](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.