

**Piotr Grudowski\***

Politechnika Gdańska

## WYBRANE ASPEKTY PRAWNE PROJAKOŚCIOWEJ REORIENTACJI W POLSKIM SZKOLNICTWIE WYŻSZYM A PARADYGMAT ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

### Streszczenie

W artykule zaprezentowano diagnozę stanu obecnego polskich regulacji prawnych dotyczących jakości w szkolnictwie wyższym. Wskazano mankamenty wynikające z aktualnej postaci tych regulacji. Przedstawiano też propozycje działań umożliwiających poprawę sytuacji oraz model działań na rzecz jakości w naszych uczelniach.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie jakością, szkolnictwo wyższe, system prawny

### Wprowadzenie

Wymagania formalne odgrywają zasadniczą rolę w sferze kształtowania pojęcia jakości i jej percepcji, zarówno w ramach działalności gospodarczej, jak również w sektorze usług publicznych, w tym usług świadczonych przez publiczne szkolnictwo wyższe.

Zainteresowanie działaniami projakościowymi w polskich uczelniach sukcesywnie wzrasta, głównie pod wpływem regulacji prawnych, choć również jako

---

\* Adres e-mail: [pgrudows@pg.gda.pl](mailto:pgrudows@pg.gda.pl)

wynik sytuacji demograficznej w Polsce i zaostrzającej się w związku z tym konkurencji pomiędzy szkołami wyższymi.

Ciągle niestety brakuje u nas pogłębionych badań identyfikujących problemy i oczekiwania dotyczące jakości, zgłaszane przez różne grupy interesariuszy związane z uczelniami<sup>1</sup>. Ponadto w nielicznych tylko publikacjach<sup>2</sup> (np. Wawak 2012), formułowane są zastrzeżenia dotyczące spójności systemu regulacji prawnych związanych z jakością w polskim szkolnictwie wyższym, z bogatym dorobkiem zarządzania jakością.

Pomimo ewidentnego występowania wielu korzystnych zmian w podejściu do jakości świadczonych przez krajowe uczelnie usług, autor tego artykułu wyraża pogląd, że brak spójności w obrębie tych regulacji stanowi jedną z ważniejszych barier w rzeczywistym, skutecznym podnoszeniu konkurencyjności naszego szkolnictwa wyższego w skali międzynarodowej.

W odniesieniu do tych uwag, jako zasadniczy cel artykułu przyjęto, opartą na analizie kluczowych rozwiązań legislacyjnych, identyfikację luk charakteryzujących polski system prawny, regulujący kwestie dotyczące projakościowego zarządzania w uczelniach, w kontekście bogatego dorobku w obszarze zarządzania jakością. Zasugerowano także kierunki zmian w postaci zarysu najbardziej realistycznej, według autora, strategii projektowania i rozwoju projakościowych systemów zarządzania w szkolnictwie wyższym w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeb dużych uczelni publicznych.

## **1. Regulacje prawne dotyczące zarządzania jakością w polskim szkolnictwie wyższym**

W Polsce nowe podejście do projakościowego zarządzania uczelnią i potrzeba przebudowania dotychczas stosowanych praktyk zarządzania w szkolnictwie wyższym wynikają bezpośrednio z wymogów zawartych, przede wszystkim, w następujących dokumentach:

- ustawie „Prawo o szkolnictwie wyższym”,

---

<sup>1</sup> Badania dotyczące tych zagadnień prowadzone przez międzyuczelniany zespół kierowany przez autora niniejszego artykułu sfinansowano ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/02929 – lata 2013–2016.

<sup>2</sup> T. Wawak, *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.



- rozporządzeniach MNiSW dotyczących wprost lub pośrednio jakości kształcenia,
- Krajowych Ramach Kwalifikacji,
- procedurach dotyczących akredytacji stosowanych przez Polską Komisję Akredytacyjną (PKA), narzucających uczelniom m.in. obowiązek wdrożenia tzw. wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia zgodnych z wytycznymi European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)<sup>3</sup>.

Rozwiązania przyjęte we wspomnianych aktach prawnych stworzyły, pierwszy tego typu w historii naszego szkolnictwa wyższego, system motywujący do realizacji działań na rzecz szeroko rozumianej jakości. Sam ten fakt należy uznać za duży sukces. Ważne w tym kontekście jest zwłaszcza dążenie do dostosowania polskich rozwiązań dotyczących jakości w sektorze usług publicznych do standardów światowych<sup>4</sup>.

Pomimo jednak, tego wartego odnotowania postępu, przyjęte w polskim prawodawstwie standardy są niewystarczające, zwłaszcza w warstwie braku odniesienia do aktualnych, powszechnie zaakceptowanych zasad zarządzania jakością.

Według oceny autora, większość polskich uczelni, szczególnie dużych uczelni publicznych, mimo ich zasadniczej roli we wzmacnianiu potencjału innowacyjnego gospodarki, nie dostosowało swoich systemów organizacyjnych do aktualnych trendów w obszarze wysokiej jakości świadczonych przez nie usług w ujęciu kompleksowym. Wniosek ten wynika nie tylko z obserwacji sytuacji w Polsce, ale też z analizy zagranicznej literatury<sup>5</sup>.

W nawiązaniu do aktualnej sytuacji, stan prawny dotyczący jakości w polskich uczelniach charakteryzuje się, między innymi, następującymi cechami:

<sup>3</sup> Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009, Helsinki, 3rd edition.

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> C. Bargh, P. Scott, D. Smith, *Governing Universities: changing the culture?*, Buckingham: SRHE and Open University Press 1996, s. 1–40; M.A. Escotet, *University Governance, Accountability and Financing*, w: *Higher education in the World 2006*, The Financing of Universities, s. 24–38; M. Shattock, *Managing Successful Universities*, Maidenhead, SRHE and Open University Press, 2003; L. Zechlin, *Strategic Planning in Higher Education*, w: *International Encyclopedia of Education*, wyd. III, Elsevier, Amsterdam 2008; Raport końcowy, *Modele zarządzania uczelniami w Polsce*, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011; T. Wawak, *Jakość zarządzania...*



- marginalizowaniem innych obszarów działalności uczelni niż tylko procesy edukacyjne (np. procesów administracyjnych) przez zawężenie celów określanych w warstwie planowania uczelnianych systemów jakości,
- rozproszeniem i niespójnością szczegółowych wymagań związanych z jakością w instytucjach szkolnictwa wyższego w wielu przepisach, w tym dotyczących akredytacji kierunków studiów i oceny instytucjonalnej prowadzonej przez Polską Komisję Akredytacyjną, obejmujących niestety tylko niektóre obszary systemów zarządzania jakością uczelni wyższych,
- brakiem właściwie sformułowanych wymagań dotyczących projektowania, bieżącego nadzorowania i usprawniania systemów zarządzania jakością w uczelniach i ich jednostkach w sposób zgodny, choćby, z modelem przedstawionym w normie ISO 29990, opracowanym specjalnie dla obszaru usług edukacyjnych,
- trudne do uzasadnienia, uporczywe odwoływanie się do dawno nieaktualnego już paradygmatu „zapewnienia jakości” zamiast obejmującego znacznie szerszy zakres paradygmatu „zarządzania jakością” usług świadczonych przez instytucje szkolnictwa wyższego.

Warto także rozważyć kwestię kryteriów wyboru przez odpowiednie gremia PKA kadry dokonującej oceny systemów zarządzania jakością jednostek szkolnictwa wyższego w Polsce. Czy rzeczywiście kryteria te mają charakter merytoryczny i zapewniają odpowiednie pełnienie przez te osoby roli audytorów/weryfikatorów jakości zarządzania w uczelniach? Czy przypadkiem nie występuje w tak wrażliwym dla funkcjonowania państwa obszarze niebezpieczne zjawisko, które można spuentować stwierdzeniem „każdy zna się na jakości”?

Nawiązując do powyższych zastrzeżeń, konsekwencjami obecnego stanu prawodawstwa i warunków jego egzekwowania w dziedzinie jakości w szkolnictwie wyższym w Polsce, mogą być:

- minimalizm zamiast kompleksowości, ograniczenie koncepcji i działań projakościowych do wymagań ustalonych przez PKA odnoszących się do procesów związanych wyłącznie ze świadczeniem usługi edukacyjnej, z pominięciem koniecznego zrównoważenia w obszarach edukacji, badań, zarządzania i obsługi; wiązać się to może niestety z formułowaniem dla tych obszarów wzajemnie sprzecznych i negatywnie odbieranych przez interesariuszy zamierzeń i wymogów,



- brak w obecnej praktyce uczelni przypadków certyfikacji systemów zarządzania jakością zgodnych z międzynarodową normą przystosowaną do specyfiki usług edukacyjnych opisanych w normie ISO 29990; według oceny autora jest ona niewzględnionym dotąd w ramach polskich wymogów prawnych, dobrym, jak się wydaje, rozwiązaniem w tym obszarze.

W kontekście tych potencjalnych i rzeczywistych zagrożeń, zwłaszcza kwestia zarządzania wiedzą nabiera specjalnego charakteru w wypadku uczelni. Zarządzanie wiedzą stanowi bowiem istotę działalności tych organizacji, dlatego też rozważając modele systemów zarządzania odpowiednich dla placówek szkolnictwa wyższego, należy zwrócić szczególną uwagę na te aspekty, które mogą skutecznie wspierać zarządzanie wiedzą i dzięki temu eliminować wiele ze wskazanych wcześniej problemów i ich przyczyn.

## 2. Praktyka uczelni w zakresie wprowadzania formalnych działań na rzecz jakości

Wprowadzenie w uczelni wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, stanowiącego aktualnie formalny wymóg akredytacyjny określony przez PKA, może być znaczącym krokiem naprzód, jeśli chodzi o postulowaną od dawna przez wiele środowisk modernizację modelu zarządzania w szkołach wyższych.

Jak wynika z obserwacji autora oraz innych specjalistów<sup>6</sup> rozwiązania na bazie siedmiu wskazanych przez ENQA elementów WSZJK, czyli:

- polityki jakości i procedur zarządzania jakością,
- zatwierdzania, monitoringu oraz okresowych przeglądów programów kształcenia i ich efektów,
- oceniania studentów,
- zapewnienia jakości kadry dydaktycznej,
- zasobów do nauki i środki wsparcia dla studentów,
- systemów informacyjnych,
- publikowania informacji nt. oferty edukacyjnej i efektów kształcenia,

---

<sup>6</sup> G. Gordon, C. Whitchurch, *Managing human resources in higher education: the implications of a diversifying workforce*, „Higher Education Management and Policy” 2007, t. 19, nr 2, s. 131–153; *Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View*, red. F. Merrien, Jessica Kingsley (Higher Education Series, 53), 1999.



- wprowadzane przez nasze uczelnie – szczególnie duże uczelnie publiczne są niestety mało satysfakcjonujące.

Chodzi tu szczególnie o brak kompleksowości rozwiązań tzn. koncentrowanie się na regulacjach centralnych i strategiach (poziom całej uczelni, ew. poziom wydziału) a pominięcie rozwiązań operacyjnych dotyczących katedr, zakładów czy laboratoriów. Dekompozycja rozwiązań „centralnych” nie powinna sprowadzać się do narzucania tego samego wzorca (np. księgi jakości) wszystkim jednostkom organizacyjnym, ale pozostawienie im maksymalnej swobody w poszukiwaniu najlepiej dostosowanych do ich specyfiki metod. Tego typu uelastycznienie sprzyjać będzie zaangażowaniu jednostek organizacyjnych, niezbędnemu dla osiągnięcia pożądanych efektów przez całą organizację.

Podstawowym warunkiem skuteczności systemu zarządzania jest umiejętność identyfikacji i podjęcia przez kadre kierowniczą działań w odniesieniu do tych czynników związanych z procesami danej organizacji, które w największym stopniu przyczyniają się do osiągnięcia celów strategicznych. Zyskująca coraz większe uznanie i coraz powszechniej aplikowana orientacja procesowa, w szczególności sposób docenia uczenie się przez doświadczenie, na bazie którego umotywowani pracownicy wprowadzają w realizowanych procesach zarówno przełomowe innowacje, jak i drobne udoskonalenia. Tego typu podejścia brakuje, niestety, zwłaszcza w warstwie praktyki naszych uczelni. Próby przeorientowania na procesy są podejmowane coraz chętniej przez uniwersytety przy wykorzystaniu własnych zasobów kadrowych i technicznych, ale także przy wsparciu zewnętrznym. Napotykają one jednak na typowe bariery z praktycznym ich wprowadzeniem, a co jeszcze ważniejsze, konsekwentnym stosowaniem na wszystkich szczeblach działań uczelni. Wynika to przede wszystkim z problemu zapewnienia spójności rozwiązań w skali całej organizacji, wyodrębnienia ogólnouczelnianych oraz lokalnych (np. związanych ze specyfiką konkretnego wydziału) procesów i ich właścicieli. A ponadto takie przeorientowanie wymyka się schematom nawiązującym do tradycyjnej hierarchii akademickiej oraz typowych relacji łączących „centralę” z jednostkami organizacyjnymi uczelni, szczególnie wydziałami.

Transformacji procesowej nie ułatwia też eksponowanie jedynie obszaru jakości kształcenia w regulacjach prawnych, a w ślad za tym, w statutach i innych wewnętrznych przepisach uczelni. Poprawa jakości kształcenia jest wprawdzie głównym celem strategii uczelni, ale może być on skutecznie osiągnięty jedynie



w zrównoważonym, spójnym pod względem stosowanych rozwiązań systemie, wykorzystującym odpowiednio zarządzane inne kategorie procesów głównych, w tym oczywiście badania naukowe, działalność administracyjno-obługową oraz aktywność związaną z relacjami z otoczeniem zewnętrznym.

Zdecydowanie pomijanym aspektem są działania na rzecz zapewnienia odpowiedniego poziomu akceptacji zmian i zaangażowania ze strony wszystkich grup pracowników uczelni. O ile rola studentów, jako kluczowych interesariuszy została mocno wyeksponowana, zarówno w odniesieniu do oceny procesu kształcenia, jak i innych decyzji podejmowanych przez organa uczelni, to udział wielu grup pracowników w zarządzaniu szkołami wyższymi zmarginalizowano niemal zupełnie.

### 3. Model projakościowego systemu zarządzania w polskim szkolnictwie wyższym

Obecne uwarunkowania towarzyszące funkcjonowaniu szkół wyższych w Polsce sugerują, by jako bazę do wprowadzania systemowych rozwiązań w zakresie zarządzania traktować wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia oparty na wytycznych ENQA. Wprowadzenie w uczelni WSZJK, stanowiącego aktualnie formalny wymóg akredytacyjny określony przez PKA, może być znaczącym krokiem naprzód jeśli chodzi o postulowaną od dawna przez wiele środowisk modernizację modelu zarządzania w szkołach wyższych. Biorąc jednak pod uwagę ramowy charakter elementów WSZJK, brak ich procesowego ujęcia w kontekście całokształtu działań uczelni oraz brak precyzyjnie zdefiniowanych mechanizmów doskonalących, należy przyjąć, że jest on jedynie pierwszym etapem w procesie transformacji zarządzania uczelniami.

Jak pokazuje praktyka, na podstawie siedmiu wskazanych wcześniej elementów WSZJK możliwe jest tworzenie skutecznych mechanizmów projakościowych pozostających w zgodności z filarami koncepcji kompleksowego zarządzania projakościowego (TQM).

Ważną potrzebą artykułowaną przez środowiska akademickie jest zaprojektowanie i utrzymywanie repozytorium wiedzy wykorzystywanej przy zarządzaniu procesami realizowanymi w polskich uczelniach. Przy tworzeniu takiego repozytorium warto wykorzystać dobre praktyki dotyczące nadzorowania dokumentacji (np. pkt 4.2 normy ISO 9001) oraz zarządzania zasobami ludzkimi (pkt 6.2 tej normy).



Stałe doskonalenie kluczowych procesów uczelni – kształcenia czy prowadzenia badań naukowych wymaga doskonalenia niezbędnych w tych procesach zasobów, czyli głównie kadr i infrastruktury przy wykorzystaniu koncepcji zarządzania wiedzą. Konieczne jest przy tym uwzględnienie oczekiwań, poziomu satysfakcji nie tylko bezpośrednich grup klientów, czyli studentów oraz pracodawców, ale również pozostałych grup interesariuszy, takich jak m.in. MNiSW, władze lokalne, KRASP czy PKA.

Zgodnie z przyjętymi już dość powszechnie w praktyce przez najważniejsze światowe gospodarki zasadami usprawniania procesów<sup>7</sup> nie należy tych działań rozpoczynać na poziomie elementarnym. Przystępując do działań doskonalących, trzeba wprowadzać analizę aktualnych relacji z zewnętrznymi stronami zainteresowanymi a następnie dokonać odpowiednio ukierunkowanej dekompozycji procesów głównych identyfikując kluczowe podprocesy i działania, w których potrzebne jest wprowadzenie zmian. Proces ciągłej poprawy musi też bazować na praktykach i analizie otoczenia zarówno bliższego (np. inne uczelnie, społeczność lokalna), jak i dalszego (rynek pracy w kraju i za granicą). Celowe jest przy tym wykorzystanie różnych form *benchmarkingu*.

Zarządzanie wiedzą w uczelniach musi być ściśle skorelowane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Podstawową przeszkodą w skutecznym tworzeniu, wykorzystaniu i powiększaniu potencjału wiedzy może być autokratyczny styl zarządzania kierownictwa uczelni oraz niewłaściwie pojmowana autonomia akademicka poszczególnych jej jednostek organizacyjnych. Jak pokazuje praktyka aspekty te niestety zdecydowanie negatywnie wpływają na kreatywność, zaangażowanie pracowników i ich wolę dzielenia się wiedzą w uczelniach.

Zgodnie z zasadą ciągłej poprawy, wdrożenie i certyfikowanie SZJ według normy ISO 9001 czy akredytacja, np. procedur laboratoryjnych według ISO/IEC 17025, powinny inicjować dalsze działania mające na celu systemowe doskonalenie organizacji. W dość częstych sytuacjach, występujących zwłaszcza w wypadku dużych uczelni, certyfikaty dla systemów zarządzania są przyznawane w odniesieniu do działalności danego wydziału lub instytutu a nawet katedr czy laboratoriów

<sup>7</sup> R. Bawden, O. Zuber-Skerritt, *The concept of process management*, „The Learning Organization” 2002, nr 3, s. 132–139; R. Burlton, *Business process management: Profiting from processes*, Indianapolis: Sams 2001; P. Grudowski, *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej (Seria Monografie), Gdańsk 2007.





funkcjonujących w ramach struktur uniwersyteckich. Tego typu działanie należy uznać za właściwe, gdyż w naturalny sposób wiąże się z potrzebami różnych szczebli w strukturach uczelni.

Warto w tym kontekście rozważyć wprowadzenie systematycznej samooceny uczelni na podstawie modelu doskonałości EFQM lub, korzystając z bazującego na nim a dostosowanym do specyfiki organizacji sektora usług publicznych, modelu CAF<sup>8</sup>. Oba te modele nawiązują do ośmiu klasycznych zasad zarządzania jakością (rys. 1).

Rysunek 1. Elementy leżące u podstaw modeli doskonałości



Źródło: [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

Dzięki wykorzystaniu modeli doskonałości, takich jak np. CAF, można wzmocnić następujące mechanizmy systemów zarządzania jakością w szkolnictwie wyższym<sup>9</sup>:

- właściwe rozumienie roli przywództwa,
- systematyczną ocenę procesów i wyników organizacji,
- planowanie i wdrażanie działań doskonalących,
- konsekwentną realizację polityki i strategii,
- porównywanie się do innych organizacji (*benchmarking*),

<sup>8</sup> Wspólna Metoda Oceny – The Common Assessment Framework (CAF), Improving Public Organisations through Self-Assessment, [www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF) (3.10.2014).

<sup>9</sup> L. Zechlin, *Strategic Planning in Higher Education*, w: *International Encyclopedia of Education*, wyd. III, Elsevier, Amsterdam 2008.



- badanie satysfakcji interesariuszy uczelni,
- badanie satysfakcji pracowników.

Modele doskonałości są również nieocenione w kategorii promowania zarządzania wiedzą. Procesy wchodzące w zakres zarządzania wiedzą, dzięki systematycznie prowadzonej samoocenie uzyskują stabilniejsze, bardziej trwałe podstawy, co w trudnym do sparametryzowania i skwantyfikowania środowisku, w jakim świadczone są usługi instytucji akademickich, jest nie do przecenienia.

## Podsumowanie

Obowiązujący w Polsce system regulacji prawnych, dotyczących jakości w szkolnictwie wyższym tworzy fundament korzystnych zmian w zestawieniu ze stanem choćby sprzed pięciu lat. Tym niemniej, stan obecny wymaga wielu modyfikacji odpowiadających społecznym oczekiwaniom w tym obszarze.

Według autora kluczowym problemem dotyczącym działań na rzecz jakości w obszarze szkolnictwa wyższego w Polsce jest brak komunikacji między środowiskiem podejmującym decyzje strategiczne odnoszące się do systemu prawnych uregulowań projakościowych a uznanymi krajowymi ekspertami w tym zakresie. Prawdopodobnie kluczową przyczyną tego stanu jest brak uwzględnienia, a co najmniej niedoceny, dorobku i roli polskiej szkoły jakości i być może przekonanie, że ocenę jakości usług edukacyjnych można powierzyć dowolnej osobie z ponadprzeciętnymi kwalifikacjami akademickimi – tzn. wszystkim samodzielnym pracownikom naukowym.

Problematyka jakości kształcenia nie wyczerpuje zdecydowanie problematyki kompleksowych działań na rzecz jakości w polskim szkolnictwie wyższym. Należy więc dążyć do zaprojektowania lepszego niż obecnie, choć zapewne ciągle jeszcze odległego od optymalnego, modelu projakościowego zarządzania w polskich uczelniach.

Trój etapowy proces tworzenia systemu zarządzania opartego na kryterium jakości, to znaczy: WSZJK → normatywny system zarządzania jakością (np. ISO 9001, ISO 29990) w odniesieniu do jednostek organizacyjnych uczelni → samoocena według modelu doskonałości (EFQM, CAF), wydaje się być obecnie naturalnym rozwiązaniem umożliwiającym dyfuzję współczesnych tendencji mogących zoptymalizować funkcjonowanie szkół wyższych.



Jak się często zauważa, wdrożenie i certyfikację systemu zarządzania jakością można traktować jako inicjację procesu dalszych zmian. Podejście takie może mieć jednak sens jedynie w przypadku, gdy kierownictwo uczelni i jej jednostek organizacyjnych będzie przekonane, że potrzebny jest im system aktywny, nieustannie adaptujący się wraz ze zmianami prawnymi, ekonomicznymi, demograficznymi oraz technologicznymi, a nie kolejna atropa stwarzająca pozory aktywności. Konieczne w tym kontekście jest stopniowe przeorientowanie struktur organizacyjnych uczelni, z typowych pionowych struktur hierarchicznych na struktury poziome współgrające z procesami. Jak zauważono w artykule nie jest zadanie łatwe.

Szczególne miejsce w procesie transformacji, z uwagi na charakter działalności instytucji akademickich, mieć powinny teoria i praktyka zarządzania wiedzą. W świetle roli, jaką ze względu na skalę zjawiska odgrywają normatywne systemy zarządzania, warto rozważyć możliwość włączenia obszaru zarządzania wiedzą w strukturę wymagań formalnych, dotyczących systemów zarządzania tymi organizacjami.

Rozwiązania te przyczynią się na pewno do poprawy skuteczności systemów zarządzania w publicznych uczelniach, które po to, by podnieść swój poziom konkurencyjności w wymiarze zarówno lokalnym, jak i globalnym muszą lepiej niż dotychczas zarządzać dostępnymi zasobami.

## Literatura

- Bargh C., Scott P., Smith D., *Governing Universities: changing the culture?*, Buckingham: SRHE and Open University Press 1996.
- Bawden R., Zuber-Skerritt O., *The concept of process management*, „The Learning Organization” 2002, nr 3.
- Burlton R., *Business process management: Profiting from processes*, Indianapolis: Sams 2001.
- Commission of the European Communities, *Investing efficiently in education and training: an imperative for Europe*, COM(2002) 779, 2003.
- Escotet M.A., *University Governance, Accountability and Financing*, w: *Higher education in the World 2006*, The Financing of Universities.
- Eurydice, *Key data on higher education in Europe – 2007 Edition*, Bruksela, Eurydice, 2007.



- Gordon G., Whitchurch C., *Managing human resources in higher education: the implications of a diversifying workforce*, „Higher Education Management and Policy” 2007, t. 19, nr 2.
- Grudowski P., *Podejście procesowe w systemach zarządzania jakością w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej (Seria Monografie), Gdańsk 2007.
- Raport końcowy, *Modele zarządzania uczelniami w Polsce*, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Shattock M., *Managing Successful Universities*, Maidenhead, SRHE and Open University Press, 2003.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education, 3rd edition, Helsinki 2009.
- Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View*, red. F. Merrien, Jessica Kingsley (Higher Education Series, 53), 1999.
- Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Wspólna Metoda Oceny – The Common Assessment Framework (CAF), Improving Public Organisations through Self-Assessment, [www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF) (3.10.2014).
- Zechlin L., *Strategic Planning in Higher Education*, w: *International Encyclopedia of Education*, wyd. III, Elsevier, Amsterdam 2008.

## SOME LEGAL ASPECTS OF QUALITY ORIENTATION IN POLISH HIGHER EDUCATION VS. PARADIGM OF QUALITY MANAGEMENT

### Abstract

The article presents a diagnosis of the current Polish regulations on quality in higher education. Key deficiencies resulting from the current form of these regulations have been identified. Proposals for the improvement of the current situation and the model for quality systems development in our universities have been presented.

*Translated by Piotr Grudowski*

**Keywords:** quality management, higher education, the legal system

**JEL Code:** I 23

