

УДК 378.4.014.3-044.325(438.26)

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vpe.2019.34.10588>

## **УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СТРАТЕГІЯ, ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ І ДІЯЛЬНІСТЬ (НА ПРИКЛАДІ ВНУТРІШНЬОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ ВРОЦЛАВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ)**

**Мирослав Півоварчик**

*Вроцлавський університет,  
площа Університетська, 1, Вроцлав, Польща, 50–137  
[miroslaw.piwowarczyk@uwr.edu.pl](mailto:miroslaw.piwowarczyk@uwr.edu.pl)*

Дискусія, яка триває протягом багатьох років у Польщі щодо підвищення якості освіти у вищій школі, виявлена, зокрема, у розробці концепції управління якістю освіти та створення університетських систем забезпечення якості освіти. Якість стала пріоритетом для багатьох навчальних закладів. Сучасну та ефективну систему забезпечення якості освіти розроблено 2011 р. у Вроцлавському університеті, тому питання якості та вдосконалення освіти стало найважливішим питанням функціонування університету, про що свідчить визначення цієї проблеми одним із найважливіших пунктів Стратегії розвитку Університету Вроцлава на 2013–2020 рр. Така модель Стратегії управління якістю освіти у Вроцлавському університеті містить стратегічні та оперативні цілі. Вони згруповані у п'ять основних категорій: персонал, управління якістю, дидактичний процес, клієнт та співпраця з навколишнім середовищем. Послідовна реалізація цілей, спрямованих на досягнення найвищої якості у кожній із зазначених сфер, зумовила високий рейтинг університету. Наприкінці жовтня 2019 р. Вроцлавський університет визнано одним із десяти найкращих державних університетів Польщі, які спеціалізуються на освіті та дослідженнях найвищої якості.

*Ключові слова:* університет, культура якості, навчальний процес, управління якістю освіти, система забезпечення якості освіти.

З початку 90-х років минулого століття у Польщі триває дискусія щодо якості освітніх послуг, пропонованих університетами. Основні зміни, які відбулися у секторі вищої освіти щодо масовості освіти, а також створення приватних університетів, привели до того, що університети змушені вживати заходів, які є свідченням прагнення університетів до вдосконалення пропонованих та впроваджених послуг. Одним із таких шляхів є впровадження внутрішніх систем управління якістю, завдяки яким (через використання відповідних методів та засобів) можна досягти підвищення якості освіти.

Турбота про забезпечення якості освіти та постійне її вдосконалення має бути одним із пріоритетів університету. Керівництво та працівники університету повинні систематично та послідовно прагнути формувати такий спектр знань, умінь і соціальних компетенцій студентів, аби вони могли успішно реалізовувати свої професійні, наукові та життєві плани.

Якість має бути пріоритетом для будь-якої освітньої організації, установи, яка хоче досягти успіху та бути конкурентоспроможною на ринку освіти. Університет, який прагне надавати послуги на найвищому рівні, повинен покращити систему управління якістю та її забезпечення, покращити якість пропонованих послуг, а також дбати про задоволення та розвиток своїх клієнтів. Задоволення їхніх очікувань є необхідною умовою для належної реалізації освітньої послуги. У той же час вдале використання гарантії якості є умовою успіху для університету, яка забезпечує йому престиж та значення в середовищі.

Питаннями управління якістю освіти у вищій школі займалися і продовжують цікавитися багато дослідників і практиків. Особливо цінними для автора цієї статті є напрацювання Магдалени Єлонек та Йоанни Скужинської, Генріка Круля, Юстини Бугай, Радослава Рибковського та Беати Пахновської, Ядвіги Мірецької, Анджея Красьневського й Тадеуша Вавака. Названі автори, продемонстрували різні концепції управління якістю вищої освіти (процедури, методи, інструменти та передовий досвід), наголосили на необхідності орієнтації в сучасній академічній освіті на якість.

Мета статті – подати концепцію якості управління освітою у Вроцлавському університеті (на прикладі факультету історичних і педагогічних наук, в межах якого працює інститут педагогіки) як приклад прогресивного досвіду в управлінні та керівництві сучасним (модерним) університетом.

Рубіж XX-го і XXI-го ст. – це час динамічних змін, які, зокрема, відбулися і в науці, й у системі освіти. Працівники університету добре усвідомлюють той факт, що лише швидка реакція на нове сприяє розвитку університету та пов'язаних з ним людей.

Зважаючи на це, 2011 р. на підставі рекомендацій Європейської мережі співробітництва для забезпечення якості вищої освіти (ENQA) у Вроцлавському університеті створено університетську систему забезпечення якості вищої освіти (УСЗЯО) [1]. Її побудовано з повагою до автономії та специфіки організаційних підрозділів Вроцлавського університету з урахуванням їхнього позитивного досвіду забезпечення якості освіти, з переконанням того, що підвищенню якості сприяє самооцінка, діалог, співпраця та втілення найкращих шляхів вирішення проблем [2].

На рівні університету створено Університетський відділ з питань якості освіти (УВПЯО), в межах якого створено два підрозділи: відділ із

забезпечення якості освіти й відділ з оцінки якості освіти. Відповідні підрозділи створено й на рівні факультетів. На більшості факультетів також функціонують відділи із забезпечення якості освіти та відділи з оцінки якості освіти на окремих спеціальностях. Основне навантаження у вимірі організаційно-інструментальної діяльності зосереджене на факультетських відділах. Завданнями УВПЯО є сприяння, координація та ініціація діяльності факультетських відділів та відділів окремих спеціальностей [3, с. 5–6]. Наприклад, внутрішня система забезпечення якості освіти в інституті педагогіки Вроцлавського університету (відділ спеціальності) входить до відділу внутрішньої системи забезпечення якості освіти факультету (факультет історичних і педагогічних наук – ФППН), який своєю чергою належить до внутрішньої системи забезпечення якості освіти університету.

Найважливішим питанням функціонування університету стало питання якості та вдосконалення освіти, що підтверджене визначенням цієї проблеми, одним із найважливіших пунктів Стратегії розвитку Вроцлавського університету на 2013–2020 рр. Стратегія розвитку Вроцлавського університету охоплює п'ять стратегічних цілей, з якими узгоджено відповідні операційні цілі:

- Стратегічна ціль № 1: висока якість наукових досліджень.
- Операційні цілі: (1.1) сприятливі умови для проведення досліджень; (1.2) якісне фінансування досліджень; (1.3) інтернаціоналізація та міждисциплінарність досліджень; (1.4) нова якість наукової інформації.
- Стратегічна ціль № 2: вдосконалення освіти.
- Операційні цілі: (2.1) приваблива система навчання; (2.2) компетентний науковий та викладацький персонал; (2.3) суб'єктність студентів; (2.4) освіта, що популяризує науку, та пропозиція, адресована позаакадемічним громадам.
- Стратегічна ціль № 3: посилення співпраці з соціально-економічним середовищем.
- Операційні цілі: (3.1) співпраця з суб'єктами культури та мистецтва; (3.2) співпраця з навчальними та спортивними закладами; (3.3) співпраця з суб'єктами господарювання; (3.4) співпраця з міською та обласною владою; (3.5) підтримка співпраці з іноземними суб'єктами; (3.6) розвиток співпраці з випускниками університету.
- Стратегічна ціль № 4: модернізація системного управління університетом.
- Операційні цілі: (4.1) розвиток людського капіталу; (4.2) комп'ютеризація університету; (4.3) розвиток інфраструктури та господарювання нерухомістю.
- Стратегічна ціль № 5: підвищення соціальної відповідальності університету і значення Вроцлавського університету для регіону та країни.

• Операційні цілі: (5.1) налагодження взаємодії з групами випускників; (5.2) вплив на форму інституційних процедур; (5.3) проведення експертиз; (5.4) утвердження авторитету Вроцлавського університету у суспільній свідомості громадськості [4].

У Стратегії розвитку Вроцлавського університету вдосконалення освіти визнано однією з головних стратегічних цілей розвитку університету. З'ясовано, що організація навчального процесу на високому академічному рівні у тісному взаємозв'язку з науковими дослідженнями не може залишатися лише у площині декларацій, а потребує вжиття заходів для забезпечення якості освіти на рівні кафедр, спеціальностей, факультетів, а також на рівні всього університету. Цілі, визначені Стратегією розвитку Вроцлавського університету, чітко акцентують увагу на необхідності застосування заходів для забезпечення якості освіти. Сформована модель стратегії – Стратегія управління якістю освіти (СУЯО) [3, с. 4] – безпосередньо впливає зі Стратегії розвитку Вроцлавського університету та визначає шлях, яким університет прагне досягти своєї візії та місії у галузі освіти та співпраці з навколишнім середовищем. СУЯО визначає цілі та вказує засоби й методи їх досягнення.

Місією управління якістю освіти у Вроцлавському університеті є: сучасна та ефективна підготовка інтелектуальної еліти, творців і лідерів сучасного суспільства, а також дії, спрямовані на те, щоб зробити Вроцлавський університет університетом, який постійно дбає про розвиток, підтримує високий рівень освіти і є популярним завдяки науковим дослідженням міжнародного рівня [3, с. 19]. Натомість Візія управління якістю освіти передбачає, що до 2020 р. Вроцлавський університет матиме: привабливі різноманітні освітні послуги, які будуть реалізовані в сучасних умовах; добре організований, якісний дидактичний процес; відкритий, відданий, професійний викладацький склад; доброзичливий, компетентний та гнучкий управлінський та адміністративний персонал; випускників, які усвідомлюють свою вартість і здатність самостійно формувати своє майбутнє [3, с. 19].

У Вроцлавському університеті формують культуру якості, що розуміють як колективну відповідальність за навчальний процес, у якому застережено суб'єктність усіх його учасників [3, с. 19]. Система управління якістю освіти бере до уваги, як пріоритет принцип службовості університету щодо зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін з одночасним визнанням академічної автономії [3, с. 19].

Модель стратегії управління якістю освіти містить стратегічні та операційні цілі. Їх згруповано у п'ять основних сфер: персонал, управління якістю, дидактичний процес, клієнт та співпраця з навколишнім середовищем. Усі цілі взаємопов'язані і можуть бути досягнуті завдяки

реалізації стратегічних проєктів й постійному впровадженню основних та допоміжних процесів [3, с. 19].

I. Цілі у сфері: персонал.

Стратегічна мета: забезпечити формування компетентних, відданих працівників університету, здатних ефективно реагувати на організаційні, наукові, дидактичні ініціативи, суспільні потреби.

Операційні цілі: вдосконалення дидактичної компетентності професорсько-викладацького складу; ефективна мотивація та стимулювання персоналу до виконання наукових, дидактичних та організаційних завдань; впровадження системи оцінювання викладачів, наукових та адміністративних працівників, пов'язаних з реалізацією стратегічних цілей Вроцлавського університету; залучення до викладацької діяльності практиків (вітчизняних та закордонних фахівців) [3, с. 20], [5].

Науково-педагогічний, адміністративний персонал та діяльне керівництво університету загалом й окремих його організаційних підрозділів є найважливішим ресурсом Вроцлавського університету. Якість освіти залежить від їх компетентності та якості роботи, саме тому формування компетентних, готових реагувати на організаційні, науково-дослідні та дидактичні завдання, а також соціальні потреби, працівників університету є стратегічною метою управління якістю освіти [3, с. 20].

II. Цілі у сфері: управління якістю.

Стратегічна мета: створення ефективної, доброзичливої та гнучкої системи управління дидактичним процесом на основі ефективних процедур та управлінських стратегій (стратегічна мета у сфері управління якістю освіти факультетського відділу: постійне вдосконалення програмних пропозицій, що відповідають мінливим очікуванням зовнішніх зацікавлених сторін [6, с. 8].

Операційні цілі: побудова ефективних загальноуніверситетських, факультетських, кафедральних структур управління якістю освіти, підготовка компетентних менеджерів; запровадження комплексної системи управління якістю освіти, яка ґрунтується на правових нормах, процедурах та інструкціях (на ФППН: проведення систематичних досліджень очікувань внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін щодо освіти на різноманітних спеціальностях факультету; проведення регулярного оцінювання ефективності досягнення запланованих результатів навчання, що дають можливість покращити зміст, методи та форми навчання на всіх освітніх рівнях [6, с. 9]); отримання відмінної програмної та інституційної акредитації; досягнення високих позицій у рейтингах польських університетів.

Створення ефективної, доброзичливої та гнучкої системи управління навчальним процесом є стратегічною метою в галузі управління якістю. Ця

система працює на основі університетських процедур та прогресивному досвіді управління якістю в університетах [3, с. 20–21].

III. Цілі у сфері: дидактичний процес.

Стратегічна мета: створення привабливих, комплексних освітніх послуг, узгоджених з очікуваннями кандидатів і потреб ринку праці.

Операційні цілі: ефективний зв'язок дидактичного процесу з науковими дослідженнями, які провадять у підрозділі (на ФШПН: формування міждисциплінарних науково-дослідних колективів у складі співробітників інститутів та кафедр факультету, а також дослідників із зовнішніх підрозділів як асоційованих із Вроцлавським університетом, так і з поза його меж [6, с. 8]); створення мережі освітніх послуг для різних рівнів освіти, що відповідає потребам ринку праці та суспільства (на ФШПН: привабливі на ринку праці дидактичні пропозиції різних спеціальностей і спеціалізацій, наприклад, в інституті педагогіки пропонують навчання на трьох спеціальностях, які охоплюють десять спеціалізацій [6, с. 8]); розширення мережі освітніх послуг для різних груп користувачів: дітей, молоді, літніх людей, працевлаштованих фахівців, працедавців; інтернаціоналізація навчального процесу, активізація міжнародного обміну студентів та викладачів (на ФШПН: започаткування інституційної наукової співпраці з науково-дослідними центрами в країні та за кордоном; збільшення кількості працівників факультету, які беруть участь у міжнародному науковому дискурсі; збільшення кількості занять іноземними мовами, пропонованих польським студентам, та трактування завершення деяких із них як обов'язкового елементу освіти; інтенсифікація обміну студентами за програмами Еразмус, Еразмус + та двосторонніми угодами з акцентом на інтеграцію освіти польських та іноземних студентів; підтримка таких форм наукового життя студентів, які поєднані з інтернаціоналізацією досліджень та їх презентацією [6, с. 8–10]); посилення практичної спрямованості дидактичного процесу шляхом збільшення ролі практик і професійних стажувань, упровадження практичних методів навчання (на ФШПН: поступове впровадження дидактичних пропозицій, реалізованих за методом тьюторства; використання у навчальному процесі сучасних засобів, наприклад, платформа електронного навчання Moodle, quizziz live (вікторина в реальному часі) та ін.) [6, с. 10]); постійний моніторинг ринку праці під кутом зацікавлення працедавців у кваліфікації, знаннях та компетентностях випускників; залучення працедавців у процес розробки та адаптації освітніх програм, відповідних до потреб ринку праці; створення сучасної інфраструктури для реалізації привабливих навчальних пропозицій; забезпечення правових послуг для розвитку співпраці з працедавцями в руслі реалізації наукових проектів і виконання дипломних робіт [3, с. 24], [5].

Статутна діяльність Вроцлавського університету передбачає навчання студентів та проведення наукових досліджень. Отже, дидактичний процес є одним із двох основних процесів, що реалізують стратегічні фінансово-економічні цілі університету. Більшість доходів Вроцлавського університету надходить саме від навчальної діяльності, тому цей процес варто ефективно планувати, контролювати та вдосконалювати [3, с. 24].

Правильна конструкція навчального процесу повинна брати до уваги потреби та очікування абітурієнтів та вимоги ринку праці. Формування привабливої, комплексної освітньої пропозиції з урахуванням очікувань абітурієнтів й потреб ринку праці є стратегічною метою управління якістю освіти у сфері дидактичного процесу. Цю мету, зокрема, досягнуто шляхом: ефективного зв'язку дидактичного процесу з науковими дослідженнями; розробки дидактичної пропозиції для різних освітніх рівнів та нових груп користувачів; адаптації освітніх програм до потреб ринку праці; інтернаціоналізації навчального процесу; збільшення практичної спрямованості навчальних програм; забезпечення сучасної інфраструктури [3, с. 24–25].

IV. Цілі у сфері: клієнт.

Стратегічна мета: створення умов для розвитку знань, умінь і навичок студентів.

Операційні цілі: визначення очікувань абітурієнтів; сприяння успішній адаптації студентів першого курсу; визначення очікуваних і реальних компетентностей абітурієнтів й запровадження програм, спрямованих на вирівнювання їхніх відмінностей; систематичні дослідження та підвищення рівня задоволення студентів навчальним процесом у Вроцлавському університеті; формування у студентів почуття відповідальності за творення власного майбутнього; зміцнення почуття зв'язку з університетом у студентів і випускників [3, с. 26].

Більшість систем управління якістю зорієнтована на споживача, тобто на створення продуктів чи послуг, які максимально повно відповідають їхнім вимогам, а також базовані на постійному прагненні підвищити рівень задоволення споживачів. Клієнтами Вроцлавського університету є особи та організації, які безпосередньо використовують дидактичну, наукову чи культурну пропозицію університету. Найчисленнішою групою клієнтів у сфері навчання є студенти й аспіранти. У сфері організації та управління користувачами послуг, які надають окремі організаційні підрозділи, є працівники університету, так звані внутрішні клієнти.

Принцип орієнтації на клієнта потребує розуміння його потреб, систематичного вивчення рівня задоволення і впровадження змін, що покращують рівень обслуговування, чи пропонованих продуктів. З огляду на соціальну місію, Вроцлавський університет повинен також дбати про

задоволення потреб найважливіших зацікавлених сторін, серед яких: суспільство, державна адміністрація, працедавці, випускники та абітурієнти.

Стратегічна мета у сфері: замовник – “створення умов для розвитку знань, умінь і навичок студентів” – може бути реалізована шляхом систематичного вивчення очікувань абітурієнтів, організації заходів, які сприяють адаптації студентів першого курсу, вивчення стартових компетентностей абітурієнтів і впровадження програм для вирівнювання відмінностей.

Розвиток умінь і навичок студентів можливий також завдяки збільшенню в навчальному процесі ролі практик, стажувань, національному та міжнародному обміну студентами, а також за допомогою використання практичних дидактичних форм, таких як: наукові клуби, діагностичні й дослідницькі лабораторії, навчальні поїздки та польові заняття. В університеті систематично проводять оцінювання навчального навантаження студентів, що приводить до перевірки кредитів ECTS та внесення змін у навчальні програми [3, с. 26–27].

V. Цілі у сфері: співпраця з навколишнім середовищем.

Стратегічна мета: побудова мережі інституційних та особистих зв'язків із соціально-економічним середовищем з метою формування професійного портрету випускника з урахуванням вимог ринку праці.

Операційні цілі: побудова ефективних загальноуніверситетських, факультетських та кафедральних організаційних структур, відповідальних за розвиток співпраці з соціальним середовищем та ринком праці; підвищення рівня задоволення працедавців співпрацею з університетом в межах підготовки випускників до виходу на ринок праці; посилення участі роботодавців у функціонуванні університету шляхом їх залучення до роботи у факультетських нарадах і реалізації спільних ініціатив; побудова платформи співпраці університету з випускниками через вивчення їх досягнень, залучення до рецензування освітніх програм, спільних заходів й ініціатив [3, с. 27–28].

“Зміцнення співпраці з соціально-економічним середовищем” є однією із стратегічних цілей Вроцлавського університету. Окреслена ціль безпосередньо перетворюється на стратегічну мету Управління якістю освіти в галузі: співпраця з навколишнім середовищем. Побудова мережі інституційних та особистих зв'язків із соціально-економічним середовищем допоможе підсилити практичну спрямованість навчального процесу та поступово змінити імідж Вроцлавського університету на заклад, відкритий для співпраці з працедавцями [3, с. 28].

Однією з ключових груп зацікавлених сторін є випускники Вроцлавського університету. Побудувати з ними міцні стосунки можна завдяки систематичному вивченню їхньої долі, впровадженню моделі співпраці,



заснованої на системі стимулів, організації, наприклад, Клубу випускників, залученню випускників до рецензування освітніх програм та включення їх до спільних ініціатив та заходів. Результати проведених досліджень можуть бути використані для підвищення якості освіти в університеті [3, с. 29].

Для належного функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (університетської, факультетської, кафедральної) важливо, щоб на кожному з цих рівнів ми намагалися забезпечити регулярний моніторинг та вдосконалення системи забезпечення якості освіти. Діагностичний етап щоразу має бути поєднаним зі стадією оцінювання (наприклад, з анкетною самооцінювання). Це покращує роботу всієї системи та дає можливість негайно застосувати локальні заходи, без необхідності вносити глобальні зміни. Результати етапу оцінювання слугують для розробки рекомендацій щодо змін та модифікації системи забезпечення якості освіти там, де це необхідно [6, с. 13]. Це дає можливість постійно вдосконалювати систему, що в перспективі зумовлює підвищення якості освіти та досліджень, які проводять в університеті. Результатом такої діяльності є творення університету з високим рівнем наукового та дослідницького престижу. Вища школа орієнтована на якість. Власне таким і є Вроцлавський університет.

30 жовтня 2019 р. розпочато загальнонаціональний конкурс за програмою “Ініціатива досконалості – дослідницький університет”. Його мета полягала у визначенні та підтримці польських університетів, які зможуть прагнути досягти статусу дослідницького університету, а також успішно конкурувати з найкращими європейськими та світовими академічними центрами. Під час конкурсу оцінювали потенціал університету та плани його розвитку, що охоплювали цілі та заходи, пов’язані насамперед з: посиленням впливу наукової діяльності університету на розвиток світової науки; зміцнення науково-дослідної співпраці з всесвітньо відомими науково-дослідними центрами; підвищення якості освіти студентів та аспірантів; вдосконалення кадрової політики в університеті; підвищення якості управління університетом [7], [8].

Вроцлавський університет визнано одним з десяти найкращих державних університетів у Польщі, що спеціалізується на освіті та дослідженнях найвищої якості. Як науково-дослідний університет, він матиме фінансову підтримку Міністерства науки та вищої освіти у 2020–2026 рр. з метою фінансування змін, запропонованих та прийнятих у проекті змін розвитку у багатьох сферах функціонування університету.

Прийнята програма змін у Вроцлавському університеті серед пріоритетних завдань зокрема визначає такі:

1. Розвиток індивідуалізованої освіти студентів та аспірантів, що забезпечує доступ до найновіших світових знань, з метою сприяння їхній майбутній участі в науковому житті (наприклад, шляхом модернізації дидактичного процесу; розвитку освіти за допомогою тьюторства та

постійного вдосконалення дидактичних компетентностей викладачів; збільшення кількості англomовних курсів у навчальних програмах.

2. Активне просування культури якості в кадровій політиці та впровадження ефективної системи управління університетом, орієнтованої на чітко визначені стратегічні цілі.

3. Підтримка на всіх рівнях інтернаціоналізації університету [9].

---

1. Jakość kształcenia: <https://uni.wroc.pl/jakosc-ksztalcenia/>

2. Prawo UKJK: <https://uni.wroc.pl/jakosc-ksztalcenia/prawo-ukjk/>

3. Strategia zarządzania jakością kształcenia, Załącznik do Uchwały Nr 95/2014 Senatu Uniwersytetu Wrocławskiego z dnia 24 września 2014 r. w sprawie strategii zarządzania jakością.

[Strategię Zarządzania Jakością Kształcenia UWr w 2014 opracowali: dr hab. Gabriela Bugla-Płoskońska, Prodziekan ds. dydaktycznych – Wydział Nauk Biologicznych (ekspert); Dominika Buczkowska, Kierownik Biura Karier (ekspert); prof. dr hab. Ryszard Cach, profesor nadzw., Pełnomocnik Rektora ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia, Prodziekan ds. dydaktyki – Wydział Fizyki i Astronomii (ekspert); dr hab. Marcin Cieński, profesor nadzw., Dziekan – Wydział Filologiczny (ekspert); dr Alina Czapiga, Prodziekan ds. studiów niestacjonarnych i spraw socjalnych – Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych (ekspert); dr hab. Karol Kiczka, prof. nadzw. UWr, Prorektor ds. nauczania (nadzór merytoryczny); dr hab. Artur Kozłowski, profesor nadzw., Prodziekan ds. kształcenia – Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii (ekspert); Hanna Król, właściciel, Dyrektor zarządzający inEdu (lider zespołu ekspertów ZJK); Elżbieta Oleniacz-Czajka – Biuro Karier (Kierownik zadania ZJK); Kamila Piwowar – Biuro Karier (Administrator zadania ZJK); dr hab. Andrzej Raczyński, Z-ca Dyrektora ds. dydaktycznych – Instytut Matematyczny (ekspert); dr hab. Aldona Wiktorska-Święcka, adiunkt, Kierownik – Zakład Europejskiej Integracji Gospodarczo-Społecznej i Rozwoju Regionalnego (ekspert)].

4. Strategiczne i operacyjne cele UWr w latach 2013–2020: <https://uni.wroc.pl/o-uniwersytecie/misja-strategia-rozwoj/strategiczne-i-operacyjne-cele-uwr-w-latach-2013-2020/>

5. Strategiczne i operacyjne cele Wydziału na lata 2013–2020: <http://wnhip.uni.wroc.pl/Info/Strategia>

6. Wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia, Wydział Nauk Historycznych i Pedagogicznych Uniwersytetu Wrocławskiego: <http://wnhip.uni.wroc.pl/Studenti-i-doktoranci/Jakosc-ksztalcenia/Wewnetrzny-system-zapewniania-jakosci-ksztalcenia>

7. <https://forumakademickie.pl/news/wyniki-konkursu-inicjatywa-doskonalosci-uczelnia-badawcza/>

8. <https://www.gov.pl/web/nauka/bohaterowie-konkursu-idub-czyli-najlepsze-uczelnie-w-kraju>

9. *Wiszewski P.* Uniwersytet Wrocławski na drodze do uczelni badawczej. “Przegląd Uniwersytecki On-Line”: <https://uni.wroc.pl/universytet-wroclawski-na-drodze-do-uczelni-badawczej/>

*Стаття: надійшла до редколегії 11.09.2019*

*доопрацьована 28.09.2019*

*прийнята до друку 15.10.2019*

## HIGHER EDUCATION QUALITY MANAGEMENT: STRATEGY, OBJECTIVES, TASKS, AND ACTIONS (ON THE EXAMPLE OF AN INTERNAL EDUCATION QUALITY ASSURANCE SYSTEM OF THE UNIVERSITY OF WROCLAW)

**Mirosław Piwowarczyk**

*University of Wrocław,*

*Plac Uniwersytecki, 1, Wrocław, Poland, 50-137*

*[miroslaw.piwowarczyk@uwr.edu.pl](mailto:miroslaw.piwowarczyk@uwr.edu.pl)*

The discussion, that has been taking place in Poland for many years, on improving the quality of university education resulted, among others, in development of the concept of education quality management and creation of quality assurance systems at universities. Quality became a priority for many teaching institutions. A modern and effective education quality assurance system was developed in 2011 at the University of Wrocław, thus the issue of quality and improvement of education became the most important for the University, as evidenced by the fact that this issue has become one of the most important points of the *Development Strategy of the University of Wrocław for 2013–2020* [*Strategia Rozwoju Uniwersytetu Wrocławskiego na lata 2013–2020*]. The presented *Model of the Strategy for Education Quality Management* at the University of Wrocław contains strategic and operational goals. They were grouped in five major areas: staff, quality management, didactic process, client, and cooperation with the environment. In the area of quality management, the strategic goals were: to create an effective, friendly, and flexible system for didactic process management based on procedures and good management practices; in didactic, on the other hand there were: to provide an attractive, comprehensive educational offer underlines both expectations of the candidates and needs of the job market. Consistent implementation of these goals aimed at achieving the highest quality in each of the specified areas resulted in a high rating of the University (which create and develop a culture of quality, understood as a collective responsibility for the educational that process respects personal needs each of participant) – at the end of October 2019, the University of Wrocław was recognized as one of the 10 best public universities in Poland, specializing in education and highest quality research.

*Key words:* university, quality culture, process of education, education quality management, education quality assurance system.