

mgr Jadwiga Kraś

## **Zarządzanie a jakość w szkolnictwie wyższym w aspekcie umiędzynarodowienia**

Tylko człowiek wielostronnie wykształcony o umyśle innowacyjnym,  
kreatywny i przedsiębiorczy, tzw. „człowiek pełny”  
może dokonywać zmian w kierunku samokształcenia  
oraz doskonalenia na rzecz zmieniającego się  
otoczenia zewnętrznego  
(R. Pachociński, „Oświata XXI wieku”)<sup>1</sup>

### **1. Wstęp**

Polska Konstytucja jest gwarantem praw. Prawo do edukacji i nauki stanowi jedno z podstawowym praw, a rozumiane jest jako powszechny i równy dostęp do wykształcenia przy zachowanej autonomii szkół wyższych. By ten cel osiągnąć władza publiczna szczebla rządowego musi wspierać systemy finansowania i organizacji nauki, oraz kierunki kształcenia w uczelniach publicznych. Dobro wpisane w rozwój nauki stanowi także wszechstronność i

---

<sup>1</sup> R. Pachociński, *Oświata XXI wieku*, „Kierunki Przeobrażeń”, IBE Warszawa, 1999, s. 72. Por. W. Błażejowski, *Funkcjonowanie systemu oświaty w okresie cywilizacji informatycznej*, [w:] *Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne*, Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 1, Wyd. MiWa, Zakład Przedsiębiorczości i Gospodarki Przestrzennej Instytutu Geografii Akademii Pedagogicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 47.

wieloaspektowość badań naukowych i ogłaszania ich wyników, co skutkuje swobodą wolności na niwie rozwoju nauki<sup>2</sup>.

Konstytucje innych krajów europejskich nie wykluczają autonomii uczelni w zakresie kształcenia i nauki oraz swobodnego do niej dostępu. Konstytucja Republiki Włoskiej konstytuuje rzeczywiste prawo do pomocy stypendialnej w przypadku braku środków na kształcenie, nie zamykając drogi do nauki osobom pragnącym zdobyć najwyższe szczeble wykształcenia, argumentując, że nauka jest wolnością<sup>3</sup>.

Francja proklamuje uczelnie publiczne o randze uniwersytetów promujących różnorodność dyscyplin naukowych, a także uczelnie specjalistyczne nauczające w dziedzinie sztuki, inżynierii czy zarządzania. Organizacja nauki jest obowiązkiem państwa<sup>4</sup>. Wolność sztuki i nauki,

---

<sup>2</sup> Konstytucja RP z 1997 r. (Dz. U.1997 Nr 78 poz.483), art. 2, art. 73.

<sup>3</sup> Konstytucja Republiki Włoskiej z 27 grudnia 1947 roku, stan prawny na 1 stycznia 2004, wstęp i tłumaczenie, Z. Witkowski, Warszawa 2004., art. 33 i 34.

<sup>4</sup> Wstęp do Konstytucji Francji z 27 października 1946 r., [w:] *Konstytucja Republiki Francuskiej z 4 października 1958 r.*, wstęp i tłumaczenie W. Skrzydło, Warszawa 2005, s. 73. Por. *Konstytucja Republiki Francuskiej Constitution de la République Française z 4 października 1958*, tłum. W. Skrzydło, ostatnia zmiana z dnia 23 lipca 2008r. , s. 295; <http://biblioteka.sejm.gov.pl> [dostęp: 15.08.2019 r.]. Wskazanie obowiązku państwa w zakresie kształcenia, co dziś przekłada się na różnorodność dyscyplin naukowych. Zob. również: M. Kędzierski, *Szkolnictwo wyższe w wybranych krajach świata*, Klub Jagielloński Katedra Polityk Publicznych, Kraków 2009, s.25; *Studia we Francji. System nauki i szkolnictwa wyższego*,

badania naukowe i nauczania istnieje w porządku prawnym Niemiec<sup>5</sup>, a także w porządku prawnym Wielkiej Brytanii.

W konkluzji, nauka i szkolnictwo wyższe przybliża kraje europejskie do siebie, jednak istnieje potrzeba wypracowania jednolitych standardów kształcenia, a także zdobywania tytułów czy korzystania z dofinansowania badań naukowych. Instytucje Anglii i Walii (*Higher Education Funding Councils for England and Wales*)<sup>6</sup>, których członków mianuje Minister Edukacji, mają za zadanie rozdzielić środki publiczne pomiędzy uczelnie wyższe i instytucje prowadzące badania naukowe odpowiednio do liczby studentów i kierunku studiów na tej uczelni<sup>7</sup>.

Wiele osób ze świata nauki, między innymi profesor Piotr Węgleński, uznaje, że istnienie scentralizowanego systemu nie sprzyja prawidłowemu rozwojowi uczelni. Dzieje się tak z powodu narzucania ram programowych i efektów kształcenia przez MNiSW, które chce zarządzać i

---

<http://www.eurodesk.pl/eurostudia/studia-we-francji> [dostęp: 15.08.2019 r.].

<sup>5</sup> Ustawa zasadnicza Republiki Federalnej Niemiec z 23 maja 1949 r., redakcja, wprowadzenie i weryfikacja, L. Janicki, Poznań 2007, art. 5.

<sup>6</sup> S. Dobrzelewski, *Brytyjski system szkolny i informacja edukacyjna*, [w:], B. Sosińska-Kalata (red.), *Społeczeństwo informacyjne i jego technologie*, Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych UW, Warszawa 2009, s. 192; Zob. *About higher education in Wales*, Higher Education Funding Councils for England and Wales - HEFCW; <http://www.wfc.ac.uk/hefcw/> [dostęp: 15.08.2019 r.].

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 72.

decydować o nowych kadrach wykształconych znawców wąskich specjalizacji<sup>8</sup>. Ministerstwa są „dobre”, gdy mniej ingerują w sprawy treści i formy nauczania, a wprowadzenie czesnego i rozbudowanego systemu stypendialnego przyczynia się do zwiększenia motywacji do studiowania<sup>9</sup>.

W aspekcie swobody i wolności nauki uczelnie publiczne zajmują się kształceniem studentów na przyszłych pracowników wyróżniających się niezbędnym zasobem wiedzy, a także charakteryzujących się otwartością na nowe doświadczenia oraz umiejętnością podejmowania samodzielnych, szybkich, skutecznych decyzji. Kluczową rangą uczelni jest prowadzenie badań naukowych i prac rozwojowych w taki sposób, by móc je upowszechniać jako osiągnięcia naukowe poprzez świadczenie usług badawczo-rozwojowych, a także poprzez działania na rzecz społeczności lokalnych i regionalnych w kierunku promowania kadr<sup>10</sup>.

Współczesna nauka i szkolnictwo wyższe stoi więc u progu zmian w zakresie organizacji i zarządzania oraz jakości kształcenia dorównując standardom europejskim. Obecna transformacja społeczno-gospodarcza skłania do

---

<sup>8</sup> P. Węgleński, *Magister brojler*, „Polityka”, nr 12, 20 marca 2010, s. 78-79.

<sup>9</sup> A. K. Wróblewski, *Wizja uniwersytetu przyszłości*, „Nauka” nr 2/2010, s. 16.

<sup>10</sup> Dokument Deklaracji Bolońskiej, 19 czerwca 1999 roku.

umiędzynarodowienia uniwersytetów w kierunku zwiększenia mobilności naukowców i studentów, podnosząc w ten sposób rangę szkolnictwa wyższego pod względem rozwoju badań naukowych wspomaganych przez system grantowy oraz przez system promowania nowych dyscyplin. Wysoka jakość badań naukowych i efektów kształcenia zależy bowiem od ich finansowania przez MNiSW w systemie grantów dla uczelni, a to wszystko dzięki programom rządowym wspierania szkolnictwa wyższego.

W perspektywie zasadniczych zmian w szkolnictwie i nauce zasadnym jest zaprezentowanie, jak rosnące aspiracje społeczne torują ścieżki do lepszych uczelni publicznych: uniwersytetów, uczelni technicznych, ekonomicznych, pedagogicznych, przyrodniczych. Realizacja celów kluczowych leży w gestii działań legislacyjnych zawartych w programach MNiSW, a dotyczy zbliżania uczelni do rynku pracy i przygotowywania absolwentów do podejmowania pracy wyposażając ich tym samym w kompetencje miękkie. W tym kierunku szkolnictwo wyższe wychodzi naprzeciw wyzwaniom współczesności, podnosi jakość kształcenia i dydaktyki

oraz wzmacnia pozycję szkolnictwa wyższego na arenie międzynarodowej<sup>11</sup>.

Edukacja na poziomie uniwersyteckim wpisana jest w dobrostan społeczeństwa. Dzieje się tak w celu zbudowania społeczeństwa obywatelskiego opartego na wiedzy. Ważną kwestią stanowi tu inwestowanie w rozwój nauki, a to wszystko pod wpływem rosnących potrzeb rynku pracy i zatrudniania specjalistów z umysłem technologicznym, organizacyjnym, kreatywnym i innowacyjnym, specjalistów zdolnych do twórczej i efektywnej współpracy międzynarodowej. Kreowanie profesjonalnej wiedzy naukowej napędza gospodarkę i stanowi gwarancję bezpiecznej przyszłości w perspektywie rozwoju innych krajów w Europie i na świecie pod względem standardów kształcenia studentów<sup>12</sup>.

## **2. Jakość kształcenia - standard europejski**

System szkolnictwa wyższego w Europie dąży w kierunku takich zmian, które miałyby stanowić gwarancję stworzenia uniwersytetów przyszłości. Absolwenci będą wyposażeni w solidne umiejętności pozwalające im na funkcjonowanie w zmieniającym się otoczeniu, na

---

<sup>11</sup> L. Kolarska-Bobińska, *Z założeń ministra nauki na lata 2013 – 2015 prof. Leny Kolarskiej – Bobińskiej*, 20 maja 2015; [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) [dostęp: 15.08.2019 r.].

<sup>12</sup> *Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015 – 2030*, opublikowano przez MNiSW 30 września 2015; [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) [dostęp: 15.08.2019 r.].

dostosowanie się do postępu technologii i rozwoju wiedzy, na bycie elastycznym i kreatywnym. Dlatego też konieczne jest połączenie nauczania wraz z badaniami naukowymi, poprzez podnoszenie standardu tych uczelni wyższych, które wykształcą specjalistów w danej dziedzinie, a wszystko to kosztem uczelni słabych, nie spełniających wymogów rynku pracy<sup>13</sup>. Uczelnie w innych krajach UE, wychodząc naprzeciw konkurencyjności na rynku pracy, muszą zabiegać o taki poziom jakości kształcenia, aby zdobywane dyplomy, kompetencje i kwalifikacje nadawane były przez akredytowane uczelnie lub kierunki studiów<sup>14</sup>.

Instytucja Akredytacji Polskiej Komisji Akredytacyjnej skupia specjalistów ds. jakości kształcenia najlepszych polskich uczelni, kontrolujących jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym przy pomocy skutecznych narzędzi, z uwzględnieniem aktualnych przepisów i zasad oceny jakości kształcenia. Eksperti ds. jakości kształcenia i zarządzania dydaktyką w szkolnictwie

---

<sup>13</sup> Według prof. Jerzego Duszyńskiego, który wypowiedział się na temat polskiego szkolnictwa wyższego w jednym z numerów „ Nauka”, o zbyt dużym rozmnożeniu uczelni w Polsce, co na tle innych krajów, np. Włoszech, kraju o 1,5 razy większej liczbie ludności wynika pięciokrotnie większa liczba uczelni ( polska – 457, w tym 131 publicznych, Włochy – 87, w tym 61 publicznych).

<sup>14</sup> K. Pietrzyk, A. Sieprawska, *Obywatelska odpowiedzialność za edukację narodową*, Program „Edukacja dla Rozwoju”, Biuro RPO Warszawa 2003, s. 7; [www.rpo.gov.pl](http://www.rpo.gov.pl) [dostęp: 15.08.2019 r.]; Chodzi o system akredytacji i kontroli jakości nauczania, aby dyplomy i kwalifikacje (zdobywane w Polsce) były uznawane w innych krajach UE na rynku pracy i w systemach kształcenia tych krajów. Zwrócenie uwagi na znaczenie edukacji i podkreślenie jej szczególnej rangi.

wyższym zapewniają dobre praktyki zasad akredytacji kierunku studiów, jednostki organizacyjnej uczelni i przygotowania jej do akredytacji zewnętrznej przez PKA. Warunkiem otrzymania kredytu zaufania w zakresie najkorzystniejszej oceny jakości jest zaprojektowanie i wdrożenie w praktyce wewnętrznych systemów zapewniania jakości kształcenia<sup>15</sup>.

Polska Komisja Akredytacyjna zajmuje się akredytacją i oceną jakości kształcenia, współpracując przy tym na tym polu działania także z zagranicznymi organizacjami. Zyskała status członka Europejskiego Stowarzyszenia na rzecz zapewnienia Jakości Kształcenia w Szkolnictwie Wyższym (*European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA*) najpierw w 2003 roku, a ponownie w 2007 roku, następnie weszła do grona Europejskiego Konsorcjum na rzecz Akredytacji w Szkolnictwie Wyższym (*European Consortium for*

---

<sup>15</sup> Fundacja Rozwoju Edukacji i Szkolnictwa Wyższego we współpracy z Akademią Edukacji Praktycznej „Meritum”. Materiały z V edycji Ogólnopolskiej Konferencji Naukowo – Szkoleniowej, Akredytacja w szkolnictwie wyższym. Wyzwania, kryteria, dobre praktyki, pod patronatem honorowym Programu Ambasadorów Kongresów Polskich na Uczelni Łazarskiego w Warszawie, 15 grudnia 2015 roku; [www.fundacja-edukacja.org.pl](http://www.fundacja-edukacja.org.pl) [dostęp: 16.08.2019 r.]; zob. również: Ustawa z dnia 20 lipca 2001 r. o zmianie ustawy o szkolnictwie wyższym, ustawy o wyższych szkołach zawodowych oraz o zmianie niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2001 r. Nr 85, poz.924). Kompetencje PKA uległy rozszerzeniu w ustawie z dnia 27 lipca 2005 r., Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365) oraz nowelizacją ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki z dnia 18 marca 2011 roku (Dz.U. z 2011 r. Nr 84, poz.455).



*Accreditation in Higher Education, ECA*) oraz Sieci agencji ds. jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym krajów Europy Środkowo – Wschodniej (*Network of Central and Eastern European Quality Assurance Agencies in Higher Education, CCE Network*)<sup>16</sup>. PKA jest instytucją *stricte* autonomiczną. Jednakże fakt, że jest finansowana ze środków publicznych MNiSW przez państwo, wyraźnie obliguje ją do reprezentowania interesów MNiSW. Powszechność działań akredytacyjnych skłania do refleksji ku aktywności komisji środowiskowych, a to wszystko z powodu ich zanikania kosztem błyskawicznego rozwoju komisji na uczelniach o profilu *stricte* technicznym. Uczelnie te są szczególnie uznawane ze względu na przeprowadzane akredytacje międzynarodowe. Jedną z nich stanowi KAUT – Komisja Akredytacyjna Uczelni

---

<sup>16</sup> Sieć informacji o edukacji w Europie EURYDICE, *Struktury systemów szkolnictwa wyższego w Europie 2006/2007. Proces Boloński: kierunki rozwoju w poszczególnych krajach*, Eurydice, s. 46 i 254. Z sieci informacji o edukacji w Europie Eurydice - dokument opracowany przy współpracy Dyrekcji Generalnej ds. Edukacji i Kultury oraz Komisji Europejskiej. Zawarte w nim procesy są wyzwaniem w kierunku zreformowania szkolnictwa wyższego europejskiego, co stanowi o perspektywach rozwoju polskich uczelni wyższych w paradygmacie podjętych działań przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W myśl przedstawionych założeń uznaje się właśnie uczelnie za zasadnicze źródło kreowania nowszej, praktycznej wiedzy i dążyć do tworzenia społeczeństwa wiedzy dla potrzeb europejskiej i światowej gospodarki. Proces Boloński zapoczątkował stworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego w 2010 roku w celu podniesienia standardów kształcenia w skali międzynarodowej. Chodzi o kwestie związane ze zwiększeniem kompatybilności systemów kształcenia, zdobywania tytułów, stopni w innych krajach, a także mobilności naukowców w przestrzeni międzynarodowej, co ma związek z jakością i doskonaleniem kształcenia.

Technicznych. Polska instytucja akredytacji PKA posiada uprawnienia do samodzielnego uszczegółowienia kryteriów oceny zgodnie ze standardami europejskimi formułowanymi w ESG<sup>17</sup>. Wynika to z centralnej pozycji PKA, a także z jej kryteriów działania w sferze doskonalenia i wspierania jakości na uczelniach akredytowanych. Powyższe znajduje podstawę w postaci rejestru European Quality Assurance Register for Higher Education – EQAR<sup>18</sup>.

W polskiej ustawie Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>19</sup> oraz w rozporządzeniu MNiSW sformułowane zostały tylko ogólne kryteria oceny programowej<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup> Są to: Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego - ESG zatwierdzone przez Konferencję Ministerialną w maju 2015. Akta prawne wyższego rzędu (sieć informacji o edukacji w Europie nt. *Struktury systemów szkolnictwa wyższego w Europie 2006/2007. Proces Boloński: kierunki rozwoju w poszczególnych krajach*, EURYDICE, s. 254- 256.

<sup>18</sup> PKA została wpisana jako jedyna do rejestru EQAR 15 kwietnia 2009 roku będącego wykazem agencji ds. zapewnienia jakości odpowiadającej standardom europejskim. EQAR (*European Quality Assurance Register for Higher Education*). EQAR powstała dzięki ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*), ESU (*European Students'Union*), EUA (*European University Association*) i EURASHE (*European Association of Institutions in Higher Education*). EQAR ma na celu zwiększenie przejrzystości systemów zapewnienia jakości, jakie funkcjonują w szkolnictwie wyższym na poziomie europejskim w Europie, co stanowi przekaz jasnych, przejrzystych, rzetelnych informacji o europejskich instytucjach zapewniających jakość; <http://www.pka.edu.pl> [dostęp: 16.08.2019 r.].

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2016 poz. 1842).

<sup>20</sup> Rozporządzenie MNiSW z dnia 20 września 2016r. w sprawie ogólnych kryteriów oceny programowej. (Dz.U. z 2016 poz. 1529).

Jakość, czyli zdefiniowana w literaturze przedmiotu oraz zgodnie z Normą Międzynarodową (PN-EN ISO) „zgodność z wymaganiami”<sup>21</sup>, jest wpisana w działalność instytucji w zakresie zarządzania. Powyższe rodzi pewne niedociągnięcia systemowe, będące następstwem braku odpowiedniej strategii rozwoju i „modernizacji” polskiego szkolnictwa wyższego, co obliguje tym samym „centrum” do określonych działań w kierunku rozwoju szkolnictwa wyższego na rzecz wzrostu zatrudnienia (w sektorze publicznym jak również prywatnym) jako wyznacznika wzrostu gospodarczego<sup>22</sup>. Konsekwencją podejmowanych kroków ma być plan modernizacji europejskich systemów szkolnictwa wyższego. Plan ten stanowi dokument

---

Ustawa skupiać powinna się na ogólnikowości kryteriów ocen, co w ocenie ekspertów w tej dziedzinie PKA przypada autonomiczna rola regulacji, spełniająca europejskie standardy akredytacji. Wobec powyższego uszczegółowienie kryteriów ocen rozporządzeniem odbierałoby PKA przyznaną jej autonomię, co w konsekwencji wykluczy ją z EQAR w wyniku okresowego przeglądu międzynarodowego. Pewne kwestie sporne zawarł prof. Zbigniew Marciniak, *„Rekomendacje w sprawie odbiurokratyzowania procesu kształcenia i oceny jego jakości”*, Raport nr 4/2016 Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2016, s. 7.

<sup>21</sup> Norma PN-EN ISO 9001:2009 przestrzega wymagań dotyczącego systemu zarządzania jakością w organizacji, która powinna posiadać zdolności do ciągłego doskonalenia w dostarczaniu gotowego wyrobu spełniającego wymagania klienta oraz procedur prawnych i przepisów, by zwiększać zadowolenie osób korzystających z produktu. Ma to przełożenie na podtrzymywanie oraz udoskonalanie jakości kształcenia.

<sup>22</sup> Komunikat Komisji Europejskiej, który w nowej wersji został przyjęty jeszcze w roku 2017, dokument - *Działania na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia plan modernizacji europejskich systemów szkolnictwa wyższego*, COM(2011)0567.

europejski, przedstawiający wytyczne poprawy jakości kształcenia dla podnoszenia jakości kadr i działań edukacyjnych. W 2017 roku odnowiono program UE dla szkolnictwa wyższego, co skutkowało poszerzeniem celów priorytetowych:

- pogłębienie stopnia dostępności szkolnictwa wyższego sprzyjającego lepszemu włączeniu społecznemu,
- uskutecznienie i poprawa wydajności szkolnictwa wyższego i kształcenia,
- dostosowanie narzędzi kształcenia do zmieniającego się rynku pracy,
- pobudzanie innowacyjnego potencjału szkolnictwa wyższego<sup>23</sup>.

Powyższe znajduje wydzźwięk w sferze pomocy instytucjom szkolnictwa wyższego w zakresie organizacji i wspierania rozwoju strategii, celem rozszerzenia modelu Regionalnego Systemu Innowacji Europejskiego Instytutu i Technologii. Wszystko to po to, by zwiększać liczbę uczelni i regionów, oraz by budować katalog zachęt i nagród, tak, aby studenci prezentowali zdobytą wiedzę. Dobrą perspektywą jest także możliwość przeglądu systemu

---

<sup>23</sup> Komunikat Komisji Europejskiej w sprawie odnowienia programu UE dla szkolnictwa wyższego, COM(2017)0247 opartego na czterech obszarach priorytetowych w celu włączenia do strategii rozwoju sprzyjającym interakcjom społecznym na polu wymiany najlepszych obszarów działań innowacyjnych i wymiany studenckiej na płaszczyźnie działań włączenia do społeczeństwa wiedzy; <http://www.europarl.europa.eu> [dostęp: 17.08.2019 r.].

finansowania, np. w ramach programu wymiany studentów Erasmus+, czemu posłużą działania takie jak monitorowanie kariery studentów czy uproszczony system elektronicznej wymiany danych studenckich<sup>24</sup>.

Poziom jakości kształcenia wyznacza standard uznawanych na świecie uczelni wyższych, a przejście od ilości studentów do jakości kształcenia ma wymiar międzynarodowy<sup>25</sup>. Działania są tym skuteczniejsze, im lepiej widać poprawę w dążeniu do doskonalenia jakości pracy i w ciągłym dostosowywaniu się do rynków, a to wszystko dzięki usprawnianiu pracy zespołowej w wymiarze zarządzania jakością na uczelniach.

### **3. Zarządzanie jakością w szkolnictwie wyższym w perspektywie przemian systemowych**

Zarządzanie stanowi formę kierowania wyróżnioną ze względu na kompetencje zarządzającego do działań planistycznych, organizacyjnych, motywacyjnych i

---

<sup>24</sup> *Ibidem*.

<sup>25</sup> Ten pogląd wyraził w swym wystąpieniu ówczesny rektor UJ (kadencja 2005-2012), prof. Karol Musioł otwierając II Seminarium „Zarządzanie Jakością” na Uniwersytecie Jagiellońskim, uznawanym w rankingu za najlepszy uniwersytet na świecie. Wymiar jakości wiąże się z koniecznością restrukturyzacji zatrudnienia, zmianą struktury organizacyjnej, zmianami kadrowymi i wprowadzeniem nowego systemu motywacyjnego dla nauczycieli i innych pracowników (nie są nauczycielami akademickimi): zob. również: T. Wawak, *Doskonalenie zarządzania w szkole wyższej*, [w:] A. Skrybała (red.), *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, AE, Kraków 2006, s. 429 – 433.

kontrolnych, czy do władania zasobami, na rzecz osiągnięcia celu i realizacji zadania.

Jakość w szkolnictwie wyższym rozpatruje się między innymi w kategorii normy ISO 9000 jako zgodność realizowanych usług ze wskazanymi wymaganiami klientów, a także jako misję i cele danej instytucji, oraz jako określanie standardów w ramach danego systemu, programu bądź dyscypliny naukowej.

W konkluzji, jakość w szkolnictwie wyższym to „stopień zaspokojenia potrzeb i wymagań studentów, która wynika z dydaktycznej i pozadydaktycznej działalności szkoły wyższej”<sup>26</sup>.

Według Petera Ferdinanda Drukera: „Zarządzanie jest tym wymiarem działania, które stwarza danej organizacji możliwości produkowania wyników pracy poza obrębem samej instytucji, niezależnie czy dana organizacja jest przedsięwzięciem gospodarczym, kościołem, **uniwersytetem**, szpitalem czy schroniskiem dla bezdomnych (...) Obszarem i odpowiedzialnością zarządzania jest wszystko to, co oddziałuje na wydajność i jej wyniki – zarówno w obrębie samej instytucji (uczelni), jak i poza nim (pracodawca absolwentów), bez względu na

---

<sup>26</sup> A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, ASPRA – JR, Warszawa 2005, s. 119.

to, czy owe czynniki pozostają pod kontrolą instytucji, czy też są od niej niezależne”<sup>27</sup>.

Rozwój szkół wyższych wymaga wprowadzenia zmian. Zmiany te mają mieć miejsce dzięki opracowywaniu strategii zarządzania na uczelniach wyższych w Polsce, tak, aby dorównać innym uczelniom wyższym na przestrzeni międzynarodowej. Ministrowie poszczególnych państw zobligowani zostali do uruchomienia wewnętrznego i zewnętrznego systemu jakości, akredytacji i certyfikacji systemu szkolnictwa wyższego, a wszystko to ma działać się przy udziale ekspertów zagranicznych posługujących się „uzgodnionym zestawem standardów, procedur, wskazówek” w wymiarze europejskiego wymogu jakości na uczelniach wyższych<sup>28</sup>.

Profesor Andrzej Jajszczyk podziela zdanie wielu ekspertów ds. szkolnictwa, stanowiące, że istnieją dwie drogi do sukcesu: dokonanie głębokich reform naszego

---

<sup>27</sup> P. F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku- wyzwania*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 9 – 48.

<sup>28</sup> *Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*, Raport opracowany przez Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, Helsinki 2005, MNiSW, Warszawa 2005, s. 5. W ramach Edukacja i Kultura Dyrekcja Generalna do spraw Edukacji i Kultury przeprowadziła projekt sfinansowany przy wsparciu ze strony Komisji Europejskiej w ramach Programu Socrates. Podobne materiały dotyczące standardów jakości kształcenia pochodzą z Konferencji europejskich ministrów ds. Szkolnictwa Wyższego, Erewań, 14 -15 maja 2015 roku, *Zmienione Standardy i Wskazówki Dotyczące Zapewnienia Jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (ESG) zatwierdzone przez Konferencję Ministerialną*, Erewań 2015, s. 9.

szkolnictwa wyższego albo wypadnięcie z globalnego rynku edukacyjnego i wyjazdu najzdolniejszych Polaków na studia za granicą<sup>29</sup>.

Sprawa modernizacji szkolnictwa wyższego stanowiła zapowiedź Rady Europejskiej. Rada Europejska, uznając systemy szkolnictwa wyższego za kluczowe w tworzeniu wiedzy w celu rozwoju społeczeństwa i jego niezbędności do zwiększania kapitału, opowiadała się za strategią „Europa 2020” na rzecz inteligentnego, trwałego wzrostu gospodarczego i podniesienia poziomu wykształcenia, którą przyjęto w czerwcu 2010 roku<sup>30</sup>. Dalsza modernizacja miała przebiegać w myśl Deklaracji Bolońskiej, wspierającej proces międzyrządowy w zakresie utworzenia europejskiego obszaru szkolnictwa wyższego<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> A. Jajszczyk, *Siedem grzechów głównych szkolnictwa wyższego w Polsce*, „INFOS. Zagadnienia społeczno – gospodarcze”, 8 maj 2008, nr 9(33), s. 1, Biuro Analiz Sejmowych, Warszawa 2008. A. Jajszczyk (Katedra Telekomunikacji AGH, Kraków), jest przedstawicielem Forum Integracyjnego „Academicus Poloniae”. Wykazuje inicjatywę w trosce o stan szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce. Celem uświęcającym środki jego propagowanej myśli jest profesjonalizm zarządzania i polityka kadrowa oparta na systemie stymulującym mobilność naukowców oraz na algorytmach finansowania, promując w ten sposób najwyższy poziom dydaktyki i nauki jako kluczowe priorytety dla poprawy jakości kształcenia i konkurencyjności polskich uczelni.

<sup>30</sup> Konkluzje Rady Europy w sprawie modernizacji szkolnictwa wyższego 2011/C372/09, s. 36 – 41 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej 2011/C 372/09).

<sup>31</sup> Proces międzyrządowy zapoczątkowany przez Deklarację Bolońską z dnia 19 czerwca 1999 roku został aktywnie wspierany przez Unię Europejską, a ministrowie odpowiedzialni za stan szkolnictwa wyższego z państw uczestniczących w procesie bolońskim na spotkaniu w Leuven i Louvain-la-Neuve w dniu 28 i 29 kwietnia 2009 wnosili apel do instytucji szkolnictwa wyższego w sprawie dalszego



Proces umiędzynarodowienia uczelni, zmierzający ku wymianie naukowej, a także ku mobilności naukowców w aspekcie kształcenia poza granicami kraju, zmierza do budowy Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego i stanowi założenie systemowe tzw. Procesu Bolońskiego.

Nowo wykreowany, nastawiony na przyszłość wieloletni program polskich uczelni umocni pozycję polskiego szkolnictwa wyższego na poziomie nie tylko europejskim, ale również światowym<sup>32</sup>. Wobec strategii zakreślonej przez MNiSW wielość podjętych zadań kontynuowana jest na szczeblach reformowania nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce<sup>33</sup>.

W tym aspekcie strategiczny cel stanowią zapewnienia mobilności studentów i wykładowców oraz zachęcanie ich do uczelni polskich i odwrotnie, wynikające z procesu bolońskiego. Mobilność dodaje życiu naukowemu kolorytu i stanowi wymianę doświadczeń

---

usprawniania systemu szkolnictwa wyższego w najbliższej perspektywie do 2020 roku.

<sup>32</sup> L. Kolarska – Bobińska, *Uczelnie przyszłości*, MNiSW, 20 maja 2015; Założenia programu Pani Profesor Kolarskiej – Bobińskiej; [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) [dostęp: 18.08.2019 r.].

<sup>33</sup> *Nowa strategia dla nauki i szkolnictwa wyższego* Jarosława Gowina, opublikowano przez MNiSW 9 września 2016. Strategia na rzecz doskonałości naukowej nowoczesnego szkolnictwa wyższego partnerstwa z biznesem i społecznej odpowiedzialności nauki, oparta na trzech filarach z naciskiem na zmiany systemowe w szkolnictwie, *Konstytucja dla nauki – zmiany systemowe w szkolnictwie*. Pozostałe filary opierają się na: *Innowacje dla gospodarki – komercjalizacja badań i partnerstwo z biznesem* oraz *Nauka dla Ciebie – społeczna odpowiedzialność nauki*; [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) [dostęp: 18.08.2019 r.].

świata naukowego i zawodowego, a także ułatwia nawiązywanie kontaktów stanowiących podstawę do mnożenia się projektów badań naukowych przyszłości<sup>34</sup>.

W perspektywie rozwoju szkolnictwo wyższe podlegało ciągłym przemianom w celu stworzenia przestrzeni wiedzy w obszarach dotyczących zapewnienia jakości kształcenia do wymogów rynku pracy, a wszystko to odbywało się w zakresie dyplomowania w systemie punktowanym ETCS, rozwoju kształcenia ustawicznego, a także dzięki instytucjom takim jak Erasmus czy inne. Jakość kształcenia miała zapewnić także możliwość skorzystania z trójstopniowości studiów. Powyższe przemiany wynikają *stricte* z dwóch idei dotyczących Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, zapoczątkowanego w 1999 roku, stworzonego by zapewnić płaszczyznę szans rozwojowych polskiego szkolnictwa wyższego w przestrzeni światowej. Pierwsza z nich zawarta została w Strategii Lizbońskiej, druga w tak zwanym Procesie Bolońskim. Zgodnie z założeniami procesu bolońskiego ujawnione zostały perspektywy mobilności osób z kręgu nauki, w tym studentów, a także efekty tej mobilności – w postaci zwiększenia możliwości edukacyjnych dzięki nowoczesności kierunków kształcenia, w postaci dostępności studentów do kształcenia na uczelniach światowych w poszanowaniu odmienności

---

<sup>34</sup> *Ibidem*.

kultur, konkurencyjności, a także w postaci umożliwienia rozpowszechniania edukacji poprzez webinary i inne tym podobne formy edukowania na odległość<sup>35</sup>.

W procesie rozwoju instytucji uniwersyteckiej w Europie modele edukacji były pod względem zakresu kształcenia odpowiednich osób zróżnicowane. Model znajdujący zastosowanie w Wielkiej Brytanii skupiał się przede wszystkim na kształceniu elit umysłowych, we Francji – specjalistów z wiedzą. Na uniwersytetach niemieckich dydaktykę łączono z nauką (czyli seminaria z laboratoriami doświadczalnymi w drodze empirycznych doświadczeń<sup>36</sup>), co przełożyło się na model współczesnego kształcenia w większości krajów europejskich.

Współczesne szkolnictwo wyższe stanowi determinant rozwoju ekonomicznego – zarówno w skali lokalnej, jak i w skali ogólnopństwowej<sup>37</sup>. Zmiany

---

<sup>35</sup> R. Z. Morawski, *Polskie Szkolnictwo Wyższe. Stan, uwarunkowania, perspektywy*, KRASP Warszawa, FRP Warszawa, Wydawnictwo UW, Warszawa 2009, s. 138-153. Jest to praca zbiorowa w postaci zbioru ekspertyz autorskich dotyczących wielu szczegółowych zagadnień szkolnictwa wyższego. Zawiera sześć raportów o różnych aspektach polskiego szkolnictwa wyższego na progu XXI wieku. Powstały one w związku z pracami nad założeniami projektu Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego 2010 – 2020. Projekt prowadzony był przez Fundację Rektorów Polskich w 2009 roku w imieniu Konsorcjum KRASP.

<sup>36</sup> Model uniwersytetu berlińskiego łączył w sobie edukację i naukę sensu stricte, prekursorami którego byli Wilhelm i Aleksander Humboldt.

<sup>37</sup> B. Geremek, *Idea uniwersytetu*, „Alma Mater. Miesięcznik Uniwersytetu Jagiellońskiego”, numer jubileuszowy;

ewoluują zatem w kierunku „uczenia się” i zdobywania doświadczenia poprzez praktyki zawodowe, kursy specjalistyczne czy studia podyplomowe. Szerokie spektrum wyboru ścieżki edukacyjnej skłania do podjęcia współpracy ze studentem, a także do aplikowania praktyczności poprzez badania aplikacyjne i transfer technologii. Pozwala to kształcić specjalistów w kierunku bliższej i dalszej przyszłości, dlatego odchodzi się od sztywnego modelu tradycyjnego na rzecz nauki w uniwersytetach przyszłości, czyli uniwersytetach technologicznych – nastawionych innowacyjnie na rozwój najbliższego regionu przy odpowiedniej obserwacji popytu na rynku pracy<sup>38</sup>.

Dziś decydujące znaczenie ma transfer wiedzy i jej rozprzestrzenianie dzięki technologiom informacyjnym, tak, by w ten sposób stworzyć wartość dodaną przystosowującą do nowoczesnej bazy przemysłowej. Ma to ulepszyć nowoczesne uniwersytety w kierunku generowania wiedzy oraz łączeniu edukacji i szkoleń z doradztwem i badaniami mającymi wpływ na rozwój znaczących sektorów gospodarki<sup>39</sup>.

---

<http://www3.uj.edu.pl/alma/alma/26/01/35.html>

[dostęp: 25.08.2019 r.].

<sup>38</sup> E. Hazelkorn, *University Research Management. Developing Research in New Institutions*, OECD, Paris 2005, s. 14 i n.

<sup>39</sup> T. Kafel, *Wyższe uczelnie ekonomiczne w procesie podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw: nowe warunki, nowe możliwości*, [w:] J. Beliński (red.), *Strategia Lizbońska a konkurencyjność*

Zmiany systemowe obligują zatem do prowadzenia skutecznej polityki. Polityka ma, przy opracowywaniu strategii zarządzania ośrodkiem akademickim, uwzględniać świadome potrzeby rynku tak, by stworzyć sieć wzajemnych powiązań pomiędzy uniwersytetami w zakresie powoływania zespołów naukowych i prowadzenia badań, których rezultaty będą wdrażane w działalność instytucji odpowiadających za rozwój gospodarczy<sup>40</sup>.

Domeną uczelni wyższych jest wypracowanie jak najlepszych instrumentów zarządzania. Instrumenty te mają działać w kierunku reform jakich oczekuje społeczeństwo i podmioty zarządzające uczelnią, tak by reformy te mogły usprawnić system i dostosować go do współczesnych wyzwań w sferze funkcjonowania systemu szkolnictwa wyższego i w aspekcie spełnienia potrzeb zwiększonego zapotrzebowania społeczeństwa na wykształcenie wyższe. Restrukturyzacja szkolnictwa wyższego ma na celu umiędzynarodowienie zdobywania wiedzy oraz prowadzonych badań, niezbędnych do

---

*gospodarki*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 190; zob. również: *The Role of Universities in the Europe of Knowledge*, Commission of the European Communities, Communication from the Commission, Brussels, 5 luty 2003, COM 2003, s. 6.

<sup>40</sup> A. Mas – Colell, *The European Space of Higher Education. Incentive and Governance Issues*, „Rivista di Politica Economica”, listopad – grudzień, 2003, s. 13-14.

rozwijania współpracy partnerskiej uczelni z wybranym przedsiębiorstwem – jest to tzw. relacja partnerska<sup>41</sup>.

#### **4. Podsumowanie**

Myślą reasumującą całokształt działań w zakresie umiędzynarodowienia jest wymiana potencjałów w swoistej różnorodności twórczych umysłów: „W Europie współistnieją obok siebie różne kultury, wyznania, przeszłość i przyszłość, tradycja i nowoczesność. Różnorodność czyni nas tym czym jesteśmy, właśnie z niej wywodzi się nasz twórczy potencjał. Klucz do przyszłości tkwi właśnie w wykorzystaniu tego potencjału. W łączeniu ludzi należących do różnych kultur po to, aby pobudzić ich do nowego sposobu myślenia. W przekuwaniu różnorodności w jedność celu”<sup>42</sup>.

Wobec powyższych rozważań należy stwierdzić, że nauka powinna posiadać wymiar globalny. Owoce badań oraz grono naukowców ma stwarzać podwaliny dla innowacyjnych rozwiązań w wielu dziedzinach nauki z korzyścią dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Podwaliny te miałyby być wprowadzone poprzez kreowanie

---

<sup>41</sup> *The Role of Universities in the Europe of Knowledge*, Commission of the European Communities, Communication from the Commission, Brussels, 5 luty 2003, COM 2003, s. 6.

<sup>42</sup> Wypowiedź premiera Włoch Romano Prodi na KUL – u 9 marca 2001 roku; A. Zoll, *Z życia nauki i życia Towarzystwa: Społeczeństwo obywatelskie*, Rocznik Towarzystwa Naukowego Warszawskiego, Warszawa 2003, s. 116.

potencjału twórczych umysłów zdobywających wiedzę na uczelniach całego świata. System musi więc wspierać szkolnictwo wyższe tak, by w realiach współczesnych wymagań rynku pracy i przetrwania polskich uczelni wychodził naprzeciw zwiększenia mobilności studentów i naukowców. Wszystko to miałyby mieć miejsce dzięki rozwiniętemu systemowi zachęt, który pozwoli „fermentować” intelektowi na potrzeby nauki, aby mogły powstawać zespoły badawcze gotowe do współpracy z innymi ośrodkami, w tym z zagranicznymi<sup>43</sup>.

Szkolnictwo wyższe rozpatrywane jest w kontekście międzynarodowym, z pozycji rankingowej. Ma sprostać konkurencji w walce o środki finansowe od państwa na badania, kształcenie i w oddziaływaniu na zmieniające się wciąż otoczenie. Ważną kwestią jest ubieganie się o tzw. granty, które pomogą rozwijać się jednostkom badawczym i uczelniom w kierunku pogłębiania badań naukowych o szerokim spektrum innowacyjności. Wizją strategów w Polsce jest utrzymanie na wysokim poziomie co najmniej trzech uczelni prowadzących badania naukowe na najwyższym poziomie światowym i kształcących najlepszych absolwentów na potrzeby naszego rynku

---

<sup>43</sup> Jajszczyk, *Mobilność – konieczność i wyzwanie*, PAUza Akademicka, „Polska Akademia Umiejętności”, nr 385/1, 18 maj 2017, Kraków 2017, s. 1; [pauzakrakow.pl](http://pauzakrakow.pl).

pracy i obszaru naukowego otwartego<sup>44</sup>.

### **Wykaz skrótów:**

KRP – Konstytucja Rzeczypospolitej

MNiSW – Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

PKA – Polska Komisja Akredytacyjna

KAUT – Komisja Akredytacyjna Uczelni Technicznych

EQAR – European Quality Assurance Register for Higher Education

ESG - Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego)

ISO 9000 - Quality management system (zbiór norm opracowany przez Międzynarodową Agencję Normalizacyjną, dotyczących standardów zarządzania jakością)

### **Bibliografia:**

### **Literatura:**

---

<sup>44</sup> Aspekty umiędzynaradawiania uczelni wyższych poruszał w PAUza Akademička Andrzej Jajszczyk, a także w „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” nr 2(50)/2017; zob: A. Jajszczyk, *Szkolnictwo wyższe – potrzeba całościowej reformy*, Katedra UNESCO Badań Instytucjonalnych i Polityki Szkolnictwa Wyższego, Centrum Studiów nad Polityką Publiczną UAM Poznań 2017, s. 77 -90.



Antonowicz Dominik, *Uniwersytet przyszłości. Wyzwania i modele polityki*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2005

Dobrzelewski Seweryn, *Brytyjski system szkolny i informacja edukacyjna*, [w:] Sosińska-Kalata B. (red.), *Spółeczeństwo informacyjne i jego technologie*, Instytut Informacji Naukowej i Studiów Bibliologicznych, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2009

Drucker Peter Ferdinand, *Zarządzanie XXI wieku - wyzwania*, Warszawa 2009

Grzesiuk Aleksandra, Walawender Paweł, *Rola wykształcenia w opinii kadry zarządzającej przedsiębiorstwami z województwa podkarpackiego*, [w:] Fedyna R. (red.), *Wiedza i kwalifikacje w okresie zmian. Rynek pracy intelektualnej w regionach peryferyjnych w dobie globalizacji*, „Studia o Gospodarce 1”, Instytut Gospodarki WSI iZ w Rzeszowie, Rzeszów 2002

Jajszczyk Andrzej, *Siedem grzechów głównych szkolnictwa wyższego w Polsce*, „INFOS. Zagadnienia społeczno – gospodarcze” 2008, nr 9(33).

Jajszczyk Andrzej, *Mobilność – konieczność i wyzwanie*, „Polska Akademia Umiejętności” 2017, nr 385/1

Kafel Tomasz, *Wyższe uczelnie ekonomiczne w procesie podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw: nowe warunki, nowe możliwości*, [w:] Beliński J. (red.),

*Strategia Lizbońska a konkurencyjność gospodarki*, Warszawa 2005.

Marciniak Zbigniew, *„Rekomendacje w sprawie odbiurokratyzowania procesu kształcenia i oceny jego jakości”*, Raport nr 4/2016 Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2016

Mas – Colell Andreu, *The European Space of Higher Education. Incentive and Governance Issues*, Barcelona 2003

Pabian Arnold, *Marketing szkoły wyższej*, Warszawa 2005

Pachociński Ryszard, *Oświata XXI wieku kierunki przeobrażeń*, Warszawa 1999

Morawski Roman Zdzisław, *Polskie Szkolnictwo Wyższe. Stan, uwarunkowania, perspektywy*, Warszawa 2009

Dyrekcja Generalna ds. Edukacji i Kultury, Komisja Europejska. *Struktury systemów szkolnictwa wyższego w Europie 2006/2007. Proces Boloński: kierunki rozwoju w poszczególnych krajach*, Warszawa 2008, EURYDICE - sieć informacji o edukacji w Europie. Dokument stanowiący o perspektywach rozwoju szkolnictwa wyższego w Europie.

Hazelkorn Ellen, *University Research Management. Developing Research in New Institutions*, Paryż 2005

Węgleński Piotr, *Magister brojler*, „Polityka” 2010, nr

Wróblewski Andrzej Kajetan, *Wizja uniwersytetu przyszłości*, „Nauka” 2010, nr 2/2010

Zoll Andrzej, *Z życia nauki i życia Towarzystwa: Społeczeństwo obywatelskie*, Warszawa 2003

### **Akty prawne:**

Konstytucja Republiki Włoskiej z 27 grudnia 1947 r., stan prawny na 1 stycznia 2004, wstęp i tłumaczenie Zbigniew Witkowski, Warszawa 2004

Konstytucja RP z 1997 r. (Dz.U.1997 Nr 78 poz.483)

Rozporządzenie MNiSW z dnia 20 września 2016 r. w sprawie ogólnych kryteriów oceny programowej (Dz.U. z 2016 poz.1529)

Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz.U. z 2011 r. Nr 84, poz.455)

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz.1365)

Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. z 2016 poz.1842)

Ustawa zasadnicza Republiki Federalnej Niemiec z 23 maja 1949 r., redakcja, wprowadzenie i weryfikacja, Lech Janicki, Poznań 2007

Wstęp do Konstytucji Francji z 27 października 1946 r., [w:] *Konstytucja Republiki Francuskiej z 4 października*

1958 r., wstęp i tłumaczenie Wiesław Skrzydło, Warszawa  
2005

### **Inne dokumenty:**

Komunikat Komisji Europejskiej w sprawie odnowienia programu UE dla szkolnictwa wyższego, COM(2017)0247; <http://www.europarl.europa.eu> [dostęp: 17.08.2019 r.]

*Dokument Deklaracji Bolońskiej – DB, (The Bologna Process - PB)* 19.06.1999

Geremek Bronisław, *Idea uniwersytetu*, <http://www3.uj.edu.pl/alma/alma/26/01/35.html> [dostęp: 25.08.2019 r.]

*About higher education in Wales*, Higher Education Funding Councils for England and Wales - HEFCW; <http://www.wfc.ac.uk/hefcw/> [dostęp: 15.08.2019 r.]

*PKA w EQAR*, <http://www.pka.edu.pl> [dostęp: 16.08.2019 r.]

Komunikat Komisji Europejskiej w sprawie odnowienia programu UE dla szkolnictwa wyższego, COM(2017)0247

Komunikat Komisji Europejskiej, Działania na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia. Plan modernizacji europejskich systemów szkolnictwa wyższego, COM(2011)0567

Konkluzje Rady Europy w sprawie modernizacji

szkolnictwa wyższego 2011/C372/09 (Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej)

Pietrzyk Katarzyna, Sieprawska Anna, *Obywatelska odpowiedzialność za edukację narodową*, [www.rpo.gov.pl](http://www.rpo.gov.pl) [dostęp: 15.08.2019 r.]

*Program Rozwoju Szkolnictwa Wyższego i Nauki na lata 2015 – 2030*, MNiSW, Warszawa 2015; [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) [dostęp: 15.08.2019 r.]

*Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*, Raport opracowany przez Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, Helsinki 2005, MNiSW, Warszawa 2005

Gowin Jarosław, *Strategia na rzecz doskonałości naukowej nowoczesnego szkolnictwa wyższego, Konstytucja dla nauki – zmiany systemowe w szkolnictwie. Innowacje dla gospodarki – komercjalizacja badań i partnerstwo z biznesem oraz Nauka dla Ciebie - społeczna odpowiedzialność nauki*; [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) [dostęp 18.08.2019]

*The Role of Universities in the Europe of Knowledge*. Commission of the European Communities, Communication from the Commision, Bruksela 2003

*Akredytacja w szkolnictwie wyższym. Wyzwania, kryteria, dobre praktyki*, V Ogólnopolska Konferencja Naukowo – Szkoleniowa, pod patronatem honorowym

Programu Ambasadorów Kongresów Polskich, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa 2015; [www.fundacja-edukacja.org.pl](http://www.fundacja-edukacja.org.pl) [dostęp: 16.08.2019 r.]

Kolarska-Bobińska Lena, *Z założeń ministra nauki na lata 2013 - 2015 prof. Leny Kolarskiej - Bobińskiej*, [www.nauka.gov.pl](http://www.nauka.gov.pl) [dostęp: 15 .08.2019 r.]