

DOSKONALENIE JAKOŚCI ZARZĄDZANIA SZKOŁĄ WYŻSZĄ POPRZEZ WDROŻENIE WEWNĘTRZNEGO I ZEWNĘTRZNEGO SYSTEMU JAKOŚCI W EUROPEJSKIM OBSZARZE SZKOLNICTWA WYŻSZEGO.

1. Wprowadzenie.

Integracja europejska wyszła poza obręb przemysłu, rolnictwa i handlu oraz objęła swym zakresem także naukę i szkolnictwo wyższe. Podpisana przez Ministra Edukacji 29 krajów (w tym Polski) 19.06.1999, tzw. Deklaracja Bolońska (do której później dołączyło się kolejnych 26 państw) zakłada utworzenie do 2010 roku Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW) w którym znacznie ułatwiona będzie mobilność studentów i pracowników akademickich oraz nastąpi pełen rozwój ich osobowości i odczuwalny wzrost umiejętności studentów dostosowanych do rynku pracy.

Kraje Europy zdecydowały, że podstawowym atrybutem EOSW będzie wysoka jakości kształcenia. Na konferencji w Berlinie (2003) ministrowie edukacji państw członkowskich EOSW zobowiązały się do uruchomienia w swych krajach do 2005 roku systemu zapewnienia jakości, który obejmuje:

- wewnętrzny system zapewnienia jakości
- zewnętrzny system zapewnienia jakości
- akredytacje i certyfikację systemu szkolnictwa wyższego
- udział ekspertów zagranicznych w procesach oceny jakości.

Rada Ministrów Edukacji UE zwróciła się do European Network for Quality Assurance (Europejskiej Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym) o opracowanie uzgodnionych norm, procedur i wytycznych dotyczących zapewnienia jakości. Ponadto ENQA została zobowiązana do przeanalizowania sposobu zapewnienia odpowiedniego poziomu systemu przeglądu wdrożenia (peer review) w zakresie zapewnienia jakości i akredytacji agencji lub organów oraz uwzględnienia wiedzy specjalistycznej jaką posiadają inne stowarzyszenia i sieci zajmujące się zapewnieniem jakości. W realizacji tych zadań ENQA zobowiązana została do współpracy z EUA (Europejskie Stowarzyszenie Uniwersytetów), EURASHE (Europejskie Stowarzyszenie Instytucji Szkolnictwa Wyższego) i ESIB (Narodowe Związki Studenckie w Europie), ECA (Europejskie Konsorcjum ds. Akredytacji), sieć CEE (Sieć Agencji Jakości Kształcenia państw Europy Środkowej i Wschodniej).

Po dwóch latach pracy ENQA opracował raport przyjęty przez Radę Ministrów Edukacji Europejskiej w Bergen w 2005 roku: „Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego”.

We wstępie do Raportu podpisanego przez prezesa ENQA Christiana Thune czytamy: „Należy podkreślić, że raport jest jedynie pierwszym krokiem na – najprawdopodobniej dłuższej i być może żmudnej – drodze do ustanowienia przez instytucje oraz agencje z całego Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW) powszechnego i wspólnego zbioru fundamentalnych wartości, oczekiwań oraz dobrych praktyk związanych z jakością i jej zapewnieniem. Istnieje potrzeba podjęcia dalszych działań, aby inicjatywa uruchomiona berlińskim wezwaniem zapewniła EOSW w pełni funkcjonujący europejski wymiar zapewnienia jakości.”

Nie ulega wątpliwości, że wdrożenia opisanego w powyższym raporcie Europejskiego Wewnętrznego i zewnętrznego Systemu Zapewnienia jakości w sposób istotny zbliży systemy szkolnictwa wyższego krajów europejskich. Dla realizacji tej inicjatywy potrzebna jest

aktywność i zaangażowanie nie tylko rządów państw członkowskich UE, ale przede wszystkim europejskich szkół wyższych, w tym Polski.

2. Podstawowe zasady zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym.

Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego obejmuje obecnie 45 państw, w tym Rosja i Ukraina. Kraje EOSW charakteryzują się różnorodnością systemów politycznych, systemów szkolnictwa wyższego, tradycją społeczno-kulturową i edukacyjną oraz oczekiwaniami i aspiracjami. Dlatego też odrzucono możliwość zastosowania jednolitego, wąskiego i apodyktycznego podejścia do jakości, standardów i zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym. Raport przedstawia podstawowe zasady i skupia się bardziej na tym, co trzeba uczynić, niż nad tym, w jaki sposób należy je osiągnąć. Autorzy przyjęli trzy fundamentalne zasady które przyświecały całości prac:

- zapewnienie realizacji interesu studentów, pracodawców oraz społeczeństwa w bardziej ogólnym podejściu w funkcjonowaniu dobrej jakości szkolnictwa wyższego;
- główne znaczenie instytucjonalnej autonomii równoważonej uznawalnością niosąca za sobą poważne obowiązki;
- konieczność zewnętrznego zapewnienia jakości które będzie odpowiednio spełniać swoje zadanie i nakładać na instytucje odpowiedni i tylko niezbędny ciężar w zakresie realizacji celów.

Mając powyższe na uwadze ENQA formułuje w swoim Raporcie zasadę generalną głoszącą, że realizacja celu Procesu Bolońskiego związanego z wymiarem zapewnienia jakości dla EOSW wymaga, aby państwa członkowskie wdrożyły zalecenia wymienione w Raporcie oraz zaszczepiły wskazana kulturę jakości zarówno w instytucji szkolnictwa wyższego jak i wśród agencji zewnętrznego zapewnienia jakości.

Szczególnie ważną kwestią dla zapewnienia problemów określonych przez Raport jest zdefiniowanie podstawowych pojęć, takich jak: „Zapewnienie jakości” i „Standardy” na gruncie szkolnictwa wyższego.

Raport nie precyzuje jednocześnie tych pojęć wychodząc z założenia iż są to funkcjonujące terminy ogólne, które umożliwiają wiele interpretacji. Dlatego też możemy w tym miejscu przyjąć definicje międzynarodowe tych pojęć określone przez normy ISO.

„Zapewnienie jakości” w normie PN-EN-ISO:2000 to: „część zarządzania jakością ukierunkowana na zapewnienie zaufania, że wymagania dot. jakości będą spełnione”. Pełne ich spełnienie wymaga konieczności: planowania jakości, sterowania jakości i doskonalenia jakości. Wówczas cel zapewnienia jakości będzie skutecznie i efektywnie osiągnięty. Dlatego też, zapewnienie jakości chodzi Autorom Raportu wymaga wprowadzenia w szkole wyższej systemu zarządzania jakością (Quality Management) oraz realizacji zasady kompleksowego zarządzania przez jakość (Total Quality Management). Powyższa norma przez zarządzanie jakością rozumie skoordynowane działania dot. kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości. Pogłębiona analiza Raportu wskazuje na to, że zasady i cele zapewnienia jakości w niej zawarte odpowiadają definicji ISO pojęciu „zarządzania jakością”. Przyjęcie takiej interpretacji pozwoli poprzez wdrożenie systemu zarządzania ISO 9001 w szkołach wyższych zrealizować cele Raportu, do czego obok zapewnienia jakości konieczne jest: planowanie jakości, sterowanie jakością i doskonalenie jakości, a więc wszystkie elementy QM.

Kompleksowy rozwój szkoły wyższej wymaga jednak pójscia dalej niż wynika to z norm ISO 9001, czyli wdrożenia zasad kompleksowego zarządzania przez jakość. Oznacza to konieczność podporządkowania każdej decyzji podejmowanej w szkole wyższej jakości. TQM bowiem to filozofia zarządzania organizacją skoncentrowana na jakości opartą na udziale wszystkich pracowników uczelni, nakierowaną na osiągnięcie długotrwałego sukcesu, dzięki zadowoleniu klientów oraz z korzyścią dla wszystkich pracowników szkoły wyższej i

dla społeczeństwa. Wpisuje się to w pełni w zasady samorządności akademickiej i miejsce uczelni w środowisku.

Raport nie definiuje jednoznacznie pojęcia „standard” , albowiem jest ono wykorzystane w całej Europie na szereg różnych sposobów począwszy od zawężonej definicji wymagań regulujących, aż po bardziej uogólnione opisy dobrych praktyk. Analiza tekstu Raportu wskazuje na to, że Autorzy słowo „standard” rozumieją podobnie jak słownik języka polskiego PWN, który głosi, że „standard” to: „przeciętna norma, przeciętny typ, model, wyrób odpowiadający odpowiednim wymogom, wzorzec”. Mając powyższe na względzie możemy przyjąć, że standard zapewnienia jakości w szkole wyższej to wzorzec modelu zarządzania jakością w uczelni odpowiadający określonym wymogom.

Standardy i wskazówki opierają się na wielu podstawowych zasadach dotyczących zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym EOSW.

Zasady te są następujące:

- *jednostki prowadzące kształcenie w ramach szkolnictwa wyższego ponoszą główną odpowiedzialność za jakość oferowanego kształcenia i zapewnienie jakości;*
- *należy chronić interes społeczeństwa w obszarze jakości i standardów szkolnictwa wyższego;*
- *należy rozwijać i poprawiać jakość programów akademickich dla studentów oraz innych beneficjentów szkolnictwa wyższego w całym EOSW;*
- *należy zapewnić skuteczne i sprawne struktury organizacyjne, w ramach których można prowadzić i wspierać powyższe programy akademickie;*
- *ważnymi elementami są: przejrzystość procesów zapewnienia jakości oraz wykorzystanie w nich zewnętrznej wiedzy specjalistycznej;*
- *należy promować kulturę jakości wewnątrz instytucji szkolnictwa wyższego;*
- *należy opracować procesy, za pomocą których instytucje szkolnictwa wyższego będą mogły zaprezentować swoją odpowiedzialność, w tym odpowiedzialność za inwestycje środków publicznych oraz prywatnych;*
- *zapewnienie jakości dla celów odpowiedzialności musi być w pełni zgodne z zapewnieniem jakości dla celów osiągnięcia poprawy;*
- *instytucje powinny mieć możliwość demonstrowania swojej jakości zarówno w kraju, jak i za granicą;*
- *stosowane procesy nie powinny tłumić różnorodności oraz innowacji.*

Cele standardów i wskazówek są następujące:

- *poprawa kształcenia oferowanego studentom w instytucjach szkolnictwa wyższego w EOSW;*
- *pomoc instytucjom szkolnictwa wyższego w zarządzaniu jakością i podnoszeniu jej poziomu, a tym samym – pomoc w uzasadnieniu ich autonomii instytucjonalnej;*
- *zbudowanie właściwego otoczenia dla pracy agencji zapewnienia jakości;*
- *sprawienie, aby zewnętrzne zapewnienie jakości stało się bardziej przejrzyste i łatwiejsze do zrozumienia dla wszystkich zainteresowanych osób.*

Do zadań standardów i wskazówek zaliczono:

- *wspieranie rozwoju instytucji szkolnictwa wyższego, które promują ważne osiągnięcia intelektualne i oświatowe;*
- *oferowanie propozycji i porad instytucjom szkolnictwa wyższego oraz innym stosownym agencjom będącym w procesie rozwoju własnej kultury zapewnienia jakości;*
- *informowanie oraz podnoszenie poziomu oczekiwań instytucji szkolnictwa wyższego, studentów, pracodawców oraz przedstawicieli innych zainteresowanych stron w zakresie procesów szkolnictwa wyższego i ich efektów;*
- *przyczynianie się do stworzenia wspólnych ram odniesienia na rzecz oferowania kształcenia w ramach szkolnictwa wyższego oraz zapewnienia jakości w obrębie EOSW.*

3. Wewnętrznym system zapewnienia jakości.

Raport wprowadza 7 podstawowych standardów wewnętrznego zapewnienia jakości stawiających przed kierownictwem uczelni następujące zadania:

- *opracowanie polityki oraz procedur zapewnienia jakości (zgodnie z wymogami norm ISO 9000);*
- *zatwierdzenie, monitoring oraz okresowy przegląd programów i ich efektów;*
- *ocenie studentów;*
- *zapewnienie jakości kadry dydaktycznej;*
- *zapewnienie zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności naukowej i dydaktycznej oraz środków wsparcia dla studentów;*
- *stosowanie systemów informacyjnych w zakresie zarządzania oferowanymi programami studiów i innymi działaniami oraz publikowanie informacji nt. prowadzenia studiów i badań.*

Na szczególną uwagę zasługują towarzyszące powyższym standardom wewnętrznego zapewnienia jakości poniższe wskazówki:

1. Należy oczekiwać, iż deklaracja polityki będzie obejmować:

- *relacje pomiędzy działalnością dydaktyczną a badawczą danej instytucji;*
- *strategię instytucji w zakresie jakości i standardów;*
- *organizację systemu zapewnienia jakości;*
- *obowiązki instytutów, szkół, wydziałów oraz innych jednostek organizacyjnych i osób w zakresie zapewnienia jakości;*
- *zaangażowanie studentów w zapewnienie jakości;*
- *sposoby wdrażania, monitorowania i korygowania polityki.*

2. Należy oczekiwać, iż zapewnienie jakości programów oraz ich efektów będzie uwzględniać:

- *rozwój oraz publikację wyraźnych i zamierzonych efektów kształcenia;*
- *zwracanie starannej uwagi na konstrukcję oraz treść kursów i programów nauczania;*
- *szczególne potrzeby różnych systemów studiów (np. studia dzienne, wieczorowe/zaoczne, kształcenie na odległość, w systemie e-learning) oraz rodzajów wyższego wykształcenia (np. akademickie, zawodowe);*

- dostępność odpowiednich zasobów wspomagających naukę;
- formalne procedury zatwierdzania programów nauczania przez organ inny niż jednostka prowadząca dany program;
- monitorowanie postępu oraz osiągnięć studentów;
- regularne okresowe przeglądy programów (w tym z udziałem zewnętrznych paneli ekspertów);
- regularne opinie zwrotne od pracodawców, przedstawicieli rynku pracy oraz innych stosownych organizacji;
- udział studentów w działaniach dotyczących zapewnienia jakości.

3. Należy oczekiwać, iż procedury oceniania studentów będą:

- skonstruowane w sposób zapewniający ocenę realizacji zamierzonych efektów kształcenia i innych celów programowych;
- dostosowane do realizowanych celów (ocenianie diagnostyczne, bieżące lub końcowe);
- posiadać jasno określone i opublikowane kryteria przyznawania ocen;
- realizowane przez osoby rozumiejące rolę oceniania w rozwoju studentów w kierunku zdobycia wiedzy i umiejętności związanych z planowanymi kwalifikacjami;
- nie będą, w miarę możliwości, uzależnione od decyzji pojedynczych egzaminatorów;
- uwzględniać wszelkie dopuszczalne konsekwencje przepisów egzaminacyjnych;
- wyposażone w jasno określone przepisy dotyczące nieobecności i chorób studentów oraz innych okoliczności łagodzących;
- gwarantować, iż ocenianie jest prowadzone w solidny sposób, zgodnie z podanymi procedurami danej instytucji;
- podlegać administracyjnym kontrolom weryfikującym w celu zapewnienia poprawności procedur.

4. Zapewnienie jakości kadry dydaktycznej odpowiadać powinna powyższym zasadom:

- ważne jest, aby kadra dydaktyczna dysponowała pełną wiedzą i znajomością wykładowego przedmiotu, doświadczeniem oraz umiejętnościami niezbędnymi do skutecznego przekazywania wiedzy oraz informacji w różnych warunkach dydaktycznych, a także miała dostęp do opinii na temat własnej efektywności pracy.
 - instytucje powinny dopilnować, aby ich procedury w zakresie rekrutacji i mianowania członków kadry dydaktycznej obejmowały środki gwarantujące, iż wszyscy nowi nauczyciele akademicki prezentują co najmniej minimalnie niezbędny poziom kompetencji zawodowych.
 - kadra naukowa powinna mieć możliwość rozwijania i poszerzenia swojego potencjału dydaktycznego oraz być zachęcana do wartościowania swoich umiejętności.
 - w przypadku wykładowców o niższym poziomie wiedzy i umiejętności, instytucje powinny zapewniać możliwości poprawy umiejętności do akceptowalnego poziomu.

5. Zapewnienie zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności naukowej i dydaktycznej wymaga przyjęcia poniższych zasad:

- oprócz wykładowców, również studenci korzystają z pomocy wielu różnych zasobów, począwszy od zasobów fizycznych, takich jak biblioteki lub pomieszczenia komputerowe, aż

po wsparcie ze strony personelu w postaci opiekunów naukowych i doradców.

- zasoby i środki do nauki oraz inne mechanizmy wspomagające naukę powinny być łatwo dostępne dla studentów, opracowane z myślą o potrzebach studentów,

- instytucje powinny rutynowo monitorować, dokonywać przeglądu oraz podnosić poziom skuteczności oferowanych studentom usług wspomagania nauki.

6. Wymagane przez poszczególne instytucje systemy informacyjne dotyczące jakości

będą w pewnym stopniu uzależnione od uwarunkowań lokalnych. Tym niemniej, należy

oczekiwać, iż będą one obejmować:

- postęp oraz wyniki osiągnięte przez studentów;
- zdolność do zatrudnienia wśród absolwentów;
- zadowolenie studentów z programów nauczania;
- skuteczność wykładowców;
- profil populacji studentów;
- dostępne zasoby naukowe i ich koszt;
- własne mierniki efektywności pracy danej instytucji.

7. Publikowane informacje wymagają przyjęcia poniższych zasad:

- w ramach pełnienia swojej roli publicznej, instytucje szkolnictwa wyższego mają obowiązek przekazywać informacje na temat oferowanych przez siebie programów, ich planowanych efektów kształcenia, przyznawanych kwalifikacji, stosowanych procedur w zakresie kształcenia, uczenia się oraz oceniania, a także dostępnych dla studentów możliwości nauki.

- publikowane informacje mogą także obejmować opinie oraz miejsca pracy byłych studentów, a także profil obecnej populacji studentów. Powyższe informacje powinny być prawdziwe, bezstronne, obiektywne i łatwo dostępne oraz nie powinny służyć jako zwykłe narzędzie marketingowe.

- instytucja powinna potwierdzić, iż spełnia własne oczekiwania odnośnie bezstronności i obiektywności.

4. Zewnętrzny system zapewnienia jakości.

Raport określa 8 podstawowych standardów dotyczących zewnętrznego systemu zapewnienia jakości, stawiających następujące zadania:

- ocena stosowania procedur wewnętrznego zapewnienia jakości;
- identyfikacja procesów oraz opracowanie procedur zewnętrznego zapewnienia jakości (zgodnie z wymogami norm ISO oraz Norm Europejskich);
- opracowanie i przestrzeganie ustalonych kryteriów podejmowania decyzji;
- identyfikacja i projektowanie procesów umożliwiających realizację ustalonych celów i zadań;
- raportowanie;
- opracowanie procedur uzupełniających;

- *przeprowadzenie przeglądów zewnętrznego zapewnienia jakości (zgodnie z wymogami norm ISO oraz Norm Europejskich);*
- *przeprowadzenie analiz systemowych, ogólnych wniosków z przeprowadzonych przeglądów i ocen.*

Zewnętrzne zapewnienia jakości wymaga, aby wszystkie procesy w ramach zewnętrznego zapewnienia jakości były zidentyfikowane i zaprojektowane w sposób gwarantujący ich odpowiedniość do ustalonych celów i zadań. Agencje zapewnienia jakości w EOSW realizują różne zewnętrzne procesy w różnych celach i na wiele sposobów. Jest rzeczą najważniejszą, aby agencje stosowały procedury przystosowane do ich własnych zdefiniowanych i opublikowanych celów. Tym niemniej, doświadczenie pokazuje, że istnieje pewne powszechnie stosowane elementy zewnętrznych procesów przeglądu, które nie tylko pomagają zagwarantować ich zasadność, niezawodność i użyteczność, ale także stanowią podstawę europejskiego wymiaru zapewnienia jakości. Spośród nich, na szczególną uwagę zasługują następujące elementy:

- *konieczność posiadania odpowiednich umiejętności oraz kompetencji do wykonywania zadań przez ekspertów realizujących działania w zakresie zewnętrznego zapewnienia jakości;*
- *rozważna selekcja ekspertów;*
- *zapewnienie ekspertom odpowiedniego instruktażu lub szkoleń;*
- *wykorzystywanie ekspertów międzynarodowych;*
- *uczestnictwo studentów;*
- *zapewnienie, że stosowane procedury przeglądu pozwalają na dostarczenie dowodów wystarczających do poparcia uzyskanych wyników i wniosków;*
- *stosowanie modelu przeglądu obejmującego: samoocenę / kontrolę na miejscu / przygotowanie raportu / opublikowanie raportu / działania uzupełniające;*
- *uznanie znaczenia polityk w sprawie poprawy i wzmacniania potencjału instytucjonalnego jako fundamentalnego elementu zapewnienia jakości.*

Podsumowanie

Trzecia część standardów i wskazówek dotyczy agencji (organów) zewnętrznego zapewnienia jakości. Ponadto Raport zawiera w punkcie 3: „system przeglądu wdrożenia (peer review) dla agencji zapewnienia jakości” oraz aneks zatytułowany „cykliczny przegląd agencji zapewnienia jakości; model teoretyczny”. Powyższe kwestie wychodzą poza zakres tematyczny opracowania. Zawarte w raporcie główne wnioski i zalecenia przewidują realizację następujących działań:

- *przygotowanie europejskich standardów dotyczących wewnętrznego i zewnętrznego zapewnienia jakości, a także agencji zewnętrznego zapewnienia jakości;*
- *zobowiązanie europejskich agencji zewnętrznego zapewnienia jakości do poddawania się okresowemu (tj. w cyklach 5-letnich) przeglądowi;*
- *położenie nacisku na subsydiarność, w ramach której przeglądy będą - w miarę możliwości - przeprowadzane na szczeblu krajowym;*
- *stworzenie europejskiego rejestru agencji zapewnienia jakości;*
- *utworzenie Europejskiego Komitetu ds. Rejestru jako organu czuwającego nad dopuszczeniem agencji do rejestru;*

• powołanie Europejskiego Forum Konsultacyjnego na rzecz Zapewnienia Jakości Szkolnictwa Wyższego.

Po wprowadzeniu powyższych zaleceń w życie:

- Zapewnienie jakości w całym Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego (EOSW) będzie bardziej konsekwentne dzięki stosowaniu uzgodnionych standardów i wskazówek.
- Funkcjonujące w całym EOSW instytucje szkolnictwa wyższego oraz agencje zapewnienia jakości uzyskają możliwość stosowania wspólnych punktów odniesienia w obszarze zapewnienia jakości.
- Rejestr ułatwi wskazanie agencji, które są profesjonalne i wiarygodne.
- Nastąpi konsolidacja procedur dotyczących uznawania kwalifikacji.
- Poprawi się wiarygodność pracy agencji zapewnienia jakości.
- Nastąpi poprawa wymiany poglądów i doświadczeń pomiędzy agencjami oraz pozostałymi kluczowymi zainteresowanymi stronami (w tym instytucjami szkolnictwa wyższego, studentami oraz przedstawicielami rynku pracy) poprzez prace Europejskiego Forum Konsultacyjnego na rzecz Zapewnienia Jakości Szkolnictwa Wyższego.
- Wzrośnie stopień wzajemnego zaufania wśród instytucji i agencji.
- Zostanie udzielone wsparcie działaniom zmierzającym do wzajemnego uznawania.

Wdrożenie standardów zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym w Polsce to zadanie na kilka lat. Szczególna rola przypada tu Ministrowi Szkolnictwa Wyższego i Nauki oraz publicznym i niepublicznym szkołom wyższym działającym na terenie Polski. W uczelniach w których pracujemy świadomość zadań dla kierownictwa i pracowników wynikających z powyżej wymienionego raportu jest prawie żadna. Oznacza to potrzebę przeprowadzenia szeroko prowadzonej akcji informacyjnej, następnie podjęcia działań zmierzających do pełnej realizacji zadań w zakresie wewnętrznego zapewnienia jakości w szkołach wyższych do końca 2007 roku. Czasu mamy mało, a zaległości są olbrzymie, trzeba więc zintensyfikować wysiłki, aby te zadania wykonać.

Wdrożenie standardów wewnętrznego zapewnienia jakości w szkole wyższej jest najlepszym programem doskonalenia funkcjonowania uczelni.

Źródło: opracowano w oparciu o Raport Europejskiego Stowarzyszenia na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, Helsinki, Finlandia 2005, stanowiące materiały z konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa wyższego, Bergen, 19-20.05.2005.