

Tadeusz Wawak

Uniwersytet Jagielloński

Rewolucja czy ewolucja w programach kształcenia na studiach menedżerskich?

1. Wprowadzenie

Punktem wyjścia budowy każdej strategii i wyboru drogi jej realizacji jest zawsze identyfikacja punktu wyjścia, a ten dla polskich uczelni jest przykry i bardzo niepokojący. Ranking Web of Word Universities – styczeń 2012 wymienia Uniwersytet Jagielloński dopiero na 293 miejscu; jest to pierwszą uczelnie z Polski w tym rankingu. Na 113 miejscu wymienia Akademię Górniczo-Hutniczą z Krakowa. Natomiast uczelnie warszawskie zajmują kolejno: 347 pozycje – Uniwersytet Warszawski i 354 – Politechnika Warszawska. Natomiast Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu jest 381, Uniwersytet Śląski – 574, Uniwersytet Mikołaja Kopernika – 683, Politechnika Krakowska – 860 i Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie – 860.¹ W tym rankingu UJ zajmuje 110 pozycje w Europie, AGH – 139, UW – 139, PW – 145. W drugiej setce szkół wyższych Europy na 158 miejscu znalazł się uniwersytet z Poznania. Natomiast w trzeciej setce w Europie znalazły się: Uniwersytet Śląski (252), Politechnika Śląska (261) oraz uniwersytet z Torunia (295); a w czwartej: Politechnika Krakowska (341) i Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie (374)²

W pierwsze dwusetce, powyższego rankingu uniwersytetów (styczeń 2012 rok) nie ma żadnej polskiej uczelni, a są uczelnie: USA (99), Chin wraz z Hong Kongiem i Tajwanem (14) niemieckie (15) brytyjskie (8), włoskie (7), brazylijskie (7)³ Faktyczną udział uczelni państw w rankingu liczby szkół wyższych, na całym świecie, przedstawia tabela nr 1. W pierwszej pięćsetce uczelni w świecie Polska posiada tylko 5. Tymczasem kraje europejskie mają ich – 212; w tym: Niemcy – 44, Chiny wraz z Hong Kongiem i Tajwanem – 34, Wielka Brytania – 30, Kanada – 23 i Brazylia – 12.

1 [Ranking Web of Word Universities - January 2012, http://www.webometrics.info/top12000.asp?offset=1000](http://www.webometrics.info/top12000.asp?offset=1000)

2 [Ranking Web of Word Universities - January 2012, http://www.webometrics.info/top500_europe.asp?offset=400](http://www.webometrics.info/top500_europe.asp?offset=400)

3 [Ranking Web of Word Universities - January 2012, http://www.webometrics.info/ab_out_rank.html](http://www.webometrics.info/ab_out_rank.html)

Ranking Web of Word Business Schools – January 2012⁴ do pierwszej setki wyższych szkół biznesu w Polsce zalicza tylko pięć uczelni, z pozycją: Wyższa Szkoła Biznesu – National -Louis University w Nowym Sączu (25), Wyższa Szkoła Bankowości i Zarządzania w Krakowie (31), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (58), Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie (32), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (58), Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach (64). W drugiej setce znalazły się 3 polskie uczelnie: Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku (108), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (147), Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sochaczewie (148) oraz Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (160). Ocena w rankingu polskich uczelni menedżerstwa jest na tyle niska, że te szkoły wyższe muszą jak najszybciej podnieść jakość kształcenia i jakość zarządzania u siebie w uczelni, o ile chcą podnieść swoje szanse na rynku edukacyjnym, naukowym i badawczym w zakresie zarządzania oraz przesunąć się w górę w tym rankingu.

Tab. nr 1. Faktyczny udział uczelni państw w rankingu liczby szkół wyższych na całym świecie

Region / Countries	Top 100	Top 200	Top 500	Top 1000	TOTAL
NORTH AMERICA	64	99	178	288	3481
United States	59	86	155	255	3277
Canada	5	13	23	33	200
EUROPE	22	66	212	424	5227
United Kingdom	5	8	30	65	241
Germany	3	15	44	62	409
Italy	2	7	16	39	211
Netherlands	2	7	11	12	152
ASIA	8	20	66	181	6473
China /Hong Kong	2	7	20	70	1216
Japan	2	2	12	34	713
Taiwan	3	7	14	32	158
OCEANIA	3	6	20	37	165
Australia	3	6	17	30	102
LATIN AMERICA	3	9	19	58	3906
Brazil	2	7	12	28	1764
Mexico	1	1	2	9	931
AFRICA	0	0	3	8	446
ARAB WORLD	0	0	2	4	669
WORLD					20372

http://www.webometrics.info/about_rank.html

4 Ranking Web of Word Business Schools by Country - January 2012, <http://www.webometrics.info>

Ranking Web of Word Universities (styczeń 2012 rok) przedstawia także ranking wydawnictw naukowych w miliardach stron.⁵ Do pierwszych 10 państw zaliczono kolejno następujące: USA (56), Chiny z Tajwanem (55 + 10), Japonia (38), Niemcy (34), Wielka Brytania (29) Francja 19) i na siódmym miejscu w świecie jest Polska (18). Kolejne miejsca zajmują: Włochy (17), Korea Płd. (16), Federacja Rosyjska (16) i Brazylia (11). Polska w tym rankingu publikacji naukowych zajmuje bardzo wysokie miejsce w świecie i czwarte w Europie.

2. Ewolucyjne, pro jakościowe zmiany w funkcjonowaniu uczelni w ramach Europejskim Obszarze Szkolnictwa wyższego

Z przedstawionego powyżej rankingu, przyjmując wszelkie zastrzeżenia do niego na korzyść Polski, musimy jednoznacznie stwierdzić na pozycja polskich uczelni w świecie i w Europie jest żenująco niska. Polskie uczelnie muszą więc przeprowadzić reformę szkolnictwa wyższego zmierzająca do radykalnego wzrostu jakości kształcenia i poprawy jakości zarządzania w uczelniach. Publiczne i niepubliczne szkoły wyższe muszą, jak najszybciej, w pełni włączyć się w realizację ustaleń Procesu Bolońskiego i wdrożyć wszystkie zalecenia Unii Europejskiej, które gwarantują im zmniejszenie dystansu do pierwszej pięćdziesiątki szkół wyższych w Europie i pierwszej setki uczelni w świecie. Oczekiwane, konieczne zmiany w funkcjonowaniu uczelni muszą mieć charakter ewolucyjny i przebiegać tak szybko jak tego wymaga międzynarodowa konkurencja na integrującym się, europejskim, otwartym rynku usług edukacyjnych, badawczych i doradczych. Rewolucyjne przemiany jak wynika z przeprowadzonych badań, nie zyskały poparcia. Profesorowie opowiedzieli się za ewolucyjnymi, szybkimi przemianami.

Wraz z postępującą globalizacją w świecie i integracją w Europie reformie zorientowanej na wzrost jakości kształcenia podano szkolnictwo wyższe w państwach sygnatariuszach Procesu Bolońskiego. W trakcie IV Konferencji ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego, krajów sygnatariuszy Procesu Bolońskiego, która odbyła się w dniach 19 – 20 maja 2005 r., w Bergen przyjęto, między innymi, następujące zalecenia:⁶

- zacieśnienie związków kształcenia i badań naukowych;
- zwiększenie dostępności studiów dla kandydatów ze wszystkich grup społecznych, bez względu

⁵ [Ranking Web of Word Universities - January 2012, http://www.webometrics.info/Size_by_Domain_World.asp](http://www.webometrics.info/Size_by_Domain_World.asp)

⁶ Informacja o konferencji ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego, krajów sygnatariuszy Procesu Bolońskiego, która odbyła się w dniach 19 - 20 maja 2005 r. [www.bologna-bergen2005.no, data odczytu 22_01.2011](http://www.bologna-bergen2005.no_data_odczytu_22_01.2011) r. oraz Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego – realizacja celów. Komunikat z konferencji europejskich ministrów ds. szkolnictwa wyższego, Bergen 20 maja 2005 r., www.nauka.gov.pl, data odczytu 22.01.2011 r.

na ich sytuację finansową;

- stworzenie mechanizmów przenoszenia przyznanych kredytów, grantów, itp. oraz ułatwień w przyznaniu wiz i pozwoleń na prace;
- tworzenie warunków sprzyjających wymianie akademickiej;
- przyjęcie jednolitych standardów i wskazówek dotyczących zapewnienia jakości w uczelniach Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego⁷;
- przyjęcie ramowej struktury kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (czyli ERK)⁸;
- usunięcie przeszkód ograniczających mobilność studentów i pracowników.

W latach 1999-2011 państwa sygnatariusze Procesu Bolońskiego, za pośrednictwem swych przedstawicieli, pod kierunkiem ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego pracowali nad zbliżeniem szkolnictwa wyższego i stworzeniem podstaw do budowy Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Warunkiem rozwoju ekonomicznego i naukowo-dydaktycznego państw Europy jest dziś odczuwalny postęp w integracji szkolnictwa wyższego, stworzenie warunków do znacznie większej mobilności studentów i wykładowców w jednoczącej się Europie oraz dostosowanie Krajowych Ram Kwalifikacji do wspólnych Europejskich Ram Kwalifikacji, na bazie wspólnego, znormalizowanego systemu zapewnienia jakości kształcenia i zarządzania w uczelniach publicznych i nie publicznych. Podejmowane dyskusje i decyzje w ramach spotkań i konferencji Procesu Bolońskiego stały się podstawą decyzji podejmowanych przez różne organy Unii Ekonomicznej. Do nich należy Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23.04.2008 r. w sprawie ustanowienia Europejskich Ram Kwalifikacji do uczenia się przez całe życie, w którym władze Unii Europejskiej⁹:

- wzywają szkoły wyższe Unii Europejskiej do ściślejszej współpracy, zwiększenia przejrzystości i rozwoju metod uznawania kwalifikacji w dziedzinie kształcenia i szkolenia zawodowego, wdrożenie Europejskich Ram Kwalifikacji – ERK (zaleconych w ramach Procesu Bolońskiego) na ośmiu poziomach, określonych poprzez zestaw deskryptorów definiujących te poziomy – wskazujących na trzy efekty kształcenia: wiedza, umiejętności, kompetencje;

7 . Standardy i wskazówki zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Materiały z Konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa Wyższego, Bergen 19–20 maja 2005 r., Warszawa 2005r. www.nauka.gov.pl, data odczytu 22.01.2011 r.

8 . Ramowa Struktura Kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, tłum. MNiSW, www.nauka.gov.pl, data odczytu 22.01.2011 r.

9 . Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 111 z 6.05.2008 r., s. 1., <http://eur-lex.europa.eu>, data odczytu 22.01.2011 r.

- stwierdzają, że podstawą realizacji Europejskich Ram Kwalifikacji (a więc także Krajowych Ram Kwalifikacji) sygnatariuszy Procesu Bolońskiego powinno być wdrożenie, przyjęte w maju 2005 r. w Bergen, standardów i wskazówek dotyczących zapewnienia jakości (zarządzania jakością) w szkołach wyższych Unii Europejskiej;
- określają deskryptory definiujące osiem poziomów (efekty uczenia się – kształcenia) ERK
- wyznaczają wspólne zasady zapewnienia jakości w szkolnictwie wyższym i szkoleniu zawodowym w kontekście ERK oraz zarządzania jakością w uczelniach;
- zalecają swym państwom członkowskim pełne wdrożenie ustaleń Procesu Bolońskiego dotyczącym ERK i systemu zapewnienia jakości, czyli odniesienia krajowych systemów kwalifikacji do Europejskich Ram Kwalifikacji, poprzez opracowanie Krajowych Ram Kwalifikacji zgodnie z państwowym ustawodawstwem i praktyką.

3. Nowelizacja prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego w 2011 roku

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, zgodnie z przyjętymi ustaleniami w ramach Procesu Bolońskiego i zaleceniami Unii Europejskiej przystąpiło, z kilkuletnim opóźnieniem do prac zmierzających do przygotowania reformy szkolnictwa wyższego w Polsce. Pojawiały się kolejne propozycje rozwiązań, które zamierzano wdrożyć w szkolnictwie wyższym oraz kolejne projekty założeń reformy szkolnictwa wyższego¹⁰

Rektorzy uczelni akademickich w swych stanowiskach, przyjmowanych przez KRASP, domagali się opracowania strategii rozwoju szkolnictwa wyższego, przed przystąpieniem do nowelizacji ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym” Prezydium KRASP w swym stanowisku w sprawie dokumentu ministerstwa „Nowy model zarządzania szkolnictwem wyższym” z dnia 17 kwietnia 2009 r. stwierdziło, że istotne zmiany w systemie zarządzania szkolnictwem wyższym powinny wynikać z przyjętej strategii rozwoju szkolnictwa wyższego¹¹.

Na przełomie lat 2009/10 ukazały się na stronach internetowych dwie konkurencyjne strategie rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce na lata 2010-2020:

- „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Raport środowiskowy” opracowany pod kierunkiem prof. J. Woźnickiego, przez zespół powołany przez Konsorcjum z udziałem: Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencji Rektorów

10 T.Wawak, Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania specyfika w Polsce, [w:] „Komunikacja i jakość w zarządzaniu”, praca zbiorowa pod red. naukowa T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010 r., tom II, s. 214-215.

11 www.krasp.org.pl odczyt 24.08.2009 r.

Publicznych Szkół Zawodowych oraz Fundacji Rektorów Polskich – przedstawiona publicznie 2 grudnia 2009 r. i umieszczona na stronie internetowej KRASP¹²;

- „Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku” – zamieszczona na stronie internetowej wykonawców (w lutym 2010 r.) oraz „Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce” (w listopadzie 2009 r.), stanowiące całość, opracowane przez Konsorcjum: Ernst&Young Business Advisory oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – wykonany na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹³.

Przeprowadzone przez autora badania potwierdziły konieczność wdrożenia w szkołach wyższych jakościowej strategii zarządzania opartej na zasadach Total Quality Management. Ciągłe doskonalenie jakości zarządzania w uczelniach jest podstawowym warunkiem ich rozwoju, zapewniającym wzrost jakości badań naukowych i jakości kształcenia. Tylko tą drogą polskie szkoły wyższe mogą zapewnić sobie konkurencyjne miejsce na rynku usług badawczych, edukacyjnych i doradczych w kraju i w Europie.¹⁴

Po kilku latach badań, analiz i dyskusji 18 marca 2011 r. została uchwalona przez Sejm ustawa o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, zwana krótko nowelą prawa o szkolnictwie wyższym.¹⁵ Wraz z tą ustawą wprowadzono stopniowo ponad 20 nowych aktów wykonawczych, w postaci rozporządzeń Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Ustawa rozpoczęła reformę szkolnictwa wyższego w Polsce i dostosowanie uczelni do wymogów Unii Europejskiej i Europejskiego Obszaru szkolnictwa Wyższego, z dniem 1 października 2011 roku, zgodnie zaleceniami Procesu Bolońskiego. Praktycznie wdrożenie tej noweli prawa o szkolnictwie wyższym następować będzie, zgodnie z ustaleniami, do końca 2012 roku. Do najważniejszych, dotychczas wydanych aktów wykonawczych do tej ustawy należy zaliczyć rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie:¹⁶

- obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych;
- kryteriów, warunków i trybu ubiegania się o nadanie statusu Krajowego Naukowego Ośrodka

12 Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Projekt środowiskowy, t. 1, www.krasp.org.pl, data odczytu 08.03.2010 r.

13 Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku i Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce, www.uczelnia2020.pl, data odczytu 08.03.2010 r.

14 T. Wawak, Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwestorów - wyniki badań, [w:] „Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych”, praca zbiorowa pod red. naukowa T. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 335.

15 Dziennik Ustaw, Nr 84, 2011 r., poz.455.

16 www.bip.nauka.gov.pl, data odczytu 22.01.2012 r.

Wiodącego;

- Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego;
- warunków oceny programowej i oceny instytucjonalnej;
- warunków prowadzenia studiów na określonym (samodzielnie przez uczelnie) kierunku i poziomie kształcenia;
- wzorcowych efektów kształcenia;
- warunków i trybu przenoszenia osiągnięć studenta;
- zakresu i trybu programu naprawczego prowadzącego do uzyskania równowagi finansowej uczelni publicznej;
- sposobu podziału i trybu przekazywania podmiotowej dotacji na dofinansowanie zadań projakościowych z budżetu państwa;
- sposobu i trybu ustalania wskaźników kosztochłonności dla poszczególnych kierunków studiów stacjonarnych pierwszego i drugiego stopnia, jednolitych studiów magisterskich oraz obszarów kształcenia, a także dla stacjonarnych studiów doktoranckich;
- sposobu podziału dotacji z budżetu państwa dla uczelni publicznych i niepublicznych;
- standardów kształcenia przygotowującego do wykonywania zawodu nauczyciela;
- zmiany rozporządzenie w sprawie warunków, jakie muszą być spełnione, aby zajęcia dydaktyczne na studiach mogły być prowadzone z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość.

Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego określił zadania do natychmiastowej, pilnej realizacji przez uczelnie publiczne i niepubliczne, w zakresie opracowania regulacji wewnętrznych szkoły wyższej dotyczących zobowiązania uczelni wobec studentów, zgodnych z wspomnianą powyżej ustawą z 18 marca 2011 (ujęte w załączniku nr 1 z 31 maja 2011 r. do tej ustawy):¹⁷

- opracowanie strategii rozwoju uczelni i zgodnych z nią strategii rozwoju podstawowych jednostek organizacyjnych uczelni;
- dostosowanie statutu uczelni do nowych przepisów ustawy;
- dostosowanie regulaminu studiów do nowych przepisów ustawy;
- opracowanie regulaminu zarządzania prawami autorskimi i prawami pokrewnymi, prawami własności przemysłowej oraz zasad komercjalizacji wyników badań naukowych i prac rozwojowych w uczelni;

17. www.nauka.gov.pl, data odczytu 22.07.2011 r.

- opracowanie szczegółowego regulaminu ustalania wysokości przyznawania i wypłacania świadczeń pomocy materialnej dla studentów, w tym kryteriów i trybu udzielania świadczeń pomocy materialnej w porozumieniu z uczelnianym organem samorządu studenckiego;
- opracowanie regulaminu studiów doktoranckich prowadzonych w uczelni;
- określenie zasad przyznawania świadczeń pomocy materialnej doktorantom;
- opracowanie wzoru uczelnianego dyplomu ukończenia studiów;
- ustalenie warunków i trybu rekrutacji studentów;
- opracowanie i promowanie kodeksu etyki doktoranta;
- dostosowanie programów kształcenia na proponowanych oraz na prowadzonych kierunkach studiów do efektów kształcenia opracowanych przez uczelnię zgodnych z Krajowymi Ramami Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego dla ustalonych przez MNiSW obszarów kształcenia;
- opracowanie szczegółowych efektów kształcenia i dostosowanie do nich programów studiów doktoranckich, uwzględniających nowe przepisy;
- opracowanie efektów kształcenia, sposobu ich weryfikowania i dokumentacji oraz opracowania programów kształcenia na studiach podyplomowych, uwzględniających nowe przepisy;
- opracowanie wskaźników kosztochłonności prowadzonych kierunków studiów zgodnie ze sposobem i trybem ich ustalania, określonymi w rozporządzeniu ministra;
- określenie zasad pobierania opłat oraz wysokości opłat za świadczone usługi edukacyjne oraz kształcenie;
- opracowanie nowego wzoru umowy między uczelnią a studentem, określającej warunki odpłatności za studia lub usługi edukacyjne (zgodnie z nowymi zasadami pobierania opłat);
- wprowadzenie i doskonalenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, uwzględniającego nowe przepisy,
- opracowanie systemu monitorowania karier zawodowych swoich absolwentów;
- opracowanie planu rzeczowo-finansowego przekazywanego ministrowi 14 dni po jego uchwaleniu.

Zdaniem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego¹⁸, ta ustawa, to milowy krok ku nowoczesnym, polskim uczelniom, efektywnie zarządzanym otwartym na świat, skoncentrowanym na rozwoju talentów uczonych i studentów, który wzmacnia autonomię programową szkół

18 Reforma szkolnictwa wyższego, www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualności/, data odczytu 05.04.2011 r.

wyższych, które będą mogły tworzyć autorskie programy i kierunki studiów, integrujące wiedzę z zakresu różnych dyscyplin. Nowelizacja prawa o szkolnictwie wyższym w Polsce:

- wprowadza możliwość kształcenia studentów przy udziale pracodawców bądź na ich zamówienie oraz włączenia do zespołu tworzącego program studiów o profilu praktycznym osoby reprezentujące organizacje społeczne, gospodarcze i polityczne;
- znosi wymóg zatwierdzania przez ministra regulaminów studiów i statuty uczelni, które będą jednak musiały zawierać o określone elementy;
- wprowadza dwa alternatywne uprawnienia w zakresie powoływania rektora uczelni i kierowników podstawowych jednostek organizacyjnych (dziekanów) oraz ich zastępców: w drodze konkursów lub wyboru;
- upoważnia rektorów do tworzenia, przekształcania i likwidacji jednostek organizacyjnych uczelni oraz tworzenia ich filii;
- sprawia, że w kreowaniu nowej oferty kształcenia włączają się autorytety naukowe, pracodawcy, eksperci w dziedzinie gospodarki;
- powoduje, że dzięki wdrożeniu Krajowych Ram Kwalifikacji dyplomy polskich absolwentów będą mogły być porównywane z dyplomami innych europejskich państw;
- stwarza warunki ku temu, aby finansowanie szkolnictwa wyższego zależało od jakości kształcenia studentów i poziomu badań naukowych albowiem coraz więcej funduszy będzie rozdzielanych w drodze konkursów adresowanych do najlepszych jednostek, zespołów naukowych, wydziałów i uczelni;
- gwarantuje, że dodatkowe środki będą otrzymywać najlepsze jednostki uczelni publicznych i niepublicznych, które uzyskają status Krajowych Naukowych Ośrodków Wiodących (KNOW), co spowoduje, że dodatkowe dotacje trafia do wybitnych uczonych, młodych naukowców;
- wprowadza uproszczoną ścieżkę kariery naukowej i procedurę ubiegania się o stopień dorobku naukowego oraz eliminuje pozamerytoryczne aspekty oceny habilitanta;
- zwiększa wsparcie finansowe dla doktorantów i obejmuje ich ulgą komunikacyjną;
- ogranicza wieloletowość poprzez wprowadzenie obowiązku uzyskania zgody rektora na zatrudnienie na drugim etacie;
- wprowadza obowiązkową ocenę działalności naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej, nie rzadziej niż co dwa lata (profesorowie co cztery lata);
- zobowiązuje uczelnie do opracowania, wprowadzenia regulaminów własności intelektualnej oraz przyjęcia zasad komercjalizacji wyników badań naukowych,

- chroni prawa studenta wprowadzając obowiązkową umowę zawieraną przez uczelnię ze studentem;
- gwarantuje wszystkim studentom katalog bezpłatnych usług administracyjnych; w tym: wydanie suplementu do dyplomu, wpis na kolejny semestr lub rok studiów, bezpłatne egzaminy (także, poprawkowe, komisyjne, dyplomowe);
- zapewnia wzrost liczby i wysokości stypendiów socjalnych.

Czy i w jakim stopniu te zamierzenia zostaną zrealizowane? Przekonamy się o tym za kilka lat. Sytuacja gospodarcza w kraju i w Europie, brak zaangażowania części pracowników szkolnictwa wyższego w doskonalenie jakości zarządzania oraz poprawę jakości swej pracy naukowej, dydaktycznej i organizacyjnej będzie utrudniał przebieg reformy szkolnictwa wyższego w Polsce. Nowelizacja prawa o szkolnictwie wyższym w Polsce jest zabiegiem koniecznym, zorientowanym na wzrost jakości świadczonych przez uczelnie usług: badawczych, edukacyjnych i doradczych na otwartym, konkurencyjnym rynku Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Zastąpienie obligatoryjnych standardów kształcenia - systemem opracowania projektów kształcenia opartym na Krajowych Ramach Kwalifikacji zbliży polskie uczelnie do wymogów stawianych w Europie i świecie oraz stworzy warunki do szybszego rozwoju nauki i przyczyni się znacznie do wzrostu jakości kształcenia. Jednocześnie reforma ta zmusza studentów do radykalnego wzrostu jakości swej pracy, mierzonej jej efektami – wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami zdobytymi w trakcie studiów.

4. Fiasko ilościowych standardów kształcenia

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 roku w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków i poziomów kształcenia poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki¹⁹ było aktem wykonawczym do ustawy „Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku”²⁰. Rozporządzenie wprowadzało obowiązkowe standardy kształcenia dla 118 kierunków studiów (określone w załącznikach) w uczelniach publicznych i niepublicznych w Polsce. W załączniku nr 116 przedstawiono standardy dla kierunku studiów: „Zarządzanie” (pierwszego i drugiego stopnia). Był to początek dostosowania studiów menedżerskich do wymogów Procesu Bolońskiego i zaleceń Unii Europejskiej, a zwłaszcza

19 Dziennik Ustaw z 2007 r., Nr 164, poz. 1166, z późn. zm.

20 Dziennik Ustaw, 2005 r., Nr 164, z poz. 1365 z późn. zm.

dyrektywy 2005/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z dnia 7 września 2005 r. w sprawie uznawania kwalifikacji zawodowych.²¹

Głównym celem omawianego rozporządzenia było zbliżenie zakresu i treści kształcenia oraz programów nauczania i planów studiów w uczelniach polskich do wymogów państw Unii Europejskiej oraz przybliżenie ich do siebie, w ramach krajów budujących Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego. Był to kolejny etap integracji szkolnictwa wyższego w Europie mający na celu umożliwienie uznawania kwalifikacji zawodowych i zapewnienie pełnej mobilności horyzontalnej i wertykalnej studentów oraz wzrostem mobilności wykładowców w Europie.

Standardy kształcenia kładły szczególny nacisk na ujednoczenie wskaźników ilościowych, odkładając uregulowania dotyczących problemów jakości na przyszłość. Do tych wskaźników ilościowych, których przestrzeganie miało zapewnić oczekiwaną jakość kształcenia, między innymi, należały:²²

- minimalna łączna liczbę godzin zajęć na studiach stacjonarnych, w ramach I i II stopniu kształcenia, na wyznaczonych administracyjnie kierunkach studiów;
- minimalna liczby godzin zajęć zorganizowanych (z bezpośrednim udziałem nauczycieli akademickich, w ramach I i II stopniu kształcenia) oraz minimalna liczbę punktów ECTS w dwóch grupach treści kształcenia w zakresie: treści podstawowych i kierunkowych – w określonym wymiarze - 30-50% sumy ogólnej godziny zajęć, na wyznaczonych administracyjnie kierunkach studiów;
- ilości godzin zajęć zorganizowanych z poszczególnych, wymienionych z nazwy, podstawowych treści kształcenia (przedmiotów); oraz lista wymienionych z nazwy, kierunkowych treści kształcenia (przedmiotów);
- minimalna relacja łącznej ilości godzin na studiach niestacjonarnych do ilości godzin zajęć określonych w standardach kształcenia na studiach stacjonarnych (60%); przy pełnej realizacji minimalnej liczbie godzin zajęć zorganizowanych, określonych w standardach kształcenia, dotyczących treści podstawowych i kierunkowych (przedmiotami), na poszczególnych kierunkach studiów oraz poziomów kształcenia;
- minimalny udział ilości godzin zajęć realizowanych bez bezpośredniego uczestnictwa nauczyciela akademickiego w ogólnej ilości godzin zajęć określonych w planie studiów i

21 Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L. 05.255, 22 z późn. zm.

22 Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 roku w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków i poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki, Dziennik Ustaw 2007 r. Nr 164, z poz. 1166, z późn. zm.

- programie nauczania (10%);
- minimalny udział wybieranych przez studentów treści kształcenia w wymiarze nie mniejszym niż 30% godzin zajęć ujętych w planie studiów i programie nauczania;
 - minimalny udział ćwiczeń: audytoryjnych, laboratoryjnych, projektowych lub terenowych w ogólnej liczbie zajęć;
 - minimalna liczba semestrów oraz ilość punktów ECTS na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych.

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie standardów kształcenia zobowiązało szkoły wyższe do zapewnienia wysokiej jakości kształcenia i w tym celu zobowiązane zostały do utworzenia, bliżej nieokreślonego, wewnętrznego systemu zapewnienia jakości. Rozporządzenie nie definiuje pojęć: wysoka jakość kształcenia oraz wewnętrzny system zapewnienia jakości. Dlatego też każdy osiągnięty poziom jakości kształcenia uczelnie uznały za wysoki, a wewnętrznym systemem zapewnienia jakości nazwano stosowany dotychczas system oceny (walidacji) nauczycieli akademickich. Jednocześnie treści kształcenia utożsamiono z przedmiotami, a punkty ECTS powiązano przelicznikiem z ilością godzin zajęć. Ponadto przyjęto, że realizowany plan studiów i program zajęć na studiach niestacjonarnych zapewnia, przy mniejszej ilości zajęć, tak jak to chciał minister, nabycie tej samej wiedzy i uzyskanie tych samych kwalifikacji co na studiach stacjonarnych. Władze większości uczelni publicznych i niepublicznych zrealizowały wymagania omawianego rozporządzenia w sposób biurokratyczny, często pozorowany, najmniejszym kosztem, przy jak najmniejszym wysiłku ich pracowników i władz uczelni, wydziałów, instytutów i katedr. Jednocześnie jakość kształcenia w wielu uczelniach się obniżała. Szczególnie widoczne było to w przypadku odpłatnych studiów niestacjonarnych, które były głównym źródłem finansowania uczelni niepublicznych i zasilają budżety publicznych szkół wyższych. Uczelnie realizowały formalne wymogi dotyczące zatrudnienia nauczycieli akademickich, ilości godzin tzw. treści kształcenia w określonym zakresie, które szybko utożsamiono z dotychczas realizowanymi przedmiotami, ponieważ nikt nie sprawdzał jak i w jakim stopniu zgodności były realizowane sylabusy. Wystarczyło tylko by w sylabusie było zapisane to, co wymagały zatwierdzane standardy.

Standardy kształcenia zostały potraktowane jako normy i zadania ilościowe, a zarządzanie procesem kształcenia oparto na zasadzie zarządzania przez ilość, opanowanej w szkołach wyższych w czasach PRL. Administracyjne zarządzanie szkolnictwem wyższym oparte na wskaźnikach ilościowych nie zapewniły oczekiwanego wzrostu jakości kształcenia i badań naukowych, ponieważ jakość zarządzania szkołami wyższymi pozostawiła wiele do życzenia.

Oczekiwany wzrost mobilności wertykalnej i horyzontalnej studentów nie nastąpił, bo uczelnie publiczne i niepubliczne w małym stopniu dostosowały się do wymogów Procesu Bolońskiego i zaleceń Unii Europejskiej. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie standardów kształcenia nie stwarzało odpowiednich zachęt i możliwości do realizacji właściwej realizacji procesu integracji szkolnictwa wyższego w Polsce w ramach Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Podejście ilościowe do systemu zapewnienia wysokiego poziomu jakości kształcenia w Polsce nie stworzyło warunków mobilizujących szkoły wyższe i studentów do poprawy jakości kształcenia oraz nie umożliwiło pełną realizację celów Procesu Bolońskiego. Jednocześnie, oportunistyczne podejście władz i pracowników uczelni oraz studentów do realizacji celów omawianego rozporządzenia przyczyniło się do tego, że nie zostały osiągnięte zamierzone, pożądane rezultaty.

5. Cele i przebieg zastąpienie standardów kształcenia Krajowymi Ramami Kwalifikacji

Nowela ustawy - „Prawo o szkolnictwie Wyższym” z dnia 18 marca 2011 r.²³ zastępuje standardy kształcenia, oparte na ilościowych wskaźnikach, wdrożeniem tzw. Krajowych Ram Kwalifikacji, które określają efekty kształcenia, od strony jakościowej, w wyznaczonych obszarach kształcenia. Na ich podstawie uczelnie mają opracować zakładane efekty kształcenia na kierunkach studiów na których zamierzają kształcić studentów, dla studiów pierwszego i drugiego stopnia przyjętego profilu kształcenia (ogólnoakademickiego i praktycznego). Zmiany te radykalnie zwiększają autonomię programowa szkół wyższych i pozwalają na uruchamianie autorskich kierunków studiów, przy wsparciu autorytetów naukowych, pracodawców i ekspertów w dziedzinie gospodarki. Wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji ma zapewnić porównywalność dyplomów polskich uczelni z dyplomami innych krajów europejskich.

Czy polskie uczelnie wykorzystają wzrost samodzielności w kształtowaniu realizowanych i nowo uruchamianych kierunków programów studiów? Czy potrafią właściwie wykorzystać nowe rozwiązania prawne ujęte w ponad 80 znowelizowanych rozporządzeniach i zarządzeniach wykonawczych do znowelizowanej ustawy?

Wstępne badania prowadzone w tym zakresie nie napawają optymizmem. Znajomość znowelizowanej ustawy „Prawo o szkolnictwie Wyższym”²⁴ i wymienionych powyżej, podstawowych rozporządzeń wykonawczych do tej ustawy jest wśród osób profesorów i doktorów

23 Dzienni Ustaw Nr 84, z 2011 r., poz. 455.

24 Tekst ujednolicony z dnia 23 maja 2011 r., www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/szkolnictwo-wyzsze/arttykul/ujednolicony-tekst-ustawy-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym

zatrudnionych w uczelniach pozostawia wiele do życzenia.

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 5 października 2011 roku²⁵ w sprawie warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia określa w rozdziale 2 warunki jakie musi spełniać program kształcenia, oraz opis kwalifikacji pierwszego i drugiego stopnia.²⁵ Do nich, między innymi, należą:

- opracowany program kształcenia dla określonego kierunku i poziomu kształcenia oraz profili kształcenia na tym kierunku musi obejmować:
 - opis zakładanych efektów kształcenia w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych, wybranych z efektów kształcenia dla obszaru lub obszarów kształcenia, z których został wyodrębniony kierunek,
 - program studiów, stanowiący opis procesu kształcenia prowadzącego do uzyskania tych efektów;
- program studiów dla danego poziomu i profilu kształcenia powinien, między innymi, określać:
 - moduły kształcenia (zajęcia lub grupy zajęć) wraz z przypisanymi do każdego modułu zakładanymi efektami kształcenia oraz liczbą punktów ECTS (poprawnie opisane w sylabusach);
 - sposoby weryfikacji zakładanych efektów kształcenia,
 - plan studiów prowadzonych w formie stacjonarnej lub niestacjonarnej;
- opracowany program kształcenia musi uwzględniać wyniki monitorowania kariery zawodowej swoich absolwentów oraz wyniki przeprowadzonej analizy zgodności zakładanych efektów kształcenia z potrzebami rynku pracy,
- przy opracowaniu programu kształcenia należy wykorzystywać wzorce międzynarodowe,
- w trakcie realizacji jednostka organizacyjna uczelni prowadząca dany kierunek studiów może wprowadzić zmiany w celu doskonalenia programu, które jednak nie mogą być wprowadzone w trakcie cyklu kształcenia.

Z powyższego wynika, że kluczowe znaczenie w opracowaniu programu kształcenia posiada opis zakładanych efektów kształcenia dla danego kierunku, poziomu i profilu kształcenia, które jednocześnie muszą:

- być zgodne z wybranymi efektami kształcenia dla obszaru lub kilku obszarów kształcenia, z których został wyodrębniony kierunek,

²⁵ Dziennik Ustaw Nr 243 z 2011 r., poz.1445.

- odpowiadać potrzebom rynku pracy dziś i w przyszłości,
- uwzględniać wzorce międzynarodowe,
- być powiązane z modułami kształcenia i przypisanym im liczbami punktów ECTS.

Opracowanie programu kształcenia, programu studiów opisu zakładanych efektów kształcenia powinno rozpoczynać się od analizy rynku pracy i monitorowania kariery zawodowej swoich absolwentów, a nie od mechanicznego przenoszenia efektów kształcenia dla obszaru lub obszarów kształcenia, z których został wyodrębniony kierunek, do opracowywanego opisu zakładanych efektów kształcenia tego kierunku studiów.

Jednocześnie należy unikać mechanicznego przypisywania liczby punktów ECTS realizowanym dotychczas przedmiotom, bo w ten sposób utrwała się dotychczasowy program kształcenia, który wymaga gruntownej przebudowy, a nie kosmetycznych zmian w ilości przypisanych punktów. Przypisanie określonej ilości punktów ECTS wyodrębnionym modułom kształcenia, powinny być konsekwencją ilości godzin zajęć wymagających bezpośredniego udziału nauczycieli akademickich i studentów oraz rzeczywistemu nakładowi czasu pracy studenta w ramach samokształcenia i pracy własnej (projekty, opracowania, praktyki, staże, itp.). Sztuczne przyjęcie zasady głoszącej, że 1 punkt ECTS powinien odpowiadać 25-30 godzin łącznej pracy studenta (z bezpośrednim udziałem nauczyciela akademickiego i bez tego udziału) budzi poważne wątpliwości co do takiego sposobu przypisywania poszczególnym modułom kształcenia.²⁶ Studenci różnią się zdolnościami, poziomem inteligencji, sposobem i efektywnością samokształcenia, dotychczas zgromadzoną wiedzą i wielu innymi cechami, które sprawiają, że dla opanowania w ramach samokształcenia i pracy własnej określonej wiedzy, zdobycia określonych umiejętności i kompetencji społecznych muszą przeznaczyć różną ilość czasu pracy. Każde uśrednienie związane jest tu z określonym błędem szacunku.

Przypisywanie konkretnym modułom kształcenia punktów ECTS i odpowiadającym im zakładanych efektów kształcenia stanowić będzie podstawową trudność w programowaniu kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów i spowoduje problemy do rozwiązania w trakcie jakościowej oceny kształcenia. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że pierwsze programy kształcenia dla konkretnych kierunków studiów będą budzić wiele zastrzeżeń. Z czasem wydziały nauczą się prawidłowo wykorzystywać Krajowe Ramy Kształcenia i postępować zgodnie z wydanymi przez Ministra Szkolnictwa Wyższego rozporządzeniami wykonawczymi do znowelizowanej w marcu 2011 roku ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym.

²⁶ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 14 września 2011 r. w sprawie warunków i trybu przenoszenia zajęć zaliczonych przez studenta, Dziennik Ustaw Nr 201 z 2011 r., poz. 1187.

Podstawowa jednostka uczelni, która nie posiada uprawnień do nadawania stopnia naukowego doktora habilitowanego w danej dyscyplinie, może przeprowadzać „zmiany zajęć dydaktycznych” (bez względu na to co to znaczy), mających na celu doskonalenie programu kształcenia, za które student może uzyskać łącznie nie więcej niż 30% punktów ECTS, jeśli zmiany te nie wywołują zmian efektów kształcenia w programie kształcenia dla danego kierunku studiów. Tego rodzaju korekty nie wymagają zgody ministra właściwego do szkolnictwa wyższego na prowadzenie kierunku studiów oraz opinii Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Nieprecyzyjne użycie słów: „na prowadzenie kierunku” w tym rozporządzeniu rodzi wątpliwości co ono oznacza:

- dalsze prowadzenie, już obecnie istniejących kierunków studiów;
- lub dotyczy zmian wprowadzonych dopiero po wdrożeniu nowego programu kształcenia, zgodnego z wymogami Krajowych Ram Kwalifikacji.

Szkoły wyższe przyjmują pierwszy wariant i unikają „zmian zajęć dydaktycznych”, czyli utrwalają dotychczas realizowany program studiów na istniejących dotychczas kierunkach, i do nich dopasowują zakładane efekty kształcenia, dbając o to były one (w jakimś stopniu) formalnie zgodne z ustalonymi przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego efektami kształcenia dla obszaru kształcenia lub kilku obszarów kształcenia. Praktycznie oznacza to:

- konieczność wykonania biurokratycznej pracy ustalonej, wymaganej i opisanej przez ministerstwo w rozporządzeniach, bez uwzględnienia potrzeb rynku pracy dziś i w przyszłości oraz wzorców międzynarodowych;
- utrzymania istniejących obecnie kierunków studiów z realizowanymi dotychczas programami studiów i realizowanymi bez zmian przedmiotami oraz punktami ECTS;
- czyli przeprowadzenia prac pozorowanych, po części zgodnych z wymogami formalnymi omawianego rozporządzenia, które pozwalają na zachowanie status quo; a przecież nie o to w noweli ustawy – Prawo szkolnictwie wyższym chodziło.

Postępowanie uczelni jest wymuszone sposobem wdrożenia Krajowych Ram Kwalifikacji przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Szkoły wyższe w bieżącym roku akademickim opracowują dokumentację, która pozwala im przetrwać i dlatego też opisują istniejące kierunki. Należy żywić nadzieje, że w przyszłym roku akademickim zwrócą całą swą uwagę na tworzenie nowych kierunków i generalną modernizację istniejących. Czy tak się stanie – zobaczymy w najbliższej przyszłości. Z prowadzonych przez autora wieloletnich badań wynika, że częściowe i pozorowanie wdrożenia reformy szkolnictwa wyższego jest silną stroną znacznej części

publicznych i niepublicznych uczelni w Polsce. Nie stwarza to szans na awans tych szkół w rankingu europejskim i światowym szkolnictwa wyższego.

Na pewno najlepsze uczelnie publiczne i niepubliczne skorzystają z okazji jaką daje im realizowana obecnie reforma szkolnictwa w Polsce i gruntownie zmodernizują obecne oraz uruchomią nowe, dostosowane do potrzeb rynku pracy kierunki studiów. Należy żywić nadzieje, że część szkół wyższych spełni wymogi i oczekiwania zawarte w nowelizowanych aktach prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego w Polsce i dostosuje się do wymogów europejski i światowych standardów .

Zakończenie

W odpowiedzi na pytanie postawione opracowania trzeba wyraźnie podkreślić, że w szkolnictwie wyższym mają sens tylko szybkie zmiany ewolucyjne, za którymi opowiedziała się większość badanych przez autora profesorów. Na wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji i związanego z nim systemu zapewnienia jakości w uczelniach mieliśmy 5 lat – od 2005 do 2010. Do tego przedsięwzięcia Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego zabrało się z pewnym opóźnieniem, a szkoły wyższe także się nie śpieszyły z rozpoczęciem prac przygotowawczych, a część z nich wręcz oczekiwało na odwołanie reformy.

Dziś musimy przyspieszyć realizację wyznaczonych przez MNSW zadań, ale nie może się to dokonać kosztem jakości realizowanych przedsięwzięć. Wdrażane zmiany nie są rewolucyjne, Były one omawiane i zalecane w ramach Procesu Bolońskiego, którego Polska jest sygnatariuszem oraz przez organy Unii Europejskiej, do której od lat należymy. Dla krajów, które stopniowo reformowały szkolnictwa wyższego zmiany w programach kształcenia na studiach menedżerskich były realizowane stopniowo, ewolucyjnie. Dlatego też znacznie wyprzedzają nas na listach rankingowych. Dziś musimy dołożyć starań, aby ten dystans zmniejszyć poprzez przyspieszona projakościową i prorynkowa restrukturyzacje funkcjonowania uczelni publicznych i niepublicznych, w tym zwłaszcza kierowania nimi. Od tempa wzrostu jakości zarządzania nimi zależeć będzie rozwój szkolnictwa wyższego i nauki w polskich szkołach wyższych.

Literatura

1. *Dyrektywa 2005/36/WE Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z dnia 7 września 2005 r. w sprawie uznawania kwalifikacji zawodowych*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L. 05.255, 22 z póź. zm.
2. *Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego – realizacja celów. Komunikat z konferencji europejskich ministrów ds. szkolnictwa wyższego*, Bergen 20 maja 2005 r., www.nauka.gov.pl

3. *Informacja o konferencji ministrów właściwych do szkolnictwa wyższego, krajów sygnatariuszy Procesu Bolońskiego*, która odbyła się w dniach 19 – 20 maja 2005 r., www.bologna-bergen2005.no, data odczytu 22.01.2011 r.
4. *Ranking Web of Word Universities*, January 2012, http://www.webometrics.info/top500_europe.asp?offset=400 data odczytu 22.01.2011 r.
5. *Ranking Web of Word Universities* – January 2012, http://www.webometrics.info/ab_out_rank.html , data odczytu 22.01.2011 r.
6. *Ranking Web of Word Business Schools by Country*, January 2012, <http://www.webometrics.info> , data odczytu 22.01.2011 r.
7. *Ranking Web of Word Universities*, January 2012, http://www.webometrics.info/Size_by_Domain_World.asp data odczytu 22.01.2011 r.
8. *Ranking Web of Word Universities*, January 2012, <http://www.webometrics.info/top12000.asp?offset=1000> data odczytu 22.01.2011 r.
9. *Ramowa Struktura Kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego*, Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji Danii, luty 2005, tłum. MNiSW, www.nauka.gov.pl, data odczytu 22.01.2011 r.
10. *Reforma szkolnictwa wyższego*, www.nauka.gov.pl/ministerstwo/aktualności/, data odczytu 05.04.2011 r.
11. *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 roku w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków i poziomów kształcenia poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki*, Dziennik Ustaw 2007 r. Nr 164, z poz. 1166, z późn. zm.
12. *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 14 września 2011 r. w sprawie warunków i trybu przenoszenia zajęć zaliczonych przez studenta*, Dziennik Ustaw Nr 201 z 2011 r., poz. 1187.
13. *Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 5 października 2011 roku w sprawie warunków prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia*, Dziennik Ustaw Nr 243 z 2011 r., poz.1445.
14. *Rozporządzenia wykonawcze do ustawy o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw* (zwana krótko nowelą prawa o szkolnictwie wyższym), www.bip.nauka.gov.pl, data odczytu 22.01.2012 r.
15. *Standardy i wskazówki zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*, Materiały z Konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa Wyższego, Bergen 19-20 maja 2005 r., Warszawa 2005r. www.nauka.gov.pl, data odczytu 22.01.2011 r.
16. *Stanowisko Prezydium KRASP w sprawie dokumentu ministerstwa „Nowy model zarządzania szkolnictwem wyższym” z dnia 17 kwietnia 2009 r.*, www.krasp.org.pl , odczyt 24.08.2009 r.
17. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010-2020. Projekt środowiskowy*, t. 1, www.krasp.org.pl, data odczytu 08.03.2010 r.
18. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku i Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, www.uczelnia2020.pl , data odczytu 08.03.2010 r.
19. *Tekst ujednoczony Ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 3 lipca 2005 r.*, www.nauka.gov.pl/szkolnictwo-wyzsze/szkolnictwo-wyzsze/artukul/ujednoczony-tekst-ustawy-prawo-o-szkolnictwie-wyzszym/
20. *Ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku*, Dziennik Ustaw, 2005 r., Nr 164, z poz. 1365 z późn. zm.
21. *Ustawa o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw*, zwana krótko nowelą prawa o szkolnictwie wyższym, Dziennik Ustaw, 2011 r., nr 84, poz.455.

22. Wawak T., *Jakość zarządzania na uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwestorów – wyniki badań*, [w:] „Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych”, praca zbiorowa pod red. naukowa
23. T.Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011
24. Wawak T., *Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym - uwarunkowania specyfika w Polsce*, [w:] „Komunikacja i jakość w zarządzaniu”, praca zbiorowa pod red. naukowa T.
25. Wawaka, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010 r., tom II
26. *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej z dnia 23.04.2008 r. w sprawie ustanowienia Europejskich Ram Kwalifikacji do uczenia się przez całe życie*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 111 z 6.05.2008 r., s. 1., <http://eur-lex.europa.eu>, data odczytu
27. *Załącznik nr 1 z 31 maja 2011 r. ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw* (zwana krótko nowelą prawa o szkolnictwie wyższym), www.nauka.gov.pl, data odczytu 22.07.2011 r.