PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 481 • 2017

Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Agnieszka Piasecka
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
e-mail: agnieszka.piasecka@umcs.lublin.pl

OCENA STOPNIA WYKORZYSTANIA WEWNĘTRZNYCH SYSTEMÓW ZAPEWNIENIA JAKOŚCI KSZTAŁCENIA W PROCESACH ZARZĄDZANIA W POLSKICH SZKOŁACH WYŻSZYCH

ASSESSMENT OF THE USE OF INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEMS IN THE MANAGEMENT PROCESSES AT POLISH HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

DOI: 10.15611/pn.2017.481.05
JEL Classification: I23

Streszczenie: Jednym z zadań Procesu Bolońskiego jest zapewnienie wysokiej jakości kształcenia w szkołach wyższych. Oznacza to konieczność budowania wewnętrznych i zewnętrznych systemów zapewnienia jakości w oparciu o określone standardy. W artykule zaprezentowano europejskie standardy z zakresu wewnętrznego zapewnienia jakości kształcenia. Omówiono także wyniki badań empirycznych, które zostały przeprowadzone w 100 wydziałach polskich uczelni. Celem badań było udzielenie odpowiedzi na pytanie: Czy i jeżeli tak, to w jakim stopniu w polskich uczelniach wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia są wykorzystywane w procesie zarządzania? Wyniki badań wskazują, że działania realizowane w ramach wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia są wykorzystywane w procesie realizowania funkcji kierowniczych w stopniu średnim (planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących zasobów, klientów, dostawców, organizowanie kierunków i programów kształcenia, kontrolowanie działań i realizacji celów) oraz wysokim (planowanie i podejmowanie decyzji w zakresie prowadzenia kierunków studiów, motywowanie pracowników).

Słowa kluczowe: polskie szkoły wyższe, wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia, zarządzanie.

Summary: One of the purposes of the Bologna process is to ensure high quality education in higher education institutions. This implies the need to build internal and external quality assurance systems based on specific standards. The article presents European standards for internal quality assurance in higher education. The results of empirical research were also discussed. The research was conducted in 100 faculties of Polish higher education institutions. The aim of the research was to answer the question: whether and to what degree internal quality assurance systems are used in

the management process in Polish universities? The results of the research indicate that activities within internal quality assurance systems are used in the process of planning and decision making about resources, customers, suppliers, organization of courses and programs, controlling activities and achieving goals (to average degree) and planning and decision making regarding courses of studies, motivating employees (to high degree).

Keywords: Polish higher education institutions, internal quality assurance systems, management processes.

1. Wstęp

Istotną determinantą zmian w polskim szkolnictwie wyższym jest Proces Boloński, którego Polska jest uczestnikiem od 1999 roku. Obecnie nadrzędnym celem tego procesu jest rozwój Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW), między innymi w obszarze zapewnienia jakości kształcenia. Postulowane działania dotyczą opracowania, wdrożenia i doskonalenia zewnętrznych i wewnętrznych systemów zapewnienia jakości[1]. Aby ułatwić organizacjom działającym w obszarze szkolnictwa wyższego oraz samym uczelniom budowanie wspomnianych systemów, zostały opublikowane standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w EOSW.

W polskich szkołach wyższych, w świetle przepisów prawnych, wewnętrzne systemy zapewnienia jakości powinny być wdrażane od roku akademickiego 2007/2008, a ich podstawowy cel to osiągnięcie wysokiej jakości kształcenia. Systemy te funkcjonują na poziomie uczelni i/lub jednostek organizacyjnych szkół wyższych.

Analiza standardów i wskazówek dotyczących wewnętrznego zapewnienia jakości kształcenia w EOSW wskazuje na możliwość postrzegania tych systemów w kategoriach narzędzia zarządzania. Interesujące jest zatem pytanie: Czy i jeżeli tak, to w jakim stopniu w polskich uczelniach wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia są wykorzystywane w procesie zarządzania? Celem niniejszego opracowania jest udzielenie odpowiedzi na postawione pytanie poprzez przedstawienie wyników badań ankietowych zrealizowanych w podstawowych jednostkach organizacyjnych polskich szkół wyższych, jakimi są wydziały.

2. Wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia w świetle europejskich standardów

W ramach Procesu Bolońskiego przedstawiciele państw członkowskich spotykają się cyklicznie (średnio co dwa lata) w celu oceny podjętych działań oraz wytycze-

[1] Autorka przyjmuje, iż system zapewnienia jakości dotyczy przede wszystkim procesu kształcenia w szkole wyższej, stąd w dalszej części opracowania stosowane będzie określenie: system zapewnienia jakości kształcenia.

nia nowych, priorytetowych zadań. Na jednym z takich spotkań, w Bergen w roku 2005, zostały przyjęte po raz pierwszy europejskie standardy i wskazówki z zakresu zapewnienia jakości kształcenia (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*), natomiast ich znowelizowana wersja – w Erywaniu w roku 2015. Standardy te dotyczą:

- wewnętrznego zapewnienia jakości w instytucjach szkolnictwa wyższego,
- zewnętrznego zapewnienia jakości szkolnictwa wyższego,
- agencji zewnętrznego zapewnienia jakości.

Podstawowe cele nowej wersji standardów, skrótowo nazywanych ESG, zostały określone jako:

- ustanowienie wspólnych ram odniesienia dla funkcjonowania systemów zapewnienia jakości na poziomie europejskim, krajowym i instytucjonalnym,
- umożliwienie zapewnienia i doskonalenia jakości szkolnictwa wyższego w EOSW,
- wspieranie wzajemnego zaufania poprzez ułatwienie uznawalności oraz mobilności,
- dostarczenie informacji na temat zapewnienia jakości w EOSW [*Standards and Guidelines*… 2015, s. 5–6].

Koncentrując się na wewnętrznym zapewnieniu jakości, należy stwierdzić, że między obydwoma wersjami standardów występują pewne różnice. W tabeli 1 przedstawiono krótką charakterystykę wymienionych standardów.

Tabela 1. Charakterystyka standardów dotyczących wewnętrznego zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego przyjętych w 2005 oraz 2015 roku

Standardy i wskazówki dotyczące wewnętrznego zapewnienia jakości kształcenia	
Bergen – 2005	Erywań – 2015
1	2
1. Polityka oraz procedury zapewnienia jakości Uczelnie powinny posiadać politykę oraz związane z nią procedury w zakresie jakości oraz standardów oferowanych przez siebie programów i ich efektów. Powinny także przyjąć na siebie zobowiązanie do rozwoju kultury, która uznaje znaczenie jakości, oraz jej zapewnienia w ich funkcjonowaniu. W tym celu instytucje powinny opracować i wprowadzić w życie strategię na rzecz ciągłej poprawy jakości. Strategia, polityka oraz procedury powinny posiadać formalny status i być powszechne dostępne. Powinny również przewidywać określone funkcje dla studentów oraz innych zainteresowanych stron.	**1. Polityka zapewnienia jakości** Uczelnie powinny posiadać politykę zapewniania jakości, która jest upubliczniona i tworzy element zarządzania strategicznego. Wewnętrzni interesariusze powinni rozwijać i wdrażać tę politykę za pomocą odpowiednich struktur i procesów, przy zaangażowaniu zewnętrznych interesariuszy. **2. Opracowanie i zatwierdzanie programów** W uczelniach powinny być realizowane procesy prowadzące do opracowania i zatwierdzania programów. Programy te powinny być kształtowane w taki sposób, aby spełniać wyznaczone cele, w tym założone efekty kształcenia. Kwalifikacje wynikające z programu powinny być jednoznacznie określone oraz zakomunikowane, a także powinny odnosić się do właściwego poziomu krajowych ram kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego oraz, konsekwentnie,

Tabela 1, cd.

1	2
2. Zatwierdzanie, monitoring oraz okresowy przegląd programów i ich efektów Uczelnie powinny dysponować oficjalnymi mechanizmami zatwierdzania, okresowego przeglądu, monitorowania swoich programów oraz ich efektów. **3. Ocenianie studentów** Studenci powinni być oceniani według opublikowanych i konsekwentnie stosowanych kryteriów, przepisów i procedur, z uwzględnieniem założonych efektów kształcenia. **4. Zapewnienie jakości kadry dydaktycznej** Uczelnie powinny posiadać metody gwarantujące, aby kadra prowadząca zajęcia dla studentów dysponowała odpowiednimi kwalifikacjami i kompetencjami. Metody te powinny być dostępne dla osób prowadzących zewnętrzne przeglądy i stanowić przedmiot komentarza w raportach. **5. Zasoby do nauki oraz środki wsparcia dla studentów** Uczelnie powinny zagwarantować, aby zasoby wspomagające naukę studentów były wystarczające i odpowiednie dla każdego z oferowanych programów. **6. Systemy informacyjne** Uczelnie powinny gromadzić, analizować i wykorzystywać stosowne informacje dotyczące skutecznego zarządzania oferowanymi programami studiów oraz innymi działaniami. **7. Publikowanie informacji** Uczelnie powinny w regularnych odstępach czasu publikować aktualne, bezstronne i obiektywne informacje – zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym – na temat oferowanych przez siebie programów i ich efektów.	do Ram Kwalifikacji dla Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego*. **3. Uczenie się, nauczanie i ocenianie zorientowane na studentów** Uczelnie powinny zapewnić, aby programy kształcenia były prowadzone w sposób, który zachęca studentów do aktywności w procesie uczenia się, a także by ocena studentów uwzględniała to podejście. **4. Przyjmowanie, postęp w studiowaniu i wydawanie dyplomów studentom** Uczelnie powinny całościowo stosować uprzednio określone i opublikowane regulacje dotyczące wszystkich etapów „ścieżki edukacyjnej studenta", na przykład: przyjmowania na studia, postępu w nauce, uznawalności i wydawania dyplomów. **5. Kadra dydaktyczna** Uczelnie powinny zapewnić sobie kompetentna kadrę dydaktyczną. Uczelnie powinny stosować sprawiedliwe i przejrzyste procesy rekrutacji i rozwoju zawodowego kadry. **6. Zasoby do nauki oraz wsparcie dla studentów** Uczelnie powinny wdrażać działania związane z finansowaniem aktywności w procesie uczenia się i nauczania, a także zapewnić adekwatne i łatwo dostępne zasoby edukacyjne oraz wsparcie dla studentów. **7. Zarządzanie informacjami** Uczelnie powinny zapewnić gromadzenie, analizę i zastosowanie odpowiednich informacji do skutecznego zarządzania swoimi programami i innymi działaniami. **8. Publikowanie informacji** Uczelnie powinny publikować informacje o swoich działaniach, w tym dotyczące programów, które to informacje są przejrzyste, odpowiednie, obiektywne, aktualne i powszechnie dostępne. **9. Bieżące monitorowanie i cykliczny przegląd programów** Uczelnie powinny monitorować i na bieżąco weryfikować swoje programy, aby zapewnić realizację celów wskazanych w tych programach, a także odpowiednio uwzględnić potrzeby studentów i społeczeństwa. Ta weryfikacja powinna prowadzić do ciągłego doskonalenia programów. Każde działanie zaplanowane lub podjęte w konsekwencji monitorowania i weryfikacji

1	2
	programów powinno zostać zakomunikowane wszystkim interesariuszom. **10. Cykliczne zewnętrzne zapewnienie jakości** Uczelnie powinny podlegać zewnętrznemu zapewnianiu jakości zgodnemu z ESG, na zasadzie regularności.

* Ramy kwalifikacji to opis określonych kwalifikacji uzyskanych w procesie kształcenia na określonym poziomie edukacji w określonym kraju. Krajowe Ramy Kwalifikacji (KRK) dotyczą konkretnego państwa i w przypadku uczestnictwa w Procesie Bolońskim powinny być opracowane na podstawie ramowej struktury kwalifikacji przyjętej dla Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (RK EOSW). RK EOSW wyróżniają trzy poziomy kwalifikacji związane z programami studiów, uwzględniające określone efekty kształcenia [Kraśniewski 2011, s. 10; *Ramowa struktura…* 2005, s. 29].

Źródło: opracowanie własne na podstawie [*Standardy i wskazówki…* 2005, s. 14–18; *Standards and Guidelines*… 2015, s. 8–13].

Analizując przedstawione w tabeli 1 standardy, można zauważyć, że w nowej wersji ESG podkreślono fakt, iż proces kształcenia składa się z dwóch elementów, tj. uczenia się i nauczania. Zwrócono także większą uwagę na rolę interesariuszy w procesie realizowania polityki zapewnienia jakości, zarządzania informacjami oraz zorientowanie uczelni na studenta. Wskazano też na obowiązek regularnego poddawania się przez szkoły wyższe/jednostki organizacyjne szkół procedurze zewnętrznej oceny.

Wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia (WSZJK), funkcjonujący w oparciu o europejskie standardy i wskazówki[2], może być wykorzystany przez kierownictwo uczelni czy jednostki organizacyjnej w procesie zarządzania szkołą wyższą. Informacje pozyskiwane w ramach WSZJK mogą stanowić podstawę do podejmowania decyzji związanych nie tylko z procesem kształcenia studentów, ale także z innymi obszarami działania uczelni.

3. Ocena stopnia wykorzystania wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia w procesach zarządzania w polskich szkołach wyższych – wyniki badań empirycznych[3]

3.1. Metodyka badań

Celem przeprowadzonych badań było dokonanie oceny, w jakim stopniu elementy wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia, funkcjonujących w pol-

[2] Na podstawie badań przeprowadzonych przez Izabelę Kwiatkowską-Sujkę i Mieczysława Sochę stan adaptacji nowej wersji standardów i wskazówek ESG 2015 w polskich uczelniach można ocenić jako dobry [Tutko 2016, s. 282–285].

[3] Prezentowane w niniejszym opracowaniu, niepublikowane wcześniej wyniki badań stanowią część badań empirycznych, zrealizowanych w latach 2011–2014 w ramach projektu badawczego pt. *Systemy zapewnienia jakości w polskich szkołach wyższych*, sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki. Szersze omówienie wyników badań dotyczących projektu znajduje się w [Piasecka 2015].

skich uczelniach na podstawie europejskich standardów z tego zakresu z roku 2005, są wykorzystywane przez kierownictwo jednostek organizacyjnych w procesie zarządzania.

Postępowanie badawcze prowadzące do realizacji tak postawionego celu składało się z następujących etapów:

1. Dogłębne określenie problematyki wewnętrznych systemów zapewnienia jakości, obejmującej w szczególności zagadnienia dotyczące: standardów i wskazówek zapewnienia jakości w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, uwarunkowań i elementów wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia funkcjonujących w polskich szkołach wyższych.

2. Zrealizowanie badań empirycznych. W tym celu przygotowano bazę danych polskich szkół wyższych, wytypowanych do wzięcia udziału w badaniach. Dobór do próby miał charakter celowy. Opracowano narzędzie badawcze – kwestionariusz ankietowy, skierowany do dziekanów. W kwestionariuszu zawarto pytania odnoszące się do wybranych działań podejmowanych w ramach elementów wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, które mogą być wykorzystywane w procesie zarządzania w szkole wyższej, tj. w realizacji funkcji kierowniczych, do których należą: planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie. Kwestionariusze ankiety wysłano do 432 wydziałów szkół wyższych, otrzymano 100 wypełnionych, co stanowi ok. 23% badanej populacji[4]. Uzyskane wyniki zostały uzupełnione o wywiady przeprowadzone w wybranych jednostkach.

3. Przeprowadzenie analizy uzyskanych danych empirycznych z wykorzystaniem metod statystycznej i graficznej prezentacji danych (IBM SPSS Statistics 20, Excel 2010).

4. Dokonanie oceny stopnia wykorzystywania w procesie zarządzania na poziomie wydziału wyników działań realizowanych w ramach WSZJK oraz sformułowanie wniosków.

Badania zostały wykonane w latach 2011–2014, wzięło w nich udział 100 jednostek organizacyjnych szkół wyższych (wydziałów), kwestionariusze zostały wypełnione przez dziekanów lub pełnomocników dziekanów.

3.2. Wyniki badań

W tabeli 2 przedstawiono wybrane statystyki dotyczące pozyskanego materiału empirycznego, w tabeli 3 zaś – deklarowane działania realizowane w ramach elementów WSZJK przyporządkowane do poszczególnych funkcji kierowniczych w badanych wydziałach szkół wyższych.

---

[4] Autorka przyjęła założenie, iż badane jednostki powinny być zróżnicowane pod względem organu założycielskiego oraz typu szkoły wyższej. Z uwagi na to, iż struktura próby badawczej nie odzwierciedla układu populacji generalnej, wnioski z przeprowadzonych badań mogą zostać uogólnione tylko w odniesieniu do próby badawczej.

Tabela 2. Wybrane statystyki dotyczące pozyskanego materiału badawczego

Funkcje kierownicze	Obserwacje					
	ważne		braki danych		ogółem	
	N	procent	*N*	procent	*N*	procent
Planowanie	66	66,0%	34	34,0%	100	100,0%
Planowanie	94	94,0%	6	6,0%	100	100,0%
Organizowanie	75	75,0%	25	25,0%	100	100,0%
Motywowanie	92	92,0%	8	8,0%	100	100,0%
Kontrolowanie	87	87,0%	13	13,0%	100	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

W analizie uzyskanych wyników badań zwraca uwagę wysoki odsetek braku odpowiedzi na pytania dotyczące zastosowania elementów WSZJK w procesie planowania i podejmowania decyzji dotyczących zasobów, klientów, dostawców jednostki (34%) oraz organizowania kierunków i programów kształcenia (25%). Można przypuszczać, że powodem braku odpowiedzi jest fakt, iż wymienione działania nie są brane pod uwagę w wymienionych funkcjach lub nie są realizowane w badanych wydziałach.

Tabela 3. Częstość deklarowanych działań realizowanych w ramach elementów WSZJK przyporządkowanych do poszczególnych funkcji kierowniczych w badanych wydziałach szkół wyższych

Funkcja kierownicza	Działania	Odpowiedzi twierdzące	
		N	procent obserwacji
1	2	3	4
Planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących zasobów, klientów, dostawców	Zbieranie opinii pracodawców	56	84,8
	Ankietyzacja studentów	53	80,3
	Ankietyzacja absolwentów	38	57,6
	Okresowa ocena nauczycieli akademickich	38	57,6
	Inne	7	10,6
Planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących nowych oraz realizowanych kierunków i programów kształcenia	Zbieranie opinii pracodawców	86	91,5
	Ankietyzacja studentów	71	75,5
	Ankietyzacja absolwentów	52	55,3
	Ankietyzacja pracowników	37	39,4
	Inne	9	9,6
Organizowanie kierunków i programów kształcenia	Przeprowadzanie przeglądu wymagań stawianych pracom dyplomowym, egzaminom	59	78,7
	Ankietyzacja studentów	60	80,0
	Ankietyzacja absolwentów	41	54,7

Tabela 3, cd.

1	2	3	4
	Okresowa ocena nauczycieli akademickich	40	53,3
	Inne	9	12,0
Motywowanie pracowników	Okresowa ocena nauczycieli akademickich	84	91,3
	Ankietyzacja studentów	45	48,9
	Ewaluacja zajęć dokonywana przez prowadzących	86	93,5
	Hospitacja zajęć przez przełożonego	72	78,3
	Inne	8	8,7
Kontrolowanie działań i realizacji celów	Zbieranie opinii pracodawców	68	78,2
	Ankietyzacja studentów	71	81,6
	Ankietyzacja absolwentów	50	57,5
	Obliczanie mierników skuteczności procesu kształcenia	40	46,0
	Obliczanie własnych mierników efektywności funkcjonowania	29	33,3
	Inne	5	5,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Aby dokonać oceny uwzględnienia wyników działań podejmowanych w ramach WSZJK funkcjonujących w badanych wydziałach w procesie realizacji funkcji kierowniczych, określono wskaźniki stopnia wykorzystania działań, które przedstawiają, w ilu procentach w odniesieniu do funkcji kierowniczych są stosowane wybrane działania z obszaru WSZJ[5]. Przyjęto, że ocena będzie opierała się na czterech przedziałach:

1) 0–30% niski stopień wykorzystania,
2) 31–60% średni stopień wykorzystania,
3) 61–80% wysoki stopień wykorzystania,
4) 81–100% bardzo wysoki stopień wykorzystania.

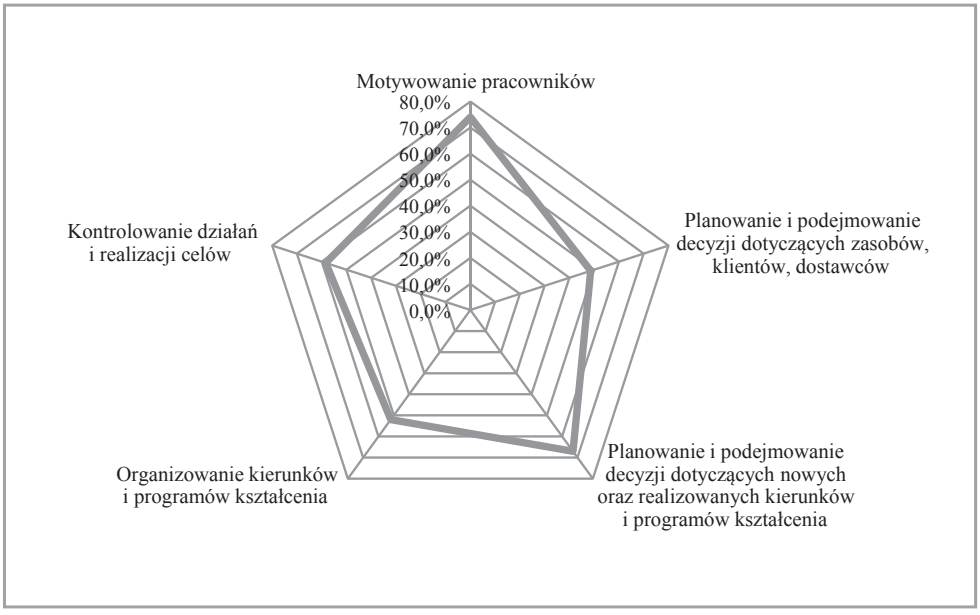
Poszczególne wskaźniki osiągnęły wartości:

- planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących zasobów, klientów, dostawców: 48,6%

[5] Przyjęto, że w realizacji każdej funkcji może być uwzględnionych *n* działań realizowanych w ramach WSZJ i każde działanie ma taką samą wagę. Działanie może być zadeklarowane jako spełnione {1} lub niespełnione {0}. Wskaźnik obrazujący stopień wykorzystania (Ww) w realizacji funkcji działań WSZJK obliczono zatem według wzoru:
Ww = liczba działań przyporządkowanych do danej funkcji kierowniczej zadeklarowanych jako spełnione/liczba wszystkich działań *n* przyporządkowanych do danej funkcji. Z obliczeń wyłączono działania określone jako „inne".

- planowanie i podejmowanie decyzji dotyczących nowych oraz realizowanych kierunków i programów kształcenia: 67,1%
- organizowanie kierunków i programów kształcenia: 52,0%
- motywowanie pracowników: 74,0%
- kontrolowanie działań i realizacji celów: 58,4%.

Na rys. 1 przedstawiono wskaźniki stopnia wykorzystania działań podejmowanych w ramach WSZJK w procesie realizowania poszczególnych funkcji zarządczych.



Rys. 1. Wykres radarowy wskaźników stopnia wykorzystania działań podejmowanych w ramach WSZJ w realizowaniu poszczególnych funkcji zarządczych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań własnych.

Analizując uzyskane wyniki badań, należy stwierdzić, iż wyniki działań realizowanych w ramach WSZJK w stopniu wysokim są wykorzystywane w procesie motywowania pracowników oraz planowania i podejmowania decyzji w zakresie nowych i już prowadzonych kierunków i programów kształcenia, natomiast w średnim stopniu – w procesie planowania i podejmowania decyzji dotyczących zasobów, klientów, dostawców, organizowania kierunków i programów kształcenia oraz kontrolowania działań i realizacji celów. Najniższą wartość osiągnął wskaźnik dotyczący planowania i podejmowania decyzji dotyczących zasobów, klientów, dostawców (48,6%).

4. Zakończenie

Wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia w polskich szkołach wyższych powinny uwzględniać standardy i wskazówki z tego zakresu obowiązujące w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Analiza tych standardów wskazuje na możliwość postrzegania systemów w kategoriach narzędzia zarządzania. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych wskazują, iż funkcjonujące, zdaniem ankietowanych, w badanych wydziałach działania podejmowane w ramach wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia są w większości wykorzystywane w procesie zarządzania, przy czym najczęściej w motywowaniu pracowników oraz planowaniu i podejmowaniu decyzji w zakresie prowadzenia kierunków studiów.

Literatura

Kraśniewski A., 2011, *Jak przygotowywać programy kształcenia zgodnie z wymaganiami krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego?*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.

Piasecka A., 2015, *Systemy zapewnienia jakości kształcenia w polskich szkołach wyższych w świetle Procesu Bolońskiego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Ramowa struktura kwalifikacji Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, 2005, Duńskie Ministerstwo Nauki, Techniki i Innowacji, Warszawa.

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), 2015, Approved by the Ministerial Conference in Yerevan, 14–15 May 2015, European Association for Quality Assurance in Higher Education, European Students' Union, European University Association, European Association of Institutions in Higher Education, International BUSINESSEUROPE, European Quality Assurance Register for Higher Education, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2016_02/abb3867fe4ab573b62e8b6eaa82b2440.pdf (20.03.2017) .

Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, 2005, Materiały z konferencji europejskich ministrów do spraw szkolnictwa wyższego, Bergen, 19–20 maja 2005 r., Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, Warszawa.

Tutko M., 2016, *Internal quality assurance systems in Polish higher education institutions in the light of the ESG 2015*, Zarządzanie Publiczne, nr 4 (36), s. 277–287, http://www.ejournals.eu/Zarzadzanie-Publiczne (24.03.2017).