

## **Jakość w polskim szkolnictwie wyższym. Uwagi w kontekście umiędzynarodowienia**

Współcześnie jednym z głównych czynników, który ma decydujące znaczenie przy zaspakajaniu potrzeb człowieka jest kierowanie się jakością. Z jednej strony jest ona pożądaną składową rzeczy, którymi ludzie chcą się otaczać, produktów, które wybierają do konsumpcji czy też usług z których chcą korzystać. Z drugiej strony stanowi zasadniczy cel podmiotów oferujących produkty lub usługi, gdyż pozwala na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w otoczeniu. Słusznie wskazuje zatem Tadeusz Wawak, że jakość jest koniecznością i organizacje stale powinny dążyć do jej poprawy<sup>1</sup>. Teza ta znajduje swoje odzwierciedlenie w praktyce, bowiem jakość staje się wszechobecna i wkracza w coraz więcej obszarów życia społeczno-gospodarczego. Współcześnie łączy się ją nie tylko z zarządzaniem, ale także innymi dziedzinami m.in. takimi jak: środowisko naturalne, gospodarka, polityka, prawo, administracja czy szeroko pojęta edukacja.

Zagadnienie „jakości” towarzyszy również zapowiedzianej w 2016 roku przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (MNiSW) kolejnej, lecz tym razem całkowitej reformie szkolnictwa wyższego. Szef resortu minister Jarosław Gowin ogłaszając plany w tym zakresie stwierdził wówczas, że: „zmiany jakkolwiek głębokie, muszą być zmianami ewolucyjnymi, organicznymi i możliwe szeroko akceptowalnymi”<sup>2</sup>. Obecnie szkolnictwo wyższe w Polsce regulują cztery ustawy: Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym<sup>3</sup>, Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki<sup>4</sup>, Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule

---

\* Doktor nauk prawnych. Aystent w Zakładzie Prawa Międzynarodowego Publicznego Wydziału Prawa Uniwersytetu w Białymstoku.

<sup>1</sup> T. Wawak, *Zarządzanie przez jakość*, Kraków 1995, s. 12-13.

<sup>2</sup> Gowin: *polska nauka musi przejść głębokie zmiany*, tryb dostępu: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C411419%2CGowin-polska-nauka-musi-przejsc-glebokie-zmiany.html> [3.10.2016].

<sup>3</sup> (Dz.U. z 2005 r. Nr 164, poz. 1365 z zm.).

<sup>4</sup> (Dz.U. 2010 r. Nr 96, poz. 615 z zm.).

w zakresie sztuki<sup>5</sup>, a także Ustawa z dnia 17 lipca 1998 r. o kredytach i pożyczkach studenckich<sup>6</sup> oraz blisko 80 rozporządzeń. Docelowo powyższe akty prawne mają zostać zastąpione jedną ustawą a liczba obecnie obowiązujących rozporządzeń ma zostać zredukowana o połowę. Projekt nowej ustawy reformującej szkolnictwo wyższe określany „Konstytucją dla nauki” (in. „Ustawa 2.0”) zaprezentowano we wrześniu 2017 r. podczas Narodowego Kongresu Nauki w Krakowie. Wzbudził on wiele kontrowersji w środowisku akademickim, dlatego poddano go szerokim konsultacjom społecznym. Udoskonaloną wersję zaprezentowanej ustawy przedstawiono w styczniu 2018 r. Zgodnie z założeniami resortu ustawa ma zacząć obowiązywać od 1 października 2018 r.<sup>7</sup>.

W związku z reformą pojawiła się koncepcja wzrostu poziomu jakości szkolnictwa wyższego, zaś jedną z jej podstawowych determinant ma być zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskich uczelni. Powstaje zatem pytanie o plany ministerstwa w tym zakresie.

Punkt wyjścia do rozważań nad podjętym tematem stanowi zdefiniowanie pojęcia jakości i udzielenie odpowiedzi na pytanie czym właściwie jest jakość? Warto podkreślić, że dotychczas powstało wiele opracowań naukowych, zwłaszcza w dziedzinie filozofii, ekonomii oraz zarządzania, które opisywały to wielowymiarowe i jakże interdyscyplinarne zagadnienie.

Okazuje się, że zagadnienie jakości towarzyszy człowiekowi od zawsze<sup>8</sup>. Już w czasach prehistorycznych pierwotne ludy wytwarzały przedmioty i narzędzia, które musiały spełniać pewne wymagania, aby były im jak najbardziej przydane<sup>9</sup>. Pojęcie jakości *sensu stricte* pojawiło się jednak w czasach starożytnych w filozofii greckiej. Pierwszym myślicielem, który zastosował je w swoich pracach był Platon (428-348 p.n.e.). Filozof określał jakość mianem „*poiotes*” i definiował ją jako pewien stopień

---

<sup>5</sup> (Dz.U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595 z zm.).

<sup>6</sup> (Dz.U. z 1998 r. Nr 108, poz. 685 z zm.).

<sup>7</sup> Jarosław Gowin zaprezentował nową wersję projektu zmian w szkolnictwie wyższym. „To ustawa inna niż wszystkie”, tryb dostępu: <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2017-09-19/w-krakowie-rozpoczal-sie-narodowy-kongres-nauki-jaroslaw-gowin-przedstawi-projekt-nowej-ustawy-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce/> [19.09.2017].

<sup>8</sup> D. Horabczewski, *Filozoficzne źródła współczesnego pojmowania jakości*, „Problemy jakości” 2006, nr 10, s. 9.

<sup>9</sup> Por. R. Kolman, *Ilościowe określenie jakości*, Warszawa 1993, s. 12.

doskonałości<sup>10</sup>. Z kolei Arystoteles (384-322 p.n.e.), uznawał jakość za kategorię opisującą rzeczywistość. Zgodnie z jego interpretacją był to zespół swoistych cech odróżniających dany przedmiot od innych tego samego rodzaju. Według Arystotelesa jakość obok takich determinant, jak: czas, miejsce, ilość, substancja, relacja, położenie, dyspozycja oraz czynności była kategorią dokonywania podziału pojęć<sup>11</sup>. Nad istotą jakości rozprawiał również jeden z najwybitniejszych pisarzy politycznych Rzymu, Marek Tulliusz Cynceron (106-43 p.n.e.), który jakość definiował jako właściwość (własność) danego przedmiotu<sup>12</sup>. Do ważniejszych dokonań Cyncerona w kontekście jakości zalicza się przetłumaczenie pojęcia jakości z języka greckiego (*poiotes*) na język łaciński (*qualitas*), które stało się bazą dla współcześnie obowiązujących określeń jakości w różnych językach m.in. w języku angielskim *quality*, w języku niemieckim *das Qualität* czy w języku francuskim *qualité*<sup>13</sup>.

Starożytni myśliciele jakość utożsamiali z doskonałością lub swoistymi cechami danego przedmiotu. Termin ten podobnie objaśniają współczesne definicje słownikowe lub encyklopedyczne. Przykładowo w Słowniku Języka Polskiego hasło „jakość” definiowane jest jako: „właściwość, rodzaj, gatunek, wartość oraz zespół cech stanowiących o tym, że dany przedmiot jest tym przedmiotem a nie innym”<sup>14</sup>. Z kolei w Wielkiej Encyklopedii PWN obok powyższych sformułowań pojawiają się stwierdzenia, że jakość to: „cecha lub zespół cech istotnych ze względu na pewne stosunki, oddziaływania, związki danego zjawiska z otoczeniem oraz ze względu na jego strukturę wewnętrzną”<sup>15</sup>. Podobnie zagadnienie wyjaśnia Encyklopedia Webstera, w której jakość określono jako szczególne właściwości i istotne cechy wewnętrzne przedmiotu; stopień doskonałości; przeważnie wysoki poziom społeczny oraz cecha

---

<sup>10</sup> Z. Zymonik, *Wkład starożytności do problematyki jakości i jej kosztów*, „Problemy jakości” 2004, nr 8, s. 36-38.

<sup>11</sup> J. Długosz, *Relacyjno-jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe” 2000, seria II, z. 160, s. 44.

<sup>12</sup> D. Horbaczewski, op. cit., s. 9.

<sup>13</sup> Por. A. Bielawa, *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i zarządzania” 2011, nr 21, s. 144.

<sup>14</sup> *Słownik Języka Polskiego*, T. I, M. Szymczak (red.), Warszawa 1987.

<sup>15</sup> *Encyklopedia PWN*, T. 1, B. Kaczorowski (red.), Warszawa 2006.

odróżniająca<sup>16</sup>. Zaprezentowane definicje mają charakter bardzo ogólny i są raczej dalekie od współczesnego pojmowania jakości.

Pojęcie jakości przybliżają także definicje autorskie, nie mniej jednak sposób postrzegania zagadnienia wśród przedstawicieli nauki jest różnorodny. Przykładowo Dennis Lock wskazuje, że jakość to sprostanie oczekiwaniom klienta<sup>17</sup>. Z kolei William Edwards Deming wyraził pogląd, że jest to pewny sposób myślenia, który powoduje nieustanne stosowanie i poszukiwane najlepszych rozwiązań. Zdaniem autora jakość jest przewidywanym stopniem jednorodności i niezawodności wytworu przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu go do wymagań rynku<sup>18</sup>. Bill Hollins pojęcie jakości uznaje za równoznaczne z wrodzoną doskonałością. Autor twierdzi, że można ją zdefiniować jako to, co jest absolutnie najlepsze w kategoriach specyfiki wyrobu lub usługi<sup>19</sup>. Philip Crosby stwierdził natomiast, że jakość to po prostu zgodność z wymaganiami, a Joseph Juran, nazwał ją wartością określającą zdolność do użycia lub zastosowania<sup>20</sup>.

Wydaje się, jednak że istotę pojęcia jakości najwierniej oddaje definicja wypracowana przez Amerykańskie Towarzystwo Jakości (ang. American Society for Quality – ASQ, dawnej American Society for Quality Control), którą przyjmuje także wielu autorów<sup>21</sup>. ASQ wskazuje, że jakość jest sumą cech produktu lub usługi, które decydują o zdolności danego wyrobu do zaspokojenia określonych lub dorozumianych potrzeb<sup>22</sup>. Cechy te spełniają zakładane oczekiwania, które wywodzą się na ogół z celu zastosowania, o którym decydują konsumenci. Jakość jest więc

---

<sup>16</sup> Cyt. za D. Kosiorek, *Jakość w teorii i praktyce zarządzania organizacjami*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1, s. 342.

<sup>17</sup> D. Lock, *Podręcznik zarządzania jakością*, Warszawa 2002, s. 19 i 25.

<sup>18</sup> D. Kosiorek, op. cit., s. 343.

<sup>19</sup> B. Hollins, *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie*, Warszawa 2009, s. 174.

<sup>20</sup> F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, Wałbrzych 2012, s. 21.

<sup>21</sup> M.in. K. Frączkowski, *Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów*, Wrocław 2003, s. 53; J. Łuczak, *Jakość usług certyfikowanych systemów zarządzania*, Poznań 2004, s. 115; R. Karaszewski, *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja. zjawisko, rozwój, znaczenie*, Toruń 2003, s. 45; J. Kisielnicki, *Zarządzanie: Jak zarządzać i być zarządzanym.*, Warszawa 2008, s. 235.

<sup>22</sup> Witryna internetowa American Society for Quality, tryb dostępu: <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q> [02.11.2017].

nakierowana na klienta i stanowi klucz do jego zadowolenia<sup>23</sup>. Mówiąc o składowych jakości będą one osobliwe dla każdej kategorii produktu lub usługi. Generalnie jednak w przypadku usług będą to m.in.: niezawodność realizacji, szybkość, pewność i fachowość obsługi, indywidualne podejście do klienta, zapewnienie cech realności w postaci sprzętu, personelu i materialnych środków komunikacji<sup>24</sup>. W literaturze wyszczególnia się także inne kryteria, jak: dostępność usługi, zaufanie i rzetelność, odpowiedzialność czy bezpieczeństwo<sup>25</sup>. Doskonałym uzupełnieniem wyżej zaprezentowanego pojęcia jakości jest sposób definiowania jakości na gruncie normatywnym. Zgodnie z normą ISO 9000:2000 jakość oznacza „stopień, w jakim zbiór inherentnych<sup>26</sup> właściwości<sup>27</sup> i spełnia wymagania<sup>28,29</sup>”.

Podsumowując rozważania na temat pojęcia jakości trudno nie zgodzić się z poglądem, że jakość jest zagadnieniem niezwykle trudnym do jednoznacznego zdefiniowania, abstrakcyjnym, subiektywnym<sup>30</sup> oraz mającym szeroki zakres znaczeniowy<sup>31</sup>. Podobny, choć bardziej radykalny pogląd głosił Platon, który w jednej ze swoich prac pt.: „Symposium” stwierdził, że jakość nie jest możliwa do zdefiniowania, a jedyną drogą jej zrozumienia jest doświadczenie. Zdaniem filozofa jest ona osądem oceniającego subiektywnie zależnym od doznanego doświadczenia<sup>32</sup>. Choć kategoriyczne zdefiniowanie jakości wydaje się niemożliwe, to z pewnością zagadnienie to można łączyć ze zgodnością z pewnymi społecznie przyjętymi wymaganiami czy standardami. Koreponduje ona

---

<sup>23</sup> J. Penc, *Leksykon Biznesu*, Warszawa 1997, s. 179; B. Oyrzanowski, *Ekonomiczne problemy jakości*, „*Ekonomista*” 1969, nr 2, s. 586; *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, M. Bednarkiewicz et al. (red.), Warszawa 1981.

<sup>24</sup> *Leksykon marketingu*, J. Altkorn, T. Kramer (red.), Warszawa 1998, s.100-101; A. Jazdon, *Doskonalenie zarządzania jakością*, Bydgoszcz 2001, s. 90.

<sup>25</sup> A. Jazdon, op.cit., s. 90.

<sup>26</sup> Wg. normy ISO 9000:2000 oznacza istniejący sam w sobie, szczególnie jako stała właściwość.

<sup>27</sup> Wg. normy ISO 9000:2000 jest to cecha wyróżniająca.

<sup>28</sup> Wg. normy ISO 9000:2000 jest to potrzeba lub oczekiwanie, które zostało ustalone, przyjęte zwyczajowo lub jest obowiązkowe.

<sup>29</sup> *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PN-EN ISO 9000*, tł. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001, s. 25.

<sup>30</sup> M. Bugdol, *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Warszawa 2008, s. 17.

<sup>31</sup> Zob. B. Lisowski, R. Kozłowski, *Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją*, Kraków 2006, s. 79.

<sup>32</sup> L. Wasilewski, *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa 1998, s. 20.

m.in. z doskonałością, niezawodnością, trwałością, użytecznością, wyjątkowością, innowacyjnością, bezpieczeństwem, pięknem, prestiżem, a nawet luksusem. Wydaje się, że dla każdego jakość będzie oznaczała co innego bowiem, stwierdzenie czy „coś” spełnia standard wysokiej jakości czy nie, zależy przede wszystkim od indywidualnych oczekiwań i odczuć. Co więcej, pojęcie jakości jest dynamiczne z uwagi na nieustannie zmieniające się potrzeby człowieka. Podlega ono ciągłym zmianom w związku z nowymi wymaganiami stawianymi przez ludzi w odniesieniu do konkretnych produktów, usług czy zjawisk.

Jakość nie jest dziś pojęciem względnym pomimo, że jej pojmowanie bywa oczywiście zróżnicowane. Pomimo że z perspektywy różnych kultur i porządków prawnych można formułować różniące się pojęcia jakości, to jednak nieustanny rozwój współpracy międzynarodowej determinuje stopniowe ujednoczenie w tym względzie. Proces umiędzynarodowienia krajowych obszarów aktywności człowieka przybrał na intensywności w związku z progresją procesów globalizacyjnych, a zwłaszcza internacjonalizacyjnych.

Szkolnictwo wyższe, choć zachowuje swą krajową specyfikę – podlega postępującemu umiędzynarodowieniu. Wymusza to zapewnienie standardów powszechnie uznawanych za oczywiste, a ponadto przynosi też efekt wtórny w postaci pozytywnej rywalizacji w zakresie oferowanych standardów. W skutek tego procesu wiele dobrych praktyk staje się przedmiotem debat a z czasem unormowań i standaryzacji. W dużym stopniu tak właśnie dzieje się z jakością szkolnictwa wyższego, co można zaobserwować także z perspektywy Polski.

Proces umiędzynarodawiania szkolnictwa wyższego w przestrzeni europejskiej trwa od czasów powstania pierwszych uniwersytetów, czyli od XI wieku. Już wtedy kapitał intelektualny wykraczał poza granice poszczególnych państw, dlatego można powiedzieć, że umiędzynarodowienie jest w sposób naturalny i oczywisty wpisane w tradycję europejskiej koncepcji szkolnictwa wyższego. Zagadnienie to jednak stało się przedmiotem większej uwagi ze strony teoretyków jak i praktyków dopiero z początkiem XXI wieku<sup>33</sup>. Przyczynkiem ku temu stał się postępujący proces globalizacji wpływający istotnie na kierunki rozwoju szkolnictwa wyższego, które obecnie wspiera wzrost gospodarczy oraz

---

<sup>33</sup> Zob. S. Brgan, *Internationalization of higher education: a perspective of european values*, [w:] *Internacjonalizacja studiów wyższych*, W. Martyniuk (red.), Warszawa 2011, s. 11.

konkurencyjność i innowacyjność gospodarki<sup>34</sup>. Pogląd ten rozwija Magdalena Ławicka podkreślając, że: „Edukacja na poziomie wyższym wpływa na jakość życia zarówno jednostek, jak i całego społeczeństwa, determinując rozwój gospodarczy kraju. Uczelnie wyższe pełnią więc ważną rolę w życiu społeczno-gospodarczym danego kraju, stając się jednocześnie aktywnymi uczestnikami globalnego rynku. Szkoły wyższe przyjmują globalną perspektywę rozwoju, a znajomość globalnych trendów staje się dziś koniecznością dla osób zarządzających jednostkami naukowymi oraz wyznaczającymi kierunek rozwoju szkolnictwa wyższego”<sup>35</sup>.

Globalizacja spowodowała konieczność pogłębiania procesu umiędzynaradawiania szkolnictwa wyższego, które obecnie jest podstawowym wyznacznikiem jakości a nawet warunkiem istnienia szkół wyższych. Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego wielokrotnie podkreślał, że umiędzynarodowienie jest narzędziem „świadomie wykorzystywanym do wspierania doskonałości naukowej, wzmocnienia jakości edukacji (...)”. Stwierdził ponadto, że: „Umiędzynarodowienie polskich uczelni to jeden z koniecznych warunków podniesienia jakości dalszego rozwoju. Jeśli nie osiągniemy tego celu to nasze szkolnictwo wyższe będzie się kurczyć i związać”<sup>36</sup>. Uzyskanie i utrzymanie poziomu wysokiej jakości szkolnictwa wyższego wymaga funkcjonowania uczelni w kontekście międzynarodowym. Doskonałe, innowacyjne i prestiżowe, a więc spełniające standard wysokiej jakości, będą zawsze te uczelnie, które m.in.: oferują bogatą ofertę programów studiów w obcych językach, w których studiuje wysoki odsetek studentów z innych państw, które zatrudniają wybitnych naukowców z innych państw, mają bogatą ofertę współpracy z ośrodkami akademickimi z całego świata i wdrażają programy mobilności dla studentów i kadry naukowo-dydaktycznej oraz te, których pracownicy uczestniczą w międzynarodowych projektach badawczych czy publikują w uznanych w świecie periodykach naukowych.

---

<sup>34</sup> J. K. Thieme, *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*. Warszawa 2009, cyt. za. M. Ławicka, *Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 7, s. 17.

<sup>35</sup> M. Ławicka, op. cit., s. 17.

<sup>36</sup> *Gowin: umiędzynarodowienie piętą achillesową polskiego szkolnictwa*, Tryb dostępu: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C411703%2Cgowin-umiedzynarodowienie-pieta-achillesowa-polskiego-szkolnictwa.html> [20.10.2016].

W literaturze naukowej pojęcie „umiędzynarodowienia” stosuje się często zamiennie z pojęciem „internacjonalizacji”. Najogólniej „umiędzynarodowienie” można definiować jako: uznanie czegoś za międzynarodowe<sup>37</sup>; objęcie swoim zasięgiem wielu państw lub udostępnienie czegoś wielu państwom<sup>38</sup>; zaangażowanie się w środowisko międzynarodowe<sup>39</sup>; czy też przenikanie się stosunków w skali wykraczającej poza ramy poszczególnych państw<sup>40</sup>. Powstaje zatem pytanie: jak należy rozumieć zagadnienie umiędzynarodowienia w odniesieniu do szkolnictwa wyższego?

Pośród nielicznych definicji występujących w zagranicznej i polskiej literaturze pojęcie to w znaczeniu ogólnym wyjaśniane jest jako: „proces włączania wymiaru międzynarodowego, międzykulturowego oraz globalnego w proces świadczenia usług edukacyjnych na poziomie akademickim”<sup>41</sup>. Wydaje się, że istotę umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego trafnie oddaje definicja Jane Kinght i Hansa de Wit’a. Autorzy stwierdzają, że polega ona na: „inkorporowaniu wymiaru międzynarodowego w cel, funkcje i sposób działania instytucji szkolnictwa wyższego, tak aby wzmocnić jakość kształcenia i prowadzonych badań, z pożytkiem zarówno dla studentów, pracowników akademickich, jak i naukowców, ale również aby wnieść znaczący wkład w rozwój całego społeczeństwa”. Jane Kinght twierdzi ponadto, że na umiędzynarodowienie w tym obszarze wpływają dwa elementy. Pierwszym jest internacjonalizacja na miejscu zorientowana na nauczanie w jednostkach macierzystych, która jest skupiona na działaniach rozwijających międzynarodową oraz globalną wiedzę oraz umiejętności przydatne na globalnym rynku pracy. Drugim zaś,

---

<sup>37</sup> *Mały Słownik Języka Polskiego*, S. Skorupka, H. Auderska, Z. Lempicka (red.), Warszawa 1969, s. 238.

<sup>38</sup> M. Perkowski, J. A. Farhan, *Umiędzynarodowienie krajowego obrotu prawnego. W poszukiwaniu istoty zagadnienia*, [w:] *Umiędzynarodowienie krajowego obrotu prawnego*, M. Perkowski, W. Zoń (red.), Białystok 2016, s. 13.

<sup>39</sup> L. Kubičková, A. Peprný, Š. Nováková, *Model for assessing the success of smes in the internationalization process*, “Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis” 2006, nr 6, s. 245.

<sup>40</sup> E. Szadkowska, *Umiędzynarodowienie polskich organizacji pozarządowych w prawie i praktyce*, rozprawa doktorska pod kierunkiem dr hab. Macieja Perkowskiego, obroniona na Wydziale Prawa Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013, s. 147.

<sup>41</sup> S. J. Chan, *Internationalising higher education sectors: explaining the approaches in four Asian countries*, „Journal of Higher Education Policy and Management” 2013, vol. 35, no 3, s. 316; Cyt. za: T. Domański, *Internacjonalizacja polskich uczelni wyższych*, [w:] *Internacjonalizacja polskich ośrodków politologicznych*, T. Domański et al. (red.), Łódź 2017, s. 63.



internacjonalizacja zagraniczna przejawiająca się w aktywności ponad granicami kraju, a więc między innymi w mobilności studentów, pracowników akademickich, prowadzeniu projektów międzynarodowych<sup>42</sup>. Z kolei Ulrich Teichler w celu objaśnienia pojęcia wskazuje wprost zestaw konkretnych działań składających się na proces internacjonalizacji uczelni zaliczając do nich m.in.: oferowanie międzynarodowych programów studiów; przygotowanie studentów do realizacji kariery międzynarodowej; oferowanie programów nauki języków obcych wzbogaconych o międzykulturową wiedzę i umiejętności, studia specjalistyczne dotyczące poszczególnych obszarów; przygotowanie studentów do uzyskania uznanych międzynarodowo kwalifikacji zawodowych, wspólne lub podwójne dyplomy studiów, studia za granicą własnego kraju czy programy wymiany studentów z uczelniami zagranicznymi<sup>43</sup>.

Od chwili przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, poczynione zostało wiele wysiłków na rzecz umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego. Pierwszym i zasadniczym krokiem ku temu było włączenie się w Proces Boloński. Zainicjowało go podpisanie w 19 czerwca 1999 r. Deklaracji Bolońskiej. Dokument zakładał zbliżanie systemów szkolnictwa wyższego poszczególnych państw europejskich, natomiast jego głównym założeniem było utworzenie do 2010 roku Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW, ang. *European Higher Education Area*). Do jego powstania prowadziły następujące działania:

- uznawanie europejskiego wymiaru szkolnictwa wyższego w tym: rozwoju zawodowego, mobilności, współpracy, programów studiów, szkoleń i badań;
- wprowadzenie systemu porównywalnych stopni i tytułów akademickich (wprowadzenie suplementu do dyplomu);
- wprowadzenie punktów kredytowych ECTS (*European Credit Transfer System*);
- zwiększenie mobilności studentów i nauczycieli akademickich, oraz personelu administracyjnego;

---

<sup>42</sup> J. Knight, J. H. de Wit, *Strategies for Internationalization of Higher Education*. Amsterdam 1995; J. Knight, *Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization*. Rotterdam.2008, cyt. za M. Ławicka, op. cit., s. 18.

<sup>43</sup> U. Teichler, *Internationalisation as a Challenge for Higher Education. Tertiary Education and Management*, 5 (1), 1999, cyt. za M. Ławicka, op. cit., s. 18.

– przyjęcie dwu/trzy stopniowego poziomu kształcenia<sup>44</sup>.

Postępy realizacji założeń procesu i propozycje jego rozwoju<sup>45</sup> omawia się podczas konferencji ministrów ds. szkolnictwa wyższego odbywających się mniej więcej co dwa lata<sup>46</sup>. Polska wdraża założenia Deklaracji Bolońskiej skutkiem czego jest m.in.: stosowanie suplementu do dyplomu, wdrożony trójstopniowy system studiów i system punktów kredytowych ECTS, powołanie Państwowej Komisji Akredytacyjnej oraz promowanie mobilności studentów i kadry akademickiej w ramach Programu Erasmus +<sup>47</sup>.

Na umiędzynarodowienie procesu polskiego szkolnictwa wyższego zasadniczo wpływa również uczestnictwo w Europejskiej Przestrzeni Badawczej (ang. European Research Area, ERA). Koncepcja jej utworzenia zrodziła się podczas Szczytu Rady Europejskiej w Lizbonie w marcu 2000 r. Założeniem tej inicjatywy jest zapobieganie fragmentaryzacji działań naukowych w UE a przez to podwyższenie jej konkurencyjności na arenie światowej za sprawą budowy gospodarki opartej na wiedzy. Budowa ERA opera się na następujących filarach: właściwym przepływie wykwalifikowanej kadry naukowej; światowej klasy infrastrukturze badawczo-naukowej; wysokiej klasy instytucjach badawczo-naukowych; skutecznym przepływie wiedzy między zwłaszcza między sektorem badań

---

<sup>44</sup> R. Jeż, *Proces Boloński a system szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 131, s. 93-94.

<sup>45</sup> Do chwili obecnej założenia Deklaracji dzięki konferencjom zostały uzupełnione m.in. o: promocję kształcenia przez całe życie; podkreślenie znaczenia współpracy między instytucjami szkolnictwa wyższego oraz studentami; promocję atrakcyjności EOSW na świecie; włączenie w Proces Boloński tematyki studiów doktoranckich; przyjęcie standardów i wskazówek dotyczących zapewnienia jakości kształcenia; przyjęcie ramowej struktury kwalifikacji i umiejętności absolwentów; rozwój studiów doktoranckich; powiązanie szkolnictwa wyższego ze sferą badań; zapewnienie dostępności do studiów studentom z grup o niższym statusie społecznym; usuwanie barier w mobilności studentów oraz pracowników uczelni; oparcie Krajowych Ramy Kwalifikacji na zasadach Ram Kwalifikacji dla Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego; ustanowienie Rejestru Komisji Akredytacyjnych; ogłoszenie utworzenia EOSW; zapewnienie wysokiej jakości szkolnictwa wyższego dla wszystkich, zwiększenie zatrudnialności absolwentów; poprawa skali oraz jakości w zakresie mobilności. Witryna internetowa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, tryb dostępu: <http://www.nauka.gov.pl/proces-bolonski/proces-bolonski.html> [02.11.2017].

<sup>46</sup> Do chwili obecnej odbyło się już kilka takich spotkań m.in. w: Pradze w 2001 r., Berlinie w 2003 r., Bergen w 2005 r., Londynie w 2007 r., w Leuven - Louvain-la-Neuve w 2009 r. w Budapeszcie i Wiedniu w 2010 r. Bukareszcie 2012 r. oraz Erywaniu 2015 r.

<sup>47</sup> Witryna internetowa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, tryb dostępu: <http://www.nauka.gov.pl/proces-bolonski/proces-bolonski.html> [02.11.2017].

a sektorem przesyłowym; skoordynowaniu programów i priorytetów naukowo-badawczych oraz otwarciu ERA na resztę świata<sup>48</sup>.

Polskie szkolnictwo wyższe uczestniczy również w procesie realizacji celów Strategii Europa 2020, która jest strategią wzrostu UE na lata 2010-2020. Jednym z jej kluczowych priorytetów jest rozwój gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach. W jego ramach przewidziano zwiększanie wydatków na działalność badawczo-rozwojową do 3% PKB (Polska zobowiązała się do nakładów na poziomie 1,7% PKB do 2020 r.) oraz realizację inicjatywy „Mobilna Młodzież”. Zakała ona m.in.: zintegrowanie i usprawnienie działań europejskich programów w zakresie mobilności, współpracy międzyuczelnianej i badawczej (takich jak Erasmus, Erasmus Mundus, Tempus i Marie Curie); ożywienie programu modernizacji szkolnictwa wyższego (programów nauczania, zarządzania i finansowania), między innymi poprzez porównywanie wyników uczelni i rezultatów procesu kształcenia w skali globalnej czy zbadanie możliwości propagowania idei przedsiębiorczości z wykorzystaniem programów mobilności dla młodych specjalistów<sup>49</sup>.

Działania Polski w zakresie umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego nie tylko są pochodną procesów i przedsięwzięć na szczeblu UE. Podkreślić należy, że Polska wdraża również własne programy, które oczywiście pozostają kompatybilne z przedsięwzięciami UE. Jednym z istotniejszych na przestrzeni ostatnich jest przyjęty w 2015 roku Program Umiędzynarodowienia Szkolnictwa Wyższego. Dokument stanowi pierwszą kompleksową wizję rozwoju umiędzynarodowienia nauki i uczelni w naszym kraju. Jego realizacja podzielona jest na dwa etapy. Pierwszy etap obejmuje lata 2016-2020, drugi natomiast rozpocznie się po 2020 roku. Działania przyjęte w programie mają służyć realizacji m.in. takich celów jak celów:

- zbudowanie wysokiej jakości programów studiów na wszystkich stopniach;
- podniesienie atrakcyjności polskiej oferty edukacyjnej (m.in. poprzez międzynarodowe akredytacje);

---

<sup>48</sup> M. Nowakowska, *Europejska Przestrzeń Badawcza*, „Tygodnik Polskiej Akademii Umiejętności” 2009, nr 44, s. 1.

<sup>49</sup> *Komunikat Komisji Europejskiej Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Bruksela 2010, s. 14-15.

- zawieranie międzyrządowych umów o współpracy (m.in. o uznawaniu dyplomów);
- zwiększenie liczby projektów edukacyjnych i naukowych realizowanych przez polskie uczelnie z zagranicznymi partnerami (w szczególności w ramach programu „Horyzont 2020”);
- włączenie studiów doktoranckich w system wymiany i współpracy międzynarodowej;
- zwiększenie liczby polskich studentów i absolwentów odbywających naukę lub szkolenia na zagranicznych uczelniach;
- zwiększenie liczby cudzoziemców studiujących na polskich uczelniach;
- podnoszenie poziomu profesjonalizmu kadr akademickich (min. poprzez udział w badaniach poza granicami kraju we współpracy z wybitnymi naukowcami, poszerzenie udziału recenzentów zagranicznych w ocenach dorobku);
- zwiększenie liczby zagranicznych profesorów wizytujących, przyjeżdżających z wiodących uczelni światowych;
- zbudowanie oferty stypendialnej poprzez uruchomienie programów mających przyciągnąć najlepszych studentów oraz laureatów międzynarodowych konkursów naukowych;
- wzmocnienie i uporządkowanie sieci lektoratów języka polskiego oraz ich powiązanie z systemem stypendiów<sup>50</sup>.

Ministerstwo realizuje również kilka innych inicjatyw na rzecz poziomu umiędzynarodowienia w tym: programy stypendialne dla Polonii, a także krajów Partnerstwa Wschodniego; kampania *Ready, Study, Go! Poland*, promująca studia w Polsce; program „Mobilność Plus” umożliwiający uczestnictwo w badaniach naukowych w renomowanych zagranicznych uczelniach we współpracy z wybitnymi naukowcami; rządowy program „Studia dla wybitnych”, oferujący polskim studentom naukę na najlepszych uczelniach na świecie<sup>51</sup>. Ponadto zawarło umowę z Towarzystwem Maxa-Plancka w ramach Programu DIOSCURI oraz doprowadziło o zawarcia umowy między rządem Rzeczypospolitej Polskiej a rządem Chińskiej Republiki Ludowej o wzajemnym uznawaniu

---

<sup>50</sup> Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program Umiędzynarodowienia Szkolnictwa Wyższego*, wersja z 18.06.2015, s. 3-5.

<sup>51</sup> *Ibidem*, s. 7.

dyplomów ukończenia studiów i tytułów zawodowych w szkolnictwie wyższym. Powołało także Narodową Agencję Wymiany, która wspiera wymianę akademicką i współpracę międzynarodową w celu wzmocnienia potencjału polskiej nauki i szkolnictwa wyższego. Przedłużono również pozytywną ocenę amerykańskiej komisji National Committee on Foreign Medical Education and Accreditation (NCFMEA) w Departamencie Edukacji USA dla polskiego systemu akredytacji uczelni medycznych<sup>52</sup>.

Okazuje się, że pomimo dotychczasowych starań na rzecz umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w Polsce w przekonaniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego efekty nie są zadowalające. Minister stwierdził, że: „Ostatnie 25 lat w historii Polski, również w obszarze szkolnictwa wyższego, to spektakularne sukcesy. Mamy prawo do dumy. Wielkim sukcesem było z pewnością podniesienie wskaźnika skolaryzacji. Nie tylko dogoniliśmy europejskie kraje, ale także zdystansowaliśmy część z nich. Obecnie mamy jednak poczucie, że pewien model rozwojowy polskiego szkolnictwa wyższego jest na wyczerpaniu”<sup>53</sup>.

Ocena stanu umiędzynarodowienia szkolnictwa wyższego w Polsce dokonywana jest na podstawie wartości m.in. takich parametrów jak: podejmowanie studiów w Polsce przez studentów zagranicznych, mobilność zagraniczna polskich studentów i kadry akademickiej, zatrudnianie wśród polskiej kadry akademickiej nauczycieli z innych państw czy udział w międzynarodowych projektach badawczych<sup>54</sup>.

Okazuje się, że w ostatnich latach w Polsce sukcesywnie odnotowujemy wzrost liczby studentów zagranicznych odbywających studia w naszym kraju. Zgodnie z ostatnimi danymi w roku akademickim w 2016/2017 w Polsce studiowało 1 348 822 osób z czego 65 793 osób to studenci zagraniczni. Liczba ta stanowi 4,88% ogółu wszystkich studentów w naszym kraju i jak wynika z zaprezentowanych danych w stosunku do roku zwiększyła się aż o 8,5 tys osób. Z raportu „*Studenci zagraniczni w Polsce 2017*” wynika, że poprawa sytuacji jest wynikiem efektu działania

---

<sup>52</sup> Gowin: *Stawiamy na umiędzynarodowienie polskiej nauki*, tryb dostępu: <https://dorzeczy.pl/kraj/47075/Gowin-Stawiamy-na-umiedzynarodowienie-polskiej-nauki.html> [8.11.2017].

<sup>53</sup> *Naukowcy debatują o umiędzynarodowieniu – pierwsza konferencja Narodowego Kongresu Nauki*, tryb dostępu: <https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/naukowcy-debatuja-o-umiedzynarodowieniu-pierwszakonferencja-narodowego-kongresu-nauki,akcja,print.html> [20.10.2016].

<sup>54</sup> Raport „Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce”, Ernst & Young Business Advisory Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009, s. 107.

programu „Study in Poland”, podejmowania działań na szczeblu centralnym oraz indywidualnych działań marketingowych uczelni. W grupie studentów zagranicznych dominują studenci z Ukrainy (35 584 osób), Białorusi (5 119 osób), Indii (2 138 osób), Hiszpanii (1 607 osób), Norwegii (1 531 osób) Turcji (1 471 osób), Niemiec (1 173 osób), Czech (1 061 osób) oraz Rosji (1 055 osób). Z kolei najmniej studentów przyjeżdża na studia do Polski krajów Ameryki Południowej i Afryki<sup>55</sup>. Niniejsze wskaźniki być może byłyby wyższe, jednak uboga oferta programów kształcenia na najwyższym światowym poziomie oraz programów nauczania prowadzonych w językach obcych a także ograniczona wiedza cudzoziemców o dostępnych programach, stypendiach, możliwościach współpracy z pewnością utrudniają osiągnięcie lepszych rezultatów<sup>56</sup>.

Z roku na rok lepsze wyniki uczelnie polskie uzyskują także w związku realizacją mobilności naszych studentów w ramach programu Erasmus+. W roku akademickim 2014/2015 w ramach programu na studia i praktyki z Polski do innych państw wyjechało ok. 16 840 studentów. Z kolei w ramach programu do naszego kraju przyjechało 13 113 cudzoziemców czyli aż o 1 420 osób więcej w stosunku do roku poprzedniego. Słabiej prezentuje się natomiast mobilność polskiej kadry naukowo-dydaktycznej, która w ramach programu ma możliwość wyjazdów do innych państw w celach prowadzenia zajęć dydaktycznych lub w celach szkoleniowych w zagranicznych instytucjach lub przedsiębiorstwach. W roku akademickim 2014/2015 z Polski w ramach programu wyjechało 6 409 osób, z kolei przyjechało do Polski tylko 2 930 pracowników zagranicznych uczelni. Niepokojące jest to, że w obu przypadkach występuje tendencja spadkowa w stosunku do lat poprzednich. Na słabym poziomie w Polsce utrzymuje się także zatrudnienie wybitnych zagranicznych naukowców. W roku akademickim 2015/2016 zatrudnionych było tylko 2,3 tys osób co stanowi jedynie 2,4 % wszystkich nauczycieli w Polsce<sup>57</sup>.

---

<sup>55</sup> Raport „Studenci zagraniczni w Polsce 2017”, październik 2017, tryb dostępu: [http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14515:raportstudenci-zagraniczi-w-polsce-2017&catid=258:145-newsletter-2017&Itemid=100284](http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/index.php?option=com_content&view=article&id=14515:raportstudenci-zagraniczi-w-polsce-2017&catid=258:145-newsletter-2017&Itemid=100284), [10.01.2017].

<sup>56</sup> *Program Umędzynarodowienia Szkolnictwa Wyższego...* op. cit., s. 8-9.

<sup>57</sup> *Zagraniczni studenci i pracownicy naukowci w polskich uczelniach. Materiał na posiedzenie Podkomisji stałej do spraw nauki i szkolnictwa wyższego*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2017.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego wskazuje również, że polskie uczelnie mają ubogą ofertę programów kształcenia na najwyższym światowym poziomie, uznanych w międzynarodowych akredytacjach oraz programów nauczania prowadzonych w językach obcych. Polskie uczelnie słabo wypadają w rankingach najlepszych uczelni świata. Jednym z najbardziej prestiżowych zestawień Academic Ranking of World Universities (ARWU) z 2017 r. wśród 500 najlepszych uczelni na dalszych pozycjach znalazły się tylko dwie uczelnie z Polski: Uniwersytet Warszawski z pozycją około 310 oraz Uniwersytet Jagielloński ułożony w połowie piątej setki zestawienia<sup>58</sup>. Natomiast w ostatnim Światowym rankingu QS World University Ranking 2017, który ocenia uczelnie według 6 kategorii takich jak: opinia akademicka (40%), opinia o zatrudnionych absolwentach (10%), stosunki studenci/wykładowcy (20%), liczba cytowań publikacji kadry naukowej (20%), stopień umiędzynarodowienia kadry naukowej (5%), stopień umiędzynarodowienia studentów (5%), wśród 959 zakwalifikowanych uczelni znalazło się 9 uczelni z Polski w tym: Uniwersytet Warszawski w grupie miejsc 411-420 miejsce, Uniwersytet Jagielloński w grupie miejsc 461-470 oraz Politechnika Warszawska w grupie miejsc 601-650. Natomiast pozostałe uczelnie: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Uniwersytet Łódzki, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytet Wrocławski oraz Politechnika Wrocławska zostały sklasyfikowane w grupie miejsc 801-1000<sup>59</sup>.

Na słaby stan umiędzynarodowienia wpływają również: niska cytowalność dorobku naukowego polskich naukowców, ograniczona liczba publikacji w językach obcych w renomowanych czasopismach i wydawnictwach, niewiele programów prowadzonych wspólnie z partnerami zagranicznymi oraz niedostateczna współpraca uczelni w realizacji planów umiędzynarodowienia<sup>60</sup>.

Powstaje więc pytanie o dalszą perspektywę rozwoju umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego. Wydaje się,

---

<sup>58</sup> *Ranking szanghajski: UW w 4. setce najlepszych uczelni, UJ - w piątej*, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C415357%2Cranking-szanghajski-uw-w-4-setce-najlepszych-uczelni.html> [16.08.2017].

<sup>59</sup> *QS World University Ranking: wciąż niskie pozycje polskich uczelni, tryb dostępu:* <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C414547%2Cqs-world-university-ranking-wciąz-niskiepozycje-polskich-uczelni.html> [10.06.2017].

<sup>60</sup> *Programu Umiędzynarodowienia Szkolnictwa Wyższego...* op. cit., s. 8-9.

że dotychczas obrany kierunek będzie utrzymywany i wzmacniany o kolejne działania. Ministerstwu szczególnie zależy na wzroście liczby studiujących w Polsce obcokrajowców oraz wzroście liczby zagranicznych wybitnych wykładowców pracujących na polskich uczelniach. Szef resortu ponadto deklaruje wsparcie dla powrotów polskich naukowców do kraju oraz pomoc młodzieży polonijnej. Działania będą nastawione również na promocję kontynuowania kariery naukowej przez cudzoziemców w Polsce oraz pomoc naszym studentom w wyjazdach do najlepszych zagranicznych ośrodków badawczych, celem zdobycia doświadczenia i wykorzystania go w kraju<sup>61</sup>.

Niezależnie jednak od obranego modelu organizacyjnego, a także formalnych rozwiązań krajowych zapewnienie jakości szkolnictwa wyższego jest dziś wymogiem rynku i podlega jego regułom, tym samym można symbolicznie podsumować perspektywę tytułowej problematyki sloganem „albo jakość albo nie”.

## Bibliografia

### Akty prawne i orzecznictwo:

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

Ustawa z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki, (Dz.U. z 2010 r. Nr 96, poz. 615 z zm.).

Ustawa z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz stopniach i tytule w zakresie sztuki, (Dz.U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595 z zm.).

Ustawa z dnia 17 lipca 1998 r. o kredytach i pożyczkach studenckich (Dz.U. z 1998 r. Nr 108, poz. 685 z zm.).

### Literatura:

Altkorn J., Kramer T. (red.), *Leksykon marketingu*, Warszawa 1998.

---

<sup>61</sup> MNiSW stawia na umiędzynarodowienie polskiej nauki, witryna internetowa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, tryb dostępu: <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/mnisw-stawia-na-umiędzynarodowienie-polskiej-nauki.html> [08.11.2017].



- Bednarkiewicz M. et al. (red.), *Encyklopedia Organizacji i Zarządzania*, Warszawa 1981.
- Bielawa A., *Postrzeganie i rozumienie jakości – przegląd definicji jakości*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i zarządzania” 2011, nr 21
- Brgan S., *Internationalization of higher education: a perspective of european values*, [w:] *Internacjonalizacja studiów wyższych*, W. Martyniuk (red.), Warszawa 2011.
- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*, Warszawa 2008.
- Chan S. J., *Internationalising higher education sectors: explaining the approaches in four Asian countries*, „Journal of Higher Education Policy and Management” 2013, vol. 35, no 3.
- Długosz J., *Relacyjno-jakościowa koncepcja logistyki w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe” 2000, seria II, z. 160.
- Domański T., *Internacjonalizacja polskich uczelni wyższych*, [w:] *Internacjonalizacja polskich ośrodków politologicznych*, T. Domański et al. (red.), Łódź 2017.
- Frączkowski K., *Zarządzanie projektem informatycznym. Projekty w środowisku wirtualnym Czynniki sukcesu i niepowodzeń projektów*, Wrocław 2003.
- Gowin: *polska nauka musi przejść głębokie zmiany*, tryb dostępu: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C411419%2CGowin-polska-nauka-musi-przejsc-glebokie-zmiany.html> [3.10.2016].
- Gowin: *Stawiamy na umiędzynarodowienie polskiej nauki*, tryb dostępu: <https://dorzeczy.pl/kraj/47075/Gowin-Stawiamy-na-umiedzynarodowienie-polskiej-nauki.html> [8.11.2017].
- Gowin: *umiędzynarodowienie piętą achillesową polskiego szkolnictwa*, Tryb dostępu: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C411703%2CGowin-umiedzynarodowienie-pieta-achillesowa-polskiego-szkolnictwa.html> [20.10.2016].
- Hollins B., *Zarządzanie usługami. Projektowanie i wdrażanie*, Warszawa 2009.
- Horabczewski D., *Filozoficzne źródła współczesnego pojmowania jakości*, „Problemy jakości” 2006, nr 10.

- Jarosław Gowin zaprezentował nową wersję projektu zmian w szkolnictwie wyższym. „To ustawa inna niż wszystkie”, tryb dostępu: <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2017-09-19/w-krakowie-rozpoznal-sie-narodowy-kongres-nauki-jaroslaw-gowin-przedstawi-projekt-nowej-ustawy-o-szkolnictwie-wyzszym-i-nauce/> [19.09.2017].
- Jazdon A., *Doskonalenie zarządzania jakością*, Bydgoszcz 2001.
- Jeż R., *Proces Boloński a system szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 131.
- Kaczorowski B. (red.), *Encyklopedia PWN*, T. 1, Warszawa 2006.
- Karaszewski R., *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja. zjawisko, rozwój, znaczenie*, Toruń 2003.
- Kisielnicki J., *Zarządzanie: Jak zarządzać i być zarządzanym.*, Warszawa 2008.
- Knight J., de Wit J.H., *Strategies for Internationalization of Higher Education*. Amsterdam 1995.
- Knight J., *Higher Education in Turmoil. The Changing World of Internationalization*, Rotterdam 2008.
- Kolman R., *Ilościowe określenie jakości*, Warszawa 1993.
- Komunikat Komisji Europejskiej Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju*, Bruksela 2010.
- Kosiorek D., *Jakość w teorii i praktyce zarządzania organizacjami*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1.
- Kubičková L., Peprný A., Nováková S., *Model for assessing the success of smes in the internationalization process*, “Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis” 2006, nr 6,
- Lisowski B., Kozłowski R., *Podstawowe zagadnienia zarządzania produkcją*, Kraków 2006.
- Lock D., *Podręcznik zarządzania jakością*, Warszawa 2002.
- Ławicka M., *Internacjonalizacja szkolnictwa wyższego w Polsce*, „Marketing i Rynek” 2016, nr 7.
- Łuczak J., *Jakość usług certyfikowanych systemów zarządzania*, Poznań 2004.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Program Umieźdznarodowienia Szkolnictwa Wyższego*, wersja z 18.06.2015.
- MNiSW stawia na umieźdznarodowienie polskiej nauki, witryna internetowa Ministerstwa Nauki i Szkolncitwa Wyższego*, tryb dostępu:

- <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/mnisw-stawiana-umiedzynarodowienie-polskiej-nauki.html> [08.11.2017].
- Mroczo F., *Zarządzanie jakością*, Wałbrzych 2012.
- Naukowcy debatują o umiędzynarodowieniu – pierwsza konferencja Narodowego Kongresu Nauki, tryb dostępu: <https://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/naukowcy-debatuja-o-umiedzynarodowieniu-pierwszakonferencja-narodowego-kongresu-nauki,akcja,print.html> [20.10.2016].
- Nowakowska M., *Europejska Przestrzeń Badawcza*, „Tygodnik Polskiej Akademii Umiejętności” 2009, nr 44.
- Oyrzanowski B., *Ekonomiczne problemy jakości*, „Ekonomista” 1969, nr 2
- Penc J., *Leksykon Biznesu*, Warszawa 1997.
- Perkowski M., Farhan J. A., *Umiędzynarodowienie krajowego obrotu prawnego. W poszukiwaniu istoty zagadnienia*, [w:] *Umiędzynarodowienie krajowego obrotu prawnego*, M. Perkowski, W. Zoń (red.), Białystok 2016.
- QS World University Ranking: wciąż niskie pozycje polskich uczelni, tryb dostępu: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C414547%2Cqs-world-university-ranking-wciaz-niskiepozycje-polskich-uczelni.html> [10.06.2017].
- Ranking szanghajski: UW w 4. setce najlepszych uczelni, UJ - w piątej, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C415357%2Cranking-szanghajski-uw-w-4-setce-najlepszych-uczelni.html> [16.08.2017].
- Raport „Studenci zagraniczni w Polsce 2017”, październik 2017, tryb dostępu: [http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/index.php?option=com\\_content&view=article&id=14515:raportstudenci-zagraniczi-w-polsce-2017&catid=258:145-newsletter-2017&Itemid=100284](http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/index.php?option=com_content&view=article&id=14515:raportstudenci-zagraniczi-w-polsce-2017&catid=258:145-newsletter-2017&Itemid=100284), [10.01.2017].
- Raport *Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, Ernst & Young Business Advisory Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, listopad 2009.
- Skorupka S. et al. (red.), *Mały Słownik Języka Polskiego* Warszawa 1969.
- Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PN-EN ISO 9000*, tł. Polski Komitet Normalizacyjny, Warszawa 2001.

- Szadkowska E., *Umiejdzynarodowienie polskich organizacji pozarządowych w prawie i praktyce*, rozprawa doktorska pod kierunkiem dr hab. Macieja Perkowskiego, obroniona na Wydziale Prawa Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2013.
- Szymczak M. (red.), *Słownik Języka Polskiego*, T. I, Warszawa 1987.
- Teichler U., *Internationalisation as a Challenge for Higher Education. Tertiary Education and Management*, 5 (1), 1999.
- Thieme J. K., *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku*. Warszawa 2009.
- Wasilewski L., *Podstawy zarządzania jakością*, Warszawa 1998.
- Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, Kraków 1995.
- Witryna internetowa American Society for Quality, tryb dostępu: <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q> [02.11.2017]
- Witryna internetowa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, tryb dostępu: <http://www.nauka.gov.pl/proces-bolonski/proces-bolonski.html> [02.11.2017].
- Zagraniczni studenci i pracownicy naukowi w polskich uczelniach. Materiał na posiedzenie Podkomisji stałej do spraw nauki i szkolnictwa wyższego*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2017.
- Zymonik Z., *Wkład starożytności do problematyki jakości i jej kosztów*, „Problemy jakości” 2004, nr 8.