

Polskie szkolnictwo wyższe w zjednoczonej Europie

Tadeusz Szulc

AR we Wrocławiu

Europa, centrum rozwoju nauki i kultury współczesnego świata, traci w ostatnich dziesięcioleciach swój prymat na rzecz USA, Kanady, Japonii oraz dynamicznie rozwijających się krajów Azji. Spowodowało to, że Rada Europejska w 2000 roku w Lizbonie przyjęła program, który zakłada przywrócenie w ciągu 10 lat utraconej pozycji. Istotą osiągnięcia tego celu jest stworzenie europejskiej przestrzeni nauki i edukacji, tworzenie społeczeństwa wiedzy oraz gospodarki opartej na wiedzy, a w szczególności:

- ♦ osiągnięcie poziomu edukacji, który będzie mógł być wzorem dla świata pod względem jakości i użyteczności;
- ♦ zapewnienie spójnego systemu edukacji, umożliwiającego obywatelom swobodny wybór miejsca kształcenia i pracy;
- ♦ ułatwienie powszechnego dostępu do edukacji;
- ♦ uznawanie w UE kwalifikacji szkolnych i zawodowych oraz wiedzy i umiejętności zdobytych w innych krajach;
- ♦ zapewnienie kształcenia ustawicznego przez całe życie;
- ♦ otwarcie edukacji europejskiej dla współpracy z innymi regionami i uczynienie jej atrakcyjną dla studentów i nauczycieli akademickich świata.

W czasie, gdy światowe sieci cyfrowe stają się standardem życia i tworzą nowe stosunki między ludźmi, a o rozwoju i postępie w najwyższym stopniu decydują techniki informacyjne, biotechnologie i rozwiązania interdyscyplinarne, takie cechy, jak: kreatywność, interdyscyplinarność, samodzielność i zdolność współpracy stają się najważniejszymi cechami pracownika. Dla realizacji nowych celów kadra akademicka powinna tworzyć warunki do zmiany koncepcji kształcenia, uwzględniającej również system kształcenia ustawicznego. Niekonwencjonalna wiedza i kompetencje najczęściej decydują o zatrudnianiu pracowników na stanowiskach twórczych, które w połowie wieku stanowić będą 40-50% nowych stanowisk pracy. W krajach gospodarczo rozwiniętych kształcenie ustawiczne odgrywa coraz większą rolę i wpisane jest w koncepcję jakości życia. W wielu zawodach jest to też obligatoryjny obowiązek pracowników i pracodawców.

Coraz powszechniej do systemu edukacji wkracza kształcenie na odległość. Interaktywne formy komunikacji stwarzają alternatywę dla tradycyjnych form przekazu informacji bez ograniczenia miejsca i czasu. Ilość wiedzy przyswajanej tą metodą, rozumienie tematu, tempo uczenia, aktywność i osz-

czędność czasu są wyższe o blisko 50%. Nie należy jednak oczekiwać, że system ten zdominuje kształcenie tradycyjne, ale będzie ważnym jego uzupełnieniem.

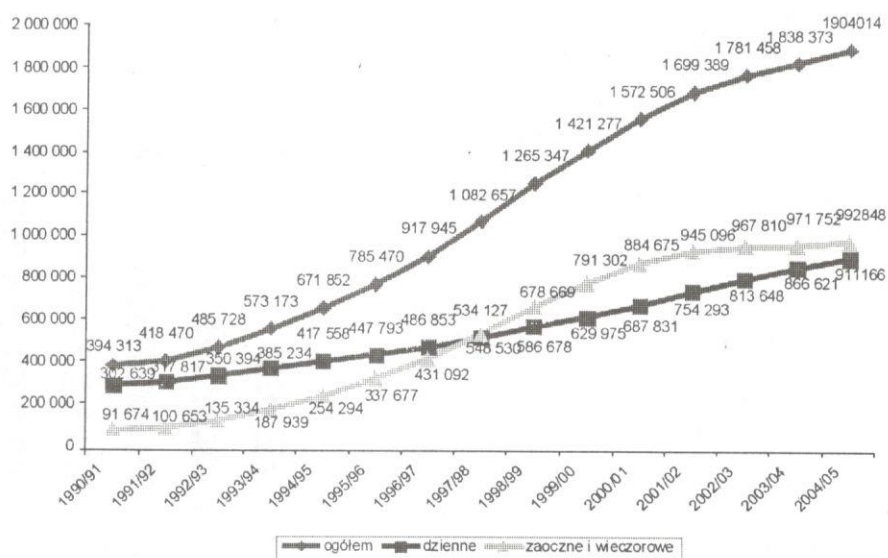
Ministrowie edukacji 29 państw europejskich zadeklarowali gotowość do wspólnych działań w zakresie tworzenia spójnego systemu edukacji oraz porównywalnego zakresu i jakości kształcenia przez:

- wprowadzenie porównywalnych stopni edukacji; trzech stopni kształcenia na poziomie wyższym: studia licencjackie lub inżynierskie, magisterskie i doktoranckie;
- tworzenie porównywalnych standardów edukacyjnych;
- tworzenie krajowych i międzynarodowych systemów oceny jakości kształcenia;
- określenie zasad uznawalności wykształcenia i wydawania jednolitych dyplomów ukończenia studiów;
- ustalenie zasad kumulowania i przenoszenia osiągnięć edukacyjnych w formie punktów (ECTS);
- zwiększenie mobilności studentów i nauczycieli akademickich;
- rozwój kształcenia ustawicznego obejmującego edukację przez całe życie.

Zasady te mają stworzyć warunki do podpisania w 2010 roku umowy o uznawalności dyplomów i wykształcenia. Program ten przyjęty został przez krajowe i europejskie organizacje uniwersytetów, studenckie, UNESCO-CEPUS i inne. Kolejne konferencje ministrów edukacji z udziałem ekspertów (Sorbona – 1998 r., Bolonia – 1999 r., Praga – 2001 r., Berlin – 2003 r., Bergen – 2005 r.) wyznaczają nowe zadania, zatwierdzają kolejne ustalenia i programy.

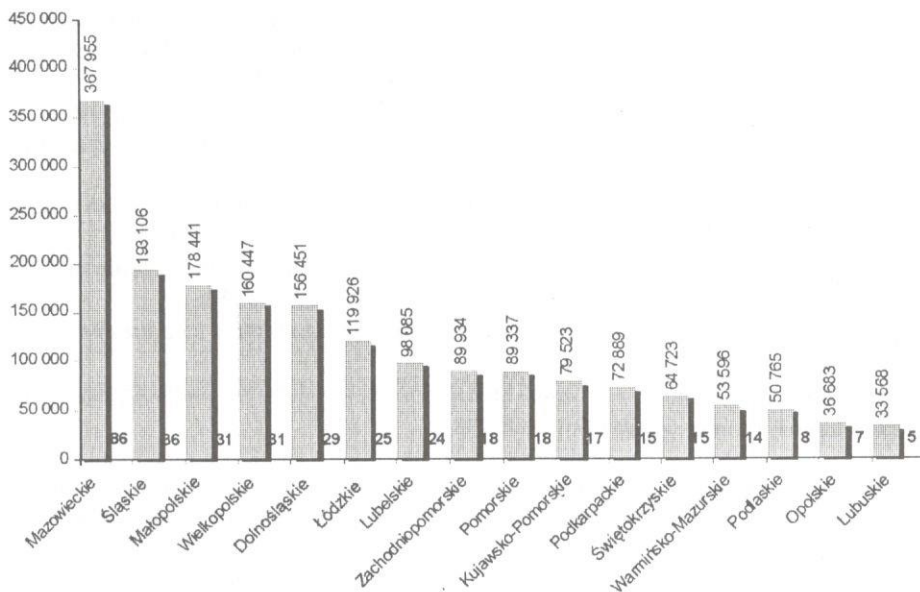
Edukacja, ze względu na swój uniwersalny wymiar, uczestniczyć będzie na światowym rynku towarów i usług, a nowe formy i techniki kształcenia na odległość „przybliżą” studentom najbardziej renomowane uczelnie świata, co stworzy warunki do kształcenia w najbardziej satysfakcjonujących uniwersytetach. Wygeneruje to znaczną konkurencję na edukacyjnym rynku.

Polskie szkolnictwo wyższe przeszło w ostatnich 15 latach znaczne przeobrażenia. W tym czasie powstało blisko 300 uczelni niepublicznych i 33 państwowe wyższe szkoły zawodowe. Liczba studentów zwiększyła się z 394 tysięcy do ponad 1,9 miliona (rys. 1). Udział ludności z wyższym wykształ-



Rys. 1. Zmiany liczby studentów na studiach dziennych, wieczorowych, zaocznych i eksternistycznych w latach 1990-2004 (GUS, 2004)

cenieniem zwiększył się z 6,5 do 12,0%, a na wsi – z 2,0 do 4,0%. Najwyższy odsetek ludności z wyższym wykształceniem jest w województwie mazowieckim, a najniższy w lubuskim, podkarpackim, opolskim, kujawsko-pomorskim i warmińsko-mazurskim (rys. 2). Łącznie w uczelniach wyższych,



Rys. 2. Liczba uczelni i studentów w poszczególnych województwach w latach 2003/2004 (GUS, 2004)

jak nigdy dotąd, kształcą się 23% (ok. 440 tys.) studentów pochodzenia wiejskiego, a łączny wskaźnik skolaryzacji wynosi prawie 50%. Obecnie w Polsce relatywnie kształcą się prawie dwa razy tyle studentów co w RFN, Francji, Anglii oraz w krajach, które w ostatnim czasie wstąpiły do UE; wzrosła też liczba doktorantów – do 35 tysięcy. Udział studentów w poszczególnych typach uczelni w roku akademickim 2003/2004 (GUS, 2004) był następujący: szkoły wyższe niepubliczne – 28,9%; uniwersytety – 27,9%; wyższe szkoły techniczne – 16,9%; wyższe szkoły rolnicze – 6,0%; państwowe wyższe szkoły zawodowe – 4,9%; wyższe szkoły pedagogiczne – 4,7%; wyższe szkoły ekonomiczne – 4,1%; akademie medyczne – 2,2%; KUL + PAT + uczelnie wyznaniowe – 1,5%; akademie wychowania fizycznego – 1,4%; wyższe szkoły artystyczne – 0,7%; wyższe szkoły morskie – 0,6%; wyższe szkoły teologiczne – 0,1%. Do najbardziej popularnych kierunków studiów w roku akademickim 2003/2004 (GUS, 2004) należały: zarządzanie i marketing – 12,9%; pedagogika – 9,0%; ekonomia – 7,0%; administracja – 5,5%; informatyka – 4,0%; prawo – 3,4%; finanse i bankowość – 3,2%; politologia i nauki społeczne – 3,2%; filologia obca – 3,1%; mechanika i budowa maszyn – 2,6%; budownictwo – 2,1%; socjologia – 2,0%; filologia polska – 1,9%; inżynieria środowiska – 1,7%; ochrona środowiska – 1,6%; turystyka i rekreacja – 1,6%; stosunki międzynarodowe – 1,6%; elektrotechnika – 1,5%; historia – 1,5%; wychowanie fizyczne – 1,4%; zarządzanie i inżynieria produkcji – 1,4%; pozostałe kierunki – 27,8%.

Dynamiczny rozwój szkolnictwa wyższego nie obejmował równomiernie wszystkich kie-

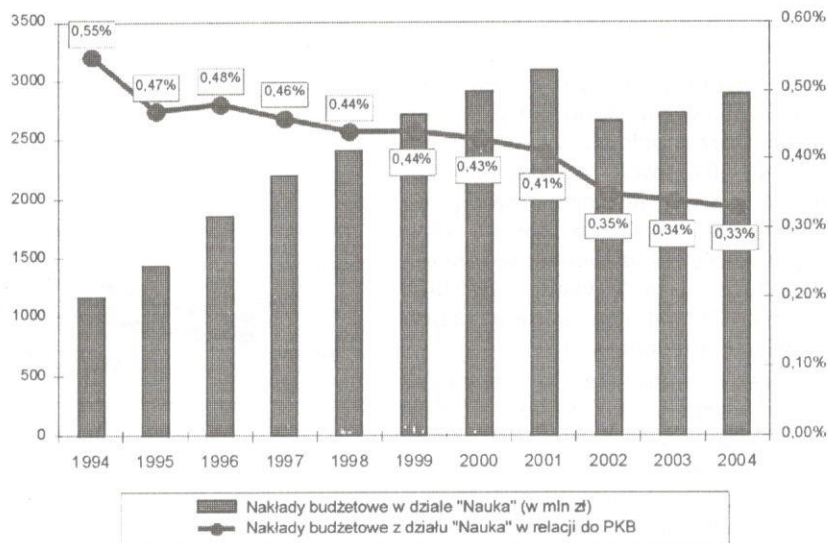
runków studiów. Nowe uczelnie prowadzą kształcenie głównie na kierunkach humanistycznych, prawnych i ekonomicznych. Tylko w kilkunastu przypadkach uczelnie niepubliczne prowadzą kształcenie na kierunkach biologicznych i technicznych. Powoduje to, że coraz częściej absolwenci nie mogą

znaleźć pracy zgodnie z wyuczonym zawodem. Ten problem wynika też z preferencji wyboru kierunku studiów przez studentów. W ostatnich latach obserwuje się zmniejszenie o blisko 10% zainteresowanie tymi kierunkami studiów. W Polsce prawie milion studentów płaci za studia, w tym szczególnie na najbardziej popularnych kierunkach: zarządzanie i marketing, prawo, ekonomia, pedagogika i inne. Relatywnie niski poziom finansowania edukacji, połączony z niskim poziomem finansowania nauki, znacząco obniżyły możliwości wykorzystania dużego potencjału naukowego uczelni, w tym rozwijających się studiów doktoranckich. Nadal też małe jest zaangażowanie przemysłu we współfinansowanie badań i edukacji. Trudno przez polityków przebija się oczywista prawda, że finansowanie badań jest inwestycją strategiczną w rozwój kraju, u-

macniającą miejsce Polski w Unii Europejskiej. Na badania z budżetu państwa przeznaczają się tylko 0,33% PKB (rys. 3). W 2006 roku w Polsce planuje się wzrost wydatków na finansowanie badań o 1,2 mld zł. Do 2010 roku kraje Unii Europejskiej powinny przeznaczyć na badania 3,0% PKB, w tym 1,2-1,5% środków z budżetu państwa.

Szkolnictwo wyższe w narodowym programie rozwoju Polski

Polsce potrzebne są prężne, zintegrowane ośrodki akademickie zapewniające wysoką jakość kształcenia na poziomie wyższym, sprzyjające tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy. Stwarza to szansę dla najlepszych uczelni (publiczne



Rys. 3. Nakłady budżetu państwa na naukę w latach 1994-2004 (GUS, 2004)

i niepubliczne), zdolnych do konkutowania na światowym rynku naukowym i edukacyjnym.

Nowoczesne techniki i technologie oraz nowe zasady organizacji produkcji generują zapotrzebowanie na specjalistów wyposażonych w najnowszą wiedzę, co stawia wysokie wymagania w zakresie elastyczności programów i nowocześnień procesu nauczania, a także wyzwala konieczność rozwoju studiów podyplomowych, doktoranckich, systemów kształcenia ustawicznego i ścisłej współpracy z gospodarką.

Większej skuteczności edukacji sprzyjać powinna indywidualizacja studiów, upowszechnianie *syllabusów* i nowych ofert edukacyjnych, tworzenie makrokierunków i studiów międzykierunkowych, ocenę wykładów i procesu nauczania, ale też poszukiwanie lepszego systemu weryfikowania wiedzy studentów na egzaminach końcowych. Temu celowi mają służyć zmienne ścieżki edukacyjne ułatwiające kumulowanie osiągnięć w zdobywaniu kolejnych umiejętności i kontynuowanie kolejnych kierunków studiów. Kształcenie dla przyszłości wymaga uczenia twórców, ale też wysokiej klasy od twórców wiedzy. Zmiany nazw wydziałów, kierunków, specjalności, katedr i jednostek organizacyjnych nie wysycają znamion nowoczesności. W kierunkach technicznych przywrócić i rozwijać należy formy i kontakty studentów z przyszłymi zakładami pracy – praktyki, wolontariaty. Studentów, wzorem innych krajów, angażować należy do badań naukowych, przygotowania dydaktyki i innych prac, włączając ich pełniej w nurt życia akademickiego i rynku pracy.

Wyzwaniem dla szkół wyższych są zmiany struktury i skali działania. Tradycyjne, często rozproszone struktury wewnętrzne nie sprzyjają optymalizacji wykorzystania ich potencjału naukowego i dydaktycznego. Konieczne jest łączenie jednostek i uczelni w większe organizmy lub podejmowanie innych działań zmierzających do wykorzystania ich potencjału intelektualnego i bazy materialnej, a także dla podejmowania działań interdyscyplinarnych w skali środowiska, kraju i w programach międzynarodowych. Takie możliwości stwarza nowa ustawa „Prawo o szkolnictwie wyższym”.

Badania naukowe w szkołach wyższych i współpraca z gospodarką służą doskonaleniu jakości kształcenia i są ważną metodą transferu wiedzy do praktyki. Wiedza zachowana tylko w świadomości ludzi nie ma znaczenia społecznego. Rzeczywistej wartości nabiera dopiero po spożytkowaniu i po oszacowaniu jej skutków. Eksperci szacują, że skuteczność ścieżek transferu wiedzy do praktyki wynosi: przez studentów – ok. 55%, przez doktorantów – 5%, przez słuchaczy studiów podyplomowych – 15%, przez pracowników nauki – 25%. Gospodarka oparta na wiedzy nie jest cudowną receptą, która bezboleśnie rozwiąże problemy, lecz systemem, który właściwie wykorzystany daje nadzieję na osiągnięcie celów w narastającej konkurencji. Tego systemu nie można nabyć, lecz trzeba tworzyć tak, by był spójny ze stanem polskiej gospodarki i jej rozwojem.

Innowacyjność i własność intelektualna powinny być ważnym elementem edukacji oraz wyróżnikiem twórczej działalności pracowników i studentów. Tworzenie uczelnianych i międzyuczelnianych jednostek innowacyjnych, centrów doskonałości, preinkubatorów uczelnianych itp. oraz promowanie badań o charakterze utylitarnym staje się nieodzownym elementem aktywnego funkcjonowania uczelni i realizacji polityki państwa. Ograniczone szanse zatrudnienia najzdolniejszych studentów i doktorantów będą powodowały odchodzenie części z nich za granicę, co stanie się zagrożeniem dla rozwoju edukacji i nauki w Polsce. Polskie przedsiębiorstwa poddawane są globalnej konkurencji. Oczekują one konkre-

tnych rozwiązań, ale nieśmiało włączają się do współfinansowania badań. Szacuje się, że ponad 86% wyników badań nie nadaje się do bezpośredniego wdrożenia, co wymaga nowego podejścia do ich planowania i finansowania. Skuteczność zastosowania wiedzy zależy od twórców, systemu zarządzania wiedzą i od przygotowania przedsiębiorstw do jej przyjęcia. Rozwojowi badań o charakterze wdrożeniowym nie sprzyja też fakt, że ponad 95% firm zagranicznych inwestujących w Polsce nie korzysta z osiągnięć polskich uczonych. Znaczna część pracowników nie prowadzi nowoczesnych i utylitarnych badań, co powoduje, że nie mają do zaoferowania innowacyjnych projektów.

Błogi spokój w wielu środowiskach naukowych musi zostać zburzony potrzebą wsparcia konkurencyjności gospodarki. Dziś sferą konkurencji nie jest produkcja, lecz obszar wiedzy i dostęp do ludzkich umysłów. Uczelnie od lat działają w skali międzynarodowej, lecz nie przyjmują tego, że wstępują w okres globalizacji badań i dydaktyki, że są odpowiedzialne nie tylko za odkrycia, ale i za ich wykorzystanie. Zatem współpraca z przemysłem, tworzenie własnych funduszy wdrożeniowych staje się koniecznością. Mechanizmy oceny działalności pracowników i jednostek naukowych powinny uwzględniać te aspekty. Sumą działań na rzecz innowacji i wdrożeń powinny być: wsparcie finansowe, trwałe regulacje prawne, baza informacyjna i jej przetwarzanie oraz motywacja twórców i promocja osiągnięć. Uczelnie nie podejmujące tych wyzwań w najbliższych latach przeżywać będą kryzys, a część z nich ulegnie likwidacji.

Dzisiaj uczelnie, satysfakcjonujące studentów i doktorantów prestiżem oraz oferujące unikalne programy naukowe i edukacyjne, stają do konkurencji na rynku międzynarodowym. Wartością konkurencyjną jest proponowanie kształcenia w unikalnych dyscyplinach z wykorzystaniem najnowszych technik i metod nauczania, co będzie ich wyróżniało spośród innych. Nowoczesna uczelnia nie może nauczać, lecz tworzyć warunki do uczenia się działania w zespole, przewodzenia, zarządzania i rozwijania własnej wyobraźni.

Mobilność polskich studentów jest wciąż symboliczna, gdyż wynosi 0,3-0,5%; w krajach UE – 2,3% i zakłada się, że w najbliższych latach powinna ona wzrosnąć do 10%. Jest to ważny element tworzenia europejskiej przestrzeni wiedzy i edukacji. Uczelnie powinny zabiegać o uczestniczenie w prestiżowym programie Erasmus Mundus oraz w podejmowaniu kształcenia wspólnie z innymi uniwersytetami europejskimi, w ramach programu Joint Degrees (wspólna edukacja, wspólne dyplomy).

Współpraca międzynarodowa dla wielu uczelni jest niezbędnym warunkiem ich dalszego rozwoju, przez włączenie się w nurt badań międzynarodowych, wspólnego pozyskiwania środków finansowych i uczestniczenia w europejskich programach kształcenia oraz wymianę pracowników naukowych, doktorantów i studentów. Rozwój społeczeństwa informacyjnego wymaga gruntownej przebudowy myślenia. Uczelnie powinny przygotować się do powszechnej implementacji kolejnych generacji technologii informacyjnych, wchodzących w fazę dojrzałości technologicznej z powszechnym szerokopasmowym dostępem do internetu wraz z wykorzystaniem kart chipowych nowej generacji.

Uczelnie muszą wypracować odważne koncepcje organizacji i działania oraz nakreślić nową wizję rozwoju. Sukcesy odnosić będą jednostki o wyrazistym wizerunku, proponujące produkt naukowy i edukacyjny najwyższej jakości, unikalny w skali innych uczelni. W ramach środowiska akademickiego należy zakończyć pozorną rywalizację lokalną na rzecz two-

zenia konsorcjów, sieci uczelni, a także pełnego ich łączenia się w jeden organizm. Nowe, oryginalne produkty tworzyć i kreować mogą tylko organizmy silne naukowo i ekonomicznie, ale też umiejące je zareklamować i sprzedać. Uczelnie, które nie nadążą za awangardą będą marginalizowane do lokalnego oddziaływania. Powracającą dyskusję na temat zmian kariery naukowej należy łączyć z porządkowaniem całego systemu naboru kadr i wartościowania ich osiągnięć w nauce i dydaktyce oraz sposobu zatrudnienia, zbieżnego z systemem obowiązującym w państwach, od których chcemy przyjąć model kariery naukowej.

Drogą sukcesu uczelni jest wdrożenie niestandardowych metod nauczania, dostosowanie jakości kształcenia do wymagań Deklaracji Bolońskiej, potrzeb rynku pracy i oczekiwań studentów. W wielu uczelniach będzie to burzyło dotychczasowy stan działań i przyzwyczajęń, które w małych środowiskach akademickich, przy źle rozumianej demokracji i autonomii, będą hamulcem szybkich skutecznych zmian, a w dalszej perspektywie przyczyną ich likwidacji. Problemy te wymagają dyskusji w całym środowisku akademickim, w atmosferze poszanowania różności poglądów i twórczej krytyki. Uczelnie, poprzez analizę silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń (metoda SWOT), powinny opracować ponownie swoje misje i strategie rozwoju. Powinny też poddać się procedurom oceny jakości ISO i wdrożyć niezbędne programy naprawcze, dążyć do rozpoznania trendów globalnych w rozwoju reprezentowanych dyscyplin naukowych i kierunków kształcenia, ich uwarunkowań politycznych, społecznych i ekonomicznych. O sukcesie w pierwszej kolejności zdecyduje poziom naukowy i dydaktyczny kadr, a szczególnie ich aktywność, otwartość na zmiany i nieustające twórcze poszukiwanie. Skuteczność wykorzystania wiedzy zależy coraz bardziej od jej twórców, systemu zarządzania wiedzą i od przygotowania przedsiębiorstw do jej przyjęcia. Nie należy rozważać, czy uczelnia jest w stanie sprostać rosnącym wymaganiom, lecz szukać metod działania na rzecz realizacji wyzwań. Więcej uwagi należy poświęcać promocji uczelni, gdyż jest to istotny warunek przyszłych sukcesów w zdobywaniu środków finansowych na badania i rozwój oraz zwiększenie liczby dobrych kandydatów na tym etapie.

W najbliższym czasie uczelnie zechcą skorzystać z nowych zapisów ustawy i zmienić nazwę na uniwersytet. Sądzę, że procesowi temu powinna towarzyszyć powszechna dyskusja i refleksja nad tym, czy chcemy mieć nazwę, czy chcemy być uniwersytetem. Tylko uczelnie prowadzące na wysokim poziomie badania naukowe i dydaktykę oraz właściwie kształtujące osobowość człowieka zasługują na nazwę uniwersytet (Jan Paweł II).

Uczelnie akademickie to duże organizmy gospodarcze, które powinny być profesjonalnie zarządzane. Dobór kierowniczej kadry administracyjnej, a także właściwe jej przygotowanie do zarządzania oraz profesjonalność kadry pochodzącej z wyboru, jest warunkiem efektywnego kierowania uczelnią. Problem ten nie znajduje dostatecznego zrozumienia w środowisku akademickim. Nadal dominuje tradycyjny, biurokratyczny i hierarchiczny model ich funkcjonowania, w którym z trudem potrafią reagować na narastające wyzwania. Uczelniom niej jest też obca konserwatywna postawa części gremiów, które przywileje przedkładają ponad interes uczelni, służbę nauce i edukacji. Wyczuwa się atmosferę, w której niepewność i ryzyko są poza szkołami wyższymi. Dlatego wyłanianie władz uczelni czasem łączy się z zapewnieniem sobie bezpieczeństwa i przywilejów grupie. Dzisiaj, jak nigdy wcześniej, do zarządzania szkołami wyższymi potrzebni są

menadżerowie o wysokich kwalifikacjach w profesjonalnym zarządzaniu, ze znajomością specyfiki funkcjonowania uczelni wyższej. Jest to istotny warunek, by stać się aktywnym podmiotem na konkurencyjnym rynku europejskim. Właściwy dobór kadry, zarządzanie i bieżąca kontrola działalności to nieodzowne elementy skutecznego zarządzania. Dzisiaj na nowo należy rozpisać relację między funkcją rektora a pozostałymi strukturami zarządzania, by stworzyć warunki do nieskrępowanego rozwoju jednostek organizacyjnych, z zachowaniem wewnętrznej spójności uczelni.

Przedstawione sprawy nie rozwiązują dylematów szkolnictwa wyższego, lecz skłaniają do stawiania kolejnych pytań:

- ♦ Dlaczego nie ma dostatecznego zainteresowania uczonych w podejmowaniu badań innowacyjnych i działań na rzecz ich wdrażania?
- ♦ Jak stworzyć nierutynowe warunki dla najbardziej utalentowanych twórców i potencjalnych odkrywców?
- ♦ Jak tworzyć i zarządzać skodyfikowanymi programami badawczymi?
- ♦ Ile zachować regulacji, a ile wolności w edukacji i badaniach naukowych?
- ♦ Czy obecne regulacje prawne sprzyjają podejmowaniu ryzykownych decyzji innowacyjnych?
- ♦ Jak weryfikować wykształcenie absolwentów szkół wyższych?
- ♦ Jak pozyskać dla uczelni stałe dochody?
- ♦ Jak zaktywizować współpracę z gospodarką i działalność innowacyjną, by zapewnić lepsze wykorzystanie naukowego potencjału?
- ♦ Jak zwiększyć udział przedsiębiorstw i funduszy prywatnych w finansowaniu nauki i dydaktyki?
- ♦ Czy dotychczasowy model uczelni w Polsce jest w stanie sprostać nowym wyzwaniom?
- ♦ Czy obecny system kształcenia daje uniwersyteckie wykształcenie, czy tylko uczy zawodu?
- ♦ Czy poziomowi i nowoczesności edukacji nadajemy właściwą rangę w realizacji zadań uczelni?

O rozwoju szkolnictwa wyższego w najwyższym stopniu zdecyduje postawa kadry akademickiej, a szczególnie jej aktywność, profesjonalność i otwartość na zmiany. Trudnym do przecenienia jest problem przywrócenia etosu akademickiego, który w wielu przypadkach utraciliśmy w pogoni za doraźnymi sukcesami i w atmosferze przyzwolenia dla postaw „bylejakości”. Zagrozeniem dla etosu akademickiego jest tworzenie prac o niskiej wartości poznawczej, brak krytycznych postaw wobec nieuczciwych działań w nauce i edukacji, niska jakość kształcenia i badań. Autonomia i samorządność uczelni wyższych nakłada na środowisko akademickie obowiązek, by samo potrafiło się uporać z tymi problemami.

W opracowaniu wykorzystano następujące materiały pomocnicze: 1. Bartosik M.: *Polityka rządu w realizacji Strategii Lizbońskiej – szanse i zagrożenia dla szkół wyższych. Instytut Społ. Wiedzy, materiały seminaryjne, Warszawa 2004.* 2. Szulc T.: *Dynamika przemian w szkolnictwie wyższym w realizacji Procesu Bolońskiego. Nauka i Szkolnictwo Wyższe 2, 24, 2004, s. 7-36.* 3. Antoniewicz D.: *W poszukiwaniu nowego paradygmatu zarządzania uniwersytetami w Polsce. Nauka i Szkolnictwo Wyższe 2, 24, 2004, s. 56-72.*