

# Anna Krajewska-Smardz

---

## Kluczowe kompetencje menedżera marketingu w kontekście wdrożenia ram kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 20, 101-110

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*ANNA KRAJEWSKA-SMARDZ*

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

## **KLUCZOWE KOMPETENCJE MENEDŻERA MARKETINGU W KONTEKŚCIE WDROŻENIA RAM KWALIFIKACJI DLA SZKOLNICTWA WYŻSZEGO**

### **Wprowadzenie**

Wymogi współczesnego rynku pracy, a zwłaszcza globalizacja działalności gospodarczej, przenikanie się kultur, funkcjonowanie firm w warunkach ciągłych zmian, rozwój technologii informacyjnych stawiają przed menedżerami wciąż nowe wyzwania.

Menedżer marketingu, chcąc pracować na europejskim rynku pracy, oprócz praktycznej wiedzy specjalistycznej musi posiadać określone kompetencje, które są kluczowe dla rozwoju osobistego każdego człowieka. Unia Europejska w swojej strategii „uczenia się przez całe życie” sprecyzowała te kompetencje, będące zbiorem wiedzy, umiejętności i postaw. Należą do nich<sup>1</sup>:

- porozumiewanie się w języku ojczystym,
- porozumiewanie się w językach obcych,
- kompetencje matematyczne i podstawowe kompetencje naukowo-techniczne,
- kompetencje informatyczne,
- umiejętność uczenia się,

---

<sup>1</sup> Dziennik Urzędowy Parlamentu Europejskiego i Rady Europy z dnia 18.12.2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, L 394/10, PL 2006/962/WE.

- kompetencje społeczne i obywatelskie,
- inicjatywność i przedsiębiorczość,
- świadomość i ekspresja kulturalna.

Tak zdefiniowane kluczowe kompetencje mają swoje odzwierciedlenie w reformie szkolnictwa wyższego w Polsce.

Obowiązek wprowadzenia od października 2011 roku Krajowych Ram Kwalifikacji (KRK) dla szkolnictwa wyższego, które powstały na podstawie Europejskich Ram Kwalifikacji, spowodował poruszenie w środowisku akademickim. Celem ich wprowadzenia jest podniesienie jakości kształcenia, dostosowanie kwalifikacji absolwentów do rynku pracy oraz międzynarodowa uznawalność wykształcenia.

Licznie organizowane przez Ekspertów Bolońskich seminaria pt. „Krajowe Ramy Kwalifikacji. Budowa programów studiów na bazie efektów kształcenia”, mające pomóc uczelniom przejść transformację z procesu kształcenia (nauczania) na jego efekty, nie przyniosły gotowych rozwiązań, które mogłyby zostać wykorzystane w praktyce. Teoretycznie tylko poruszyły problem. Każda szkoła wyższa w Polsce musi indywidualnie przebudować programy studiów lub stworzyć nowe innowacyjne kierunki, opisując efekty nauczania w ramach swojego obszaru kształcenia. Zakłada się, że „naturalną konsekwencją tego procesu będzie większe zróżnicowanie kompetencji absolwentów – i w wyniku lepszego dostosowania do potrzeb rynku pracy – zwiększenie ich zdolności do zatrudnienia”<sup>2</sup>.

Przejrzysty program studiów, uwzględniający potrzeby rynku pracy, misję uczelni, opisujący jednoznacznie i zrozumiale efekt kształcenia w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji personalnych oraz społecznych jest ważny zarówno dla absolwentów, jak i pracodawców. Profile absolwentów będą bowiem zawierały zróżnicowane i zindywidualizowane opisy ich kompetencji, co pozwoli pracodawcom łatwiej podjąć decyzję o zatrudnieniu. Informacje o absolwencie, które pracodawca posiadał do tej pory, opierały się wyłącznie na przeanalizowaniu opisu procesu kształcenia i zakresu studiowanych przedmiotów.

Celem artykułu jest opisanie kompetencji menedżera marketingu, które mogłyby zostać wykorzystane przez uczelnie do projektowania efektów kształcenia dla obszaru nauk społecznych zawartych w Krajowych Ramach Kwalifikacji.

---

<sup>2</sup> *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego*, Projekt Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa, październik 2010, s. 11.

## Krajowe Ramy Kwalifikacji (KRK) dla obszaru nauk społecznych

Znowelizowana ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym, obowiązująca w Polsce od 1 października 2011 roku, nakłada na uczelnie wymóg przebudowania programów studiów według wytycznych zawartych w KRK. Ramy kwalifikacji to opisy poziomów wykształcenia (kwalifikacji) stosowane w Unii Europejskiej. Ich główną funkcją jest możliwość porównania poziomu kwalifikacji w danym kraju z kwalifikacjami w innym kraju Europy poprzez odniesienie do poziomu kwalifikacji w Europejskich Ramach Kwalifikacji. „Efektem końcowym wprowadzenia ram w szkolnictwie wyższym w całej Europie ma być dynamiczna »mapa« kwalifikacji właściwych dla poziomów 5–8 ram europejskich. »Mapa« ta pokazywać ma relacje pomiędzy kwalifikacjami, wskazywać ścieżki przejścia i możliwość kontynuacji kształcenia w szkolnictwie wyższym w perspektywie uczenia się przez całe życie. Powinna być użyteczna także dla pracowników i pracodawców, dając jasny opis kompetencji osoby legitymującej się dyplomem, certyfikatem czy świadectwem potwierdzającym jej kompetencje”<sup>3</sup>.

„Kwalifikacja” w odniesieniu do poziomów wykształcenia oznacza nadanie tytułu, stopnia, który jest potwierdzony formalnym dokumentem, świadectwem, certyfikatem lub innym dokumentem wydanym po zakończeniu określonego etapu kształcenia, poświadczającym osiągnięcie określonych efektów kształcenia. Każda kwalifikacja na poziomie szkolnictwa wyższego jest scharakteryzowana właśnie przez efekty kształcenia oraz punkty ECTS. W KRK istnieją trzy poziomy kwalifikacji:

1. poziom I – odpowiada kwalifikacjom związanym z ukończeniem studiów I stopnia (licencjat, inżynier),
2. poziom II – odpowiada kwalifikacjom związanym z ukończeniem studiów II stopnia lub jednolitych studiów magisterskich (magister),
3. poziom III – odpowiada kwalifikacjom związanym z ukończeniem studiów III stopnia (doktor).

Zgodnie z koncepcją KRK efekty kształcenia definiowane są na następujących poziomach<sup>4</sup>:

1. systemu szkolnictwa wyższego,
2. obszarów kształcenia,
3. grup kierunków/programów studiów,
4. konkretnego programu studiów.

<sup>3</sup> [http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user\\_upload/Finansowanie/fundusze\\_europejskie/PO\\_KL/KRK/20101105\\_Ramy\\_kwalifikacji\\_dla\\_szk\\_wyysz\\_165x235\\_int.pdf](http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/Finansowanie/fundusze_europejskie/PO_KL/KRK/20101105_Ramy_kwalifikacji_dla_szk_wyysz_165x235_int.pdf) (30.05.2011 r.).

<sup>4</sup> *Autonomia programowa uczelni...*, s. 14.

Na poziomie szkolnictwa wyższego i obszarów kształcenia wynikają z regulacji dotyczących systemu szkolnictwa wyższego w Polsce. Natomiast do uczelni należy określenie i opisanie oryginalnych efektów kształcenia (tzn. tego, co uczący się powinien wiedzieć, rozumieć i być zdolny zrobić po zakończeniu pewnego okresu kształcenia) na poziomie grup kierunków/programów studiów oraz konkretnego programu studiów.

Definiowanie przez uczelnie efektów uczenia się powinno następować na każdym etapie procesu kształcenia, od np. pojedynczych zajęć laboratoryjnych, pojedynczego przedmiotu, poprzez praktyki zawodowe, do pełnego programu studiów. Na poziomie programów studiów ważne jest także rozróżnienie rodzajów efektów kształcenia<sup>5</sup>:

- a) ogólne (generyczne, tzn. na ich podstawie można tworzyć bardziej szczegółowe efekty kształcenia odpowiadające niższym warstwom) – charakterystyczne dla danego poziomu kształcenia (np. studia I, II lub III stopnia), w znacznym stopniu niezależne od kierunku studiów;
- b) dziedzinowe – charakterystyczne dla danego poziomu kształcenia w określonym szerokim obszarze kształcenia, obejmującym całą grupę kierunków studiów, np. nauk społecznych;
- c) szczegółowe – specyficzne dla danego programu studiów i jego konkretnej realizacji w danej uczelni.

Krajowe Ramy Kwalifikacji opisują efekty kształcenia dla ośmiu obszarów:

- studiów humanistycznych,
- nauk społecznych,
- nauk ścisłych,
- studiów przyrodniczych,
- studiów technicznych,
- studiów medycznych,
- studiów rolniczych, leśnych i weterynaryjnych,
- studiów poświęconych sztuce.

Opis efektów kształcenia w obszarze nauk społecznych jest bardzo ogólny, ponieważ nauki te obejmują około 22 kierunków studiów. Według KRK absolwent studiów społecznych, a więc m.in. menedżer marketingu, musi być człowiekiem działającym aktywnie w grupie (społeczności), musi dysponować odpowiednim

---

<sup>5</sup> *Ibidem*, s. 13.

zasobem wiedzy i umiejętności dziedzinowych oraz charakteryzować się kompetencjami, które pomogą mu odegrać taką aktywną rolę.

Menedżerem marketingu może być absolwent kierunku „zarządzanie” lub innego innowacyjnego programu stworzonego przez uczelnię, który osiągnął I lub II poziom kwalifikacji i efekty kształcenia z obszaru nauk społecznych w trzech wzajemnie się przenikających kategoriach. Są to:

- wiedza rozumiana jako zbiór opisów faktów, zasad, teorii i praktyk powiązanych z określoną dziedziną pracy lub nauki;
- umiejętności (dziedzinowe), które mogą być umysłowe/kognitywne (myślenie logiczne, intuicyjne i kreatywne) oraz praktyczne (związane ze sprawnością manualną i korzystaniem z metod, materiałów, narzędzi i instrumentów); oznaczają one zdolność stosowania wiedzy i korzystania z *know-how* w celu wykonywania zadań oraz rozwiązywania problemów;
- kompetencje społeczne i personalne, oznaczające potwierdzoną zdolność stosowania wiedzy, umiejętności oraz kompetencji personalnych, społecznych lub metodologicznych w pracy (w karierze zawodowej), nauce, w rozwoju osobistym.

Syntetyczne ujęcie efektów kształcenia w obszarze nauk społecznych w kategorii „wiedza, umiejętności i kompetencje” znajduje się w publikacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego *Autonomia programowa uczelni. Ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego* (s. 37–40).

Zatem w najbliższym czasie do najważniejszych zadań każdej uczelni będzie należało:

- opisanie oryginalnych, zamierzonych efektów kształcenia w ramach poziomów kwalifikacji, odpowiadających dyplomowi ukończenia studiów, przy zastosowaniu metody *top-down* (przy tworzeniu nowego programu studiów) lub *bottom-up* (przy rekonstrukcji istniejącego programu i jego opisanie w kategoriach efektów kształcenia);
- zaprojektowanie programu kształcenia tak, aby wskazać studentom różne ścieżki (profile) kształcenia, które pozwolą im skutecznie osiągnąć zamierzone efekty;

- stworzenie i wdrożenie systemu zapewnienia jakości, który pozwoli na monitorowanie osiągniętych efektów i dokonywanie korekt w procesie kształcenia tak, aby studenci naprawdę umieli to, co dla nich zaprojektowano<sup>6</sup>.

Eksperti bolońscy zakładają, że przy masowym kształceniu na poziomie wyższym, jakie ma miejsce w Polsce, wprowadzenie KRK dla szkolnictwa wyższego zwiększy jakość i różnorodność oferty edukacyjnej uczelni oraz lepiej dostosuje programy studiów do oczekiwań, możliwości i predyspozycji uczących się<sup>7</sup>.

### **Kluczowe kompetencje menedżera marketingu**

Kompetencje to formalny obszar uprawnień do pracy oraz zakres umiejętności i fachowości. „Kompetencje zawodowe definiowane są jako zdolność wykonywania czynności zawodowych zgodnie ze standardami wymaganymi na danym stanowisku czy realizacji określonej funkcji zawodowej, w oparciu o posiadaną i rozwijaną wiedzę, umiejętności, postawy i doświadczenia”<sup>8</sup>. Natomiast kluczowe kompetencje obejmują szerszy aspekt rozwoju człowieka. Odnoszą się nie tylko do życia zawodowego, ale również rozwoju osobistego i aktywnej działalności w społeczeństwie. Bycie menedżerem to odpowiedzialne zajęcie, które wymaga właściwego przygotowania.

W świetle analizy różnych publikacji menedżerom przypisuje się aktualnie określone kompetencje i cechy osobowości. Najczęściej wymieniane są<sup>9</sup>:

1. Określone kwalifikacje i umiejętności intelektualne – do najważniejszych należy umiejętność ciągłego uczenia się. Ze względu na zmieniające się otoczenie przedsiębiorstwa menedżer musi stale aktualizować wiedzę z różnych dziedzin społecznych, kulturowych, politycznych, prawnych, ekonomicznych, aby móc prawidłowo interpretować informacje i wyciągać wnioski, które są istotne z punktu widzenia firmy (umiejętność przewidywania). Bardzo ważna jest odpowiedzialność za skuteczną realizację celów przedsiębiorstwa, zdolność podejmowania decyzji, kreatywność, dzielenie się wie-

<sup>6</sup> *Ibidem*, s. 10.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>8</sup> S. Sladek, *Znaczenie kompetencji autokreacyjnych w procesie kształcenia akademickiego*, w: *Kompetencje absolwentów szkół wyższych na miarę czasów. Wybrane ujęcia*, red. A. Szerląg, Oficyna Wydawnicza ATUT, Wrocław 2009, s. 99.

<sup>9</sup> B.R. Kuc, M. Żemigala, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Helion, Gliwice 2010, s. 71–75, 195–196.

- dzą i doświadczeniem. Wykonywanie funkcji zarządzania wymaga również znajomości języków obcych oraz korzystanie z nowych technologii informatycznych.
2. Opanowanie wiedzy i umiejętności w dziedzinie zarządzania oraz ich stała aktualizacja i doskonalenie – umiejętność formułowania strategii (zdolność syntetycznego spojrzenia na przedsiębiorstwo), biegłość planowania, organizowania, kierowania ludźmi (poprzez stwarzanie warunków do wykorzystania ich potencjału, talentów), kontroli i oceny. Ważną umiejętnością menedżera jest również „systematyczne poszerzanie obszarów samodzielności ludzi poprzez szkolenie i planowane doświadczenie (dawanie pracownikom dodatkowych zadań do realizacji, np. uczestnictwo w projektach, poszerzanie zakresu obowiązków, które stwarzają możliwość opanowania nowych umiejętności)<sup>10</sup>.
  3. Stale aktualizowana wiedza i umiejętności specjalistyczne w kluczowych obszarach, np. marketingu, produkcji, finansów, prawa. Umiejętność tworzenia dokumentów organizacyjnych – menedżer musi rozumieć i samodzielnie tworzyć takie dokumenty, jak: regulaminy, opisy pracy, schematy organizacyjne, zakresy obowiązków, czynności, notatki służbowe. Istotna jest również znajomość zasad rachunkowości – umiejętność interpretowania dokumentacji księgowej i finansowej (m.in. analizowanie sprawozdań finansowych, bilansów, planowanie budżetu).
  4. Współczesny menedżer musi rozumieć to, co robi zespół, aby móc go kontrolować – ważna jest jego wiedza merytoryczna i doświadczenie. Zespół musi mieć przekonanie, że osoba, która nim kieruje, wie, co robi. W trakcie swojej pracy menedżerowie korzystają z pomocy konsultantów, ze specjalistycznych analiz, wyników badań, w związku z tym muszą posiadać umiejętność analizowania i logicznego wnioskowania.
  5. Umiejętność aktywnego komunikowania się i pracy w zespole – menedżerowie muszą lubić ludzi, umieć i chcieć nimi kierować. Dobry menedżer potrafi: słuchać, a także czasami czytać „między wierszami”, pytać pracowników, czego potrzebują, aby lepiej wykonali powierzone im zadania. Ważna jest umiejętność poprawnego i związłego wyrażania się w mowie i piśmie, a także przekonywania, prowadzenia dyskusji, przemawiania, udzielania wywiadów, prowadzenia negocjacji.

---

<sup>10</sup> R.S. Bokacki, *Leadership Tool Box. Ludzki kontekst przywództwa*, Wydawnictwo Kontekst HR Polska, Warszawa 2009, s. 12.



6. Umiejętność radzenia sobie ze stresem, nieuleganie emocjom, umiejętność spokojnej analizy – praca menedżera wiąże się z wykonywaniem różnych zadań w nienormowanym czasie pracy (zwykle od 10 do 12 godzin). Konieczne jest radzenie sobie w zmieniających się sytuacjach. W tej samej chwili może być niezbędna zarówno podzielność uwagi, jak i zdolność szybkiej koncentracji, czy też błyskawicznego reagowania. Dbałość o formę fizyczną i psychiczną – umiejętność relaksowania się. Odporność na krytykę, wiara w sukces.
7. Umiejętność stosowania etycznych zasad zachowania – menedżer poprzez swoje uczciwe i odpowiedzialne zachowanie informuje pracowników, że „traktuje ich poważnie”. Menedżer musi wzbudzać zaufanie zespołu, a także darzyć nim swoich pracowników.

Menedżer marketingu to kompetentna osoba zatrudniona przez właściciela przedsiębiorstwa do kierowania działaniami w obszarze marketingu. Na jego aktywną działalność w organizacji mają wpływ przede wszystkim wiedza merytoryczna, doświadczenie, cechy osobowości oraz przedsiębiorstwo (z określonym systemem zarządzania). Uczelnie, aby wykształcić menedżera marketingu na podstawie procedur KRK, powinny stworzyć taki efekt kształcenia, który wykorzystywałby ogólne kluczowe kompetencje menedżerskie oraz kompetencje ściśle związane z obszarem marketingu. Do kompetencji bezpośrednio związanych z tą dziedziną należy wiedza z zakresu współczesnego marketingu (m.in. marketingu alternatywnego, internetowego, szeptanego, lojalnościowego, neuro-marketingu) oraz szereg umiejętności, wśród których można wyróżnić:

- budowanie wizerunku organizacji;
- projektowanie strategii marketingowej;
- koordynowanie procesem projektowania i wdrażania kampanii marketingowej (opracowywanie narzędzi marketingu-mix);
- przeprowadzanie analizy otoczenia, dokonywanie segmentacji rynku przez pryzmat oczekiwań klientów oraz oferty rynkowej konkurencji;
- prowadzenie badań marketingowych (jakościowych i ilościowych), dobór właściwego rodzaju badań oraz narzędzi badawczych;
- odczytywanie potrzeb konsumenta i budowanie skutecznej argumentacji w procesie ich zaspokajania;
- opracowywanie koncepcji nowych produktów i marek (wprowadzanie ich na rynek oraz zarządzanie nimi w cyklu życia);

- opracowywanie programów marketingowych z uwzględnieniem zasadności ich stosowania w konkretnej sytuacji;
- przygotowanie i zarządzanie programem promocji w przedsiębiorstwie;
- rozwiązywanie problemów marketingowych w przedsiębiorstwie z zastosowaniem narzędzi współczesnego marketingu.

## **Podsumowanie**

Wprowadzenie do szkolnictwa wyższego Krajowych Ram Kwalifikacji jest odpowiedzią na oczekiwania rynku pracy. Wydają się one być również szansą dla absolwentów na pozyskanie ambitnych stanowisk pracy w całej Europie. Dzięki zindywidualizowanemu, jednoznaczному i zrozumiałemu opisaniu osiągniętego efektu kształcenia, tzn. wiedzy, umiejętności i kompetencji (postaw) w ramach danego poziomu kwalifikacji, absolwent będzie miał świadomość swojego potencjału. Przykład stosowania opisów efektów kształcenia znajduje się we wzorach dokumentów obowiązujących w Unii Europejskiej, m.in. w Europass<sup>11</sup> (Curriculum Vitae). Osoby, które chcą się kształcić, szukać pracy lub zdobywać doświadczenie za granicą, muszą określić w dokumencie Europass CV swoje umiejętności i kompetencje społeczne (np. łatwość w nawiązywaniu kontaktów, umiejętność rozwiązywania problemów, dobra komunikacja – nabyte dzięki szkoleniom i doświadczeniu w zarządzaniu zespołem), umiejętności i kompetencje organizacyjne (np. zarządzanie trzyosobowym zespołem działu marketingu, umiejętność organizowania pracy swojej i innych – nabyte w pracy na stanowisku kierownika działu marketingu, umiejętność zarządzania czasem – nabyta w trakcie kursu i pracy w marketingu, umiejętność planowania i ustalania celów), umiejętności i kompetencje w zakresie obsługi komputera (np. obsługa komputera w systemie Windows), umiejętności i kompetencje artystyczne, techniczne lub inne.

Analizując opisane efekty kształcenia w obszarze nauk społecznych przez pryzmat kluczowych kompetencji menedżera marketingu można stwierdzić, że są odzwierciedleniem wymagań stawianych menedżerowi w pracy zawodowej.

Chociaż zawód menedżera jest stresujący i wymaga szerokich kompetencji, przez społeczeństwo postrzegany jest jako bardzo atrakcyjny. Można zatem przypuszczać, że przyszłość należy do elastycznych i kreatywnych menedżerów właśnie marketingu. W obliczu nasilonej konkurencyjności, wynikającej m.in.

<sup>11</sup> [http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/hornav/Introduction.csp?loc=pl\\_PL](http://europass.cedefop.europa.eu/europass/home/hornav/Introduction.csp?loc=pl_PL) (30.05.2011).

z globalizacji, bardzo istotna i cenna staje się umiejętność wprowadzania nowych form marketingu w promowaniu przedsiębiorstw.

Z uwagi na fakt, że „rynek pracy domaga się od absolwentów coraz większej elastyczności, której nie jest w stanie zapewnić sztywna lista kierunków studiów”<sup>12</sup>, przed uczelniami otwiera się szansa tworzenia nowych, oryginalnych programów studiów.

Reasumując, jeżeli uczelnia chciałaby wykształcić menedżera marketingu, to opierając się na wytycznych zawartych w Krajowych Ramach Kwalifikacji powinna:

- po pierwsze, stworzyć profil absolwenta menedżera marketingu (uwzględniając m.in. misję uczelni, kompetencje menedżera);
- po drugie, zbudować program studiów, definiując efekty kształcenia, które muszą być mierzalne w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji personalnych oraz społecznych (ważne jest, żeby opisane efekty nie były oderwane od sytuacji finansowej, kadrowej uczelni);
- po trzecie, opisać system jakości kształcenia, którego procedury byłby stosowane przy weryfikacji i ocenie osiągniętych efektów na każdym etapie kształcenia.

## **MARKETING MANAGER’S KEY COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF THE IMPLEMENTATION THE NATIONAL QUALIFICATIONS FRAMEWORK FOR HIGHER EDUCATION**

### **Summary**

Implementation of the National Qualifications Framework in Polish higher education will be resulted in international recognition of education, improving the quality of education and adapt skills of graduates to the labor market. The article describes Marketing manager’s key competencies for use them in identifying the learning outcomes for the area of social sciences.

*Translated by Anna Krajewska-Smardz*

---

<sup>12</sup> *Autonomia programowa uczelni...*, s. 9.