

Wyzwania w zarządzaniu jakością na uczelniach w Polsce – dobre praktyki

Jakub Brdulak

*Dyrektor Akademicki: Doing Business in Poland at SGH,
Dział Rozwoju Edukacji, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Zarządzanie jakością na uczelniach w Polsce sprowadzane jest często jedynie do zapewniania jakości kształcenia. Jest to zbyt wąskie, zdaniem autora, traktowanie jakości w jednostkach szkolnictwa wyższego. Problemem szkolnictwa wyższego, oprócz odpowiedniego zdefiniowania pojęcia jakości, jest również sprowadzanie działań akredytacyjnych, których intencją jest m.in. doradzanie uczelniom z zakresu zarządzania jakością, wyłącznie do działań kontrolnych. Przykłady uczelni zagranicznych Pompeu Fabra University w Hiszpanii i Glasgow Caledonian University w Szkocji pokazują, że zarządzanie jakością może generować duże korzyści dla uczelni.

Słowa kluczowe: jakość, szkolnictwo wyższe, zarządzanie, dobre praktyki, korzyści.

Wprowadzenie

Zapewnianie jakości kształcenia jest przedmiotem wielu dyskusji na uczelniach, jednakże generalnie jest ono postrzegane jako kolejny biurokratyczny obowiązek (*Identifying barriers...*, 2015). Jakość w szkolnictwie wyższym wiąże się z takimi kwestiami jak: zgodne z intencjami władz postrzeganie uczelni, licencjonowanie programów uczenia się, formułowanie i weryfikowanie efektów kształcenia, rozpoznawanie efektów kształcenia (RPL) itd. Z jakością powiązana jest ściśle kwestia akredytacji. Komisje akredytacyjne powinny dostarczać zewnętrznego zapewnienia o jakości danej uczelni.

W dyskusjach pojawia się również zagadnienie: kultura akademicka *versus* kultura korporacyjna. Tej tematyce poświęcony był Kongres Kultury Akademickiej zorganizowany z okazji 650-lecia Uniwersytetu Jagiellońskiego (*Założenia Kongresu Kultury Akademickiej*, 2015).

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie korzyści dla uczelni wynikających ze stosowania wewnętrznych systemów zapewniania jakości. Celem artykułu jest również ukazanie przyczyn, dla których zapewnianie jakości większość uczelni w Polsce traktuje czysto formalnie – autor uważa, że dopóki uczelnie nie zaczną rozumieć tego pojęcia zgodnie z intencjami europejskimi, dopóty zapewnianie jakości będzie dla nich jedynie kosztem.

Dla realizacji powyższych celów artykuł został podzielony na trzy części. W pierwszej prowadzone są rozważania na temat samego pojęcia „jakość” i idącego za nim pojęcia „kultura organizacyjna”. Druga część przedstawia problem związany z działalnością akredytacyjną w Polsce – często błędne utożsamianie akredytacji z kontrolą prowadzi również do erozji rzeczywistych działań w obszarze zapewniania jakości. Trzecia część to omówienie przykładów dwóch uczelni zagranicznych, które dzięki sprawnemu wewnętrznemu systemowi zapewniania jakości uzyskują konkretne korzyści.

Jakość a jakość kształcenia

Istotne dla sprawnego funkcjonowania jednostek szkolnictwa wyższego jest precyzyjne rozumienie pojęcia jakości. Warto zwrócić uwagę, że termin jakość kształcenia jest charakterystyczny jedynie dla Polski i wynika z tłumaczenia dokumentu *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) (*Standards and Guidelines...*, 2009). Dokument ten nie wyróżnia jakości kształcenia, tylko mówi ogólnie o jakości. Co nie zmienia faktu, że standardy, które on promuje, dotyczą przede wszystkim misji edukacyjnej uczelni.

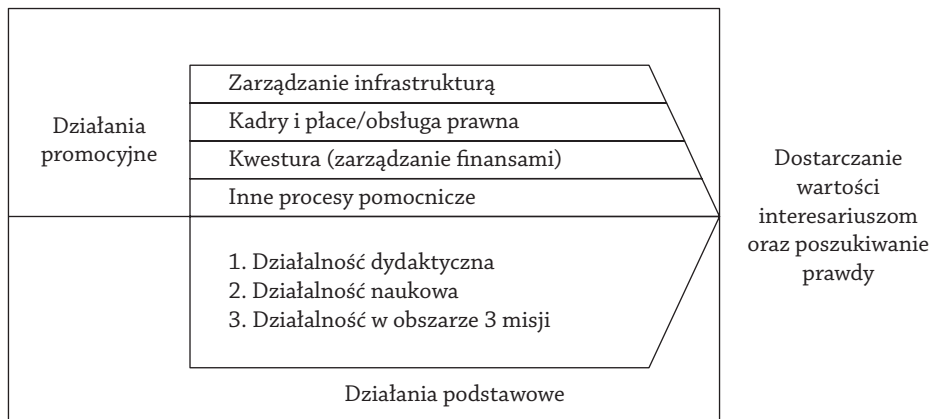
Wszelkie nowoczesne koncepcje zarządzania jakością (od TQM – Total Quality Management do EFQM – European Foundation for Quality Management) akcentują, że jakość dotyczy całej organizacji. Jedna z definicji TQM brzmi, iż jest to: „filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, zgodnie z którą potrzeby klienta i cele przedsiębiorstwa są nierozłączne” (Karaszewski, 2001, s. 75). Tak więc, zgodnie z logiką zarządzania jakością, nie da się przypisać jakości do jednego procesu w organizacji, a należy to pojęcie nakładać na całą organizację, a następnie kaskadować je na kolejne procesy (Brdulak, 2014b).

Dobrym narzędziem obrazującym problematykę podejścia do jakości w danej uczelni jest łańcuch wartości Portera. Rysunek 1 prezentuje łańcuch wartości charakterystyczny dla uczelni.

Warto tutaj zwrócić uwagę, że używając pojęcia jakość kształcenia, właściwie odnosi się działania projakościowe jedynie do punktu pierwszego w działaniach podstawowych uczelni – do działalności dydaktycznej. Jakość zaś rozpatrywana

w kontekście TQM to wszystkie działania podstawowe i pomocnicze realizowane przez jednostkę. Jest to zasadnicza różnica, stąd istotne jest precyzyjne stosowanie tego pojęcia. Autor zdecydowanie reprezentuje pogląd, że jakość dotyczy całej uczelni i nie należy ograniczać jej do działalności dydaktycznej.

Rysunek 1. Łańcuch wartości dla uczelni



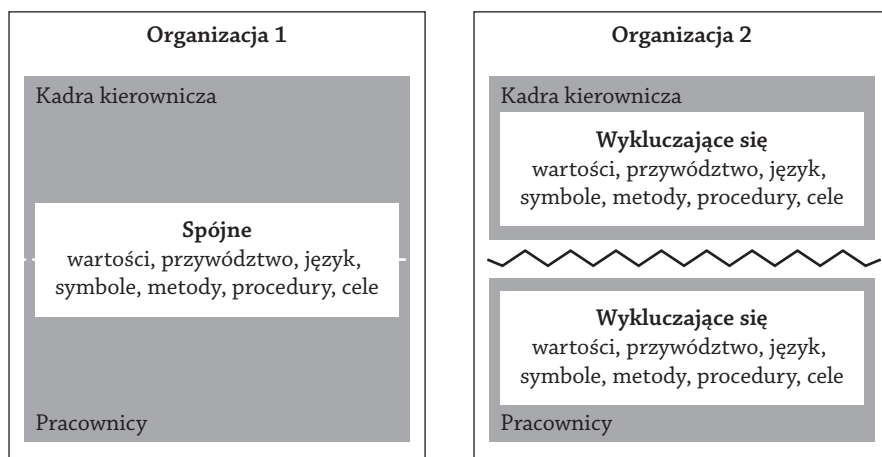
Źródło: Brdulak (2014a, s. 273).

Kiedy jakość przypisujemy całej organizacji, to pojawia się m.in. napięcie pomiędzy kulturą organizacyjną, w której odbywają się działania pomocnicze i kulturą organizacyjną, w której odbywają się działania podstawowe. Często w zarządzaniu można się spotkać z tezą, że jest tylko jedna kultura organizacyjna w danej organizacji. Autor nie prezentuje tego stanowiska. Za literaturą w tym obszarze (Hofstede, Hofstede, 2007; Cameron, Quinn, 2003; Sikorski, 2002) autor reprezentuje pogląd, iż w ramach jednej organizacji występują różne kultury organizacyjne. Te kultury mogą ze sobą współpracować bądź też się wykluczać – wtedy występuje zjawisko tzw. „dysonansu kulturowego”. Rysunek 2 prezentuje dysonans występujący pomiędzy kierownikami a pracownikami w organizacji.

Hofstede, światowej sławy badacz kultur organizacyjnych, używa terminu „subkultury” (Hofstede, 2007, s. 324) dla dysonansu kulturowego.

Wracając do dyskusji na temat jednostek szkolnictwa wyższego, warto zwrócić uwagę, że pomiędzy jednostkami/osobami realizującymi działania pomocnicze i jednostkami/osobami realizującymi działania podstawowe może nastąpić właśnie dysonans kulturowy. I temu zjawisku, zdaniem autora, był poświęcony w dużym stopniu Kongres Kultury Akademickiej w Krakowie w 2014 r., gdzie dyskutowano, czy uczelnie powinny być oparte na kulturze korporacyjnej, czy akademickiej.

Rysunek 2. Rozwarstwienie kultury organizacyjnej



Źródło: Brdulak (2012, s. 122).

Zgodnie z poglądem autora, że w organizacji występują różne kultury organizacyjne, pytaniem problemowym nie jest, czy uczelnia powinna być oparta na kulturze akademickiej, czy korporacyjnej, tylko jak zapewnić spójność pomiędzy tymi dwiema kulturami, ponieważ obie kultury generują pewne pozytywne wartości. Kultura korporacyjna zorientowana jest na efektywność, sprawność oraz skuteczność procesów realizowanych w organizacji, a kultura akademicka na dialog i szukanie odpowiedzi na pytania, jakie pojawiają się w otoczeniu, również poprzez popełnianie błędów.

Autor uważa, że precyzyjne stosowanie pojęcia jakości w szkolnictwie wyższym może w zdecydowany sposób pomóc uczelniom w osiągnięciu spójności pomiędzy kulturami organizacyjnymi.

Kultura korporacyjna, zdaniem autora, powinna przede wszystkim obejmować działania pomocnicze – tutaj można byłoby ją np. wzmacniać poprzez wprowadzanie ISO. Dobrym przykładem jest Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Elblągu, która w 2010 r. uzyskała certyfikat ISO 9001:2008. Zgodnie z kulturą akademicką powinny być realizowane działania podstawowe uczelni. Przestrzeń do popełniania błędów i przestrzeń do szukania prawdy jest konieczna, aby prowadzić działalność badawczą, która z założenia jest nieefektywna, mało skuteczna i obciążona dużym ryzykiem. Proces dydaktyczny również wymaga różnych metod, przestrzeni do nauczania i nie powinno się prowadzić działań mających na celu jego standaryzację – co znowu jest celem kultury korporacyjnej, ponieważ standaryzacja zwiększa doskonałość i zmniejsza koszty danego procesu. Powyższemu celom powinna być podporządkowana działalność akredytacyjna.

Jakość a działalność akredytacyjna w Polsce

Można zauważyć, że na opinię o jakości kształcenia w Polsce duży wpływ ma postrzeganie jej przez Polską Komisję Akredytacyjną. Rola PKA jest obecnie niespójna – z jednej strony jest to organ kontrolujący, który dostarcza informacji Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego o działaniu uczelni. Na tej podstawie Ministerstwo decyduje o tym, czy dana uczelnia ma prawo działać, czy nie. Tak więc PKA wykonuje zadania charakterystyczne dla organu ministerialnego. Z drugiej strony, akredytacja jest czymś więcej niż kontrola. Akredytacja ma prowadzić do tzw. wartości dodanej, a więc nie tylko stwierdzać, czy określone procesy w danej jednostce prawidłowo funkcjonują, lecz również wskazywać, jak je poprawiać. Charakter akredytacji jest bardzo bliski audytowi. Instytut Auditorów Wewnętrznych (IIA – Institute of Internal Auditors) stosuje następującą definicję audytu wewnętrznego (*Definicja audytu wewnętrznego...*, 2012):

Audyt wewnętrzny jest działalnością niezależną i obiektywną, której celem jest przysporzenie wartości i usprawnienie działalności operacyjnej organizacji. Polega na systematycznej i dokonywanej w uporządkowany sposób ocenie procesów zarządzania ryzykiem, kontroli i ładu organizacyjnego oraz przyczynia się do poprawy ich działania. Pomaga organizacji osiągnąć cele, dostarczając zapewnienia o skuteczności tych procesów, jak również poprzez doradztwo.

Jak widać, definicja ta akcentuje fakt, że audyt jest czymś więcej niż kontrolą, ponieważ ma on generować wartość dodaną dla audytowanej organizacji.

Niestety, postrzeganie PKA przez pryzmat kontrolny powoduje m.in. to, że w Polsce nie występuje proces doskonalenia jakości kształcenia przez uczelnie na podstawie działalności komisji akredytacyjnych. Warto tutaj dodać, że usługa akredytacyjna świadczona przez PKA jest dla uczelni darmowa. Tak więc wiele uczelni rezygnuje z dodatkowych akredytacji, ponieważ po pierwsze PKA będzie uczelnie obligatoryjnie akredytować (kontrolować), a po drugie za tę usługę uczelnia nic nie płaci. Można się jednak zastanawiać, jak powinno wyglądać zapewnianie jakości wewnątrz uczelni – realizowane według podobnych zasad co audyt wewnętrzny.

W kierunku oddzielenia funkcji kontrolnych i funkcji audytowych powinny, zdaniem autora, iść zmiany w polskim prawodawstwie. W biznesie (m.in.

w standardach IIA), jest to kwestia dość dobrze rozpoznana i warto byłoby sięgać do przedsiębiorczości, proponując rozwiązania dla szkolnictwa wyższego.

Nieprecyzyjne stosowanie pojęcia jakości w szkolnictwie wyższym oraz błędny obraz usługi akredytacyjnej są jednymi z głównych przyczyn, dla których uczelnie w Polsce nie wykorzystują systemów zapewniania jakości do rzeczywistego doskonalenia i rozwoju, tylko traktują ten obszar jako kolejny obowiązek administracyjny (*Identifying barriers in promoting...*, 2014). Tym samym zapewnianie jakości w polskich uczelniach generuje jedynie koszty, chociaż mogłoby być również źródłem przychodów, co pokazują poniższe dwa przykłady uczelni zagranicznych.

Zapewnianie jakości jako szansa dla uczelni – przykłady

Z badań realizowanych przez autora w 2014 i 2015 r. wynika, że sprawnie działający system zapewniania jakości kształcenia na uczelni może przynosić jej wiele wymiernych korzyści (*Integrator – Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych...*, 2014).

Dobrym przykładem jest tutaj Pompeu Fabra University w Barcelonie, przy którym powstała Fundacja UPF-IDEA¹. Główną funkcją Fundacji jest tworzenie płatnych programów pozaformalnych. Od ok. 10 lat rozwija ona również płatne programy formalne – oferuje studia II stopnia (magisterskie). Siedziba Fundacji i jednocześnie miejsce, gdzie się odbywa główna część zajęć, mieści się w centrum Barcelony. Fundacja zatrudnia ok. 100 osób. Istotną rolę w jej działalności pełnią dyrektorzy akademicki – są to osoby o dużych kompetencjach w swojej dziedzinie, pracownicy również Pompeu Fabra University, którzy odpowiadają za poszczególne programy realizowane przez UPF-IDEA. Każdy program prowadzony przez fundację ma dyrektora akademickiego. Jego rolą jest przede wszystkim rozwijanie programu oraz utrzymanie/zwiększanie jego jakości.

Główne grupy programów (produktów) Fundacji to: studia podyplomowe, programy międzynarodowe, programy online, kursy przygotowawcze oraz szkolenia w przedsiębiorstwach.

¹ Na podstawie wizyty studyjnej odbytej przez Jakuba Brdulaka i Marka Chrzanowskiego w UPF-IDEA w dniach 6–8 listopada 2014 r. W ramach wizyty studyjnej przeprowadzono trzy wywiady z: Mario Alvarezem, UPF-IDEA Director of Business Development, Pilar Robres, UPF-IDEA International Projects oraz Sonią Sanchez, UPF-IDEA Teaching Innovation. Odwiedzono również obiekty należące do UPF-IDEA, w tym w szczególności zapoznano się z listą partnerów UPF-IDEA oraz obejrzano pracę dziekanatu. Wizyta odbyła się w ramach realizacji badań *Integrator – Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji oraz Krajowego Rejestru Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie*. Projekt badawczy realizowany w Instytucie Badań Edukacyjnych od czerwca 2014 do lutego 2015 r.

Fundacja jest niezależnym podmiotem prawnym. Relacja z uczelnią jest zachowana poprzez wewnętrzny system zapewniania jakości, ponieważ Fundacja nie może uruchomić nowego programu bez akceptacji komórki odpowiedzialnej za jakość, która wchodzi w skład Pompeu Fabra University. Można w pewnym uproszczeniu przyjąć, iż uczelniana komórka akredytuje lub licencjonuje programy realizowane przez Fundację. Jednocześnie Fundacja jest zobowiązana do odprowadzania na rzecz uczelni określonej kwoty pozyskanej ze swojej działalności – narzutu w wysokości 8%. Tym samym, m.in. dzięki sprawnie działającemu systemowi zapewniania jakości kształcenia, Pompeu Fabra University ma dodatkowe przychody z udostępniania swojej marki. Odpowiednie zapewnianie jakości ma na celu utrzymywanie wartości firmowej uczelni.

Innym przykładem, gdzie wewnętrzny system zapewniania jakości jest ściśle związany z przychodami uczelni, może być proces RPL (rozpoznawania efektów kształcenia). W Glasgow Caledonian University (GCU) w Szkocji system zapewniania jakości kształcenia gwarantuje prawidłowe rozpoznanie efektów edukacji. Innymi słowy, komórka zapewniająca jakość w GCU nadzoruje działalność osób odpowiedzialnych za RPL na uczelniach. Warto tutaj zwrócić uwagę, że proces RPL jest w GCU płatny. A więc znowu zapewnianie jakości ma wpływ na generowanie przychodów uczelni.

Z badań autora prowadzonych w latach 2011–2013, a dotyczących właśnie zapewniania jakości kształcenia (*Identifying barriers in promoting...*, 2014), wynika, że większość polskich uczelni nie wykorzystuje możliwości, jakie niesie za sobą sprawne i szerokie stosowanie tych systemów. Często zapewnianie jakości ogranicza się jedynie do zbierania opinii studentów o zajęciach. Brakuje profesjonalnych działów, które poprzez wewnętrzne akredytowanie i licencjonowanie dbałyby o spójność oferty dydaktycznej wydziałów uczelni. Tym samym pojawia się wewnętrzna konkurencja, co prowadzi do wielu problemów w obszarze zapewniania jakości. Polskie uczelnie nie traktują zapewniania jakości jako pewnego modelu biznesowego. Być może zmiany w prawodawstwie – konieczność wprowadzenia RPL oraz szukanie nowych klientów przez uczelnie, ze względu na problemy demograficzne – wymuszą na uczelniach bardziej profesjonalne podejście do tej tematyki.

Podsumowanie

Powyższy artykuł wskazuje, że jakość w uczelniach jest bardzo ważna. Istotne jest, aby odpowiednio szeroko rozumieć to pojęcie. Nie ułatwiają tego obecne działania polskich instytucji akredytacyjnych, które tak naprawdę nie

uwierzytelniają, tylko kontrolują, co w zarządzaniu traktowane jest po prostu jako błąd. Jednocześnie dobre wykorzystywanie zapewniania jakości jest warunkiem sukcesu dla uczelni, które w szczególności w obliczu poważnych wyzwań – kryzysu ekonomicznego oraz problemów demograficznych – muszą szukać nowych źródeł wartości swojej oferty dla otoczenia.

Bibliografia

- Brdulak, J. (2012). *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja, filary, dobre praktyki*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Brdulak, J. (2014a). Dylematy związane z zarządzaniem jakością na uczelni. W: P. Sztompka, K. Matuszek (red.), *Idea uniwersytetu. Reaktywacja*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 267–275.
- Brdulak, J. (2014b). Two Approaches to Quality Assurance: The ESG and Quality Management Concepts. In: H. Eggins (Ed.), *Drivers and Barriers to Achieving Quality in Higher Education*. SensePublishers, 55–67.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Definicja audytu wewnętrznego, Kodeks etyki oraz Międzynarodowe standardy praktyki zawodowej audytu wewnętrznego* (2012). The Institute of Internal Auditors. Pobrano 15 marca 2015 z: <https://na.theiia.org/>
- European Standards and Guidelines for Quality Assurance at institutional level*. Pobrano 15 marca 2015 z: <http://www.ibar-llp.eu/>
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Identifying barriers in promoting European Standards and Guidelines for Quality Assurance at institutional level* (2014). Projekt badawczy LLP. Pobrano 20 marca 2015 z: <http://www.ibar-llp.eu/>
- Integrator – Opracowanie założeń merytorycznych i instytucjonalnych wdrażania Krajowych Ram Kwalifikacji oraz Krajowego Rejestru Kwalifikacji dla uczenia się przez całe życie* (2014). Projekt badawczy realizowany w Instytucie Badań Edukacyjnych od czerwca 2014 do lutego 2015 r.
- Karaszewski, R. (2001). *TQM. Teoria i praktyka*, Toruń: TNOiK.
- Sikorski, C. (2002). *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa: C.H. Beck.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* (2009). Helsinki: ENQUA.
- Założenia Kongresu Kultury Akademickiej* (2015). Kraków. Pobrano 20 marca 2015 z: <http://kongressakademicki.pl/>

Summary

Challenges in Quality Management in Universities in Poland – Good Practices

Quality management in universities is often perceived in Poland as a determinant of quality of education. According to the author, it is too narrow approach. The next challenge of quality management in Polish higher education institutions is the problem with accreditation of activities, which is closely identified with control. Examples of foreign universities: Pompeu Fabra University in Spain and Glasgow Caledonian University in Scotland show that quality management can generate large benefits for universities.

Keywords: quality, higher education, management, best practices, benefits.

Dr hab. Jakub Brdulak

Pracownik naukowo-dydaktyczny w Zakładzie Zarządzania Innowacjami (Instytut Przedsiębiorstwa) w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Ekspert Boloński (do końca 2013 r.). Stypendysta University of Denver w Kolorado w Stanach Zjednoczonych. Absolwent Szkoły Trenerów Biznesu współorganizowanej przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne. Uczestniczył w europejskich badaniach naukowych dotyczących jakości w szkolnictwie wyższym (IBAR). Autor ponad 100 krajowych i zagranicznych publikacji (książek i artykułów) poświęconych tematyce zarządzania – głównie zarządzania wiedzą, innowacją i jednostkami szkolnictwa wyższego. Prowadzi zajęcia w ramach CEMS-u (Community of European Management Schools and International Companies) dla polskich i zagranicznych studentów we współpracy z globalnymi przedsiębiorstwami (Deloitte i DB Schenker).