

*Krzysztof Pawłowski**

DOŚWIADCZENIA PROCESÓW AKREDYTACYJNYCH WSB-NLU

1. Wprowadzenie

WSB-NLU od początku swojej działalności związana jest z typowymi procedurami jakościowymi obowiązującymi w amerykańskich uniwersytetach. Taka była istota umowy z NLU z 8 października 1992 r. – przeniesienie do Uczelni Sądeckiej nie tylko programu studiów ale i procedur wymuszających podnoszenie jakości oferowanych programów studiów i sposobów ich realizacji. Dlatego od początku naszej działalności obowiązuje zasada oceniania przez studentów wszystkich wykładowców, asystentów i lektorów prowadzących zajęcia dydaktyczne.

Zasadniczym celem umowy z NLU był taki rozwój Szkoły Sądeckiej, aby w przyszłości możliwe było przyznanie absolwentom WSB-NLU pełnych dyplomów i tytułów bakałarza, co musiało być poprzedzone spełnieniem przez WSB-NLU odpowiednich standardów akredytacyjnych. W początkowym okresie działania WSB-NLU, z uwagi na ograniczoną liczbę studentów, prowadziliśmy zajęcia bez podziału na wykłady i ćwiczenia. W 1992 r. przejęliśmy od NLU system kwartalny jako system organizacji roku akademickiego (4 „kwarty” dziewięcioletniowe). W następnych latach przeszliśmy na system trymestralny, aby w 1998 roku, w momencie wprowadzenia studiów magisterskich, przejść na polski system dwóch 15 – tygodniowych semestrów. Wprowadzenie w WSB-NLU programu studiów NLU skutkowało oferowaniem studentom dużej liczby przedmiotów ogólnych i ilościowych – to, wraz z bardzo szerokim programem nauki języków obcych, szybko przełożyło się na bardzo dobre wy-

* Autor jest doktorem, rektorem Wyższej Szkoły Biznesu – NLU w Nowym Sączu oraz Wyższej Szkoły Biznesu w Tarnowie.

kształcenie przeciętnego absolwenta WSB-NLU i zostało rozpoznane na polskim rynku pracy.

Decyzja o poddaniu w 1996 r. naszego licencjackiego programu studiów procesowi akredytacyjnemu SEM FORUM była spowodowana chęcią uwiarygodnienia Szkoły w polskim środowisku akademickim. Trzeba pamiętać, że Szkołę Sądecką tworzyła grupa osób spoza środowiska akademickiego, brak było wśród ówczesnych wykładowców osób powszechnie rozpoznawalnych w środowisku („gwiazd”), a w 1995 r. tygodnik „Wprost” umieścił WSB-NLU na pierwszym miejscu w tworzonym wówczas rankingu szkół biznesu. Wynik tego rankingu był zaskoczeniem dla środowiska akademickiego. Chcąc uwiarygodnić Szkołę (a zarazem potwierdzić wyniki rankingu) zdecydowałem wraz z kierownictwem pionu dydaktycznego, że poddamy nasz program studiów licencjackich akredytacji w SEM FORUM jako pierwsi w Polsce. Powód poddania się procedurze akredytacyjnej amerykańskiego stowarzyszenia akredytacyjnego NCA był prosty – akademicki i materialny rozwój WSB-NLU pozwolił przystąpić w 1999 r. do realizacji głównego celu umowy z NLU – to jest uzyskania dla absolwentów WSB-NLU pełnych dyplomów i tytułu bakałarza NLU.

4 listopada 1999 r. podpisałem z nowym prezydentem NLU dr Curtisem McGray'em, nową dziesięcioletnią umowę o zasadach realizacji w WSB-NLU trzech programów studiów i wzajemnych zobowiązaniach. Umowa zakładała, że NLU podda, realizowane w Nowym Sączu programy studiów, przypadającemu na rok akademicki 2000/2001 procesowi reakredytacji w NSA (North Central Association of Colleges and Schools Commission on Institutions of Higher Education).

2. Akredytacja i reakredytacja programu licencjackich studiów na kierunku zarządzanie i marketing w SEM FORUM

Rok 1996, w którym poddaliśmy program studiów procesowi akredytacji był pierwszym rokiem, w którym Szkoła Sądecka uzyskała równowagę finansową w oparciu o czesne wnoszone przez studentów. Ten fakt ułatwił podejmowanie decyzji dostosowujących zasady obowiązujące w WSB-NLU do wymagań programowych i organizacyjnych SEM FORUM (m.in. w ramach dostosowań zmniejszyliśmy wówczas liczebność grup ćwiczeniowych do 24 osób).

Spełnienie wymagań programowych SEM FORUM było dla nas dość łatwe, gdyż w kilku przypadkach nasz program studiów znacznie przekraczał minimalne wymagania programowe SEM FORUM, dla przykładu:

- języki obce obejmowały 990 godz. w ciągu trzech lat studiów (wymagane SEM FORUM 300).
- rozbudowany blok przedmiotów z metod ilościowych i metod informatycznych – 375 godz. (znaczne przekroczenie minimalnych standardów SEM FORUM);

- bogaty blok przedmiotów ogólnych (głównie z nauk społecznych) – 180 godz. (trzykrotne przekroczenie minimum programowego).

Zasadniczą zaletą procedur akredytacyjnych jest konieczność opracowania arkusza samooceny. Akredytacja wymusza spojrzenie na program studiów i sposób jego realizacji poprzez zewnętrzne standardy jakościowe i ilościowe.

We wszystkich przypadkach przygotowań do akredytacji powoływany był w Szkole kilkusobowy zespół do dokonania samooceny, kierowany przez dziekana.

I zespół oceniający SEM FORUM przebywał w WSB-NLU w dniach 21-22.10.1996 r. W skład zespołu wchodził prof. Jerzy Dietl, – przewodniczący, dr Ewa Chmielecka i prof. Jerzy Węclawski. W ramach wizytacji zespół przeprowadził dwa spotkania ze studentami (w tym jedno sprawdzające zdobytą wiedzę), spotkanie z pracownikami dydaktycznymi oraz 3 spotkania z kierownictwem uczelni. Przebieg wizytacji został przedstawiony w obszernym 22-stronicowym sprawozdaniu. Zalecenia będące rezultatem prac zespołu oceniającego sformułowano w 14 punktach i dotyczyły one trafnie słabszych elementów działalności Szkoły¹. Przytoczę tylko najistotniejsze:

- konieczność połączenia zbyt rozdrobnionych przedmiotów biznesowych (m.in. dzięki zaleceniom zespołu udało się przekonać NLU do potrzeby przejścia na system semestralny i połączenia niektórych przedmiotów w większe bloki. Ten system wprowadziliśmy od października 1998 r.);
- dodanie socjologii do grupy przedmiotów ogólnych (zrealizowane);
- zwiększenie liczby przedmiotów do wyboru (szkoła rozszerza stopniowo liczbę przedmiotów do wyboru, należy jednak stwierdzić ograniczenie w tym zakresie wynikające z możliwości finansowych szkoły);
- wprowadzenie obowiązkowej 4-tygodniowej praktyki;
- pogłębienie i rozszerzenie oceny kandydatów na studia (stopniowo realizowane);
- zwiększenie kontroli nad prowadzonymi zajęciami dydaktycznymi (wizytacje zajęć, dostarczanie sylabusów);
- stworzenie dla młodych asystentów systemu silnej motywacji materialnej do awansu naukowego, stworzenie planu rozwoju młodej kadry;
- wprowadzenie przez kierownictwo Szkoły oceny kadry nauczającej na podstawie wyników działalności badawczej i publikacyjnej, (od 2000 r. WSB-NLU wprowadziła, jako jedyna uczelnia, motywacyjny system wynagrodzeń, silnie uzależniający płace od uzyskanych wyników pracy dydaktycznej i naukowej dla asystentów i adiunktów).

Wniosek końcowy zespołu oceniającego był pozytywny dla WSB-NLU – zespół wystąpił do Komisji Akredytacyjnej z wnioskiem o udzielenie bezwarun-

¹ Sprawozdanie z przebiegu procedury akredytacyjnej programu „Stacjonarne studia licencjackie na kierunku *Zarządzanie i Marketing* realizowanego w WSB-NLU”, Warszawa, Łódź, Lublin 4 listopada 1996.

kowej akredytacji poczynawszy od 1 października 1997 r. Komisja Akredytacyjna podjęła w dniu 4 stycznia 1997 r. uchwałę przyznającą akredytację programowi stacjonarnych studiów licencjackich na kierunku zarządzanie i marketing. Stosowny dyplom odebraliśmy na konferencji SEM FORUM w październiku 1997 r. w Warszawie.

W 1999 r. wystąpiliśmy do SEM FORUM z wnioskiem o reakredytację programu studiów licencjackich. Wizyta zespołu oceniającego (prof. J. Węclawski, prof. S. Kwiatkowski) odbyła się we wrześniu 2000 r.² SEM FORUM podjęło decyzję o udzielenie nam ponownej akredytacji programu studiów.

3. Procedury akredytacyjne NCA

Procedura akredytacyjna NCA jest bardziej skomplikowana niż procedura SEM FORUM. Ocenie poddaje się także organizację uczelni oraz jej zasoby kadrowe, finansowe i techniczne. Sposób przygotowania samooceny, sposób realizacji wizyt oceniających oraz ostateczne decyzje NCA są opisane drobiazgowo na 218 stronach specjalnego „Handbook of Accreditation”³.

Proces samooceny dokonywany dla potrzeb NCA opiera się na analizie 5 kryteriów głównych:

1. Instytucja ma jasne i publicznie określone cele zgodne z jej misją i rolą szkoły wyższej.
2. Instytucja posiada w sposób efektywny zarządzane zasoby kadrowe, finansowe i techniczne niezbędne dla realizacji jej celów.
3. Instytucja realizuje swoje cele edukacyjne i inne.
4. Instytucja jest w stanie realizować swoje cele i zwiększać swoją efektywność kształcenia.
5. Instytucja demonstruje integralność w swych działaniach i w związkach z otoczeniem.

Samoocenę dla potrzeb akredytacji w NCA przygotowywał zespół pod kierunkiem dr Freda Widlaka – profesora NLU, który jest oddelegowany przez NLU na stałe i jest dyrektorem programowym NLU w WSB-NLU.

Arkusze samooceny zawierał:

1. Informacje ogólne, dane osobowe, kopie katalogów wraz z opisem programów.

² Raport zespołu oceniającego „Akredytacja programu: stacjonarne studia licencjackie na kierunku zarządzanie i marketing realizowanego przez WSB-NLU”, Warszawa 22 wrzesień 2000.

³ *Handbook of Accreditation NCACS*, Commission on Institutions of Higher Education, Chicago, September 1997; *Addendum to the Handbook* – March 2000.

2. Warunki wstępne (uprawnienia do nadawania dyplomów, listę oferowanych programów, liczbę wydanych dyplomów, analizę efektywności w zakresie realizacji misji Szkoły i osiągnięcia najwyższej jakości).

3. Misja i cele uczelni.

4. Kadra naukowo-dydaktyczna i jej rozwój (głęboka analiza zasobów kadrowych w kontekście planowania, rekrutacji, podnoszenia kwalifikacji).

5. Opis zawartości programu kształcenia i zasad jego oceny.

6. Opis zaplecza dydaktycznego.

7. Informacja nt. studentów (sposobu rekrutacji, dokumentowania przebiegu studiów i planowania kariery).

8. Opis dorobku naukowego kadry dydaktycznej.

W całym procesie akredytacyjnym występowaliśmy jako niezależna, polska instytucja szkolnictwa wyższego, w której NLU realizuje swoje programy studiów (tzw. programy *overseas*).

Dla jasnego sprecyzowania wymagań NCA sformułowała 37 punktowe wymagania, które obowiązują instytucję chcącą oferować swoje programy studiów w innych państwach⁴. Te 37 punktów było podstawą naszych przygotowań, a ich spełnienie było niezbędne dla uzyskania pozytywnej decyzji zespołu oceniającego.

Władze NLU zaproponowały, aby NCA rozpoczęła wizytację kampusów NLU od wizyty w WSB-NLU. Do wizyty zespołu oceniającego doszło w dniach 5-7 marca 2001. Członkami zespołu oceniającego było dwóch prezydentów amerykańskich uniwersytetów: dr Ralph Pearson i dr David Burks, którzy mieli za sobą wizyty akredytacyjne w kilkudziesięciu amerykańskich uczelniach. Członkom zespołu oceniającego NCA towarzyszyła pięcioosobowa delegacja kierownictwa NLU z dr Lindą Tafel, wiceprezydentem i *provostem* NLU. Członkowie zespołu byli bardzo dobrze przygotowani do wizyty – widać było, że bardzo dogłębnie i szczegółowo zarządzania uczelnią pokazywały ich wysoki profesjonalizm. Z wielką satysfakcją usłyszałem od obu prezydentów, że najwyższą ocenę zyskali nasi studenci (którzy zaproszeni byli na spotkanie ewaluacyjne przez samorząd studencki). 19 kwietnia 2001 uzyskaliśmy informację, że NLU w końcowym dokumencie uzyskało bezwarunkową zgodę na oferowanie swoich programów w WSB-NLU i może przyznawać absolwentom tych studiów dyplomy i tytuły BA i MBA.

W ten sposób zrealizowaliśmy, po 8 latach, zasadniczy cel umowy z NLU – dyplomy i tytuły amerykańskie.

⁴ *Principles of Good Practice in Overseas International Education Programs for Non US Nationals – Handbook of Accreditation*, (1997), s. 157-160, Chicago.

4. Doświadczenia z procesów akredytacyjnych

Akredytacja z definicji jest tylko opisem stanu uczelni z punktu widzenia standardów ustalonych przez instytucję akredytującą. Proces akredytacji nie jest miernikiem jakości uczelni lub programów, daje tylko informacje czy instytucja poddana procesowi akredytacji spełnia minimalne standardy instytucji akredytującej. Jednak poddanie się procesowi akredytacyjnemu daje niewątpliwy impuls rozwojowy dla uczelni. Przygotowanie się do akredytacji, szczególnie przygotowanie arkusza samooceny, zmusza do całościowego, problemowego przedstawienia uczelni, zmusza kierownictwo Szkoły, przy właściwych procedurach także pracowników dydaktycznych, do głębokiej refleksji na najbardziej fundamentalny temat: czego uczymy, jak organizujemy proces dydaktyczny, jak uczymy. Poszczególne elementy funkcjonowania szkoły, regulowane zarządzeniami odpowiednich osób (rektora, prorektorów, dziekanów, itd.) tworzą system. Samoocena niezbędna przy procesie akredytacji zmusza do refleksji dotyczącej wewnętrznej logiki i spójności systemu. Taka refleksja jest szczególnie potrzebna w instytucjach tworzonych od zera, rozwijających się, gdzie niektóre rozwiązania systemowe i organizacyjne są wymuszone przez potrzebę rozwiązania konkretnych problemów, a tempo pracy i szybkość zmian utrudnia systematyczną analizę przyjętych rozwiązań. Na podstawie dotychczasowych akredytacji w WSB-NLU mogą stwierdzić, że w obu przypadkach przygotowanie do akredytacji stało się swoistym wewnętrznym audytem i zaowocowało zmianami organizacyjnymi i systemowymi Uczelni (przemyslenia i wnioski z procesu akredytacyjnego NCA, wsparte bardzo dobrymi materiałami zawartymi w Handbook of NCA doprowadziły do wprowadzenia bardzo zasadniczych zmian w strukturze organizacyjnej WSB-NLU). Okresowe przechodzenie Uczelni przez proces akredytacji zapobiega wpadnięciu kierownictwa Szkoły w rutynę, zapobiega też obniżeniu wymagań jakościowych.

Proces akredytacji jest kosztowny, nie ze względu na niezbędne opłaty wnoszone do instytucji akredytującej, ale z uwagi na ilość czasu niezbędnego do przygotowania uczelni do akredytacji. Jednak ten koszt warto ponieść. Każda akredytacja, szczególnie wówczas gdy uczelnia kolejno poddaje się akredytacji w instytucjach, które mają coraz wyższe minimalne standardy jakościowe, wnosi do uczelni nowe spojrzenie, ale i wyższą jakość.

Procesy i procedury akredytacyjne ułatwiają budowanie wewnętrznej kultury organizacyjnej uczelni, a zarazem utrzymanie wewnętrznych, minimalnych standardów jakościowych. Z tego punktu widzenia służą one nie tylko kierownictwu, ale i (a może przede wszystkim) głównym interesariuszom uczelni to jest studentom. Tak więc docelowym rozwiązaniem powinno być postulowane przez M. Wójcicką⁵ przejęcie odpowiedzialności za jakość kształcenia w doj-

⁵ Wójcicka M., (1998), *Podstawowe elementy systemu zapewnienia jakości kształcenia*, materiały z międzynarodowej konferencji nt. „Akredytacja kształcenia menedżerskiego – doświadczenia krajowe i europejskie”, SEM FORUM, s. 79.

rzalej instytucji akademickiej przez wewnętrzne jednostki dydaktyczne, a pozostawienie zewnętrznym agendum akredytacyjnym przeglądów instytucjonalnych dokonywanych pod kątem zarządzania przez jakość.

Krzysztof Pawłowski

THE EXPERIENCE OF THE HIGHER BUSINESS SCHOOL – NLU IN THE FIELD OF ACCREDITATION PROCESSES

(Summary)

The article is an attempt to summarize the experience of the Higher Business School – National Luis University in Nowy Sacz in the field of accreditation of the school's curricula.

The introductory part presents the background of the school's cooperation with the National Luis University in the field of curricula and the reasons for its later decisions to apply for accreditation. The next part of the article describes the accreditation processes to which the curricula of the WSB – NLU were subjected, i.e. the accreditation of the bachelor degree's curriculum "Management and Marketing" in the Association of Management Education FORUM and the bachelor degree's and MBA curricula in the regional American accreditation association: North Central Association of Colleges and Schools in Chicago, USA. Special emphasis has been placed on presenting accreditation as a process. The final part of the text offers conclusions drawn from accreditation processes which can prove useful for educational institutions, with special attention devoted to establishing the mechanisms of designing quality standards and controlling the quality of the school's activity.