

20 wywiadów
na
20-lecie PKA

20
PKA



Rola i przyszłość uczelni niepublicznych w systemie szkolnictwa wyższego

Wywiad

z prof. dr. hab. Andrzejem K. Koźmińskim

współtwórcą i pierwszym Rektorem Akademii Leona Koźmińskiego,
obecnie Honorowym Prezydentem ALK

oraz

dr Marią Tomaszewską

Prodziekan Kolegium Zarządzania ALK

Jak w ciągu 20 lat zmieniło się szkolnictwo wyższe w Polsce z punktu widzenia uczelni niepublicznych? Jakie zmiany były – Państwa zdaniem – kluczowe?

Proces przemian obejmował stosunkowo szybki rozwój, przejawiający się w systematycznym wzroście liczby uczelni, studentów i absolwentów. Ilościowy przyrost zwiększał dostępność do edukacji wyższej dla nowych grup – zwłaszcza w mniejszych miejscowościach – nadając studiowaniu wymiar powszechności i masowości, niejednokrotnie przy nieadekwatnych zasobach, zwłaszcza kadrowych i nie zawsze dostatecznej jakości kształcenia. Nastąpiło nadmierne rozbudowanie segmentu kierunków społecznych i humanistycznych (wynikające z wcześniejszych potrzeb transformacji ustrojowo-gospodarczej, a także mniej kosztownych), z rosnącym niedoborem innych absolwentów, zwłaszcza inżynierów. Niezależnie od specyfiki przekształceń w szkolnictwie wyższym, zmiany w strukturze wykształcenia polskiego społeczeństwa wzmocniły budowanie kapitału społecznego i gospodarczego. Sektor niepubliczny zaspokajał popyt na edukację wyższą, którego zasoby budżetu państwa i potencjał uczelni publicznych nie mogły wypełnić. Szczególne znaczenie miało wspieranie rozwoju rynku lokalnego.

Skutkiem adaptacji do zachodzących przemian było również pewne urynkowanie edukacji, poprzez oddziaływanie na podaż i popyt z wykorzystywaniem instrumentów rynkowych, a także przekształcanie mechanizmów zarządzania w uczelniach i koncentracji na efektywniejszym wykorzystywaniu zasobów. Proces ten ma charakter ewolucyjny i ma istotne ograniczenia z uwagi na charakter dobra szczególnej wartości, jakim jest edukacja i nauka. Misja uczelni staje się w tym przypadku kryterium ważniejszym, aniżeli sprawność działania organizacji.

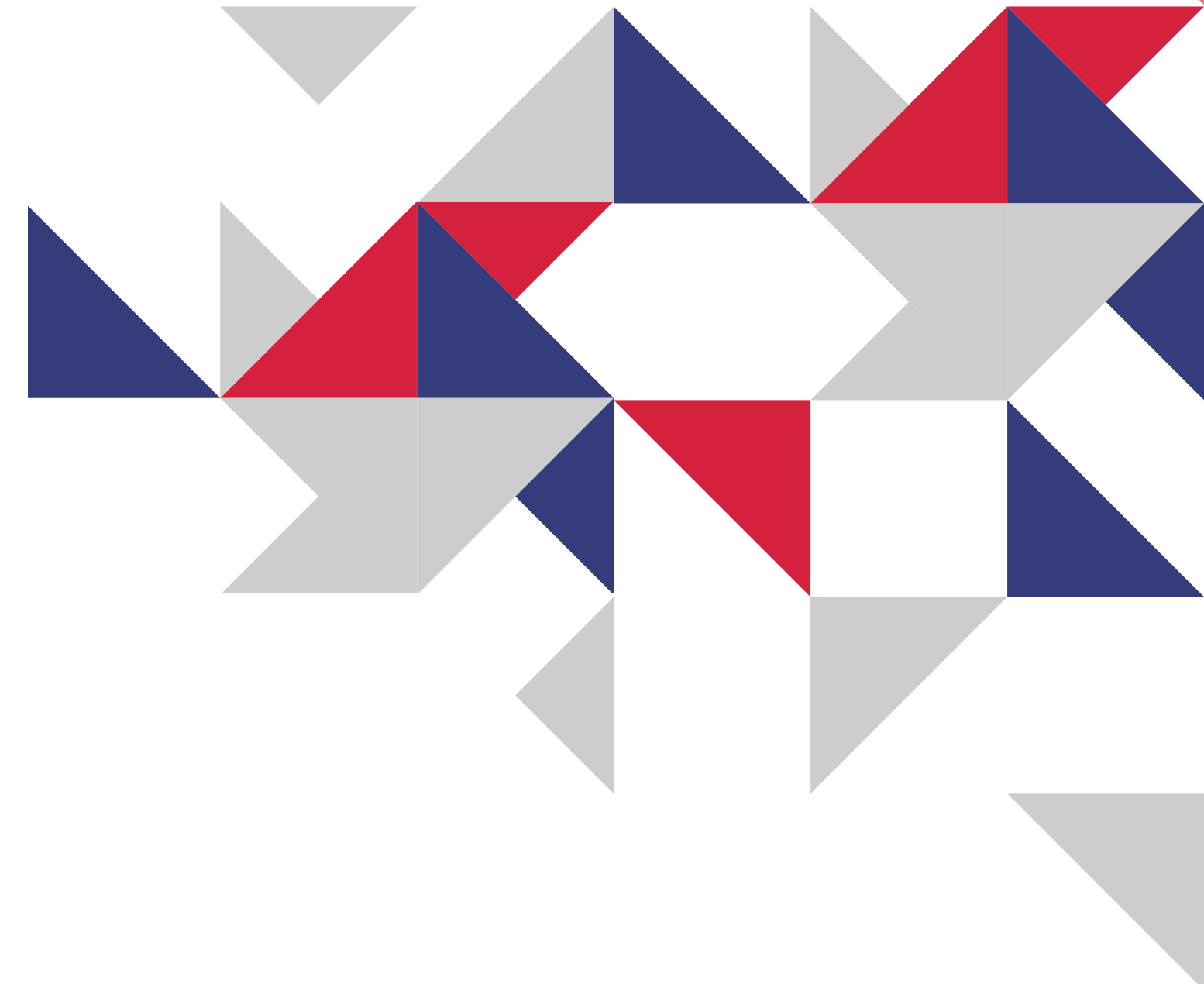
Przekroczenie bariery równowagi sprawi, że uczelnia osiągnie wysoką sprawność zarządzania, ale niską efektywność w realizacji misji.

Trendy przemian dotyczyły również dążenia do pogłębiania poziomu umiędzynarodowienia działalności i wyznaczania kolejnych jakościowych standardów. Odbywało się to ze znacznym udziałem uczelni niepublicznych poprzez budowanie zagranicznej współpracy i strategiczną orientację na innowacje. Wiodące uczelnie tworzyły międzynarodowe programy studiów i pioniersko dążyły do uzyskania prestiżowych akredytacji. Inspirowane ambitnymi celami rozwojowymi wdrażały projakościowe rozwiązania, stając się katalizatorem zmian w całym sektorze i wyznaczając kolejne dobre wzorce. Silniejsze umocowanie w międzynarodowym środowisku przyczyniało się do budowania nowych wartości, zwiększających szanse rozwojowe, niezbędne wobec wciąż nowych wyzwań globalnego świata.

Warto również odnotować przemiany o charakterze strukturalnym, skutkujące rosnącą dywersyfikacją w sektorze.



Uczelnie niepubliczne starają się podążać za potrzebami rynku, odpowiadając przekształceniami w realizacji misji, zwłaszcza dydaktycznej, poprzez dostosowanie oferty kształcenia i rozwijanie form jej realizacji. Następuje coraz silniejsze otwarcie na prowadzenie kierunków studiów w nowych obszarach – również nauk technicznych i medycznych – co uzupełnia luki w zasobach kadrowych na rynku.



Uczelnie niepubliczne dążą do systemowych zmian poprzez intensywny rozwój potencjału i wzmocnienie zaangażowania w realizację badań naukowych (pomimo wiodącego ukierunkowania na działalność edukacyjną), co skutkuje spełnianiem kryteriów formalnych stawianych akademiom i uniwersytetom. Tym samym systematycznie wzmocniają pozycję sektora niepublicznego w szkolnictwie wyższym.

Czy w polskim systemie szkolnictwa wyższego uczelnie niepubliczne i publiczne to partnerzy, czy rywale/konkurenci?

W szkolnictwie wyższym już od dawna nie funkcjonuje prosty podział i odrębność w sferze działania uczelni publicznych i niepublicznych. Występują w całym sektorze złożone relacje kooperacyjne, polegające na jednoczesnym współdziałaniu i konkurowaniu w wybranych obszarach. Uczelnie, jako kooperenci, wspólnie podejmują wyzwania w działaniu opartym na partnerstwie, przy uwzględnieniu własnego interesu budują synergię wartości, często wykorzystując efekt skali osiągając nowe korzyści.

Dzieje się tak zarówno na płaszczyźnie współpracy instytucjonalnego otoczenia, jak i w zakresie tworzenia przestrzeni międzyuczelnianej kooperacji w sferze badań i kształcenia. Podobny model występuje również w obszarze kształtowania międzynarodowych relacji kooperacyjnych szkolnictwa wyższego.



Patrząc na te trendy można dostrzec rosnącą potrzebę wzmacniania kooperacji na krajowym rynku szkolnictwa wyższego, wobec rosnących globalnych wyzwań o charakterze konkurencyjnym, gdzie status uczelni (państwowy/prywatny) nie stanowi kluczowego kryterium, ważne są potencjał i zdolności rozwojowe.

Dlaczego w sytuacji, w której uczelnie publiczne są bezpłatne, wielu studentów wybiera ofertę uczelni niepublicznych?

Uczelnie niepubliczne realizują misję i własną autonomiczną koncepcję funkcjonowania oraz ofertę kształcenia, która nie jest oparta na dążeniu do naśladowania uczelni publicznych. Uczelnie z największym potencjałem, starają się wzmacniać orientację proinnowacyjną. Dążą do przedsiębiorczego tworzenia dynamicznych sieci twórczej współpracy, aby stawać się miejscem wyjątkowych procesów, gdzie nauka spotyka się z rosnącą wymianą wzajemnych doświadczeń z otoczeniem budowanym na otwartości i różnorodności, a każde z nich zyskuje nową tożsamość. Owa dynamiczność odwołuje się do

tworzenia z wykorzystaniem zaangażowania partnerów z otoczenia społeczno-gospodarczego, jak również międzynarodowych inspiracji, aby zapewniać postęp i kierunek przemian adekwatny do współczesnych trendów rozwojowych. To pozytywnie rzutuje na programy studiów, na ich realizację i wszystkie obszary działalności uczelni. Studenci rozpoznają te atuty i chcą być częścią tych sieci, które postrzegają prorozwojowo.



Ponoszenie opłat często nie jest dla kandydatów kluczowym czynnikiem w procesie wyboru uczelni, zdecydowanie ważniejsze jest poszukiwanie twórczej i innowacyjnej przestrzeni dla rozwoju, traktowanej jako najlepsza inwestycja. Niektóre uczelnie niepubliczne, które potrafią taką przestrzeń tworzyć stają się coraz częściej „miejscem pierwszego wyboru”.

Warto odnotować, że uczelnie niepubliczne starają się oferować dodatkowe stypendia pozyskiwane z różnych źródeł.

Jakie wyzwania stoją aktualnie przed uczelniami niepublicznymi w Polsce?

Transformacja cyfrowa jest obecnie największym wyzwaniem – wyznacza potrzeby zmian niejednokrotnie radykalnych i rewolucyjnych. Tym samym narzuca konieczność kreowania nowych rozwiązań zarówno w sferze działalności edukacyjnej, jak i naukowej. Konkurencyjność w działaniu z perspektywą stymulowania przyszłego rozwoju wręcz obliguje uczelnie do uruchamiania zdolności sprawnego i niezwykle szybkiego reagowania w dynamicznym i turbulentnym środowisku. Rozwój uczelni wymaga odważnych przekształceń i kreatywnego uwalniania potencjału, aby tworzyć innowacje w odkrywanych przestrzeniach. Nowe generacje studentów oczekują edukacji z wykorzystaniem generatywnych narzędzi sztucznej inteligencji i zastosowania adekwatnych metod nauczania, a to wymaga po stronie uczelni zaangażowania ogromnego kapitału, nie tylko intelektualnego.

Ponadto, odpowiedzialnemu działaniu w zakresie tworzenia potencjału wzrostu musi towarzyszyć reagowanie nie tylko sprawne, ale też rozważne. Obejmuje identyfikowanie zarówno obszaru szans (m.in. tworzenie bardziej elastycznych modeli w kształceniu, ze zwiększonym poziomem personalizacji w uczeniu się), jak i zagrożeń we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań związanych z częściowym realizowaniem procesu dydaktycznego w sieci i wchodzeniem w interakcje z technologią przyszłości.

Zaangażowanie w twórcze odpowiadanie na te wyzwania nie oznacza całkowitej rezygnacji z istniejących wartości, stanowi dodatkową i pilną konieczność kształtowania w uczelniach zdolności do wdrażania perspektywicznych rozwiązań.

Jakie oczekiwania mają uczelnie niepubliczne wobec PKA? Czy dla uczelni niepublicznych wizytacje PKA stanowią realną wartość wpływającą na jakość kształcenia?

W wymiarze formalno-prawnym ocena dokonana przez PKA ma charakter powszechny i obligatoryjny, jest traktowana jako ważny miernik jakości działalności uczelni. Państwowy charakter tej akredytacji oznacza formę bezpłatną dla uczelni, zapewnia równy dostęp, sprzyja niezależności przebiegu postępowań. W tym aspekcie nie widzimy zróżnicowania pomiędzy uczelniami z sektora publicznego i niepublicznego.

Realizacja procesów oceny z pewnością przyczynia się do doskonalenia jakości kształcenia w uczelniach i stanowi ważny wymiar oddziaływania otoczenia instytucjonalnego na szkolnictwo niepubliczne. Kryteria oceny, czasami mogą budzić wątpliwości, ale wyznaczenie standardów „z pozostawieniem uczelniom szerokiego pola dla autonomicznych inicjatyw promujących innowacyjność procesu dydaktycznego oraz wysoką kulturę jakości kształcenia”, o czy mowa w misji PKA – stanowi cenny wzorzec, jako obowiązujący wyznacznik dla doskonalenia działalności uczelni.

Znaczenie oceny dokonanej przez PKA, wynika w dużej mierze z jej państwowego statusu i skutków jakie wywołuje. Wydaje się, że ocena ta, nie stanowi kluczowego elementu budowania rozpoznawalności i opinii o uczelni. Nie współtworzy wizerunku i osądu w kwestii zapewniania jakości kształcenia – stanowiącego kryterium uznawanego przez kandydatów na studia, rynek i pracodawców.

A ten aspekt budowania wiarygodności w sferze jakości kształcenia jest ważny dla szkolnictwa niepublicznego.



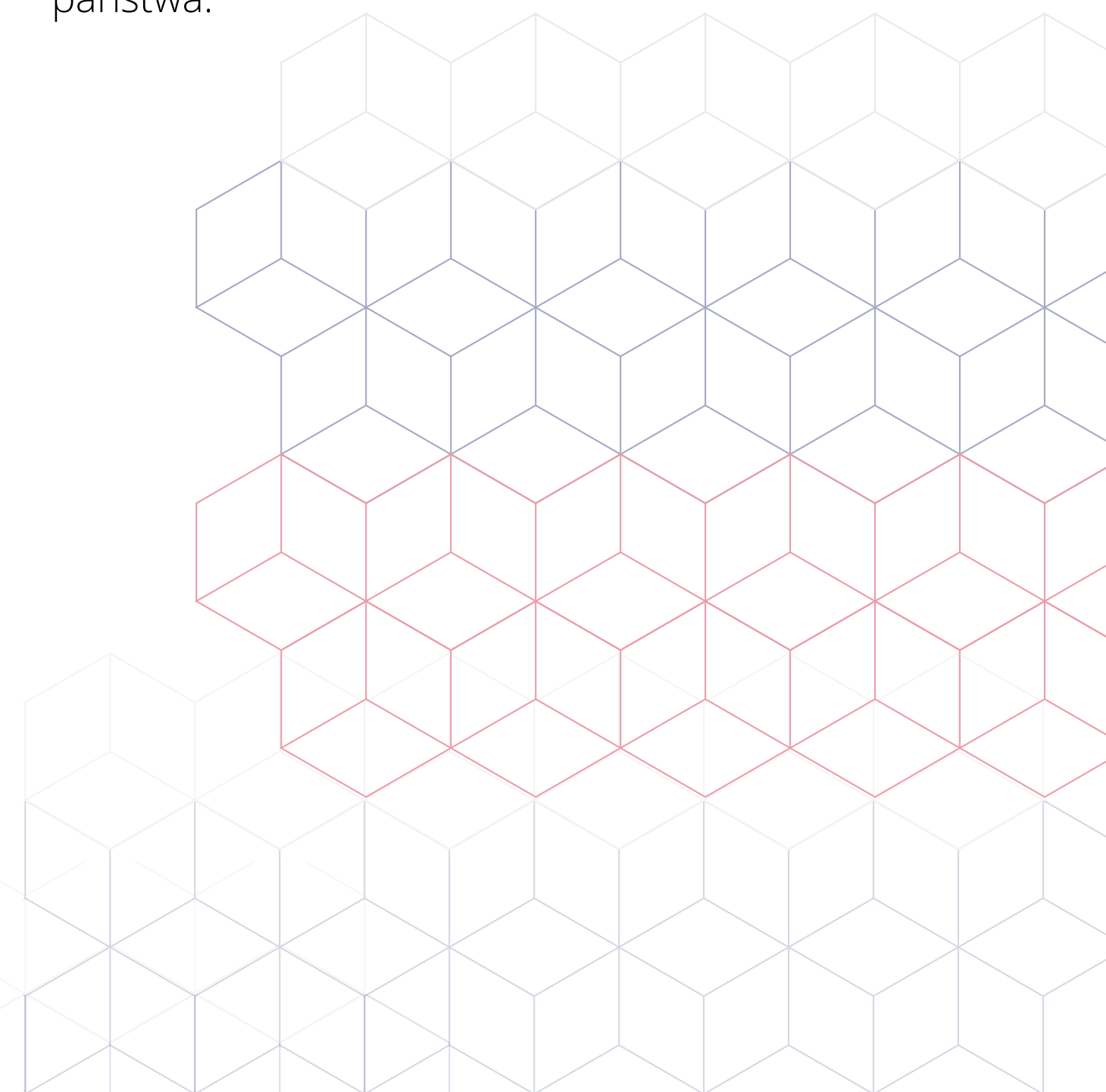
Niewątpliwie wizytacje PKA pozytywnie przyczyniają się w uczelniach do dokonywania bardziej świadomej samooceny i twórczej refleksji co do własnej działalności, również w kwestii głębszego rozpoznawania zmian zachodzących w otoczeniu i perspektyw rozwojowych z wykorzystaniem dobrych praktyk.

Zasadniczym celem wizytacji nie powinna być kontrola na zasadzie zgodności, lecz stymulowanie działań zorientowanych na doskonalenie się uczelni, z poszanowaniem granic wyznaczonych przez prawo, ale przy zachowaniu podmiotowości uczelni, z dostarczaniem twórczych wartości przy wykorzystaniu funkcji nie tyle nadzorczej, co doradczej.

Oczywiście weryfikacja jakości kształcenia powinna w uzasadnionych przypadkach skutkować koniecznością wdrożenia w uczelniach nakazanych zaleceń dotyczących działań projakościowych, a w razie konieczności uruchamiać zastosowanie adekwatnych sankcji. Jeśli uczelnia nie przestrzega standardów jakości i sama nie dąży do doskonalenia prowadzonej działalności, a pozytywnych zmian

nie wymusza rynek, to działanie organów państwa musi posiadać mechanizmy sprawnej weryfikacji i wyeliminowania z przestrzeni edukacyjnej.

Wydając zezwolenie organ władzy państwowej potwierdza, że uczelnia spełniła określone wymagania, a tym samym przejmuje zobowiązanie, polegające na swoistym poręczeniu oczekiwanej jakości usług jakie uczelnia będzie świadczyć. Skuteczna polityka państwa powinna zatem dążyć do zapewnienia wiarygodności sektora szkolnictwa wyższego, co ma szczególny wymiar na arenie międzynarodowej, poprzez zagwarantowanie, że wszystkie uczelnie znajdujące się na rynku edukacyjnym są monitorowane i realizują wymaganą jakość kształcenia. Albowiem źle prowadzony proces kształcenia czyni szkody w wymiarze indywidualnym oraz społecznym i osłabia rozwój gospodarczy państwa.



Gdyby mogli Państwo podjąć strategiczną decyzję dotyczącą rozwoju zewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia w Polsce, to jaka byłaby to decyzja?

Warto rozważyć wdrożenie modelu mieszanego, w którym funkcjonuje obowiązkowa ocena o charakterze państwowym, spełniająca niezbędne funkcje kontroli, a jednocześnie w większym zakresie, aniżeli obecnie, akredytacje środowiskowe połączone z ewaluacją branżową, z wykorzystaniem odniesienia do międzynarodowych standardów i doświadczeń. Istotną wartość będą stanowiły wypracowywane rozwiązania indywidualne, dopasowywane przy wsparciu ekspertów zewnętrznych do specyfiki i potrzeb danej uczelni.

Wydaje się, że większą skuteczność w zakresie doskonalenia jakości kształcenia można osiągnąć poprzez dążenie do uzyskania przez uczelnie nie tylko pozytywnej oceny PKA, ale również – co najmniej jednej – akredytacji o charakterze środowiskowo-branżowym.



Poddawanie się przez uczelnie systematycznemu procesowi reakredytacji, wymaga wdrażania kolejnych projakościowych, a także innowacyjnych rozwiązań, wyznaczanych przez organizacje specjalizujące się w rozwijaniu jakości kształcenia, w tym na poziomie międzynarodowym.

Sam udział uczelni w procesie przygotowawczym do uzyskania tego rodzaju akredytacji ma wiele dodatkowych korzyści. Uczestnictwo stanowi dostęp do uznanych wzorców, również międzynarodowych, możliwość szczegółowego ich rozpoznania i wdrażania przy wsparciu doświadczonych ekspertów, udział w cyklicznie organizowanych szkoleniach dla pracowników, jak również systematyczny dostęp do najlepszych praktyk wypracowywanych przez uczelnie posiadające dany rodzaj akredytacji, dzielenie się na bieżąco nowatorskimi rozwiązaniami i rozwijanie wzajemnej współpracy. Przedstawiony katalog korzyści, pomimo zobowiązania do ponoszenia wydatków, pozytywnie wpływa na doskonalenie działalności w uczelni.

Ponadto, patrząc na obowiązujące kryteria oceny programowej prowadzonej przez PKA, dotyczące kategorii relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym, widać potrzebę ich rozszerzenia. W odniesieniu do programu studiów położono akcent na współpracę w zakresie konstruowania, realizacji i doskonalenia programu oraz wpływ otoczenia na realizację i rozwój kierunku. Zaproponowalibyśmy rozszerzenie kryterium o analizę wpływu działalności uczelni na otoczenie – z uwzględnieniem kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów.

Jednocześnie kryterium odnoszące się do monitorowania wpływu działalności uczelni na otoczenie – w oparciu o zdefiniowane obszary oddziaływania – powinno być istotnym elementem oceny kompleksowej. W tym zakresie ważna jest refleksja uczelni oraz działania podejmowane w kwestii skutecznego doskonalenia wymiaru i rozwijania form pozytywnego wpływu. Tworzy to przestrzeń do konstruktywnego i bardziej świadomego wykorzystywania inspirujących impulsów

w realizacji rozwoju uczelni, kreowania twórczej motywacji i budowania wyższej satysfakcji – zmieniająca niejednokrotnie perspektywę dla dotychczasowych działań.

Podniesienie analizy realnego wpływu uczeni do rangi obowiązującego kryterium (standardu) spowoduje po stronie uczelni podjęcie starań na rzecz kreowania wpływu w sposób bardziej świadomy, celowy i zrównoważony.

Warszawa, 2023 r.

20 wywiadów
na
20-lecie PKA