

Marcin Duszyński

Zarządzanie programami z walidacją brytyjskiego uniwersytetu

Autor artykułu porusza zagadnienia związane z prowadzeniem programów, które uzyskały walidację od brytyjskiego uniwersytetu. Po procedurze walidacyjnej uczelnia partnerska zmuszona jest wdrożyć wiele rozwiązań i systemów, by umożliwić Brytyjczykom efektywny nadzór nad programem, zintegrować jego administrację, procesy dydaktyczne oraz zapewnić dbałość o jakość podejścia do całego przedsięwzięcia. Uzyskana walidacja zapewnia przewagę konkurencyjną na rynku lokalnym, ale jednocześnie pociąga za sobą rozmaite wyzwania i koszty, tak organizacyjne, kulturowe, jak i finansowe, stanowiące poważne obciążenie zasobów uczelni partnerskiej. Przedstawione w tekście praktyczne doświadczenia walidacyjne autora pozwalają zrozumieć praktyczną stronę prowadzenia walidacji.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, współpraca międzynarodowa, wspólne programy, walidacja, *due diligence*, zarządzanie programem, uniwersytet brytyjski.

Wprowadzenie

W „Nauce i Szkolnictwie Wyższym” nr 2/38/2011 opisałem typologię możliwych sposobów współpracy programowej między brytyjskimi uniwersytetami a instytucjami partnerskimi, pragnącymi oferować ich programy w formie *collaborative provision*¹. Współpraca ta jest definiowana przez brytyjską Quality Assurance Agency (QAA) następująco: „[...] proces edukacyjny prowadzący do uzyskania dyplomu lub punktów kredytowych (pozwalających na uzyskanie dyplomu), a prowadzony i/lub wspierany i/lub egzaminowany we współpracy z instytucją partnerską” [tłum. własne] (QAA 2010, cz. 2, s. 13).

Artykuł koncentrował się na walidacji jako najkorzystniejszej dla partnera formie współpracy, będącej jedną z siedmiu spotykanych w Wielkiej Brytanii możliwości *collaborative provision*:

¹ W artykule używane są terminy angielskie stanowiące trzon dyskursu akademickiego w Wielkiej Brytanii nt. międzynarodowej współpracy akademickiej, budowy programów oraz jakości kształcenia.

1. Franczyza (*franchised provision*) to programy autorskie, które są nadzorowane i administrowane przez przyznającego dyplom, a prowadzone przez podwykonawcę. Te same programy funkcjonują u franczyzodawcy.
2. Walidacja (*validation*) to programy przygotowane i przedstawione przez operatora, które są uznane za prawdziwe/pełne programy akademickie przez przyznającego tytuł walidatora, który *de facto* włącza je do swojego *portfolio*, chociaż nie oferuje ich u siebie dla swoich studentów².
3. Wspólne programy (*joint awards*) to programy prowadzone wspólnie przez dwie instytucje, kończące się jednym dyplomem, na którym obie instytucje są wymienione jako przyznające jeden tytuł.
4. Podwójne programy (*dual awards*) to programy prowadzone wspólnie, ale kończące się przyznaniem oddzielnych dyplomów przez każdego z partnerów.
5. Progresja programowa (*progression* lub *articulation*) to programy przygotowawcze lub częściowe, dzięki ukończeniu których absolwent „podwykonawcy” ma zagwarantowany wstęp na wyższe/pełne programy instytucji oferującej dyplomy.
6. Kształcenie na odległość (*distance learning*), w którym student zobowiązany jest odbyć tylko część zajęć i egzaminów w uczelni (w przypadku *collaborative provision* w siedzibie operatora).
7. „Latająca kadra” (*flying faculty*, zwane również *distributed delivery* – rozrzucone nauczanie) to program prowadzony u operatora, ale u którego całość (lub większość) zajęć i egzaminów prowadzi kadra uczelni przyznającej dyplom. Instytucja partnerska dostarcza wtedy pewne wyspecjalizowane zasoby, a całość zarządzana jest z brytyjskiego uniwersytetu.

Zaproponowałem następujące terminy: „walidator”, czyli uniwersytet dokonujący walidacji programów; „operator”, czyli instytucja prowadząca walidowane programy; „walidacja” jako proces zdobywania uprawnień do prowadzenia programu oraz „zwalidowany”, oznaczający instytucję, w której proces walidacji zakończył się pozytywnie i brytyjski program zostaje uruchomiony. Przez „dyplom” (*degree*) należy rozumieć zakończenie pełnego programu akademickiego przyznaniem tytułu licencjata lub magistra.

Zidentyfikowałem również cztery główne etapy uzyskiwania aprobaty od brytyjskiego uniwersytetu (pomimo zróżnicowania procesu walidowania partnera w różnych instytucjach): zapytanie ofertowe ze strony zainteresowanego partnera, przygotowanie i złożenie wniosku o walidację instytucji, następnie wniosek o walidację konkretnego programu oraz sam *validation event*, czyli wizytację brytyjskiej delegacji, mającej na celu weryfikację wniosku programowego oraz podjęcie ostatecznej decyzji. Na każdym etapie brytyjski uniwersytet dokonuje *due diligence*, czyli dokładnej analizy potencjalnego partnera, tak by upewnić się, że ten ma wystarczające zasoby, wolę instytucjonalną oraz pozycję rynkową, mogące zapewnić sprawne funkcjonowanie programu. Dodatkowo sprawdzana jest otwartość na wdrożenie brytyjskich systemów akademickich: *quality assurance* (projekcyjnych), organizacyjnych oraz programowych.

² O zasadności zastosowania przez polskie uczelnie takich narzędzi jako zamienników (nieskutecznej) rekrutacji studentów międzynarodowych zob. Duszyński 2012; 2015.

Budowa i prowadzenie programu

Tworząc program przeznaczony do walidacji i późniejszego prowadzenia w instytucji partnerskiej, należy wziąć pod uwagę brytyjską kulturę akademicką oraz zaawansowanie systemów dydaktycznych zbudowanych na podstawie dyskursu projakościowego, jaki toczy się nieustająco między politykami, mediami, uniwersytetami oraz nadzorującą sektor Quality Assurance Agency (QAA).

Brytyjczycy wprowadzili system ośmiu poziomów kwalifikacji, zgodny z unijnym EQF³, i każdy program musi nie tylko mieścić się w tej strukturze, ale i gwarantować uzyskanie odpowiednich kwalifikacji wraz z odpowiadającymi im zaświadczeniami. W przypadku szkolnictwa wyższego podlegającego walidacji istnieje podział studiów licencjackich na trzy poziomy: pierwszy rok (*level 4*) kończący się przyznaniem *certificate*; drugi rok (*level 5*) kończący się przyznaniem *diploma*; rok 3 (*level 6*) kończący się przyznaniem *degree*, czyli polskiego tytułu licencjata. Studia magisterskie dzieli się na dwa główne poziomy: pierwsza część (do roku), obejmująca wyłącznie zajęcia, bez pisania pracy, kończąca się przyznaniem *postgraduate diploma*, którego polskim odpowiednikiem byłyby studia podyplomowe po licencjacie; pełny *level 7* wraz z napisaniem i obroną pracy, kończący się przyznaniem *degree*, czyli polskiego tytułu magistra⁴. Ta gradacja ma określone konsekwencje dla budujących i prowadzących program.

Po pierwsze, Brytyjczycy mają świetnie rozwinięty system *learning outcomes*, czyli efektów kształcenia (EK) (por. Duszyński 2011), na którym wzoruje się nawet polskie MNiSW, podzielony na poziomy kształcenia, a realizowany poprzez przedmioty w planie studiów. Oznacza to stopniowanie zakresu i poziomu przekazywanej wiedzy przy równoczesnym realizowaniu EK dla całego programu. Proponowany do walidacji program musi uwzględniać brytyjską dokumentację *subject benchmark statements* (QAA)⁵ wraz z niezbędnymi tabelami efektów kształcenia osadzonych na każdym z przedmiotów oraz opisaną metodologią.

Po drugie, przedmioty muszą być wpisane w poziomy i nie mogą przekraczać bariery końca roku akademickiego, bez podziału na dwa różne kursy. Wynika to z potrzeby realizacji efektów kształcenia na danym poziomie, jak również ukończenia danego poziomu studiów – po każdym roku student „promowany jest” na kolejny, wyższy, i w razie przedwczesnego zakończenia nauki odchodzi z ostatnią, najwyższą uzyskaną kwalifikacją.

Po trzecie, system oceniania pracy studenta (*assessment*) musi uwzględniać wymogi efektów kształcenia oraz poziom studiów, tak by skutecznie sprawdzać zdobytą wiedzę i weryfikować zaplanowane EK. Oznacza to: potrzebę ewolucji obciążeń egzaminacyjnych, od prostych i wymagających zapamiętania podstawowych teorii aż do zaawansowanej integracji i analizy wiedzy opartej na studiach przypadków. Kartkówki z pierwszego roku studiów ustępują esejom i analizom na latach wyższych, a oddawanie wykładowcy „wy-

³ Zob. http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/eqf_en.htm

⁴ Co ciekawe, osoby kończące drugi rok licencjata w Polsce nie otrzymają żadnej kwalifikacji poza transkryptem ocen/kredytów z kursów, za to osoba kończąca program walidowany przez Brytyjczyków w Polsce przynajmniej otrzyma od nich *diploma*, co może nie przydać się w kraju, ale już w Wielkiej Brytanii lub Irlandii (mających wdrożony pełen system EQF Unii Europejskiej) zaoszczędza dwa lata i pozwoli wejść na ostatni rok podobnego programu.

⁵ Zob. <http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/benchmark/default.asp>

kutych” formułek zastępowane jest umiejętnościami analitycznymi i formułowaniem własnych wniosków.

Po czwarte, niemiłe widziana jest subiektywność oceniania ze strony wykładowców. Brytyjskie systemy projakościowe kładą nacisk na przejrzystość ocen zarówno z perspektywy studentów rozumiejących powody przyznania im danej oceny (tak częściowej, jak i końcowej), jak i osób nadzorujących program. Wykładowcy muszą mieć z góry zaakceptowany system oceniania (*assessment scheme*) wraz z podziałem na konkretne części, np. esej, test, *case study*, egzamin końcowy, i przypisać każdej z nich procent oceny końcowej. Przedmioty z komponentem ustnym są rzadko spotykane, ponieważ odbiera on możliwość późniejszej weryfikacji tego, co zostało przedstawione (alternatywą są nagrania wystąpienia/wypowiedzi oraz raport zarówno prezentujących, jak i wykładowcy, uzasadniające ocenę). To samo ograniczenie dotyczy nagradzania aktywności w grupie studenckiej, które jest subiektywnym odczuciem prowadzącego i z tej racji nie może być później zweryfikowane⁶. Najbezpieczniejsze do oceniania są materiały oparte na pisemnej formie komunikacji: eseje, analizy, raporty, studia przypadków, prezentacje (slajdy muszą być wsparte referatem i oba załączone jako „podstawa” do oceny). Dostępność materiałów uzasadniających przyznane oceny jest niezbędną częścią systemu nadzoru ze strony brytyjskiego uniwersytetu – coroczne wizyty umożliwiają jego reprezentantom kontrolę dokumentacji oraz potwierdzenie przyznanych ocen.

Po piąte, brytyjski system ocen działa na zasadzie procentowej, niezbędne więc jest przygotowanie modelu konwersji ocen lokalnych na brytyjskie odpowiedniki. Wypracowany podczas walidacji system umożliwia Brytyjczykom ocenę osiągnięć każdego studenta w trakcie studiów, jak i na koniec, gdy należy wyliczyć średnią i przyznać odpowiednią (brytyjską) klasę dyplomu: licencjat może być *first class* (najwyższa kategoria „1”, wyróżnienie przyznawane kilku procentom studentów), jedną z trzech pod-kategorii „średniej” (najwyższa „2:1”, czyli skala 4,5–5,0, średnia „2:2”, czyli skala 4,0–4,5 i niska „2 : 2”, czyli skala 3,5–4,0), lub najniższą oceną pozytywną *third class* („3”, czyli odpowiednik oceny dostatecznej, czasami odbierany przez rynek jako polski „mierny”); natomiast magisterium ma dwie kategorie – *distinction* (wyróżnienie) oraz *pass* (zaliczenie).

Brytyjscy pracownicy zaangażowani we współpracę

Ze strony uczelni brytyjskiej operator ma do czynienia z kilkoma osobami odpowiedzialnymi za nadzór administracyjny oraz akademicki. Ze strony pracowników administracyjnych najczęściej można spotkać:

- oficera walidacyjnego (*validation officer*) – osobę wizytującą uczelnie partnerskie (m.in. biorącą udział w *Exam Boards*), nadzorującą wdrażanie przepisów i systemów uniwersytetu walidującego oraz dbającą o kwestie jakościowe (*quality assurance*);

⁶ Chociaż jako konsultant byłem świadkiem przypadku, kiedy determinacja wykładowców do oceniania aktywności w studenckiej grupie doprowadziła do ugody z walidującym uniwersytetem: oceny mogły być przyznawane, ale przez dwóch wykładowców obecnych na tych samych zajęciach. Wypracowany system podobny był do sędziowania meczu bokserkiego: obaj „sędziowie” bez porozumienia mieli przyznawać danej osobie „punkt” za aktywność, a dopiero jednogłośnie przyznany punkt liczony był do oceny końcowej. Według Brytyjczyków był to jedyny sposób na zapewnienie obiektywności.

- oficera instytucjonalnego (*institutional officer*) – pracownika, który nie odwiedza partnera, jest odpowiedzialny za przyjmowanie i administrowanie danymi studenckimi, ocenami, protokołami oraz za wystawianie dyplomów i suplementów;
- pracownika działu finansów – odpowiedzialnego za monitorowanie i egzekwowanie wszystkich rozliczeń między partnerami (zob. dalej w: „Budżetowanie współpracy walidacyjnej”);

Ze strony akademickiej za nadzór merytoryczny partnera odpowiadają:

- opiekun akademicki (moderator lub *link tutor*) – reprezentant kadry akademickiej walidatora, z reguły będący uznanym specjalistą z danej dyscypliny, mającym długi staż dydaktyczno-organizacyjny (nie tylko u walidatora), publikacje w swoim dorobku naukowym oraz wiedzę nt. budowy i prowadzenia programów. Jego zadaniem jest wypracowanie skutecznej komunikacji między dydaktykami operatora a pracownikami uczelni walidującej oraz zbudowanie efektywnych systemów i rozwiązań satysfakcjonujących obie strony (przy zachowaniu nacisku na realizację oczekiwań Brytyjczyków);
- zewnętrzny recenzent (*external examiner*) – niezależny ekspert (niezatrudniony przez walidującą uczelnię, ale przez nią opłacany za kontrolę jakościową danego programu). Funkcja ta wynika z natury brytyjskiego systemu szkolnictwa wyższego, niemającego instytucji formalnego nadzoru/kontroli (ministerstwa); aby zapewnić obiektywne spojrzenie na wewnętrzne procesy, wszystkie uczelnie aktywnie rekrutują zewnętrznych recenzentów, którzy oceniają ich wewnętrzne systemy i procedury. Ten sam system stosowany jest wobec instytucji walidowanych, a niektóre uniwersytety starają się, by ta sama grupa recenzentów nadzorowała wszystkie programy u różnych operatorów, zapewniając ten sam poziom obsługi i wsparcia (UWL 2010).

Instytucja *external examiner* wynika z deregulacji brytyjskiego szkolnictwa wyższego (moderowanego przez QAA, ale bez oficjalnej jednostki formalnej kontroli i prawodawstwa jak polskie MNiSW); by zapewnić obiektywne spojrzenie na procesy akademickie wewnątrz niezależnych uniwersytetów, wypracowano systemy angażujące zewnętrznych specjalistów (QAA 2011)⁷.

Zasoby kadrowe uczelni walidowanej

Od samego początku w procedurach uzyskiwania walidacji dużą rolę odgrywają zasoby ludzkie uczelni aplikującej. Dla Brytyjczyków ważni są zarówno pracownicy administracyjni, jak i dydaktyczni – ci pierwsi staną się osobami kontaktowymi oraz będą realizować to, czego potrzebuje brytyjski uniwersytet, by zapewnić skuteczną obsługę programu. Z tej perspektywy najważniejsze kryteria doboru to: bardzo dobra znajomość języka angielskiego, obycie z terminologią akademicką w tym języku (jak również z dyskursem akademickim w Wielkiej Brytanii)⁸, otwartość na przyjęcie obcych procesów, procedur i standardów,

⁷ W ramach debaty pro jakościowej w Wielkiej Brytanii rozpoczęto dyskusję nad poziomem zaangażowania i profesjonalizmu *external examiners* (zob. Swain 2012).

⁸ Doświadczenia innych krajów anglosaskich mogą być pomocne, ale nie mogą być brane za pewnik, chociażby z racji różnic w terminologii między tymi krajami. W poprzednim artykule pisałem m.in., jak niebezpieczne może być mieszanie terminów, np. między USA (*college* to wydział) a UK (gdzie ten sam *college* to najczęściej prywatna szkoła bez uprawnień programowych, a wydział to najczęściej *faculty*; ten termin w Polsce najczęściej rozumiany jest jako ogólnikowe określenie kadry).

wsparta umiejętnością skutecznego zintegrowania ich z lokalnymi realiami, a więc wysoka skuteczność organizacyjna. Powyższe cechy i umiejętności oznaczają najczęściej relatywnie młodych pracowników średniego szczebla administracji uczelni. Jednakże najwyższe kierownictwo musi pamiętać o zapewnieniu programowi i interesom brytyjskiego partnera odpowiedniej pozycji w strukturze uczelni, np. przez formalne umocowanie kierunku w strukturze jednostki go prowadzącej (w postaci oddzielnego biura), a także reprezentacji w różnych gremiach (np. na Radzie Wydziału), tak by wewnętrzne rozgrywki, walki grup interesów lub krótkoterminowe zmiany priorytetów nie zaszkodziły współpracy z brytyjskim uniwersytetem.

Ze strony administracyjnej operatora najczęściej spotyka się dwie podstawowe funkcje *vis-à-vis* Brytyjczyków (najczęściej mnożone przez liczbę odrębnych programów prowadzonych dla tego samego walidatora):

- kierownik/menedżer programu (*programme director*): specjalista ds. programowych, mający holistyczny ogląd programu, rozumiejący jego historię, przewagi, słabości, potrafiący przetłumaczyć lokalne uwarunkowania i sytuację organizacyjną na realia brytyjskie; odbiorca większości komunikatów, wymagań, zapytań, analiz; osoba odpowiedzialna za zrealizowanie brytyjskich wymogów oraz potrafiąca znaleźć lokalne rozwiązania zapewniające synergię z organizacją operatora; nadzorca spraw akademickich, jakościowych, finansowych, kadrowych; osoba najwyższego zaufania ze strony Brytyjczyków, odpowiedzialna za dokumentację programu, wystawianie niezbędnych zaświadczeń (dla studentów) oraz podpisywanie oświadczeń (dla nadzorującego walidatora);
- administrator programu (*programme administrator*): osoba odpowiedzialna za utrzymanie brytyjskiej dokumentacji (studenckiej, akademickiej, ewaluacji, rozliczeń itp.) oraz prowadzenie odpowiednich systemów lokalnych (w Polsce dobrze byłoby, gdyby taka osoba pracowała w dziekanacie lub przynajmniej miała dostęp do niezbędnych systemów administracyjnych).

Kadra akademicka, początkowo przedstawiana w formie CV załączonych do wniosku o walidację programu, w momencie jego uruchomienia staje się narzędziem realizacji zamierzeń Brytyjczyków pod kątem: merytorycznego i lingwistycznego poziomu zajęć, jakości obsługi (podejścia do) studenta, prowadzenia spójnego systemu oceniania oraz stworzenia zgranego zespołu obsługującego program i otwartego na wszelkie sugestie płynące od walidatora. Ponieważ kadra podlega analizie w procesie walidacji programu, instytucje aplikujące mają dwie możliwości przygotowania obsady: przedstawić komplet prowadzących (w wypadku dobrze rozwiniętych uczelni z bogatymi zasobami ludzkimi) lub przygotować trzon kadrowy, z którym wystąpi się o walidację wraz z planem późniejszego pozyskania pozostałych prowadzących zarówno na stały etat, jak i na umowy przedmiotowe.

Ocena kadry opiera się na innych kryteriach niż w Polsce. Brytyjczycy akceptują jako wykładowców osoby bez doktoratu, jeżeli ich wykształcenie i doświadczenie potwierdzają kompetencje dydaktyczne w danej dziedzinie⁹. Niemniej dobrze widziane są osoby ze stopniem doktora, za to habilitacje¹⁰, jako kwalifikacja między (angielskim) PhD a stopniem

⁹ AMBA – światowa organizacja akredytująca programy MBA – wymaga na swoich elitarnych programach 50% kadry z doktoratami.

¹⁰ Tłumaczone jako „D.Sci”, „DSc”; spotyka się je wyłącznie na CV lub wizytówkach osób z kontynentalnej Europy, a najczęściej z krajów postsowieckich.

profesorskim, są w większości przypadków nieznane i często niezrozumiałe dla członków brytyjskiej komisji. Należy też pamiętać o naturze brytyjskiej profesury, przyznawanej przez uczelnię, a nie przez aparat państwowy oraz bez podziału na znane w Polsce tytuły „zwyczajne” i „nadzwyczajne”. Tytulatura ma mniejsze znaczenie niż zdolności językowe prowadzącego nie tylko z perspektywy znajomości terminologii branżowej, ale i umiejętności codziennego komunikowania się, przygotowywania materiałów dydaktycznych oraz systemów oceniania wraz ze skutecznym recenzowaniem prac studenckich. Z racji metodyki prowadzenia zajęć, suche wykłady oraz brak interakcji ze studentami są niemile widziane i ci, którzy prześlizgnęli się przez kontrole podczas procedury walidacji, są szybko wykrywani dzięki ciągłemu zaangażowaniu Brytyjczyków oraz dogłębnej analizie ewaluacji studenckich. Dodatkowo należy dobrać kadrę zdolną do zaakceptowania i wdrożenia brytyjskich rozwiązań: od przygotowania przedmiotu i jego prowadzenia, przez systemy oceniania, aż po stosowanie odpowiednich materiałów dydaktycznych. Jedną z najważniejszych różnic kulturowych i organizacyjnych jest projekcyjny system dydaktycznego *peer review*. Wystawiane oceny powinny być konsultowane z innym prowadzącym (mającym podobne kwalifikacje) w ramach tzw. *double marking*, czyli dodatkowego sprawdzenia prac i wystawionych ocen, by zapewnić maksymalną obiektywność w ocenianiu. Poza tym wszelkie inne uwagi i „propozycje” ze strony Brytyjczyków muszą być traktowane z największą uwagą i powagą, a wdrażane jak najszybciej¹¹. Powyższe systemy wymagają więc od lokalnej kadry nie tylko otwartości na obce rozwiązania, ale i pewnej świadomości międzykulturowej, wraz z gotowością pójścia na ustępstwa, nawet jeżeli są one wbrew własnym przekonaniom¹².

Współpraca z brytyjskim partnerem

Bieżąca współpraca z brytyjskim uniwersytetem opiera się na cykliczności interakcji obydwu instytucji, skoncentrowanej na konkretnym naborze (*intake*). W wypadku polskich uczelni, myślących o podjęciu współpracy, cykliczność będzie wynikała z ustawowo narzuconego formatu roku akademickiego (październik – wrzesień) oraz (z reguły) pojedynczego naboru na dany rok. Poza tak wysoce sformalizowanymi i ściśle regulowanymi krajami jak Polska, Brytyjczycy często mają do czynienia z wielokrotnymi naborami w trakcie roku¹³, co przekłada się na współistnienie wielu cykli współpracy.

Współpraca administracyjna zawiera największy komponent pracy na początku każdego roku¹⁴. Studenci przyjmowani są na program brytyjski po zatwierdzeniu przedstawionych przez nich dyplomów wejściowych (matury, licencjatu itp.). Każda brytyjska uczelnia

¹¹ Bez względu na status uczelni prowadzącej zwalidowany program należy pamiętać, iż to brytyjski uniwersytet jest właścicielem produktu (dyplomu) i procesu (programu kształcenia), a lokalny partner przyjmuje na siebie zobowiązanie prowadzenia go zgodnie z wymogami i oczekiwaniami Brytyjczyków.

¹² Alternatywnie osoba taka musi zostać zmuszona do zaakceptowania brytyjskich uwarunkowań lub usunięta z programu, by przez swoje zachowanie nie zagrozić całości współpracy.

¹³ Popularnym rozwiązaniem są trzy lub cztery nabory w ciągu roku. W przypadku trzech naborów najpopularniejsze są: wrześniowy, lutowy i czerwcowy. Dla czterech naborów są to miesiące: wrzesień, grudzień/styczeń (w zależności od długości przerwy świątecznej), marzec/kwiecień, czerwiec/lipiec.

¹⁴ W przypadku wielokrotnych naborów w ciągu roku praca ta jest ponawiana za każdym razem.

ma listy kwalifikacji wejściowych akceptowanych automatycznie, ponieważ przeszły już one weryfikację wcześniej, albo ze strony samego uniwersytetu, innej brytyjskiej uczelni lub jednostki nadzoru (np. NARIC¹⁵). W przypadku kwalifikacji nietypowych wymagana jest konsultacja z Brytyjczykami, czy przyjmą oni danego kandydata¹⁶. Pracownik administracyjny operatora wysyła do Wielkiej Brytanii zestaw dokumentów, najczęściej zawierający plik Excel z danymi wszystkich studentów rozpoczynających naukę, formularz zgłoszeniowy (rejestracyjny) w formacie stosowanym w danej uczelni, kopie ich kwalifikacji akademickich oraz językowych¹⁷ i zdjęcia. Całość oryginałów pozostaje u operatora i to on ponosi odpowiedzialność za potwierdzenie dokumentów, zaświadczeń oraz wszelkich informacji od studenta.

W zależności od systemów administracyjnych i informatycznych u Brytyjczyków (definiujących zdolność przetwarzania danych), zakresu ich współpracy walidacyjnej (całkowitej liczby partnerów, walidowanych programów oraz studentów na nich), w ciągu dwóch do sześciu tygodni wraca lista studentów przyjętych i zarejestrowanych na dany program. Rejestracja daje studentom te same prawa, co studiującym w Wielkiej Brytanii na macierzystym kampusie brytyjskiego uniwersytetu i są oni wykazywani we wszelkich statystykach i analizach jako studenci brytyjscy. W tym samym czasie pojawia się faktura za rejestrację na dany rok akademicki (zob. dalej w części: „Budżetowanie współpracy walidacyjnej”).

W przypadku programów trwających więcej niż rok, na początku każdego roku akademickiego studenci są ponownie rejestrowani, tym razem jako kontynuujący naukę. W przypadku osób, które zrezygnowały lub zostały usunięte, ich dane są również zawarte w pliku Excel, ponieważ coroczne rozliczenia finansowe są modyfikowane w zależności od liczby studentów – opłata od „głowy” pobierana jest wyłącznie za tych, którzy nadal się uczą.

Na koniec programu studiów przesyłane są pliki podsumowujące tok studiów (oceny z przedmiotów, oceny z pracy, średnia) oraz oficjalny dokument od operatora, potwierdzający udane zakończenie programu brytyjskiego, stanowiący ostateczny dowód¹⁸ dla brytyjskiego partnera, że danemu studentowi należy się dyplom/tytuł.

Przeważnie po miesiącu brytyjski uniwersytet przysyła operatorowi suplementy oraz dyplomy: *degree* (licencjat, magister) dla tych, którzy ukończyli cały program, lub niższe (*certificate*, *diploma*) dla osób, które przerwały studia, lecz zgromadziły odpowiednią liczbę kredytów do danego poziomu kwalifikacji.

Współpraca w zakresie zarządzania programem jest najbardziej intensywna od końca jednego roku akademickiego do początku następnego, czyli w Polsce w okresie wakacji – najtrudniejszym z perspektywy motywacji do pracy i dostępności pracowników.

W tym czasie prowadzący program jest zobowiązany do przygotowania raportu podsumowującego mijający rok akademicki, czyli *Annual College and Course Review (ACCR)*

¹⁵ Zob. <http://www.naric.org.uk>

¹⁶ Rodzi to pewne problemy w rekrutacji studentów międzynarodowych, którzy najczęściej znajdują się już w kraju studiów na podstawie decyzji i dokumentacji od operatora programu.

¹⁷ Brytyjczycy wymagają od obcokrajowców formalnych zaświadczeń o znajomości języka angielskiego oraz stosują pewne progi: na studia licencjackie nie powinni być przyjmowani obcokrajowcy z certyfikatem poniżej IELTS6.0, a na magisterskie IELTS6.5, chociaż niektóre uczelnie wymagają jeszcze wyższych wyników (np. brytyjskie elitarne uczelnie z tzw. Russel Group).

¹⁸ Poprzedzony walidacją instytucjonalną oraz programową, dzięki którym uczelnia brytyjska powoli nabiera zaufania do swojego operatora.

(UoW 2011) lub *Annual Monitoring Report (AMR)* (OU 2011), lub *Periodic Programme Review (PPR)* (UK), tak by partner brytyjski zyskał pełen ogląd swojego programu ulokowanego u operatora. Najczęściej można spotkać wymagania dotyczące raportowania na temat:

- rozwoju programu: aktualnych i planowanych naborów, marketingu, wydatków na podręczniki itp.;
- zmian w obsadzie: informacje o odchodzących wykładowcach, propozycje nowych wraz z ich CV, podsumowania ewaluacji studenckich;
- zmian w całej uczelni: uzyskanie nowych uprawnień, osiągnięcia akademickie, naukowe, nowe projekty, współpraca z innymi instytucjami itp.;
- spraw organizacyjnych: zarówno o prowadzeniu samego programu, jak i problemach związanych z istnieniem programu w całej organizacji, często o innej racjonalności;
- wszelkich proponowanych zmian programowych: zmiany całych przedmiotów, ich fragmentów, propozycje nowych specjalności przy zachowaniu zasady, zgodnie z którą zmiany programowe do 30% – 40% zawartości nie wymagają ponownej walidacji programu, postrzeganego wtedy jako diametralnie innego od tego przedstawionego do pierwotnej walidacji.

W przypadku dobrze funkcjonującego programu napisanie takiego raportu nie stanowi większego problemu, tym bardziej że pisze go osoba najlepiej go znająca (*programme director*), odpowiedzialna za większość decyzji oraz rozumiejąca najlepiej mentalność Brytyjczyków. Niemniej, w przypadku operatorów mających kilka lub kilkanaście programów, wysiłek włożony w przygotowanie takiego raportu jest ogromny, ponieważ wymaga pracy całego zespołu, doboru odpowiednich informacji oraz (co często stanowi największy problem) wysłanie gotowego i dopracowanego dokumentu na czas.

Osoba pisząca coroczny ACCR powinna pamiętać, że Brytyjczycy przywiązują dużą wagę do krytycznej samooceny instytucjonalnej (*critical self-assessment*) – osoby czytające raport nie szukają marketingowych sloganów i prostej autopromocji, ale krytycznej analizy SWOT/PEST, by móc wyrobić sobie prawidłową opinię o sytuacji operatora (zob. Duszyński b.d.w.). Dokument analizowany jest u partnera z perspektywy szans na rozwój, ale i zagrożeń dla istnienia programu, ciągłości współpracy oraz marki uczelni brytyjskiej.

Co pięć lat operator jest zobowiązany do przedstawienia dużego raportu (*quinquennial review*), będącego rozbudowanym ACCR, w którym zostaje przedstawiona ewolucja instytucji operatora, jego programów, ze szczególnym naciskiem na zwalidowane przez Brytyjczyków, wraz z krytycznym spojrzeniem na problemy (rozwiązane i istniejące) w ostatnich pięciu latach oraz ostrożnym spojrzeniem w przyszłość zarówno lokalnego rynku, samego operatora, jak i programów objętych współpracą walidacyjną.

Każdego roku menedżer jest zobowiązany wystąpić do Wielkiej Brytanii *student handbook*, czyli na bieżąco ulepszany informator studencki zawierający najświeższe dane o programie:

- dokładne informacje o obu instytucjach partnerskich wraz z wyjaśnieniem charakteru programu (walidacji);
- informacje o programie: struktura, podział godzinowy, kredytowy, podstawowe założenia i cele (efekty kształcenia);
- sylabusy wraz z rozpisaną metodyką sprawdzania wiedzy (*assessment strategies*);
- systemy i sposoby interakcji z administracją obu uczelni (typologia i przepływ dokumentacji, informacji), procedury dyscyplinarne, odwoławcze itp.

Informator z niepełnymi informacjami jest odsyłany do korekty, ponieważ stanowi on podstawowe kompendium wiedzy dla każdego studenta. W przypadku współpracy z instytucjami posiadającymi własne programy (uprawnienia) i systemy, informator ten staje się jeszcze większy, ponieważ musi wyjaśnić czytającemu skomplikowane zależności pomiędzy systemem brytyjskim a lokalnym (np. polskim).

Współpraca dydaktyczna dotyczy trzech spraw:

1. Chcąc zachować nadzór nad prowadzeniem zajęć oraz egzaminowaniem, uczelnia brytyjska najczęściej wymaga prawa opiniowania systemu oceniania każdego z przedmiotów (a w przypadku opinii negatywnej wymuszenia zmian). Oznacza to, że na początku każdego semestru operator musi wysłać do Wielkiej Brytanii dokładnie rozpisany *assessment*, przygotowany przez każdego z prowadzących. System ten wymusza na dydaktykach rozpoczęcie semestru z w pełni przygotowanym kalendarzem/systemem oceniania, co w wielu krajach jest wymogiem niespotykanym, a wykładowcy często tworzą egzaminy na kilka dni przed ich odbyciem. Brytyjczycy powinni otrzymać następujące dane:
 - listę komponentów prowadzących do uzyskania oceny końcowej, np. esej, prezentacja, studium przypadku, egzamin;
 - podział procentowy pomiędzy nimi;
 - uzasadnienie doboru komponentów, np. biorąc pod uwagę efekty kształcenia, poziomy studiów, specyfikę programu i przedmiotu;
 - zestaw pytań/wymagań w każdym z komponentów;
 - przedstawienie skrótowych odpowiedzi (*indicative answers*): dwóch lub trzech paragrafów (w przypadku pytań esejowych) opisujących, co wykładowca będzie nagradzał – pozwoli to brytyjskiemu moderatorowi, jako specjalście z dziedziny, ocenić, czy tematyka wpisuje się w to, co brytyjski uniwersytet uznaje za *assessment* na odpowiednim poziomie;
2. Na koniec każdego poziomu studiów (w Polsce: roku akademickiego) zbiera się komisja (*Exam Board*) mająca za zadanie ostateczne zatwierdzenie osiągnięć każdego studenta oraz (w terminologii polskiej) promowanie go na następny rok. W przypadku ostatniego roku studiów, komisja ta zatwierdza całość toku studiów i jej raport stanowi ostateczne potwierdzenie dla Brytyjczyków tego, że dany student zakończył program. W jej skład wchodzi reprezentanci uczelni brytyjskiej, menedżerowie operatora bezpośrednio odpowiedzialni za dany program oraz kadra dydaktyczna, czyli osoby najlepiej znające studentów. Podczas *Exam Board* omawiane są osiągnięcia poszczególnego studenta ze wszystkich przedmiotów, a każdy prowadzący może wyrazić swoją opinię o danej osobie. Celem jest zbudowanie holistycznego obrazu studenta oraz podjęcie ostatecznej decyzji co do jego wyników. Komisja głosuje nad zatwierdzeniem wyników kolejnych studentów, co jest protokołowane i stanowi kolejny dowód (dokument) dla strony brytyjskiej, uzasadniający późniejsze wydanie dyplomu¹⁹. W przypadku końcowego *Exam Board*, zatwierdzającego całość osiągnięć z programu oraz ostateczną średnią dyplomową, pojawia się czasami ciekawa nielogiczność Brytyjczyków – jest to jedyny moment, kiedy brana jest pod uwagę subiektywna ocena osiągnięć studenta,

¹⁹ W przypadku kontroli uczelni brytyjskiej przez QAA, przedstawia ona właśnie taką dokumentację toku studiów każdego ze studentów pobierających naukę w zwalidowanych ośrodkach.

tn. jeżeli studentowi brakuje jednego lub półtora procenta do następnego progu dyplomowego (oceny), członkowie *Exam Board* mogą podjąć decyzję o „podciągnięciu” danej osoby²⁰.

3. Co roku odbywa się spotkanie całego zespołu *board of studies* (UoW 2011), obsługującego program zwany *programme team* (OU 2010), a więc nie tylko dydaktyków, ale i administratorów²¹. Spotkanie koncentruje się na sprawach jakościowych:

- analizie ewaluacji studenckich;
- omówieniu komentarzy i propozycji brytyjskich kontrolerów (moderator oraz *external examiner*);
- przedyskutowaniu propozycji ulepszeń i zmian, np. autorstwa prowadzących;
- analizie dokonań w kontekście efektów kształcenia, ich ewolucji, zmian na rynku wymuszających modyfikacje zaplanowanych EK;
- analizie zasobów dydaktycznych: spraw kadrowych, podręczników, czasopism itp.;
- omówieniu kierunków rozwoju zarówno z perspektywy krótkoterminowej (najbliższy rok akademicki), jak i długoterminowej;

Efektem końcowym powinien być plan działań (*action plan*), którego celem jest eliminacja problemów i niedociągnięć oraz jak najszersze wdrażanie dobrych praktyk. Formalny dokument ze spotkania stanowi podstawę do corocznego raportu ACCR autorstwa kierownika programu.

Budżetowanie współpracy walidacyjnej

O kosztach uzyskania walidacji pisałem w „Nauce i Szkolnictwie Wyższym” nr 2/38/2011 i stanowią one jednorazowy wydatek rządu 10 tys. – 20 tys. GBP, które brytyjski uniwersytet pobiera od aplikującego operatora. Koszty prowadzenia programu można podzielić na dwie podstawowe kategorie: związane z partnerstwem (walidacją) oraz wynikające z kwestii organizacyjnych operatora.

Koszty partnerstwa obejmują:

- uzgodnioną podczas procedury walidacyjnej opłatę dyplomową (*degree fee*), z reguły składającą się z opłaty minimalnej, poniżej której Brytyjczycy nie będą się angażować²², oraz opłaty od każdego studenta, podzielonej przez liczbę lat studiów, przy zachowaniu reguły, że jeżeli opłaty od studenta są mniejsze niż opłata minimalna (np. przez mniejszy niż zamierzony nabór w pierwszych latach), to operator płaci tę drugą. Opłata od studen-

²⁰ Decyzje te są uzasadniane dobrymi wynikami w większości przedmiotów, ale też np. problemami z jednym z przedmiotów (ktoś ma talent jakościowy, ale nie daje sobie rady z przedmiotem ilościowym) lub problemami zdrowotnymi, które mogły tymczasowo obniżyć sprawność intelektualną (widoczny spadek średniej ocen z jednego semestru). Czasami brane są nawet pod uwagę problemy emocjonalne, oczywiście, jeżeli są udokumentowane, np. wizytami u lekarza lub innego profesjonalisty z dziedziny zdrowia.

²¹ Walidujący uniwersytet oczekuje zaangażowania grupy osób w prowadzenie i wspieranie programu, a ich rzeczywiste zaangażowanie „udowadnianie” jest poprzez udział w tego typu gremiach, potwierdzane podpisami składanymi na każdym protokole.

²² W 2011 roku doradzałem w projekcie walidacji, gdzie opłata minimalna była na poziomie 30 tys. GBP, ale udało się ją zredukować i wynegocjować progresję: 20 tys. GBP w pierwszym roku, 25 tys. w drugim i dopiero w trzecim wejście na pułap opłaty minimalnej 30 tys. GBP. Operator nie widział możliwości rekrutacji wystarczającej liczby studentów, by w pierwszym roku suma ich opłat od głowy pokryła najwyższy poziom opłaty minimalnej.

ta może wynosić od 500 GBP aż do 2 tys. GBP za rok²³, w zależności od prestiżu i pozycji uczelni brytyjskiej, jej biznesplanu oraz od zapotrzebowania rynku na absolwentów danego kierunku studiów;

- koszty wizytacji kontrolnych, wynikające z konieczności obecności reprezentantów brytyjskich podczas *Exam Board*: ich podróży i zakwaterowania²⁴.

W przypadku współpracy opierającej się na jednym lub dwóch pokrewnych programach (np. licencjat i magister z *Management* lub dwa licencjaty z *Business Studies* oraz *International Management*) koszty nie są tak duże, ponieważ ta sama grupa specjalistów (moderator oraz *external examiner*) nadzoruje kilka programów. W przypadku prowadzenia przez operatora programów z różnych dyscyplin liczba zespołów nadzorujących rośnie proporcjonalnie do rozdziału dyscyplin, w których prowadzone są studia, a więc rosną koszty ich przyjazdu oraz pobytu²⁵.

Gdy liczba naborów jest ograniczona, jak np. w Polsce, koszty *Exam Board* ponoszone są raz w roku. W przypadku krajów zezwalających na wielokrotne nabory (cała Azja, Wielka Brytania, Irlandia itp.) rośnie również częstotliwość wizyt, ponieważ *Exam Board* musi się odbyć dla każdego naboru na koniec każdego poziomu (roku) studiów. Dla uczelni prowadzących nabory we wrześniu, lutym i czerwcu oznacza to konieczność organizowania trzech różnych komisji:

- studenci rozpoczynający zajęcia we wrześniu, kończą naukę w lipcu/sierpniu roku następnego i zanim mogą wejść na kolejny poziom studiów, *Exam Board* musi zatwierdzić ich wyniki;
- studenci rozpoczynający w lutym, kończą naukę w grudniu/styczniu i nie mogą czekać do sierpnia na „cudzy” *Exam Board*, ponieważ ich kolejny rok rozpoczyna się w lutym; komisja musi się więc spotkać specjalnie dla nich;
- oddzielny *Exam Board* będą mieli również rekrutowani w czerwcu.

Oczywiście po roku pojawia się efekt skali, pozwalający na pewne obniżenie kosztów wizyt Brytyjczyków. Sierpniowa, styczniowa i majowa *Exam Board* nie debatuje wyłącznie nad jednym rocznikiem (danego naboru), ale omawia studentów pierwszego i drugiego roku. Rok później, jeżeli jest to program licencjacki, omawiane są już trzy roczniki każdego naboru, ale wyłącznie danego cyklu rekrutacyjnego. Niemniej, zwiększona liczba studentów przekłada się na dłuższe obrady i Brytyjczycy zostają wtedy na dłużej.

Na koszty operacyjne po stronie operatora, związane z prowadzeniem walidowanego programu, składają się:

- organizacja obsady kadrowej dla programu z uwzględnieniem wymogów (i ograniczeń) opisanych wcześniej: dobór kompetentnej i wykwalifikowanej kadry, potrafiącej dobrze uczyć w języku angielskim²⁶;

²³ Taką cenę zażądał Teesside University w 2014 roku podczas negocjacji z moją aktualną uczelnią w sprawie walidacji programu licencjackiego.

²⁴ O warunkach brzegowych przewozu delegacji zob. Duszyński 2011, przypis 12.

²⁵ W 2010 roku byłem świadkiem swoistego „nalotu” aż pięciu różnych zespołów w prywatnym college’u prowadzącym dziewięć programów w pięciu dyscyplinach. Logistyka tych kilku dni robiła ogromne wrażenie, a ogrom papierowej dokumentacji przynoszonej na kolejne obrady był wprost niewiarygodny.

²⁶ Wbrew logice, nie jest to problem wyłącznie poza Wielką Brytanią. Wiele prywatnych college’ów brytyjskich prowadzących zwalidowane programy obniża koszty dydaktyczne, wynajmując najtańszych wykładowców, a w tej grupie największy procent stanowią Azjaci niekoniecznie mówiący dobrze po angielsku.

- przygotowanie materiałów dydaktycznych i pomocniczych, a szczególnie koszt nabycia podręczników (w przypadku źródeł podstawowych oczekuje się zapewnienia odpowiedniej liczby kopii, by zadowolić studentów; w przypadku źródeł uzupełniających akceptowane są zakupy pojedynczych egzemplarzy, udostępnianych w czytelnicy);
- wdrożenie akademickich rozwiązań informatycznych: wykupienia dostępu do baz danych²⁷, licencji do oprogramowania, uzyskania (odpłatnego) dostępu do systemów antyplagiatowych itp.;
- obsługa administracyjna, zobowiązana do przestrzegania brytyjskich zasad i wdrażania ich systemów, mogących różnić się znacznie od lokalnych²⁸.

Pomimo możliwych synergii i efektów skali, koszty prowadzenia zwalidowanego programu nie są małe. Wielu operatorów próbuje je minimalizować, oszczędzając gdzie się da (np. na ilości podręczników), niemniej tego typu decyzje mają swoje konsekwencje i nadmierne cięcie kosztów może zagrozić współpracy.

Zagrożenia walidacji

Pomimo dokładnej kontroli aplikującego operatora w ramach instytucjonalnej *due diligence* brytyjskie uniwersytety bacznie obserwują swoich partnerów, świadome faktu, że to ich prestiż może ucierpieć, jeżeli operator się nie sprawdzi. Problemy ze zwalidowanym programem mogą zszargać długo budowaną pozycję wielkiego uniwersytetu, wpłynąć na jego własną rekrutację, dofinansowanie, a nawet doprowadzić do kontroli ze strony QAA. Podobnie jest ze środowiskiem akademickim – złe walidacje, niekompetentni operatorzy, niezadowoleni studenci szybko stają się pożywką dla krytycznych artykułów w prasie codziennej i branżowej, włącznie z „Times Higher Education Supplement” (międzynarodowego dodatku do „Timesa”, prowadzącego zresztą jeden z najbardziej wpływowych rankingów uczelni na świecie)²⁹.

Dbając o swoją reputację, brytyjski walidator zachowuje prawo zerwania współpracy, jeżeli:

- operator wpadnie w kłopoty finansowe i nie będzie w stanie przelewać uzgodnionych opłat, oszuka studentów lub okaże się niewypłacalny jako firma/organizacja;
- kadra operatora okaże się niezdolna do prowadzenia zajęć na odpowiednim poziomie (zarówno nauczania, jak i egzaminowania), pomimo pozytywnego wrażenia podczas walidacji programowej³⁰;

²⁷ Niektóre walidujące uczelnie zapewniają dostęp do międzynarodowych baz dla swoich partnerów, zarówno studentów, jak i kadry. Należy się o to zapytać we wczesnej fazie negocjacji, ponieważ można oszczędzić tysiące Euro oraz zapewnić sobie dostęp do najważniejszych narzędzi współczesnej nauki (bezkosztowo – płacą przecież studenci poprzez swoją opłatę dyplomową).

²⁸ Jeżeli operator prowadzi wyłącznie walidowane programy i nie ma innych/swoich uprawnień, to administracja w systemie brytyjskim *de facto* jest jedyną formą prowadzenia i administrowania programu. Ale już np. w Polsce zwalidowany program wymusza podwójną administrację: standardowe działania dziekanatu realizującego wymogi polskie oraz współistnienie drugiej jednostki (komórki) realizującej wymagania brytyjskie.

²⁹ Zob. <http://www.timeshighereducation.co.uk>

³⁰ Np. dzięki dobremu przeszkoleniu przez konsultantów przed samym *validation event* lub celowym doborze wiarygodnej kadry wyłącznie do samego wniosku i późniejszej wymianie ich na „prawdziwych”.

- poziom niezadowolenia studentów okaże się nie do naprawienia (mierzony ewaluacjami, donosami lub informacjami w mediach);
- systemy zarządzania i administracji operatora nie będą w stanie efektywnie prowadzić programów lub współpracować z brytyjskimi odpowiednikami.

Oczywiście można się pokusić o pytanie, dlaczego tych słabości nie wykryto podczas wstępnej kontroli partnera. W rzeczywistości przedstawione powyżej problemy pojawiają się najczęściej po jakimś czasie, a są wynikiem problemów właścicielskich (np. zmiany właściciela uczelni/college'u na mającego inne priorytety), złego zarządzania finansami lub zmian rynkowych/systemowych, nad którymi instytucja operatora nie ma żadnej kontroli.

Operator w tarapatach nie może liczyć ani na wyrozumiałość, ani na wsparcie od Brytyjczyków. Ci, dbając o swoją reputację, prędzej wypowiedzą umowę i poinformują o tym świat, niż pochylą się nad losami partnera³¹. Oczywiście nielojalność ma dwa oblicza i uniwersytet nie może liczyć na specjalne traktowanie ze strony operatora w tarapatach, czasami nawet na uprzedzenie o nadchodzącym bankructwie³².

Zakończenie programu współpracy

Poza dramatycznymi upadkami i pośpiesznym wypowiedaniem umowy, obie strony mają kontraktową możliwość zakończenia współpracy w sposób kontrolowany i rozłożony w czasie.

Ze strony walidującego uniwersytetu można wskazać następujące powody:

- zmiany priorytetów, najczęściej spowodowane rotacją w najwyższym kierownictwie uniwersytetu lub zmianami w otoczeniu instytucjonalnym uczelni;
- niewystarczające korzyści finansowe wynikające z rekrutacji niższej niż spodziewana (zarówno z powodu nieskuteczności operatora, jak i braku popytu na danym rynku);
- ciągłe problemy organizacyjne oraz trudności w komunikacji z osobami odpowiedzialnymi za walidowane programy u operatora;
- utrata zaufania w wyniku prawdziwych nadużyć/niekompetencji lub tylko doniesień medialnych, mogących zatruć długo budowaną reputację walidatora;
- pojawienie się lepszego partnera na tym samym terytorium (w przypadku uniwersytetów mających ograniczenia w dozwolonej liczbie partnerów).

Ze strony operatora powody rozwiązania współpracy mogą dotyczyć:

³¹ W 2011 roku jeden z brytyjskich *college'ów* (RLC) wpadł w tarapaty związane z procedurami wizowymi. Program dokumentalny BBC opisał rzekome nieprawidłowości, instytucje państwowe wszczęły śledztwo (BBC 2011a), a uniwersytet walidujący, nie czekając na wynik (a więc wyłącznie na podstawie czarnego PR ze strony BBC), wypowiedział operatorowi umowę. Ten zbankrutował w ciągu tygodnia, a kilkuset studentów rozpięzchło się po Londynie, szukając innego *college'u*, w którym mogliby dokończyć naukę.

³² W 2011 roku upadł inny ze zwalidowanych *college'ów* (TASMAC). Londyńska instytucja zamknęła się w ciągu weekendu (BBC 2011b), pozostawiając po sobie puste budynki (bez sprzętu, więc zamknięcie było zaplanowane wcześniej) oraz prawie tysiąc wściekłych studentów. Walidujący uniwersytet musiał pośpiesznie negocjować z innymi *college'ami*, by te przyjęły porzuconych na swoje programy. Podobnie zamknął się Abbey College w Dublinie – pracowników poinformowano esemesami podczas weekendu, a rządowy walidator (HETAC) dowiedział się o upadku swojego „partnera” z mediów (Carroll 2011).

- braku korzyści finansowych ze współpracy, np. ze względu na małą liczbę studentów nie ma pokrycia opłaty minimalnej (różnicę musi dopłacić operator) lub zbyt wysokie są koszty dydaktyczne spowodowane wymogami jakościowymi Brytyjczyków;
- nadmiernego wysiłku organizacyjnego związanego z prowadzeniem zwalidowanych programów, np. poprzez potrzebę kierowania coraz większych zasobów do obsługi brytyjskich walidacji przy narzucanych odgórnie ograniczeniach finansowych;
- uzyskania własnych uprawnień programowych;
- pozyskanie innego partnera uniwersyteckiego, oferującego inne, lepsze, bardziej przydatne programy lub mającego większą renomę³³;
- zmiany priorytetów operatora, prowadzących do swoistego przebranzowienia się na inne kierunki, których aktualny uniwersytet nie chce lub nie może zwalidować.

Podstawowym warunkiem sprawnego zakończenia współpracy jest zobowiązanie obu stron do doprowadzenia ostatniego studenta do graduacji, bez względu na długość trwania programu – osoby, które rozpoczęły naukę tuż przed wypowiedzeniem umowy, nawet jeżeli są na studiach licencjackich, mają możliwość zakończenia programu oraz otrzymają odpowiedni dyplom brytyjski, a operator powinien umożliwić im skończenie studiów. Oznacza to, że wygaszanie może trwać nawet 2–3 lata i kosztować operatora sporo pieniędzy z racji wymogu opłacania kadry prowadzącej ostatnie (stopniowo wygaszane) przedmioty oraz wymogu przelewania pozostałych transz opłaty dyplomowej. Drugim warunkiem jest stosowanie minimalnego okresu wypowiedzenia, z reguły jednego roku. Pozwala to obu stronom stopniowo wygasić program(y) i system(y) współpracy.

Ostatnią osobą pracującą nad zakończeniem walidacji jest kierownik programu, odpowiedzialny za wysłanie wszelkich brakujących dokumentów, odbiór i rozdanie studentom ich dyplomów oraz napisanie raportu końcowego (ostatni ACCR). Najczęściej nie ma wymogu przesyłania do archiwizacji w Wielkiej Brytanii jakichkolwiek dodatkowych dokumentów i operator ma wolną rękę w decydowaniu o tym, jak dużo dokumentacji zachować i na jak długo.

Konsultanci w bieżącej współpracy

W „Nauce i Szkolnictwie Wyższym” nr 2/38/2011, opisując procedurę uzyskiwania walidacji, wskazałem na wartość zewnętrznych konsultantów w usprawnieniu i zwiększeniu prawdopodobieństwa uzyskania walidacji. Dzięki swojej wiedzy, doświadczeniu i kontaktom, pomagają oni instytucjom myślącym o walidacji w przygotowaniu koniecznych wniosków, budują niezbędne struktury oraz indoktrynują organizację petenta, by ta zdobyła zaufanie Brytyjczyków jako miejsce godne walidacji. Po *validation event* rola konsultantów najczęściej się kończy, a oni znikają z czeki, by wspierać kolejnego klienta.

Niemniej czasami zdarza się, że partner walidacyjny decyduje się na podtrzymanie współpracy z konsultantami w zakresie budowy systemów dydaktycznych i administracyjnych niezbędnych do sprawnego prowadzenia zwalidowanych programów.

³³ Zaprzestanie współpracy jest konieczne w przypadku, gdy jeden z uniwersytetów domaga się wyłączności na współpracę. Tak działa np. City University London.

Podsumowanie

Wbrew oczekiwaniom wielu rektorów analizujących szanse i zagrożenia wynikające z uzyskania walidacji programowej od brytyjskiego uniwersytetu, wymagania wobec operatora wyłącznie rosną po uzyskaniu walidacji, zmuszając całą instytucję do dostosowania swoich systemów do brytyjskich, ponieważ walidację można bardzo szybko utracić.

Codziennosc współpracy walidacyjnej to kompetentna i pozytywna interakcja z reprezentantami brytyjskiego walidatora, otwartość na ich uwagi i propozycje, dostarczanie niezbędnych danych w odpowiednim terminie i w wymaganym formacie oraz realizacja wszelkich wymogów organizacyjnych i dydaktycznych. Każdy rok akademicki pociąga za sobą ogrom pracy organizacyjnej i administracyjnej, zwielokrotnianej przy mnogości naborów (*intakes*) oraz pozyskanych roczników. Na tym poziomie już nie mają znaczenia kontakty najwyższego kierownictwa ani sprawny PR. Codziennym prowadzeniem zwalidowanego programu zajmują się zupełnie inni ludzie, rzadko doceniani i nagradzani, których trudno znaleźć, a łatwo stracić, tymczasem bez ich profesjonalizmu setki studentów mogą nie otrzymać upragnionego brytyjskiego dyplomu i instytucja operatora może popaść w ogromne tarapaty.

Dlatego w analizie korzyści z walidacji należy brać pod uwagę nie tylko samą procedurę walidacyjną (uczelni i potem programu), ale też późniejszą zdolność „udźwignięcia” wymogów organizacyjnych. Instytucje myślące o kilku lub kilkunastu programach muszą się liczyć nie z synergia i efektem skali, ale raczej lawinowym narastaniem wyzwań (i kosztów). Tym samym dobór programu do walidacji staje się kluczowym elementem całego systemu, tak by wysiłki i koszty zwróciły się dzięki ogromnemu zainteresowaniu rynku.

Literatura

AMBA 2014

Become and accredited Business School, Association of MBAs (<http://www.mbaworld.com/Accreditation/Become-an-accredited-business-school.aspx> [dostęp 14.02.2014]).

BBC 2011a

University of Wales degree and visa scam exposed by BBC (<http://www.bbc.co.uk/news/uk-wales-15171830> [dostęp 1.11.2011]).

BBC 2011b

University of Wales helps 650 stranded Tasmac students (<http://www.bbc.co.uk/news/uk-wales-15267914> [dostęp 7.11.2011]).

Carroll S. 2011

College closure leaves 20 staff without jobs and 360 students without classes, „Irish Times”, 9 sierpnia.

CUL 2014

Policy on Validation, City University London (<http://www.city.ac.uk/about/education/academic-services/validation-and-partnerships/validation> [dostęp 16.01.2014]).

DMU 2012

Guide to Managing collaborations, DeMontfort University (<http://www.dmu.ac.uk/documents/about-dmu-documents/quality-management-and-policy/academic-quality/programme-development-validation/validation/daq-guide-8-validations-jan08.pdf> [dostęp 20.12.2013]).

Duszyński M. 2011

Efekty kształcenia – perspektywa brytyjska, „Nauka”, nr 1, Polska Akademia Nauk.

Duszyński M. 2012

Walidacja i franczyza, jako zamienniki rekrutacji międzynarodowej, „Forum Akademickie”, nr 10, Akademicka Oficyna Wydawnicza, s. 44–45.

Duszyński M. 2015

Polska walidacja i franczyza programowa – od pomysłu do wdrożenia, artykuł ukaze się w: „Forum Akademickie”, nr 7–8, Akademicka Oficyna Wydawnicza.

Duszyński M. b.d.w.

Wewnętrzne procedury quality assurance – zastosowanie w polskich uczelniach, artykuł złożony do kwartalnika „Nauka”, Polska Akademia Nauk.

OU 2013

Handbook for Validated Awards, Open University (<http://www8.open.ac.uk/about/validate/about-ouvs/ou-handbook-validated-awards> [dostęp 19.01.2014]).

OU 2014a

Validation Pack, Open University (<http://www8.open.ac.uk/about/validate/files/validate/file/ecms/web-content/002-about-ouvs-information-pack.pdf> [dostęp 19.01.2014]).

OU 2014b

Guide for External Examiners, Open University (<http://www8.open.ac.uk/about/validate/files/validate/file/ecms/web-content/032-ai-external-examiners-guide.pdf> [dostęp 17.03.2014]).

QAA 2010

Code of practice for the assurance of academic quality and standards in higher education: Section 2, Quality Assurance Agency (<http://www.qaa.ac.uk/Publications/InformationAndGuidance/Pages/Code-of-practice-section-2.aspx> [dostęp 3.04.2014]).

QAA 2011

Quality Code – Chapter B7: External examining, Quality Assurance Agency (<http://www.qaa.ac.uk/Publications/InformationAndGuidance/Pages/quality-code-B7.aspx> [11.04.2014]).

QAA 2014

Subject benchmark statements, Quality Assurance Agency (<http://www.qaa.ac.uk/ASSURINGSTANDARDSANDQUALITY/SUBJECT-GUIDANCE/Pages/Subject-benchmark-statements.aspx> [dostęp 1.02.2014]).

QMU 2014

Validation Checklist, Queen Margaret University (<http://www.qmu.ac.uk/quality/vr/default.htm> [dostęp 12.02.2014]).

Swain H. 2012

The External Examiner's role, „Times Higher Education Supplement” (<http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?storyCode=401926§ioncode=26> [dostęp 2.05.2014]).

UEL 2013

Policy on Collaboration, University of East London (<http://www.uel.ac.uk/qa/collaboration.htm> [dostęp 26.01.2013]).

UK 2012a

Collaborative provision, University of Kent (<http://www.kent.ac.uk/uelt/quality/collaboration/index.html> [dostęp 27.11.2012]).

UK 2012b

External Examiners Annual Reports, University of Kent (<http://www.kent.ac.uk/uelt/quality/extexaminers/reports.html#qasystem> [dostęp 27.11.2012]).

UoW 2011

Validation Handbook, University of Wales (<http://www.wales.ac.uk/en/Institutions/InformationforCollaborativeCentres/QualityHandbook.aspx> [dostęp 15.12.2011]).

UWL 2010

Academic Quality Handbook, University of Wales Lampeter (dokument elektroniczny [dostęp 3.07.2010]).