

Marcin Duszyński

Uzyskanie walidacji programowej od brytyjskiego uniwersytetu

Artykuł prezentuje możliwe modele współpracy programowej z brytyjskimi uniwersytetami, koncentrując się na walidacji jako optymalnej dla obu stron formie prowadzenia programów brytyjskich u lokalnego operatora. Przedstawiony jest cały proces uzyskania walidacji, od pierwszego zapytania ofertowego, przez walidację uczelni, aż do walidacji programu wraz z wymogami formalnymi, oczekiwaniami i powiązanymi z nimi różnicami kulturowymi, wyzwaniem organizacyjnymi oraz kosztami. Przedstawione są również praktyczne doświadczenia walidacyjne autora, pozwalające na zrozumienie praktycznej strony procesu uzyskania walidacji.

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

Wprowadzenie

Polskie uczelnie są poważnie ograniczone w sposobach pozyskiwania nowych partnerów, a dzięki nim zdobywania nowych studentów. Nadchodzący niż demograficzny na pewno wymusi kreatywne pomysły na łatanie budżetów uczelnianych, niemniej strategicy akademicy będą musieli się dużo natrudzić, by ominąć ograniczenia wynikające z polskiej Ustawy regulującej szkolnictwo wyższe (*Ustawa... 2005*). Ta, mimo że zreformowana w 2011 roku, nie ułatwia wychodzenia poza swoje siedziby z ofertą programową, co stawia polskie uczelnie w trudnej sytuacji, szczególnie że poza granicami kraju istnieją systemy szkolnictwa wyższego nastawione o wiele przyjaźniej do koncepcji ekspansji poprzez instytucje partnerskie i współpracę programową.

Wielka Brytania to lider w szkolnictwie wyższym, z dziesiątkami uczelni znanych na całym świecie, oferujących edukację na najwyższym poziomie. Brytyjskie uczelnie nie tylko rekrutują najlepszych i najbardziej majątnych studentów z całego świata do swoich rodzimych kampusów ale, dzięki formalnemu przyzwoleniu instytucji nadzorujących szkolnictwo wyższe, skutecznie nawiązują współpracę z partnerami z całego świata, oferując im swoje dyplomy w zamian za coroczną opłatę dyplomową. Wpływy z tego typu współpracy liczone są w milionach funtów dla każdego brytyjskiego uniwersytetu, a programy prowadzone poza granicami pozwalają dotrzeć do klientów, którzy nigdy nie odwiedziliby

Wielkiej Brytanii z racji wysokości kosztów oraz wymagań wizowych. Statystyki Open University (OU 2011b) mówią same za siebie: 37 instytucji partnerskich, 300 zwalidowanych programów kształcących prawie 40 000 studentów (a od każdego pobierana jest opłata dyplomowa).

W sytuacji światowego kryzysu ekonomicznego, który doprowadził do redukcji wydatków na edukację ze strony obywateli i firm oraz wymusił dramatyczne cięcia wydatków na badania i sponsorowaną przez państwo edukację, ekspansja programowa (zarówno własna, jak i w formie przyjęcia cudzych programów do swojej oferty) staje się jednym z niewielu narzędzi, dzięki którym uczelnie mogą zapewnić sobie dodatkowe dochody, by przetrwać ten trudny okres.

Definicje

W brytyjskim szkolnictwie wyższym¹ spotyka się kilka możliwych metodologii współpracy międzyinstytucjonalnej, dotyczącej udostępniania programów poza swoją siedzibą z pomocą niezależnych (prawnie, organizacyjnie) „operatorów”, czyli tzw. *collaborative provision*². Współpraca ta definiowana jest przez 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” [tłumaczenie własne] (QAA 2010, cz. 2, s. 13).

Dla zachowania przejrzystości proponuję następujące terminy: „walidator” – uniwersytet dokonujący walidacji programów; „operator” – instytucja prowadząca walidowane programy; „walidacja” – proces zdobywania uprawnień do prowadzenia programu oraz „zwalidowany” – instytucja, 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.

System brytyjski rozróżnia następujące formy *collaborative provision*:

- Franczyza (*franchised provision*) to programy autorskie, które są nadzorowane i administrowane przez przyznającego dyplom, a prowadzone przez podwykonawcę. Te same programy funkcjonują u francyzodawcy. Współpraca tego typu jest preferowana w USA, a w Wielkiej Brytanii w przypadkach, kiedy wymagana jest pełna kontrola nad „produktem”. Niestety, franczyza to ogromne obciążenie zasobów francyzodawcy, ponieważ to jego kadra *de facto* prowadzi program u operatora, przygotowując materiały dydaktyczne, egzaminacyjne (często również sprawdzając je), nadzorując prowadzących u operatora. Doświadczonym francyzodawcą był m.in. University of Wales Lampeter³.
- Walidacja (*validation*) to programy przygotowane i przedstawione przez operatora, które są uznane za prawdziwe/pełne programy akademickie przez przyznającego tytuł wa-

¹ Rozumianym jako obejmujące całe Wyspy Brytyjskie, ale z częściowo rozdzielonymi i osobno zarządzanymi systemami: angielskim, walijskim i szkockim.

² W artykule używane są terminy angielskie, stanowiące trzon dyskursu akademickiego w Wielkiej Brytanii nt. międzynarodowej współpracy akademickiej, budowy programów oraz jakości kształcenia.

³ Po fuzji w 2011 roku część University of Wales Trinity Saint David.

lidatora, który *de facto* włącza je do swojego *portfolio*, chociaż nie oferuje ich u siebie dla swoich studentów.

- 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. Taki system preferuje np. Irlandia, gdy prywatna uczelnia nadająca zagraniczne dyplomy pragnie jednocześnie nadawać irlandzki tytuł na podstawie tego samego programu studiów i bez utraty pierwszych uprawnień. Przykładem tego modelu są programy Liverpool John Moores University (LJMU), oferowane przez lokalne college, mające również akredytacje irlandzkiego HETAC⁴.
- Podwójne programy (*dual awards*) to programy prowadzone wspólnie, ale kończące się przyznaniem oddzielnych dyplomów przez każdego z partnerów. W brytyjskim systemie istnieje przekonanie, że takie programy wymagają odbycia okresu studiów u każdego z partnerów. Tak jest też na programie francuskiej ESCP-EAP, gdzie studenci przebywają przez każdy kolejny semestr studiów magisterskich u innego partnera 5-lokalizacyjnego programu, m.in. w Paryżu i Londynie.
- Progresja programowa (*progression* lub *articulation*) to programy przygotowawcze lub częściowe⁵, dzięki ukończeniu których absolwent „podwykonawcy” ma zagwarantowany wstęp na wyższe/pełne programy instytucji oferującej dyplomy. Jest to popularny sposób na przejmowanie studentów międzynarodowych, szczególnie gdy nie ma potrzeby oferowania instytucji partnerskiej żadnego z innych rozwiązań. Polskim odpowiednikiem byłoby przejście studentów z innej instytucji w trakcie studiów i zaliczenie im dotychczasowych wyników wpisem dziekańskim.
- 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). Uznany światowym liderem *distance learning* jest brytyjski Open University.
- „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 uniwersytetu. Takie programy prowadzi m.in. Buckinghamshire New University.

Należy zaznaczyć, że w większości przypadków współpraca programowa dotyczy brytyjskich uniwersytetów posiadających uprawnienia dyplomowe (*degree-awarding powers*) oraz szkół (w rozumieniu polskiej ustawy nie są uczelniami) kształcących we własnym zakresie na poziomie trzecim (*tertiary level education*), ale opierając się na niepełnych programach, które można określić jako pod-akademickie, ponieważ nie prowadzą do standardowych tytułów licencjata lub magistra. Niemniej tego typu programy są ujęte w unijnej EQF, dzięki czemu owe szkoły mogą dokonywać udanych naborów w kraju i za granicą, kształcąc do najwyższego możliwego poziomu pod-akademickiego i przekazując swój pro-

⁴ Akredytacja irlandzkiej instytucji państwowej otwiera drogę do rekrutacji wewnątrz Irlandii poprzez państwowy system rekrutacyjny oraz ułatwia procedurę wizową dla kandydatów spoza Unii.

⁵ Należy pamiętać, że w systemie EQF istnieją pośrednie „dyplomy”: ukończenie pierwszego roku studiów licencjackich uprawnia do *certificate*, drugiego do *diploma*, dopiero po trzecim uzyskuje się *degree* (tytuł). Pierwsze dwa mogą być prowadzone przez instytucje nie mające uprawnień akademickich.

dukt do uniwersytetów. Alternatywą umożliwiającą zatrzymanie studentów jest właśnie uzyskanie praw do prowadzenia programu akademickiego od pełnoprawnego uniwersytetu.

Przypadki współpracy franczyzowej lub walidacyjnej z uczelniami mającymi własne uprawnienia dyplomowe mają miejsce wtedy, gdy brytyjski partner ma luźniejsze podejście do prezentowanej powyżej kategorizacji, lokalny system nie pozwala na istnienie uczelni bez uprawnień (np. w Polsce) lub względy rynkowe dyktują korzystną dla wszystkich kreatywność (franczyza jest za droga, formalne wspólne programy nie zapewniają przewagi konkurencyjnej, za to walidacja daje obu stronom wymiennie większe korzyści).

Założenia współpracy walidacyjnej

Analiza dokumentacji i kultury walidacyjnej, w kwestiach strategicznych, dostarcza standardowych (i raczej sztamkowych) oświadczeń odnośnie do intencji własnych uniwersytetów zainteresowanych walidacjami oraz cech pożądanego partnera.

Założenie #1: działalność walidacyjna u przyznających dyplomy powinna być prowadzona centralnie, ulokowana możliwie najbliżej kluczowych decydentów odpowiedzialnych za rozwój współpracy międzynarodowej i międzyinstytucjonalnej (UoW 2011; OU 2011a). Scentralizowana działalność walidacyjna zapewnia ekonomię skali w zarządzaniu i obsłudze, realizację priorytetów ponad-wydziałowych oraz długoterminową racjonalność, niezależną od zmian na niższych poziomach organizacyjnych. Oczywiście to rozwiązanie ma również wady – o wiele trudniej jest skontaktować się, porozmawiać, negocjować lub renegocjować z wicekanclerzem dużego uniwersytetu, mającego różnorodną współpracę międzyuczelnianą. Praktyka wskazuje, że alternatywny system (uzasadniany posiadaną wiedzą merytoryczną, branżową i długoletnim doświadczeniem), w którym walidacjami zajmują się wydziały, nie sprawdza się, ponieważ propozycje współpracy lub już zbudowane programy stają się ofiarami rozgrywek politycznych, zmian kadrowych lub lokalnych priorytetów. Od roku śledzę nieudane próby wejścia w biznes walidacyjny dokonywane przez kolejny uniwersytet (z południowej Anglii) – większość propozycji jest negowana właśnie na poziomie wydziałów, które w tej instytucji wywalczyły sobie prawo do indywidualnej działalności walidacyjnej, a na których kadra dydaktyczna „kręci nosem” na większość propozycji współpracy, nie dbając o pogarszające się finanse nie tylko swoich jednostek, ale i całej uczelni.

Założenie #2: instytucja walidująca będzie aktywnie wspierać operatora nie tylko w zakresie oferowanych programów, ale i stworzone zostaną systemy szerszej współpracy (CUL 2012; OU 2011a; QMU 2012; UEL 2012). Problemy z realizacją tych ambicji wynikają z obu systemów przedstawionych powyżej. W przypadku scentralizowanego systemu zarządzania walidacjami są to organy administracyjne wyłączone z naukowo-dydaktycznych działań walidującego uniwersytetu, polegające na kadrze z wydziałów (mających swoje priorytety, plany) lub, w razie niedostatku własnych pracowników, outsourcingujące kadrę z innych uczelni. W przypadku obu grup, ich działalność w ramach walidowanych programów nie gwarantuje najwyższej jakości oraz pełnego zaangażowania z racji wielkości i wachlarza innych obowiązków, których realizacja przekłada się na minimalistyczne podejście do codziennych potrzeb operatora zwalidowanego programu. Nawet kiedy walidują wydziały, bardzo często muszą one polegać na zewnętrznej kadrze, ponieważ nie

wpracowano jeszcze odpowiedniego systemu motywującego rdzenną kadre do zaangażowania się w tego typu projekty. Dlatego dzisiejsza społeczność walidacyjna to morze konsultantów (emerytowanych pracowników innych uczelni) oraz oficerów walidacyjnych „na doskok”, czyli aktywnych dydaktyków dorabiających na innych uczelniach, bez włączania do tej działalności swojego własnego uniwersytetu, ponieważ te często domagają się wtedy „janosikowego”.

Założenie #3: potencjalny partner powinien być instytucją o wysokiej renomie i dobrej pozycji rynkowej (CUL 2012; DMU 2009; UWL 2010). To jakże ambitne stwierdzenie stoi w sprzeczności z podstawowym założeniem walidacji: zdobywanie nowych dochodów przez pozyskanie nowych studentów na swoje programy u zewnętrznego operatora. Realia są inne: znaczna część analizy skupia się na zdolności potencjalnego partnera do osiągnięcia znacznych dochodów z opłat walidacyjnych, na niezbędnym wysiłku organizacyjnym walidatora i potencjale danego rynku do dostarczenia pokaźnych grup oraz wynikającego z tego zysku (ekonomia skali). W analizie walidujących uniwersytetów nawet najlepsza polska uczelnia (z wieloma uprawnieniami programowymi, efektami naukowymi, pozyskanymi grantami i dobrą kadra) przegra z kontrapropozycją nadesłaną z Chin lub Indii. Polska oferta to 50 (najwięcej 100) studentów na rok, z pojedynczym naborem, podczas gdy azjatycki konkurent zapewni o wiele więcej studentów (zdolnych jednocześnie udźwignąć wyższą opłatę dyplomową niż Polacy⁶), a do tego może rekrutować kilka razy w ciągu roku⁷. Od dwóch lat śledzę próby uzyskania walidacji MBA przez wschodnioeuropejski uniwersytet z uprawnieniami habilitacyjnymi (kilka uprawnień „kandydata nauk” oraz trzy „doktora nauk”, własne czasopisma naukowe, ogromny trzon kadrowy), który oferuje nabory wysokiej jakości, a przy tym niskie liczbowo, rzędu 30 osób rocznie, i oczekuje niskiej opłaty dyplomowej (do udźwignięcia przez lokalnych studentów), ale nikt nie chce z nim współpracować. Jakość operatora przegrywa z zyskowością przedsięwzięcia.

Dodatkowym czynnikiem są konsultanci, którzy dzięki szerokim i długoletnim kontaktom potrafią „przepchnąć” walidację w instytucji innej niż ww. „o wysokiej renomie”.

Założenie #4: proponowane do walidacji programy powinny być zbieżne z oferowanymi przez uniwersytet (CUL 2012; QMU 2012; UoW 2011; UWL 2010). Analizując podane wcześniej kategorie współpracy, należałoby zadać pytanie: dlaczego dany uniwersytet dokonuje walidacji, a nie oferuje franczyzy, która to właśnie umożliwia operowanie wyłącznie programami prowadzonymi przez uniwersytet partnerski. Oczywiście autorom tego założenia chodzi o prowadzenie walidacji nie tyle w identycznym zakresie, co o niewykroczenie poza zakresy kompetencji programowych, dydaktycznych i naukowych instytucji walidującej⁸. Dzięki temu możliwy jest skuteczny i merytoryczny nadzór nad działalnością operatora. Negatywnym przykładem kwestii zbieżności jest niedawna debata medialna na

⁶ Zazwyczaj opłata wynosi od 500 do 1200 GBP za studenta i jest rozłożona na raty odpowiadające liczbie lat studiów. Niższe stawki, wynegocjowane kilka lat temu, są teraz windowane przy renegocjacjach, ponieważ wzrosło zapotrzebowanie brytyjskich uczelni na dodatkowe i zewnętrznie generowane dochody.

⁷ Popularnym rozwiązaniem są trzy lub cztery nabory w ciągu roku. W przypadku trzech, najpopularniejsze są: wrzesień, lutowy i czerwcowy. Dla czterech, miesiące naboru to: wrzesień, grudzień/styczeń (w zależności od długości przerwy świątecznej), marzec/kwiecień, czerwiec/lipiec.

⁸ W modelu franczyzowym operator musiałby prowadzić istniejący na uniwersytecie (przykładowy) „BA in Management”, ucząc 100% przedmiotów, bez żadnych zmian w programie ani zawartości. W modelu walidacji może on złożyć wniosek o uznanie „BA in International Management” albo „BSc in International Business” albo „BA in Business Studies”. Wszystkie te programy będą podobne do „BA in Management”, ale nie identyczne (podobieństwa będą sięgać maksymalnie

temat Univeristy of Wales. Uniwersytet ten walidował programy z zakresu *christian studies* oraz chińskiej medycyny naturalnej, nie mając jakiegokolwiek historii ani doświadczenia (kadrowego) w tych dziedzinach (zob. Toynbee 2008; BBC 2010).

Założenie #5: „wyłączność na współpracę z partnerem”. Niektóre walidujące uniwersytety (CUL 2012) chcą uzyskać ekonomię skali we wzajemnych relacjach oraz mieć pewność, że całość wysiłku organizacyjnego, kadrowego i intelektualnego operatora przynosi korzyść oferowanym u niego programom, a więc i walidującemu uniwersytetowi. Dążenie do monopolu w relacjach jest zrozumiałe, niemniej jednak utrudnia ono dalszy rozwój operatora, który dzięki uzyskanej początkowo przewadze konkurencyjnej, chciałby rozszerzyć *portfolio* programów i partnerów⁹, ponieważ:

- pierwotny partner ma niewystarczającą markę, by zdobyć nowe segmenty rynku;
- potencjalni nowi partnerzy mają wyższą renomę na rynku lub w konkretnym segmencie, do którego wejście operatora przyniesie wymierne korzyści obu stronom;
- potencjalni nowi partnerzy mają możliwość nadawania dyplomów, specjalizacji, kwalifikacji, których nie posiada oryginalny walidujący uniwersytet lub których nie chce on walidować;
- lokalny rynek wymaga wachlarza ofertowego z perspektywy dania kandydatowi (klientowi) wyboru walidowanego programu po kątem: postrzegania wartości walidującego uniwersytetu (jego dyplom otrzyma jako absolwent), ceny (jej wysokość u operatora zależy też od wysokości opłaty walidacyjnej pobieranej przez uniwersytet od każdego studenta), długości trwania studiów, części składowych (przedmiotów, pracy dyplomowej itd.), możliwości wniesienia punktów kredytowych uzyskanych gdzie indziej, jakości zajęć i poziomu kadry (na podstawie informacji zwrotnych od aktualnych studentów lub niedawnych absolwentów).

Założenie #6: operator włoży we współpracę swoje najlepsze zasoby i poświęci jej maksimum czasu i uwagi (CUL 2012; OU 2011a; UWL 2010). Jest to logiczne oczekiwanie, jeżeli przyjmiemy za pewnik przekonanie panujące w brytyjskich uniwersytetach, że one „robią wielką przysługę” każdemu partnerowi i bez nich dana instytucja nie osiągnęłaby niczego oraz że dany partner jest organizacją o podobnej lub identycznej racjonalności. W rzeczywistości wielu operatorów to firmy edukacyjne (nie można powiedzieć o nich, że są uczelniami), dla których zwalidowany program to część oferty, która określa pewne minimalne koszty operacyjne, a wykraczanie poza nie wpływa na zmniejszenie zyskowności. W praktyce operatorzy oszczędzają na kadrze, zatrudniając jak najwięcej na umowy zlecenia (ich lokalne odpowiedniki), minimalizując zasoby biblioteczne¹⁰ lub IT, a o badaniach i publikacjach nie ma mowy, ponieważ nikomu nie są potrzebne i są bardzo kosztowne.

Założenie #7: „walidowane programy powinny być prowadzone w języku angielskim” (UoW 2011; OU 2011a). Do 2010 roku prowadzenie programów w języku lokalnym było popularne. Późniejsze kontrole QAA zakwestionowały skuteczność procedur nadzoru ze

30–40% przedmiotów). Uniwersytet ma jednak nadal wystarczające kompetencje, by nadzorować każdy z tych programów, a operator może uruchomić taki, który spotka się z pozytywną reakcją rynku.

⁹ Równocześnie operator nie chce tracić programów zwalidowanych przez pierwszego partnera uniwersyteckiego z racji niskich kosztów transakcyjnych.

¹⁰ W 2010 roku wizytowałem *college* mający 600 studentów na trzech programach, posiadający jedynie 300 pozycji książkowych, z czego większość stanowiły nieaktualne podręczniki kupione na wyprzedających w Indiach, z widocznymi ostrzeżeniami wydawcy „Nie do sprzedaży/wykorzystania poza Indiami, Pakistanem i Nepalem”.

strony brytyjskiego partnera, chociaż niektórzy radzili sobie, znajdując naukowców danej narodowości pracujących w Wielkiej Brytanii i polegając na ich anglojęzycznej recenzji lokalnych materiałów dydaktycznych oraz egzaminacyjnych. Istnieje przekonanie, że liczba zwalidowanych programów obcojęzycznych będzie malała z roku na rok wraz ze wzrostem zainteresowania tym segmentem ze strony QAA. Wzrost walidacji obcojęzycznych może nastąpić tylko w segmencie programów powiązanych ze sprawami narodowościowymi w samej Wielkiej Brytanii – przykładem jest University of Wales, walidujący programy prowadzone w języku walijskim, formalnie uznanym za narodowy (pierwszy, równoległy do angielskiego) język Walii.

Założenie #8: „płaci operator”¹¹. Ponieważ walidacja to biznes, jednym z podstawowych założeń współpracy jest przeniesienie wszelkich jej kosztów na operatora. Stąd tak ostra selekcja partnerów na wejściu, gdy pierwszy etap (zapytanie ofertowe, o czym dalej), jest jeszcze relatywnie niedrogi i odrzucenie propozycji współpracy na tym poziomie nie powoduje wymiernych strat oraz nie zagraża stabilności finansowej aplikanta. Późniejszy proces walidacji obciążony jest znacznymi kosztami, głównie osobowymi, oraz transportem, z racji wizyt kontrolnych u partnera, w których bierze udział (z reguły) kilka osób podróżujących środkami lokomocji o wysokim standardzie¹² oraz oczekujących dobrych hoteli i obsługi na międzynarodowym poziomie. Wtedy to do walidacji dochodzą koszty operacyjne: coroczna kilkusobowa wizyta kontrolna osób odpowiedzialnych za nadzór merytoryczny nad programem – analizują wtedy materiały dydaktyczne, egzaminy, odpowiedzi, przepytują kadre i studentów. W przypadku operatorów mających kilka naborów w roku (a tym samym kilka punktów graduacji) tych wizyt jest odpowiednio więcej. Sama opłata dyplomowa (finansowy cel walidacji ze strony angielskiej) jest albo chowana w czesnym (sprawa rozliczeń i wysokości dotyczy wtedy wyłącznie operatora i walidatora) albo jawna, dodawana do czesnego (wtedy student przekazuje *de facto* opłatę dyplomową Brytyjczykom za pośrednictwem operatora lokalnego, często wpłacając ją na osobne konto, inne niż czesne).

***Due diligence* w procesie walidacji**

Każdy z brytyjskich uniwersytetów prowadzi własny system walidacji instytucji partnerskich, niemniej można sprowadzić ciąg procedur kontrolnych prowadzących ku walidacji pierwszego programu do czterech głównych etapów¹³:

¹¹ To założenie akurat rzadko jest upubliczniane w oficjalnych dokumentach (pisze o tym np. QMU), analizach, a aspirujący partnerzy dowiadują się w trakcie wymiany informacji o warunkach i stawkach za współpracę.

¹² Brytyjskie uniwersytety, jak wszystkie zachodnie korporacje, mają listy „zaufanych” przewoźników i np. nie zgodzą się, by ich delegacja leciała do kraju aplikanta „taniami” liniami lub lokalnym przewoźnikiem o złej renomie. Chodzi nie tyle o koszt (płaci przecież aplikant), ale o bezpieczeństwo podróżujących, standard podróży oraz terminowość przelotów.

¹³ Przedstawione w tym rozdziale wymogi mają charakter poglądowy. Planując współpracę, należy pamiętać, że każda uczelnia ma swoje procedury oraz wymaganą dokumentację wraz ze specjalnym formatowaniem zarówno wniosków, jak i załączników.

Etap #1: zapytanie ofertowe.

Do niedawna pierwszy etap walidacji był dla uczelni brytyjskich *stricte* pasywny, ponieważ nie szukały one nowych partnerów, czekając aż chińskie, malezyjskie czy brazylijskie szkoły skontaktują się z nimi same. Dopiero globalny kryzys zaczął przełamywać to lenistwo – bojąc się o swoje budżety, coraz więcej uczelni tworzy specjalne jednostki lub stanowiska, których zadaniem jest aktywne wyszukiwanie potencjalnych partnerów (na efektywność tych działań trzeba będzie poczekać dwa, trzy lata).

Na pierwszym etapie, w zapytaniu oczekiwanym przez większość uczelni, należy umieścić:

- krótki opis systemu edukacyjnego w danym państwie, wraz z takim skontekstualizowaniem go dla Brytyjczyków, by zrozumieli wszelkie uwarunkowania formalno-prawne działań akademickich i organizacyjnych w kraju aplikanta. W przypadku wniosku z Polski takie specyficzne informacje dotyczyłyby m.in.: wymogu posiadania uprawnień przez każdą uczelnię, dwuletnich studiów magisterskich (w Wielkiej Brytanii nadal trwają rok), wytłumaczenia, czym są studia jednolite lub minima programowe i kadrowe;
- krótki opis potencjalnego partnera: status prawny¹⁴ wraz z wyjaśnieniem (np. co to znaczy „niepubliczna”), status finansowo-podatkowy, osiągnięcia (ale tylko te, które Brytyjczycy mogą zrozumieć¹⁵). Często wymagany jest także ogólny opis systemu *corporate governance* szkoły oraz jej jednostek;
- proponowany zakres współpracy, tzn. listę programów, które byłyby walidowane (wraz z uzasadnieniem), krótką analizę rynku, strategię rekrutacyjną, uwarunkowania finansowe współpracy. Do tego potrzebne jest zwykle wstępne uzasadnienie zdolności realizacji, w szczególności zasobów infrastrukturalnych, kadrowych, IT i bibliotecznych¹⁶;
- już na tym poziomie niektóre uniwersytety (np. UoW 2011) oczekują dwojakiej analizy strategicznej: jak proponowana współpraca wpasowuje się w strategiczne plany partnera (Brytyjczycy wiedzą, że strategicznie umocowana współpraca będzie miała oddźwięk w lepszej alokacji zasobów itd.) oraz jak propozycja ma się wpasować w priorytety strony angielskiej (a więc oczekują, że autor propozycji przeczyta ich własne dokumenty, dokonując tym samym pewnej formy *due diligence* vis-à-vis strony angielskiej).

Brytyjskie uniwersytety bardzo rzadko oferują dostęp do osoby kontaktowej, która wzięłaby na siebie ciężar przygotowania pierwszego wniosku¹⁷. Ta pasywność uniwersytetów przekłada się na podejście do pierwszych kontaktów, ponieważ na tym etapie bardzo dużo propozycji jest odrzucanych. Winą za ten stan można obarczyć Brytyjczyków, którzy udo-

¹⁴ Bez celowych przeinaczeń, np. tłumaczenia „szkoła wyższa” na „university”. O niedociągnięciach w nowej polskiej Ustawie, pozwalających na celowe i kreatywne nadinterpretacje, pisałem w grudniowym „Forum Akademickim” (zob. Duszyński 2011b).

¹⁵ W kontekście polskim – akcentowanie habilitacji i różnicowanie typów profesury może utrudnić zrozumienie, zamiast poprawić obraz instytucji.

¹⁶ Na tym etapie brytyjskie uniwersytety próbują odsiać świeżo powstałe instytucje, które działają w wynajętych pomieszczeniach i nie mają jakiegokolwiek własnej kadry dydaktycznej.

¹⁷ Pozytywnym przykładem odchodzenia od tej postawy jest University of East London, który wyznacza „lidera” do każdego proponowanego projektu jeszcze przed napisaniem wstępnej propozycji.

stępują na swoich stronach formularze wnioskowe opisane niekiedy bardzo ogólnikowo lub wcale, a wymagają one przedstawienia propozycji współpracy w kontekście brytyjskiego systemu szkolnictwa wyższego, z wykorzystaniem znanej (głównie) Brytyjczykom terminologii. Chińczyk, Polak, Ukrainiec lub Peruwiańczyk staje wtedy przed bardzo trudnym zadaniem – ma opisać swoją szkołę, potrzeby i propozycje w taki sposób, by czytający Brytyjczyk mógł zrozumieć realia odległego (kulturowo, historycznie, prawnie) kraju.

Właśnie dlatego, już na tym etapie, sukcesy święcą konsultanci, z reguły Brytyjczycy, którzy takich wniosków napisali już kilkanaście/kilkadziesiąt i mogą błyskawicznie pisać kolejne metodą kopiuj/wklej, a także czują się świetnie w terminologii akademickiej, ponieważ pracowali w tym środowisku kilka dekad. Dodatkowo, ci sami konsultanci stają się osiłą kontaktów, dzięki czemu oceniający wniosek Brytyjczyk nie musi komunikować się z lokalnym pomysłodawcą nie zawsze znającym angielski na wystarczającym poziomie.

Na tym etapie odrzucanych jest najwięcej wniosków, co minimalizuje wydatki ponoszone przez nieodpowiedniego do współpracy operatora oraz nie naraża brytyjskiego uniwersytetu na zbędne zaangażowanie organizacyjne.

Etap #2: wniosek o walidację uczelni.

Oddzielna aprobata szkoły partnerskiej jako instytucji ma sens, ponieważ upraszcza późniejszą współpracę między walidatorem a operatorem – ten drugi może w przyszłości składać wyłącznie wnioski o walidację kolejnych programów. Znamy zresztą ten system z Polski.

Dopiero na tym etapie walidator dokonuje analizy formalnoprawnej oraz finansowej partnera, najczęściej angażując firmę prawniczą z kraju pochodzenia wnioskodawcy, jednocześnie kontaktując się z lokalnymi ministerstwami oraz konsultując z dostępnymi *country experts*. Na tym etapie koszty ponosi zarówno walidator (swojego *due diligence*), jak i wnioskodawca, zmuszony do przedstawienia dużej liczby dokumentów i zaświadczeń wraz z tłumaczeniami.

Na drugim etapie należy przedstawić:

- znacznie poszerzony opis potencjalnego partnera: status prawny instytucji wraz z wyjaśnieniem (należy dołączyć poświadczony tłumaczenia dokumentów, np. aktu założycielskiego, zgody ministerialne), status jako firmy (jeżeli dotyczy), a w szczególności dane wspólników, spółek zależnych oraz zobowiązań ciążących na wszelkich formach powiązanych z wnioskodawcą;
- dokumentację na temat statusu finansowo-podatkowego, stanu finansów instytucji (najczęściej wymagane są dokładne budżety za ostatnie 3 lata wraz z opisami), uzyskanego zewnętrznego finansowania (np. granty i ich rozliczenie) oraz ubezpieczenia instytucji;
- opis spraw sądowych dotyczących instytucji jako formy prawnej (aktualne, przeszłe wyroki lub toczące się sprawy) oraz jako uczelni (kwestii prawnych w relacjach ze studentami, w szczególności dotyczących problemów, pozwów¹⁸);
- dokumentację dotyczącą posiadanej infrastruktury, systemów, praw autorskich, kwestii pracowniczych (prawo pracy, typy umów i kategoryzacje pracowników);

¹⁸ Konflikty uczelni ze studentami, pracownikami lub zewnętrznymi podmiotami są obiektem dogłębnej analizy, ponieważ mogą ujawnić wiele skryżniętych problemów potencjalnego partnera.

- dokładny opis systemu *corporate governance* szkoły oraz jej jednostek: struktury organizacyjną wraz z opisem sposobów sprawowania władzy, uprawnień decyzyjnych oraz, co ważne w brytyjskiej kulturze akademickiej, ulokowanie i uprawnienia ciał kolegialnych oraz grup (centrów) menedżerskich wraz z jednostkami i osobami odpowiedzialnymi za potencjalną współpracę. W tym przypadku należy również uwzględnić tłumaczenia lokalnych realiów, m.in. wynikających z przepisów (wraz z ich prawidłowym sformułowaniem w języku angielskim¹⁹);
- dokładny opis posiadanych uprawnień programowych, wraz z ich międzynarodowymi odpowiednikami;
- opis, wraz z liczbami i statystykami, społeczności studenckiej i absolwenckiej;
- wszelkie możliwe zaświadczenia akademickie: przebyte akredytacje, kontrole ministerialne lub inne, opis aktualnych programów partnerskich (wraz z opisem partnerów, ich statusu²⁰).

Na tym etapie wnioskodawca przedstawia również swoją dogłębną charakterystykę akademicką, ponieważ teraz oceniana jest już zdolność operatora do „udźwignięcia” nowego programu:

- dokładny opis infrastruktury akademickiej oraz wspomagającej: budynki (w tym sale wykładowe i ćwiczeniowe, laboratoria) oraz akademiki, sale gimnastyczne itd.;
- dokładny opis systemów dydaktycznych (systemy IT, zasoby biblioteczne, platformy *e-learningowe*, przydatne projekty naukowe, komercyjne);
- zasoby kadrowe, zarówno akademickie (dydaktyczno-naukowe), jak i administracyjne (pracujące bezpośrednio ze studentami i inne, np. ochrona, wsparcie techniczne). Szczególny nacisk jest położony na opisanie stosunku pracy kadry dydaktycznej. Wysoko oceniani są wykładowcy na pełnym etacie (*full-time*)²¹.

Coraz częściej wymagane jest również przedstawienie:

- szerzej rozpisanej propozycji współpracy (proponowane programy, zakres, proponowane warunki itd.);
- korzyści dla obu stron (a więc najczęściej wyolbrzymienie korzyści dla strony brytyjskiej z wejścia do danego kraju/miasta) oraz opisanie „niesamowitych” korzyści dla operatora z wdrożenia brytyjskich systemów, niezbędnych do realizacji walidowanego programu;
- jednostki organizacyjnej odpowiedzialnej za współpracę na poziomie uzyskanych później programów.

Analizując powyższe wymogi, logiczne jest, że nie można szarżować z ogromnymi planami (pragnieniami) walidowania kilku lub kilkunastu kierunków – należy raczej wybrać (lub stworzyć) dobrą jednostkę, która zrobi odpowiednie wrażenie na stronie brytyjskiej i w niej

¹⁹ A nie, jak się zdarza, w języku „amerykańskim”, wraz z używaniem amerykańskiej terminologii. Przykładem może być tłumaczenie „wydziału” na amerykański „college” (a nie brytyjski „faculty”), gdy „college” w Wielkiej Brytanii najczęściej oznacza małą prywatną instytucję bez uprawnień, która często właśnie stara się o walidację.

²⁰ Zwykle uniwersytet analizujący potencjalną współpracę będzie kontaktował się z innymi partnerami, by wy badać ich doświadczenia.

²¹ Najgorszą rzeczą, jaką można zrobić ze strony polskiego wnioskodawcy, to rozpisać się na temat „pierwszego” i „drugiego” etatu – dla Brytyjczyków to całkowita abstrakcja i jest prawdopodobne, że odbiorą wiczenie samodzielnego na drugim etacie jako próbę bezpodstawnego przypisania sobie profesora, który *de facto* zatrudniony jest gdzie indziej.

osadzić pierwszy proponowany program lub dwa. Jest to tym ważniejsze, że owa jednostka reprezentacyjna staje się obiektem analizy i punktem kontaktu do dalszych działań.

Na tym etapie odbywają się pierwsze wizyty Brytyjczyków u partnera. Ich formalnym celem jest potwierdzenie danych zawartych we wniosku oraz nawiązanie kontaktów z pracownikami aplikanta. Dodatkowo, goście mają za zadanie ocenić realny potencjał wnioskodawcy – informacje zawarte we wniosku, jak i reprezentujące instytucje kierownictwo to tylko część zasobów, które będą wspierały walidowany program. Ocenieni zostaną również wdrażający przyszłą walidację – dziekani, administratorzy wydziału (lub jednostki odpowiedzialnej), dostępna kadra (np. dzięki niewinnym konwersacjom w kafeterii lub na korytarzu). Przepytani zostaną również przypadkowi studenci.

Podczas wizyt i w ramach bieżących kontaktów między instytucjami możliwa jest korekta niewielkich błędów i niedociągnięć we wniosku, jak również jego uaktualnianie (w przypadku znacznych zmian, np. przebytych tymczasem akredytacji, nabycia nowych budynków, pozyskania nowych zasobów dydaktycznych). Niemożliwe są natomiast korekty dużych kłamstw, celowych przeinaczeń lub przypadki nieprofesjonalnego potraktowania delegatów.

Ten etap prac otwiera wielkie pole dla konsultantów potrafiących przekonwertować realia kraju i organizacji aplikującej na brytyjską kulturę i standardy akademickie. Są to ludzie, którzy mówiąc „nie” na różne pomysły, aspekty lokalnej kultury lub rozwiązanie organizacyjne, wiedzą dobrze, co może zaakceptować brytyjski uniwersytet. Jednocześnie informują oni aplikanta o realiach przyszłej współpracy, tym samym kładąc podwaliny pod sprawniej działającą organizację, mającą obsłużyć zwalidowany program. Pozostając w cieniu podczas oficjalnych wizyt Brytyjczyków, konsultanci mają możliwość wspierania lokalnego kierownictwa i/lub kontrowania potencjalnych błędów lub nieporozumień, jakie mogą wyniknąć na tym etapie relacji między poznającymi się instytucjami.

Etap #3: wniosek o walidację programu.

Aprobata instytucji pozwala przejść do kolejnego etapu. Trzeci wniosek dotyczy już wyłącznie programu. W jego skład wchodzi:

- dokładne nazewnictwo programu, zawierające tytuł (prawidłowy w kontekście brytyjskim), typ (np. BA lub BSc dla programu licencjackiego), poziom (licencjacki, magisterski, inny, wraz z umocowaniem w brytyjskim systemie kwalifikacji);
- opis (ogólny + wizja, cele kształcenia, sylwetka absolwenta itd.);
- uzasadnienie rynkowe programu: jego przydatność dla instytucji (wsparte danymi z analizy rynku), korzyści dla studentów oraz uczelni walidującej, wpisanie go w instytucję lub jednostkę prowadzącą;
- dokładny opis efektów kształcenia (zob. Duszyński 2011a), wsparty tabelami EK dla programu i każdego z przedmiotów, podzielony na kluczowe opisy (*subject benchmark statements*) według kategorii stosowanych przez Quality Assurance Agency (QAA)²²;

²² <http://www.qaa.ac.uk>

- struktura programu rozpisana jak najdokładniej (przedmioty, godziny z podziałem na typ prowadzonych zajęć, kredyty, prowadzącego itp.), biorąc pod uwagę specyfikę brytyjską, np. inne kredyty niż ECTS²³, poziomy (Duszyński b.d.w.);
- warunki przyjęcia kandydata na program, corocznej progresji oraz ukończenia, wraz z określeniem warunków przedwczesnego zakończenia nauki oraz wynikający z tego dyplom pośredni²⁴;
- opis metod dydaktycznych: rozpisana typologia zajęć, sposoby oceniania i metody gwarantujące pracę własną studenta. Najważniejsze różnice w porównaniu z podejściem polskim to: unikanie pasywnych wykładów oraz wymuszona ich redukcja z roku na rok wraz z przejściem na bardziej praktyczne i interaktywne metody zajęć, nacisk na interakcję z wykładowcą, unikanie testów (uniemożliwiających studentowi wykazanie się czymś innym niż dobrą pamięcią) oraz dobrze postrzegane kreatywne sposoby oceniania (zob. Duszyński 2011a).

Pierwszy z największych segmentów wniosku programowego stanowią dokładne sylabusy, segregowane według semestru i roku (poziomu) studiów. Formatowanie sylabusów różni się w zależności od uczelni (niektóre mają swoje wymyślne formaty), ale muszą one zawierać: nazwę kursu, kredyty, prowadzącego, opis, zawartość tematyczną (im dokładniejsza, tym lepsza), efekty kształcenia dla kursu, sposób oceniania (typologia i podział procentowy według typu), literaturę, często dzieloną na podstawową (*core*) oraz dodatkową (*supplementary*)²⁵. W tym miejscu należy wspomnieć, iż przygotowanie listy literatury zawiera pewne niebezpieczeństwa: po pierwsze, powinna ona być nowoczesna z perspektywy zachodniej oraz reprezentować dobre standardy (a więc bibliografia musi zawierać rozpoznawalne pozycje zachodnie); po drugie, musi być cała w języku angielskim (zob. założenie #7 powyżej) i nie można stosować materiałów w języku lokalnym jako oficjalnych materiałów programu *de facto* angielskiego²⁶.

Drugim największym segmentem są CV kadry, która ma prowadzić zajęcia. Brytyjska uczelnia nie zwaliduje programu bez obsady wykładowców, którzy zagwarantują dostarczenie wiedzy na odpowiednim poziomie oraz których można „sprawdzić” przed podjęciem decyzji. Oczywiście bardzo rzadko aspirujący do walidacji partner gotów jest przedstawić obsadę do wszystkich przedmiotów, ale wtedy wystarczy opisać racjonalny i rozłożony w czasie program doboru brakujących wykładowców²⁷. Dobór kadry to wyzwanie samo w sobie, ponieważ siła zasobów ludzkich uczących w języku ojczystym bardzo rzadko przekłada się na te same kompetencje w języku angielskim. W procesie oceny mniejsze

²³ Brytyjskie kredyty liczone są na ogólnej zasadzie 2 UK do 1 ECTS, a przedmioty z reguły mają po 5, 10, 15 i 20 kredytów brytyjskich. W moich wnioskach stosuję również przelicznik: polski przedmiot 45-godzinny to 15 kredytów UK, a nasza „sześćdziesiątka” to angielskie 20 kredytów.

²⁴ Zob. przypis 5.

²⁵ Ta klasyfikacja będzie potem miała konsekwencje finansowe, ponieważ związanie się z konkretnymi podręcznikami oznacza potrzebę ich zakupu dla studentów. W przypadku materiałów *core* niezbędne będzie kupienie większej ich liczby, by były dostępne dla grupy; w przypadku materiałów *supplementary* wystarczy jedna/dwie kopie w czytelnym, co pozwala na pozyskanie szerszej ich gamy lub tolerancję dla wyższych kosztów niektórych z nich.

²⁶ Podobnie niebezpieczne jest naleganie lokalnych profesorów, by umieszczać ich podręczniki w bibliografii. Bardzo często komentarz Brytyjczyków będzie prosty i przewidywalny: „W czym jesteś lepszy od największych gwiazd międzynarodowej nauki w tej dziedzinie, żeby stosować twój, a nie uznany na całym świecie podręcznik?”. Ego jednostek może zagrozić całemu przedsięwzięciu.

²⁷ Tworząc system, w którym Brytyjczycy są włączeni w proces oceny i aprobaty kandydatów.

znaczenie mają stopnie profesorskie i setki publikacji w nieznanym Brytyjczykom lokalnych czasopiśmie, natomiast doświadczenie akademickie (lub branżowe) na zachodzie, publikacje w rozpoznawalnych czasopiśmie oraz udział w międzynarodowych konferencjach już robią wrażenie. Niemniej Brytyjczycy będą się koncentrowali na umiejętności prowadzenia zajęć w ich systemie i po angielsku, więc często okazuje się, że kadra prowadząca program zwalidowany różni się od takiego samego w języku ojczystym – po pierwsze, Brytyjczycy nie mają minimalnego progu doktoratu do prowadzenia zajęć, dzięki czemu są otwarci na magistrów (czy posiadaczy tytułu MBA) z dobrym doświadczeniem dydaktycznym lub przemysłowym; po drugie, akceptują pozyskiwanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry spoza instytucji i nie są zainteresowani masowaniem ego instytucjonalnych „gwiazd”, niezdolnych udźwignąć ich wymagań lub komunikować się skutecznie po angielsku.

Trzecim i zarazem ostatnim popularnym segmentem wniosku jest dokumentacja *quality assurance*, czyli rozpisane procedury jakościowe: sposoby podejmowania decyzji, przepływ informacji, ścieżki skarg i zażaleń, procedury dyscyplinarne i odwoławcze, system oceny i motywacji pracowników, systemy ewaluacji studenckich (oraz sposoby reakcji na jego wyniki).

Analiza wniosku programowego trwa od dwóch do sześciu miesięcy, w zależności od procesu organizacji walidacji na danym uniwersytecie, liczby konkurencyjnych wniosków/projektów, jak również pory roku²⁸.

Konsultanci mają ogromny wpływ na kształt i zawartość skutecznego wniosku programowego, ponieważ nie tylko dysponują doświadczeniem uniwersyteckim, ale (najczęściej) mogą dokonywać porównań z podobnymi lub identycznymi projektami składanymi gdzie indziej. Wydane na tychże specjalistów pieniądze są gwarancją udanego przejścia wniosku przez analizę brytyjskiego uniwersytetu – czytający zobaczą znane sobie terminy, wiosek będzie rozpisany „pod nich”, a wszelkie uzasadnienia będą miały sens z perspektywy brytyjskiej.

Etap #4: walidacja programu.

Przeanalizowany i zaakceptowany wniosek o walidację programu prowadzi do wizyty komisji programowej oraz najważniejszego w całej procedurze *validation event*. Można by się spodziewać, że przy tak dużym wysiłku poniesionym do tej pory przez obie strony, walidacja programu byłaby wydarzeniem symbolicznym. W przypadku walidacji pierwszego programu nie ma nic dalszego od prawdy, ponieważ na tym poziomie brytyjski partner ostatecznie utwierdza się w słuszności podjętej decyzji o współpracy. Oznacza to dwie rzeczy: w przypadku jakiegoś niedopatrzenia lub negatywnego wydarzenia można jeszcze utracić szansę na pierwszą walidację, za to w przypadku następnych jest łatwiej, ponieważ odbywają się w bardziej przyjaznej i tolerancyjnej atmosferze (niższe koszty transakcyjne).

Delegacja brytyjska to z reguły od 4 do 7 osób: przedstawiciel kierownictwa (jeżeli jest ono zaangażowane w działalność walidacyjną), administrator procesu (pracownik dbający o dokumentowanie całości wydarzeń) oraz specjaliści programowi (osoby o znaczącym

²⁸ Okres wakacyjny w Wielkiej Brytanii to czas martwy dla większości działań akademickich. Podobnie jest z sesjami egzaminacyjnymi w każdym semestrze oraz z przerwami świątecznymi. Ponieważ wniosek programowy wymaga oceny merytorycznej specjalistów z danej dziedziny, musi czekać, aż będą oni dostępni.

stażu dydaktycznym, administracyjnym oraz osiągnięciami w dyscyplinie). Ich podstawowym zadaniem jest zweryfikowanie informacji zawartych we wniosku, potwierdzenie na miejscu wszelkich faktów oraz zobowiązań przedstawionych przez aplikującego operatora. Wizyta trwa dwa, trzy dni, w zależności od połączeń komunikacyjnych, zdolności organizacyjnych operatora oraz wątpliwości Brytyjczyków.

Delegaci podczas swojej wizyty koncentrują się na:

- sprawdzeniu infrastruktury i zasobów pod kątem zdolności realizacji programu – nie interesują się salami gimnastycznymi lub akademikami, ale wyłącznie salami wykładowymi, laboratoriami, biblioteką, pokojami do nauki, z których będą korzystać studenci walidowanego programu. Należy również pamiętać, iż w delegacji będą inne osoby niż te, które mogły odwiedzać aplikanta przy poprzednich okazjach, a więc część prezentacji musi zostać powtórzona;
- spotkaniach z kierownictwem (ściślej, jak i w jednostce prowadzącej program), by utwierdzić się w przekonaniu, że walidowany program będzie odpowiednio wspierany podczas jego istnienia oraz, że operator ma odpowiednio kompetentnych administratorów, zdolnych dostarczyć wszelką dokumentację w formacie i trybie wymaganym do sprawnego współdziałania obu instytucji²⁹;
- spotkaniach z kadrami, by potwierdzić ich kwalifikacje do prowadzenia zajęć (w tym językowe) oraz by sprawdzić ich poziom zaangażowania w tworzenie tego nowego, międzynarodowego i międzyuczelnianego produktu akademickiego o dosyć wysokim ryzyku;
- spotkaniach z aktualnymi studentami (jeżeli są), by potwierdzić panujące w instytucji rozwiązania dotyczące organizacji dydaktyki oraz jakości usług i wsparcia administracyjnego.

Największe niebezpieczeństwa dla udanego zakończenia wizyty walidacyjnej skupiają się wokół zasobów ludzkich aplikanta. Można do nich zaliczyć: nieobecność kierownictwa (odczucie, że nie są zainteresowani współpracą), nieprzygotowanie reprezentacji aplikanta do rozmów, nieobecność kluczowej kadry „firmującej” nowy program lub ich nieprzygotowanie (nieznajomość programu, miejsca i uzasadnienia swoich przedmiotów itd.) oraz, często decydujący o porażce, niski poziom znajomości angielskiego. Z powyższego opisu wynika, że *validation event* to dobrze zaplanowany i perfekcyjnie wykonany *show*, akcentujący wszystko co najlepsze u operatora, a minimalizujący lub całkowicie ukrywający jakiegokolwiek słabości lub niedociągnięcia.

Podczas tej najważniejszej wizyty konsultanci pozostają w cieniu. Ponieważ są nieformalnymi doradcami operatora, nie biorą udziału w żadnych spotkaniach, zarówno formalnych, jak i nieformalnych, budujących relacje międzyludzkie. Niemniej to oni odpowiadają za szybkie reakcje na jakiegokolwiek problemy, instruując reprezentantów operatora o tym, jak i co mają powiedzieć lub zrobić, by zatuszować niedociągnięcia. Niektórzy posuwają się tak daleko, że jeszcze przed przybyciem Brytyjczyków organizują próbne *events*, na których omawiana jest całość możliwych zagadnień. Oczywiście zdarza się, że zarówno

²⁹ Każdego roku należy dostarczyć kilkaset stron dokumentacji, dane na temat studentów, ich postępów, zawartość egzaminów, oceny. Wszystko to musi być sformatowane według systemu walidatora, bez względu na kulturę organizacyjną i systemy operatora. Osobiście poświęcałem tydzień każdego roku na samo przekonwertowanie polskich ocen na system brytyjski (oceny procentowe) oraz na odpowiednie ich zakwalifikowanie w progi dyplomowe.

konsultanci, jak i delegacja brytyjska spotkają się w hotelu lub na pokładzie samolotu – jeżeli się dobrze znają, nie robi się tajemnicy ze swojej roli³⁰.

Podsumowanie

Proces walidacji, od pierwszego kontaktu ze strony aplikanta do udanego odbycia *validation event* i otrzymania potwierdzenia o rozpoczętej współpracy programowej, to okres trwający od 6 do 12 miesięcy. Długość procedury zależy od momentu pierwszego kontaktu, perspektywy cyklu roku akademickiego, systemu walidacyjnego brytyjskiego uniwersytetu, liczby aktualnych oraz analizowanych projektów u walidatora, jakości przedstawionej dokumentacji oraz organizacji kandydującego operatora.

Przeciętny koszt procedury walidacyjnej to 10 000 – 20 000 GBP³¹. W przypadku zaangażowania konsultantów potrafiących zapewnić niemal stuprocentową pewność walidacji, należy liczyć się z dodatkowym wydatkiem rzędu 8000 – 15 000 GBP. Dociekliwi finansisci powinni doliczyć, ważną chociażby z perspektywy kosztów alternatywnych, wartość pracy zespołu przygotowującego całość dokumentacji oraz wysiłki operatora zmierzające do godnego przyjęcia delegacji brytyjskich.

Walidacja pozostaje metodą zapewniającą najwięcej swobody w budowie i pozyskiwaniu programu, który poprawi konkurencyjność operatora, pozwoli na wykorzystanie lokalnych zasobów oraz pozostawi operatorowi wolną rękę we wszystkim poza spełnianiem wymogów walidatora odnośnie do programu. Procedura walidacyjna wymusza konwersję mentalną aplikującej instytucji i wdrożenie brytyjskiego podejścia do szkolnictwa wyższego, co w wielu krajach okazuje się pozytywnym bodźcem pro jakościowym, poprawiającym funkcjonowanie wszystkich systemów operatora – Brytyjczycy do dziś tworzą wiele aspektów akademickiego *best practice*. Gotowość wdrożenia więcej niż minimum procedur bardzo często ma pozytywny wpływ na pozycję rynkową operatora, a na pewno poprawia jakość jego systemów i usług akademickich oraz wymusza rozwój kadry.

Nawet w przypadku tak problematycznego partnera walidacyjnego, jakim okazał się University of Wales, zwalidowane instytucje nie mogą mieć powodów do narzekania:

„[Współpraca była] znakomita i zaowocowała znacznym podniesieniem poziomu nauczania. Wszystkie egzaminy licencjackie i magisterskie sprawdzane są nie tylko przez dwóch pracowników uczelni, lecz także przez zewnętrznego egzaminatora z Walii. Zwykle na uczelniach profesor może podjąć arbitralną decyzję w kwestii oceny, w tym przypadku tak nie jest. Nie ma żadnych egzaminów ustnych, a wszystkie prace pisemne szkoła musi trzymać jeszcze trzy lata po otrzymaniu dyplomu przez studenta. To Walijczycy wymogli też, by studenci zmuszani byli do regularnej pracy, zamiast tradycyjnego kucia przed sesją. Ocena końcowa z przedmiotu musi się opierać na ocenach częściowych, więc w ciągu roku organizowany jest szereg sprawdzianów. Wszystko po angielsku, by do prac mieli dostęp także kontrolerzy z Walii” – Rektor Uczelni Łazarskiego (Pszczółkowska 2011).

³⁰ Te nieformalne kontakty to dodatkowa zaleta brytyjskich konsultantów, potrafiących dotrzeć do najwyższego decydenta w dowolnym momencie oraz otrzymać kluczowe informacje, zanim opuszczą one biura walidatora.

³¹ Na podstawie moich doświadczeń z walidacjami, oczekiwań Brytyjczyków oraz realnych kosztów podróży. Ważnym czynnikiem jest odległość, kształtująca wysokość kosztów transportu delegacji. W przypadku walidacji w Europie, dzięki tańszemu połączeniom i korzystnej gamie ofertowej hoteli, koszt można obniżyć do 5000 GBP.

Literatura

BBC 2010

University of Wales 'on the fringes' claims AM (<http://www.bbc.co.uk/news/uk-wales-11887001> [dostęp 9.10.2011]).

CUL 2012

Policy on Validation, City University London (<http://www.city.ac.uk/about/education/academic-services/validation-and-partnerships/validation> [dostęp 16.01.2012]).

DMU 2009

Guide to Managing collaborations, De Montfort University (http://www.dmu.ac.uk/Images/DAQ-guide-10-managing-collab-prov-Jan09_tcm6-42324.pdf [dostęp 20.12.2011]).

Duszyński M. 2011a

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

Duszyński M. 2011b

W akademickiej lidze mistrzów?, „Forum Akademickie”, nr 12.

Duszyński M. b.d.w.

Wewnętrzne procedury quality assurance – zastosowanie w polskich uczelniach, artykuł złożony do: „Nauka”.

OU 2011a

Handbook for Validated Awards, Open University (<http://www8.open.ac.uk/about/validate/about-ouvs/ou-handbook-validated-awards> [dostęp 19.01.2012]).

OU 2011b

Validation Pack (<http://www8.open.ac.uk/about/validate/files/validate/file/ecms/web-content/002-about-ouvs-information-pack.pdf> [dostęp 19.01.2012]).

Pszczółkowska D. 2011

Skandal na uniwersytecie w Walii, „Gazeta Wyborcza”, wyd. elektroniczne z 10.10.2011 (<http://m.wyborcza.pl/wyborcza/1,105226,10438463.html> [dostęp 11.10.2011]).

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 3.11.2011]).

QAA 2012

Subject benchmark statements, Quality Assurance Agency (<http://www.qaa.ac.uk/ASSURINGSTANDARDSANDQUALITY/SUBJECT-GUIDANCE/Pages/Subject-benchmark-statements.aspx> [dostęp 1.02.2012]).

QMU 2012

Validation Checklist, Queen Margaret University (<http://www.qmu.ac.uk/quality/vr/default.htm> [dostęp 12.02.2012]).

Toynbee P. 2008

Quackery and superstition – available soon on the NHS, „The Guardian”, wyd. elektroniczne z 8.01.2008 (<http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2008/jan/08/politics.publicservices> [dostęp 7.10.2011]).

UEL 2012

Policy on Collaboration, University of East London (<http://www.uel.ac.uk/qa/collaboration.htm> [dostęp 26.01.2012]).

UK 2012

Collaborative provision, University of Kent (<http://www.kent.ac.uk/uelt/quality/collaboration/index.html>) [dostęp 27.01.2012]).

UoW 2011

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

Ustawa... 2005

Ustawa z dnia 25 lipca 2005 roku – Prawo o szkolnictwie wyższym, „Dziennik Ustaw” Nr 64, poz. 1365; wielokrotnie nowelizowana – ostatnia nowelizacja: „Dziennik Ustaw” z 2011 r. Nr 185, poz. 1092.

UWL 2010

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