

"Jednym z czynników niezwykle istotnych dla środowiska uczelni jest różnorodność osób zaangażowanych w procesy edukacyjne oraz brak możliwości zidentyfikowania jednego klienta tych usług. Szczególnie to dotyczy sytuacji usług edukacji wyższej finansowanych ze środków publicznych, gdzie funkcja płatnika (inwestora) i funkcja bezpośredniego odbiorcy (beneficjenta) usługi są rozdzielone. Nawet w przypadku uczelni niepublicznych w Polsce istnieją możliwości finansowania badań i/lub kształcenia ze środków publicznych więc sytuacja ta dotyczy nie tylko publicznych szkół wyższych. Analogicznie może być w sytuacji finansowania kształcenia przez kogoś innego niż bezpośredni odbiorca usługi jak choćby rodzice studenta, czy jakaś fundacja lub pracodawca. Choć prawdopodobnie wszystkie tego rodzaju sytuacje pozwalają zazwyczaj na większą świadomość studentów, że ich kształcenie nie jest za darmo, a co za tym idzie mają jakąś bliżej określoną i mniej abstrakcyjną wartość. Nie można też zignorować sytuacji studiowania dziennego na studiach finansowanych ze środków publicznych, które z punktu widzenia studentów są bezpłatne. Nie oznacza to bowiem, że w takich sytuacjach studiowanie jest bezkosztowe. Często bowiem koszty utrzymania w trakcie studiowania są dość wysokie, szczególnie dla osób, które zdecydowały się podjąć studia na uczelni znajdującej się poza ich miejscowością rodzinną. Zwłaszcza, gdy student decyduje się na całkowite skupienie na studiowaniu nie podejmując pracy zarobkowej w tym czasie. Niezależnie od tego kto i w jakiej formie jest zaangażowany w finansowanie lub doświadczanie (odbieranie) oferowanej przez uczelnię usługi edukacyjnej ten zakres osób zainteresowanych efektami pracy uczelni jest tylko pewną częścią całości dość złożonej struktury grup. Wynika to m. in. z tego, że usługi edukacji wyższej nie są jedynymi, które uczelnie dostarczają. Drugim istotnym obszarem zaangażowania uniwersyteckiego jest prowadzenie badań i tworzenie nowej wiedzy. Jest to oczywiście obszar, który może być w pewnym zakresie integrowany z procesami kształcenia, ale nie musi. Zatem uczelnie znajdują się w relacjach z organizacjami lub instytucjami finansującymi takie badania lub korzystającymi z ich efektów. Właśnie w odniesieniu do efektów pracy uczelni można wskazać też wiele różnych grup pozostających w relacjach z uczelnią (w szerokim rozumieniu). Jak więc można wywnioskować już na podstawie tego krótkiego wprowadzenia do zagadnienia interesariuszy w kontekście usług uniwersytetów, różnych grup tego rodzaju może być wiele. Jednak nie każda podlega takim samym oddziaływaniom ze strony uczelni oraz nie każda ma taki sam wpływ na uczelnię. Niemniej aby móc to lepiej zrozumieć na podstawie aktualnej wiedzy naukowej w dotyczącej tego obszaru w kolejnych podrozdziałach zostaną omówione podstawowe zagadnienia genezy pojęcia interesariuszy i najistotniejszych w kontekście niniejszej pracy teorii interesariuszy. Następnie zostaną przedstawione wyzwania, ale również i szanse związane z różnymi możliwościami komunikacji i interakcji z interesariuszami po to by później przedstawić praktyczne implikacje zastosowania wiedzy o interesariuszach w procesach zarządczych ze szczególnym uwzględnieniem obszaru zarządzania jakością w polskich uczelniach.

zdolności do zarządzania interesariuszami. Pojęcie to bowiem (Stakeholder Management Capability) w kontekście menedżerów zostało wprowadzone do literatury przedmiotu przez Freeman'a w 1984 roku (Freeman, 2010; Zakhem, 2008), który jest jednym z pionierów badań nad interesariuszami. Według niego zdolność do zarządzania interesariuszami wyraża się poprzez umiejętności zastosowania 3 etapów analizy interesariuszy łącznie, a następnie wdrożenia wniosków z tej analizy. Etapy te zostały sformułowane następująco:

1. Identyfikacja i zrozumienie tego kim są interesariusze organizacji i jakie są ich interesy.
2. Identyfikacja i zrozumienie jakie procesy w organizacji wpływają pośrednio lub bezpośrednio na zarządzanie relacjami z interesariuszami oraz czy te procesy są odpowiednio dopasowane do wymagań wynikających z aktualnego stanu mapy interesariuszy i procesów w organizacji.

3. Identyfikacja i zrozumienie zachodzących transakcji (wymian) i negocjacji (targów) z interesariuszami oraz czy te procesy są odpowiednie do wymagań wynikających z aktualnego stanu mapy interesariuszy i procesów w organizacji (por. Freeman, 2010, s. 53).

Praktyczne wdrożenie wniosków z powyższych analiz skutkuje (wg. Freemana) tym, że organizacje o wysokiej zdolności do zarządzania interesariuszami:

1. projektują i wdrażają procesy komunikacji z wieloma interesariuszami;
2. jawnie negocjują z interesariuszami w kluczowych kwestiach i dążą do dobrowolnych porozumień typu win-win;
3. uogólniają podejście marketingowe, aby służyć wielu interesariuszom. W szczególności przeznaczają znaczne środki (w tym uwagę) na zrozumienie potrzeb interesariuszy, stosując m. in. techniki i narzędzia badań marketingowych do segmentacji i zrozumienia wieloaspektowej natury większości grup interesariuszy;
4. włączają osoby będące liderami opinii (boundary spanners) w proces formułowania strategii w organizacji;
5. są proaktywne – antycypują obawy interesariuszy i starają się wpływać na środowisko interesariuszy;
6. alokują zasoby w sposób spójny z obawami (concerns) interesariuszy;
7. „myślą” w kategoriach służenia interesariuszom (por. Freeman, 2010; Zakhem, 2008).

Powyższa lista jest częściowo autorskim opracowaniem na podstawie postulatów Freeman’a formułowanych już w 1984 roku. W oryginalnym ujęciu pierwszych 6 stwierdzeń dotyczy organizacji natomiast ostatnie odnosi się do menedżerów. Jednak biorąc pod uwagę postulaty wynikające z opisanych w rozdziale 1.4 filozofii zarządzania jakością można stwierdzić, że analogicznie do koncentracji na kliencie w ramach całej organizacji, przejawem wysokiej zdolności organizacji do zarządzania interesariuszami powinno być raczej przejawianie się postawy „służenia interesariuszom” w całej organizacji, a nie tylko wśród menedżerów. Natomiast oczywistym jest, że to menedżerowie w ramach swojej przywódczej roli powinni taką postawę prezentować w pierwszej kolejności, a nawet odznaczać się nią w skali organizacji po to, by wzór do naśladowania.

Tak jak dla zarządzania jakością w klasycznych przedsiębiorstwach produkcyjnych perspektywa klienta jest punktem wyjścia do wszelkich działań organizacji tak dla instytucji edukacji wyższej kluczowym jest zrozumienie perspektywy interesariuszy (por. rozdz. 1.4). Zarówno w wytycznych ESG 2015 jak i w normatywnych systemach zarządzania interesariusze pełnią niezwykle ważną rolę. Można jednak stwierdzić, że np. w normie ISO 9001:2015 interesariusze są uwzględnieni znacznie pełniej i bardziej szczegółowo niż w ESG 2015 (Alkabbane, 2020). Natomiast w normie ISO 21001:2018 prawie w każdym rozdziale znajdują się bezpośrednie odniesienia do zainteresowanych stron. Co warto podkreślić w tejże normie bardzo wiele uwagi poświęcono również komunikacji z interesariuszami, gdzie temu zagadnieniu poza podrozdziałem 7.4 poświęcono również cały załącznik D (ISO 21001:2018). Autorzy tej normy postanowili jednak używać konsekwentnie określenia strony zainteresowane (interested parties), zamiast interesariusze (stakeholders). Niech podkreśleniem niezwykle ważnej roli interesariuszy w tym normatywnym systemie zarządzania jakością usług edukacyjnych będzie fakt odniesienia się do interesariuszy w tekście normy ponad stukrotnie (ISO 21001:2018).

Istnieją różne poziomy wymagań stawianych uczelniom w odniesieniu do jakości, a w związku z tym różne metody związane z oceną jakości. Po pierwsze w celu uzyskania możliwości prowadzenia działalności w zakresie kształcenia na poziomie wyższych trzeba spełnić podstawowe wymagania ustawowe. Jest to poziom uprawnień, który wiąże się z wymaganiami odnoszącymi się do zapewnienia minimalnego poziomu jakości usług. Jest to poziom obowiązkowy. Następnym poziomem są różne metody oceny jakości. Część z nich może być obowiązkowa. Jest to tak szeroka kategoria, że można w niej również wyróżnić nieobowiązkowe, zewnętrzne i niezależne oceny (np. rankingi). Ze względu na swój charakter porównawczy mają one znikomy wpływ na poziom jakości, ale oczywiście mogą stać się inspiracją do działań doskonalących lub nawet zostać wykorzystane jako element regularnej oceny w systemie zarządzania jakością uczelni. Kolejny poziom to akredytacje.

W polskim systemie edukacji wyższej są one obowiązkowym elementem procesu przyznawania kategorii uczelniom, które to mają wpływ na poziom ich finansowania. Instytucją dokonującą ocen w ramach akredytacji jest PKA (szersze omówienie metodologii oceny w ramach akredytacji PKA znajduje się w rozdziale 1.3.2). Istnieją również inne instytucje akredytujące uczelnie wyższe. W polskich uwarunkowaniach takie akredytacje są zupełnie dobrowolne i mogą służyć spełnieniu wymagań pozaustawowych, np. związanych z udziałem w jakimś programie lub partnerstwie, promocji poprzez jakość potwierdzaną przez uznaną instytucję akredytującą lub chęcią wdrożenia bardziej skutecznego systemu zapewniania jakości. Istnieje też możliwość uznania akredytacji innych instytucji przez PKA, co może się przyczynić do braku konieczności przygotowywania się do wizytacji prowadzonych przez PKA. Najbardziej zaawansowanym poziomem oceny jakości uczelni są audyty lub przeglądy zarządzania. Ich najistotniejszą cechą jest dobrowolność, a zatem wynikają one z rzeczywistych motywacji kierownictwa uczelni do ciągłego doskonalenia jakości. Zestawienie porównawcze opisanych wyżej poziomów metod oceny jakości usług uczelni z uwzględnieniem wpływu na jakość i relacji do interesariuszy zostało przedstawione w tabeli poniżej (Tabela 56).

Tabela 56 Różne poziomy metod oceny jakości, a interesariusze i wpływ na poprawę jakości usług uczelni

Metoda

oceny

jakości Zakres Wpływ

na jakość Zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych Zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych Cel

Uprawnienia ogólnie

obowiązkowy niewielki niewielkie niewielkie uprawnienia

do prowadzenia

działalności

Ocena

jakości często

obowiązkowa zauważalny niewielkie niewielkie porównanie poziomu jakości;

uzyskanie funduszy

Akredytacja obowiązkowa PKA,

inne dobrowolne znaczący bardzo duże duże zapewnienie
określonego pułapu poziomu jakości

Przegląd

zarządzania dobrowolny bardzo duży duże bardzo duże ciągle
doskonalenie jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ulewicz, 2017)

Czynnikiem różnicującym zaangażowanie interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych w różne metody oceny jakości usług uczelni przede wszystkim jest stopień złożoności procesu oceny. W ramach tych bardziej złożonych procesów udział przedstawicieli interesariuszy zewnętrznych jest bardzo duży (np. akredytacje) ale też wymagania wobec udziału interesariuszy wewnętrznych są znaczące (np. audyty). Przeglądy zarządzania stanowią element kompleksowych systemów zarządzania jakością. Zarówno modeli bazujących na samoocenie jak i normatywnych SZJ (por. rozdz. 1.3.1). W tym to właśnie zakresie celem ich stosowania jest dążenie do ciągłego doskonalenia jakości.

Istnieją znaczne różnice pomiędzy koncepcją zapewniania jakości usług edukacji wyższej zapisaną w wymaganiach oceny przez PKA, a koncepcją zarządzania jakością usług edukacyjnych określoną przez wymagania systemu ISO 21001:2018. Poza podstawową różnicą w filozofii obu tych podejść różnice również istnieją w odniesieniu do interesariuszy. Ten aspekt porównania obu koncepcji został przedstawiony w tabeli poniżej (Tabela 57).

Tabela 57 Zestawienie porównawcze odniesień do interesariuszy w wymaganiach dla wewnętrznych systemów zapewniania jakości kształcenia określonych w statucie PKA oraz wymaganiach dla systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 21001:2018

Kryteria oceny programowej PKA – profil ogólnoakademicki Norma ISO 21001:2018 Związek z grupami

interesariuszy

Kryterium 1, SJK 1.2 :

Efekty uczenia się są zgodne z koncepcją i celami kształcenia oraz dyscypliną lub dyscyplinami, do których jest przyporządkowany kierunek, opisują, w sposób trafny, specyficzny, realistyczny i pozwalający na stworzenie systemu weryfikacji, wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne osiągnięte przez studentów (...). Rozdział 4 Kontekst organizacji;

4.2 Rozumienie potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych:

(...) organizacja powinna określić:

a) strony zainteresowane istotne dla SZOE ,

b) istotne wymagania stron zainteresowanych.

(...) powinny obejmować uczniów, innych beneficjentów i pracowników. Organizacja powinna monitorować i dokonywać przeglądów (...) [tych] informacji (...).PKA:

studenci

ISO 21001: studenci, pracownicy, inni

beneficjenci

Kryterium 2, SJK 2.2:

Harmonogram realizacji programu studiów oraz formy i organizacja zajęć (...) umożliwiają studentom osiągnięcie wszystkich efektów uczenia się.

Kryterium 2, SJK 2.3:

Metody kształcenia są zorientowane na studentów, motywują ich do aktywnego udziału w procesie nau-czania i uczenia się (...). Rozdział 5. Przywództwo; 5.1 Przywództwo i zaangażowanie; 5.1.2 Koncentracja na uczniach i innych be-neficientach:

Najwyższe kierownictwo powinno być bezpośrednio odpowiedzialne za zapewnienie:

a) że potrzeby i oczekiwania osób uczących się oraz innych beneficjentów są określone, zrozumiane i kon-sekwentnie zaspokajane, co jest potwierdzone monito-rowaniem ich satysfakcji i postępów edukacyjnych;

b) że ryzyka, które mogą wpłynąć na zgodność produk-tów i usług oraz zdolność do zwiększenia satysfakcji uczących się i innych beneficjentów są określone i uwzględniane w działaniach. PKA:

studenci

ISO 21001: studenci, pra-cownicy, inni

beneficjenci, kierownictwo

Rozdział 6 Planowanie; 6.3 Planowanie zmian:

Organizacja powinna wziąć pod uwagę:

a) cel zmian i ich potencjalne konsekwencje;

b) integralność SZOE;

c) dostępność i gotowość wewnętrznych zasobów;

d) alokacja lub realokacja odpowiedzialności i upraw-nień;

e) dostępność i gotowość zewnętrznych dostawców potrzebnych do wprowadzenia zmian. ISO 21001: pracownicy, dostawcy

Kryterium 5, SJK 5.2:

Infrastruktura dydaktyczna, nauko-wa, biblioteczna i informatyczna, wyposażenie techniczne pomiesz-czeń, środki i pomoce dydaktyczne, zasoby biblioteczne, informacyjne, edukacyjne oraz aparatura badaw-cza podlegają systematycznym przeglądom, w których uczestniczą studenci (...).

Rozdział 7 Wsparcie; 7.1 Zasoby; 7.1.1 Ogólne:

Organizacja powinna określić i zapewnić zasoby po-trzebne do ustanowienia, wdrażania, utrzymania i cią-głego doskonalenia SZOE, w taki sposób, aby trwale zwiększały:

a) zaangażowanie uczących się i ich satysfakcję po-przez działania, które poprawiają uczenie się i promują osiągnięcie wyników w nauce;

b) zaangażowanie personelu i satysfakcję poprzez działania mające na celu poprawę kompetencji perso-nelu (...);

c) satysfakcję innych beneficjentów, (...) PKA:

studenci

ISO 21001: studenci, pracownicy, inni

beneficjenci,

Kryterium 4, SJK 4.1:

Kompetencje i doświadczenie, kwalifikacje oraz liczba nauczycieli akademickich i innych osób prowadzących zajęcia ze studentami zapewniają prawidłową realizację zajęć oraz osiągnięcie przez studentów efektów uczenia się. 7.1.2 Zasoby ludzkie:

(...) powinny obejmować (...):

a) personel zatrudniony przez organizację;

b) wolontariuszy i stażystów współpracujących z organizacją lub przyczyniających się do jej działalności;

c) personel dostawców zewnętrznych współpracujący z organizacją lub przyczyniający się do jej działalności. PKA:

studenci,

nauczyciele

ISO 21001: pracownicy, wolontariusza i stażysty, dostawcy

Kryterium 4, SJK 4.2:

(...) zapewnia dobór nauczycieli akademickich i innych osób prowadzących zajęcia, oparty o transparentne zasady i umożliwiający prawidłową realizację zajęć, uwzględnia systematyczną ocenę kadry prowadzącej kształcenie, przeprowadzaną z udziałem studentów, której wyniki są wykorzystywane w doskonaleniu kadry, a także stwarza warunki stymulujące kadrę do ustawicznego rozwoju.

Kryterium 7, SJK 7.1:

(...) nauczyciele akademicy są przygotowani do nauczania, a studenci do uczenia się w językach obcych, wspierana jest międzynarodowa mobilność studentów i nauczycieli akademickich (...). 7.1.6 Wiedza organizacyjna:

Organizacja powinna zachęcać do wymiany wiedzy między wszystkimi edukatorami i personelem,

7.2 Kompetencje; 7.2.1 Ogólne:

Organizacja powinna:

a) określić niezbędne kompetencje osób wykonujących pracę pod jej nadzorem, która wpływa na jej wyniki w zakresie edukacji;

b) zapewnić, aby te osoby były kompetentne na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia lub doświadczenia;

c) ustalić i wdrożyć metody oceny wyników pracy personelu;

(...)

e) podjąć działania mające na celu wsparcie i zapewnienie ciągłego rozwijania odpowiednich kompetencji pracowników; PKA:

studenci,

nauczyciele

ISO 21001: pracownicy, nauczyciele,

Kryterium 6, SJK 6.1:

Prowadzona jest współpraca z otoczeniem społeczno-gospodarczym, w tym z pracodawcami, w konstruowaniu programu studiów, jego realizacji oraz doskonaleniu.

Kryterium 6, SJK 6.2:

Relacje z otoczeniem społeczno-gospodarczym w odniesieniu do programu studiów i wpływ tego otoczenia na program i jego realizację podlegają systematycznym ocenom, z udziałem studentów, a wyniki tych ocen są wykorzystywane w działaniach doskonalących. 7.4 Komunikacja; 7.4.2 Cele komunikacji:

Wewnętrzna i zewnętrzna komunikacja powinna mieć na celu:

- a) poszukiwanie opinii lub zgody odpowiednich zainteresowanych stron;
- b) przekazywanie zainteresowanym stronom istotnych, dokładnych i aktualnych informacji zgodnych z misją, wizją, strategią i polityką organizacji;
- c) współpracę i koordynację działań i procesów z odpowiednimi zainteresowanymi stronami

7.4.3 Organizacja komunikacji:

7.4.3.1 Organizacja powinna określić i wdrożyć skuteczne metody komunikacji z uczącymi się i innymi zainteresowanymi stronami w odniesieniu do: (...)

e) informacji zwrotnej od uczących się i zainteresowanych stron, w tym skarg uczniów oraz ankiet satysfakcji uczniów/zainteresowanych stron.

7.4.3.2 W zaplanowanych odstępach czasu organizacja powinna:

(...) b) analizować i ulepszać plan komunikacji na podstawie wyników monitoringu. PKA:

otoczenie społeczno-gospodarcze, pracodawcy, studenci

ISO 21001: studenci, inni

beneficjenci,

Rozdział 8 Działanie operacyjne; 8.2 Wymagania dotyczące produktów i usług edukacyjnych;
8.2.1 Określenie wymagań dla produktów i usług edukacyjnych:

(...) organizacja powinna zapewnić, że wymagania dotyczące produktów i usług edukacyjnych są zdefiniowane, w tym tych:

- a) uznanych za konieczne przez organizację ze względu na jej politykę i plan strategiczny;
- b) wynikających z analizy potrzeb, (...) (obecnych i potencjalnych) uczących się i innych beneficjentów

ISO 21001: studenci

obecni

i potencjalni

Kryterium 3, SJK 3.1:

Stosowane są formalnie przyjęte i opublikowane, spójne i przejrzyste warunki przyjęcia kandydatów na studia (...).

Kryterium 9, SJK 9.1:

Zapewniony jest publiczny dostęp do aktualnej, kompleksowej, zrozumiałej i zgodnej z potrzebami różnych grup odbiorców informacji o programie studiów i realizacji procesu nauczania i uczenia się (...).

8.2.2 Komunikowanie wymagań dotyczących produktów i usług edukacyjnych:

Na początku, lub przed dostarczeniem produktów i usług edukacyjnych, organizacja powinna powiadomić uczących się oraz innych istotnych [interesariuszy] i (...) sprawdzić ich zrozumienie:

a) cel(ów), formatu i treści produktów i usług edukacyjnych, w tym instrumentów i kryteriów, które będą używane do oceny;

b) zobowiązań, odpowiedzialności i oczekiwań stawianych uczącym się i innym beneficjentom; PKA: różne grupy odbiorców informacji

ISO 21001: studenci, inni

beneficjenci,

Kryterium 8, SJK 8.1:

Wsparcie studentów w procesie uczenia się jest wszechstronne, przybiera różne formy, adekwatne do efektów uczenia się, uwzględnia zróżnicowane potrzeby studentów, sprzyja rozwojowi naukowemu, społecznemu i zawodowemu studentów (...).

8.5 Dostarczanie produktów i usług edukacyjnych;

8.5.3 Własność należąca do stron zainteresowanych:

Organizacja edukacyjna powinna z należytą starannością zarządzać własnością należąca do jakiegokolwiek zainteresowanej strony, która jest pod jej kontrolą lub jest przez nią wykorzystywana.

PKA:

studenci

ISO 21001: różni

interesariusze,

Kryterium 3, SJK 3.2:

System weryfikacji efektów uczenia się umożliwia monitorowanie postępów (...) i wiarygodną ocenę stopnia osiągnięcia przez studentów efektów uczenia się, a (...) metody weryfikacji i oceny są zorientowane na studenta (...).

Kryterium 9, SJK 9.2:

Zakres przedmiotowy i jakość informacji o studiach podlegają systematycznym ocenom, w których uczestniczą studenci i inni odbiorcy informacji (...)

Rozdział 9 Ocena efektów działania; 9.1

Monitorowanie, pomiar, analiza i ocena; 9.1.2 Satysfakcja uczących się, innych beneficjentów i personelu; 9.1.2.1 Monitorowanie Satysfakcji:

Organizacja powinna monitorować satysfakcję uczących się, innych beneficjentów i personelu, a także ich postrzeganie stopnia, w jakim ich potrzeby i oczekiwania zostały spełnione.

9.1.3 Inne monitorowanie i mierzenie potrzeb:

Organizacja powinna zapewnić, że następujące informacje zwrotne są pozyskiwane od i udostępniane odpowiednim interesariuszom:

a) opinie na temat produktów i usług edukacyjnych;

b) opinie na temat ich skuteczności w osiąganiu uzgodnionych wyników kształcenia;

c) opinie na temat wpływu organizacji na społeczność. PKA:

studenci,

różne grupy odbiorców informacji

ISO 21001: studenci,

pracownicy, inni

beneficjenci,

społeczeństwo,

Kryterium 10, SJK 10.1:

(...) prowadzone są systematyczne oceny (...) oparte o wyniki analizy wiarygodnych danych i informacji, z udziałem interesariuszy wewnętrznych (...) oraz zewnętrznych, mające na celu doskonalenie jakości kształcenia. 9.1.4 Metody monitorowania, pomiaru, analizy i oceny:

9.1.4.2 Organizacja powinna zapewnić, że:

a) zainteresowane strony zaangażowane w lub pod wpływem procesu oceniania są identyfikowane

9.3 Przegląd zarządzania; 9.3.3 Wyniki przeglądu zarządzania:

Wyniki przeglądu zarządzania powinny zawierać decyzje odnoszące się do:

a) możliwości ciągłego doskonalenia;

b) potrzeby wprowadzenia zmian w SZOE;

c) zapotrzebowania na zasoby PKA:

różne grupy interesariuszy

ISO 21001: różne grupy interesariuszy,

Rozdział 10 Poprawa; 10.3 Możliwości doskonalenia:

Organizacja powinna określić i wybrać możliwości doskonalenia oraz wdrożyć wszelkie niezbędne działania w celu spełnienia wymagań uczących się i innych beneficjentów oraz zwiększenia zadowolenia uczących się, innych beneficjentów, personelu oraz innych istotnych zainteresowanych

stron, w tym dostawców ze-wnętrzych.
różne inne grupy

ISO 21001: studenci, pra-cownicy, inni beneficjenci,

interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ISO 21001, 2018; PKA, 2019a)

Porównując odniesienia do interesariuszy w standardach jakości kształcenia w ramach kryteriów oceny programowej PKA oraz w wymaganiach systemu zarządzania jakością usług edukacyjnych można zauważyć, że w obu dokumentach znajdują się odniesienia do różnych grup interesariuszy. Niemniej już na po pobieżnej analizie można dostrzec, że w kryteriach oceny PKA większość odniesień dotyczy studentów. W drugiej kolejności pod względem częstości pojawiają się nauczyciele akademicki, a pojedyncze odniesienia uwzględniają innych uczestników funkcjonowania uczelni. Pod tym względem norma ISO 21001 wykazuje pewne podobieństwa, ale też zasadnicze różnice. Na pewno studenci (właściwie uczniowie – learners) pojawiają się najczęściej natomiast zazwyczaj wśród odniesień do interesariuszy występują oni wspólnie z pracownikami oraz grupą określaną w normie jako „inni beneficjenci”. Podobnie odniesienia do społeczeństwa są w ISO 21001 robione wprost, a w kryteriach PKA odnoszą się one tylko do kontekstu społeczno-gospodarczego ze szczególnym wskazaniem pracodawców. Zestawienie porównawcze w tabeli powyżej (Tabela 57) zostało wykonane w taki sposób by zestawzić ze sobą zagadnienia, dla których znajdują się odniesienia do interesariuszy, a które są zbliżone tematycznie. Takie porównanie ukazuje, że odniesienia do interesariuszy można odnaleźć zarówno w każdym z kryteriów PKA jak i w każdym z rozdziałów normy ISO 21001 dotyczących wymagań. Jednak zauważalne jest też to, że kryteria PKA odnoszą się do jakości tylko wybranego fragmentu działań uczelni jakim jest kształcenie. W tym aspekcie zastanawiającym jest to dlaczego wymagania będące obligatoryjnymi dla polskich uczelni nie uwzględniają choćby tak istotnego obszaru jak badania-naukowe, a także innych związanych z efektami działań uczelni. Takie wąskie ujęcie wydaje się nieprzystające do działalności uniwersyteckiej. Z drugiej strony norma ISO 21001, która ma charakter uniwersalny, gdyż jest opracowana z myślą o organizacjach edukacyjnych. Pewne podrozdziały i komentarze zawierające uszczegółowienia wymagań dla specyficznych rodzajów działalności edukacyjnej dość precyzyjnie ukazują te wymagania, które są istotne dla szczególnych rodzaju działalności (np. edukacja specjalna, przedszkola). Natomiast sposób zdefiniowania pojęcia zainteresowanych stron stosowanego zamiast określenia interesariuszy precyzyjnie wskazuje, że organizacja powinna uwzględniać sze-rokie grono różnych grup osób związanych z jej działalnością. W tym kontekście wymagania ISO 21001 znacznie lepiej przystają do działalności uniwersyteckiej niż kryteria oceny PKA. W tym kontekście wydaje się, że kryteria PKA będąc uproszczoną wersją wymagań projakościowych w porównaniu do wymagań ISO 21001 raczej byłyby odpowiednie do stosowania jako w pewnym sensie uproszczona wersja systemu zarządzania jakością organizacji edukacyjnej prowadzącej szkolenia przygotowujące do specyficznych ról zawodowych niż dojrzałej działalności uniwersyteckiej.

W przypadku uczelni publicznych jednym z najistotniejszych interesariuszy jest rząd, który kształtuje politykę państwa wobec szkolnictwa wyższego. Ważne znaczenie ma również samorząd lokalny, szczególnie dla instytucji akademickich, których misja ma regionalny „zasięg” oddziaływania (Leja, 2011, s. 174). A zatem dla tych podmiotów w ramach SZOE należałoby w szczególny sposób uwzględnić rolę przedstawicieli rządu i instytucji państwowych lub samorządowych. Jest to obszar, który nie został w szczególny sposób opisany w tekście normy ISO 21001. Jednak narzędzia analityczne tam przedstawione przy poprawnym zastosowaniu muszą prowadzić do uwzględnienia szczególnej roli tej grupy interesariuszy.

Wobec powyższych spostrzeżeń warto również się zastanowić, czy możliwe jest nie spełnianie wymagań oceny PKA przy jednoczesnym spełnieniu wymagań ISO 21001? Na podstawie pobieżnej analizy informacji z tabeli powyżej (Tabela 57) można zauważyć, że choćby tylko w obszarze wymagań odnoszących się do interesariuszy wytyczne normy ISO 21001 w sposób istotny wykraczają poza obszary oceny PKA. Co więcej, ze względu na obligatoryjny charakter oceny PKA wymagania te jak również wszelkie inne wynikające z przepisów prawa i regulacji odnoszących się do uczelni stanowią punkt wyjścia dla spełniania wymagań normy. Jest to ogólna zasada dla wszystkich normatywnych systemów zarządzania. A zatem spełniając wymagania normy ISO 21001 uczelnia jednocześnie będzie spełniać również kryteria wyznaczone przez PKA. Debatę może jedynie podlegać czy ocena taka będzie na poziomie pozytywnym, czy wyróżniającym, gdyż spełnianie każdego z kryteriów może być ocenione jako spełnione w stopniu zadowalającym lub pełnym (por. Tabela 18 wraz z komentarzem).

Z drugiej strony ciekawym zagadnieniem wydaje się też, czy i jak wiele może brakować do zgodności z wymaganiami normatywnego SZOE (EOMS, wg ISO 21001) przy bardzo dobrym wypełnianiu kryteriów oceny PKA? Niech pomocą w odpowiedzi na to pytanie będzie analiza zgodności kryteriów oceny programowej PKA z jedenastoma zasadami Systemu Zarządzania Organizacją Edukacyjną przedstawiona w tabeli poniżej (Tabela 58).

Tabela 58 Ocena zgodności kryteriów oceny programowej PKA dla profilu ogólnoakademickiego z zasadami Systemu Zarządzania Organizacją Edukacyjną zgodnego z ISO 21001

Zasada EOMS

(ISO 21001)	Opis poziomu zgodności kryteriów oceny PKA	Ocena
zgodności		
1. Koncentracja		
na studentach i innych beneficjentach Uwzględnianie studentów jest podkreślane wielokrotnie i bardzo wyraźnie. Inni beneficjenci (interesariusze) wspomniani bardzo mało, szczątkowo.		
CZĘŚCIO-WO		
2. Wizjonerskie		
przywództwo Brak. Pewne niewielkie elementy wynikające z przywództwa, ale odnoszące się do sposobu organizacji procesów są uwzględnione w ramach kryteriów 2 i 10		
NIE		
3. Zaangażowanie		
pracowników (ludzi) Brak. Jedynie uwzględniona jest polityka kadrowa (SJK 4.2) oraz w wielu miejscach określone, że należy zapewnić udział studentów w procesach oceny i podejmowania decyzji		
NIE		
4. Podejście procesowe Brak bezpośrednich odniesień, kryteria 2 i 10 odnoszą się do sposobu organizacji procesów.		
NIE		
5. Ciągłe doskonalenie SJK 10.2, SJK 9.2, SJK 8.2, SJK 7.2, SJK 6.2, SJK 5.2, SJK 4.2 (w ramach szczegółowych obszarów), odnoszą się do systematycznej oceny i doskonalenia jakości. Przy czym, co warto podkreślić, w punkcie 10.2 pojęcie jakości nie zostało zawężone do jakości kształcenia lub konkretnego obszaru działań.		
TAK		

6. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów SJK 4.2, SJK 5.2, SJK 6.2, SJK 7.2, SJK 8.2, SJK 9.2 i SJK 10.2 uwzględniają pomiar i podejmowanie decyzji w zakresie doskonalenia na podstawie tego pomiaru. TAK

7. Zarządzanie relacjami pewne elementy tego procesu wskazane w SJK 6.1 (współpraca z otoczeniem) i SJK 9.2 (informacja), CZĘŚCIO-WO

8. Społeczna

odpowiedzialność

organizacji edukacyjnej Nie jest wskazana wprost. Pewne elementy odnoszące się do relacji z otoczeniem społeczno-gospodarczym wskazane jedynie w SJK 1.1, SJK 6.1, SJK 6.2; NIE

9. Dostępność

i sprawiedliwość SJK 8.1 dostępność nauczycieli dla studentów;

SJK 9.1 dostęp do informacji NIE

10. Etyczne postępowanie w ramach procesu kształcenia Brak odniesień NIE

11. Bezpieczeństwo

i ochrona danych Brak odniesień NIE

Źródło: opracowanie własne na podstawie (ISO 21001, 2018; PKA, 2019a)

Jak można zauważyć zasady oceny PKA w bardzo małym stopniu korespondują z zasadami SZOE opisanymi w normie ISO 21001. Tylko zasady 5. i 6. odnoszące się do ciągłego doskonalenia i podejmowania decyzji na podstawie faktów można uznać za przedstawione w kryteriach PKA w sposób klarowny. Zasada 1. została uznana za jedynie częściowo odzwierciedloną w kryteriach PKA ze względu na bardzo ograniczone odniesienia do beneficjentów usług uczelni innych niż studenci. Podobnie zostały ocenione odniesienia do zasady 7. dotyczącej zarządzania relacjami. Większość z przedstawionych w tabeli powyżej (Tabela 58) analiz wskazuje na brak odniesień w ramach kryteriów oceny programowej PKA do zasad normatywnego Systemu Zarządzania Organizacją Edukacyjną wg ISO 21001. Potwierdza to że systemy zapewniania jakości do których należą kryteria oceny PKA „w porównaniu do modeli zarządzania jakością nie wspierają procesów doskonalenia jakości” (Grudowski & Szeffler, 2015a) w sposób odpowiedni pomimo wyrażania wprost potrzeby zapewnienia procesów pomiaru i wprowadzania udoskonaleń. Brak uwzględniania tak istotnych elementów zarządzania jak przywództwo i zaangażowanie zespołu a także braki w uwzględnianiu szerszego grona interesariuszy wydają się bardzo istotnie wpływać na zmniejszenie szans na skuteczne zarządzanie jakością. Tak więc można uznać, że korzystanie z wytycznych normy ISO 21001 może być bardzo pomocne dla polskich uczelni dla doskonalenia ich systemy zarządzania jakością. Wydaje się, że szczególnie istotne korzyści powinny odnieść uczelnie techniczne wobec których wymagania wobec gospodarki wydają się większe poprzez ich możliwości relatywnie bezpośredniego wpływu na proces tworzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, które mogą być komercjalizowane. To też powoduje, że dla uczelni technicznych rola interesariuszy związanych z przemysłem, który te uczelnie mogą wspierać nie tylko pośrednio, ale również bezpośrednio jest znaczenie większe niż dla innych rodzajów uniwersytetów. Dodatkową bardzo istotną wartością normy ISO 21001, z punktu widzenia systemu zarządzania uczelnią, jest poszerzony opis zasad SZOE przedstawiony w załączniku B. Zawiera on bardzo klarowne omówienie 11 zasad Systemu Zarządzania Organizacją Edukacyjną (por. Tabela

30) odnoszące się do rozszerzonego szczegółowego opisu każdej z zasad, uzasadnienia dla jej istotności, kluczowych korzyści z jej stosowania oraz przykładów działań zgodnych z każdą z zasad.

W porównaniu do innych usług usługi edukacyjne odróżniają się od pozostałych specyficznym charakterem relacji między interesariuszami. Przede wszystkim warta podkreślenia jest specyfika relacji między odbiorcą usługi – uczniem, a jej wykonawcą nauczycielem. Otóż dla uzyskania zaplanowanych efektów procesu usługowego – procesu kształcenia (zdobywania wiedzy i umiejętności) są potrzebne głównie nakłady niematerialne (por. rozdz. 1.3.1). Są one związane z przekazywaniem wiedzy przez nauczyciela (praca nauczyciela), ale również ze zdobywaniem wiedzy przez studenta lub ucznia. Wartą podkreślenia jest specyfika, która powoduje, że relacja efektów pracy nauczyciela do jego nakładów nie jest proporcjonalna. Co więcej można sobie wyobrazić sytuację, w której przy bardzo dużych nakładach pracy nauczyciela efekty usługi są dalece niezadowalające ze względu na brak nakładów pracy po stronie studenta. Natomiast możliwa jest też sytuacja przeciwna – bardzo dobre efekty przy stosunkowo niewielkich nakładach ze strony nauczyciela. Jest to możliwe w sytuacji odpowiedniej ilości pracy i nakładów włożonych w zdobywanie wiedzy i umiejętności przez studenta. Poza tą kluczową ze względu na efekty kształcenia relacją środowisko uczelni obejmuje również szereg innych relacji bezpośrednich i pośrednich pomiędzy interesariuszami. Wszystkie one mają wpływ na poziom satysfakcji różnych grup interesariuszy z efektów działań uczelni, a przez to na wynik pomiaru jakości usług uniwersyteckich.

Kolejny podrozdział (1.5) dotyczy natomiast zagadnień związanych z teorią interesariuszy. W ramach tej części najpierw omówiono podstawy teoretyczne oraz tło historyczne powstawania koncepcji interesariuszy wskazując na różnorodność definicji oraz różne rodzaje teorii interesariuszy (por. Tabela 47 i Tabela 48). Rozważania te pozwoliły na zaproponowanie autorskiej definicji interesariuszy, mieszczącej się w zakresie teorii menedżerskich, w odniesieniu do uczelni (osoby lub grupy zainteresowane wysokim poziomem jakości efektów działań uczelni, istotne z punktu widzenia zarządzania organizacją). Następnie na podstawie analizy literatury zaprezentowano listę potencjalnych interesariuszy uczelni wraz z przykładami kategoryzacji do różnych grup (Tabela 50). Omówiono również wyniki autorskiego badania na podstawie abstraktów artykułów odnoszących się do interesariuszy uczelni pozwalającego na wskazanie najpowszechniej wymienianych w literaturze istotnych dla uczelni grup interesariuszy (Tabela 51) oraz zaprezentowano propozycję kategoryzacji tych grup do rodzajów wg typologii Mitchella (Tabela 52). Następnie omówiono zagadnienia związane z kształtowaniem relacji z interesariuszami (rozdz. 1.5.2). Proces ten (por. Rysunek 23) ma swoje fundamenty w strategii organizacji natomiast rozpoczyna się analizą interesariuszy. W związku z tym zasadniczą część tego podrozdziału stanowi omówienie wybranych (kontekst uczelni) metod analizy interesariuszy (Tabela 53) i rekomendacji dotyczących kształtowania relacji z nimi oraz metod i kanałów komunikacji z interesariuszami (Tabela 54). W następnym podrozdziale (1.5.3) podsumowano dotychczasowe rozważania teoretyczne omawiając rolę interesariuszy w procesach zarządzania jakością uczelni w świetle wcześniej omówionych koncepcji zarządzania jakością oraz specyfiki środowiska usług uniwersyteckich. Przedstawiono także zestawienie porównawcze odnośnie do roli interesariuszy w zakresie wymagań oceny PKA oraz wymagań systemu zarządzania jakością organizacji edukacyjnej zgodnym z ISO 21001:2018 (Tabela 57). Ponadto zaprezentowano autorską propozycję modelu relacji wybranych czynników jakości usług uczelni technicznej związanych z satysfakcją interesariuszy (Rysunek 29) stanowiącą jednocześnie syntezę wniosków odnośnie do pomiaru jakości i roli interesariuszy, ale również podstawę do stworzenia koncepcji badań omówionych w kolejnych częściach niniejszej pracy.

