

Mirosław Łoboda System akredytacji szkoleń menedżerskich Stowarzyszenia Edukacji Menedżerskiej FORUM

Autor przedstawia istniejące systemy akredytacji szkół biznesu i ośrodków treningu menedżerskiego. Na tym tle omawia projekt samorządowego systemu akredytacyjnego opracowany przez Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej FORUM; analizuje jego przesłanki, założenia, przyjęte standardy i procedury akredytacyjne.

Postępowanie akredytacyjne rozpoczęto wobec trzech programów *Master of Business Administration* (MBA), zgłoszonych przez szkoły uczestniczące w *Porozumieniu szkół biznesu na rzecz jakości kształcenia*. Przewiduje się, że pierwsze decyzje o udzieleniu akredytacji zostaną podjęte późną wiosną 1995 r.

Akredytacja to swego rodzaju gwarancja jakości działalności edukacyjnej prowadzonej przez daną szkołę, udzielana zazwyczaj przez instytucję cieszącą się autorytetem. Instytucja udzielająca akredytacji, po zebraniu odpowiednich informacji o szkole lub realizowanym przez nią programie oraz dokonaniu ich wszechstronnej analizy i oceny, bierze na siebie odpowiedzialność za poziom określonego programu lub wszelkich form kształcenia oferowanych przez szkołę.

W tej sytuacji podstawowym warunkiem skuteczności działań akredytacyjnych jest wiarygodność instytucji udzielającej akredytacji, wynikająca z poprawności przyjętych przez nią zasad postępowania oraz trafności podjętych przez nią dotychczas decyzji. Podstawowym problemem, z jakim musi sobie poradzić instytucja udzielająca akredytacji jest dokonanie rzetelnej oceny szkoły lub realizowanych przez nią programów na podstawie kryteriów, których spełnienie zapewni wysoki poziom kształcenia w dłuższej perspektywie czasowej.

Funkcje instytucji akredytującej spełniają bardzo często agendy administracji państwowej (np. ministerstwa czy kuratoria), udzielające pozwoleń na prowadzenie działalności edukacyjnej i nadzorujące jej przebieg. Rolę organizacji akredytacyjnej może też pełnić samorząd zainteresowanych instytucji (zarówno prowadzących szkolenia, jak i korzystających z nich). Ten drugi wariant upowszechnił się zwłaszcza w działalności edukacyjnej prowadzonej na potrzeby biznesu. Wynika to z żywotnego zainteresowania praktyków gospodarczych możliwością korzystania z obiektywnej oceny usług szkoleniowych, istnienia mechanizmu weryfikującego poziom szkoleń i minimalizującego ryzyko nietrafnej decyzji, wiążącej się zazwyczaj z wysokimi nakładami. Środowiska biznesu są przy tym dość nieufne wobec spełniania tego rodzaju funkcji przez rozbudowane i obciążone dużą inercją struktury aparatu państwowego.

Systemy akredytacyjne na świecie

To właśnie presja odbiorców sprawiła, że w różnych krajach zaczęły się pojawiać samorządowe organizacje akredytacyjne oceniające poziom i jakość szkoleń prowadzonych przez szkoły biznesu oraz ośrodki treningu menedżerskiego.

Najstarszą i najbardziej znaną spośród nich jest American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB), założona w 1916 r. przez 14 przodujących szkół biznesu. Obecnie zrzesza ona ponad 800 szkół i firm zainteresowanych jakością kształcenia. Udzieliła dotychczas akredytacji 295 szkołom, opierając się na stale doskonalonych standardach jakości i zasadach postępowania oceniającego¹.

Podobną funkcję spełniają organizacje akredytacyjne działające w krajach europejskich, takie jak: CHAPITRE we Francji, ASFOR we Włoszech, AMBA w Wielkiej Brytanii czy Strategic Audit Unit – jednostka działająca w ramach European Foundation for Management Development. We wszystkich tych przypadkach mamy do czynienia z systemami akredytacyjnymi opartymi na zaangażowaniu i aktywności samych szkół (zainteresowanych potwierdzeniem wysokiej jakości prowadzonych przez siebie szkoleń) oraz przedsiębiorstw korzystających z ich usług. Organizacje te akredytują programy lub całe szkoły według podobnej, choć odmiennej w poszczególnych przypadkach procedury².

Przesłanki wprowadzenia akredytacji w Polsce

W Polsce próbę stworzenia tego rodzaju samorządowego systemu akredytacyjnego podjęło Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej FORUM. Stowarzyszenie to działa od lutego 1993 r. i skupia przedstawicieli ponad 20 szkół biznesu. Prowadzenie działalności akredytacyjnej jest jednym z jego głównych celów statutowych.

We wprowadzeniu akredytacji szkoleń menedżerskich Stowarzyszenie FORUM upatruje wiele korzyści. Ma ona przede wszystkim uporządkować rynek szkoleń poprzez standaryzację pojawiających się na nim produktów oraz zapewnić lepszą orientację potencjalnym klientom szkół biznesu, zwłaszcza w sytuacji, gdy nie ma ogólnie uznawanego modelu edukacji menedżerskiej. Akredytacja sprzyjać też będzie upowszechnianiu wzorcowych programów i metod kształcenia, promując dobre szkoły i nadając im odpowiednią markę. Chęć uzyskania akredytacji powinna skłaniać szkołę do większej dbałości o jakość kształcenia, przebieg zaś procesu akredytacyjnego może zmobilizować jej kadrę do dokonania modyfikacji programów, pomóc w zdefiniowaniu problemów trapiących szkołę czy wreszcie spełnić rolę swoistego katalizatora zmian, które być może rozważano, ale nie zdecydowano się ich wprowadzić.

¹ Dokładny opis standardów oraz zasad akredytacji AACSB zawierają broszury wydawane co roku przez tę organizację: „AACSB Candidacy: A Voluntary Assistance Partnership”; „Achieving Quality and Continuous Improvement – Guidance for Self-Evaluation” oraz „Peer Review Process Manual”.

² Materiały z konferencji: *EFMD Round Table on Quality Standards and Assessment in European Management Education*, Bruksela, 10 marca 1993 r.

Założenia systemu akredytacyjnego SEM FORUM

Prace nad systemem akredytacyjnym SEM FORUM, poprzedzone środowiskową dyskusją, rozpoczęto wiosną 1994 r.³ Z inicjatywy czterech szkół biznesu działających pod patronatem brytyjskiego Funduszu *Know-How* opracowana została wstępna wersja standardów jakości i zasad prowadzenia działalności akredytacyjnej dotyczących dwóch typów programów kształcenia menedżerskiego przeznaczonych dla menedżerów-praktyków:

- 1) dwuletniego programu *Master of Business Administration*;
- 2) rocznego programu „Studium Menedżerskie”.

Rozwiązania wypracowane w gronie czterech szkół zostały zaprezentowane pozostałym członkom FORUM na konferencji „Standardy jakości w kształceniu menedżerów” zorganizowanej w Kazimierzu w dniach 17-18 czerwca 1994 r. Zyskały one ich akceptację, co w efekcie doprowadziło do podpisania w Warszawie w dniu 4 lipca 1994 r. *Porozumienia szkół biznesu na rzecz jakości kształcenia*. Głównymi celami *Porozumienia* działającego w ramach SEM FORUM są: uzgodnienie i upowszechnienie standardów jakości kształcenia oraz stworzenie systemu akredytacji programów i szkół.

Konstrukcja przyjętego przez *Porozumienie* systemu akredytacyjnego opiera się na następujących założeniach:

- 1) akredytowane będą programy, a nie szkoły;
- 2) działalność akredytacyjną będzie prowadzić Komisja Akredytacyjna powołana przez Zarząd SEM FORUM oraz szkoły – sygnatariuszy *Porozumienia*, które poddadzą swe programy ocenie;
- 3) procedura akredytacyjna składać się będzie z trzech podstawowych przedsięwzięć:
 - samooceny dokonywanej przez szkołę,
 - oceny zespołu składającego się z przedstawicieli innych szkół (tzw. *peer review*),
 - decyzji o akredytacji podejmowanej przez Komisję Akredytacyjną na podstawie zgromadzonych informacji.

Przedmiot akredytacji

Za akredytowaniem programów, a nie instytucji szkolących przemawia fakt, iż większość działających w Polsce szkół biznesu to instytucje jeszcze młode, o nie wykształconej do końca tożsamości, działające w bardzo burzliwym otoczeniu. Trudno byłoby je obiektywnie ocenić, a także bezbłędnie wyrokować, czy będą w stanie zapewnić odpowiednio wysoki poziom wszystkich podejmowanych przez siebie form kształcenia.

Ocena samego programu jest zazwyczaj łatwiejsza niż ocena całej instytucji, opiera się bowiem na bardziej wymiernych kryteriach, dotyczy węższego obszaru zagadnień, w większym stopniu uwzględnia wyniki bezpośrednich obserwacji i opiera się na informacjach możliwych do uzyskania w stosunkowo krótkim czasie. W istocie jest to również ocena instytucji, tyle że dokonywana przez pryzmat konkretnego wycinka jej działalności. Pojęcie prog-

³ Ślady tej dyskusji można odnaleźć w materiałach z konferencji:

Szkoły biznesu – osiągnięcia i perspektywy, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź, listopad 1993;
Rola pomocy zagranicznej w procesie reformowania polskiego systemu edukacji menedżerskiej,
Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, Fundusz Współpracy, Popowo, grudzień 1993.

ramu jest tu rozumiane dość szeroko – obejmuje ono nie tylko treści przekazywane podczas procesu edukacyjnego, ale także jego organizację i zastosowane metody.

Przewiduje się, iż w przyszłości akredytacja udzielana będzie poszczególnym szkołom, wymaga to jednak czasu, który pozwoli na zebranie odpowiednich doświadczeń zarówno przez instytucję akredytującą, jak i przez same szkoły.

Standardy jakości

Przyjęto, że akredytacja udzielana będzie na podstawie standardów odnoszących się do ośmiu najważniejszych aspektów realizacji programu: minimum programowego, kryteriów przyjęć słuchaczy, organizacji procesu nauczania, systemu ocen słuchaczy, zasad doboru i oceny kadry nauczającej, zasad rozwoju programu oraz warunków studiowania⁴.

Minimum programowe

Minimum programowe zawiera zestaw podstawowych treści z 8-9 przedmiotów niezbędnych dla ukształtowania wiedzy i umiejętności absolwenta kursu MBA czy Studium Menedżerskiego. Przyjęto, że minimalna liczba godzin zajęć z każdego z objętych minimum przedmiotów wynosić będzie 36 (MBA) i 20 (SM). Zakłada się przy tym, że zajęcia prowadzone w szkole będą uzupełniane pracą własną słuchaczy. Minimalny czas nauczania na kursie MBA ma wynosić 400 godzin (plus 1200 godzin pracy własnej studentów), a na Studium Menedżerskim – 200 godzin (plus 200 godzin pracy własnej).

Kryteria przyjęć słuchaczy

Dla programu MBA ustalono następujące kryteria przyjęć: ukończone studia wyższe, praktyka zawodowa, znajomość języka obcego w stopniu umożliwiającym studiowanie literatury w tym języku oraz predyspozycje menedżerskie i motywacja do ukończenia studiów w terminie.

W przypadku Studium Menedżerskiego kandydaci mogą legitymować się wykształceniem średnim, popartym minimum 2-letnią praktyką zawodową, nie są natomiast sprawdzane ich umiejętności językowe.

Organizacja procesu nauczania

Standardy w tym obszarze dotyczą: wykorzystania w procesie dydaktycznym aktywizujących metod nauczania, liczby osób w grupie (umożliwiającej bezpośredni kontakt z wykładowcą i aktywny udział w dyskusjach), maksymalnego dziennego wymiaru zajęć (6 godzin lekcyjnych w systemie wieczorowym i 10 godzin w systemie całodziennym), zapewnienia słuchaczom możliwości konsultacji z wykładowcami oraz dostarczania im materiałów szkoleniowych.

⁴ Zestaw standardów jakości dotyczących programu
Master of Business Administration, Stowarzyszenie Edukacji Menedżerskiej FORUM, Warszawa 1994.

System oceny słuchaczy

W myśl przyjętych standardów ocena słuchaczy dokonywana jest na podstawie pisemnych prac kontrolnych i pracy końcowej, mającej charakter projektu związanego z praktyką gospodarowania. System oceny studentów jest nadzorowany przez tzw. egzaminatora zewnętrznego – specjalistę z zewnątrz zatrudnianego przez szkołę. Ma on w sposób obiektywny oceniać poprawność ocen stawianych przez wykładowców, konsultować tematy prac, uczestniczyć w postępowaniu odwoławczym. Końcowej oceny i klasyfikacji studentów dokonuje Rada Egzaminacyjna, składająca się z przedstawicieli dyrekcji szkoły, kierownika programu, wykładowców i egzaminatora zewnętrznego.

Zasady doboru i oceny kadry nauczającej

Przyjęte standardy wymagają, by kadra nauczająca, oprócz dobrej orientacji w określonej dziedzinie wiedzy, posiadała dobrą znajomość praktyki gospodarowania (zdobytą poprzez własne doświadczenia lub w trakcie działalności doradczej) oraz odpowiednie umiejętności pedagogiczne (głównie w zakresie komunikowania się i wykorzystywania nowoczesnych technik szkoleniowych). Wykładowcy powinni być poddawani systematycznej ocenie przez kierownictwo szkoły. W procedurze tej powinny zostać uwzględnione wyniki ocen uzyskanych przez wykładowcę u słuchaczy.

Szkoła powinna zapewnić swoim wykładowcom możliwość stałego rozwoju zawodowego poprzez umożliwienie im uczestnictwa w szkoleniach, stażach, seminariach itp.

Rozwój programu

Szkoła powinna dbać o rozwój i ciągle doskonalenie programu. Za realizację tego zadania odpowiedzialna jest Rada Programu, składająca się z przedstawicieli kierownictwa szkoły, wykładowców, praktyków i słuchaczy.

Warunki studiowania

Standardy w tym obszarze obligują szkołę do dysponowania stałymi, odpowiednio wyposażonymi pomieszczeniami dydaktycznymi, laboratorium komputerowym, sprzętem do kopiowania i publikowania materiałów szkoleniowych, biblioteką dostępną codziennie dla słuchaczy oraz zapleczem gospodarczym umożliwiającym serwowanie napojów w czasie przerw w zajęciach.

Zasady administrowania programem

Przyjmuje się, iż każdy kurs powinien mieć swojego kierownika merytorycznego i organizacyjnego. Powinna też być prowadzona wystarczająco szczegółowa dokumentacja realizacji programu.

*

Generalnie przyjęto założenie, że opisane wyżej standardy stanowią jedynie minimum wymagań jakościowych. Każda szkoła może te wymagania zaostrzyć według swego uznania i posiadanych możliwości. Szkoła chcąc uzyskać akredytację swojego programu nie może jednak nie spełniać któregoś z przyjętych kryteriów.

Realizatorzy działalności akredytacyjnej

Funkcjonowanie systemu akredytacyjnego opiera się na trzech ogniwach: *Porozumieniu szkół biznesu na rzecz jakości kształcenia*, powoływanej przez nie Komisji Akredytacyjnej oraz zespołach oceniających tworzonych *ad hoc* do oceny poszczególnych programów.

Walne Zgromadzenie *Porozumienia* ustala ogólne zasady prowadzenia działalności akredytacyjnej, wyznacza budżet przedsięwzięć akredytacyjnych, powołuje członków Komisji Akredytacyjnej oraz rozpatruje odwołania od podjętych przez nią decyzji.

Właściwą działalność akredytacyjną prowadzi Komisja Akredytacyjna, powołana przez członków *Porozumienia* oraz Zarząd SEM FORUM. Komisja nadzoruje przebieg postępowania akredytacyjnego oraz podejmuje ostateczną decyzję o przyznaniu programowi akredytacji lub pozbawieniu go jej.

Do szczegółowej oceny merytorycznej poszczególnych programów Komisja będzie powoływać zespoły oceniające, składające się z przedstawicieli innych szkół oraz reprezentantów świata biznesu.

Ocena dokonana przez zespół oraz sformułowana na jej podstawie opinia (rekomendacja) stanowią główne przesłanki do podjęcia ostatecznej decyzji o udzieleniu akredytacji przez Komisję. Ocena zespołu dokonywana jest na podstawie szczegółowej analizy danych zawartych w kwestionariuszu samooceny oraz wyników wizytacji przeprowadzonej w szkole.

Procedura akredytacyjna

Przy ustalaniu zasad przebiegu postępowania akredytacyjnego oparto się na doświadczeniach organizacji akredytacyjnych innych krajów. Przyjęto stosowany w większości przypadków schemat postępowania, w myśl którego podstawą decyzji o przyznaniu akredytacji jest dokonanie przez szkołę tzw. samooceny, a następnie przeprowadzenie oceny zewnętrznej przez specjalnie do tego celu powołany zespół, składający się z przedstawicieli innych szkół (tzw. *peer review*).

Procedura postępowania akredytacyjnego przyjęta przez SEM FORUM obejmuje 6 etapów:

1. Zgłoszenie programu do akredytacji

Szkoła zainteresowana uzyskaniem akredytacji nawiązuje kontakt z Sekretariatem Komisji Akredytacyjnej i wypełnia specjalny formularz aplikacyjny. Informacje w nim zawarte stają się podstawą do podjęcia przez Komisję Akredytacyjną decyzji o rozpoczęciu postępowania akredytacyjnego. Równocześnie powoływany jest 3-osobowy zespół oceniający do przeprowadzenia oceny programu i wizytacji szkoły.

2. Ocena programu przez samą szkołę

Szkoła dokonuje oceny prowadzonego przez siebie programu na podstawie specjalnie skonstruowanego kwestionariusza. Analizuje różne aspekty programu i przeprowadza wstępną ocenę spełnienia przez siebie standardów jakości przyjętych przez SEM FORUM.

3. Przygotowanie wizytacji szkoły

Informacje zgromadzone przez szkołę podczas samooceny stanowią punkt wyjścia dla pracy zespołu oceniającego. Zespół ustala, jakich informacji mu brakuje i które problemy wymagają dokładniejszego zbadania podczas wizytacji. Zapotrzebowanie na informacje zostaje przekazane kierownictwu szkoły i staje się podstawą ustalenia szczegółowego programu wizytacji zespołu w szkole.

4. Przeprowadzenie wizytacji szkoły przez zespół oceniający

Program 2-dniowej wizytacji powinien obejmować spotkania oraz dyskusje z kierownictwem szkoły, jej wykładowcami i słuchaczami, a także analizę dokumentacji.

5. Przygotowanie raportu oceniającego wraz z rekomendacją

Po przeprowadzeniu wizytacji zespół oceniający przygotowuje raport zawierający całościową ocenę programu. Zespół jest również zobowiązany do wyrażenia swojej opinii w sprawie przyznania programowi akredytacji przez Komisję Akredytacyjną. Szkoła ma prawo przedstawić Komisji Akredytacyjnej swój komentarz do raportu zespołu oceniającego.

6. Podjęcie decyzji o akredytacji programu

Na podstawie opinii zespołu oceniającego oraz dokumentacji zebranej podczas postępowania akredytacyjnego Komisja Akredytacyjna podejmuje decyzję o udzieleniu (bądź nieudzieleniu) programowi akredytacji. Wdrożenie przez szkołę ewentualnych zaleceń Komisji jest nadzorowane przez Sekretariat Komisji.

Wdrażanie systemu

Wdrażanie systemu akredytacyjnego zapoczątkowano podpisaniem w dniu 4 lipca 1994 r. *Porozumienia szkół biznesu na rzecz jakości kształcenia*. W październiku tego roku Walne Zgromadzenie *Porozumienia* przyjęło ostateczną wersję regulaminu funkcjonowania systemu i powołało 16-osobową Komisję Akredytacyjną. W jej skład weszli reprezentanci 12 szkół – sygnatariuszy *Porozumienia* oraz praktycy i wykładowcy delegowani przez Zarząd SEM FORUM.

Na swym inauguracyjnym posiedzeniu Komisja podjęła decyzję o rozpoczęciu postępowania akredytacyjnego wobec trzech programów MBA zgłoszonych przez szkoły uczestniczące w *Porozumieniu*. Zainteresowane szkoły przystąpiły do przeprowadzania samooceny.

Przewiduje się, iż pierwsze decyzje o udzieleniu akredytacji zostaną podjęte późną wiosną 1995 r. Równocześnie w ramach SEM FORUM rozpoczęto opracowywanie standardów jakości dotyczących licencjatu z zarządzania i marketingu.

Słabości akredytacji

Akredytacja nie jest mechanizmem idealnym. Jej stosowanie, oprócz niewątpliwych korzyści, niesie ze sobą wiele zagrożeń, z którymi należy się liczyć, zwłaszcza wtedy, gdy jest ona wprowadzana w zupełnie nowym środowisku. Oto najważniejsze z nich:

● Działalność akredytacyjna może powodować nadmierną unifikację programów. Wprowadzając dużą liczbę szczegółowych standardów, możemy zarazem ograniczyć różnorodność podejść i metod, zniszczyć oryginalność i неповtarzalność programów tworzonych przez różne ośrodki oraz zespoły.

● Decyzja o akredytacji opiera się z konieczności na dość powierzchownej ocenie programu/szkoły. Zawsze jest to spojrzenie z zewnątrz, ogląd dokonywany w ograniczonym czasie, przy ryzyku wykorzystania specjalnie spreparowanych informacji.

● Istnieje naturalna tendencja do korzystania podczas oceny służącej akredytacji z kryteriów formalnych, łatwych do zmierzenia i porównania. Nie zawsze te najłatwiej mierzalne kryteria są rzeczywiście istotne dla końcowej jakości. Dlatego też może się zdarzyć, że program spełniający owe łatwe kryteria niekoniecznie musi być programem dobrym.

● Działalność akredytacyjna, jak każda działalność związana z dokonywaniem ocen, obarczona jest grzechem subiektywizmu. W przypadku prowadzenia jej przez rozbudowaną instytucję zostanie on dodatkowo spotęgowany zmiennym składem osobowym poszczególnych zespołów oceniających.

● Postępowanie oceniające często niesie ze sobą ryzyko ujawnienia sekretów „technologicznych” danej szkoły, *know-how* mającego decydujące znaczenie dla jej pozycji na rynku.

● Istnieje niebezpieczeństwo przekształcenia się rzetelnej, obiektywnej oceny w działalność pozorną, opartą na kryteriach pozamerytorycznych i tendencyjnym podejściu.

Słabości akredytacji mogą wystąpić ze szczególną siłą, gdy jest ona źle zorganizowana lub opiera się na niewłaściwych zasadach. Mimo swoich słabości, akredytacja jest jednak powszechnie uznawana za najskuteczniejszą metodę gwarantowania odpowiedniego poziomu kształcenia. Dlatego też zastosowanie jej w warunkach polskich może być bardzo korzystne dla dalszego rozwoju systemu szkoleń menedżerskich. Większość płynących z niej korzyści może stanowić skuteczne remedium na bolączki i problemy występujące obecnie na polskim rynku szkoleń. Świadomość tego wśród instytucji kształcących na potrzeby biznesu jest coraz bardziej powszechna. System akredytacji jest oczekiwany i szkoły zdają sobie sprawę, że będą musiały się do niego dostosować.

Podstawową trudność stanowi tu brak doświadczeń i tradycji w stosowaniu tego rodzaju rozwiązania. Czy jest jednak możliwe pokonanie tej trudności w inny sposób niż przez wdrożenie i zweryfikowanie w praktyce konkretnego systemu akredytacji?

Aneks

1. Zasady działania Komisji Akredytacyjnej

1. Komisja Akredytacyjna nadzoruje przebieg postępowania akredytacyjnego oraz podejmuje ostateczną decyzję o nadaniu lub pozbawieniu akredytacji.

2. Komisję Akredytacyjną powołuje Walne Zgromadzenie *Porozumienia*. W skład pierwszej Komisji Akredytacyjnej wchodzi reprezentanci każdej ze szkół-sygnatariuszy *Porozumienia*, prezes Zarządu SEM FORUM oraz trzy osoby zaproszone przez Zarząd SEM FORUM.

Członkowie Komisji sprawują swoje mandaty osobiście.

Pierwsza Komisja Akredytacyjna powołana jest na 1 rok, następne – na okresy 3-letnie.

3. Komisja Akredytacyjna wybiera ze swego składu w tajnym głosowaniu przewodniczącego i wiceprzewodniczącego.

4. Komisja Akredytacyjna zbiera się 2-4 razy w roku. Jej posiedzenia zwołuje przewodniczący lub (w razie jego nieobecności) wiceprzewodniczący Komisji. Nadzwyczajne posiedzenie Komisji zwołuje w uzasadnionych przypadkach przewodniczący na wniosek co najmniej 1/5 składu Komisji.

5. Do ważności obrad Komisji konieczna jest obecność połowy jej pełnego składu.

6. Co najmniej 14 dni przed terminem posiedzenia Komisji jej członkowie powinni otrzymać program posiedzenia oraz wszelkie materiały związane z zagadnieniami stanowiącymi przedmiot obrad.

7. Do podstawowych zadań Komisji należy:

- decydowanie o rozpoczęciu postępowania akredytacyjnego;
- ustalanie składu zespołów oceniających;
- podejmowanie decyzji o udzieleniu programowi akredytacji/reakredytacji;
- podejmowanie decyzji o pozbawieniu programu akredytacji;
- zatwierdzanie i interpretowanie standardów jakości.

7.1. Decyzję o rozpoczęciu postępowania akredytacyjnego Komisja podejmuje na wniosek zainteresowanej szkoły, po rozpatrzeniu złożonego przez nią formularza aplikacyjnego, zweryfikowanego od strony formalnej przez Sekretariat Komisji. W wyniku pozytywnej decyzji Komisji szkoła otrzymuje do wypełnienia kwestionariusz samooceny programu. Przygotowanie kwestionariusza może konsultować z Sekretariatem Komisji.

7.2. Podczas tego samego posiedzenia Komisja Akredytacyjna ustala skład zespołu oceniającego. Skład zespołu ustalany jest w głosowaniu tajnym spośród kandydatów zgłoszonych na danym posiedzeniu przez członków Komisji. Komisja decyduje o tym, kto będzie pełnił funkcję przewodniczącego danego zespołu.

7.3. Decyzja o akredytacji/reakredytacji podejmowana jest przez Komisję Akredytacyjną na podstawie:

- oceny programu dokonanej przez zespół oceniający oraz rekomendacji zawartej w raporcie oceniającym;
- informacji zawartych w kwestionariuszu samooceny programu;
- informacji uzyskanych bezpośrednio od przedstawicieli szkoły.

Decyzja o akredytacji/reakredytacji programu wymaga uzyskania 2/3 głosów osób uczestniczących w posiedzeniu Komisji.

Komisja ponosi pełną odpowiedzialność za udzielenie (lub nieudzielenie) programowi akredytacji. Jej decyzja nie musi być zbieżna z opinią zespołu oceniającego.

7.4. Decyzja o pozbawieniu programu akredytacji podejmuje ją jest przez Komisję Akredytacyjną po uzyskaniu przez nią pewności, że akredytowany uprzednio program nie spełnia wymaganych standardów. W tym celu specjalny zespół powołany przez Komisję powinien przeprowadzić postępowanie wyjaśniające.

7.5. Komisja Akredytacyjna ostatecznie zatwierdza uzgodnione przez szkoły–członków *Porozumienia* standardy jakości dotyczące różnych typów programów oraz, w miarę potrzeby, dokonuje ich interpretacji.

8. Za udział w posiedzeniach Komisji Akredytacyjnej jej członkowie otrzymują wynagrodzenie, którego wysokość ustala corocznie Walne Zgromadzenie *Porozumienia*.

9. Zarząd SEM FORUM powołuje Sekretariat Komisji Akredytacyjnej, do którego podstawowych obowiązków należy:

- organizowanie pracy Komisji i obsługa administracyjna jej działalności;
- organizowanie pracy zespołów oceniających;
- gromadzenie dokumentacji związanej z akredytacją;
- nawiązywanie kontaktów ze szkołami zainteresowanymi akredytacją;
- nadzorowanie wdrażania decyzji i zaleceń Komisji Akredytacyjnej;
- programowanie działań związanych z podnoszeniem poziomu jakości szkoleń i systemem ich akredytacji, promowanie misji *Porozumienia*.

Koszty funkcjonowania Sekretariatu Komisji pokrywane są z budżetu *Porozumienia*.

2. Zasady działania zespołu oceniającego

1. Zespół oceniający powoływany jest w celu dokonania wszechstronnej oceny programu przedstawionego do akredytacji oraz stwierdzenia, czy spełnia on wymogi określone w obowiązującym zestawie standardów jakości.

2. Ocena dokonana w tym zakresie przez zespół oceniający i wyrażona na jej podstawie opinia (rekomendacja) stanowią główne przesłanki do podjęcia ostatecznej decyzji akredytacyjnej przez Komisję Akredytacyjną.

3. Zespół oceniający ponosi odpowiedzialność za stwierdzenie, czy informacje o programie przedstawione przez szkołę znajdują potwierdzenie w faktach.

4. Zespół oceniający powołuje się do oceny danego programu (ewentualnie kilku programów zgłoszonych do akredytacji przez tę samą szkołę).

5. Do podstawowych zadań zespołu oceniającego należy:

- ustalenie faktów, na których podstawie zostanie sformułowana ocena i podjęta decyzja o akredytacji programu;
- na podstawie ustalonych faktów dokonanie oceny stopnia, w jakim przestrzegane są uzgodnione standardy jakości;
- stwierdzenie, iż wypełnianie przez szkołę standardów przyczynia się do wysokiej jakości prowadzonych przez nią szkoleń;
- udzielenie (lub nieudzielenie) rekomendacji programowi przedstawionemu do akredytacji.

6. Zadania te zespół realizuje poprzez:

- dokładną analizę kwestionariusza samooceny przygotowanego przez szkołę;
- ustalenie informacji potrzebnych do przeprowadzenia oceny i wydania rekomendacji;
- przeprowadzenie wizytacji szkoły;
- przygotowanie, na podstawie zdobytego rozeznania, raportu oceniającego wraz z odpowiednią opinią.

7. Najistotniejszym zadaniem stojącym przez zespołem oceniającym jest przeprowadzenie wizytacji szkoły. W jej trakcie zespół powinien odbyć spotkania z: kierownictwem szkoły, przedstawicielami jej Rady Programowej, wykładowcami, studentami, reprezentantami instytucji wspierających szkołę i korzystających z jej usług.

Podczas wizytacji w szkole zespół oceniający powinien również zapoznać się z warunkami, w jakich realizowany jest proces dydaktyczny: pomieszczeniami dydaktycznymi, biblioteką, pracownikami komputerowymi, pomieszczeniami rekreacyjnymi itp.

Zespół oceniający powinien mieć również wgląd w dokumentację szkoły w stopniu umożliwiającym stwierdzenie zgodności ze stanem faktycznym osiągnięć deklarowanych przez szkołę.

8. Końcowym efektem pracy zespołu oceniającego powinien być raport oceniający, zawierający ocenę programu oraz jego rekomendację. Schemat raportu zawiera załącznik 4. Ostateczna wersja raportu powinna być gotowa w ciągu 14 dni od zakończenia wizytacji w szkole, ale jego wersja robocza powinna powstać jeszcze w trakcie jej trwania.

9. W wyniku przeprowadzonej oceny zespół udziela programowi rekomendacji, która powinna być wzięta pod uwagę przy podejmowaniu decyzji o akredytacji programu przez Komisję Akredytacyjną.

Opinia zespołu oceniającego w tej kwestii może mieć formę:

a) Udzielenia rekomendacji

Zespół stwierdza, że oceniany program w pełni odpowiada wymaganiom przyjętego zestawu standardów jakości i może być akredytowany przez Komisję Akredytacyjną.

b) Udzielenia rekomendacji warunkowej

Zespół rekomenduje akredytację, ale po spełnieniu przez szkołę określonych warunków. Warunki te muszą być bardzo precyzyjnie określone w raporcie oceniającym. By uzyskać akredytację programu, szkoła powinna przedstawić Komisji Akredytacyjnej w wiarygodny sposób, jak udało się jej spełnić stawiane warunki.

c) Zalecenia odroczenia akredytacji

Zespół nie widzi możliwości udzielenia natychmiastowej rekomendacji i uważa, że usunięcie przez szkołę zauważonych nieprawidłowości będzie wymagać dłuższego czasu. Po upływie roku szkoła może się starać o uzyskanie akredytacji w trybie uproszczonym (ten sam zespół oceniający przygotowuje raport oceniający uzupełniający);

d) Zalecenia nieudzielenia akredytacji

Zespół nie widzi możliwości akredytowania programu z uwagi na duże odstępstwa od uzgodnionych standardów jakości.

10. Zespół oceniający jest powoływany przez Komisję Akredytacyjną spośród kandydatów zgłoszonych uprzednio przez szkoły-sygnatariuszy *Porozumienia* oraz Zarząd SEM FORUM.

11. Eksperci-kandydaci do pracy w zespołach oceniających mogą rekrutować się spośród: kadry kierowniczej szkół biznesu, doświadczonych wykładowców, nauczycieli akademickich i przedstawicieli biznesu. Są oni powoływani przez Komisję Akredytacyjną na 3 lata. Przed rozpoczęciem działalności powinni zostać zapoznani ze standardami jakości i zasadami postępowania akredytacyjnego. Powinni również wziąć udział w seminarium poświęconym jednolitej interpretacji kryteriów oceny.

12. Komisja Akredytacyjna ustala skład zespołu oceniającego w głosowaniu tajnym, wybierając spośród zgłoszonych kandydatów przewodniczącego zespołu oceniającego i dwóch pozostałych członków.

13. Pracą zespołu oceniającego kieruje jego przewodniczący. Reprezentuje on zespół w kontaktach z ocenianą szkołą i Komisją Akredytacyjną.

14. Za przeprowadzenie oceny programu członkowie zespołu oceniającego otrzymują wynagrodzenie, którego wysokość ustala Komisja Akredytacyjna.

15. Koszty ponoszone przez zespół oceniający w związku z wizytacją szkoły (przejazd, zakwaterowanie, wyżywienie) są pokrywane z budżetu *Porozumienia*.

16. Przebieg pracy zespołu oceniającego jest następujący:

16.1. Członkowie zespołu oceniającego zapoznają się z przygotowanym przez szkołę kwestionariuszem samooceny programu.

16.2. Przewodniczący zwołuje pierwsze posiedzenie zespołu oceniającego, podczas którego zbiera opinie wszystkich członków zespołu na temat zawartości kwestionariusza, ich sugestie co do uzupełniających informacji, które powinny być dostarczone, oraz problemów wymagających dodatkowego zbadania podczas wizytacji w szkole. W czasie tego spotkania ustala się również harmonogram pracy zespołu.

16.3. Na podstawie zebranych opinii przewodniczący zespołu oceniającego sporządza list do kierownictwa szkoły potwierdzający lub odwołujący wizytację zespołu. Odwołanie wizytacji może nastąpić po uzyskaniu jednomyślnej opinii wszystkich członków zespołu co do niespełniania przez program wymagań określonych w zestawie standardów.

List odwołujący wizytację, z uzasadnieniem tej decyzji, przekazywany jest równocześnie do zainteresowanej szkoły oraz do przewodniczącego Komisji Akredytacyjnej. Szkoła może jednak zażądać przeprowadzenia wizytacji mimo negatywnej opinii zespołu oceniającego.

Jeśli nie ma przeszkód w odbyciu wizytacji, w liście przewodniczącego zespołu oceniającego potwierdzającym wizytę powinny znaleźć się:

- szczegółowe oczekiwania zespołu związane z planowaną wizytacją (m.in. problemy, które będą dyskutowane; osoby, z którymi zespół chciałby się spotkać itp.);
- zagadnienia poruszane w kwestionariuszu samooceny, które wydają się niejasne, sprzeczne czy niekompletne;
- wykaz informacji, które powinny być udostępnione zespołowi podczas wizytacji w szkole;
- wykaz informacji do uzupełnienia danych z kwestionariusza samooceny (informacje te mogą być dostarczone jeszcze przed wizytacją lub w trakcie jej trwania);
- rodzaje dokumentów, z jakimi zespół będzie chciał się zapoznać podczas wizytacji;
- proponowany szczegółowy program wizytacji.

List potwierdzający wizytację powinien zostać dostarczony do szkoły co najmniej 30 dni przed jej rozpoczęciem.

16.4. Zespół oceniający przeprowadza 2-dniową wizytację w szkole. Członkowie zespołu ustalają na wstępie podział zadań w związku z przygotowaniem końcowego raportu oceniającego.

Podczas wstępnego spotkania zespołu z kierownictwem szkoły jego przewodniczący przedstawia cele procesu akredytacji oraz zadania stojące przed zespołem oceniającym, sygnalizuje problemy wynikające z wstępnej analizy zebranych dotychczas danych oraz uzgadnia szczegółowy program wizytacji.

Program wizytacji powinien obejmować spotkania i dyskusje z osobami wskazanymi przez zespół oceniający, analizę dokumentacji, zapoznanie się z warunkami realizacji procesu dydaktycznego oraz pracę własną zespołu.

Obowiązek zapewnienia członkom zespołu warunków do sprawnego i niezakłóconego przeprowadzenia spoczywającej na nich misji spoczywa na kierownictwie wizytowanej szkoły.

Podczas końcowego spotkania z kierownictwem szkoły zespół oceniający powinien przedstawić swoje wstępne spostrzeżenia, wnioski i wątpliwości. Jeśli to możliwe, powinien również ujawnić swoje stanowisko w kwestii udzielenia ocenianemu programowi rekomendacji (lub jej nieudzielenia).

16.5. W ciągu 14 dni od zakończenia wizytacji w szkole zespół oceniający przygotowuje raport oceniający. Kopie raportu otrzymują: kierownictwo szkoły, przewodniczący Komisji Akredytacyjnej, Sekretariat *Porozumienia*.

16.6. Szkoła ma prawo załączenia własnego komentarza do stwierdzeń i ocen zawartych w raporcie oceniającym. Komentarz ten powinien być przedstawiony Komisji Akredytacyjnej łącznie z tekstem raportu.

3. Schemat raportu oceniającego

1. Wprowadzenie

1.1. Opis działalności zespołu oceniającego (jego skład, daty i przebieg kontaktów ze szkołą, program wizytacji itp.).

1.2. Charakterystyka szkoły.

1.3. Syntetyczny opis ocenianego programu.

2. Wypunktowanie faktów, które wzięto pod uwagę przy ocenie każdego ze standardów.

3. Sumaryczna ocena silnych i słabych stron programu w zakresie poszczególnych standardów.

4. Ogólna ocena i rekomendacja zespołu oceniającego.

4.1. Ocena jakości programu i mechanizmów zapewniających jego stałe doskonalenie.

4.2. Podkreślenie mocnych stron programu i tych jego właściwości, które mogą być zalecane innym szkołom.

4.3. Wskazanie słabych stron programu i problemów, które szkoła musi rozwiązać przed uzyskaniem akredytacji.

4.4. Udzielenie rekomendacji programowi (ewentualnie wskazanie warunków, na jakich rekomendacja zostaje udzielona).

5. Zalecenia zespołu oceniającego w zakresie dalszego rozwijania programu i jego doskonalenia.

Sekretariat Komisji służy pomocą w interpretowaniu poleceń kwestionariusza i wyjaśnianiu ewentualnych wątpliwości przy przygotowywaniu materiałów do samooceny.

4. Schemat procedury akredytacyjnej

1. Zgłoszenie programu do akredytacji

1.1. Szkoła okazuje zainteresowanie akredytacją swojego programu, nawiązuje kontakt z Sekretariatem Komisji Akredytacyjnej.

1.2. Sekretariat Komisji informuje szkołę o warunkach akredytacji, dostarcza jej do wypełnienia formularz aplikacyjny.

1.3. Szkoła wypełnia formularz aplikacyjny i przekazuje go do Sekretariatu Komisji.

1.4. Wniosek szkoły o rozpoczęcie postępowania akredytacyjnego staje na najbliższym posiedzeniu Komisji Akredytacyjnej.

1.5. Komisja Akredytacyjna podejmuje decyzję o rozpoczęciu postępowania akredytacyjnego i powołuje zespół oceniający.

1.6. Szkoła uiszcza opłatę akredytacyjną i otrzymuje do wypełnienia kwestionariusz samooceny.

2. Ocena programu przez samą szkołę

2.1. Szkoła przygotowuje opis programu na podstawie kwestionariusza samooceny.

2.2. Sekretariat Komisji służy pomocą w interpretowaniu poleceń kwestionariusza i wyjaśnianiu ewentualnych wątpliwości przy przygotowywaniu materiałów do samooceny.

2.3. Wypełniony kwestionariusz samooceny zostaje przekazany zespołowi oceniającemu za pośrednictwem Sekretariatu Komisji.

3. Przygotowanie wizytacji szkoły

3.1. W ciągu 30 dni od otrzymania wypełnionego kwestionariusza samooceny przewodniczący zespołu oceniającego zwołuje pierwsze posiedzenie zespołu, podczas którego:

- członkowie zespołu wyrażają swoje opinie na temat zawartości kwestionariusza;
- ustala się brakujące informacje, które szkoła powinna dostarczyć przed wizytacją i podczas jej trwania;
- identyfikuje się problemy wymagające dokładnego zbadania podczas wizytacji;
- ustala się harmonogram dalszej pracy zespołu.

3.2. Na podstawie zebranych opinii przewodniczący zespołu oceniającego w liście do kierownictwa zainteresowanej szkoły potwierdza lub odwołuje wizytację zespołu. List odwołujący wizytację, z uzasadnieniem tej decyzji, przekazywany jest równocześnie do przewodniczącego Komisji Akredytacyjnej.

List potwierdzający wizytację powinien być dostarczony do szkoły co najmniej 30 dni przed jej rozpoczęciem i powinien zawierać szczegółowe oczekiwania zespołu dotyczące przebiegu wizytacji.

3.3. Kierownictwo szkoły zobowiązane jest dokonać wszelkich niezbędnych uzgodnień dotyczących przygotowania wizytacji zespołu oceniającego z Sekretariatem Komisji Akredytacyjnej.

4. Przeprowadzenie wizytacji szkoły przez zespół oceniający

4.1. Wizytacja rozpoczyna się od spotkania z kierownictwem szkoły, podczas którego ustala się cele i szczegółowy program wizytacji.

4.2. Program wizytacji powinien obejmować:

- spotkania i dyskusje z osobami wskazanymi przez zespół oceniający;
- analizę dokumentacji prowadzonej przez szkołę;
- zapoznanie się z warunkami realizacji procesu dydaktycznego;
- pracę własną zespołu.

4.3. Podczas końcowego spotkania z kierownictwem szkoły zespół oceniający powinien przedstawić swoje spostrzeżenia i wnioski.

5. Przygotowanie raportu oceniającego wraz z rekomendacją

5.1. W ciągu 14 dni od zakończenia wizytacji zespół oceniający przygotowuje raport oceniający. Kopie raportu otrzymują: kierownictwo szkoły, przewodniczący Komisji Akredytacyjnej i Sekretariat Komisji Akredytacyjnej.

5.2. Szkole przysługuje prawo przygotowania swojego komentarza do raportu oceniającego. Komentarz ten zostaje przedstawiony Komisji Akredytacyjnej wraz z tekstem raportu.

6. Podjęcie decyzji o akredytacji programu

6.1. Na podstawie opinii zespołu oceniającego i dokumentacji zebranej podczas postępowania akredytacyjnego, Komisja Akredytacyjna podejmuje decyzję o udzieleniu (nieudzieleniu) akredytacji programowi. Decyzja Komisji jest podpisywana przez jej przewodniczącego i przekazywana zainteresowanej szkole za pośrednictwem Sekretariatu.

6.2. Sekretariat Komisji ustala z kierownictwem szkoły sposób wprowadzenia w życie ewentualnych zaleceń Komisji związanych z akredytowanym programem.

6.3. Sekretarz Komisji kontroluje wdrożenie zaleceń i przedstawia Komisji stosowny raport.