

Procesy rozwoju w instytucjach szkolnictwa wyższego – wyniki z międzynarodowego projektu HEI-UP

Streszczenie

Poprawa jakości zarządzania procesami w instytucjach szkolnictwa staje się koniecznością. Rodzi się potrzeba ulepszenia satysfakcji i wydajności programów studiów dla studentów i absolwentów, jak i też przedsiębiorców. Referat porusza zagadnienia dotyczące głównych obszarów działań uczelni wyższych, a szczególnie proces rozwoju. Ponadto zostaną przedstawione międzynarodowe praktyki zarządzania w instytucjach szkolnictwa wyższego.

Słowa kluczowe: BPM zarządzanie procesami biznesowymi na uczelni wyższej, procesy rozwoju, praktyki zarządzania w instytucjach szkolnictwa wyższego

Wprowadzenie

Obecnie uczelnie (*HEI* – ang. instytucje szkolnictwa wyższego) powinny dostosowywać specjalizację programu studiów do szerszej docelowej grupy wiekowej w celu kształcenia ustawicznego. Ponadto należy rozważyć pozyskanie finansowania z różnych źródeł (państwo, czesne, projekty, usługi, ...). Przed obliczem przemian stoją nie tylko uczelnie prywatne, ale też publiczne. Aby poprawić zadowolenie klientów uczelni (studenci, pracownicy, partnerzy) oraz pozostać konkurencyjnym, uczelnia powinna wprowadzać procesy biznesowe jak w przedsiębiorstwach. Dlatego zarządzanie procesami biznesowymi, transfer wiedzy powinno być rozpoczynane i kontynuowane. Zarządzanie procesami biznesowymi (BPM – ang. *Business Process Management*) powinno być dostosowane do specyfiki uczelni. Dodatkowo, najlepsze praktyki procesów biznesowych od przedsiębiorstw powinny być gromadzone, analizowane, modyfikowane do ujednocionej metodologii zarządzania uczelniami.

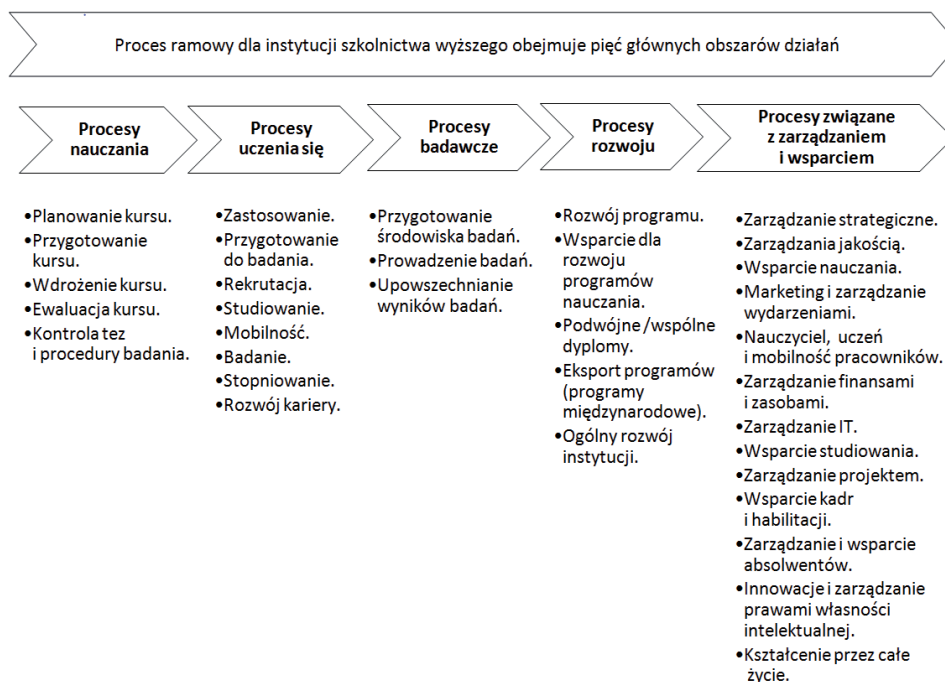
Stały przepływ wiedzy między uczelniami a przedsiębiorstwami powinien zostać utrzymany dla zapewnienia wymiany na bazie doświadczeń BPM i wiedzy teoretycznej. Obowiązujące kursy w instytucjach szkolnictwa wyższego należy zwiększyć o przetwarzanie najlepszych praktyk, aby wprowadzić zarządzanie procesami biznesowymi dla nowej generacji zdolnych studentów.

Niniejszy artykuł będzie nawiązywał do wyników projektu, w którym uczestniczyła autorka – Poprawa Zarządzania Procesami Biznesowymi w Instytucjach Szkolnictwa Wyższego (HEI-UP)¹. Przedstawiać on będzie część analizę obecnego stanu praktyk zarządzania procesami biznesowymi w instytucjach szkolnictwa wyższego poprzez zaprezentowanie międzynarodowych studiów przypadków. Szczegółowo zostanie opisany proces rozwoju.

¹ Poprawa Zarządzania Procesami Biznesowymi w Instytucjach Szkolnictwa Wyższego (HEI-UP), BRM in Higher Education Institutions, numer projektu: 518035-LLP-1-2011-1-1-AT-ERASMUS-ECUE przy wsparciu finansowym Komisji Wspólnot Europejskich w ramach Programu Erasmus, <http://www.bpm-hei.eu>.

Główne obszary działań dla instytucji szkolnictwa wyższego

Ujednolicone obszary działań instytucji szkolnictwa wyższego to zestaw referencyjnych procesów dla uczelni: procesy podstawowe, procesy zarządzania i procesy wspierające. Przykładem procesów podstawowych dla uczelni jest: opracowanie programów nauczania, zarządzanie relacjami ze studentem, nauka w zakresie dostarczania treści, itp. Przykłady procesów zarządzania w uczelniach to: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie dokumentacją, audytami, zarządzanie finansami, itp. Przykładami procesów wsparcia w uczelniach są: nabycie, zakup sprzętu i materiałów do nauki, utrzymania budynków, administracji, itp. Procesy będą reprezentowane w postaci mapy procesów, modeli procesów i dodatkowych opisów. Do modelowania procesów została wykorzystana technika BPMN (ang. *Business Process Model and Notation*), graficznie służąca do opisywania procesów biznesowych.



Rysunek 1. Główne obszary działań dla instytucji szkolnictwa wyższego.

Źródło: www.bpm-hei.eu, [dostęp 20.12.13].

Główne obszary działań dla instytucji szkolnictwa wyższego zostały zobrazowane na rysunku 1 i są następujące:

1. *Proces nauki* – ten element nauki zawiera kilka ważnych aspektów z pracy nauczycieli, aby uczynić ją skuteczniejszą. Ten proces ma na celu zachęcić do myślenia, jak przyczynić się do bardziej przejrzystych i wyższych standardów nauczania.

2. *Proces studiowania* – jest głównym elementem działalności w każdej instytucji szkolnictwa wyższego. W tym procesie główną rolę odgrywa system studiów, którym jest zestaw ukierunkowanych odpowiednich ustaw, przepisów, zasad, nakazów, warunków i procedur dotyczących badań studentów.
3. *Procesy badawcze* – przedstawiają pełny obraz i związek z pozostałymi głównymi obszarami działań. Nie zostały tu przedstawione dokładne techniki czy metody badawcze, ale skoncentrowano się na ogólnym procesie z punktu widzenia kierownictwa HEI i osób prowadzących badania.
4. *Procesy rozwoju* – opisują procedury wymagane przy występowaniu nowych programów, nowych kursów oraz działań przy nadawaniu podwójnych dyplomów lub wspólnych dyplomów.
5. *Procesy związane z zarządzaniem i wsparciem* – są procesy, które zajmują się strategicznymi i operacyjnymi celami. Nie przyczyniają się bezpośrednio do działalności podstawowej, ale są niezbędne do ich prawidłowego przebiegu lub nakładane są przez ograniczenia regulacyjne i instytucjonalne wymogi. Obejmują one wszystkie wydziały uczelni i wymagają bliskiej współpracy między jednostkami organizacyjnymi.

Procesy rozwoju – podstawy teoretyczne

Instytucje szkolnictwa wyższego muszą wypracowywać nowe programy, treści i kursy nie tylko na początku, ale nieustannie w trakcie swojego funkcjonowania. To oznacza, iż wszyscy uczestniczący w tym procesie pracownicy powinni mieć świadomość, że trudności mogą się pojawić. Dlatego, aby pokonać zaistniałe niejasności, konieczne jest ustalenie odpowiedniej procedury.

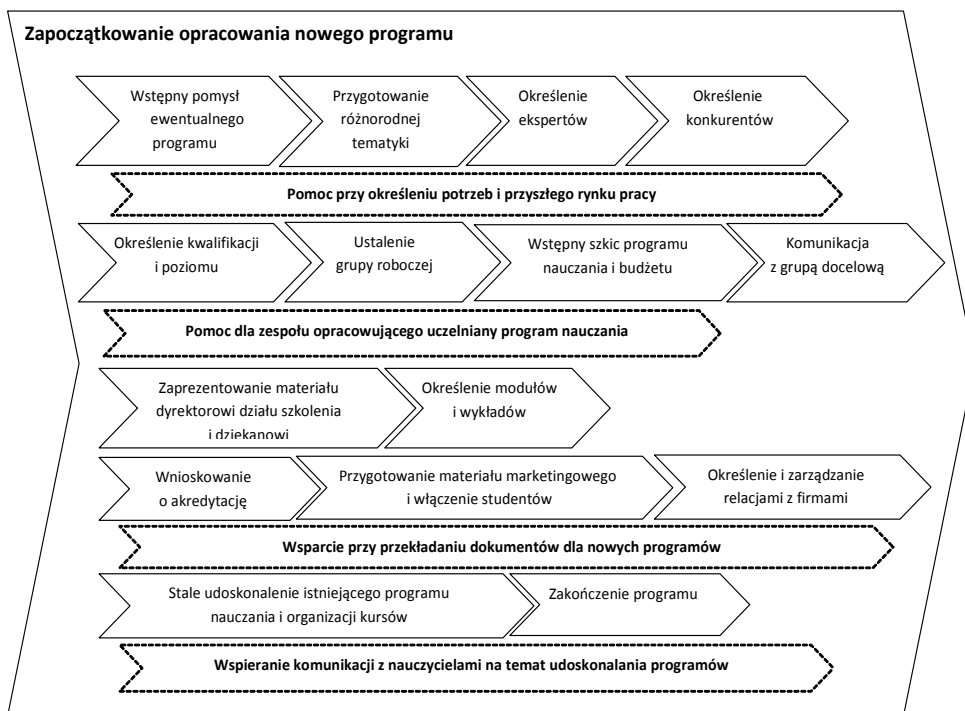
Ta część obejmuje krótki przegląd różnych procesów:

1. Rozwój programu – rozwój nowych programów lub nowych dziedzin na potrzeby przemysłu oraz wsparcie dla Procesu Bolońskiego tak, aby zainteresować studentów w pełnym lub niepełnym wymiarze godzin.

Rysunek 2 przedstawia wykres działań w ramach procesu rozwoju programu. Porządek jest w zasadzie sekwencją przebiegu procesu. Z drugiej strony, działania wspierające proces są w większości przypadków czymś więcej niż jednym działaniem. W zależności od warunków lokalnych i krajowych (lub specyficznych dla danego kraju) niektóre działania mogą być ważniejsze lub nieistniejące.

2. Wsparcie dla rozwoju programów nauczania – działania wspierające, które są istotne dla sprawnego funkcjonowania głównych procesów. Są to działania doskonalenia i opracowania programu nauczania, mają też za zadanie rozwiązywanie problemów przy opracowaniu programu nauczania.

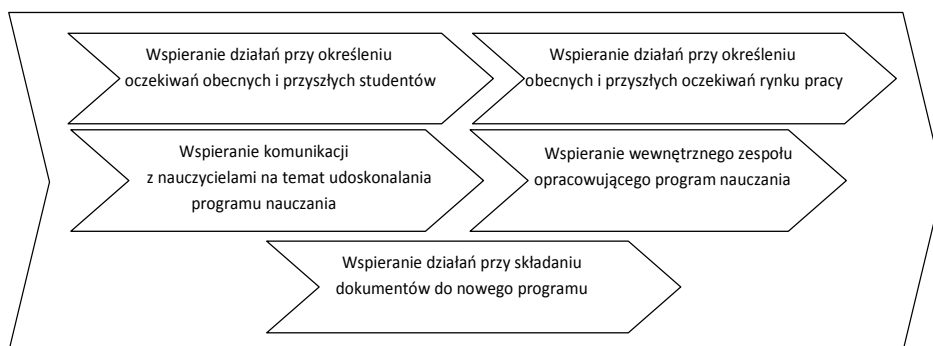
Rysunek 3 przedstawia mapę procesów działań wspierających przy opracowywaniu programu nauczania. Wbrew temu, co jest pokazane na schemacie, przedstawione procesy nie następują po sobie.



Rysunek 2. Zapoczątkowanie opracowania programu – przegląd działań.

Źródło: Procedury rozwoju, ECQA Certyfikowany materiał szkoleniowy, www.ecqa.org, [dostęp 20.12.13].

3. Podwójne/wspólne dyplomy – programy podwójnych dyplomów są specjalnymi programami pozwalającymi studentom na uzyskanie dodatkowych korzyści – dwóch dyplomów. Natomiast programy wspólnych dyplomów dążą do uzyskania przez studentów jednego dyplomu z więcej niż jednej instytucji szkolnictwa wyższego.



Rysunek 3. Wspieranie działań przy opracowaniu programu nauczania.

Źródło: Procedury rozwoju, ECQA Certyfikowany materiał szkoleniowy, www.ecqa.org, [dostęp 20.12.13].

W przypadku podwójnego dyplomu programy muszą być do pewnego stopnia spójne w odniesieniu do ECTS i treści (ustalają to uczelnie). W większości przypadków na obu uczelniach konieczne będzie wykonanie dodatkowych prac (dodatkowe ECTS). Etapy podwójnego programu akademickiego:

- skontaktowanie się z potencjalną partnerską instytucją szkolnictwa wyższego,
- uzgodnienie ewentualnego programu,
- sprawdzenie akredytacji w odniesieniu do ECTS,
- uzgodnienie, jakie dodatkowe działania należy podjąć,
- podpisanie kontraktu.

W przypadku wspólnego dyplomu studenci uzyskują jeden dyplom z dwóch uczelni, program nauczania jest wspólnie opracowany przez dwie lub nawet więcej uczelni, a akredytacja odbywa się wspólnie. Wspólny program akademicki charakteryzuje się tym, że jest:

- zaaprobowany przez różne instytucje,
- uczestniczy wielu studentów,
- porównywalny okres studiowania,
- automatycznie są rozpoznawalne egzaminy,
- wspólne nauczanie i opracowywanie programu nauczania,
- dyplomy w obu instytucjach lub jeden.

4. Eksport programów (programy międzynarodowe) – niejednokrotnie istniejące programy są interesujące dla innych krajów. W związku z tym inne instytucje szkolnictwa wyższego mogłyby rozważyć kupno programu (w zasadzie wiedzy specjalistycznej) zamiast próbować tworzyć go samodzielnie.

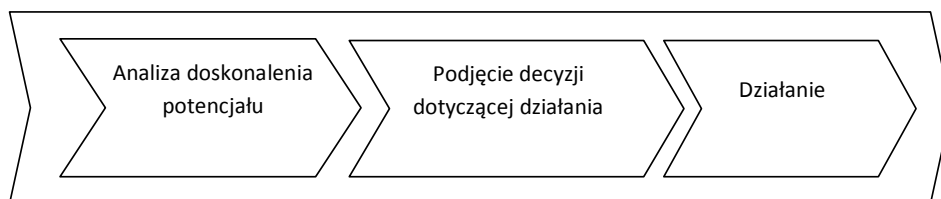


Rysunek 4. Programy międzynarodowe – przegląd działań.

Źródło: Procedury rozwoju, ECQA Certyfikowany materiał szkoleniowy, www.ecqa.org, [dostęp 20.12.13].

Przeгляд procedur został pokazany na rysunku 4. Pierwszy etap w może różnić się, w związku z tym możliwy jest wybór jednej z dwóch opcji. Budżet może być przydzielony w macierzystej uczelni lub przez instytucję „kupującą”. Reszta działań odbywa się normalnie w ramach projektu, wobec tego należy wdrożyć procedury zarządzania projektem i jakości.

5. Ogólny rozwój instytucji – ciągły rozwój jest ważny dla poprawy funkcjonowania HEI. Celem tego procesu jest zwiększenie efektywności instytucji, zwiększenie poziomu efektywności i satysfakcji pracowników, a także stworzenie dla każdej partnerskiej organizacji możliwości pełnego rozwoju. Ma to się przekładać na zwiększenie współpracy pomiędzy pracownikami. Przegląd działań ukazuje rysunek 5.



Rysunek 5. Rozwój instytucji – przegląd działań.

Źródło: Procedury rozwoju, ECQA Certyfikowany materiał szkoleniowy, www.ecqa.org, [dostęp 20.12.13].

Rysunek 6 podsumowująco przedstawia główne punkty działania grupy rozwoju w odniesieniu do celów, funkcji działań wstępnych i rezultatów oraz głównych wskaźników wydajności.

	Rozwój programu	Wsparcie rozwoju programu	Podwójne programy akademickie
Cele	– większa liczba studentów na uczelni, – większe możliwości zatrudnienia	Wsparcie doskonalenia i rozwoju programu nauczania	– wykształcenie studentów z podwójnym programem akademickim, – większe możliwości zatrudnienia
Funkcje	Kierownik zespołu rozwoju, nauczyciele, badacze, firmy, dziekani	Dziekani, kierownik katedry, nauczyciele, personel wspierający	Kierownik wydziału, dziekani
Działania wstępne (W), rezultaty (R)	W: potrzeby przemysłu i rynku. R: nowe programy i nowy obszar badań.	W: zgłoszenie problemów i potrzeb. R: nowe działania i nowa wiedza personelu.	W: potrzeby studentów. R: studenci z podwójnym programem akademickim.
Główne wskaźniki wydajności	Liczba wnioskujących studentów	Liczba zgłoszonych problemów	Liczba studentów uczestniczących w programie

Rysunek 6. Procedury rozwoju uwzględniające jedynie trzy procesy.

Źródło: Procedury rozwoju, ECQA Certyfikowany materiał szkoleniowy, www.ecqa.org, [dostęp 20.12.13].

Procesy rozwoju – międzynarodowe studia przypadków

Uczestników szkolenia BPM in HEI z różnych krajów poproszono o wypowiedzi na następujące pytania:²

Kraj	<p>Pytanie 1:</p> <p><i>Zastanów się, które działania do opracowania nowego programu na twojej uczelni zostały już udokumentowane. Sporządź listę funkcjonujących i brakujących działań oraz określ ich przyczynę. W jaki sposób przeprowadzisz zmianę programu na swojej uczelni?</i></p>	<p>Pytanie 2:</p> <p><i>Zastanów się nad przygotowaniem procesu wspierania programu nauczania na twojej uczelni. Czego brakuje w tych procedurach lub dlatego twoje procedury są lepsze od innych pod tym lub innym względem?</i></p>
Polska	<p>W mojej instytucji, rozwój programu jest najlepszy na podstawie dokumentacji. Mamy kontakt z przemysłem, ekspertami, staramy się poznać, jakie są potrzeby rynku i jakie są ścieżki kariery najlepszych absolwentów.</p> <p>W mojej opinii w rozwoju programów nauczania najgorszy jest brak dalszych kontroli i informacji zwrotnych od studentów. Podwójne/ wspólne dyplomy jest obecnie w trakcie procesu.</p> <p>Zmiany zaczynają się od zainteresowanego naukowca, który – wraz z dziekanem – tworzymy lepszy program, który zostaje akceptowany. Następnie zmiana musi zostać zaakceptowana przez Rektora i Senat Uczelni.</p>	<p>Moim zdaniem to jest mniej rozwinięty punkt w mojej uczelni. Nigdy nie widziałem żadnej informacji zwrotnej od studentów lub branży. Zmiany są głównie inicjowanie przez młodych naukowców, którzy chcą wprowadzić nowy sposób nauczania.</p>
Bułgaria	<p>Generowanie programu jest procesem krótkim. Nasza instytucja jest dobrze przygotowana na generowanie nowych programów, aby zaspokoić potrzeby swoich przyszłych uczniów i potrzeb rynku. Co roku odbywają się targi pracy i absolwentów tak, że pracownicy spotykają się z obecnymi studentami. Jest okazja do wyrażania obowiązkowych kompetencji przyszłych pracowników lub studentów. Akredytacja wszystkich oferowanych programów jest wymaganiem zarówno krajowych norm i standardów, ale również amerykańskich. Kilka programów wymiany jest dostępnych dla wybitnych studentów. Głównym obszarem zainteresowania jest zmiana istniejących programów. W niespokojnych czasach śledzimy potrzeby rynku pracy, a programy studiów muszą odpowiadać ich potrzebom i są rocznie weryfikowane. Podwójne stopnie są zatwierdzone w naszej instytucji. Obecnie został opracowany nowy program dla elektronicznej edukacji na odległość.</p>	<p>Wszystkie procesy wsparcia są dobrze zorganizowane, gdyż wszystkie oddziały uniwersytetu uczestniczą w jego rozwoju.</p> <p>Zabiegamy o informację zwrotną od absolwentów, sprawdzamy oczekiwania przyszłych uczniów. Swoje działania opieramy na analizie danych i informacji o krajowym rankingu na miejsce zatrudnienia, tempie bezrobocia i poziomie dochodów. Koordynator projektów unijnych zewnętrznie wspomaga cały proces dokumentowania i raportowania kosztów oraz przekazuje informacje o możliwościach współfinansowania procesów z budżetu UE. Niestety reszta personelu administracyjnego i zarządzającego krytycznie ocenia rozwój programu na regularnych spotkaniach wewnętrznych.</p>

² <http://trainings.ecqa.org/mod/forum/discuss.php?d=64>, październik 2013, [dostęp 20.12.13].

Chorwacja	<p>W mojej uczelni nowe programy są wprowadzane rzadko, ale gdy już są, to są bardzo dobrze zorganizowane i wysokiej jakości. Nowe programy zazwyczaj wynikają z popytu i planowania. Oznacza to, że programy są zawsze zgodne z najnowszymi trendami (i na nie jest zawsze duże zapotrzebowanie). Nowym programom towarzyszy kampania reklamowa wyjaśniająca spektrum możliwości. Po wdrożeniu nowego programu, jak również dla starszych programów, dokonuje się oceny. Te badania są wykonywane regularnie w celu utrzymania jakości i poprawy obszarów o niższej jakości. Procesy wsparcia w mojej uczelni są zawsze na bieżąco analizowane pod kątem nowych trendów edukacyjnych i zmian (innowacji). Czasami uczelnia zapewnia studentom nowości z ostatniego tygodnia i nowe rozwiązania naukowe, podczas gdy inne uczelnie mogą zrobić lekko zmianę tylko raz w roku .</p>	<p>Procesy wsparcia w mojej uczelni są zawsze na bieżąco analizowane pod kątem nowych trendów edukacyjnych i zmian (innowacji). Czasami uczelnia zapewnia studentom nowości z ostatniego tygodnia i nowe rozwiązania naukowe, podczas gdy inne uczelnie mogą zrobić lekko zmianę tylko raz w roku .</p>
Słowacja	<p>Opracowanie nowego programu jest wynikiem zapotrzebowania przemysłu i badań rynku, określających profile i kompetencje potrzebne na rynku pracy. Zmiany programu są uzależnione od trendów .</p>	<p>Procesy wsparcia muszą być elastyczne, więc nauczyciele powinni w nich zawierać to, co jest oczywiście nowe i ważne.</p>
Włochy	<p>Moja funkcja jest głównie związana z rozpowszechnianiem programów studiów. Niemal codziennie mają miejsce spotkania z kierownikami w firmie. Ogólne uczelnie potrzebują renowacji i również w mojej uczelni co roku są tworzone nowe programy w celu przyciągnięcia nowych kandydatów. Programy nauczania są zorientowane na rynek i na potrzeby studentów i pracowników. Przyszłość, ramy i połączenia w obrębie procesów zależą od budżetu dostępnego dla danego programu. Braki można wskazać w programach o podwójnym stopniu. Aczkolwiek już została założona współpraca z uczelniami, głównie ze słoweńskiej granicy. Można to traktować jako łącznik do internacjonalizacji. Niektóre procesy są bardziej efektywne, w szczególności te z kursów organizowanych od lat. Z drugiej strony, nowe projekty potrzebują czasu i ulepszenia dla osiągnięcia tego samego poziomu jakości.</p>	
Stany Zjednoczone	<p>Wprowadzenie na uczelni nowego programu jest głównie kontrolowane przez kierownictwo uczelni. Każdy nowy program, który ma niewielkie rozszerzenie do istniejącego programu jednostki wydziału musi przejść przez wiele zatwierdzeń i ma przydział funduszy w ramach uczelni . Ale niektóre programy wymagają akredytacji i jest to bardzo złożony proces. Jednostki samorządu terytorialnego muszą go ocenić i zatwierdzać, a to trwa kilka lat samego planowania i późniejszej realizacji.</p>	<p>Procesy wsparcia rozwoju programów nauczania nie są jasno określone i są głównie uzależnione od indywidualnego wyboru dziekana lub inicjatyw jego zespołu. Wsparcie jest ad hoc i na żądanie. Uważam, że rozwój programów nauczania powinien się skoncentrować na zrozumieniu potrzeb rynku i identyfikacji potencjalnych obszarów, które przyniosą korzyści zarówno studentom i uczelni. Badania i sieć współpracy z międzynarodowymi pracownikami lub siecią absolwentów może być bardzo pomysłowa. Instytucje muszą dotknąć oczekiwanych kierunków i wnieść dynamiczny proces w rozwój programu nauczania.</p>
Amiraty Arabskie	<p>Wytyczne i zatwierdzenie nowego programu jest ustanowionym procesem jako zbiór ocen i zatwierdzeń z różnych działów uczelni. Każdy nowy program jest stworzony, opracowany i przedstawiony przez odpowiedniego dyrektora tego wydziału lub uczelni. Do jego wprowadzenia konieczne są pozwolenia zarządu i kanclerza, który przedstawia warunki finansowania i budżet.</p>	<p>Procesy rozwoju programów nauczania, takie jak identyfikowanie tematu, komunikacja z przemysłem lub ekspertami, identyfikacja potrzeb rynkowych oraz kryteria kwalifikacyjne są przyniesione przez kreatywność i aktywnie dokonywane przez odpowiedni wydział lub dziekanów, którzy następnie tworzą plan lub projekt programu.</p>

Zakończenie

Kierunki przeistoczeń w gospodarce światowej zmiernają od gospodarki materiałowej opartej na ekonomii skali do gospodarki opartej na wiedzy. Przemiana w gospodarkę opartą na wiedzy odzwierciedla się we wzroście przewagi regionów specjalizujących się w generowaniu produktów wysoko przetworzonych i zaawansowanych technologicznie. Innowacyjność wymienia się wśród najważniejszych czynników decydujących o tempie i jakości wzrostu gospodarczego. Dlatego wiele badań w Europie i na świecie skupia się na poszukiwaniu źródeł innowacyjności i metod budowania potencjału innowacyjnego³. Taka sytuacja gospodarcza to niełatwe otoczenie dla uczelni wyższych. Konieczna jest zmiana działań na bardziej elastyczne i otwarte na potrzeby rynkowe, co zniweluje nastawienie uczelni na rozwój niepraktycznych usług dydaktycznych.

Sprawne powiązania przedsiębiorstw ze sferą naukowo-badawczą warunkują efektywność systemu innowacyjnego, co z kolei przekłada się na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw⁴. Niektóre z tych powiązań mają charakter bezpośredni – gdy badania naukowe prowadzą do odkryć aplikacyjnych, inżynierskich technik badawczych, czy instrumentów. Inne powiązania są pośrednie – kiedy wykształceni absolwenci czy opublikowana wiedza naukowa przyczynia się do usprawnienia działalności przedsiębiorstw.

Stąd proces rozwoju uczelni wyższych jest procesem ciągłym i otartym na zmiany w samym otoczeniu, jak i na nowe otoczenie. Uczenie przez całe życie, większa mobilność, warunkuje nawiązywanie współpracy międzynarodowej między w instytucjami szkolnictwa wyższego. Jest to też zachętą do rekomendowania dobrych praktyk oraz wdrażania programów nauczania i badań uwzględniających potrzeby rozwoju gospodarczego, społecznego, jak i kulturalnego.

DEVELOPMENT PROCESSES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS. THE RESULTS OF AN INTERNATIONAL PROJECT HEI-UP

Summary

Improving the quality of process management in the higher education institutions becomes a necessity. This raises the need to improve customer satisfaction and performance study programmes for students and graduates, and also entrepreneurs. The paper discusses the issues concerning the main areas of universities activities, and in detail the development process. Furthermore, international practice to management in higher education institutions will be presented.

Keywords: BPM business process management in higher education, development processes, management practices in higher education institutions.

³ Regional Innovations Systems. Designing for the Future - REGIS, raport końcowy, DG XII - Science. Research and Development, 1998.

⁴ E. Wojnicka, *System Innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2004.

