

MARCIN DUSZYŃSKI *

Walidacja i franczyza – nowy system międzynarodowej ekspansji programowej dla polskich uczelni

Wprowadzenie: realia rynku edukacyjnego w Polsce

Pierwsze dwie dekady przemiany systemowej okazały się bardzo korzystne dla polskiego szkolnictwa wyższego. Liczba studentów wzrosła z 390 000 w roku akademickim 1990-1991 do 1 764 000 w 2011-2012, podczas gdy współczynnik skolaryzacji¹ wzrósł z 9,8 do 40,6 (MNiSW, 2013). Dramatyczne zwiększenie liczby studentów nastąpiło w wyniku otwarcia dostępu do kształcenia akademickiego, dzięki czemu wielu obywateli mogło uzyskać wyższe wykształcenie, niedostępne z różnych powodów przed 1989 r. Do grupy nadrabiających niedostatki wykształcenia dołączyli młodzi, których liczba wzrastała systematycznie między 1990 a 2004 (Antonowicz, Gorlewski, 2011). W obliczu tak silnego popytu w tym samym okresie wzrosła też ilość uczelni (do 444 w 2013 roku), głównie dzięki rozwojowi sektora niepublicznego, który odpowiedzialny jest za kształcenie prawie połowy wszystkich studentów na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych (MNiSW, 2013). Niestety, wzrost liczby studiujących uległ zahamowaniu przez wyczerpanie się puli ludzi, którzy nie mogli zdobyć wyższego wykształcenia przed 1989 r. oraz pojawiła się tendencja spadkowa w wyniku nadchodzącego niżu demograficznego (Antonowicz, Gorlewski, 2011). Najbliższa dekada (2015 do 2025 roku) przyniesie spadek liczby studentów z 1 650 000 w 2013 do 1 250 000 (ibidem; Nowak, 2014). Oznacza to poważne ryzyko zapaści budżetów wielu uczelni, zarówno tych finansowanych przez państwo, jak i utrzymujących się z chesnego. Równocześnie zmienia się charakterystyka finansowania unijnego, które w nowym planie finansowym 2014-2020 ma inne priorytety wynikające nie tylko ze zmiany długoterminowych planów UE, kryzysu światowego, ale i zapaści strefy euro, które negatywnie odbiją się na możliwo-

* Autor jest konsultantem akademickim działającym z Wlk. Brytanii na obszarze Azji oraz Europy. Zajmuje się rekrutacją studentów międzynarodowych, współpracą międzyuczelnianą oraz budową międzynarodowych dydaktycznych programów partnerskich. E-mail: marcin.duszynski@yahoo.co.uk

¹ Współczynnik skolaryzacji netto to stosunek (wyrażony procentowo) liczby osób uczących się w nominalnym wieku kształcenia na danym poziomie do całej populacji osób będących w wieku nominalnie przypisanym temu poziomowi kształcenia (w przypadku szkolnictwa wyższego nominalny wiek kształcenia to 19-24 lata).

ciach finansowych Brukseli i państw członkowskich. Spodziewanym rezultatem dekady polskiego kryzysu akademickiego będzie zamknięcie wielu uczelni (lub proces ich scalania w większe, lepiej zarządzane konglomeraty²), przy czym proces będzie dotyczył zarówno uczelni niepublicznych (Forbes, 2013a, przewidział, że pozostanie ich nie więcej niż 100 z aktualnych 340), ale i państwowych, które pomimo finansowania ze strony państwa nie funkcjonują prawidłowo (między 2010 a 2013 trzykrotnie wzrosła liczba tych uczelni pod finansowym nadzorem MNiSW; Forbes, 2013b).

1. Alternatywne źródła rekrutacji

Najprostszym rozwiązaniem deficytu liczby studentów lokalnych staje się rekrutacja międzynarodowa, pozwalająca uczelniom zlikwidować niedobór studentów przybyszami z zagranicy. Szansa ta jest tym ważniejsza, że globalna populacja studentów ma przekroczyć 190 mln w 2020 r., z czego około 5 mln będzie studiować poza granicami swoich krajów (ICEF, 2013). Niestety, polskie uczelnie wkraczają na bardzo konkurencyjny rynek zdominowany przez liderów edukacji międzynarodowej, głównie kraje anglosaskie oraz zachodnioeuropejskie, które od dekad skutecznie przyciągają do siebie studentów zagranicznych dzięki uznanym, prestiżowym systemom kształcenia, pośród których znajdują się te najlepsze, określające światowy standard. Walka toczy się o miliardy dolarów rocznie (np. w 2013-14 USA zyskały 27 mld dolarów; IIE, 2014), przez co angażują się w nią same państwa, wspierając swoje uczelnie. Skuteczna rekrutacja wymaga nie tylko sprawnego marketingu i systemu naboru samych uczelni, ale i gotowości państwa do wpuszczenia studentów do siebie, co przekłada się na silne więzi między uczelniami a jednostkami administracji, która wspiera działania rekrutacyjne np. przez prowadzenie zagranicznych punktów konsultacyjnych opłacanych z budżetu państwa. W przypadku nowych graczy aspirujących do wejścia na rynek ważne jest zrozumienie faktu, iż różne segmenty zostały dawno spenetrowane i rozdzielone pomiędzy liderów, co przekłada się na potrzebę stworzenia niestandardowej oferty lub znalezienie wcześniej niezauważonych nisz rynkowych (opartych na unikalnych przewagach konkurencyjnych oferentów lub nietypowym zapotrzebowaniu klientów) i ich szybkie wykorzystanie. Postrzeganie klientów zostało uwarunkowane latami kampanii reklamujących zalety kształcenia na określonych kierunkach (np. MBA, którego w Polsce nie ma poza programami zagranicznych partnerów), w określonych językach (głównie angielski, jako *lingua franca* świata biznesu, polityki i nauki) i w określonych państwach (najlepiej postrzegane są państwa anglosaskie, zachodnioeuropejskie oraz liderzy ekonomiczni Azji). Dzięki swojej pozycji uczelnie z tych państw mogą domagać się wysokiego czesnego, najczęś-

² O możliwościach integracji polskich uczelni oraz wynikających z tego procesu oszczędności i szans rozwojowych, zob.: Duszyński, M. (2012) *Uniwersytet (tanio) kupić*, Forum Akademickie, nr 5 (Maj), s. 28-29.

ciej wielokrotnie wyższe niż chesne w Polsce, oferując nie tylko zaawansowaną wiedzę, prestiż, ale i uznawalny/rozpoznawalny dyplom, który przełoży się na gwarancję dobrej pracy (a tym samym na zwrot poniesionej inwestycji). W wojnie o studenta międzynarodowego bardzo duże znaczenie ma całkowity poziom wydatków ponoszonych przez nich na naukę i życie w obcym kraju, koszty przelotów, ubezpieczenia, dokumentacji wizowej i pobytowej itp. Zainteresowany klient, posiadający odpowiednie zasoby finansowe (lub dostęp do nich, np. dzięki wsparciu rodziny) oczekuje konkretnej oferty, dobrze opakowanej i świetnie wypromowanej (sprzedanej), co przekłada się na wysokie wymagania wobec działań marketingowych uczelni. Specyfika rynku rekrutacji międzynarodowej oznacza najczęściej wykorzystanie komercyjnych firm rekruterskich, reprezentujących uczelnię na danym (najczęściej oddalonym) rynku, pobierających za swoją usługę pokazywaną prowizję, często od obu stron: kandydata i uczelni. Tym samym wielkie narodowe programy promocyjne nie odnoszą zamierzonego skutku, ponieważ organizatorzy rzadko kiedy rozumieją w pełni procesy zachodzące na światowym rynku rekrutacyjnym (lub w danym regionie, mającym własną specyfikę i unikalne potrzeby) oraz nie działają na danym rynku w sposób ciągły, a jedynie organizują okazjonalne wyjazdy na targi edukacyjne (organizowane jako biznes pobierający opłaty właśnie od przyjeżdżających uczelni), podczas gdy lokalni rekruterzy mają nieograniczony i ciągły dostęp do lokalnych kandydatów oraz zajmują się reklamą/rekrutacją 365 dni w roku, znając lepiej specyfikę swojego rynku oraz potrzeby klientów. Uczelnie zajmujące się własną rekrutacją międzynarodową muszą posiadać bardzo profesjonalnych pracowników administracyjnych, zajmujących się reklamą, kontaktami z zainteresowanymi, procedurami wizowymi, wsparciem studenta zagranicznego podczas jego pobytu w kraju (Ross, Heaney, Cooper, 2007; dla Polski, zob.: Duszyński, 2011a).

Przedstawione powyżej wyzwania pozwalają zrozumieć, dlaczego działalność międzynarodowa polskich uczelni koncentruje się na najbliższych sąsiadach ze Wschodu (z racji silnych więzi historycznych, językowych, kulturowych oraz łatwo dostępnych sieci kontaktów), krajach z polską diasporą (wyjście do skupisk Polaków lub rekrutacja poprzez kontakty z Polonią) oraz standardowych rynkach rekrutacyjnych (modnych, o których słyszeli rektorzy lub prorektorzy ds. współpracy z zagranicą, np. Chinach). Oznacza to, że polskie uczelnie niejako instynktownie penetrują te same rynki zagraniczne, *de facto* wydłużając (przenosząc) swoją wewnątrzpolską konkurencję na kilka standardowych rynków zagranicznych, lub wchodzą na rynki z ugruntowanymi konkurentami mającymi o wiele większe możliwości, zasoby, markę oraz gamę produktów. Z perspektywy biznesowej nie ma to sensu – każda uczelnia powinna szukać zróżnicowanych rynków lub nisz rynkowych, które mogłaby penetrować samodzielnie w oparciu o siłę swojej oferty dydaktycznej, nie musząc konkurować z innymi polskimi instytucjami lub silniejszymi światowymi liderami.

Niestety, znalezienie niszy rynkowej (zainteresowania swoim produktem akademickim) w dalekim kraju nie gwarantuje natychmiastowego i okazałego sukcesu rozumianego, jako liczby zrekrutowanych obcokrajowców pomnożonej przez czesne, najczęściej wyższe niż dla Polaków. Można zidentyfikować trzy podstawowe powody tej sytuacji. Po pierwsze, profil potencjalnego klienta zainteresowanego polską ofertą wskazuje na pewien limit jego budżetu, najczęściej nieprzekraczającego 10 000 euro za rok (czesne + koszty życia + przeloty), ponieważ chętni na studia mający większe budżety mogą bezproblemowo zrekrutować się do krajów Europy Zachodniej, Australii, Nowej Zelandii, USA i Kanady, czyli światowych liderów edukacji międzynarodowej, mających szeroką gamę produktów wycenionych na różnych pułapach, wspartych globalnym uznaniem ich kształcenia oraz dyplomów. Wymusza to odpowiednią wycenę polskiej oferty rekrutacyjnej, co nawet przy czesnym na poziomie 2000-3000 euro bardzo poważnie ogranicza liczbę chętnych, gdy dodamy koszty życia i przelotów. Po drugie, rekrutacja do Polski wymaga od chętnego ogromnych poświęceń, a nasze prawodawstwo bardzo utrudnia jedną z najbardziej konkurencyjnych możliwości – pracę zarobkową podczas studiów, która pozwala zrekompensować ponoszone wydatki. Podobnie jest z zainteresowaniem polskich pracodawców obcokrajowcami pracownikami oraz istniejącą wewnątrz firm kulturą i gotowością pracy w języku obcym (nawet angielskim) lub tolerancją wobec osób pracujących w firmie a niemówiących na odpowiednim poziomie w języku polskim. Trzecim problemem jest defensywność organów wizowych, niechętnych dużym liczbom studentów zagranicznych, których działania mogą zniweczyć największy wysiłek rekrutacyjny dzięki prostej odmowie wydania wizy, bez potrzeby uzasadniania i bez żadnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Brak współpracy i zaufania między administracją rządową państwa polskiego a uczelniami starającymi się załatać deficyt rekrutacyjny przekłada się na zmarnowany wysiłek organizacyjny, finansowy oraz szybkie zniszczenie marki zarówno pojedynczych polskich uczelni, jak i szerszej oferty nauki w Polsce, ponieważ kandydaci nie będą aplikować do kraju, w którym istnieje wysokie prawdopodobieństwo odmowy wydania wizy, co przełoży się na zmarnowany wysiłek, stratę czasu oraz pieniędzy (wysokie koszty alternatywne).

Tym samym pojawia się pytanie: skoro nie można ściągnąć dużych ilości studentów do Polski, by załatać ich czesnym deficyty budżetowe polskich uczelni, to, co należy zrobić, by nasze uczelnie jednak pozyskały ich na swoje programy? Odpowiedzią wydaje się wyjście do studentów i umożliwienie im studiowania na polskich programach w ich kraju. Dzięki temu staje się możliwe ominięcie ww. wyzwań dla skutecznej rekrutacji do Polski. Standardową metodą jest otwarcie filii lub wydziału zagranicznego, objętych dużą ilością przepisów i wymogów, a równocześnie bardzo drogie z perspektywy wymaganej inwestycji lub kosztownych, gdy koszty organizacji przerzuca się na lokalnego partnera oczekującego potem udziału w dochodach. Równocześnie przykład systemu

anglosaskiego³ wskazuje na dwie dodatkowe możliwości: walidację lub franczyzę programową, czyli metodologię ekspansji programowej w oparciu o lokalnych partnerów bez potrzeby tworzenia zagranicznych samodzielnych jednostek organizacyjnych uczelni wychodzącej za granicę. By uzmysłowić potencjał tego rynku, wystarczy wspomnieć, iż brytyjski Open University ma około 40 000 studentów na zwalidowanych przez siebie programach, którzy uczą się w różnych częściach świata (OU, 2015), podczas gdy całkowita liczba studentów zagranicznych uczących się w Polsce dopiero przekroczyła 46000 (Perspektywy, 2015)⁴.

2. Kategoryzacja metod ekspansji międzynarodowej

Ponieważ ekspansja międzynarodowa polskich uczelni nie była dotychczas działaniem priorytetowym, można zrozumieć, dlaczego nasze ustawodawstwo nie posiada odpowiednich mechanizmów pozwalających uczelniom na skuteczne wyjście poza Polskę. Niemniej skonfrontowanie możliwości dostępnych dla polskich uczelni z szeroką gamą metodologii ekspansji uczelni anglosaskich pokazuje, jak bardzo zaawansowani są nasi konkurenci i jak skutecznie mogą oni dostosowywać swoją strategię do danego rynku i jego potrzeb (wybierając odpowiednią metodologię).

2.1. Ekspansja: system polski

Polskie przepisy pozwalają na utworzenie zamiejscowej jednostki dydaktycznej poza granicami RP (art. 85, pkt 4), z czego skorzystało już 7 uczelni, otwierając wydziały zamiejscowe m.in. w Londynie, Dublinie, Wiedniu, Ostrawie, Wilnie (stan z 01.07.15; MNiSW, 2015). Ekspansja zagraniczna wymaga nie tylko zgody ministra ds. szkolnictwa wyższego, ale również uprzedniej aprobaty ministra spraw zagranicznych (art. 85, pkt 4).

Najnowsza wersja Ustawy o szkolnictwie wyższym (dalej „Ustawa”; MNiSW, 2014), zmodyfikowana w 2014 roku, zezwala uczelni, w celu realizacji zadań dydaktycznych, na utworzenie poza swoją siedzibą zamiejscowej jednostki organizacyjnej w formie pod-

³ Stworzonego w Wielkiej Brytanii oraz USA, niemniej coraz bardziej popularnego wśród innych anglojęzycznych liderów światowego szkolnictwa wyższego, np. Australii (zob.: Morgan, 2011).

⁴ Jeżeli przyjmiemy, że spośród nich ¼ pochodzi z sąsiadujących z nami na wschodzie Ukrainy i Białorusi (Siwinski, 2013), przez co nie są oni studentami czysto komercyjnymi, gdyż wielu z nich raczej wykorzystuje system Karty Polaka, a tym samym darmowych studiów na uczelniach państwowych oraz polskich stypendiów socjalnych, to musimy poważnie zastanowić się na skutecznością kampanii marketingowych uczelni, tzn. czy ci studenci są pozyskiwani w wyniku wysiłków instytucji czy też sami znajdują ich ofertę programową lub słyszą o uczelni dzięki opiniom znajomych.

stawowej jednostki organizacyjnej uczelni lub filii (art. 85, pkt 1)⁵. Przez termin „filia uczelni” ustawodawca rozumie zamiejscową jednostkę organizacyjną uczelni, w której skład wchodzi co najmniej dwie podstawowe jednostki organizacyjne uczelni (art. 2, pkt 18j). Nowa jednostka musi spełnić wszystkie wymogi dotyczące programów (określonych w Rozporządzeniu Ministra z 9 października 2014, dalej „Rozporządzenie”), oddzielnie dla każdego kierunku studiów:

- warunkiem utworzenia zamiejscowej jednostki organizacyjnej uczelni w celu prowadzenia działalności dydaktycznej jest dysponowanie przez uczelnię w danej miejscowości odpowiednią infrastrukturą, w tym zasobami bibliotecznymi (§20).
- wniosek o udzielenie pozwolenia na utworzenie zamiejscowej jednostki organizacyjnej uczelni za granicą rektor uczelni składa do ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego w terminie co najmniej ośmiu miesięcy przed planowanym terminem rozpoczęcia kształcenia (§21).

Wniosek zawiera w szczególności:

- uzasadnienie utworzenia jednostki wraz ze wskazaniem związku z misją uczelni i strategią jej rozwoju;
- koncepcję kształcenia, w tym sposób zapewnienia studentom możliwości odbywania praktyk zawodowych;
- przewidywaną wewnętrzną strukturę organizacyjną jednostki oraz sposób funkcjonowania jej organów;
- przewidywane zatrudnienie oraz sposób realizacji obowiązków dydaktycznych przez nauczycieli akademickich zamieszkałych na stałe na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej;
- określenie zasad prowadzenia dokumentacji przebiegu studiów, uwzględniających specyfikę prowadzenia działalności za granicą.

Do wniosku dołącza się dokumenty potwierdzające spełnianie warunków dotyczących infrastruktury niezbędnej do prowadzenia studiów oraz możliwość korzystania z zasobów bibliecznych.

Warunkiem funkcjonowania zamiejscowej jednostki organizacyjnej za granicą jest uzyskanie uprawnienia do prowadzenia studiów na określonym kierunku, poziomie i profilu kształcenia po spełnieniu warunków określonych w art. 11 ustawy i w §2-17 oraz prowadzenie kształcenia na tym kierunku. Warunkiem funkcjonowania zamiejscowej jednostki organizacyjnej, o której mowa w §20, w formie:

⁵ Programy dwudyplomowe nie mogą być włączone w niniejszą analizę, ponieważ są one przygotowywane we współpracy z zagranicznymi uczelniami partnerskimi, niemniej ich podstawowym założeniem jest przyjazd zagranicznego studenta do polskiej uczelni na pewien okres (semestr, rok), ale nie jest on rekrutowany i przyjmowany na polski program.

- zamiejscowej podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni – jest prowadzenie w tej jednostce kształcenia na co najmniej jednym kierunku studiów;
- filii – jest prowadzenie kształcenia w co najmniej dwóch podstawowych jednostkach organizacyjnych uczelni.

Zamiejscowa jednostka organizacyjna uczelni może prowadzić kształcenie po spełnieniu warunków określonych w art. 11 ustawy i w §2-17, odrębnie dla każdego kierunku studiów.

2.2. Ekspansja: system brytyjski/anglosaski⁶

W brytyjskim szkolnictwie wyższym⁷ spotyka się kilka możliwych metodologii wyjścia poza kampus uniwersytetu brytyjskiego i współpracy międzyinstytucjonalnej, a dotyczącej udostępniania programów poza swoją siedzibą przy pomocy niezależnych (prawnie, organizacyjnie) „operatorów”, czyli tzw. *collaborative provision*. Współpraca ta definiowana jest przez Quality Assurance Agency (QAA) następująco:

„...proces edukacyjny prowadzący do uzyskania dyplomu, lub punktów kredytowych (pozwalających na uzyskanie dyplomu), a prowadzony i/lub wspierany i/lub egzaminowany we współpracy z instytucją partnerską.”

[tłumaczenie własne] QAA, 2010, część 2, pp.13.

System brytyjski rozróżnia dwie podstawowe formy *collaborative provision* ważne dla niniejszej propozycji.

Walidacja (*validation*) to programy przygotowane i przedstawione przez operatora, które są uznane za prawdziwe/pełne programy akademickie przez przyznającego tytuł walidatora, który de facto włącza je do swojego portfolio, chociaż bardzo rzadko oferuje u siebie swoim studentom. Ponieważ instytucjami walidującymi są uniwersytety, posiadają one prawo tworzenia nowych programów bez niczyjej zgody, a muszą jedynie spełniać wymogi jakościowe brytyjskiej *Quality Assurance Agency*. Nowe programy mogą tym samym być tworzone dla samego uniwersytetu lub dla zagranicznych partnerów.

Franczyza (*franchised provision*) to programy autorskie, które są nadzorowane i administrowane przez przyznającego dyplom (franczyzodawcę), a prowadzone przez podwykonawcę (franczyzobiorcę). Franczyzodawca posiada uprawnienia dyplomowe przy-

⁶ Podrozdział oparty jest na artykule Autora: Duszyński, M. (2011) *Uzyskanie walidacji programowej od brytyjskiego uniwersytetu*, który ukazał się w: *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, nr 2/38, s. 151-167.

⁷ Rozumianym, jako obejmujące całe Wyspy Brytyjskie, ale z częściowo rozdzielonymi i osobno zarządzanymi systemami: angielskim, walijskim, szkockim. Do najważniejszych różnic należą: istnienie szkockiej *Scottish Quality Assurance Agency*, równoległe z angielską *Quality Assurance Agency*, oraz prawo Walijszyków do prowadzenia programów w języku walijskim, oficjalnie uznanym za język mniejszości (pomimo zakazu Agencji oferowania programów w języku innym niż angielski dla pozostałych terenów i uniwersytetów).

znane przez lokalne jednostki nadzoru (w przypadku USA są to ponadstanowe Komisje Regionalne, akredytujące uczelnie w jednej części kraju, np. North Central Association, obejmująca północno-centralny rejon USA) i może udostępniać wyłącznie już akredytowane programy. Gdyby partner potrzebował nowych, innych kierunków, to amerykańska uczelnia musi się starać o uzyskanie prawa do ich prowadzenia w swojej Komisji, wykazując ośrodek partnera, jako swój kampus zagraniczny, co pociąga za sobą potrzebę spełnienia przez operatora wymogów amerykańskich. Współpraca tego typu preferowana jest w USA, a w Wlk. Brytanii w przypadkach, kiedy wymagana jest pełna kontrola nad „produktem” lub gdy kierownictwo nie chce wychodzić z ofertą poza standardowy zestaw kierunków. Niestety, brytyjska wersja franczyzy przekłada się na duże obciążenie zasobów franczyzodawcy, ponieważ to jego kadra de facto prowadzi program u operatora, przygotowując materiały dydaktyczne, egzaminacyjne (często również sprawdzając je), nadzorując prowadzących u operatora. Amerykański model franczyzy jest mniejszym obciążeniem dla uniwersytetu udostępniającego swoje programy, ponieważ polega on bardziej na kadrze operatora, podczas gdy Amerykanie zajmują się kontrolą jakości procesów administracyjnych i dydaktycznych, a ich kadra może prowadzić wybrane przedmioty zarówno w trybie rzeczywistym (kadra wizytująca franczyzobiorcę), jak i online. Franczyzobiorca musi spełniać wymogi administracyjne, dokumentacyjne i kadrowe amerykańskich Komisji, co pociąga za sobą duże wydatki.

Mniej przydatne i mniej zyskowe są wspólne programy (*joint awards*), to programy prowadzone wspólnie przez dwie instytucje, kończące się jednym dyplomem, na którym obie instytucje są wymienione jako przyznające jeden tytuł. Taki system preferuje np. Irlandia, gdy prywatna uczelnia nadająca zagraniczne dyplomy pragnie równocześnie nadawać irlandzki tytuł w oparciu o ten sam program studiów i bez utraty pierwszych uprawnień. Oferta ta ma pewien problem rynkowy – studenci preferują otrzymywanie dwóch różnych dyplomów, tzn. oddzielnych arkuszy, każdego z logiem jednej instytucji. Drugim problemem jest pełna integracja programu studiów, wymagająca dużego wkładu pracy ze strony menedżerów części dydaktycznej każdego z partnerów i późniejszej współpracy w przypadku jakichkolwiek zmian i jednego z nich, wymagających reakcji i korekty u drugiego.

Podwójne programy (*dual awards*) to programy prowadzone wspólnie, ale kończące się przyznaniem oddzielnych dyplomów przez każdego z partnerów. W brytyjskim systemie istnieje przekonanie, że takie programy wymagają odbycia okresu studiów u każdego z partnerów⁸.

⁸ Tak jest też na programie francuskiej ESCP-EAP, gdzie studenci przebywają przez każdy semestr studiów magisterskich u innego partnera 5-lokalizacyjnego programu, m.in. w Paryżu i Londynie.

Progresja programowa (*progression* lub *articulation*) to programy przygotowawcze lub częściowe dzięki ukończeniu których absolwent „podwykonawcy” ma zagwarantowany wstęp na wyższe/pełne programy instytucji oferującej dyplomy. Jest to popularny sposób na przejmowanie studentów międzynarodowych, szczególnie gdy nie ma potrzeby oferowania instytucji partnerskiej jakichkolwiek innych rozwiązań. Polskim odpowiednikiem byłoby przejście studentów z innej instytucji w trakcie studiów i zaliczenie im dotychczasowych wyników wpisem dziekańskim.

Nowoczesnym sposobem wyjścia w rynek, coraz bardziej popularnym i zyskownym (dzięki rozwojowi technologii IT), jest kształcenie na odległość (*distance learning*), w którym student odbywa całość zajęć w trybie eksternistycznym, a coraz więcej uczelni anglosaskich już nie wymaga wizyt osobistych w ich kampusach⁹. Za zmianę podejścia do systemu DL odpowiadają narodowe organizacje nadzoru, które przekonały się o wysokiej jakości oferowanych programów, możliwej do zagwarantowania dzięki szybkiemu rozwojowi technologii informatycznych, pojawieniu się odpowiedniej metodyki prowadzenia zajęć i programów oraz ciągłemu podwyższaniu kompetencji wykładowców. Uznany światowym liderem kształcenia na odległość jest brytyjski The Open University, a w programach biznesowych (w tym doktorskich) University of Liverpool. Ta metoda najczęściej nie wymaga istnienia lokalnego partnera, zaś instytucje zyskują klientelę wyłącznie dzięki reklamie internetowej lub kontaktom branżowym. Niestety, wiele rynków nie jest jeszcze gotowych na tą ofertę (m.in. przez niską jakość infrastruktury informatycznej, brak zaawansowanych urządzeń mobilnych, informatyzację tylko niektórych grup społecznych, niską etykę pracy, nieprawidłowe podejście do studiowania lub pragnienie uzyskania dyplomu bez żadnej pracy), przez co jej dochodowość ma poważne ograniczenia.

Poza systemem *collaborative provision*, najpopularniejszym, a zarazem najkosztowniejszym wyjściem na rynki zagraniczne jest własny kampus międzynarodowy (*International Branch Campus*), rozumiany jako wielokierunkowe centrum (niekoniecznie widziane organizacyjnie, jako samodzielny Wydział w rozumieniu polskiego prawa), którego uprawnienia programowe są wymierzone w potrzeby lokalnego rynku¹⁰. Uniwersytet bierze wtedy na siebie całość wysiłków organizacyjnych, finansowych, prawnych i akademickich, ponieważ będzie zmuszony spełnić lokalne wymogi dotyczące działalności biznesowej, akademickiej, posiadania infrastruktury, wymogów bezpieczeństwa i BHP (Becker, 2009; Lane, 2011; Wilkins i Huisman, 2012). IBC coraz częściej staje

⁹ O szansach wynikających z wdrożenia tego systemu w polskich uczelniach, zob.: Duszyński, M. (2013) *Studia 100% online*, Forum Akademickie, nr 1 (Styczeń), s. 38-39.

¹⁰ O zaletach wyjścia polskich uczelni w świat przy pomocy IBC, zob.: Duszyński, M. (2012) *Bezpieczeństwo finansowe to kampusy zagraniczne*, Forum Akademickie, nr 7-8 (Lipiec-Sierpień), s. 56-58.

się przedmiotem nadzoru lokalnego Ministerstwa Edukacji z jego racjonalnością oraz wymogami (szczególnie w przypadku krajów myślących o sobie jako o międzynarodowych „centrach edukacyjnych”, Knight, 2011). Samodzielne podjęcie się organizacji IBC oznacza ogromne wydatki, np. University of Central Lancaster zdecydował się na otwarcie IBC w Tajlandii z planowanym kosztem rządu 7,5 mln GBP (Morgan, 2014)¹¹. Korzyściami są: zachowanie pełnej kontroli nad projektem (a więc i pewność odnośnie jakości kształcenia), wejście (wyłącznie) ze swoją marką w zagraniczny rynek edukacyjny (bez marki lokalnego operatora), posiadanie całości czesnego opłacanego przez studentów, dostęp do lokalnych źródeł finansowania (granty rządowe, stypendia, fundusze na badania), możliwość współpracy z lokalnym biznesem i centrami badawczymi oraz uruchomienie swoich ośrodków B&R. Opisany powyżej UoCL dzięki swojej inwestycji spodziewał się 5000 studentów w ciągu 10 lat wyłącznie w swoim tajlandzkim IBC, podczas gdy University of Nottingham dzięki swojemu ogromnemu kampusowi w Ningbo ma dostęp do wszystkich chińskich megakorporacji, a tym samym do ich projektów badawczych oraz programów szkoleniowych (Morgan, 2011, 2014). Te kanały otwierają się dzięki fizycznej obecności w danym kraju, np. dzięki udziałowi brytyjskiej uczelni w lokalnych konferencjach, jej lokalnym studentom (często dzieciom ważnych decydentów politycznych lub szefów firm) oraz absolwentom trafiającym do agencji rządowych lub firm i robiących świetne wrażenie. W innych przypadkach to sami absolwenci, już na wyższych stanowiskach, wybierają swoją uczelnię, jako kompetentnego realizatora potrzebnych badań lub innych projektów.

Jednocześnie kampusy zagraniczne nie są rozwiązaniem odpowiednim dla wszystkich uczelni poszukujących nowych źródeł rekrutacji oraz dochodów z zagranicy. Świadczy o tym liczba działających IBC, która w 2011 była na poziomie 225 (OBHE, 2012). Problemem jest nie tylko ich zaporowy koszt, ale i niezbędna przedsiębiorczość uczelni (chęć kreatywnej ekspansji ze strony jej kierownictwa) oraz jej tolerancja na ryzyko, z racji faktu, że IBC stanowią bardzo ryzykowny model wdrażania nowych produktów na oddalonych rynkach, ponieważ usługa edukacyjna jest bardzo trudna do udanego zreplikowania w innym miejscu bez utraty czynników charakteryzujących ofertę uczelni matki (Wilkins i Huisman, 2012). Coraz częściej same państwa przyjmujące IBC dodatkowo ograniczają możliwości ekspansji wielu chętnych zagranicznych uczelni – niektóre kraje (np. Malezja i Dubaj) wybierają pożądanym partnerów akademickich, by ci wsparli lokalny system edukacji dzięki transplantacji posiadanych przewag konkurencyjnych (Lane, 2011). Inne kraje, analizując zmiany w systemie szkolnictwa międzynarodowego,

¹¹ Ten projekt upadł w 2014 r., ze stratą dla uczelni na poziomie 3,5 mln GBP, nie w wyniku porażki rekrutacyjnej, ale dzięki nieprawidłowościom w zakupie potrzebnego gruntu. Niemniej sam biznesplan był prawidłowy.

zaczynają ograniczać swobodę ekspansji na swoje terytorium, pragnąc wejścia do siebie wyłącznie najlepszych uczelni, by lokalni studenci mogli otrzymać najlepszą wiedzę oraz nie stali się ofiarami nieetycznych instytucji myślących wyłącznie o repatriacji dochodów, np. taki zamysł zawarty jest w indyjskiej Ustawie regulującej działania zagranicznych edukatorów (Rane, 2014).

3. Polski system walidacji i franczyzy programowej¹²

By zapewnić skuteczne wdrożenie proponowanego poniżej systemu, nie można zaplanować ani oczekiwać rewolucji systemowej i ustawodawczej, a jedynie zbudować podwaliny poszerzające możliwości uruchamiania nowych programów poza siedzibą polskiej uczelni bez wymogu tworzenia nowych jednostek organizacyjnych jej przypisanych (ww. filii i wydziałów).

Tabela 1. Proponowany system podziału uprawnień do polskiej franczyzy i walidacji

Typ uczelni	Posiadane uprawnienia programowe	Franczyza typ #1	Franczyza typ #2	Walidacja typ #1	Walidacja typ #2
Zawodowa	Licencjat, magister, jednolite	Tak			
Akademicka	Licencjat, magister, jednolite, doktorskie (1)	Tak	Tak		
Akademia	Licencjat, magister, jednolite, doktorskie (2+)	Tak	Tak	Tak	
Uniwersytet „przymiotnik”	Licencjat, magister, jednolite, doktorskie (6+)	Tak	Tak	Tak + łączone	
Uniwersytet	Licencjat, magister, jednolite, doktorskie (10+)	Tak	Tak	Tak	Tak (wszystkie)

Franczyza typ#1 – pełna kontrola pracy operatora

Franczyza typ#2 – współpraca z operatorem

Walidacja typ #1 – posiadanych swoich uprawnień

Walidacja typ #2 – programów nieprowadzonych w swoich jednostkach

Źródło: opracowanie własne

Drugim ważnym czynnikiem jest zachowanie logiki polskiego systemu nagradzającego instytucje rozwijające się, zyskujące nowe kierunki, prowadzące badania naukowe, inwestujące w kadre, zasoby i infrastrukturę, dzięki czemu otrzymują one coraz wyższe

¹² Pierwszą propozycję takiego rozwiązania dla polskich uczelni przedstawiłem [w:] M. Duszyński (2012) *Walidacja i franczyza jako zamienniki rekrutacji międzynarodowej*, Forum Akademickie nr 10 (Październik), s. 44-45.

zaklasyfikowanie, które przekłada się na zwiększoną swobodę samostanowienia (uniwersytety mogą więcej niż uczelnie zawodowe). Takie podejście jest spójne z angloamerykańskim systemem walidacji oraz franczyzy (Matthews, 2012), którego podstawę stanowią uniwersytety, czyli instytucje samodzielne, samostanowiące, biorące pełną odpowiedzialność za swoje działania, a operatorami są (w ogromnej większości) instytucje o niższym statusie, nie tak rozwinięte i nie tak samodzielne (koledże, szkoły wyższe, akademie).

By nie ograniczyć dostępu polskich uczelni do systemu programowej ekspansji zagranicznej, ale jednocześnie zachować powyższą logikę, należy dokonać podziału swobody w walidowaniu lub francyzowaniu, w zależności od aktualnego statusu polskiej uczelni (posiadanych przez nią uprawnień, typu uczelni oraz profilu kształcenia). Kategoryzacja przełoży się na późniejszy poziom kontroli ze strony jednostek nadzoru (MNiSW, PKA), na zakres wymogów wobec wychodzącej w świat uczelni oraz przyjmujących jej programy partnerów.

3.1. Franczyza

Jako system niewykraczający poza aktualnie posiadane uprawnienia, franczyza staje się dostępna uczelniom najmniej rozwiniętym programowo, kadrowo i naukowo. Oznacza to swobodę w ekspansji zagranicznej niewymagającej inwestycji w infrastrukturę ani zasoby dydaktyczne, których koszt ponosi instytucja partnerska. Francyzodawca, w zależności od swojego statusu, będzie zobowiązany do mniejszego lub większego zaangażowania w prowadzenie procesu dydaktycznego za granicą.

Polskie uczelnie zawodowe, z racji najniższego poziomu rozwoju akademickiego, będą zmuszone stosować najbardziej wymagający model francyzowy, w którym to one:

- budują program i określają wszystkie jego składowe oraz efekty kształcenia;
- stosują swoje systemy administracyjne (wymóg wysokiej informatyzacji i integracji systemów obu partnerów, tak by polski dziekanat prowadził całość dokumentacji oraz procesu administracyjnego „swoich” studentów u francyzobiorcy);
- stosują swoje systemy projakościowe oraz metodykę dydaktyczną;
- aprobują kadrę operatora oraz nieprzerwanie nadzorują jej zajęcia;
- posiadają informatyczny system dydaktyczny, przez który prowadzone są wszystkie zajęcia, zarówno przez kadrę francyzobiorcy, jak i francyzodawcy, mogąc rejestrować i monitorować jakość zajęć prowadzonych przez kadrę francyzobiorcy;
- zapewniają obecność swojej kadry na niektórych przedmiotach (np. wymóg, by co najmniej jeden wykładowca w semestrze był od francyzodawcy) oraz mają obowiązek prowadzić pewien procent przedmiotów w trybie online;
- w pełni kontrolują system ocen i decydują o formach pracy studenta (a nawet mają prawo ostatecznej decyzji odnośnie pojedynczych ocen wystawianych u francyzobiorcy);

- decydują o tematyce i strukturze prac dyplomowych, doborze promotorów oraz są organizatorami obron (doświadczenia brytyjskie pokazują celowość organizowania wizyt u operatora, zapewniając jeszcze większy poziom kontroli z racji bezpośredniego kontaktu kadry franczyzodawcy z pracownikami i studentami franczyzobiorcy);
- decydują o charakterze, przebiegu i dokumentacji praktyk i staży, co przekłada się na wymóg wobec franczyzobiorcy przedstawiania dużej ilości dokumentacji dotyczącej potencjalnych partnerów (firm i instytucji) wraz z uzasadnieniem celowości wysyłania do nich studentów;
- określają zakres i ilość zasobów bibliotecznych (literatura obowiązkowa, uzupełniająca, zasoby elektroniczne, dostęp do baz), monitorują ich wykorzystanie oraz odnawianie.

Polskie uczelnie akademickie, mające wyższe osiągnięcia systemowe, a tym samym i pozycję w polskim systemie, posiadają niejako większe „zaufanie” ze strony organów nadzoru RP i zyskują swobodę w doborze preferowanej metodologii franczyzy, ponieważ poza ww. systemem mogą zastosować drugi, w którym:

- współpracują z operatorem odnośnie budowy programu oraz pozostawiają mu pewną swobodę w jego modyfikacji, z określonym zakresem zmiany nienaruszającym warunków umowy (np. w zakresie przedmiotów do wyboru, przedmiotów zawodowych, kursów językowych);
- dopuszczają przeniesienie części procesów administracyjnych na operatora, a nawet przeniesienie ich na jego systemy (pod warunkiem integracji informatycznej w odpowiednich etapach procesu), co przekłada się na odciążenie polskiego dziekanatu;
- wymagają stosowania swojego systemu projakościowego, ale pozostawiają operatorowi częściową swobodę w metodyce dydaktyki (dopuszczając lokalną specyfikę, ale w stopniu nienaruszającym standardów MNiSW oraz PKA);
- nadal zatwierdzają i kontrolują kadrę operatora;
- nie angażują swojej kadry dydaktycznej, polegając całkowicie na lokalnych wykładowcach;
- nadal wymagają, by zajęcia były prowadzone przez ich system informatyczny, co pozwala na monitorowanie jakości dydaktyki zatwierdzonej kadry franczyzobiorcy;
- nadal w pełni kontrolują system ocen oraz pozostawiają sobie prawo ostatecznej decyzji odnośnie pojedynczych ocen wystawianych u franczyzobiorcy;
- oddają kontrolę operatorowi odnośnie tematyki prac dyplomowych i doboru promotorów, ale kontrolują ich strukturę oraz są organizatorami obron (pozostaje wymóg obecności polskiej kadry u franczyzobiorcy);
- nie angażują się w organizację praktyk i staży, przy zachowaniu kontroli nad spełnianiem przez nie programowych efektów kształcenia;
- nadal określają zakres i ilość zasobów bibliotecznych (literatura obowiązkowa, uzu-

pełniająca, zasoby elektroniczne, dostęp do baz), monitorują ich wykorzystanie oraz odnawianie.

Z perspektywy biznesowej opcja druga będzie mniej kosztowna, co przy zachowaniu tej samej wysokości opłaty dyplomowej (franczyzowej) od głowy studenta przełoży się na większą zyskowność przedsięwzięcia dla polskiej uczelni, a przeniesienie większej ilości obowiązków na operatora pozwoli mu zoptymalizować swoje procesy biznesowe i administracyjne (Duszyński, 2011b, 2014).

3.2. Walidacja¹³

Walidacja, będąca domeną brytyjskich uniwersytetów, pozostaje im przypisana w niniejszej propozycji rozwiązania polskiego. Przedstawiona w tej pracy, przenosi ona większą część wysiłków organizacyjnych na operatora, pozostawiając walidatora odpowiedzialnym za szeroko rozumiany nadzór organizacyjny i merytoryczny (po pierwotnym prawidłowym wyborze partnera według procedury *due diligence*; Duszyński, 2011b). W tym systemie polskie uczelnie posiadające szeroką gamę programów włącznie z doktorskimi mogą:

- w przypadku akademii walidować wnioski przedstawiane przez potencjalnych operatorów, gdzie program (kierunek) jest zgodny z posiadanymi uprawnieniami strony polskiej;
- w przypadku uniwersytetów niższego stopnia walidować wnioski przedstawiane od potencjalnych operatorów, gdzie program (kierunek) jest zgodny z posiadanymi uprawnieniami strony polskiej oraz walidować programy będące połączeniem dwóch posiadanych uprawnień strony polskiej (np. Zarządzanie i Informatyka; Informatyka i Matematyka)¹⁴;
- w przypadku „pełnych” uniwersytetów walidować wnioski o dowolny kierunek, z ograniczeniem, że poziom przyznawanej kwalifikacji nie może być wyższy od posiadanych uprawnień przez stronę polską.

Zgadając się na walidację programów przedstawionych przez zagranicznych partnerów, polskie uniwersytety:

- przedstawiają potencjalnemu partnerowi wymogi programowe MNiSW oraz PKA oraz oczekują ich spełnienia bez swojego zaangażowania (kadrowego, infrastrukturalnego itp.);

¹³ Możliwości zastosowania walidacji Autor przedstawił w: Duszyński, M. (2011) *Uzyskanie walidacji programowej od brytyjskiego uniwersytetu*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 2/38, s. 151-167 oraz Duszyński, M. (2014) *Zarządzanie programami z walidacją brytyjskiego uniwersytetu*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 1-2/43-44, s. 165-182.

¹⁴ W systemie anglosaskim znane są, jako *double major*, czyli podwójne kierunki, na których student otrzymuje 50% godzin z jednego, a 50% z drugiego kierunku (ilość godzin/kredytów oraz liczba lat studiów nie zwiększa się), najczęściej pisząc pracę dyplomową na temat wspólny.

- określają poziom swobody operatora, np. z perspektywy możliwości zmiany przedmiotów lub niektórych treści kształcenia, bez renowacji umowy walidacyjnej;

Tabela 2. Franczyza i walidacja według zakresu odpowiedzialności strony polskiej

	Franczyza typ podstawowy	Franczyza typ zaawansowany	Walidacja
Budowa programu	Wyłącznie strona polska	Wyłącznie strona polska	Partner zagraniczny, wg wymogów MNiSW oraz PKA
Swoboda modyfikacji programu studiów przez partnera	Nie	Częściowa (przy dokładnym określeniu zakresu dopuszczanych modyfikacji)	Duża (przy dokładnym określeniu zakresu dopuszczanych modyfikacji)
Integracja systemów administracyjnych	Pełna (na polskich systemach)	Poważna (część na systemach partnera)	Nie
Zaangażowanie polskiego dziekanatu	Pełne	Częściowe	Wyłącznie w przetwarzaniu informacji niezbędnej do wydania studentowi zagranicznemu polskiego dyplomu
System projakościowy	Strony polskiej	Strony polskiej	Strony polskiej
Kontrola zagranicznej kadry partnera	Pełna	Pełna	Pełna
Zaangażowanie polskiej kadry	Poważne (minimum 1 wykładowca polski na semestr)	Nie	Nie
Zajęcia u partnera przez system dydaktyczny strony polskiej	Tak	Tak	Nie
System oceniania pracy studentów	Określony przez stronę polską + prawo weta	Określony przez stronę polską + prawo weta	Określony przez stronę polską + prawo weta
System prac dyplomowych	Określony przez stronę polską + obecność na obronach	Kontrola standardu + obecność na obronach	Kontrola standardu + obecność na obronach
System praktyk i staży	Określony przez stronę polską	Określenie efektów kształcenia	Określenie efektów kształcenia
Zasoby biblioteczne	Określone przez stronę polską + monitoring ich wykorzystania i odnawiania	Określone przez stronę polską + monitoring ich wykorzystania i odnawiania	Określone przez stronę polską + monitoring ich wykorzystania i odnawiania

Źródło: opracowanie własne

- nie wymagają integracji systemów administracyjnych partnera ze swoimi, a jedynie ustalają warunki i formy przekazywania informacji (roczny harmonogram przesyłania danych od zwalidowanego partnera, ich forma oraz zakres);
- wymagają stosowania swojego systemu projakościowego, ale pozostawiają operatorowi częściową swobodę w metodyce dydaktyki (dopuszczając lokalną specyfikę, ale w stopniu nienaruszającym standardów MNiSW oraz PKA);
- zatwierdzają i kontrolują kadre operatora;
- nie angażują swojej kadry dydaktycznej, polegając na lokalnych wykładowcach;
- nie wymagają, by zajęcia były prowadzone przez ich system informatyczny;
- uzgadniają system oceniania z operatorem, ale pozostawiają sobie prawo ostatecznej decyzji odnośnie pojedynczych wystawianych ocen (np. podczas corocznych wizyt kontrolnych, podczas których sprawdzane jest prowadzenie programu);
- zatwierdzają ogólny system prac dyplomowych, ale oddają kontrolę operatorowi odnośnie tematyki i doboru promotorów, ale są współuczestnikami obron (wymóg obecności polskiej kadry u operatora);
- zatwierdzają ogólny system praktyk i staży (z naciskiem na spełnianie przez nie programowych efektów kształcenia), ale nie angażują się w ich organizację;
- określają zakres i ilość zasobów bibliotecznych (literatura obowiązkowa, uzupełniająca, zasoby elektroniczne, dostęp do baz), monitorują ich wykorzystanie oraz odnawianie.

3.3. Budżetowanie współpracy

Działające na świecie systemy walidacyjne i franczyzowe pozwalają na wyliczenie przychodów i kosztów po stronie polskich uczelni podejmujących się ekspansji programowej tego typu (Duszyński, 2011b, 2014).

Poziom przychodów strony polskiej wynika z corocznej opłaty od głowy studenta włączonej w opłatę programową u zagranicznego operatora, co pozwala zmaksymalizować dochody bez nadmiernego obciążania budżetu partnera lub portfela klienta. Niemniej poziom opłaty powinien wziąć pod uwagę fakt, że polskie szkolnictwo wyższe nie należy (jeszcze) do łatwo rozpoznawanych światowych liderów, przez co nie można oczekiwać opłat dyplomowych na poziomie anglosaskim¹⁵. W średniej perspektywie oznacza to stawkę na poziomie niższym od ambicji polskich rektorów i dyrektorów finansowych, niemniej znajdującą się na poziomie 500-1000 euro za rok, co przekładałoby się na dochodowość programów zagranicznych na poziomie dzisiejszego czesnego otrzy-

¹⁵ Teeside University, zajmujący wysokie miejsca w rankingach brytyjskich, oczekuje opłaty walidacyjnej na poziomie 2000-2500 GBP rocznie, co przy trzech latach programu licencjackiego zapewnia im przychód w wysokości 6000-7500 GBP bez potrzeby organizacji procesu kształcenia dla ich zagranicznych studentów na zwalidowanych programach. Dla zagranicznego operatora kwoty te stają się kosztem stałym, powyżej którego organizuje i budżetuje się program.

mywanego od studentów polskich uczących się stacjonarnie lub zaocznie w kampusie polskim, ale bez standardowych kosztów operacyjnych. W przypadku programów nietypowych, gdy polskie uczelnie znalazłyby wąską niszę i rynek przyjazny ich ofercie, ta stawka może wzrosnąć do 1500-2000 euro za rok – mogą to być np. programy paramedyczne, inżynierskie, informatyczne.

Drugą częścią przychodów strony polskiej będą zwroty poniesionych wydatków organizacyjnych i operacyjnych, a więc zwroty delegacji Polaków do uczelni partnerskiej: ich przeloty, zakwaterowanie i diety. Dotyczy to wizyt w okresie początkowym (*due diligence*, wizyta franczyzowa/walidacyjna, wizyty programowe), jak i corocznych kontroli związanych z procesem kształcenia dla każdego rocznika każdego naboru, podczas których reprezentanci polskiej uczelni odwiedzają zagranicznego operatora i sprawdzają jakość kształcenia, poziom wykładowców oraz uczestniczą w obronach prac dyplomowych.

Po stronie wydatków znajdują się koszty ponoszone przez polskiego partnera na:

- pozyskanie nowej lub przygotowanie posiadanej kadry (dydaktycznej i administracyjnej) do współpracy z zagranicznymi partnerami, w postaci szkoleń językowych, międzykulturowych, kształcenia w zakresie zagranicznych systemów i standardów szkolnictwa wyższego, itp.;
- budowę i rozwój informatycznych systemów administracji procesem dydaktycznym (e-dziekanaty, itp.) wraz z tworzeniem ich wersji w językach obcych, niezbędnych na rynkach zagranicznych;
- budowę i rozwój informatycznych systemów kształcenia (platformy edukacyjne), wraz z tworzeniem wersji w językach obcych dla poszczególnych rynków, pozwalających jednakowo kontrolować działania u partnera;
- w przypadku modeli franczyzowych zaangażowanie i opłacenie pracowników administracyjnych zajmujących się dokumentacją procesu nauczania u partnera zagranicznego;
- w przypadku modeli franczyzowych zaangażowanie kompetentnych pracowników dydaktycznych do wsparcia procesu kształcenia w instytucji partnerskiej, co przekłada się na stawki godzinowe w przypadku zajęć na odległość oraz stawki+koszty w przypadku zajęć poza granicami RP (diety, koszty przelotu i zakwaterowania, stawki godzinowe, a nawet ubezpieczenie zdrowotne i NW).

Wyliczenie ponoszonych wydatków zależeć będzie nie tylko od wybranej metodologii ekspansji, ale i od aktualnej sytuacji polskiej uczelni, ponieważ niektóre nasze instytucje posiadają już bardzo rozwinięte systemy informatyczne (jedne zaprojektowały własne systemy dydaktyczno-administracyjne, drugie wzięły z Internetu bezpłatne systemy typu Moodle VLE, a trzecie korzystają z dostępnych rozwiązań komercyjnych), zaś inne posiadają szeroki zasób kadry znającej języki obce. Przekłada się to na szerokie

zróżnicowanie wysokości opłaty minimalnej (rocznego ryczałtu), do którego płacenia zmuszone zostaną zagraniczne instytucje partnerskie pragnące uzyskać uprawnienia programowe od danej polskiej uczelni. Innym czynnikiem regulującym stawki od głowy studenta będzie podejście kierownictwa polskich uczelni rozumiejących realia rynku i stosujących zasadę dużych grup studenckich z relatywnie niskimi opłatami (efekt skali) lub preferujących małe grupy z wysoką opłatą (produkt elitarny), lub po prostu niegotowych na nadmierne zaangażowanie w proces internacjonalizacji swojej oferty lub mających dostęp do jednego rynku.

Kwestią problematyczną stanie się budżetowanie wizyt kontrolnych organów nadzoru (MNiSW, PKA), ponieważ staną się one dodatkowym obciążeniem zagranicznego partnera, który będzie tym samym musiał opłacać nie tylko wizyty polskiej uczelni franczyzującej/walidującej swoje programy, ale i organów nadzorujących ją (co, *de facto*, nie powinno być problemem zagranicznego partnera). Oznacza to potrzebę wypracowania kompromisu pomiędzy polskimi instytucjami, a dla franczyzodawcy/walidatora najprawdopodobniej wymóg włączenia kosztów ministerialnych wizyt kontrolnych w swoje wydatki lub ze strony polskiego właściciela programów, pewne podwyższenie opłaty minimalnej (np. wizyta PKA, co 4 lata, może być skrycie przeniesiona kosztowo na zagranicznego partnera w formie $4 \times 25\%$ planowanych wydatków).

4. Wyzwania wynikające z wdrożenia nowego systemu

4.1. Strona polska: dokumenty studenta

Do najważniejszych wyzwań proceduralnych należy nostryfikacja dyplomów kandydata na studia w RP nie tylko z racji zakresu wymaganych działań ze strony kandydata i uczelni, ich kosztów, ale i zaangażowania kolejnej polskiej instytucji – Wojewódzkiego Kuratorium Oświaty. Wymogi dotyczące uznania wykształcenia spoza UE stają się coraz bardziej skomplikowane w sytuacji, gdy uczelnie polskie potrzebują dramatycznie zwiększyć ilość rekrutowanych studentów przy równoczesnym zapewnieniu relatywnie prostego procesu rekrutacji i przyjęcia na studia. Procedura uznania wykształcenia nie należy do prostych i szybkich, ponieważ wymaga:

- poza świadectwami, uzyskania zaświadczenia o posiadaniu prawa wstępu na kolejny stopień kształcenia (co nie zawsze jest możliwe z racji zróżnicowania systemów narodowych);
- zalegalizowania przedstawianych dokumentów w kraju ich uzyskania;
- przetłumaczenia ich na język polski u tłumacza przysięgłego;
- w przypadkach (większość) gdy nie ma udokumentowanych efektów kształcenia wymagane jest zebranie dodatkowej dokumentacji odnośnie zakresu procesu kształcenia, przedmiotów i efektów kształcenia (wraz z tłumaczeniami na język polski).

Ten ostatni punkt oznacza, że setki studentów zagranicznych zmuszonych będzie do przygotowania wykazu ocen uzyskanych podczas egzaminu warunkującego ukończenie szkoły lub zaliczenie danego etapu kształcenia, wykazu przedmiotów i zajęć zrealizowanych w ramach danego etapu kształcenia wraz z uzyskanymi ocenami oraz informacji o zrealizowanym programie nauczania (treści kształcenia, planowy czas nauki, skala ocen). Ilość krajów, z których można rekrutować na polskie programy, zróżnicowanie szkół i uczelni w nich działających, ilość kierunków, na których mogą uczyć się kandydaci, przekłada się na zalew tysięcy indywidualnych przypadków, których analizy zmuszone będzie dokonać kuratorium. Dodatkową komplikacją może być niechęć lub niemożność wydania wszystkich wymaganych dokumentów przez instytucje oświatowe kraju pochodzenia aplikanta, co przełoży się na utratę kandydatów jeszcze w procesie ich rekrutacji. Rozporządzenie (z dnia 27.03.2015) przewiduje również przeprowadzenie rozmowy kwalifikacyjnej, co oznacza wymóg pojawienia się danej osoby w Polsce i danym kuratorium. Obcokrajowcy nie władający językiem polskim będą przepytani przez Komisję, w skład której wchodzi osoba¹⁶ znająca język obcy kandydata.

Aktualne rozporządzenie dotyczące uznania lub potwierdzenia zagranicznego wykształcenia będzie pierwszą i bardzo skuteczną barierą do rozwoju systemu walidacji i franczyzy, ponieważ:

- ilość pracy wymaganej ze strony kandydata oraz jej koszt i czas trwania skutecznie odstraszy poważny procent osób zainteresowanych ofertą polskich uczelni;
- istnieje ryzyko, że nie wszystkie kraje będą skłonne wydawać dokumentację wymaganą przez polskie kuratorium, a to przekłada się na ograniczenia w wyborze rynków walidacyjnych/franczyzowych nie na zasadzie logicznej analizy biznesowej, ale problemów dokumentacyjnych wewnątrz Polski;
- w przypadku uruchamiania udanych programów franczyzowych/walidacyjnych ilość wniosków nadsyłanych zza granicy do kuratorium działającego w województwie będącym siedzibą polskiej uczelni błyskawicznie pochłonie wszelkie zasoby kadrowe kuratorium i wprowadzi wielomiesięczne zatory;
- dodatkowym problemem jest nie tylko liczba, ale i zróżnicowanie dokumentów studenckich (mogą aplikować o przyjęcie na kierunek licencjacki zarządzanie, ale np. każdy ukończył inną profilową szkołę średnią, więc każdy musi dostarczyć dokumentację odnośnie swojego unikalnego programu studiów, wymagającego analizy kuratorium).

Najbardziej logicznym rozwiązaniem tego problemu administracyjnego powinno być uproszczenie, a nie dalsze komplikowanie procedury uznawalności wykształcenia uzys-

¹⁶ Nacisk Autora na liczbę pojedynczą użytą w Rozporządzeniu, przy wcześniejszym opisanu istnienia komisji składającej się z trzech lub pięciu osób, co oznacza, że tylko jedna osoba będzie realnie mogła ocenić kompetencje osoby ubiegającej się o uznanie wykształcenia.

kanego za granicą. Drugim sposobem byłoby zastosowanie systemu brytyjskiego, gdzie tworzony jest system, w którym pierwsza osoba z danej uczelni przechodzi pełną kontrolę wykształcenia, ale już następni idą niejako „trybem automatycznym”, tzn. oczekuje się od nich przedstawienia podstawowych dokumentów (bez efektów kształcenia itp.)¹⁷.

Geograficzne rozproszenie uczelni podejmujących się działalności franczyzowej/walidacyjnej oznacza zróżnicowanie wojewódzkich kuratoriów, które będą się potem zajmować przyjmowanymi studentami, a te powinny dysponować możliwością dzielenia się doświadczeniami tak, by ich pracownicy nie pokonywali tych samych wyzwań wielokrotnie. Może to być baza informacji o dokonanych „nostryfikacjach”, pozwalająca wszystkim województwom opierać się na pojedynczym studium przypadku i sprawniej nostryfikować późniejsze dokumenty z danego kraju i instytucji, której absolwent przeszedł udanie procedurę, w jednym z wojewódzkich oddziałów.

Oczywiście, do najciekawszych rozwiązań należałoby stworzenie (wydzielenie) specjalnego ogólnopolskiego oddziału, który zajmowałby się tylko przypadkami uznawania wykształcenia kandydatów chcących podjąć naukę na franczyzowych/walidowanych programach, którzy nigdy nie przyjadą do Polski, za to oczekują sprawnej i pełnej zrozumienia procedury ze strony instytucji, która nie ma być powodem utraty potencjalnych studentów przez polskie uczelnie. Taka jednostka zajmowałaby się wyłącznie legalizacją na odległość, posiadałaby kompetentną kadrę i (z czasem) coraz większe zrozumienie zagranicznych systemów, wraz z możliwością realnej oceny przedstawianych dokumentów. Zniknąłby również problem dystrybucji informacji i doświadczeń nostryfikacyjnych.

4.2. Strona polska: uczelnie

Uczelnie podejmujące się wyjścia w świat za pomocą franczyzy lub walidacji muszą zgromadzić odpowiedni zestaw pracowników, posiadających odpowiednie zdolności językowe oraz pewne doświadczenie międzykulturowe (Duszyński, 2011a). Z jednej strony można przewidzieć zaskoczenie odnośnie powyższego stwierdzenia, ponieważ uczelnie zatrudniają pracowników władających językiem angielskim, niemniej należy zrozumieć, że wiele możliwości rynkowych otworzy się w innych językach – uczelnie anglosaskie dawno spenetrowały rynek międzynarodowy przy pomocy swojej oferty, niemniej są one ograniczone wymogami prowadzenia zajęć właśnie po angielsku, tym samym pozostawiając duże segmenty rynku światowego swoim (przyszłym) polskim konkurentom. Tym samym biznesplan uczelni wymagać będzie uprzedniego pozyskania kompetentnych językowo pracowników, zanim uczelnia będzie mogła wyjść w świat – może

¹⁷ Co oznacza, że pierwszy absolwent uzbeckiej szkoły średniej o profilu hotelarsko-gastronomicznym ma najtrudniej, ponieważ musi zgromadzić najwięcej dokumentów, ale już następni absolwenci tej samej uczelni przechodzą krótszą, prostszą i tańszą drogę administracyjną w polskim kuratorium.

chodzić np. o programy rosyjskojęzyczne wymierzone w Azję Centralną. Drugim wymogiem będzie znajomość zagranicznych systemów szkolnictwa wyższego, umiejętność spozycjonowania ich vis-à-vis polskich realiów tak, by nie tylko skutecznie współpracować z pracownikami uczelni partnerskich, ale i wspierać ich w rozumieniu i udanym wdrażaniu polskich wymogów i oczekiwań.

Od pracowników administracyjnych i dydaktycznych nadzorujących lub zajmujących się współpracą z zagranicznymi partnerami oczekiwać należy wysokiego poziomu obycia z technologiami informatycznymi, ponieważ poważna część wymiany informacji, procesów decyzyjnych oraz systemów kontroli dokonywana będzie w trybie online, przez systemy informatyczne. Zagraniczny partner nie będzie chciał i potrafił rozumieć, dlatego wyznaczono na ich koordynatora osobę niepotrafiącą odnaleźć się w systemach, niemogącą dostarczyć im potrzebnych danych lub np. nieumiejącą przeprowadzić procesu decyzyjnego przez elektroniczny system obrotu dokumentów. W przypadku kadry dydaktycznej niezbędne jest również posiadanie przez nich wiedzy akademickiej w języku prowadzenia franczyzy lub walidacji, ponieważ zakres interakcji z kadrą operatora będzie wymagał szerokiego obycia w terminologii kierunku/dziedziny, prawidłowym omawianiu kwestii metodologicznych, pedagogicznych, naukowych, jakościowych itp.

By skutecznie zarządzać programami poza granicami kraju, niezbędne są zaawansowane systemy informatyczne pozwalające na:

- rejestrację danych studentów;
- rejestrację uzyskiwanych przez nich ocen;
- rejestrację podań, decyzji, apelacji;
- zarządzanie harmonogramem zajęć;
- monitoring obecności na zajęciach;
- przygotowywanie i wykorzystywanie materiałów dydaktycznych;
- prowadzenie zajęć oraz ich monitoring ze strony polskiej;
- składanie i ocenę prac studenckich (włącznie z kwestią integracji systemu antyplagiatowego);
- komunikowanie się ze studentami, wykładowcami i administratorami zagranicznego operatora;
- skuteczne prowadzenie obiegu dokumentów w trybie elektronicznym.

Wyzwaniem dla polskich informatyków będzie przygotowanie wersji systemów administracyjno-dydaktycznych w innych językach oraz zapewnienie skutecznego transferu informacji pomiędzy wersjami językowymi – polską, potrzebną do prowadzenia lub nadzorowania programów w naszych uczelniach, oraz w innych językach, by usprawnić funkcjonowanie programów u operatora. Podobnie będzie w przypadku zaawansowanej współpracy (franczyzy typu 2, walidacji), gdzie niezbędne stanie się zintegrowanie systemów operatora z systemem polskiej uczelni z racji tego, że w tych modelach współ-

pracy więcej pracy i zadań bierze na siebie operator. Dobrze zaprojektowany, wdrożony i bezbłędnie działający system przyniesie z sobą kolejne wyzwania, w szczególności nadmiar informacji, który może stać się problemem, ponieważ polska uczelnia może nie dysponować odpowiednią ilością pracowników zdolnych przerobić te informacje.

Ostatnim poważnym wyzwaniem będzie zmiana kultury organizacyjnej polskiej uczelni, z perspektywy obowiązków osób zaangażowanych we współpracę z zagranicznymi partnerami, a więc dużą ilość podróży zagranicznych, które często mogą być postrzegane przez osoby postronne, jako zbędne lub dostępne wyłącznie niektórym pracownikom (krytycy pomijają wtedy kompetencje danej osoby i koncentrują się na wyimaginowanych „korzyściach”). Poza bezpośrednio zaangażowanymi, niewielu pracowników uczelni zdaje sobie sprawę z ogromu wyzwań, ilości pracy i wysiłku intelektualnego, które należy włożyć w skuteczne zarządzanie lub nadzór nad zagranicznym programem ze strony osób dbających o kwestie akademickie lub jakościowe.

4.3. Strona polska: instytucje nadzoru

Najważniejszym wyzwaniem dla instytucji kontrolnych jest język dokumentacji i kontroli. By umożliwić szybki rozwój systemu franczyzy/walidacji, nie można wymagać pracy w języku polskim – ten typ urzędniczego myślenia błyskawicznie doprowadzi do poważnego ograniczenia możliwości współpracy z racji niewielkiej liczby tłumaczy przysięgłych w innych krajach mogących tłumaczyć na język polski, a to przełoży się na powstawanie „wąskich gardeł” z racji ograniczonych możliwości przerobu ogromnych ilości dokumentacji. Logika stworzenia systemu pozwalającego polskim uczelniom na komercyjne wyjście na rynek międzynarodowy wymagać będzie przyjęcia za język operacyjny języka angielskiego, uznanego za *lingua franca* świata akademickiego. Nie należy liczyć na wprowadzenie innych języków, z racji poważnych ograniczeń w zasobach kadrowych zdolnych pracować w tych językach¹⁸. Kwestie językowe przekładają się na organizację dokumentacji niezbędnej do uruchomienia kierunków poza granicami Polski oraz interakcji w trójkącie „instytucja nadzoru – polska uczelnia – zagraniczny partner”, ponieważ obecność tłumaczy przysięgłych podczas wszystkich spotkań, wizyt, negocjacji, kontroli jest niemożliwa.

Sam system wydawania uprawnień programowych zapewne nie ulegnie zmianie, ponieważ wymogi lokalowe, kadrowe, te dotyczące materiałów dydaktycznych, struktury kierunku, jego efektów kształcenia prezentują standard międzynarodowy. Wyzwaniem będzie modyfikacja części odnoszącej się do instytucji aplikującej i jej „powiązań” z za-

¹⁸ Chociaż Autor podejrzewa, że odkryjemy poważne ograniczenia nawet w przypadku oczekiwania pracy administracyjnej w języku angielskim, co jest poważnym problemem w wielu krajach postsowieckich wynikającym z niedostatków dotychczasowego kształcenia językowego. W przypadku znajomości języka potocznego braki będą widoczne w znajomości terminologii akademickiej i pro jakościowej.

granicznym centrum operacji, ponieważ we wnioskach franczyzowych i walidacyjnych wymagane będzie włączenie drugiego podmiotu (operatora) oraz wyjaśnienie natury i zakresu powiązań między polską uczelnią a jej partnerem.

W ocenie Autora zmiany będzie wymagać system kontroli z racji złożoności współpracy oraz dużych odległości i różnic systemowych, nie zawsze dających pełne gwarancje odnośnie stosowania przepisów i rozporządzeń. Przełoży się to na potrzebę stworzenia systemu informatycznego, pozwalającego organom nadzoru na bieżące analizy programów partnerskich z perspektywy realizacji wymogów formalnych oraz zapewniającego informacje korzystne dla oceny prowadzenia kierunku, a więc m.in.:

- minimum kadrowego;
- danych studentów korzystających z polskich programów;
- realizacji programu kształcenia wg uzgodnionych (zatwierdzonych) zasad;
- polityki antyplagiatowej;
- zasobów bibliotecznych i ich wykorzystania¹⁹;
- obecności studentów na zajęciach²⁰.

Drugim komponentem modyfikacji systemu kontroli byłoby skrócenie okresu między wizytacjami tak, by w odpowiednim momencie wyłapać pojawiające się problemy i skutecznie im zaradzić, i to w sensie proaktywnych działań poprawiających stan rzeczy, a nie automatycznego wygaszania uprawnień programowych, jako biurokratycznej (defensywnej) reakcji na problem.

Ostatnim wyzwaniem jest wyłączenie (lub poważna minimalizacja udziału) polskiego MSZ z procedury aprobaty działań zagranicznych polskich uczelni. Można zrozumieć zamiary prawodawcy dbającego o to, by polskie uczelnie nie wychodziły z wydziałami lub filiami w kraje niepewne, niebezpieczne lub takie, które nie są częścią systemu polityki zagranicznej RP. Autor wątpi, że chodzi o zabezpieczenie (w aktualnym systemie)

¹⁹ Coraz więcej instytucji monitoruje wykorzystanie kupowanych/opłacanych przez nie zasobów elektronicznych, ponieważ wykazanie się posiadaniem umowy na dostęp do światowych baz czasopism często nie przekłada się nawet na pojedyncze wejście w bazę ze strony pracowników lub studentów. Tego typu statystyki wejść wykorzystywane są do oceny poziomu zaangażowania w projakościową dydaktykę lub rozwój badań naukowych. Monitorują nie tylko instytucje, ale ministerstwa i sami dostawcy baz.

²⁰ Wielka Brytania od kilku lat zacieśnia kontrolę nad studentami międzynarodowymi nie tylko przez podwyższenie wymagań odnośnie aplikantów spoza UE, ale i monitoringu ich życia po przyjeździe na studia. Niektóre prywatne koledże nie tylko wprowadzają system monitorujący obecność na zajęciach za pomocą skanów linii papilarnych (biometria), ale udostępniają brytyjskiej Straży Granicznej (*UK Border Agency*) wgląd w swoje systemy, by oficerowie wizowi mogli na bieżąco sprawdzać obecność studentów, którzy nie mogą przepuścić więcej niż 20% zajęć, by nie stracić wizej. Równocześnie analizowany jest też cały koledż z perspektywy statystyk nieobecności wszystkich studentów i instytucja nadmiernie tolerująca nieobecności traci status „zaufanego partnera” (*trusted partner*), a tym samym prawo do wystawiania zaproszeń wizowych.

majątku i ludzi mogących ucierpieć w źle dobranym kraju docelowym ekspansji polskich uczelni. Niemniej aktualne zaangażowanie MSZ grozi podporządkowaniem rozwoju szkolnictwa wyższego specyficznym interesom aktualnie rządzących oraz podporządkowaniem logiki biznesowej (ekonomicznej) ekspansji nieekonomicznym racjom MSZ²¹. Biorąc pod uwagę, że propozycja systemu zagranicznej franczyzy i walidacji ma za zadanie poprawić sytuację polskich uczelni, które nie mogą liczyć na dodatkowe finansowe wsparcie rządowe w trudnym okresie krajowej zapaści demograficznej, nadmierne zaangażowanie jakichkolwiek organów państwowych może tylko i wyłącznie grozić dominacją priorytetów nieakademickich i nieekonomicznych przy równoczesnym braku przydatnych propozycji zmiany sytuacji uczelni ze strony tychże samych organów²². Równocześnie należy pamiętać, że w systemie anglosaskim istnieje naturalny czynnik kontrolujący nierozsądne zachowania uniwersytetów franczyzujących i walidujących i jest nim procedura *due diligence* (krytycznej oceny potencjalnego partnera na etapie pierwszego kontaktu), w której oceniane są wszelkie korzyści i ryzyka nawiązywania współpracy z instytucjami z dalekich krajów. Część owej analizy to SWOT i PEST, wymagające dokładnego przemyślenia niebezpieczeństw wynikających z sytuacji politycznej, ekonomicznej, problemów mniejszościowych, terroryzmu itp. Zdarza się, że uczelnie popełniają błąd, ale tylko raz, i jest on potem nagłaśniany w mediach, a kierownictwo uczelni traci pracę i szanse na dalsze zatrudnienie w branży, co przekłada się na skuteczny system odstraszenia od pochopnych wejść w niepewne rynki, a tym samym sprawia, że udział MSZ jest niepotrzebny, ponieważ najwyższe kierownictwo franczyzodawcy lub walidatora kieruje się logiką uprzedniej ochrony swoich własnych interesów.

4.4. Partnerzy zagraniczni

W przypadku większości rynków komunikacja z polskimi partnerami i organami nadzoru stanowić będzie pewne wyzwanie dla zagranicznych operatorów franczyzy lub

²¹ Aktualnym (2015) przykładem konfliktu racjonalności mogłoby być zablokowanie ekspansji na tereny Rosji oraz Unii Eurazjatyckiej z racji antyrosyjskiego embarga handlowego UE i USA, a przecież kształcenie mogłoby być postrzegane nie tylko jako „eksport usługi”, ale i działalność lobbująca na rzecz poprawy stosunków polsko-rosyjskich dzięki kształceniu tysięcy Rosjan na naszych kierunkach i w naszym systemie.

²² Światowy trend krytycznego nastawienia i zacieśniania wymogów wizowych wobec studentów międzynarodowych wymusza na uczelniach kreatywne działania właśnie w zakresie franczyzy walidacji i wydziałów zagranicznych. Skoro uczelnie zmuszone są omijać problemy tworzone przez np. narodowe MSZ-y (niewpuszczające rekrutowanych studentów komercyjnych), to dlaczego należy tym samym ministerstwom dać możliwość wpływu na działania, które im nie podlegają? Można wprowadzić zasadę, że student na zagranicznym programie polskiej uczelni nie ma automatycznego prawa wjazdu na teren RP/Schengen i w przypadku, gdy chce przyjechać do „macierzystej” uczelni, przechodzi zwykłą procedurę wizową, a tym samym (wyłącznie wtedy) staje się obiektem oceny MSZ i Straży Granicznej.

walidacji. Stąd ww. potrzeba obycia międzynarodowego naszych przedstawicieli, by nie tylko mogli zrozumieć odmienne podejście i poglądy partnerów, ale i skutecznie pokierować ich ku wdrożeniu wymaganych polskich systemów. Oczywiście mowa jest o języku angielskim, ponieważ oczekiwanie współpracy w języku polskim od razu niweczy całość propozycji (wyjątkiem mogą być wschodnie obszary nadgraniczne lub ogromne skupiska Polaków, ale te dwa segmenty rynku nie zapewnią sukcesu przedsięwzięcia w skali narodowej).

Drugim wyzwaniem jest relatywnie wysoki (z perspektywy światowej) poziom oczekiwań wobec minimum kadrowego, a szczególnie stopni naukowych uzyskanych w wiarygodnych instytucjach edukacyjnych świata. Może to wzbudzić pewien opór ze strony potencjalnych operatorów, instynktownie pragnących obniżyć koszty operacyjne przez poszukiwanie taniej kadry dydaktycznej. Ta, niestety, najczęściej nie ma odpowiednich kwalifikacji lub prowadzi zajęcia poniżej oczekiwanego poziomu. Projekty wymagają znalezienia odpowiedniej równowagi pomiędzy stronami.

W przypadku wymogów prowadzenia działalności naukowej, np. powiązanej z prowadzeniem programów o profilu akademickim, bardzo ważne będzie określenie jej charakteru tak, by zagraniczny operator wiedział, na jakie wskaźniki ma się ukierunkować, ponieważ lokalne realia mogą zasadniczo różnić się od oczekiwań strony polskiej²³.

Najważniejszym wyzwaniem operacyjnym będzie integracja systemów tak, by strona polska otrzymywała całość wymaganych przez nią informacji. W przypadku modeli franczyzowych wymagają one adaptacji polskich systemów przez operatora, co wymagać będzie poważnego i skutecznego przeszkolenia lokalnych pracowników, by wypełniali oni system prawidłowymi i wartościowymi informacjami oraz efektywnie współpracowali ze swoimi polskimi odpowiednikami. W przypadku modeli walidacyjnych operator będzie zmuszony nadzorować swoich administratorów, by ci dostarczali informacje polskiemu partnerowi w odpowiednich momentach i w prawidłowej formie (ten model nie wymaga działania na systemach polskich).

Ostatnią kwestią jest omawiana wyżej częstotliwość i jakość kontroli ze strony polskiej, która w przypadku nadambitnych rozwiązań może przełożyć się na wycofanie partnera ze współpracy z racji nadmiernie wysokich kosztów ponoszonych przez niego na rozliczne delegacje oraz skomplikowanie procedur nadzoru czyniących funkcjonowanie programu bardzo problematycznym. Ponieważ współpraca oparta jest na logice biznesowej, dodatkowe koszty ukryte mogą szybko zachwiać budżetem przedsięwzięcia,

²³ Problemy ze standaryzacją oczekiwań nie są tak odległe, jak się wydaje: od kilku lat na łamach Forum Akademickiego toczy się dyskusja o parametrycznej ocenie jednostek naukowych, która wymaga publikacji w językach obcych, a tym nie mogą sprostać polscy naukowcy zajmujący się tematyką języków, historii itp. nauk "miękkich", przez co (jak twierdzą) ich jednostki niezadowolone osiągają niskie oceny.

czyniąc je nierentownym. Jest to bardziej prawdopodobne, że system franczyzy i walidacji zakłada przeniesienie kosztów operacyjnych na instytucję partnerską, starającą się o możliwość prowadzenia polskich programów (jak czynią to Brytyjczycy i Amerykanie).

Oczywiście, Brytyjczycy pokazują nam, jak można rozwiązać powyższe wyzwania wobec operatora – na etapie pierwszych kontaktów wystarczy dokładnie przedstawić cały system franczyzy i walidacji wraz z wynikającymi z niego kosztami oraz wymogami: formalnymi, akademickimi, naukowymi, administracyjnymi, infrastrukturalnymi i finansowymi. Potencjalny aplikant analizuje je z góry i, jeżeli wydadzą mu się one racjonalne, dopiero wtedy podejmuje pierwszy kontakt z polską uczelnią, tym samym godząc się na żelazną zasadę „nasz system, nasze warunki”.

5. Nowy system: dla kogo i na jakie rynki?

Ekspansja międzynarodowa nie jest rozwiązaniem dla wszystkich instytucji. Najstarsze i najbardziej elitarne uniwersytety świata nie potrzebują wychodzić poza swój kampus, rekrutując z całego świata najlepszych studentów poszukujących najwyższej jakości edukacji, prestiżu, natychmiastowego zatrudnienia w wiodących firmach i instytucjach, za co gotowi są zapłacić ogromne sumy. Podobnie jest z instytucjami młodszymi, mającymi ugruntowaną pozycję w konkretnym segmencie edukacji lub regionie. Dla tych uniwersytetów ekspansja pociąga za sobą niepotrzebny wysiłek oraz duże ryzyko, związane z potencjalną utratą jakości dydaktyki, która wynika nie tylko z jakości infrastruktury macierzystego kampusu, ale i zasobów dydaktycznych, zgromadzonej kadry, zaplecza socjalnego, historii i kultury. Tym samym działania na dystans są niebezpieczne dla długo budowanej marki, stanowiąc ogromne zagrożenie dla macierzystej jednostki. Dlatego Oxford, Harvard, Yale czy Cambridge nie wyjdą poza swoje historyczne kampusy. Największe polskie uniwersytety mogą nie zdecydować się na przedstawione powyżej modele ekspansji właśnie z tych powodów, tym bardziej jeżeli nie zmieni się model ich finansowania, dający im przewagę nad uczelniami działającymi w oparciu o płatne kształcenie. Podobnie może być z najlepszymi uczelniami niepublicznymi skutecznie oferującymi swoje programy kandydatom i firmom poszukującym jakości, związku kształcenia z rynkiem pracy, najwyższej klasy kadry dydaktycznej, rezultatów badań itp.

Przedstawione w niniejszym artykule metodologie nie zostaną wykorzystane przez najsłabsze polskie uczelnie, ponieważ ich status w Polsce umożliwi im dostęp wyłącznie do drogiej i wymagającej franczyzy (z którą mogą sobie nie poradzić) oraz zapewni krytyczny i wysoki poziom kontroli ze strony polskich jednostek nadzoru.

Tym samym na propozycji najbardziej skorzystają uczelnie (zarówno publiczne, jak i niepubliczne), potrafiące pokonać ryzyko związane z ekspansją (dla ich marki w Polsce

oraz wynikające z realizacji programów w odmiennym środowisku akademickim), posiadające odpowiednie zasoby lub mogące zainwestować w ich rozwój, mające kadre menedżerską doceniającą możliwości biznesowe, jakie oferuje programowa ekspansja zagraniczna (przewaga korzyści nad ryzykiem) oraz potrafiące wdrożyć dosyć nietypowe rozwiązania. Również ustawodawca może ograniczyć dostęp do obydwóch metodologii poprzez określenie wymogów minimalnych, np. odnośnie statusu (wyłącznie uczelnie akademickie i wyżej), minimalnej ilości prowadzonych programów, wymaganych pozycji rankingowych lub posiadania zagranicznych akredytacji instytucjonalnych/programowych, poważnych osiągnięć naukowych i dydaktycznych lub wymagając, by polska uczelnia wykazała się odpowiednimi zasobami i kompetencjami jeszcze przed jej rozmowami z zagranicznym partnerem. Można też oczekiwać wprowadzenia dodatkowego standardu akredytacyjnego, gdzie np. PKA dokonałaby zawczasu oddzielnej oceny instytucjonalnej każdej uczelni planującej zagraniczne franczyzy lub walidacje pod kątem ich zdolności wdrożenia i prowadzenia wybranej metodologii²⁴. Rezultatem mógłby być oficjalny spis polskich uczelni mogących podejmować się zagranicznej ekspansji programowej według jednej lub więcej metodologii, podobny do spisu polskich uczelni mających uprawnienia do kształcenia za granicą (MNiSW, 2015).

Rynki docelowe polskiej oferty programowej wynikać będą z możliwości organizacyjnych naszych uczelni, znalezienia przez nie lokalnych operatorów i studentów zainteresowanych naszą ofertą (Duszyński, 2011b). Na etapie tworzenia polskiego systemu franczyzy i walidacji można zaproponować następujące rynki, jako warte zastanowienia z perspektywy relatywnie niskich wymogów wejściowych:

- polska diaspora historyczna, w szczególności w miastach, gdzie żyje dużo młodych ludzi mających polskie korzenie (np. duże miasta zachodniej Ukrainy, skupiska Polaków w Kazachstanie, Chicago) – w tym produkcie niewymagane są żadne specjalne kompetencje organizacyjne ze strony polskiej uczelni, prowadzącej zajęcia po polsku i/lub nadzorującej swoje programy w tym samym języku;
- polska diaspora współczesna (zarobkowa), czyli młodzi Polacy potrzebujący na miejscu podwyższenia swoich kwalifikacji, a niemogący uczyć się w języku lokalnym i niemogący wrócić do kraju na okres nauki (np. duże miasta USA, Kanady, Wlk. Brytanii, Irlandii, Norwegii) – jw.;
- regiony „wschodzące” (np. Indie, Bliski Wschód, Azja Płd. Wschodnia), potrzebujące oferty kształcenia w języku angielskim, której przedstawieniem nie są zainteresowani światowi liderzy – w tym produkcie najważniejsze jest posiadanie pracowników anglojęzycznych (w przypadku walidacji, wyłącznie administracyjnych, a w przypadku franczyzy również anglojęzycznych dydaktyków).

²⁴ Kontroli niezwiązanej z cyklicznymi ocenami kierunków prowadzonych w Polsce.

Powyższe rynki/nisze mogą zostać szybko wypełnione szeroką gamą ofert od różnych polskich uczelni dysponujących różnorodnymi programami studiów oraz aktualnie posiadających odpowiednią kadre. Do rynków mających o wiele większy potencjał, ale i wymagających większych wysiłków (inwestycji), należą:

- kraje rosyjskojęzyczne poszukujące programów kształcenia oferowanych po rosyjsku (Europa Wschodnia, Azja Centralna) – w tym produkcie niektóre polskie uczelnie relatywnie łatwo znajdą rosyjskojęzyczną kadre (dzięki kontaktom akademickim na Ukrainie, posiadaniu młodych pełnoetatowych rosyjskojęzycznych wykładowców lub dostępowi do polskiej profesury, która włada rosyjskim „z dawnych czasów”);
- kraje azjatyckie nieposiadające odpowiedniego poziomu znajomości angielskiego, ale posiadające dużą ilość wykształconych (i majątnych) chętnych – ten produkt ograniczony będzie dostępnością kadry, np. mówiącej po chińsku czy wietnamsku;
- majątne kraje arabskie, niemogące lub niechące wpuszczać do siebie uczelnie anglosaskich, poszukujące programów możliwych do prowadzenia po arabsku;
- regiony mówiące najważniejszymi językami świata (np. Ameryka Łacińska lub Południowa).

Cztery przedstawione światowe rynki nie wyczerpują potencjału polskiej franczyzy i walidacji a, w opinii Autora są one realne, ponieważ nie mają do nich szerokiego dostępu światowi liderzy samoograniczający się wymogiem oferowania swoich programów wyłącznie w swoim języku, najczęściej angielskim (Duszyński, 2014), przy równoczesnym istnieniu ogromnego zapotrzebowania na wysokiej jakości kształcenie we wszystkich tych regionach oraz szacunku, jakim obdarza się tam dyplomy europejskie²⁵. Wielkość rynku(ów) pozwoliłaby polskim uczelniom specjalizować się poprzez inwestycję w odpowiednie zasoby kadrowe i świadomą penetrację rynków działających w danym języku: uczelnia z Warszawy, której uda się pozyskać 5 czy 10 wykładowców mówiących po hiszpańsku, może wejść do Ameryki Południowej, uczelnia wrocławska, która zgromadzi grupę rosyjskojęzycznych prowadzących, szybko zdominuje kształcenie w krajach postsowieckich, a w tym samym czasie, uczelnia z Krakowa, dzięki grupie absolwentów z Wietnamu (ukończyli jej program polskojęzyczny), wejdzie w szybko rozwijający się system szkolnictwa wyższego Wietnamu.

Podsumowanie: biznes akademicki i marka narodowa

Przedstawiony powyżej system polskiej franczyzy i walidacji programowej nie ma być wyłącznie krótkoterminowym załatwieniem dziury budżetowej polskich uczelni. Fakt, ma on za zadanie pomóc im spenetrować nowe rynki i dzięki nim poprawić swoje finan-

²⁵ Oznacza to potrzebę położenia akcentu na „europejskość” naszego kształcenia podczas poszukiwania partnerów oraz późniejszych kampanii reklamowych.

se, niemniej szkolnictwo wyższe działa na swoich, dosyć unikalnych, zasadach i projekt nie może obejść się bez zaangażowania w średniej i długiej perspektywie (5 i więcej lat). Uruchomienie programu u zagranicznego partnera nie może dotyczyć pojedynczego naboru – budżetowanie współpracy wymaga planów wieloletnich, z jednym lub więcej naborami w roku, co przekłada się na zobowiązania polskiego franczyzodawcy/walidatora wobec partnera i ich wspólnych studentów na wiele lat.

Wyjście poza terytorium RP pozwala też polskim uczelniom ominąć szereg poważnych ograniczeń, utrudniających (a czasami wręcz uniemożliwiających) przyjazd zagranicznych studentów do siedziby uczelni. Umożliwia ono również dostęp do dużych grup klientów, którzy nigdy nie mogliby pozwolić sobie na studia w Europie, nawet przy tak konkurencyjnym międzynarodowo czesnym, jakie oferują polskie uczelnie. Tym samym niedobory rekrutacyjne z terenu RP są nie tylko negowane, ale i aktywne międzynarodowo uczelnie odczuwają dramatyczny wzrost liczby studentów uczących się na ich zagranicznych programach, a to przełoży się na poważne zwiększenie dochodów instytucji, przy relatywnie niedużych kosztach rozwinięcia tego typu produktu edukacyjnego. Dochody te mogą zostać spożytkowane na rozwój uczelni w kraju, poprawienie kształcenia, podwyższenie jakości zasobów kadrowych, inwestycje w badania itp.

Ponieważ studenci zagraniczni, którzy mieli okazję studiować w Polsce, bardzo dobrze wypowiadają się o naszym kraju, uczelniach i obywatelach, należy dodatkowo popatrzeć na system franczyzy i walidacji programowej, jako na świetną okazję do wypromowania Polski za pomocą zagranicznych programów naszych uczelni. Chodzi nie tylko o zadowolonych przyszlých absolwentów, czujących dumę z posiadania polskiego dyplomu i reklamujących swoje polskie/europejskie wykształcenie dzięki udanej karierze zawodowej, ale również o to, co odkryli Brytyjczycy w Ningbo – lokalna obecność przekłada się na dostęp do projektów komercyjnych, grantów rządowych, biznesowych pieniędzy na BiR oraz lokalnych korporacji szukających partnerów akademickich. Tylko będąc „na miejscu”, można osiąść wiedzę o wszystkich możliwościach współpracy, jakie dany region oferuje. Tym samym programy rządowe reklamujące studia w danym kraju zastąpione zostaną ofertą *Studuj w swoim kraju na polskim kierunku*, której reklamą zajmą się lokalni partnerzy polskich uczelni i to oni zapłacą za wypromowanie polskiego szkolnictwa wyższego w świecie.

Bibliografia

- Antonowicz D., Gorlewski, B. (2011) *Demograficzne tsunami. Raport Instytutu Sokratesa na temat wpływu zmian demograficznych na szkolnictwo wyższe do 2020 roku*, Instytut Sokratesa, Warszawa. Dokument elektroniczny, odczytany 30.06.2015. (http://instytut Sokratesa.pl/pliki/Demograficzne_Tsunami_Instytut_Sokratesa.pdf)
- Becker R. (2009) *International Branch Campuses*, London: OBHE.

- Duszyński M. (2011) *Bariery w rekrutacji międzynarodowej*, Forum Akademickie, nr 2 (Luty), s. 37-40.
- Duszyński M. (2011) *Uzyskanie walidacji programowej od brytyjskiego uniwersytetu*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 2/38, s. 151-167.
- Duszyński M. (2012) *Uniwersytet (tanio) kupię*, Forum Akademickie, nr 5 (Maj), s. 28-29.
- Duszyński M. (2012) *Bezpieczeństwo finansowe to kampusy zagraniczne*, Forum Akademickie, nr 7-8 (Lipiec-Sierpień), s. 56-58.
- Duszyński M. (2012) *Walidacja i franczyza, jako zamienniki rekrutacji międzynarodowej*, Forum Akademickie nr 10 (Październik), s. 44-45.
- Duszyński M. (2013) *Studia 100% online*, Forum Akademickie, nr1 (Styczeń), s. 38-39.
- Duszyński M. (2014) *Zarządzanie programami z walidacją brytyjskiego uniwersytetu*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, nr 1-2/43-44, s. 165-182.
- Forbes (2013) *Do 2023 roku zostanie w Polsce 100 uczelni prywatnych*, Dokument elektroniczny, odczytany 10.05.2015. (<http://kariera.forbes.pl/do-2023-roku-zostanie-w-polsce-100-uczelni-prywatnych,artykuly,162748,1,1.html>)
- Forbes (2013) *Fatalna sytuacja finansowa uczelni publicznych*, Dokument elektroniczny, odczytany 10.05.2015. (<http://kariera.forbes.pl/fatalna-sytuacja-finansowa-uczelni-publicznych,artykuly,160929,1,1.html>)
- ICEF (2013) *Where international students will study over the next decade*, Dokument elektroniczny, odczytany 15.06.2015 (<http://monitor.icef.com/2013/06/where-international-students-will-study-over-the-next-decade>)
- Institute of International Education (2014) *Open Doors Data*. Dokument elektroniczny, odczytany 01.06.2015 (<http://www.iie.org/Research-and-Publications/Open-Doors/Data/Economic-Impact-of-International-Students>)
- Knight J. (2011) *Education hubs: A Fad, a Brand, an Innovation?* Journal of Studies in International Education, t. 15, nr 3, s. 221-240.
- Lane J. (2011) *Importing Private Higher Education: International Branch Campuses*, Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice, t. 13, Issue 4, s. 367-381.
- Matthews D. (2012) *Empires and allies*, Times Higher Education. Dokument elektroniczny, odczytany 12.12.2014. (<https://www.timeshighereducation.co.uk/features/empires-and-allies/421485.article>)
- MNiSW (2013) *Szkolnictwo wyższe w Polsce – 2013*, Dokument elektroniczny, odczytany 15.05.2015. (https://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_07/0695136d37bd577c8ab03acc5c59a1f6.pdf)
- MNiSW (2014) *Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw*, Dokument elektroniczny, odczytany 10.05.2015. (<http://www.bip.nauka.gov.pl/ustawy-akty-sw>)
- MNiSW (2015) *Uczelnie z uprawnieniami do kształcenia poza granicami RP*, Dokument elektroniczny, odczytany 01.07.2015. (<http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-z-uprawnieniami-do-ksztalcenia-poz-granicami-rp>)
- MNiSW (2015) *Rozporządzenie w sprawie postępowania w celu uznania świadectwa lub innego dokumentu albo potwierdzenia wykształcenia lub uprawnień do kontynuacji nauki uzyskanych w zagranicznym systemie oświaty*, z dnia 27 marca 2015 r. Poz. 447
- Morgan J. (2011) *Branching Out*, Times Higher Education. Dokument elektroniczny, odczytany 11.03.2015 (<https://www.timeshighereducation.co.uk/features/branching-out/415018.article>)
- Morgan J. (2014) *Headaches for Uclan over foreign campuses*, Times Higher Education.

- Dokument elektroniczny, odczytany 15.06.2015 (<https://www.timeshighereducation.co.uk/news/headaches-for-uclan-over-foreign-campuses/2010068.article>)
- Morgan J. (2014) *Satellite campuses in China are slow boat to secure future*, Times Higher Education. Dokument elektroniczny, odczytany: 13.04.2015 (<https://www.timeshighereducation.co.uk/news/satellite-campuses-in-china-are-slow-boat-to-secure-future/2011167.article>)
- Nowak R. (2014) *Kryzys uczelni wyższych – jak reagować na niż demograficzny*, Edulider. Dokument elektroniczny, odczytany 22.05.2015. (<http://www.edulider.pl/edukacja/kryzys-uczelni-wyzszych-jak-reagowac-na-niz-demograficzny#sthash.IVCD1xtw.dpuf>)
- Observatory on Borderless Higher Education (2012) *The Observatory's 2012 IBC report*, I-Graduate Conference. Dokument elektroniczny, odczytany 01.07.2015. (http://www.obhe.ac.uk/documents/view_details?id=897)
- Open University (2015) *About OU Validation*, Dokument elektroniczny, odczytany 22.05.2015. (<http://www.open.ac.uk/cicp/main/validation/about-ou-validation>)
- Quality Assurance Agency (2010) *Code of practice for the assurance of academic quality and standards in higher education: Section 2*, Dokument elektroniczny, odczytany 03.04.2014. (<http://www.qaa.ac.uk/Publications/InformationAndGuidance/Pages/Code-of-practice-section-2.aspx>)
- Perspektywy (2015) *Over 46000 foreign students in Poland*, Dokument elektroniczny, odczytany 02.06.2015 (http://www.perspektywy.org/index.php?option=com_content&task=view&id=125&Itemid=1)
- Rane G. (2014) *Foreign Education Regulatory Bill has been a hot discussion*, DNAIndia. Dokument elektroniczny, odczytany 01.07.2015. (<http://www.dnaindia.com/academy/report-the-foreign-education-regulatory-bill-has-been-a-hot-topic-of-discussion-1991460>)
- Ross M., Heaney J., Cooper M. (2007) *Institutional and Managerial factors affecting international Student Recruitment*, International Journal of Educational Management t. 21, nr 7, s. 593-605.
- Siwinski W. (2013) *Ilu studentów międzynarodowych potrzebuje Polska?* Dokument elektroniczny, odczytany 15.05.2015. (http://www.studyinpoland.pl/konsorcjum/pdf/konferencja2013/1/ilu_studentow_zagranicznych.pdf)
- Wilkins S., Huisman, J. (2012) *The International Branch Campus as transnational strategy in higher education*, Higher Education nr 64(5), s. 627-645.

Validation and franchising – a new system for international degree expansion by Polish higher education institutions

Article presents a proposal for new systemic solutions permitting the overcoming of Poland's national demographic low that causes a persistent student deficit in Polish HEIs, through new methodologies of international programme offer expansion, which would permit access to new clients without their need to come to Poland. Current international expansion methods permitted by legislation (distance centres and international faculties) have sizeable limitations not only due to the formal requirements facing the Polish applicant institution from national ministries, but also the organisational, financial and infrastructural challenges. Franchising and validation are two separate Anglo-Saxon programme expansion methodologies based on the transfer of organisational, academic and financial efforts to the foreign partner institution, enabling the Anglo-Saxon university to focus on quality assurance of the academic process and supporting

the partner in operating the programme. Their diversification allows for the creation in Poland of a system where different types of Polish HEIs (professional, academic, university), will be able to offer their degrees abroad, while their differing levels of development/status will subject them to differentiated levels of Ministerial oversight and severity of formal requirements. Validation and franchising allow for the delivery of Polish programs at a foreign partner institution, while the students are not required to visit Poland for their studies, which will allow for a dramatic increase in the number of foreign students interested in the Polish academic offer. Implementation of this proposal will entail changes to the laws regulating Polish higher education and will pose considerable challenges to the governmental oversight institutions.

Key words: higher education, international expansion, international students, degree validation, degree franchising