

PAŃSTWOWA
KOMISJA
AKREDYTACYJNA



POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI

FUNDACJA
EDUKACYJNA
POLSKO-AMERYKAŃSKA
FUNDACJA WOLNOŚCI

fep

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W SZKOLNICTWIE WYŻSZYM

Materiały konferencyjne
pod redakcją
Jerzego Dietla
i
Zofii Sapijaszki

Lódź,
13-14 czerwca 2002

Piotr Dominiak
Krzysztof Leja
*Anna Drapińska**

SPÓJNOŚĆ JAKOŚCI TECHNICZNEJ I FUNKCJONALNEJ W DZIAŁALNOŚCI NOWOCZESNEGO UNIWERSYTETU

Tworzenie wysokiego poziomu jakości usług świadczonych przez szkoły wyższe, podobnie jak w przypadku wszystkich innych usług, jest procesem skomplikowanym¹.

Z punktu widzenia zarządzania jakością w uczelni przydatny wydaje się nam dorobek tzw. nordyckiej szkoły marketingu usług, analizującej problemy jakości w dwóch płaszczyznach: jakości technicznej i jakości funkcjonalnej².

* Profesor Piotr Dominiak, doktor Krzysztof Leja i doktor Anna Drapińska są pracownikami Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej.

¹por. np. *Zapewnienie jakości kształcenia. Wprowadzenie do samooceny* (1997), M. Wójcicka (red.), Instytut Spraw Publicznych, Warszawa; *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym. Słownik Tematyczny*, (2001), M. Wójcicka, (red.), Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski; *Zewnętrzne zapewnianie jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym*, (2001), M. Wójcicka, J. Urbaniakowa (red.), Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, J. Jabłeczka, (1995), *Szkolnictwo wyższe, wskaźniki osiągnięć – przegląd problematyki*, Nauka i szkolnictwo wyższe nr 5/95.

² Patrz np. Ch. Gronroos, (1984), *An Applied Service Marketing Theory*, European Journal of Marketing, No4; Ch. Gronroos, (1984), *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, European Journal of Marketing, No 4; I. Rutkowski, (1988), *Nordycka szkoła marketingu usług*, Reklama, nr 9; E. Gummesson, U. Lehtinen, Ch. Gronroos, *Comment on "Nordic Perspectives on Relationship Marketing"*, (1997), European Jour-

Techniczny rezultat procesu świadczenia usługi, a więc to, co klient otrzymuje w wyniku interakcji z firmą usługową, twórcy tej szkoły nazwali jakością techniczną. Jej poziom jest uwarunkowany takimi czynnikami jak: rozwiązania techniczne, wiedza, techniczne kwalifikacje personelu, systemy komputerowe, maszyny³.

Sposób, w jaki klient otrzyma jakość techniczną stanowi jakość funkcjonalną usługi. Zależy ona głównie od: stosunków panujących wewnątrz firmy, kontaktów z klientami, szkoleń, zachowania i komunikatywności personelu, a także jego uzdolnień, aparycji⁴.

Co zatem składa się na jakość techniczną usługi edukacyjnej?

Przede wszystkim jej zgodność z potrzebami i oczekiwaniami klientów (studentów i pracodawców), także zgodność z przyjętymi standardami (akredytacja), na co składa się zarówno program kształcenia, jak i treść poszczególnych przedmiotów. Niezwykle ważnym czynnikiem jest również wiedza i przygotowanie nauczycieli akademickich, a także warunki techniczne realizacji programu kształcenia (wyposażenie laboratoriów, sprzęt audiowizualny) oraz materiały dydaktyczne.

Co składa się na jakość funkcjonalną usługi edukacyjnej?

Po pierwsze dostępność tj. faktyczna możliwość skorzystania z usług przez klientów. Po drugie kontakt z klientem (analiza i kształtowanie potrzeb, reakcja na uwagi studentów), o czym decydują również postawy i zachowania nauczycieli akademickich i personelu pomocniczego, gotowość do obsługi (m.in. pozadydaktycznej)⁵. O tym w jaki sposób świadczona jest usługa edukacyjna decydują również relacje wewnątrz uczelni rozumiane jako sprawność uczelni jako organizacji.

W procesie tworzenia jakości usługi edukacyjnej można wyróżnić dwie podstawowe fazy: projektowania i świadczenia usługi. Poza nimi wyróżnić można fazę oceny jakości usługi, przy czym może ona nastąpić zarówno po zakończeniu procesu produkcji usługi, jak i w jego trakcie (rys. 1).

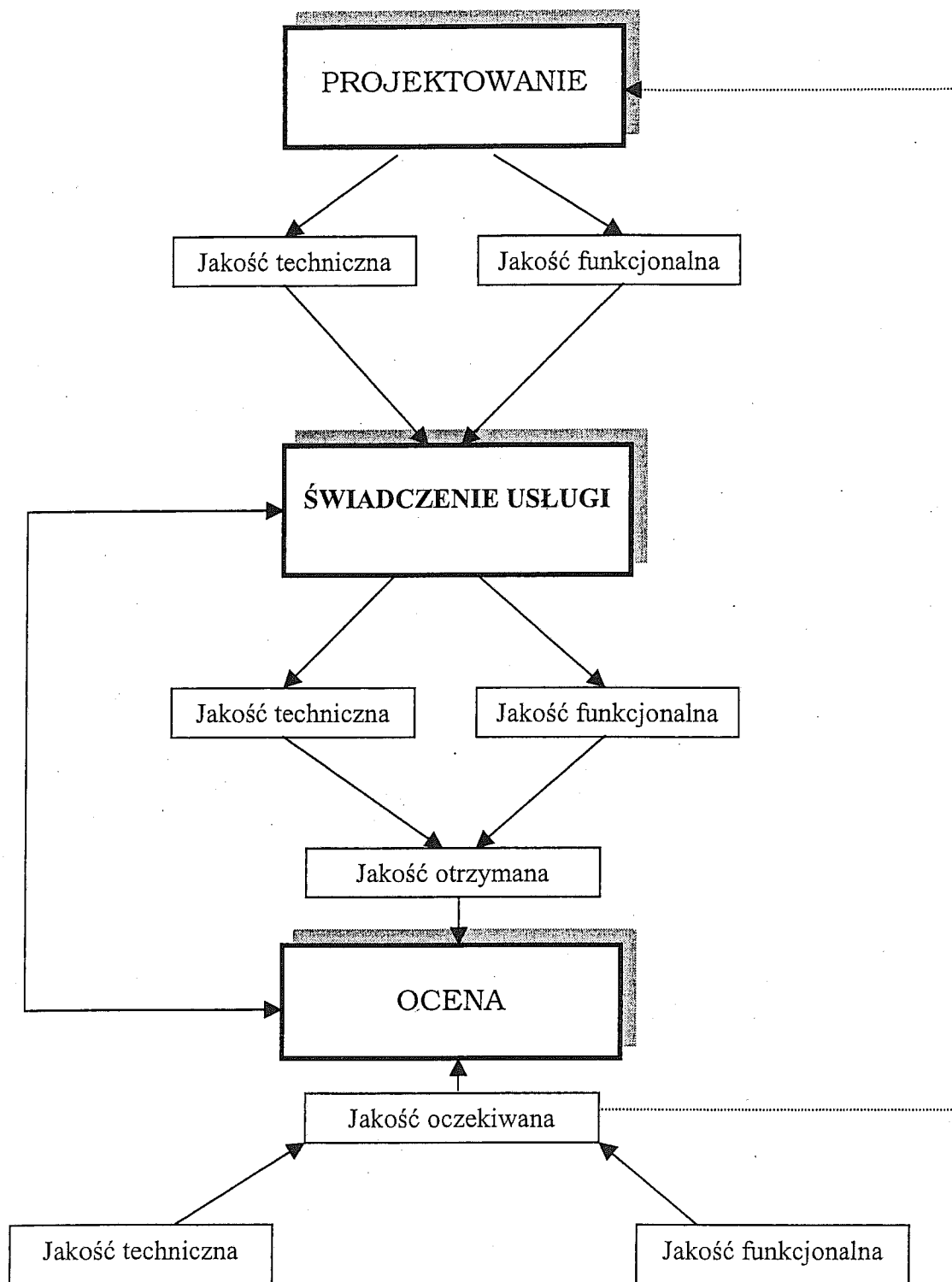
W każdej fazie procesu tworzenia jakości usługi edukacyjnej powinna być brana pod uwagę zarówno jakość techniczna, jak i funkcjonalna. Oba rodzaje jakości podlegają ocenie przez klientów uczelni na różnych etapach procesu świadczenia usługi, dlatego spójne podejście do kształtowania jakości technicznej i funkcjonalnej w uczelni wpłynie nie tylko na poprawę zarządzania, ale także na budowę trwałego, pozytywnego jej wizerunku.

nal of Marketing, No 1; A. Drapińska, P. Dominiak, (1998), *Model marketingu usług*, Marketing i rynek, nr 11, s. 2-8.

³ Ch. Gronroos, (1984), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Charwell-Bratt Ltd., Lund.

⁴ Ch. Gronroos, *op. cit.*

⁵ A. Pabian, (2001), *Jakość obsługi studentów w szkołach wyższych*, Nauka i szkolnictwo wyższe nr 1/17/2001, s. 178-181.



Rys. 1. Jakość techniczna i jakość funkcjonalna w procesie projektowania, świadczenia i oceny usług edukacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Baguley Ph., (1994), *Improving Organizational Performance*, Mc Graw-Hill Book, London, s. 77

W przypadku usługi edukacyjnej (na przykład opracowywania nowego programu kształcenia) faza projektowania składa się z trzech etapów. Punktem wyjścia jest przeprowadzenie analizy potrzeb rynku pracy (1). Wymaga ona z pewnością, po sprecyzowaniu przez gremium wewnętrzne celu wprowadzenia nowego programu, przeprowadzenia konsultacji z zewnętrznym gremium opiniodawczym. Istotne mogą być również uwagi absolwentów danego kierunku studiów (rysuje się tu ważna rola stowarzyszenia absolwentów uczelni) i sugestie przyszłych studentów (to oni wybiorą dany kierunek studiów lub nie). Szeroka analiza oczekiwań klientów uczelni (wydziału) pozwoli skonfrontować je z możliwościami nauczycieli akademickich (w zakresie posiadanej przez nich wiedzy i umiejętności pedagogicznych i uprawianej problematyki badawczej).

Etap drugi to wybór oczekiwań (2), które uczelnia zdecyduje się spełnić. Nie można tego uzależniać wyłącznie od potencjału własnej kadry naukowo-dydaktycznej. Pominięcie któregoś z oczekiwań z listy "możliwych do realizacji" może nastąpić jedynie w przypadku udzielenia sobie przez komisję programową negatywnej odpowiedzi na pytanie o zasadność i możliwość zatrudnienia specjalistów spoza uczelni.

Kolejny (3) istotny etap polega na podjęciu decyzji dotyczącej poziomu kształcenia, (5-letnie studia magisterskie, 3-letnie inżynierskie, 2-letnie licencjackie, studia podyplomowe, studia w języku obcym czy też inne); czasu trwania kursu (semestr, rok), sposobu przekazania wiedzy (wykład, ćwiczenia, seminaria, laboratoria, konwersatoria, udział w prowadzonych badaniach naukowych, kształcenie na odległość z wykorzystaniem Internetu); listy osób prowadzących zajęcia, liczby godzin dydaktycznych i wielkości grup studenckich. Każda decyzja dotycząca meritum sprawy jest również decyzją finansową, o czym należy pamiętać. Trzeci etap zamyka fazę projektowania.

W procesie projektowania niezbędne jest przestrzeganie zasady traktowania oczekiwań klientów i planowanych celów jako wskazówek działania. Baguley wymienia 4 cechy dobrego projektu: realność (*maintainability*), konsekwencja (*reliability*), trwałość (*durability*) i powtarzalność (*reproductibility*)⁶. Oznacza to, iż projekt:

- nie może być oderwany od rzeczywistości (możliwości organizacji);
- musi być możliwy do zrealizowania (mimo ograniczeń finansowych);
- powinien stanowić konsekwencję wcześniejszych działań – nowy program kształcenia z pewnością nawiązuje do wcześniejszych programów;
- powinien wносить nowe, trwałe elementy decydujące o jakości organizacji (jakości programu kształcenia);
- powinien stwarzać możliwość wielokrotnego zastosowania (nowy program kształcenia wymaga sprawdzenia w czasie kilkuletniej praktyki, co nie jest równoznaczne z brakiem akceptacji wprowadzania korekt i modyfikacji).

⁶ Baguley Ph., *op.cit.*

Kolejna faza to świadczenie zaprojektowanej wcześniej usługi - np. wdrożenie nowego programu kształcenia. Pojawiają się tu pierwsze oceny jakości dokonywane przez studentów. Są one oparte głównie na jakości funkcjonalnej, ponieważ najczęściej tylko ten rodzaj jakości jest dla nich łatwy i możliwy do oceny. Jakość techniczna zostanie przez nich sprawdzona dopiero po zakończeniu świadczenia usługi (po opuszczeniu uczelni), kiedy to będą mogli w miejscu pracy zweryfikować nabytą wiedzę. Jakość techniczna stanowi również podstawę oceny jakości usługi edukacyjnej uczelni dla pracodawców. Ona przecież decyduje o ocenie stopnia przygotowania absolwenta lub studenta do pracy.

W dotychczasowych rozważaniach pominięty został bardzo ważny klient uczelni, jakim jest klient potencjalny - kandydat na studia. Od tego, jakich klientów potencjalnych będzie przyciągać uczelnia zależy również późniejsza jakość jej usług. To studenci przecież są współtwórcami tej jakości (zwłaszcza technicznej).

Czym więc kieruje się kandydat na studia wybierając uczelnię wyższą? Na pewno wpływ na jego decyzję ma wizerunek uczelni (rankingi, tradycje, losy absolwentów), rekomendacje słowne tworzone m.in. przez studentów uczelni, a także tzw. właściwości namacalne (wygląd budynku, pomieszczenia, zaplecze techniczne itd.).

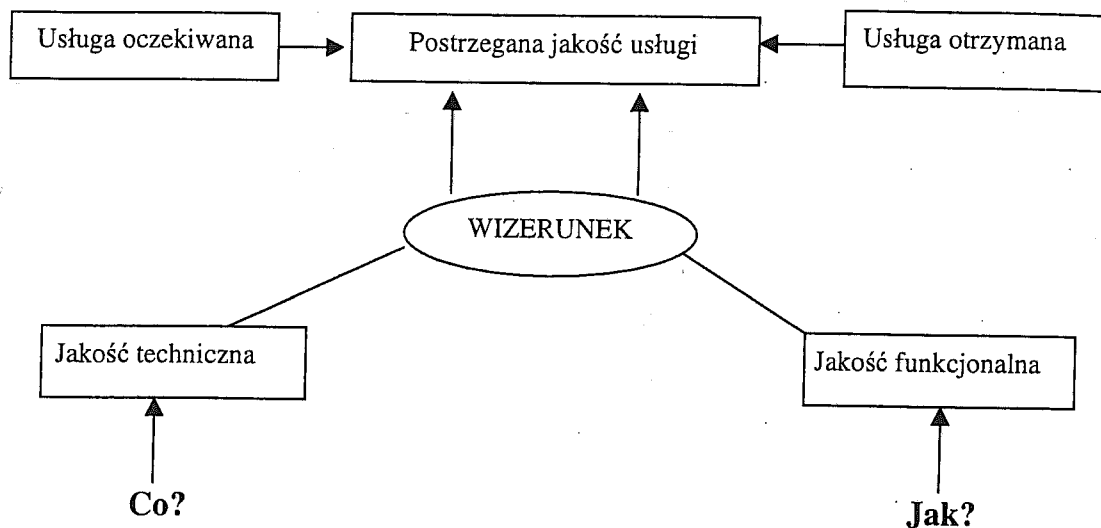
Na etapie wyboru uczelni kształtują się również oczekiwania klienta - kandydata co do poziomu jakości usług oferowanych przez uczelnię (dotyczy to oczywiście zarówno jakości technicznej, jak i funkcjonalnej). Wpływ na te oczekiwania będą miały niewątpliwie wymienione wyżej czynniki, ale również klasyczne działania marketingowe (są to np. materiały reklamowe rozdawane przy okazji Dni Otwartych uczelni, *public relations*, spotkania w szkołach średnich itd.). Zarządzanie oczekiwaniami klienta jest jednym z najważniejszych elementów marketingu usług. To jakość oczekiwana właśnie w zderzeniu z jakością otrzymaną przez klienta wpłynie na końcową ocenę jakości usługi - „jakość postrzeganą”. Ocena tej jakości jest w przeważającym stopniu subiektywna⁷. Zależności te pokazuje model jakości usług (rys. 2).

Jeśli uznajemy, że uczelnia ma być jednostką zorientowaną na klienta, to konsekwentnie musimy zgodzić się, iż jej celem jest dostarczenie klientowi satysfakcji. Poziom satysfakcji zależy właśnie od konfrontacji jakości oczekiwanej przez klienta z jakością otrzymaną.

Trzeba też pamiętać, że wizerunek uczelni (*image*) wywiera dwojaki wpływ na poziom satysfakcji klienta. Z jednej strony pozytywny wizerunek wzmacnia oczekiwania, co do jakości usługi, z drugiej - nadmiernie pozytywny, w porównaniu do realiów, sztucznie wykreowany wizerunek, który wzmacnia oczekiwa-

⁷ por. np. M. Daszkowska, (1998), *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 55-58; J. Mazur, (2001), *Zarządzanie marketingiem usług*, Delfin, s. 78-81; L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, (2001), *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, s. 650.

nia, może przyczynić się, w konfrontacji z jakością otrzymaną, do obniżenia satysfakcji (czy wręcz dyssatisfakcji) klienta.



Rys. 2. Model jakości usług

Źródło: Ch. Grönroos, (1984), *A Service Quality Model and Its Marketing Implementation*, European J. Marketing, No 4

Rozważania te wyraźnie wskazują jak złożoną drogę trzeba przejść, aby można było uznać, że usługa jest dobrej jakości.

Niezwykle ważne z punktu widzenia zarządzania uczelnią jest występowanie wzajemnych relacji pomiędzy ocenami jakości usług edukacyjnych, dokonywanymi przez poszczególne grupy klientów, pomimo, że dokonywane są one w różnym czasie.

Wprowadzenie jakichkolwiek procedur projakościowych wymaga wszędzie, w tym i na uczelniach, działań stopniowych. Pierwszym krokiem, a jednocześnie warunkiem i punktem wyjścia jest akceptacja przez społeczność akademicką założenia, że orientacja na klienta jest podstawą przetrwania i sukcesu każdej jednostki w warunkach konkurencji⁸.

Osiągnięcie akceptacji procedur projakościowych w uniwersytecie jest rzeczą bardzo trudną. Nauczyciele akademicy żywią bardzo często przekonanie, że wiedzą lepiej niż sam klient, co jest mu naprawdę potrzebne. Warto tu podkreślić, że orientacji na klienta, jako zasady obowiązującej w wyższej uczelni, nie można jednak przyjmować bezkrytycznie, gdyż nie wszyscy potencjalnie zainteresowani ofertą uczelni korzystają z jej usług. Co więcej nie wszyscy potencjalni

⁸ P. Dominiak, K. Leja, (2000), *Czy uniwersytet potrzebuje strategii*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe, Nr 2/16.

odbiorcy oferty każdej firmy, a wyższej uczelni (ze względu na jej specyfikę) w szczególności, potrafią swoje potrzeby wyartykułować. W rezultacie wykorzystywana jest jedynie część możliwości oferowanych przez instytucję akademicką⁹.

Wnioski

1. Dostrzeżenie dwóch aspektów jakości usług uświadamia w przypadku usług edukacyjnych, że niezbędne jest zapewnienie spójności pomiędzy jakością techniczną i funkcjonalną na wszystkich etapach procesu tworzenia usługi.

2. Działania takie pozwolą uniknąć ewentualnych rozbieżności pomiędzy tymi dwoma rodzajami jakości, które w długim okresie mogłyby prowadzić do dyssatisfakcji klientów, a co za tym idzie pogorszenia wizerunku uczelni.

Uczelnia dbająca głównie o jakość techniczną może nie satysfakcjonować klienta-studenta, który np. przez przekaz ustny może odstraszyć klienta-kandydata. Uczelnia dbająca głównie o jakość funkcjonalną nie może satysfakcjonować klienta-pracodawcy (jakość funkcjonalna jest dla niego nieistotna), a w konsekwencji absolwenta, który *ex post* oceni negatywnie jakość otrzymanej usługi.

3. Osiągnięcie spójności jakości technicznej i jakości funkcjonalnej jest dodatkowo utrudnione (poza kłopotami ze zgraniem ich poszczególnych elementów) poprzez zróżnicowanie czasowe ich ocen dokonywanych przez różne grupy klientów.

⁹ K. Leja, (2002), *Uniwersytet – świątynia wiedzy czy sprawnie działająca organizacja*, referat przygotowany na Międzynarodową Konferencję pt. „Zarządzanie edukacją a kreowanie społeczeństwa wiedzy”, Gdańsk 7-8 czerwca 2002 r.

Piotr Dominiak, Krzysztof Leja, Anna Drapińska

CONSISTENCY OF THE TECHNICAL AND FUNCTIONAL QUALITY AT MODERN UNIVERSITIES

(Summary)

Achieving high quality of services offered by universities, as in the case of other types of services, is a complex process.

In the context of university management it is particularly important to establish links between the evaluations of the service quality made by various groups of customers.

Every stage of creating the quality of an educational service should incorporate both the technical and the functional type of quality. Both quality types are evaluated by the university's customers at different stages of offering the service. Therefore, a consistent approach to creating both the technical and the functional quality at a university will contribute not only to improving the school's management, but also to creating its solid and positive image.

A

g
w
w
t
V
s
k
s
n
v
k
v
t
s
F
C
v
C
C
-