

EWA M. KWIATKOWSKA¹, ARKADIUSZ TRELA²

Konwergencja oczekiwań interesariuszy edukacji prawniczej – realność czy utopia?

Złożony do redakcji: 27.04.2020. Zaakceptowany do druku: 17.05.2020

Streszczenie

W ostatnich latach w Polsce szeroko dyskutowana jest problematyka dotycząca systemu kształcenia. Przyczyniła się do tego między innymi uchwalona w 2018 r. ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce redefiniująca zasady działania uczelni. Studia wyższe i ich organizacja osadzone są w globalnym otoczeniu, posiadającym właściwie nieskończenie wielu interesariuszy. Burzliwość i zmienność tego środowiska została jeszcze dobitniej ukazana przez pryzmat panującej pandemii COVID-19. To wszystko powoduje, że na kwestie określania programów studiów i realizacji procesu kształcenia należy spojrzeć szerzej, rozpoznając wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy oraz określając ich oczekiwania, a także możliwości wpływania na uczelnie i sam proces kształcenia. W artykule wskazano obszar badań w tym zakresie, nakreślając istniejący obecnie stan rzeczy.

Słowa kluczowe: interesariusze, proces kształcenia, edukacja prawnicza, oczekiwania interesariuszy, reforma studiów prawniczych, pokolenie Z, COVID-19, pandemia, zdalne nauczanie

¹ Dr Ewa M. Kwiatkowska – Akademia Leona Koźmińskiego, Polska; e-mail: ewcia@kozminski.edu.pl; ORCID: 0000-0001-7576-1996. Badania przedstawione w tym artykule nie są finansowane przez żadną instytucję.

² Arkadiusz Trela – ATR Consulting; e-mail: arkadiusz@trela.at; ORCID: 0000-0002-5282-7849. Badania przedstawione w tym artykule nie są finansowane przez żadną instytucję

EWA M. KWIATKOWSKA, ARKADIUSZ TRELA

Convergence of Expectations of the Stakeholders of Education in Law – a Reality or a Utopia?

Submitted: 27.04.2020. Accepted: 17.05.2020

Abstract

Recent years in Poland have been marked by a heated discussion on the system of education in place. A significant contribution to the discussion was the 2018 Law on Higher Education and Science Act, redefining the current operating model of higher education institutions. Tertiary education and the way it is organised are set in a global environment with an indefinite number of stakeholders. The turbulent nature and changeability of this environment has surfaced even more strongly in the light of the current COVID-19 pandemic. All this requires looking at the design of curricula and the delivery of the process of education from a broader angle, identifying the internal and the external stakeholders and determining their expectations as well as the capabilities to affect higher education institutions and the very process of education. The article points to the area of research made in the said domain, offering a description of the current state of affairs.

Keywords: stakeholders, process of education, education in law, stakeholders' interests, reform of law studies, Generation Z, COVID-19, pandemic, distance learning

Wprowadzenie

Edukacja jest procesem kształcenia spełniającym szczególną rolę w przygotowaniu jednostki do pełnienia konkretnej roli w społeczeństwie³. Na edukację prawniczą, w tym studia prawnicze, należy spojrzeć jak na element działający w globalnym otoczeniu, które ma praktycznie nieskończenie wielu interesariuszy. Ci wewnętrzni, pracujący lub studiujący, są łatwo identyfikowalni. Tych zewnętrznych, szczególnie znajdujących się w dalszym otoczeniu, może być trudniej zidentyfikować. Globalne środowisko podlega dynamicznym zmianom. Staje się ono w pewnym zakresie nieprzewidywalne, co m.in. dobitnie pokazała panująca pandemia COVID-19. Twórcy systemów edukacji prawniczej powinni być przygotowani na zmiany, by w razie potrzeby reagować szybko i elastycznie, dostosowując się do wcześniej przygotowanych i zaadaptowanych do napotkanych okoliczności scenariuszy. Jednak programy studiów nie nadążają za nieustannie przeobrażającym się środowiskiem, co może być wynikiem braku posiadania przygotowanych wcześniej wariantów działania lub braku umiejętności szybkiej adaptacji.

Nowe pokolenia studentów trafiają na studia z nowymi oczekiwaniami, innym bagażem doświadczeń i innymi, co niekoniecznie znaczy gorszymi, umiejętnościami. Obecnie to osoby urodzone w XXI w. są głównymi adresatami edukacji na poziomie akademickim. Należą oni do tzw. pokolenia Z charakteryzującego się skupieniem się na technologiach informacyjno-komunikacyjnych (ICT) jako głównym narzędziu zdobywania informacji. Dla pokolenia tego naturalnym środowiskiem pozyskiwania informacji jest Internet, do którego mają nieustanny dostęp. Tam ewentualnie sprawdzają usłyszane wiadomości i fakty, ale już niekoniecznie je weryfikują. Funkcjonują głównie w wirtualnym środowisku, w tym w mediach społecznościowych. Często przyjmują podawane informacje za pewnik, rzadko je weryfikują. Należy jednak podkreślić, że o ile Internet jest dobrym źródłem informacji, to niekoniecznie stanowi on właściwe źródło wiedzy. Oczekiwania studentów, jako licznej grupy interesariuszy, powinny być zestawione z oczekiwaniami osób i podmiotów wykorzystujących ich wiedzę i kompetencje pozyskane w trakcie kształcenia. Ci ostatni są swego rodzaju „konsumentami” wytworzonej przez system kształcenia wiedzy i umiejętności studentów, a następnie absolwentów uczelni wyższych.

³ A. Bator, P. Kaczmarek, *Kim ma być wychowanek akademii prawniczej? O perspektywach budowania edukacji prawniczej wokół konstytucji*, „Krytyka Prawa” 2018, 2, s. 11.

Uchwalona 20 lipca 2018 r. ustawa – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce⁴ redefiniująca zasady działania szkół wyższych oraz panująca pandemia COVID-19, mogłyby lub wręcz powinny stać się przyczynkiem do zmian nie tylko programów studiów prawniczych, ale także metod prowadzenia zajęć oraz całego procesu studiowania prawa. Celem artykułu jest rozpoczęcie dyskusji dotyczącej tych kwestii, a także wpływu kluczowych interesariuszy wyższych uczelni na ten proces. W artykule podjęto próbę ukazania problemu identyfikacji poszczególnych grup interesariuszy edukacji prawniczej. Postawiono pytania dotyczące ewentualnej możliwości dokonania konwergencji⁵ ich interesów i oczekiwań, o ile tylko uznamy, że taka konwergencja jest słusznym zamierzeniem. Może się bowiem okazać, że nie tylko nie jest ona możliwa, ale nawet nie byłaby pożądana dla realizacji celu, jakim jest „otrzymanie” najlepiej przygotowanego do życia i pracy zawodowej absolwenta studiów prawniczych w XXI wieku. Konieczne jest przy tym zdefiniowanie, co rozumiemy pod pojęciem najlepiej przygotowanego do funkcjonowania w społeczeństwie, w tym do wykonywania pracy zawodowej absolwenta studiów prawniczych⁶. Te atrybuty mogą się bowiem zmieniać w czasie, szczególnie w tak burzliwym otoczeniu, w którym przyszło nam funkcjonować.

Edukacja prawnicza – jak jest?

Kwestie związane z modelem kształcenia na poziomie uniwersyteckim wywołują spory właściwie od czasu powstania pierwszych uniwersytetów⁷. Problematyka związana zarówno z formą, jak i treścią programów kształcenia prawników jest szeroko dyskutowana w Polsce i na świecie. Co istotne, poza zakresem prowadzonej dyskusji zmienia się także jej intensywność. W Polsce dyskusja nad unowocześnieniem systemu kształcenia prawników tocząca się już w okresie międzywojennym, powróciła po przemianach gospodarczo-politycznych roku 1989. Niestety brak jest widocznych zmian z niej wynikających, bowiem te dotychczas wprowadzane miały jedynie charakter kosmetyczny i nie dotyczyły fundamentalnych założeń

⁴ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (tekst jedn. Dz.U. z 2020 r., poz. 85 z późn. zm.), dalej: p.s.w.n.

⁵ Pojęcie konwergencji rozumiane jako zbieżność, a także powstawanie zbieżności, M. Bańko (red.), *Wielki słownik wyrazów obcych* PWN, Warszawa 2003, s. 680.

⁶ Szeroko problematykę tę podejmuje J. Jabłońska-Bonca w artykule *Trzeba inaczej uczyć. Kilka uwag o homo zappiens i miękkich umiejętnościach komunikacyjnych prawników*, „Krytyka Prawa” 2018, 2, s. 373–394.

⁷ W. Cyruł, J. Stelmach, *Niedokończony projekt, czyli sporu o reformę szkolnictwa wyższego ciąg dalszy*, „Krytyka Prawa” 2018, 2, s. 71.

programowych. W okresie przełomu nastąpiła wzmożona chęć podniesienia stopnia skolaryzacji, co przyczyniło się do zwiększenia liczby studiujących prawo, jednocześnie wpłynęło to jednak niekorzystnie na jakość kształcenia⁸. Co warte podkreślenia, podobnie sytuacja wyglądała także na wielu innych wydziałach.

W obliczu zmian związanych z poziomem wykształcenia absolwentów studiów prawniczych oraz ich przygotowania do zawodu środowiska będące bezpośrednio odbiorcami „produktów” kształcenia (czyli absolwentów), coraz częściej zgłaszają pilną potrzebę dostosowania programów studiów do aktualnego otoczenia⁹. Tym bardziej narastająca burzliwość środowiska wewnętrznego i zewnętrznego może skłaniać tworzących programy edukacji prawniczej do szybkiej i nie zawsze przemyślanej reakcji. Z drugiej jednak strony, brak jakichkolwiek modyfikacji oznacza stagnację i będzie przynosić niepożądane skutki. Skostniały program z jednej strony może zniechęcić młodzież do pogłębiania wiedzy, z drugiej zaś ugruntować wśród pracodawców pogląd o braku umiejętności wśród absolwentów. Wydaje się, że brak wprowadzenia zmian w tak globalnie zmieniającej się rzeczywistości jest nie tylko niewskazany, ale może spowodować niepowetowane, a z czasem wręcz trudne do wypełnienia braki w wiedzy i kompetencjach absolwentów studiów, nie tylko tych o profilu prawniczym. Należy bowiem podkreślić, że prawo jest przedmiotem wykładanym też na studiach o profilu biznesowym. Jako stosujący prawo absolwenci tych ostatnich, działając w rzeczywistości gospodarczej, powinni rozumieć instytucje prawne w stopniu powalającym im na określanie oczekiwań w stosunku do profesjonalistów, a także na funkcjonowanie w globalnym środowisku biznesowym. Z drugiej strony, absolwenci studiów prawniczych powinni dysponować wiedzą i kompetencjami pozwalającymi im na aktywne i świadome poruszanie się w gospodarczej i społecznej rzeczywistości. Prawo jest zarówno tworzone, jak i wykorzystywane w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, do którego zrozumienia i poznania zawłości funkcjonowania powinny przygotowywać studia prawnicze. Dlatego też powinny one być otwarte na interdyscyplinarność¹⁰. Zadaniem nowych programów studiów powinno być przygotowanie absolwentów do podejmowania pracy w zmieniającym się i niepewnym środowisku, a także do funkcjonowania, komunikowania i odnajdywania się w różnych instytucjach. Powinni oni być gotowi na pełnienie różnych, trudnych do określenia w chwili obecnej ról w społeczeństwie, w tym odnajdywania swojego miejsca w zawodach zaufania publicznego¹¹.

⁸ J. Jabłońska-Bonca, *Trzeba...*, s. 375–378.

⁹ *Ibidem*, s. 375–376.

¹⁰ Eadem, *O szkolnictwie wyższym i kształceniu prawników*, Warszawa 2020, s. 214.

¹¹ *Ibidem*, s. 20.

Jak podkreśla J. Jabłońska-Bonca, „...aktualne programy studiów prawniczych w Polsce mają wciąż charakter »analogowy«, sami nauczyciele akademicy w dużej części są nadal »analogowi«, a studenci i aplikanci zamieszkują inny świat: to »digitalni (cyfrowi) tubylcy«, inaczej mówiąc, to *homo zappiens*, czyli »nieustannie klikający«¹². Co więcej, podstawowa zasada skutecznej komunikacji opiera się na założeniu dostosowania komunikatu do sposobu i możliwości jego przyswojenia przez odbiorcę. Edukacja prawnicza w XXI w. nie powinna więc ograniczać się do profesora wykładającego *ex-cathedra*. Współczesny student nie posiada bowiem kompetencji pozwalających mu na efektywną absorpcję takiego przekazu. Zatem to rolę wykładowcy powinno być takie opracowanie metody przekazywania wiedzy, która będzie przynosiła najlepsze efekty, zgodnie z ideą *if you want to teach me, you have first to reach me*. Wykładowca staje się zatem podmiotem świadczącym usługi edukacyjne i to jego rolą jest świadczyć je na najwyższym możliwym poziomie, dostosowanym do oczekiwań i percepcji odbiorcy¹³. Uczelnia powinna go wspierać w tym działaniu, oferując możliwości rozwoju i kreowania na nowy sposób przekazu. Niemniej jednak oczywiste jest pytanie, czy wszyscy studenci rozpoczynający edukację na danym kierunku, na pewno powinni stać się i pozostać studentami. Studia co do zasady powinny być istotnym elementem naturalnego procesu selekcji i zmiana modelu edukacji nie powinna zmierzać do eliminowania tego procesu. Powinna go wręcz wzmacniać.

Komitet Nauk Prawnych PAN w uchwale z dnia 2 października 2019 r. „zwraca uwagę na szczególną rolę nauki prawa w kształtowaniu polskiego porządku prawnego i rozwoju instytucji prawnych”¹⁴. Wskazuje także, że „bez rozwiniętej nauki prawa nie będzie dobrze funkcjonujących i sprawnych sądów, urzędów państwowych, a gospodarka będzie napotykała bariery prawne”¹⁵. Jest to kolejny argument uzasadniający potrzebę podjęcia próby stworzenia dostosowanych do aktualnej rzeczywistości programów edukacji prawniczej, co bez zbadania oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy wydaje się trudne do przeprowadzenia. Prawo, jako uchwalane przez krajowe parlamenty czy też organy władzy wykonawczej, ma charakter lokalny¹⁶. Sam model systemu kształcenia mógłby jednak opierać się na

¹² Eadem, *Trzeba...*, s. 380.

¹³ Ibidem, s. 380–383.

¹⁴ Uchwała nr 1/2019 Komitetu Nauk Prawnych Polskiej Akademii Nauk z dnia 2 października 2019 r. w sprawie koniecznych i pilnych zmian dotyczących listy naukowych czasopism prawniczych, <http://knp.pan.pl> (dostęp: 16.02.2020).

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ J. Pisuliński, *Pozorowany „dialog” ministerstwa ze środowiskiem prawników*, „Dziennik Gazeta Prawna” 11.12.2019, 239(5141), s. B7. Należy podkreślić, że prawo ma też charakter globalny, międzynarodowy i unijny, wtedy nie jest lokalne.

rozwiązaniach przyjętych w innych państwach, oczywiście z uwzględnieniem specyfiki lokalnej. Należy pamiętać, że istotną kwestią jest wysokość nakładów ponoszonych na szkolnictwo wyższe, w tym wydatki na badania i rozwój, a także wynagrodzenia kadry naukowej. Nie bez znaczenia jest fakt, że spośród krajów OECD Polska z nakładami na naukę i rozwój na poziomie 1% PKB zajmuje miejsce 31 na 35 państw. Średnia kształtuje się zaś na poziomie około 2,5%, co wskazuje na przepaść dzielącą naukę polską od liderów państw OECD¹⁷.

Pandemia COVID-19 wpłynęła rewolucyjnie na zachowania jednostek w społeczeństwie oraz przyspieszyła globalny trend rozwoju technologii ICT. Wymuszone zmiany dotyczą wszystkich obszarów życia i funkcjonowania w świecie, zarówno w makro-, jak i mikroskali. W przypadku szkolnictwa wyższego planowane na lata ewolucyjne zmiany, polegające m.in. na wprowadzaniu tzw. mieszanych kursów (*blended learning*), stały się w rzeczywistości wymuszonymi zmianami rewolucyjnymi. Okazało się, że z powodu braku alternatywy wykładowcy akademicki są gotowi, właściwie w czasie rzeczywistym, przygotować i przeprowadzić zajęcia zdalnie¹⁸. W ciągu kilku dni na większości uczelni wprowadzone zostały rozwiązania oparte na narzędziach umożliwiających kształcenie na odległość¹⁹. Jednak zarówno dla

¹⁷ W. Cyruł, J. Stelmach, op. cit., s. 78.

¹⁸ Np. w Akademii Leona Koźmińskiego szkolenia kadry akademickiej dotyczące zdalnego sposobu prowadzenia zajęć zajęły jedynie 48 godzin, <https://www.kozminski.edu.pl/pl/aktualnosci/aktualnosc/9000-studentow-alk-kontynuuje-edukacje-w-trybie-online-uczelnia-przeniosla-do-sieci-od-90-100-zajec-w-zaleznosci-od-rodzaju-studiow-uczelnia-wspiera-online-cale-swoje-otoczenie-uczniow-nauczycieli-i-wszystkich-zainteresowanych-wzbogacaniem-wiedzy/>, 1.04.2020, (dostęp: 5.05.2020).

¹⁹ 10 lub 11 marca 2020 r. wiele uczelni podjęło decyzję o zawieszeniu prowadzenia zajęć w tradycyjnej formie, m.in.: <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C81064%2CRektorzy-uczelnii-wroclawia-i-opola-zdecydowali-o-zawieszeniu-zajec>, 10.03.2020; <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C81071%2CUniwersytet-warszawski-odwołuje-od-srody-do-14-kwietnia-min-zajecia-dla>, 10.03.2020; <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C81077%2CWarszawa-swps-i-uczelnia-lazarskiego-zawieszaja-zajecia.html>, 11.03.2020; <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C81075%2CUniwersytet-slaski-zawieszaja-od-srody-zajecia-dydaktyczne.html>, 11.03.2020; <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C81081%2Cpoznan-universytet-im-adama-mickiewicza-zawieszaja-zajecia-na-dwa-tygodnie>, 11.03.2020; <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C81080%2Cgdansk-zajecia-dydaktyczne-na-universytecie-gdanskim-wstrzymane-do-odwolania>, 11.03.2020. Od 12 marca 2020 r. zgodnie z par. 1 pkt 1 rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania niektórych podmiotów systemu szkolnictwa wyższego i nauki w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, Dz.U. poz. 405, zawieszono prowadzenie zajęć dydaktycznych na uczelniach wyższych. Jednocześnie zgodnie z par. 1 pkt 2 rozporządzenia w okresie zawieszenia kształcenia zajęcia mogą być realizowane z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość, niezależnie od tego, czy zostało to przewidziane w programie tego kształcenia. W większości przypadków uczelnie z tej możliwości skorzystały: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, *Systemowe rozwiązania w zakresie kształcenia na odległość*, 20.03.2020, <https://www.gov.pl/web/nauka/systemowe-rozwiazania-w-zakresie-ksztalcenia>

prowadzących, jak i dla słuchaczy brak doświadczenia w prowadzeniu i uczestniczeniu w zajęciach prowadzonych w formie zdalnej, wynikający m.in. z braku przygotowania merytorycznego i technologicznego, może być często barierą uniemożliwiającą osiągnięcie efektów kształcenia na poziomie porównywalnym do osiąganego na zajęciach realizowanych w tradycyjnej formie. Uczucie na odległość nie jest bowiem substytutem tego tradycyjnego. Wymuszona praktyka pokazała, że z jednej strony przygotowanie i przeprowadzenie zajęć online jest bardziej pracochłonne, z drugiej zaś, zmiana sposobu przekazywania wiedzy, m.in. mówienie do „pustego ekranu”, pokazało dobitnie przywiązanie do interakcji społecznej występującej podczas zajęć odbywających się w sali wykładowej. Przekazywanie wiedzy i umiejętności, egzaminowanie i ocenianie zazwyczaj nie jest tak samo efektywne na odległość, jak przy kontakcie bezpośrednim. Obecna sytuacja pokazała, że do najważniejszych wyzwań dla edukacji prawniczej, polegających na dostosowaniu programów i sposobu kształcenia do dynamicznie zmieniającego się środowiska zewnętrznego, doszło wyzwanie związane z panującą pandemią COVID-19. Wdrożenie e-learningu, czy *blended learningu* wymaga nie tylko zmian związanych ze stosowaniem narzędzi ICT, ale przede wszystkim budowy nowych kultur organizacyjnych. Zmiany, jakie się w tej chwili dokonały na wielu polskich uczelniach, są bowiem prowizoryczne. Ich właściwe przygotowanie i implementowanie wymaga czasu i środków.

Interesariusze edukacji prawniczej

Model kształcenia jest wypadkową wielu dynamicznie zmieniających się czynników. Co do zasady powinien zbliżać się do rozwiązania suboptymalnego. W ciągłej zmieniającej się rzeczywistości otrzymanie rozwiązania optymalnego nie jest możliwe. Jeśli nawet ktoś zdecydowałby się na stworzenie rozwiązania, które byłoby optymalnym w danej chwili, to w momencie jego wdrażania otoczenie nie byłoby już takie samo, a wdrażane rozwiązanie nie byłoby optymalne w nowej rzeczywistości. Na model kształcenia wpływają między innymi otoczenie polityczne,

na-odleglosc; *Kształcenie zdalne na uczelniach*, 27.03.2020, <https://www.gov.pl/web/nauka/ksztalcenie-zdalne-na-uczelniach>. Na przykład na Politechnice Śląskiej do 20.03.2020 r. 95% przedmiotów prowadzonych było na Platformie Zdalnej Edukacji, <http://naukawpolsce.pap.pl/aktualnosci/news%2C81298%2Cjuz-95-proc-przedmiotow-na-politechnice-slaskiej-prowadzone-na-platformie,20.03.2020>, a w Akademii Leona Koźmińskiego w ciągu pierwszych trzech dni zamknięcia uczelni blisko połowa zajęć została przeprowadzona w trybie online. Co więcej w dniach 16–23 marca wszystkie zajęcia na studiach anglojęzycznych zostały zrealizowane w tej formie, <https://www.kozminski.edu.pl/pl/studenci/online/zajecia-online/> (dostęp: 5.05.2020).

ekonomiczne, społeczne i technologiczne oraz skuteczność wykorzystywanych metod, a także potencjalna skuteczność tych dopiero proponowanych. Ponadto istotnymi zmiennymi są tutaj jakość kadry oraz podlegające zmianom w czasie motywacje studentów²⁰. Niezależnie od utopijności idei stworzenia modelu optymalnego należy skupiać się na minimalizacji luki między wdrażanymi rozwiązaniami, a ich optymalnymi modelami. Ciągła praca nad zmniejszaniem tej luki pozwala na nieustanne dopasowywanie konkretnych rozwiązań do zmieniających się okoliczności. Brak jakichkolwiek reakcji lub też prowadzenie działań pozorowanych będzie powodowało powiększanie się luki między oczekiwaniami interesariuszy, a rezultatem procesu kształcenia.

Istnieje wiele definicji interesariuszy. Zaproponowana w 1984 r. przez R.E. Freemana definicja określa interesariuszy jako jednostki lub grupy, które mogą wpływać na osiągnięcie celów organizacji lub na które wpływają efekty działań organizacji²¹. W 2004 r. Komisja Europejska określiła interesariuszy jako jednostki, grupy ludzi lub instytucje (organizacje), które mogą bezpośrednio lub pośrednio, pozytywnie lub negatywnie wpływać na projekt lub na program lub też temu wpływowi podlegać²². Przyjęcie tych definicji pozwala na podejście umożliwiające analizowanie oddziaływania w obu kierunkach, co w przypadku problematyki interesariuszy edukacji prawniczej wydaje się być najbardziej właściwe. Podstawową przesłanką analizy interesariuszy jest założenie, że różne grupy mają odmienne obawy, możliwości i interesy. Ich potrzeby powinny być należycie rozpoznane i zrozumiane w procesie identyfikacji problemu, ustalania celu i wyboru rozwiązania²³. Zasadniczo istotna jest znajomość nie tylko oczekiwań interesariuszy mających wpływ na instytucje prowadzące edukację prawniczą, ale także, a może nawet przede wszystkim, istotna jest znajomość oczekiwań tych grup interesariuszy, na które edukacja prawnicza ma wpływ.

Tak jak istnieje wiele definicji pojęcia interesariuszy, istnieje również wiele kryteriów, ze względu na które wyróżnia się odrębne ich grupy. W uzasadnieniu do rządowego projektu ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce²⁴ podkreślono problem ograniczonego udziału interesariuszy zewnętrznych w zarządzaniu

²⁰ W. Cyrul, J. Stelmach, op. cit., s. 73.

²¹ R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston 1984, [za:] R.E. Freeman, J.S. Harrison, A.C. Wicks, B.L. Parmar, S. de Colle, *Stakeholder Theory. The State of The Art*, New York 2011, s. 207.

²² European Commission, *Aid Delivery Methods, vol. 1, Project Cycle Management Guidelines*, 2004, s. 62, <https://europa.eu/capacity4dev/dear-programme/documents/europeaid-project-cycle-management-guidelines> (dostęp: 24.04.2020).

²³ Ibidem, s. 61.

²⁴ Druk sejmowy nr 2446, Sejm VIII kad.

uczelniami²⁵. W dokumencie tym zastosowano podział interesariuszy ze względu na kryterium ich pochodzenia, zgodnie z którym wyróżnia się interesariuszy wewnętrznych, czyli członków organizacji, oraz interesariuszy zewnętrznych, do których zalicza się jednostki znajdujące się w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji²⁶. Problematyka związana niekoniecznie już z samym zidentyfikowaniem konkretnych grup interesariuszy, ale z określeniem celów ich działania jest o tyle skomplikowana, że niezależnie od tych jawnych należy również zwrócić uwagę na cele ukryte, tworzące drugie dno, których rozpoznanie może być problematyczne²⁷.

Zastosowanie koncepcji interesariuszy w próbie wypracowania najlepszych, modelowych rozwiązań edukacji prawniczej wydaje się o tyle właściwe, że koncepcja ta co do zasady opiera się na rozpoznaniu grup interesariuszy oraz ich aspiracji, celów, oczekiwań i założeń. Wydaje się, że jedną z najważniejszych grup interesariuszy są odbiorcy produktu końcowego, czyli w omawianym przypadku absolwentów edukacji prawniczej. To dzięki nim uczelnia, jako „wytwórca produktu” ma podstawy do funkcjonowania²⁸. Bez studentów byt uczelni wyższych wydaje się być wątpliwy.

Pogodzenie wszystkich grup interesów jest utopią, ale rozpoznanie i zmapowanie interesariuszy, analiza siły ich wpływu i znaczenia oraz określenie siły oddziaływania szkolnictwa wyższego na poszczególne grupy interesariuszy pozwala na dokonanie wyboru tych najistotniejszych. Wynikiem takiej analizy powinna być możliwość maksymalnego zaspokojenia celów kluczowych interesariuszy²⁹. Bardzo ważne jest także angażowanie poszczególnych grup interesariuszy w proces wypracowywania najlepszych rozwiązań, co sprzyja zwiększaniu się wiarygodności i zaufania do organizacji³⁰. Interesariusze powinni być więc traktowani podmiotowo. Mogą, lub wręcz powinni być partnerami w poszukiwaniu najlepszych rozwiązań. Konieczne jest wytworzenie modeli współpracy z poszczególnymi ich grupami. Istotne jest kształtowanie z nimi właściwych relacji. Cele uczelni jako takiej i jako podmiotu tworzącego model kształcenia oraz program studiów powinny zatem być wypracowane w świadomym procesie, w którym brane będą pod uwagę oczekiwania zarówno uczelni, jak i pozostałych grup interesariuszy³¹. Ważne jest nie tylko to, jakie grupy interesariuszy zostaną określone jako najważ-

²⁵ Uzasadnienie do rządowego projektu ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, druk sejmowy nr 2446, Sejm VIII kad., s. 1 uzasadnienia.

²⁶ P. Wachowiak, *Wrażliwość społeczna przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar*, Warszawa 2013, s. 53.

²⁷ Ibidem, s. 55; J. Jabłońska-Bonca, *O szkolnictwie...*, s. 72.

²⁸ A.K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, Warszawa 2008, s. 321.

²⁹ P. Wachowiak, op. cit., s. 58.

³⁰ Ibidem, s. 56.

³¹ B. Grucza, *Zarządzanie interesariuszami projektu*, Warszawa 2019, s. 11.

niejsze, lecz także należy zwrócić uwagę na metodę uzyskiwania, wyboru oraz przetwarzania danych od nich płynących³². Dobór metody prowadzenia dialogu powinien być brany pod uwagę przy planowaniu prac nad możliwie najlepszym rozwiązaniem.

Interesariuszami edukacji prawniczej są praktycznie wszyscy ci, którzy mają interes w istnieniu dobrych, to znaczy dopasowanych do aktualnych potrzeb programów studiów. W skrajnych przypadkach można sobie jednak wyobrazić sytuację, w której określonym interesariuszom paradoksalnie może zależeć na niskim poziomie kształcenia. Żądania poszczególnych grup interesariuszy mogą wydawać się sprzeczne. Najważniejsze jest określenie tych grup interesariuszy, które mogą mieć największy wpływ na system edukacji prawniczej i dla których edukacja ta jest najistotniejsza. Ich oczekiwania powinny być w najwyższym możliwym stopniu spełniane, o ile nie pozostaje to w sprzeczności ze zdefiniowaną misją i celem kształcenia prawników. Interesariusze nie pozostają biernymi odbiorcami efektów procesu kształcenia. Nie tylko oczekują pewnych działań i zachowań, ale mogą brać aktywny udział w kształtowaniu procesu edukacji, a także w nim partycypować. Tworzący program i system edukacji mogą korzystać z tego, co oferują poszczególne grupy interesariuszy. Powinni oni rozpoznać otoczenie i umieć posługiwać się informacjami przez nie dostarczanymi. Należy jednak pamiętać, że nie wszyscy interesariusze muszą być zainteresowani głównymi aktywnościami związanymi z procesem kształcenia³³. W skład grupy interesariuszy wchodzi niejednokrotnie podmioty współpracujące z organizacją, co może wskazywać na to, że poza ich własnymi celami i odrębnymi oczekiwaniami mają także zbór interesów wspólnych. Organizacja powinna zatem prowadzić z nimi dialog zmierzający do określenia warunków współpracy. Nie należy też pomijać pracowników organizacji, w szczególności wykładowców, którzy z jednej strony w niemożliwym do przecenienia zakresie wpływają na ostateczny kształt produktu, jakim jest edukacja, a z drugiej zaś zakres kontroli nad nimi jest mocno ograniczony³⁴.

Według W. Cyrula i J. Stelmacha, interesariuszami spierającymi się o kształt systemu edukacji są głównie akademicy oraz politycy. Ci pierwsi immamentnie związani są z nauką, zaś ci drudzy decydują o finansowaniu systemu edukacji. Oczywiście w ramach obu tych grup trudno o jednomyślność. Ponadto niejednokrotnie grupy te mają rozbieżne interesy³⁵. Co więcej, nie są to jedyne podmioty spiera-

³² Ibidem, s. 35.

³³ R. Mrówka, *Odpowiedzialne przywództwo*, [w:] R. Mrówka, P. Wachowiak, *Kształtowanie liderów*, Warszawa 2019, s. 30.

³⁴ K. Bolesta-Kukułka, *Decyzje menedżerskie w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa 2000, s. 159–160.

³⁵ W. Cyrul, J. Stelmach, op. cit., s. 71.

jące się o kształt systemu edukacji. Inni mogą wskazywać na inne, z ich punktu widzenia ważniejsze grupy. Już na tym przykładzie można więc zaobserwować, jak skomplikowanym, a często wręcz niemożliwym do przeprowadzenia procesem może być uwspólnianie celów różnych grup interesariuszy. System edukacji, w tym program studiów, opierać się powinien na informacjach wpływających od najważniejszych grup interesariuszy. Powinien on także antycypować przyszłe oczekiwania i potrzeby potencjalnych oraz rzeczywistych interesariuszy. Rozpoznanie ich ról umożliwi lepsze zrozumienie ich postępowania. Należy pamiętać, że ich interesy ewoluują³⁶. Dlatego ich diagnoza powinna mieć charakter dynamiczny, a nie statyczny.

Potwierdzeniem potrzeby zaangażowania interesariuszy zewnętrznych w działalność uczelni może być wprowadzenie ustawą p.s.w.n. nowego organu uczelni publicznej – rady uczelni (art. 17 ust. 1 pkt 1), mającej być reprezentantem interesariuszy zewnętrznych³⁷. W jej skład wchodzi 6 albo 8 osób powoływanych przez Senat, wśród których osoby spoza uczelni mają stanowić co najmniej połowę (art. 19 ust. 1 pkt 1 i ust. 2). Dodatkowo odpowiednio, siódmym albo dziewiątym członkiem rady jest przewodniczący samorządu studenckiego (art. 19 ust. 1 pkt 2), czyli reprezentant studentów, jako jednej z najważniejszych grup interesariuszy. Konieczność powołania rady uczelni i zapewnienie interesariuszom zewnętrznym tak silnej w niej reprezentacji oznacza wzmocnienie roli prowadzonego z nimi dialogu. Jest to krok zmierzający do uwzględnienia oczekiwań tych grup interesariuszy. Dzięki powołaniu tego nowego organu uczelni otwarcie hermetycznego środowiska akademickiego na otoczenie społeczne i gospodarcze może stać się faktem³⁸. W. Cyrul i J. Stelmach wskazują na potrzebę zaangażowania w radach uczelni wybitnych ekspertów lub też osób o wzbudzających uznanie i szacunek lokalnej społeczności dokonaniach³⁹. Problematyka zaangażowania interesariuszy pojawiła się w uwagach do projektu ustawy zgłoszonych w ramach prowadzonego procesu legislacyjnego. Wskazano m.in. na potencjał drzemący w absolwentach uczelni jako grupie interesariuszy zewnętrznych⁴⁰. Jednocześnie, doceniając istotność współpracy m.in. ze środowiskiem biznesowym, zwrócono uwagę na potencjalne zagrożenie dla

³⁶ P. Wachowiak, op. cit., s. 59.

³⁷ J. Jabłońska-Bonca, *O szkolnictwie...*, s. 76.

³⁸ J. Jabłońska-Bonca, *Naukowiec w grze o władzę nad poznaniem. W świetle ustawy 2.0, „Krytyka Prawa”* 2019, 4, s. 125.

³⁹ W. Cyrul, J. Stelmach, op. cit., s. 75.

⁴⁰ Stowarzyszenie Absolwentów i Przyjaciół Wydziału Elektroniki i Technik Informatycznych Politechniki Warszawskiej „ELKA”, *Uwagi do projektu ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, druk sejmowy nr 2446 część II, Sejm VIII kad.,

akademickiego charakteru uczelni oraz jej autonomii wynikające z nadmiernego podporządkowania tym interesariuszom⁴¹.

Przy rozpatrywaniu problematyki istnienia poszczególnych grup interesariuszy konieczna jest ich identyfikacja, inwentaryzacja, a także pogrupowanie. Powinni oni także być sklasyfikowani ze względu na siłę ich oddziaływania oraz stopień zaangażowania. W efekcie możliwe stanie się określenie kluczowych grup interesariuszy, którzy powinni być włączeni w pracę nad konkretnym programem edukacji, a także sprecyzowanie ich oczekiwań. Możliwa będzie więc odpowiedź na pytanie, czy poszczególne grupy mają konwergentne, czy też dywergentne oczekiwania i cele. Efektem prac powinno być stworzenie mapy interesariuszy, a następnie przedstawienie wniosków, czyli wypracowanie rekomendacji określających, co mogą wnieść poszczególne, kluczowe grupy interesariuszy, a także w jaki sposób powinny być zaangażowane nie tylko w tworzenie programów, ale także w sam proces kształcenia. Stworzenie rekomendacji nie będzie możliwe bez określenia metod służących prowadzeniu dialogu z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, zarówno podczas pracy nad stworzeniem modelu kształcenia, jak i w fazie jego implementowania, a następnie każdorazowego dostosowywania do zmieniających się warunków wewnętrznych i zewnętrznych.

Edukacja prawnicza oczami PKA

Zgodnie z art. 258 ust. 1 pkt 3 p.s.w.n. do zadań Polskiej Komisji Akredytacyjnej należy przeprowadzanie ocen programowych. W rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie kryteriów oceny programowej jednym z kryteriów tej oceny są sposoby doskonalenia jakości kształcenia i ich skuteczność⁴². W dostępnym na stronie PKA przewodniku po ewaluacji jakości kształcenia znajdują się szczegółowe kryteria dokonywania oceny programowej PKA, w którym kryterium określone w rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego zostało opisane jako: „Polityka jakości, projektowanie, zatwierdzanie, monitorowanie, przegląd i doskonalenie programu studiów” (kryterium 10)⁴³. Jeden z dwóch standardów kształcenia uszczegóławiający to kryterium stanowi, że w ocenianym

⁴¹ Komitet Nauk Ekonomicznych PAN, *Uwagi do projektu ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce*, druk sejmowy nr 2446 część II, Sejm VIII kad., s. 163.

⁴² Par. 1 pkt. 10 Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 września 2018 r. w sprawie kryteriów oceny programowej, Dz.U. z 2018 r., poz. 1787.

⁴³ Polska Komisja Akredytacyjna, *Ewaluacja jakości kształcenia przez Polską Komisję Akredytacyjną*, slajd 5, https://pka.edu.pl/wp-content/uploads/2019/07/prezentacja-ewaluacja_jakos%CC%81ci_kszta-%C5%82cienia.pdf (dostęp: 18.04.2020).

przez komisję programie: „zostały formalnie przyjęte i są stosowane zasady projektowania, zatwierdzania i zmiany programu studiów oraz prowadzone są systematyczne oceny programu studiów oparte o wyniki analizy wiarygodnych danych i informacji, z udziałem interesariuszy wewnętrznych, w tym studentów oraz zewnętrznych, mające na celu doskonalenie jakości kształcenia”⁴⁴.

We wszystkich znajdujących się na stronie internetowej PKA 5 raportach przygotowanych w wyniku dokonania wizytacji i oceny instytucjonalnej wydziałów prawa przeprowadzonych w latach 2012–2015 pojawiało się pojęcie interesariuszy⁴⁵. Opisywane przez zespoły oceniające były relacje wydziałów zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi. W jednym z raportów stwierdzono, że „oferta kształcenia podlega modyfikacjom w oparciu o analizę potrzeb, opinii i oczekiwań interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych”⁴⁶ i dalej: „akredytowana jednostka posiada dokładnie zidentyfikowanych interesariuszy – zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych – oraz angażuje ich w proces budowania wysokiej kultury jakości kształcenia”⁴⁷. Co więcej, „podejmowane działania zmierzają do zbudowania dobrych relacji z otoczeniem zewnętrznym, zwłaszcza z interesariuszami”⁴⁸. Nasuwa się tutaj pytanie, czy rozpoczęcie procesu budowania relacji z podmiotem z otoczenia zewnętrznego nie wynika z faktu, że staje się on interesariuszem.

Na stronie internetowej PKA znajduje się również 21 raportów przygotowanych w wyniku dokonania wizytacji i oceny programowej kierunków prawo przeprowadzonych w latach 2010–2019⁴⁹. W raportach przygotowanych po wizytacjach kierunków prawo, które miały miejsce w 2010 r., nie pojawia się w ogóle pojęcie interesariuszy. W jednym raporcie z wizytacji kierunku prawo dokonanej w 2011 r. pojęcie to pojawia się jednorazowo. Natomiast we wszystkich raportach przygotowanych przez zespoły oceniające w wyniku przeprowadzenia wizytacji kierunków prawo zarówno o profilu ogólnoakademickim, jak i praktycznym, począwszy od roku 2012,

⁴⁴ Ibidem, Standard jakości kształcenia 10.1 – w profilu ogólnoakademickim slajd 19, a w profilu praktycznym slajd 31.

⁴⁵ Polska Komisja Akredytacyjna, *Baza uczelni, jednostek i kierunków ocenianych. Oceny instytucjonalne*, stan na dzień 26.06.2019, <https://www.pka.edu.pl/ocena/baza-uczelni-jednostek-i-kierunkow-ocenionych/oceny-instytucjonalne/> (dostęp: 15.04.2020).

⁴⁶ Polska Komisja Akredytacyjna, *Raport z wizytacji (ocena instytucjonalne) na Wydziale Prawa, Administracji i Stosunków Międzynarodowych Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie w dniach 15–17 grudnia 2014 r.*, s. 6, http://www.pka.edu.pl/raporty/2015/06/24/Krakowska_Akademia_WPiA.pdf (dostęp: 23.02.2020).

⁴⁷ Ibidem, s. 9–10.

⁴⁸ Ibidem, s. 5.

⁴⁹ Polska Komisja Akredytacyjna, *Baza uczelni, jednostek i kierunków ocenianych. Oceny programowe*, stan na dzień 29.01.2020, <https://www.pka.edu.pl/ocena/baza-uczelni-jednostek-i-kierunkow-ocenionych/> (dostęp: 15.04.2020).

pojęcie to jest już powszechnie wykorzystywane. Ewolucja uwzględniania koncepcji interesariuszy ukazuje na wzrost jej znaczenia. Nie we wszystkich raportach można doszukać się jednak szczegółowego wymienienia podmiotów zaliczających się zarówno do katalogu interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Zamiast zakończenia

Panująca sytuacja epidemiologiczna przyspieszyła procesy związane z redefiniowaniem nie tylko treści, ale także metod i sposobów przekazywania studentom wiedzy i umiejętności. Środowiska akademickie negujące często konieczność wprowadzania zmian zostały do nich przymuszone. W wyniku działania czynników zewnętrznych rozważania „czy i kiedy” zmieniły się w rzeczywistość „tu i teraz”. Te uczelnie, które potrafiły szybko zareagować na zmieniające się warunki i wdrożyły spójny sposób prowadzenia zajęć na odległość, wykazały się umiejętnością dostosowywania się do nieprzewidywalnych warunków zewnętrznych. Czas pokaże, czy w dłuższej perspektywie taki sposób przekazywania wiedzy może zastąpić tradycyjny sposób nauczania i w jakim kierunku będzie on ewoluował. Zapewne okaże się, że będzie wymagał on dopracowania. Konieczne może być wprowadzenie nowych rozwiązań, a także łączenie metod tradycyjnego kontaktu ze studentem z kontaktem zdalnym. Jesteśmy świadkami wymuszonej rewolucji metod i sposobów nauczania oraz weryfikowania wiedzy, wszystko po to, aby studenci – jedni z głównych interesariuszy edukacji – nie stracili roku i po ustaniu pandemii mogli kontynuować studia. Studia, które nie powinny być już takie same, nie tylko ze względu na sposób przekazywania wiedzy, ale także przede wszystkim ze względu na treści.

Konwergencja interesów wszystkich grup interesariuszy wydaje się niemożliwa do osiągnięcia. Konstruujący program studiów mogą, a wręcz powinni koncentrować swoje działania na oczekiwaniach wybranych grup interesariuszy. Pewnych interesariuszy mogą nie zauważać, innych zaś nie mogą ignorować, gdyż ich istnienie wynika z istoty działalności i obowiązujących uwarunkowań. Takie działanie możliwe jest jednak jedynie po zinwentaryzowaniu grup interesów i stworzeniu mapy potrzeb interesariuszy. W przeciwnym wypadku programy studiów będą wypadkową interesów pewnych, nie do końca wiadomo, z jakich powodów i na jakich zasadach, uwzględnionych grup interesariuszy. Taki stan rzeczy nie będzie z reguły sprzyjać stworzeniu nawet zbliżonego do pożądanego profilu absolwenta. A to on ma być z jednej strony wizytówką ukończonej uczelni, a z drugiej zaś „produktem” spełniającym oczekiwania odbiorców, właściwie nie do końca możliwego do określenia pełnego katalogu interesariuszy zewnętrznych.