

Model kształcenia na WSEI: polityka jakości kształcenia W okresie zmian techniki wspomagającej proces dydaktyczny

Celem referatu jest prezentacja modelu kształcenia wypracowywanego w Wyższej Szkole Ekonomii i Informatyki (zwanej dalej WSEI) w Krakowie. Na ów model składają się przyjęte założenia, podejście metodyczne wykorzystane w toku planowania, przygotowywania i wdrażania zmian organizacyjnych, cele strategiczne oraz zadania i odpowiedzialności poszczególnych uczestników procesu kształcenia. Zostaną także krótko omówione przyjęte dokumenty standaryzujące proces kształcenia, wymagania merytoryczne i organizacyjne poszczególnych przedmiotów, standardy prac własnych (przejściowych i końcowych) składanych przez studentów, a także wymagania stawiane technice informacyjnej wspomagającej proces edukacji i administrowania Szkołą. Jest bezsprzecznym, że jakość kształcenia ma bezpośrednie przełożenie na skuteczność działań podejmowanych przez naszych absolwentów na rynku pracy. Stąd też polityka jakości kształcenia jest postrzegana na WSEI jako jeden z krytycznych składników zarządzania Szkołą na każdym szczeblu (od operacyjnego, poprzez taktyczny, na strategicznym kończąc).

WSEI jest prywatną szkołą zawodową funkcjonującą od 7 lat na małopolskim rynku edukacji. Z każdym rokiem liczba kandydatów przyjmowanych na pierwszy rok studiów wykazuje (wbrew opiniom demografów) tendencję wzrostową. Liczba studentów przekłada się na zauważalny przyrost skali zjawisk towarzyszących procesowi dydaktycznemu¹.

W roku ubiegłym została zainicjowana dyskusja nad racjonalnym funkcjonowaniem Szkoły w zmieniającej się sytuacji uwarunkowanej nie tylko czynnikami wewnętrznymi, ale także implikowanymi przez otoczenie. Bazą do dyskusji były (i pozostają nadal) dwa źródła doświadczeń:

1. zbiorowe – wynikające z funkcjonowania organizacji (tzw. wiedza korporacyjna);

¹ Na przykład większa liczba grup studenckich, a w konsekwencji bardziej złożony i dłużej trwający proces budowania harmonogramu zajęć dydaktycznych, niewystarczająca liczba osób w dziekanacie prowadzących poszczególne potoki studiów, więcej sal z wyposażeniem wymagającym bieżącej konserwacji i utrzymania w ciągu roku itp.

2. indywidualne – będące w posiadaniu zatrudnionych na WSEI pracowników specjalistów, mających w swym dorobku realizację wielu projektów komercyjnych dla różnego rodzaju klientów.

Współwystępowanie obu tych źródeł doświadczeń oddziałuje zarówno w korzystny jak też i niekorzystny sposób na przygotowywany oraz realizowany proces zmian. Aspekt pozytywnie oddziałujący i stymulujący zbiorowe procesy analizy i kreowania rozwiązań, to dostępność – bez ponoszenia kosztów usług doradczych – zawodowców zajmujących się różnymi dziedzinami funkcjonowania firm. Aspekt niekorzystny (szczególnie w początkowej fazie) to fakt, że na przebieg prac mieli wpływ pracownicy naukowo-dydaktyczni, członkowie tej organizacji usytuowani na średnim poziomie zarządzania. Skutkiem tego, wszelkie ich inicjatywy wymagały dyskusji i zatwierdzenia przez odpowiednie organy Szkoły. Stworzenie struktury projektowej w pierwszej fazie, napotkało także na opory, wynikające z niezrozumienia celów i z obawy nieudanego debiutu w projekcie. Jednakże wzorcowe zaangażowanie osób reprezentujących nadzór właścicielski pozwoliło z czasem wyciszyć te problemy.

Założenia modelu kształcenia na WSEI

Globalny model kształcenia wypracowany przez okres istnienia WSEI opiera się na współistnieniu dwóch ścieżek kształcenia, obejmujących:

1. studia realizowane według polskich standardów,
2. studia realizowane według standardów brytyjskich².

Różnice pomiędzy obiema ścieżkami wynikają z treści programowych, które zalicza student, a także form prac kończących poszczególne przedmioty (moduły w systemie EDEXCEL). Różnice te wpływają także na sposób koordynacji i organizacji prac dydaktycznych w obu ścieżkach, zaś częścią wspólną jest podejście Szkoły do problematyki jakości zarówno w zakresie bieżącej pracy studentów, jak i ich prac końcowych. Podejście do pobudzania aktywności studentów w trakcie semestru jest jednakowe w obu ścieżkach kształcenia.

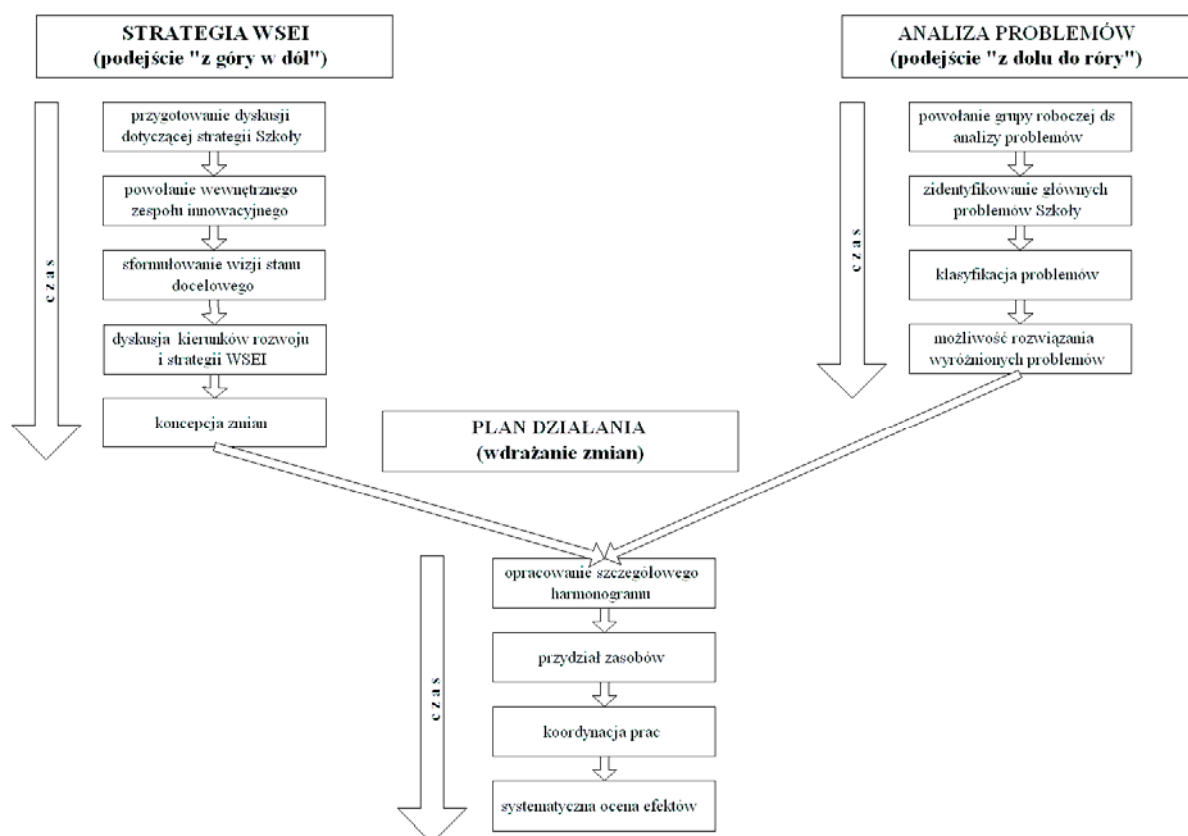
Podejście metodyczne do planowania i wprowadzania zmian

Potrzeba dostosowywania oferty i sposobu realizacji zadań (ang. *core biznes*) do zmieniającej się sytuacji towarzyszy nieustannie każdemu podmiotowi działającemu na rynku. Prywatne szkoły wyższe funkcjonujące na rynku jako podmioty gospodarcze stają

² WSEI oferuje studentom równoległe uzyskanie drugiego dyplomu, w brytyjskim systemie EDEXCEL.

przed tym problemem od niedawna. Zainicjowane procesy zmian, co najwyżej są w toku. Brak jest natomiast doświadczeń, z których wnioski mogłyby zostać wykorzystane wprost. Punktem wyjścia do opracowania procesu zmiany organizacyjnej w Szkole była metodyka projektowania zmian wykorzystywanych w tego rodzaju pracach na rzecz firm³. Na tej podstawie zaproponowano trójelementowy scenariusz postępowania przedstawiony na rysunku 1⁴.

Rysunek 1. Harmonogram prac nad rozwojem WSEI



Źródło: opracowanie własne

Równolegle prowadzone były prace w dwóch wątkach tematycznych związanych z rozwojem systemu kształcenia wynikających z następujących przesłanek:

³ Szczegóły Metodyki SKELETON pomyślanej jako otwarte, uniwersalne podejście do wspomaganie procesu zmiany organizacyjnej zostało przedstawione w niepublikowanej rozprawie doktorskiej D. Kajrunajtys, *Metodologia tworzenia komputerowych systemów wspomaganie decyzji*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000.

⁴ Podobne ujęcie proponuje w swej pracy P. Nestorowicz, nazywając je *filozofią wdrażania mechanizmu konstruktywnej konfrontacji* (patrz rysunek 21, str. 93) - P. Nestorowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.

1. strategia WSEI i będące jej konsekwencją działania niezbędne do realizacji celów strategicznych – jest to znane w literaturze przedmiotu podejście „z góry w dół” (zwane także „od ogółu do szczegółu”)⁵;
2. analiza problemów mająca na celu dokonanie syntetycznej i pozbawionej subiektywizmu oceny aktualnej sytuacji oraz dokonanie identyfikacji czynników, które obecnie utrudniają (uniemożliwiają) osiągnięcie celów – podejście to w literaturze klasyfikowane jest jako podejście „z dołu do góry”⁶.

Efekty obu powyższych grup działań przekładają się na konkretne zalecenia realizacyjne (wątek trzeci – plan działania/wdrażanie zmian), dzięki czemu rozwiązanie osadzone jest w realiach zaktualizowanych już celów strategicznych Szkoły, ale uwzględnia także wnioski ze spostrzeżeń zgłoszonych niejako „oddolnie”. Symbolicznie zamieszczone osie czasu mają podkreślić, że wymienione grupy czynności są realizowane sekwencyjnie.

Dzięki tak zorganizowanym działaniom pozyskany został zbiór informacji typowych w tego rodzaju sytuacjach:

1. Zestawione, przedyskutowane i opracowane długoterminowe zamierzenia rozwojowe Szkoły – jak dotąd nie były dostępne w dostatecznym stopniu szerszemu gronu pracowników, co niekiedy mogło być przyczyną nieporozumień;
2. Doprecyzowane wspólne dla całej organizacji takie składniki strategii, jak: misja, dziedziny aktywności, kluczowe czynniki sukcesu;
3. Lista celów głównych, a także drugiego i trzeciego poziomu;
4. Ustrukturyzowane, kompletne opisy wyróżnionych celów pozwalające koncentrować uwagę na coraz węższych obszarach aktywności Szkoły, nie tracąc z pola widzenia całości zagadnień;
5. Ujednolicone pojęcie jakości kształcenia w Szkole (globalne i w częściowe odniesione do poszczególnych celów drugiego i kolejnych poziomów), wskaźniki (tak globalne jak i częściowe) pozwalające mierzyć, porównywać i oceniać oraz preferowane poziomy kształtowania się tych wskaźników;
6. Zaakceptowane podstawowe zasady standaryzacji w poszczególnych dziedzinach aktywności Szkoły;
7. Zestawione i wstępnie scharakteryzowane główne i pomocnicze procesy dydaktyczno – administracyjne;

⁵ podejście to jest uniwersalnym zaleceniem projektowania organizacji, przykładowo opisane w: S. Allen, *Modelowanie danych*, Helion, Warszawa 2006, s. 175 i nast.

⁶ Ibidem, s. 177–178.

8. Oczekiwania od techniki informacyjnej, która będzie wspomagać zaplanowane procesy.

Wnioski z analizy problemów (wątek drugi) były niezwykle istotne w sytuacjach, gdy trzeba było rozstrzygnąć, czy omawiane rozwiązanie jest zbyt śmiałą wizją, czy wymaganiem do zrealizowania i równocześnie odpowiedzią na problemy wskazane przez różne grupy beneficjentów zmiany. Cel wątku trzeciego został zdefiniowany jako wprowadzanie w życie przyjętych rozwiązań, ich ocena i wnioskowanie w przypadku potrzeby modyfikacji rozwiązań, szczególnie pod wpływem zaobserwowanych zmian w otoczeniu.

Założenia polityki jakości kształcenia na WSEI

Model kształcenia wdrażany⁷ na WSEI rozważany był przez pryzmat polityki jakości kształcenia. Formułując ramy do ogólnoszkolnej dyskusji nad jakością kształcenia na WSEI przyjętych zostało szereg założeń. Wynikały one po pierwsze z przesłanek teoretycznych dotyczących problematyki jakości ogólnie⁸, jak też kształtowania jakości w dydaktyce szkoły wyższej. Po wtóre, przyjęte zostały założenia własne będące odwzorowaniem postrzegania problematyki w kontekście uwarunkowań Szkoły. W ten sposób określone zostały wewnętrzne wyobrażenia perspektywicznego modelu idealnego⁹, który doskonalony jest obecnie w Szkole.

Generalnie, problem jakości kształcenia został doprecyzowany jako hierarchiczny zbiór następujących elementów:

- polityka jakości – rozumiana tutaj jako element planu strategicznego, w którym zakłada się, że działania (procesy) w każdym obszarze aktywności Szkoły są uwarunkowane wymaganiami jakości zgodnie z przyjętym wskaźnikiem i oczekiwanym poziomem jego kształtowania się;
- planowanie jakości w krótszych odcinkach czasu, obejmujące:

⁷ Od początku istnienia Szkoły obowiązywały, systematycznie rozwijane elementy polityki jakości kształcenia.

⁸ Literatura omawiająca teoretyczne zagadnienia zarządzania jakością jest bardzo bogata (na przykład: A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005; A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005; D. Luck (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002; S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, OnePress, Warszawa 2005; M. Piotrowski (red.), *Jakość edukacji w nowej strukturze administracyjnej kraju*, Radom, 1999; M. Wójcicka (red.), *Zapewnienie jakości kształcenia*, Warszawa 1997; M. Bugdol, *Zarządzanie przez jakość. Zagadnienia społeczne*, „Studia i monografie” nr 329, Opole 2003.

⁹ Inspirację stanowiła klasyczna postać trójkąta G. Nadlera, w którym autor wyróżnia następujące poziomy rozpatrywania systemu (w kolejności od najwyższego poziomu do najniższego): teoretyczny system idealny, perspektywiczny system idealny, technicznie osiągalny system, system zalecany, system zaprojektowany konwencjonalnie, system obecny (prezentacja trójkąta G. Nadlera przykładowo w pracy Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 50 problemów teorii i praktyki*, wyd. III, Książka i wiedza, Warszawa 1986.)

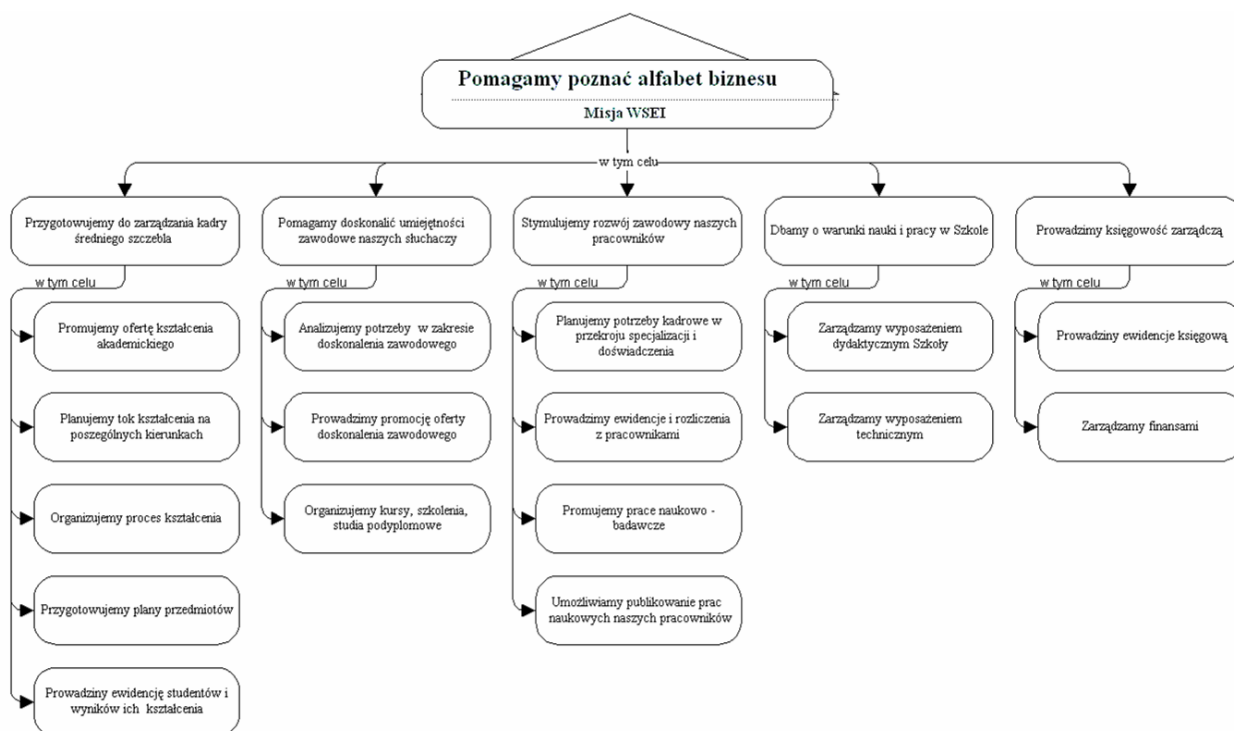
- zgodność oferty Szkoły z: wymogami formalnymi, oczekiwaniami pracodawców na lokalnym rynku pracy i wewnętrznymi możliwościami (doświadczenie kadry dydaktycznej),
- plany, badania i oceny jakości przebiegu (procesu realizacji) w kontekście zatwierdzonych wzorców działania;
- wzorce działania (standardy) odnoszące się do każdego obszaru aktywności Szkoły;
- koordynacja działań (operacyjne zarządzanie procesami, w tym szczególnie dydaktycznym);
- zapewnienie jakości poprzez opracowanie i wdrożenie mechanizmów rejestrowania i dokumentowania przebiegu procesów.

Ponadto przyjęto, że:

- jakość kształcenia, jej poziom wyjściowy i poziom wymagany jako docelowy powinny zostać zdefiniowane wspólnie przez wszystkich zaangażowanych pracowników;
- na ogólnoszkolny poziom jakości kształcenia (tak wyjściowy jak i docelowy) ma wpływ zaangażowanie całej Szkoły (a nie tylko pracowników dydaktycznych bezpośrednio współpracujących ze studentami).

Z założeń tych wynikały postulaty co do sposobu zorganizowania i przeprowadzenia przygotowanych zmian.

Schemat 2. Struktura celów WSEI



Źródło: opracowanie własne

W toku dyskusji, przyjęta została trójpoziomowa struktura celów i dla każdego z nich skompletowane zostały opisy zawierające takie elementy, jak: sposób realizacji, miernik oceny jakości, zadowalający i maksymalny realnie poziom tego miernika, osoby odpowiedzialne itp.

Na Schemacie nr 2 zaprezentowano (z uwagi na czytelność) jedynie dwa poziomy celów, aby zilustrować tok wyводу. Jest to tzw. podejście funkcjonalne, co w odróżnieniu od podejścia procesowego pozwala na kompletne i jednokrotne zarejestrowanie wszystkich obszarów aktywności Szkoły. Dzięki temu zespół inicjujący przystępując do bardziej szczegółowych prac miał narzędzie do operacyjnego zarządzania, tak zadaniami, jak i ludźmi.

Konsekwencją uszczegółowienia było wskazanie standardów związanych z każdym obszarem aktywności WSEI. Standardy te dotyczą m.in. takich elementów jak: materiały dydaktyczne do samodzielnej pracy studenta, opis wymagań merytorycznych i organizacyjnych poszczególnych przedmiotów, prac własnych (przejęciowych i końcowych) składanych przez studentów, a także wpływ funkcjonowania bezpośredniego otoczenia dydaktycznego na wyniki toku kształcenia.

Technika wspomagająca procesy dydaktyczno-administracyjne

Zaplanowany proces zmian, mający na celu doskonalenie procesu dydaktycznego, opierał się za założeniu, że techniki informacyjne zostaną zastosowane w każdym zidentyfikowanym obszarze potrzeb w racjonalnym zakresie. Punktem wyjścia była hierarchia celów wraz z ich opisami. W literaturze¹⁰, podejście takie w odniesieniu do firm rozważane jest jako systematyczne i kompleksowe rozpatrywanie organizacji.

W chwili rozpoczęcia prac nad zmianą organizacyjną pracownicy WSEI posiadali zróżnicowane doświadczenia w posługiwaniu się techniką informacyjną¹¹. Dało się także zaobserwować różne podejście odnośnie sposobu i tempa wprowadzania zmian. Czynniki te były dodatkowym uzasadnieniem potrzeby kompleksowego opracowania wymagań w zakresie informatycznych narzędzi wspomagania. Powszechnie zgodzono się ze stwierdzeniem, że główną cechą docelowego rozwiązania powinna być integracja wybranej aplikacji na poziomie użytkownika (wykładowcy, studenta bądź pracownika

¹⁰ Na przykład: R. Barker, C. Longma, *CASE MetodSM. Modelowanie funkcji i procesów*, WNT, Warszawa 1996, s. 28 i 29, 45–47, 140, 335; W. Chmielarz, *Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2000, s. 20.

¹¹ Pracownicy administracyjni dysponowali aplikacją wspomagającą prace ewidencyjno-rozliczeniowe, wykładowcy wykorzystywali zarówno podstawowe narzędzia informatyki (komunikacja przez osobistą stronę WWW czy pocztę elektroniczną), jak również zamknięte rozwiązania klasy e-learning, dostępne na darmowej platformie.

administracyjnego). Integrację tę zdefiniowano jako możliwość docierania do różnorodnych zasobów przez wszystkich użytkowników (w zakresie nadanych uprawnień) z zachowaniem poufności materiałów tam gromadzonych¹². Na tej podstawie wytypowano kilka rozwiązań dostępnych na rynku i poddane je analizie i ocenie pod kątem możliwości wdrożenia w Szkole.

Wnioski z dotychczasowych działań

Utrzymanie tempa i kierunku zmian, a także wprowadzanie do przyjętego harmonogramu korekt wynikających z okresowej analizy sytuacji wymaga utrzymywania zespołu innowacyjnego. Przyjęto, iż zespół ten będzie funkcjonował w sposób ciągły monitorując stan spraw. Cykliczne spotkania mają na celu identyfikację bieżących problemów, unikanie barier bądź przekłamań w komunikacji itp. Zainicjowane prace i utrwalone struktury zadaniowe pozwalają postawić konkluzję, że model kształcenia na WSEI w kontekście polityki jakości nie był akcją jednorazową, ale dobrze przygotowanym przedsięwzięciem, które pozwoli Szkole utrzymywać swoją pozycję na małopolskim rynku edukacyjnym.

Bibliografia

- S. Allen, *Modelowanie danych*, Helion, Warszawa 2006.
- R. Barker, C. Longma, *CASE MetodSM. Modelowanie funkcji i procesów*, WNT, Warszawa 1996.
- M. Bugdol, *Zarządzanie przez jakość. Zagadnienia społeczne*, „Studia i monografie” nr 329, Opole 2003.
- W. Chmielarz, *Zagadnienia analizy i projektowania informatycznych systemów wspomagających zarządzanie*, Wydawnictwa Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2000.
- J.J. Dahlgard, G.K. Kanji, K. Kristensen, *Podstawy zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2005.
- A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2005.
- A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
- D. Kajrunajtys, *Metodologia tworzenia komputerowych systemów wspomagania decyzji*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 2000.
- D. Luck (red.), *Podręcznik zarządzania jakością*, PWN, Warszawa 2002.

¹² Zarówno w zakresie zapewnienia poufności zamieszczanych materiałów, jak i *Ustawy o ochronie danych osobowych*.

- Z. Martyniak, *Organizacja i zarządzanie. 50 problemów teorii i praktyki*, wyd. III, Książka i wiedza, Warszawa 1986.
- P. Nestorowicz, *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
- M. Piotrowski (red.), *Jakość edukacji w nowej strukturze administracyjnej kraju*, Radom, 1999
- S. Wawak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, OnePress, Warszawa 2005.
- M. Wójcicka (red.), *Zapewnienie jakości kształcenia*, Warszawa 1997.

Abstract

The target of this paper is to present education model being developed at WSEI in Cracow. This model consists of assumptions, methodical approach to planning, change management, strategic targets as well as roles and responsibilities of all the stakeholders. At WSEI, educational quality policy is recognized as a mission critical at all management levels.

Nota o Autorkach

Dr inż. Justyna Bugaj pełni funkcję Kierownika Zakładu Zarządzania WSEI w Krakowie, a także Pełnomocnika Rektora ds. Jakości Kształcenia. Zawodowo zajmuje się problematyką zarządzania jakością ze szczególnym uwzględnieniem zagadnień związanych z kulturą organizacyjną i zarządzaniem pracownikami w organizacjach. Prowadzi zajęcia dydaktyczne z zakresu zarządzania organizacjami, marketingu i ZZL na WSEI oraz na Uniwersytecie Jagiellońskim.

Dr Danuta Kajrunajtys pełni funkcję Kierownika Zakładu Informatyki WSEI w Krakowie. Jest doświadczonym doradcą z zakresu wdrażania strategicznych zmian w organizacjach z wykorzystaniem techniki informacyjnej. Jako wieloletni, doświadczony dydaktyk akademicki prowadzi zajęcia z zakresu analizy systemów informacyjnych, systemów wspomagania zarządzania oraz komunikacji biznesowej.