

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA ZDALNEGO W UCZELNIACH WYŻSZYCH

Monika Szyluk

Streszczenie: Priorytetem oraz jednym z najważniejszych zadań współczesnego szkolnictwa wyższego jest stałe podnoszenie jakości kształcenia. Szczególną sytuacją w jakiej musiały odnaleźć się współczesne uczelnie wyższe, była pandemia, która wywołała fundamentalne zmiany w zakresie kształcenia i wymusiła na uczelniach wyższych kształcenie zdalne w dotychczas niespotykanej sytuacji. Cyfrowa rewolucja doprowadziła do nagłego i szybkiego zastosowania narzędzi do kontaktu nauczyciela ze studentami.

Doświadczenia nabyte podczas funkcjonowania uczelni wyższych w trakcie trwania pandemii, wskazują, że nauczanie zdalne będzie już zawsze stanowiło ważną część w procesie edukacji. Nauczanie zdalne po pandemii nie jest już tylko futurystyczną wizją dla wybranych, ale stała się powszechna dla wszystkich. Postępująca cyfryzacja, dzięki wykorzystaniu kształcenia na odległość, daje studentom nowe możliwości poszerzania wiedzy. Wiele uczelni wyższych rozważa wprowadzenie nauczania zdalnego na stałe do swojej oferty edukacyjnej. Uczelnie wyższe stoją przed ogromnym wyzwaniem, w prowadzeniu zajęć oraz skutecznym osiągnięciem efektów kształcenia. Znacząco zmienił się sposób przekazywania wiedzy, kształtowania kompetencji oraz umiejętności. Celem artykułu jest zidentyfikowanie czynników, które mają znaczący wpływ na poprawę jakości kształcenia zdalnego w szkolnictwie wyższym. W materiale podjęto następujący problem badawczy w brzmieniu: Jakie działania mają największy wpływ na poprawę jakości kształcenia zdalnego w uczelniach wyższych? W celu rozwiązania problemu badawczego, wskazano kierunki i struktury doskonalenia jakości kształcenia zdalnego.

Słowa kluczowe: szkolnictwo wyższe, jakość, kształcenie, zdalne nauczanie.

QUALITY MANAGEMENT OF REMOTE EDUCATION IN UNIVERSITIES

Abstrakt: The priority and one of the most important tasks of modern higher education is to constantly improve the quality of education. A pandemic that had to face contemporary universities was the pandemic, which caused fundamental changes in the field of education and

forced remote education on universities in an unprecedented situation. The digital revolution led to a sudden and quick application of tools to contact the teacher with students.

The experience acquired during the operation of universities during the pandemic shows that distance learning will always be an important part of the education process. Remote learning after the pandemic is no longer just a futuristic vision for the chosen ones, but has become commonplace for all. The progressive digitization, thanks to the use of distance learning, gives students new opportunities to expand their knowledge. Many universities are considering introducing distance learning to their educational offer on a permanent basis.

Universities face a huge challenge in conducting classes and effectively achieving educational results. The way of transferring knowledge, shaping competences and skills has changed significantly. The aim of the article is to identify factors that have a significant impact on the improvement of the quality of distance learning in higher education. The material deals with the following research problem: What activities have the greatest impact on improving the quality of distance learning at universities? In order to solve the research problem, directions and structures for improving the quality of distance learning were indicated.

Keywords: higher education, quality, education, remote learning.

1. Wprowadzenie

Edukacja odgrywa ważną rolę w procesie rozwoju systemu gospodarczego oraz przeciwdziała kryzysom gospodarczym. Jest to związane z rozwojem państw i światowej gospodarki. W związku z tym potrzeby społeczne przyczyniły się do rozwoju uczelni wyższych. Dodatkowo w ostatnim czasie człowiek musiał się zmierzyć z szeregiem nieprzewidywalnych i nagłych zmian związanych z pandemią COVID-19. Dynamika zmian zachodząca na rynku pracy, pandemia Covid-19, potrzeba zaspokajania oczekiwań klientów, oraz rosnąca konkurencja spowodowały konieczność dostosowania edukacji do zmieniających się warunków. W tym celu w ostatnich latach opracowano szereg dokumentów oraz norm, a także tak bardzo istotne długoterminowe strategie rozwoju szkolnictwa wyższego. „W ostatnich latach opracowano wiele dokumentów normatywnych, dyrektyw i zaleceń w tym zakresie, zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym, np. normy ISO 9001 (PN-EN ISO 9001:2015-10; modele doskonałości EFQM i CAF, modele bazujące na stałej samoocenie, a także dokumenty wypracowane przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Fundację Rektorów Polskich, Konferencję Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencję Rektorów Zawodowych Szkół Polskich i Konferencję Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych oraz i inne”. W tym celu zaproponowano rozwiązania w organizacji i funkcjonowaniu szkolnictwa wyższego. „Zostały one ukierunkowane na

M. Szyluk

długoterminową strategię i program rozwoju wszystkich aspektów szkolnictwa wyższego, utworzenia nowoczesnego systemu edukacyjnego, doskonalenia zarządzania uczelnią”. Punktem wyjścia w konstruowaniu uczelni wyższej jest zapewnienie jakości kształcenia. „Głównym celem kształcenia jest otrzymanie wiedzy, umiejętności i kompetencji niezbędnych w działalności zawodowej. Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym to pewien poziom kompetencji, który osiągają studenci, dostosowany odpowiednio do wymogów rynku pracy. Szkoły wyższe w nowych warunkach funkcjonowania występują w roli podmiotów gospodarczych, które zapewniają szerokie spektrum usług edukacyjnych, co wyznacza konieczność podwyższenia efektywności i jakości zarządzania”. Zarządzanie jakością kształcenia ma kluczowe znaczenie dla uczelni wyższych, jednak powinno być oparte na nowoczesnych rozwiązaniach, wówczas stanie się przewagą konkurencyjną na rynku usług edukacyjnych.

2. Zapewnienie jakości kształcenia w uczelni wyższej

Współczesne uczelnie wyższe mają do wykonania szereg czynności i pomimo ich różnych uwarunkowań, najważniejszymi ich zadaniami jest kształcenie, wychowanie, prowadzenie badań naukowych oraz współpraca z otoczeniem. Perspektywy funkcjonowania uczelni wyższych są zależne także od szeregu czynników. Zarządzanie uczelnią wyższą stało się procesem bardzo złożonym. „Przyszłość polskich uczelni jest silnie uzależniona od ich skuteczności działania w aspekcie zarządczym, rynkowym i społecznym, dlatego muszą one dążyć do racjonalnego gospodarowania posiadanymi zasobami i zwiększania swojej konkurencyjności na rynku edukacji wyższej”. Działania te z biegiem lat są coraz bardziej skomplikowane do wykonania z powodu zachodzących zmian na świecie i globalizacji. „Umiejzarnodowienie dydaktyki, wysoki poziom konkurencji na rynku międzynarodowym, konieczność komercjalizacji badań, szukanie partnerów zewnętrznych w realizacji misji edukacyjnej i badawczej – to jeden z podstawowych, ale nie jedyne z palety współczesnych wyzwań szkół wyższych. Jednym z kluczowych sposobów na obronę przed międzynarodową konkurencją jest budowanie jakości świadczonych usług w sferze kształcenia, badań i budowania środowiska”¹². Genezy jakości można się doszukiwać już w „Kodeksie

Hammurabiego”, gdzie za źle wykonaną pracę można było otrzymać surową karę. Działania pro jakościowe dotyczyły również najstarszych uczelni w Polsce, jednak to wejście Polski do Unii Europejskiej wzmocniło te działania. „Jednym z założeń rozpoczętego w 1999 roku procesu bolońskiego mającego na celu utworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW) oraz podniesienie międzynarodowej konkurencyjności europejskiego szkolnictwa wyższego było współdziałanie sygnatariuszy w zakresie zapewnienia jakości kształcenia. Narzędziem, które służy realizacji tego celu, są wspólne standardy zapewnienia jakości kształcenia”. Współcześnie jakość możemy definiować wielowymiarowo, odnosząc ją do różnych dziedzin życia. „Postrzeganie elementów otaczającej nas rzeczywistości w kontekście ich jakości jest cechą znaną współczesnemu człowiekowi, można ją zdefiniować jako umiejętność rozróżniania stopnia doskonałości. Należy więc, zdefiniować jakość w sposób umożliwiający jej obiektywne ocenianie”. Dzięki wykorzystaniu istniejącej wiedzy i informacji, podejmowane działania w celu poprawy zarządzania uczelnia wyższa, będą stanowiły wsparcie przy wykorzystaniu odpowiednich standardów zarządzania jakością. „Powszechną tendencją staje się w konsekwencji wypracowywanie odpowiednich, powszechnie akceptowanych standardów zarządzania jakością-zapewniania jakości. Standardy te są wypracowywane przez ośrodki decyzyjne poszczególnych państw lub ich zrzeszeń (na przykład przez organy oraz instytucje Unii Europejskiej). Pojawiły się też międzynarodowe instytucje aspirujące do ustalania uniwersalnych standardów jakości produktów oraz procedur zarządzania procesami ich wytwarzania i dostarczania do odbiorców. Taki charakter mają wspomniane wcześniej normy tworzące rozbudowany system standardów zapewnienia jakości produktów i zarządzania jakością, zbudowany na ISO 9001-2015” Wymagania te można stosować w każdej organizacji, niezależnie od profilu jej działalności. ”Cechą ostatnich kilkudziesięciu lat rozwoju państw jest kształtowanie się instytucji monitorowania oraz oceny jakości produktów o szczególnym znaczeniu społecznym, a także struktur organizacyjnych ukierunkowanych na ich wytwarzanie i dostarczanie. Instytucje te mają stanowić przy tym, w założeniu – podstawę zarządzania jakością produktu dostarczanego przez daną organizację, jak również zarządzania jakością funkcjonowania takiej organizacji. Dotyczy to także szkolnictwa wyższego i wykształcenia jako produktu wytwarzanego i dostarczanego odbiorcom, a także procesów kształcenia prowadzących do uzyskania tego produktu”.

Wysoka jakość kształcenia w uczelniach wyższych, powinna być najważniejszym filarem wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia. „Jednym z modeli

M. Szyluk

umożliwiających uczelni wdrożenie skutecznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, a także stosowanie rozwiązań związanych z doskonaleniem realizowanych procesów oraz jakości świadczonych usług, jest system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001”¹³. „Norma ISO 9001 nie tylko zawiera wymagania dotyczące doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością, ale również dostarcza rozwiązania w zakresie narzędzi, które powinny być stosowane w celu oceny tej skuteczności oraz identyfikowania potrzeb doskonalenia”. Zapewnienie jakości kształcenia jest procesem ciągłym, któremu sprzyja promowanie jak najlepszych rozwiązań mających związek z kształceniem.

3. Wewnętrzny i zewnętrzny system zapewnienia jakości w uczelniach wyższych

Jakość kształcenia powstaje w codziennych działaniach i jest wysiłkiem całej uczelni wyższej. „Doskonalenie jakości kształcenia w uczelni polega na ciągłym uczeniu się i wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych. Jest to proces tworzenia i stosowania narzędzi w celu zwiększenia stopnia skuteczności systemu zapewnienia jakości kształcenia oraz osiągania lepszych efektów kształcenia”. Proces doskonalenia uczelni wyższych musi również opierać się na weryfikacji przez organizacje zewnętrzne, organy nadzorujące pracę uczelni wyższych. „W Polsce zarządzanie jakością w szkolnictwie wyższym sprowadza się przede wszystkim do zapewniania jakości, co ma charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzne rozwiązania opierają się przede wszystkim na systemach zapewniania jakości kształcenia wdrażanych przez uczelnie, z kolei zapewnianie zewnętrzne realizowane jest przez Polską Komisję Akredytacyjną”. Działania dotyczące jakości kształcenia uczelni wyższych powinny skupić się głównie na następujących czynnościach:

- „Dostosowaniu programów kształcenia do Europejskich Ram kwalifikacji;
- Zwiększeniu mobilności studentów, jak również doktorantów i nauczycieli akademickich;
- Rozwijaniu innowacyjnych programów nauczania i metod kształcenia;
- Rozwijania nowoczesnych form uczenia się;
- Wdrożeniu Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia”.

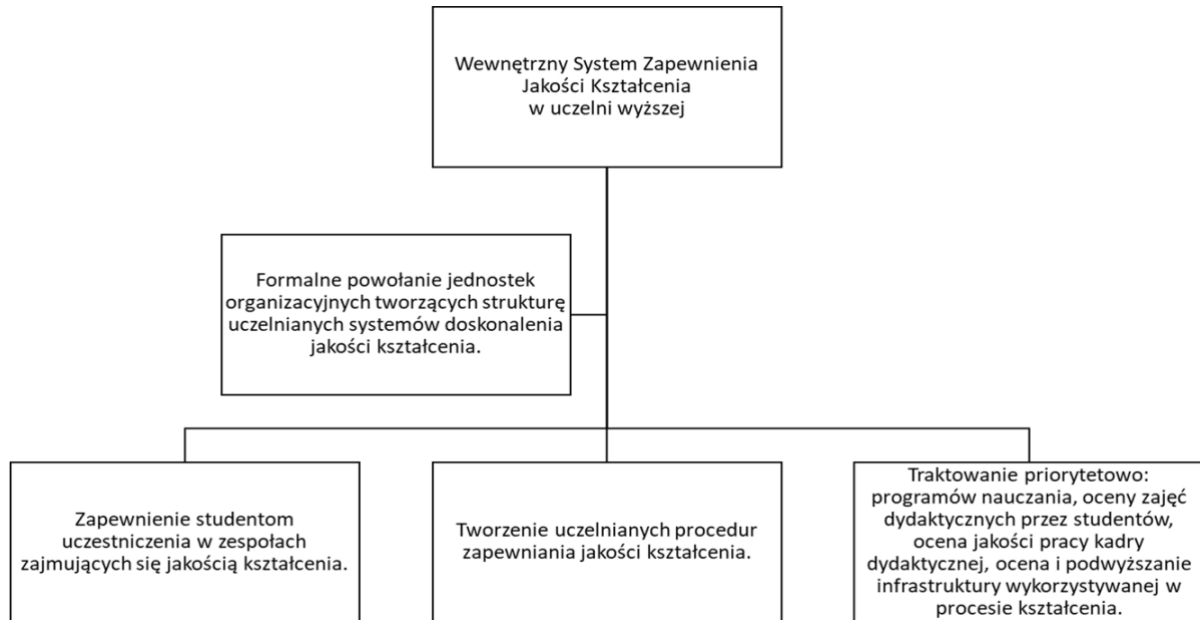
Zarządzanie jakością kształcenia w szkolnictwie wyższym w praktyce opiera się czterech najważniejszych standardach zarządzania jakością. „Dylematy związane z definiowaniem kategorii jakości nabierają szczególnego znaczenia w odniesieniu do sektora usług edukacyjnych. Wielowiekowa tradycja instytucji szkoły wyższej oraz współcześnie pełnione role w rozwoju społeczeństwa i gospodarki narzucają specyficzne podejście do problematyki jakości”¹⁴. Jedną z najważniejszych zasad jest stworzenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, która to wynika ze standardów. „Standardy i wskazówki dotyczące zapewniania jakości w EOSW zostały opracowane przez Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym i wprowadzone w 2005 roku, oraz zmodyfikowane w 2015 roku” oraz „zapisów Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 r. w sprawie standardów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jaki musi spełniać uczelnia, aby prowadzić studia”. „Zgodnie z tymi wytycznymi każda uczelnia powinna ustanowić politykę w zakresie zapewniania jakości tworzącą element jej strategicznego zarządzania. Polityka jakości uczelni powinna być publicznie dostępna oraz wdrożona poprzez odpowiednie struktury i procesy, przy jednoczesnym zaangażowaniu w proces ciągłego doskonalenia interesariuszy zewnętrznych”. Oprócz polityki i procesów wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia powinny obejmować następujące działania:

- „tworzenie oraz zatwierdzanie programów kształcenia oraz ich efektów, a także ich monitorowanie i weryfikowanie pod kątem spełnienia potrzeb studentów i społeczeństwa;
- ocenianie studentów oraz ich angażowanie w proces kształcenia;
- zapewnienie jakości kadry dydaktycznej;
- zapewnienie zasobów do nauki oraz środków wsparcia dla studentów;
- systemy informacyjne umożliwiające skuteczne zarządzanie oferowanymi programami studiów oraz innymi działaniami;
- publikowanie informacji na temat oferowanych programów kształcenia oraz ich efektów;
- poddawanie uczelni zewnętrznemu zapewnieniu jakości kształcenia”.

„Standardy i wskazówki dotyczące zapewniania jakości dla EOSW ustanowiły ramy dla wewnętrznych i zewnętrznych systemów zapewniania jakości w uczelniach i systemach

M. Szyluk

szkolnictwa wyższego w Europie”¹⁵. „W celu funkcjonowania wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia uczelnie wyższe wprowadzają formalne rozwiązania, które wspomagają podnoszenie jakości kształcenia w jednostkach edukacyjnych zaprezentowano na Rysunku Nr 1.



Rysunek 1. Rozwiązania wspomagające Wewnętrzny System Zapewnienia Jakości Kształcenia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Pod red. T. Wawak, *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wydanie 1, Kraków 2011, s. 211.

Do podmiotów otoczenia zewnętrznego można zaliczyć:

- „państwowe instytucje nadzoru i kontroli, które będą oceniały uczelnię, przyjmując kryterium skuteczności oraz efektywności poniesionych nakładów oraz spełnienie progowych wymagań obligatoryjnych dla uczelni wyższej; państwo jest zainteresowane zwiększeniem dostępności studiów, zmniejszeniem kosztów jednostkowych kształcenia oraz racjonalnym wydatkowaniem środków budżetowych (Państwowa Komisja Akredytacyjna prowadząca obligatoryjną ocenę państwową);
- podmioty środowiska akademickiego, które będą zainteresowane poziomem realizacji przyjętych standardów akademickich dla danego wydziału, kierunku; środowisko akademickie zainteresowane jest rozwojem danej dziedziny wiedzy, ukształtowaniem wobec niej pozytywnych postaw studentów i praktycznego zastosowania w życiu

- społecznym (np. Uniwersytecka Komisja Akredytacyjna, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych i inne instytucje przeprowadzające tzw. ocenę środowiskową);
- odbiorcy usług edukacyjnych, którzy będą zainteresowani skutecznością i efektywnością procesu kształcenia, wyposażeniem studentów w wiedzę, umiejętności i kompetencje pozwalające na podjęcie efektywnej działalności w konkurencyjnym otoczeniu (studenci, absolwenci, pracodawcy, lokalne społeczności inne podmioty otoczenia zewnętrznego szkoły - ocena rynkowa)".

Zapewnienie jakości kształcenia oraz wprowadzenie europejskiego systemu akredytacji są realizowane na dwóch płaszczyznach za pomocą wewnętrznego systemu zapewnienia jakości, który obejmuje jakość kształcenia w uczelniach wyższych oraz zewnętrzny system zapewnienia jakości, który obejmuje ścisłą współpracę oraz wymianę doświadczeń z jednostkami akredytacyjnymi.

4. Zarządzanie jakością kształcenia zdalnego

Definiując jakość w kontekście zarządzania należy określić ją jak największy zakres oczekiwań klienta oraz sposoby ich zaspokojenia. „Zarządzanie, to racjonalna działalność kierownicza realizowana w oparciu o funkcje zarządcze, wykorzystująca zasoby organizacji dla realizacji sformułowanych celów, natomiast w kontekście zarządzania jakością będą to cele projakościowe, realizowane w ramach wdrożonego systemu jakości”. „Kompleksowe Zarządzanie Jakością stwarza konieczność przełamywania przyzwyczajzeń, tradycji, systematyczne podnoszenie kwalifikacji, stawia wymóg identyfikowania się pracowników i studentów z uczelnią oraz przeobrażenia orientacji umysłowej w kierunku klienta, kosztów, kreatywności, komunikacji i kultury”. Dzięki zasobom materialnym i niematerialnym, uczelnie wyższe mogą się wyróżniać, prezentując to co mają najlepsze do zaoferowania. Ewolucja systemu zarządzania jakością kształcenia wymaga zwrócenia uwagi głównie na klienta, który znajduje się w centrum zainteresowania i podejmowania wszystkich działań projakościowych.

W Polsce edukacja zdalna lat funkcjonuje od ponad dwudziestu lat. Powszechny dostęp do Internetu oraz technologii informatycznych wspierał rozwój narzędzi informatycznych do nauki zdalnej. „Jednak nikt nie postrzegał w tej formule edukacji rozwiązania, które można wdrożyć systemowo do formalnej edukacji. Co więcej – pewne rozwiązania formalno-prawne znacząco ograniczały możliwości stosowania metod i technik kształcenia na odległość”.

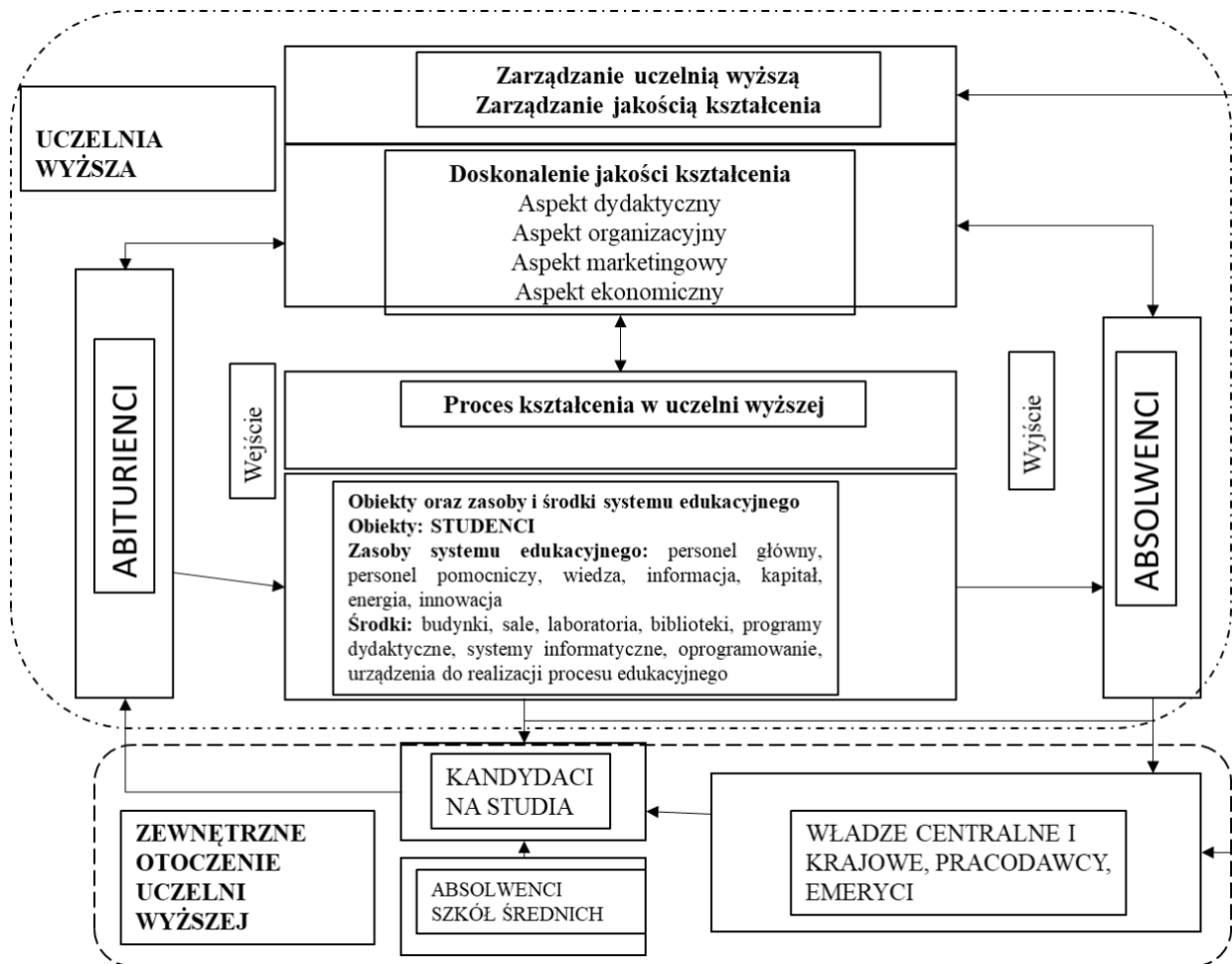
M. Szyluk

W ostatnim czasie dodatkowo, człowiek musiał się zmierzyć z szeregiem nieprzewidywalnych i nagłych zmian związanych z pandemią COVID-19. Zmiany te obejmowały wiele obszarów życia społecznego. Pojawienie się pandemii koronawirusa było szczególnie wielkim wyzwaniem dla środowiska akademickiego, które spowodowało konieczność wprowadzenia masowego nauczania zdalnego w systemie edukacji. Wywołana pandemia wymusiła nagły i przymusowy proces wdrażania rozwiązań edukacyjnych na odległość. „Wszystko to stało się silnym bodźcem zarówno do wytypowania wdrażanych rozwiązań technologicznych jak i do poważnej dyskusji dotyczącej pozycji i organizacyjnego sposobu realizacji nauczania z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość”¹⁶. Szczególne znaczenie odegrały w tej sytuacji nowoczesne technologie informatyczne, które umożliwiły wdrożenie kształcenia zdalnego. „Niedostatki w zakresie synchronicznej i asynchronicznej komunikacji zdalnej, wypracowanych metodach publikacji treści edukacyjnych czy procesu organizacyjnego pozwalającego na bezpieczny przepływ informacji związanych z prowadzeniem procesu kształcenia stały się przyczyną wielu sytuacji kryzysowych”. Uczelnie wyższe musiały się zmierzyć ze zmianami w zakresie rozwoju edukacji. Zmiany te dotyczyły organizacji uczelni wyższych. „Zaistniała sytuacja kryzysowa wykluczała narzucanie konkretnych rozwiązań, a stawiała na promowanie wartościowych standardów oraz wspieranie i popularyzację dobrych praktyk. Jednakże konieczne było postawienie pewnych ram, które mogły gwarantować dbałość o jakość kształcenia”. System zarządzania jakością kształcenia charakteryzuje się następującymi cechami:

- „optymalnym dopasowanie do wymagań otoczenia,
- skutecznym, efektywnym i elastycznym procesem kształcenia,
- ciągłym doskonaleniem procesu kształcenia przez tworzenie nowych wartości dla studenta”.

Schemat modelu systemu zarządzania jakością kształcenia zdalnego w uczelni wyższej oparty na danych wewnętrznego i zewnętrznego monitoringu procesu edukacyjnego, został zaprezentowany na rysunku numer 2. „Zarządzanie jakością kształcenia w szkole wyższej jest składową czterech aspektów doskonalenia procesu edukacyjnego: dydaktycznego, organizacyjnego, marketingowego i ekonomicznego. Doskonalenie jakości kształcenia w aspekcie dydaktycznym i organizacyjnym możliwe jest na podstawie zaproponowanej oceny jakości kształcenia w szkole wyższej (zasady i organizacja procesu kształcenia, wewnętrznej,

zewnętrznej i kompleksowej oceny jakości kształcenia, stworzenia i organizacji BD o jakości kształcenia studentów i absolwentów oraz o jakości kształcenia w szkołach wyższych). Wartość jakości kształcenia w aspekcie ekonomicznym wyznacza się warunkami rynku usług edukacyjnych odpowiednich kierunków studiów. Wzrost poziomu cen usług edukacyjnych zmniejsza wielkość naborów studentów i ostatecznie prowadzi do zmniejszenia efektywności ekonomicznej uczelni”.



Rysunek 2. Zarządzanie jakością kształcenia zdalnego oparte na danych wewnętrznego i zewnętrznego monitoringu kompetencji. Źródło: Opracowanie na podstawie: L. Dzhuguryan., S. Iwan, and I. Marchuk, Zarządzanie jakością kształcenia w szkolnictwie wyższym na podstawie monitoringu procesu edukacyjnego, Zeszyty naukowe Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2019, s. 45.

Zarządzanie jakością kształcenia w uczelni wyższej opiera się na szeregu powiązanych ze sobą działań. Działania realizowane w uczelni wyższej zostały podzielone na działania główne oraz działania wspierające. Najważniejszymi poczynaniami w tym kierunku są:

- „marketing usług edukacyjnych,

M. Szyluk

- zarządzanie wiedzą (proces badawczo-naukowy),
- projektowanie usługi edukacyjnej,
- proces dostarczania usługi dydaktycznej – proces dydaktyczny,
- komunikowanie się ze studentem”¹⁷.

Marketing usług edukacyjnych polega głównie na możliwości wyboru uczelni przez studenta. Wiedza na temat swoich klientów - studentów, jest najważniejszym elementem, ponieważ można przewidzieć na jaki rodzaj usług jest zapotrzebowanie. Niezbędna wiedza pozwoli dostosować usługi do potrzeb klientów i uzyskać przewagę na rynku usług edukacyjnych. W przypadku kształcenia zdalnego, innowacyjne i kreatywne formy kształcenia będą odpowiednim motywatorem do przyciągnięcia potencjalnych klientów.

Zarządzanie wiedzą – rozumiany poprzez proces badawczo-naukowy. Ważną kwestią w doskonaleniu jakości procesu kształcenia zdalnego stanowi innowacyjny program studiów oraz elastyczny plan studiów. „W Polsce, poszczególne kierunki studiów w szkole wyższej podlegają akredytacji polegającej na sprawdzeniu, czy dany kierunek odpowiada przewidzianym dla niego standardom kształcenia”.

Projektowanie usługi edukacyjnej ma kluczowe znaczenie w łańcuchu wartości zarządzania jakością kształcenia. Ważnym elementem jest stosunek ceny do jakości oferowanych usług edukacyjnych. Nowoczesne i innowacyjne programy kształcenia umożliwiające wszechstronne i specjalistyczne przygotowanie absolwentów do podejmowania pracy na różnorodnych stanowiskach. Prowadzone wykłady, ćwiczenia, seminaria, dyskusje, praca w grupach, praca indywidualna, przy wykorzystaniu platform internetowych (zdalnie).

Na proces dostarczania usługi dydaktycznej składają się m. in. następujące podprocesy: proces dydaktyczny (definiowany w wymiarze: nauczyciel-student, program nauczania), obsługa techniczna zaplecza, obsługa biblioteczna, obsługa studenta, organizacja praktyk zawodowych studentów).

Proces komunikowania się ze studentem jest bardzo istotnym elementem., szczególnie kontakty i relacje pomiędzy szkołą wyższą (pracownikami administracyjnymi, pracownikami naukowo-dydaktycznymi i in.), a studentami. Wywołana pandemia wymusiła nagły i przymusowy proces wdrażania rozwiązań edukacyjnych na odległość. „Wszystko to stało się silnym bodźcem zarówno do wytypowania wdrażanych rozwiązań technologicznych jak i do poważnej dyskusji dotyczącej pozycji i organizacyjnego sposobu realizacji nauczania

z wykorzystaniem metod i technik kształcenia na odległość”. Szczególne znaczenie odegrały w tej sytuacji nowoczesne technologie informatyczne, które umożliwiły wdrożenie kształcenia zdalnego. „Niedostatki w zakresie synchronicznej i asynchronicznej komunikacji zdalnej, wypracowanych metodach publikacji treści edukacyjnych czy procesu organizacyjnego pozwalającego na bezpieczny przepływ informacji związanych z prowadzeniem procesu kształcenia stały się przyczyną wielu sytuacji kryzysowych”¹⁸. Działaniami wspierającymi zarządzanie jakością kształcenia zdalnego w uczelni wyższej są następujące zasoby: Zarządzanie zasobami ludzkimi i środowiskiem pracy w uczelni wyższej. Proces kształcenia cechuje współpraca szkoły i studenta w tworzeniu wartości jaką jest usługa edukacyjna na wysokim poziomie. Kadra kierownicza, kadra naukowa oraz personel pomocniczy mają bardzo istotne znaczenie. Ważnymi kryteriami oceny jakości poza wiedzą i kompetencją są profesjonalizm, punktualność, wiarygodność oraz wysokie morale pracowników uczelni.

W kwestii zarządzania informacją studenci budują swoje wyobrażenia o usłudze edukacyjnej na podstawie informacji dostarczanych także i przez szkołę. Są one ważnym elementem decyzyjnym, a także wspierającym w procesie tworzenia wartości usługi edukacyjnej.

Istotnymi elementami są zasoby materialne tj. zasoby biblioteczne, urządzenie techniczne, budynki dydaktyczne i inne obiekty, ich stan oraz wyposażenie itp. warunkują prawidłową realizację pozostałych procesów podstawowych i wspierających, ważna jest zarówno jakość, jak i ilość zasobów. Ważna jest analiza i ciągłe doskonalenie. „Warunkiem realizacji koncepcji TQM jest bezwzględne zaangażowanie się naczelnego kierownictwa, które poprzez kulturę jakości opartą na wartościach akademickich wywoła pozytywne zmiany w postawach pracowników wobec problematyki jakości. Implementacja TQM wiąże się również ze zmianami w strukturze organizacyjnej w kierunku procesowego zarządzania uczelnią”. Zarządzanie jakością kształcenia zdalnego w jednostkach edukacyjnych jest procesem złożonym i wielowątkowym, w związku z tym istnieje potrzeba poszukiwania odpowiedniego wzorca zarządzania jakością.

5. Wnioski

Zapewnienie jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym a tym bardziej jakości kształcenia zdalnego w uczelniach wyższych nie jest tylko problemem polskim i europejskim. Jakość i jej standardy wzbudzają zainteresowanie na całym świecie. Wiąże się to z dynamicznie rozwijającym się szkolnictwem wyższym i rosnącymi kosztami dla skarbu państwa w tym zakresie. Istnieje potrzeba zapewnienia jakości kształcenia wynikająca z zaleceń Unii Europejskiej. Otwarcie się europejskiej przestrzeni edukacyjnej, ciągle zmieniających się potrzeb rynku, konkurencji między uczelniami wyższymi polskimi i międzynarodowymi wymaga to wdrożenia w szkole wyższej następujących zasad zarządzania jakością:

1. „koncentracji na studencie, słuchaczu – organizacja zależy od swoich klientów i dlatego powinna znać bieżące i przyszłe ich potrzeby, powinna je spełniać, powinna starać się przekraczać oczekiwania klientów;
- przywództwa – przywódcy ustanawiają wspólne cele oraz kierunki działania organizacji, powinni również tworzyć i utrzymywać wewnętrzne warunki, w których pracownicy mogą być w pełni zaangażowani w osiągnięcie celów organizacji;
- zaangażowania pracowników – pracownicy na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich pełne zaangażowanie pozwala wykorzystać posiadane umiejętności dla dobra organizacji,
- podejścia procesowego – oczekiwane wyniki są osiągnięte bardziej efektywnie, gdy działania i odpowiednie zasoby są zarządzane w ujęciu procesowym;
- systemowego podejścia do zarządzania – zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie współzależnymi procesami jako systemem przyczyniania się do lepszej skuteczności i efektywności w osiągnięciu założonych celów;
- ciągłego doskonalenia – ciągłe doskonalenie wszystkich działań i procesów, powinno być nieustannym celem szkoły;
- podejmowania decyzji opartych na faktach – skuteczne decyzje bazują na analizach danych i informacjach mających swe potwierdzenia w faktach,
- współpracy z dostawcami opartej na wzajemnych korzyściach – organizacja i jej dostawcy są współzależni a oparta na wzajemnych korzyściach współpraca wymaga zdolności do tworzenia wartości dodanej. W procesie wdrażania koncepcji TQM w szkole wyższej kierownictwo może wykorzystać model zarządzania jakością określony w normie ISO 9001:2008 oraz Model

EFQM (European Foundation for Quality Management). Wymagania tych modeli zostaną omówione w rozdziale IV”¹⁹.

Uczelnia wyższa, która chce być renomowana, musi zadbać o jakość kształcenia we wszystkich obszarach swojego działania. Musi bezustannie poszukiwać informacji na temat swoich mocnych i słabych stron, a także identyfikować swoją pracę w aspektach długo i krótko terminowych i identyfikować je z założonymi wcześniej celami. Nie ma określonego jednego wzorca zarządzania. Polityka edukacyjna państwa zaspokaja potrzeby grup społecznych, nadążając za rozwojem cywilizacji. Koncepcje zarządzania jakością kształcenia w uczelniach wyższych są różnorodne i szeroko rozumiane, do tego stopnia, że trudno je analizować. Istotnym elementem powodującym pochylenie się nad jakością samej edukacji jest wzrost bezrobocia absolwentów oraz coraz trudniejsze przystosowanie się edukacji do potrzeb zmieniającego się świata. W takiej sytuacji kształcenie zdalne ma wymiar społeczny i bardzo zróżnicowany, obejmuje bowiem powszechny dostęp do edukacji a jednocześnie jej jakość i związane z tym koszty.

Bibliografia

1. Bagiński J., Głazewska I., *Jakość w praktyce zarządzania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1999.
2. Brdulak J., *Ocena jakości kształcenia w Polsce – problemy i rekomendacje*, Nauka i Szkolnictwo Wyższe 2016, 2 (48).
3. Chmielecka E., Proces boloński i krajowe ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego, *Studia BAS*, Nr 3 (35), 2013.
4. E. Chmielecka 2015, *Europejskie Standardy i Wskazówki (ESG) zapewniania jakości jako element Procesu Bolońskiego – ich cele i struktura*, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 2 (36), 2015.
5. Korybski A., *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym, perspektywa gry organizacyjnej*, Krytyka Prawa, Niezależne studia nad prawem, 2018.
6. Maciąg J., *Ocena systemu zapewnienia jakości kształcenia w szkole wyższej*, Wydawnictwo Akademii Wychowania Fizycznego, Katowice 2011.
7. Maleńczyk I., Gładysz B., Marciniak S.: Wybrane aspekty ekonomiki e-learningu, *E-mentor* nr 1 (78) / 2019.
8. Pluta-Olearnik M., *Usługi kształcenia na poziomie wyższym – modele i czynniki rozwoju*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowska, *Ekonomia* 1.
9. Skrzypek E., *Jakość procesu kształcenia w uczelni, Problemy Jakości*, 2001, nr 10.
10. Szkiel A., Audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania jakością na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni, *Ekonomiczne Problemy Usług* Nr 130, 2013.
11. Wawak T. (red.), *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Wydanie 1, Kraków 2011.
12. Wnuk-Lipińska E., M. Wójcicka (red.), *Zapewnienie jakości kształcenia w polskich uczelniach – założenia i wyniki badań ankietowych., Jakość w szkolnictwie wyższym, Przykład Polski*, CPN iSzW Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 1995.
13. Wosik D., *Rola i miejsce akredytacji i certyfikacji w ocenie oraz doskonaleniu jakości kształcenia polskim szkolnictwie wyższym*, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1 (21), 2003.
14. Dąbrowicz-Tlałka A., Musielak M., Budowanie strategii edukacyjnej uczelni z uwzględnieniem wykorzystania e-technologii–wnioski z analizy doświadczeń uczelni technicznej, *Zeszyty Naukowe Wydziału Elektrotechniki i Automatyki Politechniki Gdańskiej*, Gdańsk 2021.
15. Dzhuguryan L., Iwan S., Marchukn I, *Zarządzanie jakością kształcenia w szkolnictwie wyższym na podstawie monitoringu procesu edukacyjnego*, *Zeszyty naukowe Politechniki Częstochowskiej*, Częstochowa 2019.
16. Strona: https://pl.wikipedia.org/wiki/Kodeks_Hammurabiego, [dostęp:15.07.2022]
17. Sułkowski Ł. (red.), *Wybrane „dobre praktyki” zarządzania jakością kształcenia w polskich szkołach wyższych*, Warszawa 2015, Polska Komisja Akredytacyjna. Pobrane z: <http://www.pka>, [dostęp z dnia 17.08.2022r.]
18. ESG 2015, Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Brussels, <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/>, [dsostęp:10.07.2022)
19. Środowiskowe wytyczne w związku z częściowym przywracaniem działalności uczelni: <https://www.gov.pl/web/edukacja-inauka/srodowiskowe-wytyczne-w-zwiazku-zczesciowym-przywracaniem-dzialalnosci-uczelni> .

20. Norma: PN-EN ISO 9001 (2015). Systemy zarządzania jakością. Wymagania.
21. Strategia *rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku*, Raport częściowy przygotowany przez konsorcjum: Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 2010, https://cpp.amu.edu.pl/pdf/SSW2020_strategia.pdf (dostęp: 29.08.2022).