

**Hanna Gołaś, Małgorzata
Jasiulewicz-Kaczmarek, Joanna
Kałkowska, Anna Mazur, Hanna
Włodarkiewicz-Klimek**

**Wdrażanie i certyfikacja systemu
zarządzania jakością na wydziale
wyższej uczelni**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 95, 291-301

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

HANNA GOŁAŚ

MAŁGORZATA JASIULEWICZ-KACZMAREK

JOANNA KAŁKOWSKA

ANNA MAZUR

HANNA WŁODARKIEWICZ-KLIMEK

Politechnika Poznańska

WDRAŻANIE I CERTYFIKACJA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ NA WYDZIALE WYŻSZEJ UCZELNI

Wprowadzenie

Funkcjonowanie w realiach gospodarki wolnorynkowej cechującej się dużym nasileniem konkurencyjnym determinuje poszukiwanie skutecznych metod zarządzania, gwarantujących długotrwały sukces. Dotyczy to również wydziałów uczelni wyższych. Wdrożenie i certyfikacja systemu zarządzania jakością na wydziale wyższej uczelni technicznej umożliwia planowanie i realizację działań w sposób gwarantujący ich ciągłe doskonalenie, a tym samym przyczynia się do podnoszenia poziomu jakości kształcenia. Celem artykułu jest przedstawienie mechanizmu opracowania i wdrażania systemu zarządzania jakością na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Zaprezentowany tok postępowania jest zgodny z istotą działania zorganizowanego. Walidacją podjętych kroków jest uzyskanie certyfikatu systemu zarządzania jakością zgodnego z ISO 9001:2008.

1. System zarządzania jakością na wydziale uczelni wyższej

Jakość procesu kształcenia na uczelni ma bezpośredni wpływ na wiedzę i umiejętności absolwentów oraz na opinię, jaką studenci przekazują przyszłym kandydatom. Dbanie o poziom tego procesu, jego właściwe planowanie, projektowanie, realizację i doskonalenie powinno być czynnikiem kluczowym dla zarządzających wydziałem oraz pracowników prowadzących zajęcia i wykłady. Narzędziem, które może być pomocne w systemowym podejściu do tego procesu, jest system zarządzania jakością.

System zarządzania jakością służy do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości (norma PN-EN ISO 9000, 2006). Jest więc to zbiór elementów wzajemnie ze sobą powiązanych i oddziałujących na siebie, które prowadzą do zdefiniowania polityki, wyznaczenia celów jej realizacji i ich osiągnięcia. Elementami systemu zarządzania jakością są jego procesy, które muszą zostać zdefiniowane, zaprojektowane i udokumentowane w taki sposób, aby realizować politykę i cele jakości.

Na wydziale wyższej uczelni system zarządzania jakością jest systemem zarządzania ukierunkowanym na jakość pracy, która jest na tym wydziale wykonywana zarówno przez pracowników administracji, jak i nauczycieli akademickich oraz studentów w celu realizacji polityki jakości. Polityka jakości Wydziału Inżynierii Zarządzania zawiera ogół zamierzeń dotyczących jakości, jest formalnie wdrożona i zatwierdzona przez dziekana wydziału oraz przekazana do wiadomości pracownikom i studentom wydziału.

Procesy główne zdefiniowane na wydziale obejmują proces kształcenia, który musi być zaplanowany, zorganizowany, sterowany, monitorowany i kontrolowany oraz doskonalony. Do działań składających się na proces kształcenia należą:

- przygotowanie procesu kształcenia, w tym: definiowanie kierunków studiów, opracowanie programów studiów, opracowanie treści kształcenia, rekrutacja kandydatów, planowanie roku akademickiego, przygotowanie obciążeń dla pracowników katedr i pracowni, a także planowanie oceny procesu dydaktycznego (hospitacje i ankietyzacja);
- realizacja procesu kształcenia, w tym: realizacja dydaktyki, nadzorowanie praktyk i staży studenckich, prowadzenie prac dyplomowych, przeprowadzenie egzaminu dyplomowego;

- ewaluacja procesu kształcenia, w tym: planowanie hospitacji zajęć dydaktycznych, hospitacje zajęć dydaktycznych, ocena zajęć przez studentów, badanie losów absolwentów, przygotowanie i przeprowadzanie postępowania dyplomowego, ocena staży i praktyk studenckich.

Złożoność działań, jakie składają się na proces kształcenia, wynika ze sposobu organizacji pracy samej uczelni, wymagań prawnych z zakresu szkolnictwa wyższego oraz zasad pracy przyjętych na danym wydziale. W związku z tym system zarządzania jakością musi uwzględniać wszystkie te aspekty oraz poddawać je analizie i zapewnić ich właściwe stosowanie i doskonalenie. Poza wspomnianymi powyżej aspektami mającymi charakter wewnętrzny skuteczność procesu kształcenia i jakość produktu tego procesu zależy od współpracy i dialogu z interesariuszami procesu.

2. Rola interesariuszy w kształtowaniu systemu zarządzania jakością

W warunkach powstającej konkurencji na rynku usług edukacyjnych uczelnia, która pragnie się rozwijać, jest zobligowana do dostosowywania swojej oferty dydaktycznej zarówno do aktualnych, jak i przewidywanych potrzeb jej klientów i innych stron zainteresowanych (interesariuszy¹) oraz zapewnić odpowiedni poziom jakości kształcenia.

Jakość kształcenia jest wielowymiarowym, wielopoziomowym i dynamicznym pojęciem, które odnosi się do misji i celów uczelni oraz określonych standardów postępowania. Może zatem przyjmować różne znaczenia w zależności od grupy uczestniczącej w tym procesie, a także stanowi rezultat właściwego rozumienia relacji pomiędzy wciąż zmieniającymi się elementami systemu i jego otoczenia. W świetle tego zapewnianie jakości jest procesem, który ma pozwolić na sprostanie wciąż zmieniającym się oczekiwaniom jednostek uczestniczących w procesie kształcenia, implikującym konieczność uwzględnienia i włączenia interesariuszy w działania uczelni. W związku z tym pierw-

¹ Interesariusz, strona zainteresowana to terminy oznaczające jednostki i grupy, które mają wpływ na działalność organizacji i jej wyniki oraz/lub na które organizacja wpływa przez swoje decyzje, działania i ich skutki. Przykładowymi interesariuszami organizacji są: pracownicy, dostawcy, klienci, mieszkańcy społeczności lokalnej, media, administracja publiczna i inne podmioty z szeroko rozumianego otoczenia. Zob. International Finance Corporation, *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, World Bank Group 2007.

szym krokiem, jaki należy wykonać, chcąc zarządzać uczelnią (wydziałem) w sposób odpowiedzialny, jest zidentyfikowanie jej interesariuszy. Zidentyfikowanie i uwzględnienie w założeniach budowanego systemu zapewnienia jakości kształcenia oraz jego wymagań (potrzeb i oczekiwań) przyczynia się do zbudowania systemu dopasowanego do potrzeb uczelni i umożliwiającego jej trwały rozwój. Usługa edukacyjna mająca charakter publiczny jest skierowana do specyficznej grupy klientów, takich jak studenci, kadra akademicka, zarząd uczelni, pracodawcy, społeczność lokalna czy komisje akredytacyjne.

Podstawowym odbiorcą jakości kształcenia jest student. Jest bezpośrednim beneficjentem usług świadczonych przez uczelnię. Korzysta w danym miejscu i czasie z wyników realizowanych w niej procesów dydaktycznych, naukowych oraz administracyjnych. Następnym interesariuszem jakości kształcenia, będącym zarówno jej twórcą, jak i konsumentem, jest pracująca na uczelni kadra akademicka. Jakość jej pracy jest uzależniona od jakości systemu, w którym funkcjonuje, tj. systemu wydziału bądź uczelni. Należy zatem stworzyć jej odpowiednie warunki pracy, umożliwiające pełne zaangażowanie w proces dydaktyczny i dbanie o własny rozwój naukowy. Kolejną grupą zainteresowanych są rodzice i opiekunowie studentów. Ich celem jest umożliwienie edukacji swoim dzieciom i zapewnienie im jak najlepszych warunków do nauki. Ponadto studia wiążą się z nakładami finansowymi poniesionymi przez rodziców, dlatego chcą mieć poczucie, że inwestycja ta zaprocentuje w przyszłości. Inną grupą zainteresowanych są przyszli pracodawcy, których wymagania zmieniają się wraz ze zmianami zachodzącymi w gospodarce. Warunki obecnie panujące na rynku pracy stawiają przed szkolnictwem wyższym coraz większe wyzwania. Pracodawcy wymagają dostosowania się do szybkiego tempa zmian, a od uczelni, aby kształciły w sposób przygotowujący do elastyczności zawodowej. Ostatnia grupa to społeczeństwo, gdyż część jego podatków jest przeznaczana na edukację. Społeczeństwo wymaga, aby uczelnie edukowały w sposób umożliwiający pozyskanie specjalistów z różnych dziedzin nauki.

Zidentyfikowanie i przeprowadzenie analizy wymagań interesariuszy jest niezbędne na każdej uczelni, ponieważ w relacjach z interesariuszami uczelnie definiują zakres i charakter swojej odpowiedzialności oraz odpowiadają za skutki decyzji i działań. Zrozumienie oczekiwań interesariuszy pozwala na dotrzymanie kroku trendom rynkowym, bycie atrakcyjnym partnerem oraz zapewnienie sobie dobrego klimatu do prowadzenia działalności dydaktycznej i naukowej. Istotna jest również społeczna „wartość dodana”, a więc zrozumie-

nie potrzeb społeczności i ich zaspokojenie. Kolejnym krokiem na drodze do zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości kształcenia jest włączenie interesariuszy w działania realizowane na uczelni, współdziałanie i budowanie trwałych z nimi relacji.

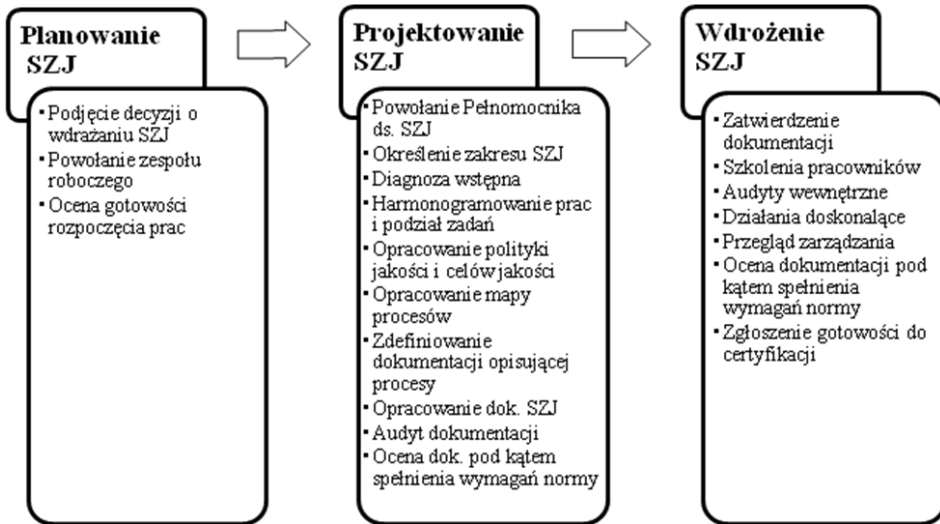
2.1. Projektowanie i wdrażanie systemu zarządzania jakością

System zarządzania jakością (SZJ), zaprojektowany i wdrożony na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, jest zgodny ze standardem ISO 9001:2008. Prace nad opracowaniem tego systemu, jego zaprojektowaniem², wdrożeniem oraz doskonaleniem można podzielić na cztery zasadnicze fazy³: planowanie przedsięwzięcia związanego z wprowadzeniem SZJ, projektowanie SZJ, wdrożenie SZJ, utrzymanie i doskonalenie SZJ (eksploatacja systemu). Charakterystykę tych faz wraz z czynnościami podejmowanymi na poszczególnych etapach zaprezentowano na rysunku 1.

Decyzję o wprowadzeniu systemu zarządzania jakością na Wydziale Inżynierii Zarządzania (WIZ) Politechniki Poznańskiej podjął dziekan wydziału, kierując się perspektywą jego rozwoju, dostosowania do wymogów interesariuszy, a także potrzebą udokumentowania procesów wewnętrznych celem ich prawidłowego planowania, realizowania kontrolowania i doskonalenia. Do zespołu roboczego powołano osoby mające wiedzę i wieloletnie doświadczenie praktyczne przy opracowywaniu systemów zarządzania w organizacjach różnych branż. Powołano również (zgodnie z wymaganiami ISO 9001:2008) pełnomocnika do spraw SZJ, zdefiniowano jego obowiązki i uprawnienia oraz wskazano stanowisko pełnomocnika do spraw SZJ w strukturze organizacyjnej wydziału. Określając zakres systemu zarządzania jakością, postanowiono skupić się głównie na procesach związanych z kształceniem, a obszar badań naukowych wydziału włączyć w ramy systemu w ciągu najbliższych lat. W związku z powyższym zakres systemu zarządzania jakością na WIZ obejmuje kształcenie studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych pierwszego i drugiego stopnia oraz studiów doktoranckich i podyplomowych.

² M. Jasiulewicz-Kaczmarek, A. Misztal, B. Mrugalska, *Projektowanie systemu zarządzania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 51.

³ H. Gołaś, A. Mazur, *Wdrażanie systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 8.



Rys. 1. Etapy planowania, projektowania i wdrażania SZJ na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej

Źródło: opracowanie własne.

Diagnoza wstępna przeprowadzona na wydziale miała na celu ukazanie poziomu spełnienia wymagań standardu ISO 9001:2008. Została przeprowadzona z wykorzystaniem autorskiej listy kontrolnej, a udokumentowane wyniki tej diagnozy stanowiły dane wejściowe do harmonogramowania prac i podziału zadań między członków zespołu roboczego. Kolejnym etapem było opracowanie polityki jakości WIZ, przeanalizowanie jej z punktu widzenia zgodności z ogólną strategią wydziału i uczelni, jej zatwierdzenie, a następnie zdefiniowanie wynikających z niej celów jakości. Ponadto zidentyfikowano procesy na wydziale, określono ich ramy, a wzajemne powiązania przedstawiono na mapie procesów. Określono również, w jaki sposób zadania realizowane w ramach procesów zostaną ustandaryzowane i udokumentowane, a następnie przystąpiono do opracowywania tej dokumentacji. Ostatnim etapem pracy nad dokumentacją SZJ było opracowanie *Księgi jakości WIZ*. Po opracowaniu dokumentacji oceniono jej zgodność z wymaganiami ISO 9001:2008, a po wprowadzeniu wszystkich niezbędnych korekt przedłożono dokumentację do zatwierdzenia dziekanowi wydziału. Od tego momentu system zarządzania jakością na WIZ

należało uznać za wdrożony. Przeprowadzono szkolenia pracowników wydziału, rozpowszechniono procedury i standardy wewnętrzne, zaplanowano audyty wewnętrzne. Po ich przeprowadzeniu skupiono uwagę na doskonaleniu, proponując działania korygujące i zapobiegawcze w różnych obszarach funkcjonowania wydziału. Wyniki audytów oraz działań doskonalących, a także inne aspekty eksploatacji SZJ przeanalizowano w trakcie przeglądu zarządzania, na którym również zdecydowano o gotowości wydziału do przejścia procedury certyfikacyjnej.

3. Certyfikacja systemu

Ostatnim etapem projektowania i wdrożenia systemu zarządzania jakością jest jego certyfikacja. Szczegółowy proces certyfikacji systemu zarządzania jakością przebiega zgodnie z obowiązującymi w danej jednostce procedurami. Na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej pełnomocnik do spraw SZJ sformułował zapytania ofertowe do dwóch jednostek certyfikujących, wskazując liczbę osób zatrudnionych, wyłączenia, charakter działalności, rodzaj i zakres certyfikacji. Na podstawie otrzymanych ofert dokonano wyboru jednostki certyfikującej – TUV Rheinland. Pełnomocnik do spraw SZJ nawiązał kontakt z przedstawicielem wybranej jednostki w celu omówienia szczegółów dalszej współpracy, ustalając zadania i obowiązki każdej ze stron. Następnie przekazano do zespołu audytorów jednostki certyfikującej dokumentację systemu zarządzania jakością, czyli księgę jakości, procedury, instrukcje i karty procesów. Audytorzy TUV Rheinland – zgodnie ze swoimi procedurami – przeprowadzili na wydziale audyt wstępny w celu zapoznania się z pracą wydziału, jego lokalizacją i władzami. W trakcie audytu wstępnego oceniano stopień gotowości systemu zarządzania jakością do certyfikacji oraz jego dojrzałość. Właściwy audyt certyfikujący rozpoczął się spotkaniem otwierającym, w którym uczestniczyły władze wydziału, zespół przygotowujący wydział do certyfikacji oraz dwóch audytorów. W trakcie audytu analizowano dokumenty i zapisy, oceniając zgodność działań z wymaganiami normy ISO 9001:2008, wskazywano również na możliwości poprawy. W trakcie spotkania zamykającego audytorzy przedstawili swoje spostrzeżenia i uwagi oraz wskazali silne strony wydziału. Audyt zakończono rekomendacją systemu do przyznania certyfikatu. Doku-

ment certyfikatu został przesłany po czterech tygodniach od zakończenia działań audytowych.

4. Utrzymanie i rozwój systemu (w ujęciu formalnym i wykonawczym)

Uzyskanie certyfikatu dotyczącego systemu zarządzania jakością jest początkiem drogi w kierunku ciągłego doskonalenia pracy na wydziale i poprawy procesu kształcenia, którego efekty będą oceniane przez kolejne roczniki absolwentów. Mechanizmy wbudowane w system zarządzania pozwalają na bieżące monitorowanie i ocenianie, czy system jest utrzymywany i doskonalony. Służą do tego przede wszystkim audyty wewnętrzne realizowane według zatwierdzonego harmonogramu, hospitacje zajęć oraz ankietyzacja wykładowców i przedmiotów przez studentów.

Doskonalenie procesów systemu zarządzania jakością odbywa się przez pomiary i analizę wskaźników (tab. 1). Zgodnie z przyjętymi zasadami raportowania mierników właściciele procesów zobowiązani są do przedstawiania wniosków z pomiaru i zgłaszania propozycji doskonalenia procesów.

Istnienie każdej organizacji zależy od jej klientów. Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej jest organizacją, dla której jedną z najważniejszych grup klientów są studenci. Kluczowym elementem funkcjonowania wydziału jest zatem budowanie odpowiednich relacji ze studentami przez efektywne zarządzanie. Dlatego dużą wagę przywiązuje się do cyklicznych badań ankietowych prowadzonych wśród studentów, które mają pomóc w realizacji zasady zarządzania jakością „orientacja na klienta”. Przykład pytań ankietowych przedstawiono w tabeli 2.

Odpowiedzi na powyższe pytania wskażą kierunki dalszych prac w zakresie poprawy relacji wydział–student. Inne działania, które są podejmowane na wydziale w celu doskonalenia systemów zarządzania jakością, dotyczą: rozszerzenia zakresu systemu o proces realizacji badań naukowych, dostosowania procesu kształcenia do aktualnych wymagań prawnych, np.

- dostosowanie wszystkich kierunków studiów do wymogów krajowych ram kwalifikacji;
- doskonalenie zasad planowania roku akademickiego dzięki uszczegółowieniu procedur w zakresie terminów wykonania poszczególnych zadań przez pracowników administracyjnych i wykładowców;

- doskonalenie procedury wdrażania nowego pracownika do pracy w katedrze bądź pracowni oraz prowadzenia zajęć.

Tabela 1

Przykład oceny procesu

Ocena i ewaluacja procesu kształcenia				
procedura	metoda i kryteria	częstotliwość	dokumentacja	osoby monitorujące i decydujące
Ocena i ewaluacja procesu kształcenia Weryfikacja osiągnięcia zakładanych efektów kształcenia Monitorowanie efektów kształcenia na rynku pracy Ocena efektów kształcenia przez pracodawców i rynek pracy	Ankiety oceny studentów i absolwentów Kryterium: trend rosnący	Raz w roku absolwentów Dwa razy w roku studentów	Zbiorowa ocena wyników ankiet Protokół ze spotkania Wydziałowego Zespołu ds. JK	Monitorujące: prodziekan ds. kształcenia Wydziałowy Zespół ds. JK Decydujące: dziekan wydziału
	Ocena hospitacji zajęć Kryterium: trend rosnący	Raz w roku	Raporty z hospitacji zajęć Protokół ze spotkania Wydziałowego Zespołu ds. JK	Monitorujące: prodziekan ds. kształcenia Wydziałowy Zespół ds. JK Decydujące: dziekan wydziału
	Frekwencja podczas badań ankietowych Kryterium: trend rosnący	Raz w roku	Zbiorowa ocena wyników ankiet Protokół ze spotkania Wydziałowego Zespołu ds. JK	Monitorujące: prodziekan ds. kształcenia Wydziałowy Zespół ds. JK Decydujące: dziekan wydziału

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Fragment ankiety dotyczącej realizacji przez WIZ zasady „orientacja na klienta”

Stwierdzenia dotyczące WIZ	Spełnia	Spełnia częściowo	Powinien, ale nie spełnia
Umożliwia studentom wybór studiowanych przedmiotów			
Oferuje w bibliotece wydziałowej wystarczające zasoby literaturowe i odpowiednią liczbę woluminów książkowych			
Umożliwia wypożyczenie książek z biblioteki wydziałowej na okres wystarczający do zrealizowania zadania			
Zapewnia elastyczny plan zajęć			
Przeprowadza ankiety umożliwiające rozpoznanie aktualne potrzeb i wymagań studentów			
Informuje o zmianach w planie, np. mailowo/ telefonicznie			
Umożliwia studiowanie w języku angielskim na wystarczającej liczbie kierunków/specjalności			
Aktualizuje wiadomości na stronie internetowej			

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

W artykule zaprezentowano mechanizm projektowania i wdrażania systemu zarządzania jakością na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Poprawność przyjętych rozwiązań podczas opracowywania założeń systemu zarządzania jakością została potwierdzona podczas audytu certyfikującego. Wydział Inżynierii Zarządzania otrzymał certyfikat na zgodność z wymaganiami normy międzynarodowej ISO 9001:2008 w zakresie kształcenia studentów na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych pierwszego i drugiego stopnia oraz studiach doktoranckich i podyplomowych. Założenia systemu zarządzania jakością związane z zasadą ciągłego doskonalenia oraz przyjęte po-

dejsście procesowe umożliwiają podejmowanie skutecznych działań ukierunkowanych na podnoszenie konkurencyjności wydziału, realizowanie procesów wewnętrznych w warunkach nadzorowanych, a tym samym zapewnianie odpowiedniego poziomu jakości kształcenia będącego istotą funkcjonowania każdego wydziału wyższej uczelni.

THE IMPEMENTATION AND CERIFICATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT THE UNIVERSITY FACULTY

Summary

Functioning in conditions of free market characterized by large competitive intensity determines searching for effective management methods which can guarantee a long term success. Such situation concern also particular faculties located at the universities. The implementation and certification of quality management system at the faculty of university of technology enable for planning and realization of activities in a way that can guarantee both their permanent improvement and contributes the rising of quality education level.

The purpose of the paper is to present the mechanism of study and implementation of quality management system at the Faculty of Engineering Management at the Poznan University of Technology. The approach is presented according to the issue of cycle of organized activity. The effect of undertaken steps is achievement of quality management system certificate in accordance with ISO 9001:2008.

Translated by Joanna Kalkowska