

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

**Kształtowanie wewnętrznego
systemu zapewnienia jakości w
uczelniach wyższych**

Ekonomiczne Problemy Usług nr 95, 303-314

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

KSZTAŁTOWANIE WEWNĘTRZNEGO SYSTEMU ZAPEWNIENIA JAKOŚCI W UCZELNIACH WYŻSZYCH

Wprowadzenie

Podstawowym celem artykułu jest prezentacja procesu kształtowania wewnętrznego systemu zapewnienia jakości w uczelniach wyższych w warunkach zmieniającej się koncepcji i struktury treści kształcenia. Autorki przedstawiają perspektywę procesu zapewnienia jakości zarówno w kontekście czynników zewnętrznych, stanowiących prawną i społeczną podstawę budowy systemu, jak i czynników wewnętrznych, będących podstawową przesłanką do kształtowania właściwej struktury procesu.

Sposób analizy i przedstawiania procesu kształtowania wewnętrznego systemu zapewnienia jakości będzie się koncentrował na:

- opisie poziomów i zakresów systemu zapewnienia jakości w ujęciu ogólnouczelnianym oraz wydziałowym;
- wskazaniu obszarów, jakie będzie obejmować system;
- określeniu modelowego procesu kształtowania wewnętrznego systemu zapewnienia jakości;

- przedstawieniu perspektyw rozwoju systemu.

Zaprezentowane ujęcie tematu bazuje na doświadczeniach Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej (WIZ PP), nabytych podczas prac nad wdrożeniem i certyfikacją systemu zarządzania jakością zgodnego z PN-EN ISO 9001:2008, który swoim zakresem obejmuje również wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia. Przyjęte podejście wraz z określonym modelem przyczyni się do systematyzacji i formalizacji podejścia w obszarze kształtowania wewnętrznych systemów zapewnienia jakości w uczelniach wyższych.

1. Czynniki wywołujące potrzebę kształtowania wewnętrznych systemów zapewnienia jakości na uczelniach wyższych

Tworzenie nowej koncepcji szeroko rozumianej jakości na polskich uczelniach wyższych jest uwarunkowane koniecznością dostosowywania systemu edukacji do regulacji społecznych, prawnych i organizacyjnych, jakie przyjęły kraje Unii Europejskiej. Czynniki wpływające na kształtowanie wewnętrznych systemów zapewnienia jakości można scharakteryzować w dwóch obszarach: po pierwsze, w obszarze zewnętrznych uwarunkowań międzynarodowych i krajowych, kreowanych w otoczeniu uczelni; po drugie, w obszarze wewnątrzuczelnianych, projakościowych zachowań organizacyjnych. Poszczególne grupy czynników przedstawiają się następująco:

- a) do najistotniejszych **czynników zewnętrznych** należy zaliczyć:
 - Deklarację bolońską podpisaną w 1999 roku przez kraje europejskie. Zapoczątkowała tzw. proces boloński koncentrujący się na istotnych zmianach i zbliżaniu systemów edukacyjnych poszczególnych państw europejskich w celu utworzenia Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego. Jednym z kluczowych działań w ramach procesu bolońskiego jest współdziałanie państw europejskich w zakresie zapewniania jakości kształcenia¹;
 - wyniki prac Konferencji Ministrów Szkolnictwa Wyższego krajów uczestniczących w procesie bolońskim, a w szczególności konferencji

¹ Deklaracja Bolońska, Szkolnictwo Wyższe w Europie, Wspólna Deklaracja Europejskich Ministrów Edukacji, zebranych w Bolonii 19 czerwca 1999, www.ehea.info, 19.04.2012.

w Berlinie² (2003), gdzie zadeklarowano stworzenie w każdym kraju systemu zapewniania jakości kształcenia, w ramach którego: istnieje dobrze zdefiniowany zakres kompetencji wszystkich zaangażowanych instytucji; jest dokonywana z udziałem studentów ocena (wewnętrzna i zewnętrzna) programów studiów lub instytucji, a jej wyniki są publikowane; funkcjonuje system akredytacji lub podobne procedury, a także przewidziany jest udział ekspertów zagranicznych oraz realizacja innych form współpracy międzynarodowej. Kolejną konferencją istotną dla jakości kształcenia była konferencja w Bergen³ (2005), gdzie zaproponowano standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego.

- działania sieci ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education), której Konferencja Ministrów Szkolnictwa Wyższego w Berlinie powierzyła prace wykonawcze związane ze skoordynowaniem systemów zapewnienia jakości kształcenia w Europie. Wynikiem prac ENQA jest przyjęty na konferencji w Bergen dokument *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*⁴. W dokumencie tym zaproponowano standardy i wytyczne dotyczące wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia w uczelni, zewnętrznego systemu oceny jakości programów lub instytucji oraz agencji zapewniania jakości kształcenia („agencji akredytacyjnych”)⁵;
- zalecenie Parlamentu Unii Europejskiej z 2008 roku w sprawie ustanowienia europejskich ram kwalifikacji do uczenia się przez całe ży-

² Realizacja Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego, Komunikat z konferencji ministrów ds. szkolnictwa wyższego, Berlin, 19 września 2003 r., www.bologna-berlin2003.de, 19.04.2012.

³ Europejski Obszar Szkolnictwa Wyższego – Realizacja celów, Komunikat z konferencji europejskich ministrów ds. szkolnictwa wyższego, Bergen, 19–20 maja 2005 r., www.bologna-bergen2005.no, 19.04.2012.

⁴ Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym, Helsinki 2005 r., www.enqa.eu, 19.04.2012.

⁵ Analityczne spojrzenie na problem przedstawia: A. Kraśniewski, *Proces boloński to już 10 lat*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009, s. 48–55; *Jakość zarządzania w uczelniach w ocenie dziekanów, kanclerzy i kwestorów – wyniki badań*, w: *Wyzwania jakości zarządzania w szkołach wyższych*, red. T. Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 319–355.

- cie⁶. Parlament Europejski określił wspólne zasady zapewnienia jakości, które będą odniesione do kwalifikacji zdobytych w kształceniu wyższym oraz kształceniu i szkoleniu zawodowym umieszczonych w krajowych systemach kwalifikacji do europejskich ram kwalifikacji;
- działalność Polskiej Komisji Akredytacyjnej, która jest niezależną instytucją działającą w ramach systemu szkolnictwa wyższego w Polsce na rzecz doskonalenia jakości kształcenia. Podstawowym celem komisji jest wspomaganie polskich uczelni publicznych i niepublicznych w budowaniu standardów edukacyjnych na miarę najlepszych wzorców obowiązujących w europejskiej i globalnej przestrzeni akademickiej⁷;
 - regulacje prawne, w tym ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym oraz rozporządzenia ministra nauki i szkolnictwa wyższego bezpośrednio i pośrednio wpływające na zapewnienie jakości w szkołach wyższych;
 - b) za podstawowe **czynniki wewnętrzne** należy uznać:
 - przyjętą przez uczelnie misję i strategię rozwoju oraz wskazaną wewnętrzną politykę jakości pozwalającą na zapewnienie pro jakościowych wskazań unijnych i krajowych;
 - jakość, kompleksowość i spójność wewnątrzuczelnianych uregulowań i procedur zapewnienia jakości;
 - kompleksowość rozumienia procesu jakości (od poziomu zapewnienia jakości kształcenia do poziomu zapewnienia jakości we wszystkich procesach realizowanych w uczelni);
 - poziom centralizacji/decentralizacji decyzji, funkcji oraz komórek jakościowych w uczelni wraz z hierarchicznymi zależnościami oraz formalną strukturą jednostek;
 - determinację i konsekwencję kadry zarządzającej uczelnią oraz poszczególnymi jednostkami podstawowymi uczelni we wdrażaniu, realizacji i ewaluacji procesów zapewnienia jakości;
 - postawę kadry akademickiej i studentów w stosunku do realizacji procesu zapewnienia jakości (szczególnie w obszarze jakości kształcenia) i konsekwencji wynikających z podjętych działań;
 - istniejącą na uczelni infrastrukturę informatyczną, wspierającą procesy zapewnienia jakości;

⁶ Dzienniki Urzędowy Unii Europejskiej C 111/01 z 6.05.2008 r.

⁷ Fragment Misji Polskiej Komisji Akredytacyjnej www.pka.edu.pl.

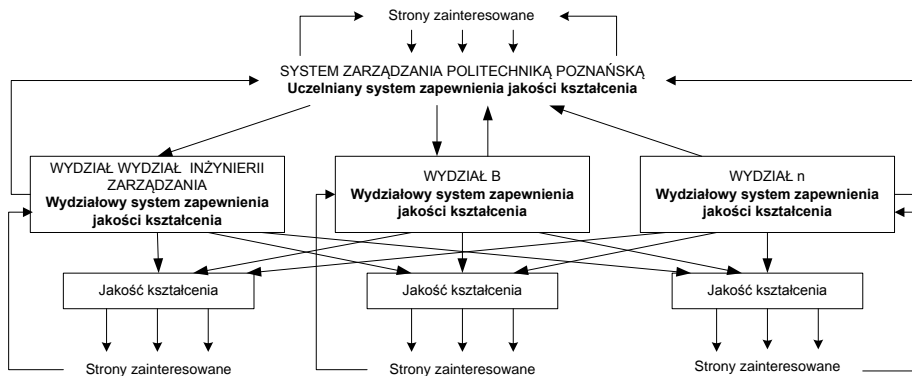
- postrzeganie jakości jako czynnika konkurencyjności na rynku edukacyjnym zarówno uczelni krajowych, jak i zagranicznych.

2. Charakterystyka wewnętrznego systemu zapewnienia jakości

Zapewnianie jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym to wszelkie planowane i systematyczne działania bezpośrednio związane z utrzymaniem i podwyższeniem jakości kształcenia i badań, niezbędne do stworzenia odpowiedniego stopnia zaufania odnośnie do tego, że usługa edukacyjna spełni ustalone wymagania jakościowe „klientów” wewnętrznych i zewnętrznych⁸. Gwarrantę spełnienia wymagań ma zapewnić zaprojektowany, wdrożony i ciągle doskonalony system jakości kształcenia, którego kluczowymi elementami są zewnętrzne i wewnętrzne systemy jakości.

Systemy wewnętrznego zapewnienia jakości kształcenia w szkołach wyższych odnoszą się zarówno do szczebla centralnego (uczelniane systemy zapewnienia jakości kształcenia), jak i do podstawowych jednostek organizacyjnych – wydziałów (systemy wydziałowe). Przyjęte na szczeblu centralnym uczelniane systemy definiują ramy uwarunkowań i działań związanych z jakością kształcenia oraz zawierają ogólne zasady i wytyczne dotyczące jakości kształcenia na wydziałach. Ich celem nadrzędnym jest tworzenie warunków do budowania kultury jakości, a także wspomaganie rozwoju i projakościowych działań poszczególnych wydziałów. Konieczność tworzenia wydziałowych systemów wynika z tego, że oprócz wspólnych celów, które chce osiągnąć uczelnia, każdy wydział ma swoją specyfikę, funkcjonuje w odmiennym otoczeniu i w związku tym wymaga zbudowania szczegółowych procedur postępowania. Model struktury uczelnianego i wydziałowego systemu zapewnienia jakości przedstawiono na rysunku 1.

⁸ E. Skrzypek, *System zapewnienia jakości*, w: *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym, Słownik tematyczny*, red. M. Wójcicka, Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2001, s. 118.



Rys.1. Model struktury uczelnianego i wydziałowego systemu zapewnienia jakości

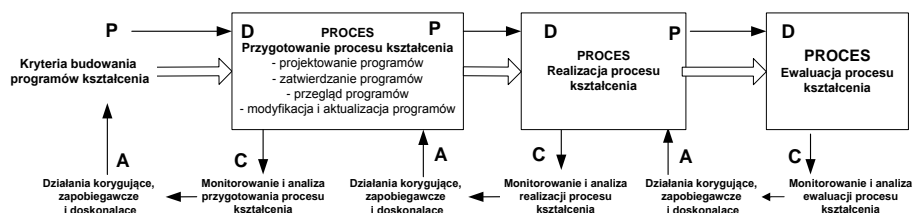
Źródło: opracowanie własne.

System zapewnienia jakości kształcenia (SZJK) na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej ustanowiono zgodnie z Uchwałą Senatu Akademickiego Politechniki Poznańskiej w sprawie wprowadzenia uczelnianego systemu zapewniającego jakość kształcenia. Podstawowe założenia i cele systemu zapisano w dokumencie *Wydziałowy system zapewnienia jakości kształcenia* i zatwierdzone przez Radę Wydziału Inżynierii Zarządzania.

Realizacja postawionych celów była podstawowym determinantem kształtującym strukturę systemu i jego procesowy charakter. Zbudowany na wydziale system zapewnienia jakości kształcenia obejmuje zakresem procesy główne (proces kształcenia, proces badań naukowych) oraz wspomagające. W każdy z procesów jest wbudowany model PDCA ciągłego doskonalenia. Przykład procesu przedstawiono na rysunku 2.

Pomiar, analiza i doskonalenie to główne zasady systemu. Ich realizację umożliwia systematyczne stosowanie takich narzędzi zapewnienia jakości kształcenia, jak:

- anonimowe ankiety dotyczące realizacji obowiązków dydaktycznych, wypełniane dobrowolnie przez studentów wydziału (zgodnie z zarządzeniem rektora Politechniki);

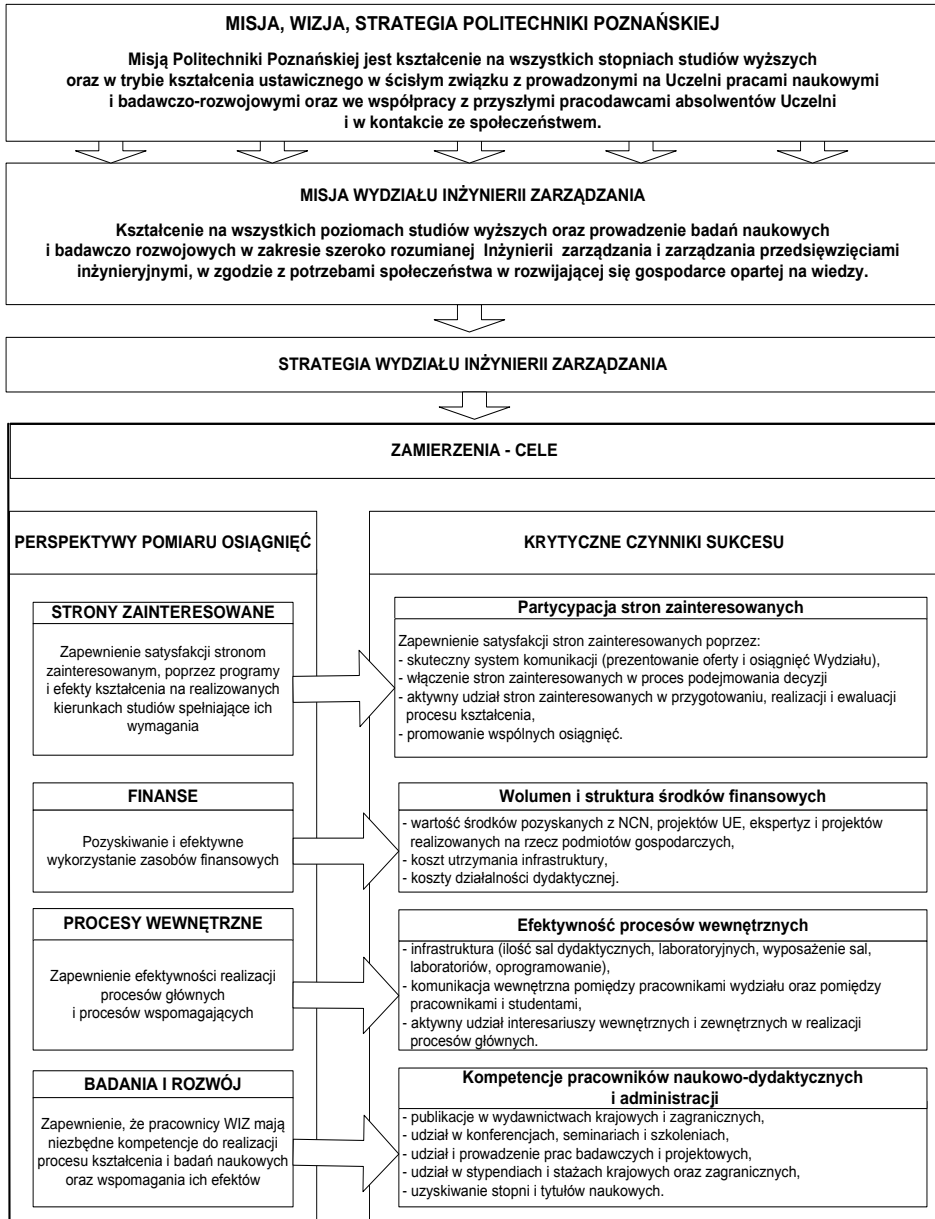


Rys. 2. Proces „Kształcenie studentów”

Źródło: opracowanie na podstawie *Księgi jakości WIZ*.

- opinie absolwentów wydziału o programie nauczania, kadrze dydaktycznej, organizacji i warunkach procesu kształcenia oraz osiągniętych efektach edukacji;
- okresowe hospitacje zajęć (zgodnie z planem opracowanym przez Wydziałowy Zespół ds. Jakości Kształcenia);
- ocena zgodności tematu z kierunkiem studiów;
- profesjonalne przygotowanie pedagogiczne doktorantów i młodszych pracowników dydaktycznych;
- opinie studentów odbywających praktyki, dotyczące oczekiwań pracodawców odnośnie do kwalifikacji, umiejętności i wiedzy studentów i absolwentów danego kierunku.

Sukces w realizacji postawionych celów i przyjętych w polityce jakości wydziału zobowiązań jest uzależniony nie tylko od skuteczności realizowanych procesów, lecz także od spójności systemu ustanowionego na wydziale z systemem ogólnouczelnianym. Narzędziem zapewniającym tę spójność i jednocześnie umożliwiającym pomiar osiągnięć jest zbudowana na wydziale „mapa strategii” oraz system miar i wskaźników umożliwiających monitorowanie stopnia realizacji celów, przedstawiony na rysunku 3.



Rys. 3. Mapa strategii Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej

Źródło: opracowanie własne.

3. Proces kształtowania wewnętrznego systemu zapewnienia jakości

Podjmując problematykę kształtowania wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, należy przyjąć odpowiedni model, na którym system ten będzie się opierał. Najprostszym modelem uwzględniającym istotę ciągłego doskonalenia, stanowiącą podstawę prawidłowego funkcjonowania systemu zapewnienia jakości kształcenia, jest cykl ciągłego doskonalenia Deminga⁹.

Kształtowanie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej można podzielić na następujące etapy:

- określenie obszarów objętych wewnętrznym systemem zapewnienia jakości kształcenia;
- ustalanie celów dla zdefiniowanych obszarów;
- powołanie jednostki odpowiedzialnej za opracowanie i wdrożenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia na WIZ;
- sformalizowanie zasad pracy komisji;
- planowanie zadań – harmonogramowanie prac komisji;
- realizacja planów;
- okresowa ocena wyników;
- ciągle doskonalenie realizowanych działań.

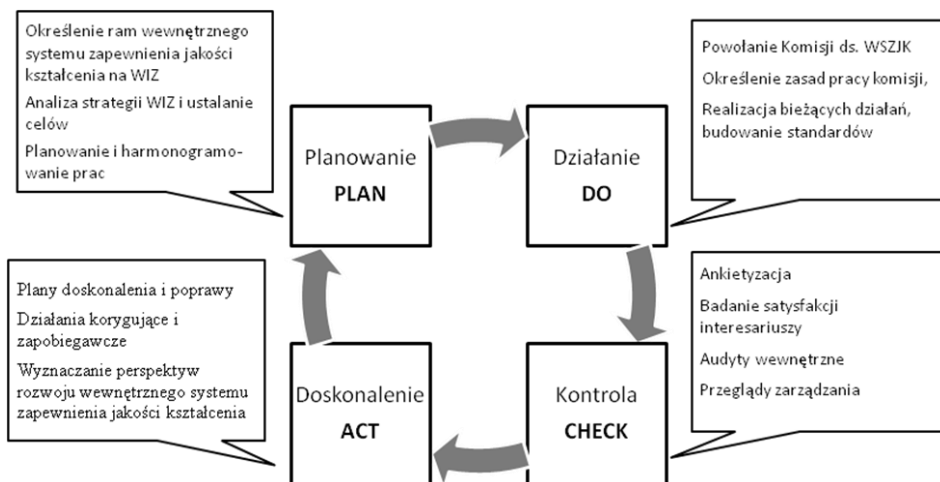
Na rysunku 4 zaprezentowano model kształtowania wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, oparty na idei ciągłego doskonalenia Deminga.

Cele dla poszczególnych obszarów wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia definiowane są zgodnie z zasadą SMART, od angielskich słów: *Simple* (prosty) *Measurable* (mierzalny), *Achievable* (osiągalny), *Relevant* (istotny), *Timely defined* (określony w czasie)¹⁰. Jednostką odpowiedzialną za opracowanie i wdrożenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia na WIZ jest Komisja ds. Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia, a zasady pracy komisji określono w Regulaminie Pracy

⁹ Cykl ciągłego doskonalenia Deminga, inaczej zwany cyklem PDCA lub kołem Deminga, to koncepcja zarządzania jakością złożona z czterech stale powtarzających się cykli czynności: planowania (*Plan*), wykonywania (*Do*), sprawdzania (*Check*), doskonalenia (*Act*). Zob. H. Gołaś, A. Mazur, *Zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

¹⁰ Więcej o problematyce definiowania celów zgodnie z zasadą SMART w: H. Gołaś, A. Mazur, *Wdrażanie systemów zarządzania jakością*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.

Komisji ds. WSZJK. Zadania pracy komisji są planowane i dokumentowane w harmonogramie prac opracowywanym na każdy rok akademicki. Do podstawowych zadań komisji należy m.in. planowanie przeglądów i weryfikacji programów studiów, rozwijanie współpracy z przedstawicielami studentów, angażowanie ich w działania związane z podnoszeniem jakości kształcenia na wydziale, opracowywanie standardów w postaci procesów, procedur i regulaminów (np. regulamin prac dyplomowych, praktyk studenckich, procedura *Zasady oceniania studentów i słuchaczy*), opracowywanie planów hospitacji i badania satysfakcji studentów. Uzyskane wyniki podczas pracy w ciągu roku akademickiego są analizowane na przeglądach zarządzania odbywających się do końca każdego roku kalendarzowego. Efektem analizy wyników hospitacji, ankietyzacji, audytów wewnętrznych i innych metod pozyskiwania informacji o poziomie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia jest opracowanie planu działań doskonalących, w którym jednoznacznie określone zostaną zarówno perspektywy doskonalenia, jak i rozwoju wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia.



Rys. 4. Model wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia na WIZ PP

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie i perspektywy rozwoju wewnętrznego systemu zapewnienia jakości

Znowelizowana w 2011 roku ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym wraz z dokumentami wykonawczymi stwarza nowe perspektywy w tym obszarze tworzenia wewnętrznych systemów zapewnienia jakości w polskich szkołach wyższych. Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 5 października 2011 roku w sprawie prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia¹¹, § 11 pkt 1 określa podstawowe cele, zakres oraz zadania wewnętrznego systemu zapewnienia jakości: „Wewnętrzny system zapewnienia jakości, odnoszący się do wszystkich etapów i aspektów procesu dydaktycznego powinien uwzględniać wszystkie formy weryfikowania efektów kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów, osiągniętych przez studenta w zakresie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych oraz oceny dokonywane przez studentów, o których mowa w art. 132 ust. 3 ustawy oraz wniosków z monitorowania kariery zawodowej absolwentów uczelni”. Natomiast model działań zmierzający do ewaluacji wewnętrznego systemu zapewnienia jakości przedstawiono w § 11 pkt 2: „Kierownik podstawowej jednostki organizacyjnej uczelni przedkłada na koniec roku akademickiego radzie tej jednostki, ocenę efektów kształcenia, która stanowi podstawę doskonalenia programu kształcenia”.

W konsekwencji przyjętych rozwiązań prawnych najważniejszą perspektywą rozwojową wewnętrznych systemów zapewnienia jakości będzie stworzenie nowej kompleksowej oceny jakości kształcenia, której przedmiotem badania staną się efekty kształcenia i ich zgodność z Krajowymi Ramami Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego¹² oraz założonymi celami kształcenia. Rozwój pozostałych procesów stanowiących wewnętrzny system zapewnienia jakości będzie miał w stosunku do tej perspektywy charakter służebny.

W związku z powyższym rozwój systemu zapewnienia jakości na Wydziale Inżynierii Zarządzania PP będzie koncentrował się na realizacji działań doskonalących, szczególnie w obszarze zapewnienia jakości kształcenia oraz dostosowywania jego procedur i narzędzi do wymogów Krajowych Ram Kwalifi-

¹¹ Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 5 października 2011 r. w sprawie prowadzenia studiów na określonym kierunku i poziomie kształcenia (DzU 2011, nr 243, poz. 1445).

¹² Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 2 listopada 2011 r. w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego (DzU 2011, nr 253, poz. 1520).

kacyjnych. W ramach działań doskonalących i rozszerzających jego zakres zostaną podjęte również prace zmierzające do zintegrowania pozostałych procesów realizowanych na wydziale (szczególnie w obszarze badań naukowych i obsługi technicznej) z istniejącym systemem.

Zaprezentowane w artykule podejście do kształtowania wewnętrznego systemu zapewnienia jakości na wydziale integruje w sobie zarówno wymogi formalne, jakie stawiają przed uczelniami przepisy prawa unijnego i krajowego, jak i chęć podnoszenia jakości realizowanych procesów objętych systemem zarządzania jakością, zgodnym z normą ISO 9001:2008.

SHAPING THE INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM AT THE UNIVERSITY

Summary

The principal purpose of the paper is to present the process of shaping internal quality assurance system at the university in condition of changing concept and structure of education content. The authors present the perspective of quality assurance process both in a context of external factors that constitute legislative and social basis for creating the system as well as internal factors which are the fundamental condition for shaping the proper process structure. The way of analysis and presenting the shaping process of internal quality assurance system will be concentrated on:

- description of level and scope of quality assurances system in a general context of university and faculty,
- appointed the areas which the system will involve,
- description of the model process of shaping internal quality assurances system,
- presenting the system development perspective.

The presented issue was based on the experiences of Faculty of Engineering Management of Poznan University of Technology acquired while working on implementation and certification of quality management system in accordance with PN-EN ISO 9001: 2008 which involve also the internal quality assurance system of education. The accepted approach with described model will cause to the both systematization and formalization approach in a shaping the internal quality assurance system at the universities.

Translated by Joanna Kalkowska