DOI: 10.15199/46.2020.8.1

Wykorzystanie wybranych normatywnych systemów zarządzania w instytucjach szkolnictwa wyższego

Application of selected normative management systems in higher education institutions

dr hab. inż. Piotr GRUDOWSKI*

SŁOWA KLUCZOWE

systemy zarządzania, normy międzynarodowe, uczelnie

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono wybrane modele systemów zarządzania opisane w normach międzynarodowych możliwe do wykorzystania w instytucjach szkolnictwa wyższego. Systemy te mogą stanowić bowiem korzystną alternatywę dla obarczonych wieloma mankamentami mechanizmów przyjmowanych przez kadrę kierowniczą uczelni w odniesieniu do kluczowych procesów tych instytucji.

KEYWORDS

management systems, international standards, universities

ABSTRACT

The article presents selected models of management systems described in international standards that can be used in higher education institutions. These systems can be a beneficial alternative to the mechanisms that are burdened with many shortcomings, adopted by the management of universities in relation to the key processes of these institutions.

Wprowadzenie

Orientacja procesowa, która stanowi podstawę współczesnych systemów zarządzania, w tym systemów zarządzania jakością, określa optymalne warunki do projektowania i wdrażania tych systemów oraz krzewienia kultury jakości w różnego typu organizacjach. Błędy popełniane w związku z zarządzaniem procesami przy projektowaniu, wdrażaniu, nadzorowaniu i doskonaleniu elementów systemów zarządzania są główną barierą w budowaniu i rozwijaniu tej kultury w organizacji. Dlatego też można postawić tezę, że kultura jakości organizacji kształtuje się dzięki odpowiednio realizowanej strategii zarządzania procesami w tej organizacji, przy wsparciu właściwie dobranych i poprawnie stosowanych modeli, zasad i metod zarządzania projakościowego.

Międzynarodowe normy (ISO) dotyczące systemów zarządzania stanowią dobrą platformę do rzeczywistego wprowadzenia elementów orientacji procesowej. Jak jednak pokazują wyniki badań naukowych oraz praktyka różnych organizacji, w większości przypadków systemy te nie są zaprojektowane i obsługiwane zgodnie z podstawowymi założeniami podejścia procesowego. Dotyczy to oczywiście także szkół wyższych.

Wdrażanie systemów jakości opartych na wymaganiach norm międzynarodowych (ISO) ma w uczelniach na całym świecie bardzo zróżnicowany charakter. Wynika to z licznych motywów i potrzeb poszczególnych instytucji. Jedną z takich przesłanek są przykładowo regulacje przyjęte w ramach systemu uznawania specjalistycznych kwalifikacji (dyplomów) absolwentów uczelni danego rodzaju. Systemy zarządzania jakością (SZJ) są wprowadzane i certyfikowane na poziomie całej uczelni, na wybranych ich wydziałach, a także w poszczególnych katedrach, zakładach czy laboratoriach.

Celem przyjętym przez autora w niniejszym artykule jest identyfikacja potencjału aplikacyjnego wybranych modeli systemów zarządzania przedstawionych w normach międzynarodowych w odniesieniu do szkół wyższych. Systemy te mogą stanowić bowiem korzystną alternatywę dla obarczonych zwykle wieloma mankamentami, nieskutecznych i nieefektywnych mechanizmów przyjmowanych przez kadrę kierowniczą uczelni w odniesieniu do kluczowych procesów tych instytucji.

* prof. PG, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, ul. Gabriela Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk, Polska; e-mail: pgrudows@pg.edu.pl

Otrzymano/Received: 17.08.2020. Przyjęto/Accepted: 21.08.2020

W pierwszej części artykułu przedstawiono informacje dotyczące doświadczeń wynikających z zastosowań w uczelniach najpopularniejszego modelu systemu zarządzania jakością – wg normy ISO 9001. Najwięcej miejsca w opracowaniu poświęcono opublikowanemu w roku 2018 modelowi systemu zarządzania działalnością edukacyjną (ISO 21001), gdyż skutki formalnych rozwiązań dotyczących tej kategorii procesów występujące w polskich uczelniach są najbardziej odczuwalne przez różne grupy ich interesariuszy. W podsumowaniu zasygnalizowano również możliwości związane z wprowadzeniem w uczelniach innych opracowanych przez ISO modeli systemów zarządzania.

ISO 9001 w uczelniach w świetle badań międzynarodowych

Pomimo że zastosowania najbardziej znanego systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 w instytucjach szkolnictwa wyższego na całym świecie są dość powszechne, to jednak zainteresowanie tym zjawiskiem ciągle jest dużo niższe od zainteresowania w grupie przedsiębiorstw. Wynika to z wielu powodów, do których można m.in. zaliczyć:

- brak znaczących zewnętrznych czynników motywujących uczelnie do wdrożenia i certyfikacji SZJ lub innych systemów normatywnych; w przedsiębiorstwach występuje naturalna presja ze strony innych firm – klientów, związana głównie z budowaniem zaufania w łańcuchu dostaw czy też tworzeniem wspólnych działań na rzecz jakości, w ramach sieci współpracy;
- rządy poszczególnych państw rzadko decydują się na wspieranie tego typu inicjatyw poprzez np. systemy dotacji czy zachęt materialnych dla uczelni, w przeciwieństwie do innych kategorii podmiotów w sektorze publicznym, jak np. administracja publiczna czy ochrona zdrowia;
- stabilna sytuacja, szczególnie dużych uczelni publicznych, które często posiadają pozycję monopolisty w zakresie swoich usług w danym regionie; z racji uwarunkowanych historycznie – ugruntowanego pozytywnego wizerunku czy też bogatej, trudnej do zastąpienia infrastruktury technicznej i bytowej – nie mają one wewnętrznej motywacji do ponoszenia dodatkowych kosztów, związanych z wdrażaniem, certyfikacją i utrzymaniem takich systemów zarządzania;
- nieuznawanie certyfikatu zgodności normatywnego systemu zarządzania w uczelni jako dokumentu potwierdzającego spełnienie wymagań krajowych systemów zapewnienia jakości kształcenia; przykładowo w Polsce fakt posiadania przez uczelnie/wydziały/instytuty certyfikatu dla SZJ nie przynosi wprost tym podmiotom konkretnych korzyści w świetle regulacji Polskiej Komisji Akredytacyjnej;
- ISO 9001 i inne normy międzynarodowe określające modele systemów zarządzania są zazwyczaj negatywnie postrzegane przez liberalnie nastawioną kadrę uczelni, jawiąc się jako sztywne, zorientowane nakazowo zbiory dodatkowych biurokratycznych wymagań, których wprowadzenie niczego zapewne nie poprawi, a prawdopodobnie ograniczy swobody akademickie i przyczyni się do dodatkowego marnotrawienia zasobów.

Jak zauważają R. Kasperavičiūtė-Černiauskienė i D. Serafinas [11], przywołując m.in. wyniki uzyskane przez innych badaczy, nadzór nad działaniami w uczelniach jest sprawowany w istotnie odmienny sposób niż w przedsiębiorstwach. Z uwagi na elastyczność struktur oraz bardziej ulotny charakter relacji służbowych, szczególnie w grupie nauczycieli akademickich, występować może wiele problemów, których rutynowo wprowadzony SZJ wg normy ISO 9001 nie pomoże rozwiązać, ale nawet może zwiększyć ich uciążliwość.

W rezultacie przeprowadzonych badań empirycznych, K. O'Mahony i T. Garavana zauważyli, że w przypadku wielu uczelni popełniano bardzo poważny błąd związany z formalnym wymaganiem normy ISO 9001 – określaniem celów dotyczących jakości. Cele te, zamiast odnosić się do realnych potrzeb, oczekiwań interesariuszy, mają zwykle pseudojakościowy charakter, gdyż dotyczą tradycyjnych biurokratycznych praktyk i statystyczno-rozliczeniowych wymogów prawnych [12].

R. Ab Wahid [1] na podstawie systematycznego przeglądu literatury (SLR) zidentyfikowała czynniki, które – niezależnie od lokalizacji – wywierają dominujący wpływ na powodzenie procesu wprowadzania i sprawnego funkcjonowania SZJ wg normy ISO 9001 w szkolnictwie wyższym. Są to:

- zaangażowanie ludzi w działania związane z systemem zarządzania, w tym najwyższego kierownictwa, nauczycieli akademickich i pozostałych grup pracowników uniwersytetu; zaangażowanie to powinno dotyczyć etapów planowania i wdrażania, bieżącego funkcjonowania i doskonalenia takiego systemu; praktyka wielu zakończonych powodzeniem inicjatyw potwierdza celowość aktywnego włączenia w te działania studentów;
- zapewnienie wysokiej jakości szkoleń i odpowiedniego przygotowania merytorycznego dla pracowników, w tym koniecznie dla kadry kierowniczej; czas, forma i zawartość treściowa szkoleń powinny być oczywiście zróżnicowane w zależności od funkcji i odpowiedzialności poszczególnych osób w odpowiednich procesach związanych z systemem zarządzania;
- traktowanie wdrażania SZJ jako transformacji ukierunkowanej na tworzenie i umacnianie kultury jakości; można w tym celu wykorzystać różne, dedykowane poszczególnym grupom pracowników strategie, takie jak:

  – wybór i budowanie potencjału liderów zmian w różnych grupach,

  – tworzenie zespołów doskonalenia o reprezentatywnym dla różnych grup pracowników/studentów składzie,

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

– zespołowe wyznaczanie celów za pomocą kluczowych wskaźników wyników,

– planowanie przedsięwzięć doskonalących w cyklach rocznych;

- wprowadzenie realistycznie ujętego systemu sugestii doskonalących wraz z odpowiednimi mechanizmami motywującymi;
- włączenie w działania związane z SZJ przedstawicieli wszystkich kluczowych grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych;
- monitorowanie procesów objętych SZJ nie powinno ograniczać się do tradycyjnie stosowanych rozwiązań, takich jak studenckie ankiety oceny nauczycieli akademickich; należy wprowadzić w szerszym zakresie metody oceny wzajemnej (ang. *peer review*), badania z udziałem pracodawców i, co warto podkreślić, ocenę kadry kierowniczej przez pracowników, która – w przypadku widocznych jej następstw stanowić powinna element budowy zaufania i klimatu sprawiedliwych relacji w organizacji.

W uczelniach, w których istnieją wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia (WSZJK), opierające się na obowiązujących w danym państwie regulacjach, normatywne systemy jakości powinny zostać z nimi zintegrowane. Przykładowo: w państwach europejskich standardy i wskazówki opracowane przez ENQA[1] (ESG[2]) stanowią wymagania dotyczące jakości efektów procesu kształcenia, w rozumieniu normy ISO 9001, i z naturalnych względów są kluczowym elementem SZJ wdrażanych w szkołach wyższych.

W konsekwencji tego również wszelkie zasoby, w tym zasoby ludzkie, procesy czy udokumentowane informacje wykorzystywane w ramach WSZJK, stają się częścią SZJ. W podobnej konwencji można rozpatrywać relację pomiędzy standardami komercyjnych organizacji akredytacyjnych a wymaganiami zawartymi w normie ISO 9001. E. Dumond i T. Johnson porównali standardy prestiżowej akredytacji akademickiej AACSB[3] oraz wymagania normy ISO 9001 i stwierdzili, że aby usprawnić proces akredytacji, organizacja AACSB powinna uwzględnić niektóre elementy normy ISO 9001 i praktyki procesów związanych z normatywnymi systemami zarządzania. Są to, m.in.:

- wprowadzenie sformalizowanego audytu wewnętrznego jako istotnego mechanizmu bieżącego nadzoru nad (pod) systemem zarządzania,
- implementacja realistycznie zaplanowanego podejścia procesowego i systemowo ujętego ciągłego doskonalenia,
- wykorzystanie pozostałych zasad SZJ wg ISO 9001 jako fundamentalnych elementów kultury jakości w uczelni lub jej jednostce organizacyjnej [3].

Według respondentów badań przeprowadzonych w roku 2018 na Litwie, w których uczestniczyło 26 uczelni (ponad 50% ogółu tamtejszych szkół wyższych), gdzie wprowadzono SZJ wg normy ISO 9001, standard ten był postrzegany jako zgodny z misją i wizją uczelni zbiór dobrych praktyk zarządzania, które można modyfikować zgodnie z potrzebami instytucji. Przedstawiciele badanych uczelni uznali, że system ten wywiera pozytywny wpływ na wizerunek uczelni, komunikację z zewnętrznymi interesariuszami, nadzór nad dokumentami i procesami, efekty działań badawczych, administracyjnych oraz jakość kształcenia [11].

Uznając nawet, że te pozytywne opinie nie są w pełni reprezentatywne dla innych państw i tworzą zbyt powierzchowny, wyidealizowany obraz uwarunkowań towarzyszących wprowadzaniu normatywnych systemów zarządzania w instytucjach szkolnictwa wyższego, nie powinno się ich lekceważyć. Jak bowiem wcześniej wspomniano, rosnąca dynamicznie różnorodność i innowacyjność rozwiązań dotyczących systemów zarządzania sprawia, że dotychczas wskazywane mankamenty tych standardów takie, jak:

- nadmierna ogólnikowość wymagań,
- brak czytelnych odniesień sektorowych/branżowych,
- pomijanie ważnych czynników wywierających wpływ na sprawność zarządzania,

zostały w większości wyeliminowane i nie powinny stanowić przyczyn problemów.

Nowe możliwości dla uczelni wynikające z wprowadzenia normy ISO 21001

Nawiązując do specyficznych czynników dotyczących kultury organizacyjnej instytucji akademickiej oraz potencjalnych lub realnie występujących barier, rozwój normatywnych systemów zarządzania w skali globalnej należy traktować jako szansę na poprawę poziomu jakości zarządzania w systemach szkolnictwa wyższego.

Obserwując tę ewolucję, można stwierdzić, że jest ona spójna z trendami postępu naukowo-technicznego oraz rozwoju społecznego i ekonomicznego. W ostatnich latach opublikowano, w wyniku zapotrzebowania zgłaszanego przez środowiska eksperckie, standardy, które precyzyjniej niż dotąd określają zagadnienia dotyczące zarządzania organizacjami. Dzięki temu normalizacja dotycząca modeli systemów zarządzania otwiera wiele interesujących możliwości aplikacyjnych w bardzo heterogenicznym środowisku uczelni.

[1] European Association for Quality Assurance in Higher Education, w latach 2000–2004 – European Network for Quality Assurance in Higher Education – Europejska Sieć Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym.

[2] European Standards and Guidelines – Europejskie Standardy i Wskazówki (dotyczące jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym).

[3] Association to Advance Collegiate Schools of Business – ogólnoświatowe stowarzyszenie uczelni ekonomicznych. Stowarzyszenie to zostało założone w 1916 r. Obecnie skupia blisko 1500 instytucji edukacyjnych, korporacji i innych organizacji zajmujących się rozwojem wysokiej jakości edukacji biznesowej na całym świecie. Jako jedna z trzech najbardziej uznanych jednostek akredytujących dla instytucji oferujących studia licencjackie, magisterskie i doktoranckie w obszarze biznesu, AACSB prowadzi również szeroki zakres działań promocyjnych i integrujących środowisko tych uczelni na całym świecie [https://www.aacsb.edu/].

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Mając jednak na uwadze kształcenie (obszar działań uczelni wypełniający jej pierwszą misję) oraz nawiązując do uwarunkowań towarzyszących wdrażaniu SZJ wg normy ISO 9001, warto rozważyć wprowadzenie jednego z nowszych, ciągle jeszcze mało znanych standardów – normy ISO 21001 pt. „Organizacje edukacyjne. Systemy zarządzania dla organizacji edukacyjnych. Wymagania i wytyczne dotyczące wykorzystania" [4].

Należy zauważyć, że w nazwie tej normy, a jednocześnie systemu zarządzania, nie występuje słowo „jakość". Trudno ustalić, co zdecydowało o tym, że tego pojęcia nie zastosowano w oczywistym wydawałoby się dla niego kontekście. Jako podstawowy cel tego systemu należy jednak uznać dążenie do uzyskania jak najwyższego poziomu jakości usług edukacyjnych świadczonych przez dany podmiot.

Poprzednik ISO 21001, opracowany w 2003 r. i znowelizowany w 2007 r. przez ISO dokument IWA2[4] „Systemy zarządzania jakością. Wytyczne dotyczące stosowania ISO 9001:2000 w edukacji", został wycofany z powodu nowelizacji normy ISO 9001. W 2010 r. wydano z kolei normę ISO 29990 pt. „Usługi edukacyjne w zakresie pozaformalnego kształcenia i szkolenia. Podstawowe wymagania dla usługodawców". Norma ta, z racji ograniczenia jej zastosowań do organizacji edukacyjnych niebędących częścią formalnego systemu kształcenia (np. komercyjnych szkół języków obcych), nie spotkała się z dużym zainteresowaniem społecznym. Dlatego też ze strony organizacji świadczących usługi edukacyjne, w tym uczelni, zgłoszono postulat opracowania standardu podlegającego certyfikacji, a więc zawierającego wymagania odpowiadające potrzebom środowiska tych organizacji. Różnego rodzaju instytucje edukacyjne mogą więc obecnie decydować się na certyfikację na podstawie wymagań normy ISO 21001:2018, aby uniknąć niejednoznaczności związanych z terminologią zastosowaną w normie ISO 9001:2015.

Jedną z istotnych różnic pomiędzy normami ISO 9001 i ISO 21001 są zasady, które stanowią podstawę obu systemów. Siedem zasad systemu SZJ wg ISO 9001, tzn.: orientacja na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi, podejście procesowe, doskonalenie, podejmowanie decyzji na podstawie dowodów oraz zarządzanie relacjami, ujęto w normie ISO 21001 i uzupełniono do 11 zasad.

1. Koncentracja na potrzebach osób uczących się i innych beneficjentów.
2. Wizjonerskie przywództwo.
3. Zaangażowanie pracowników.
4. Podejście procesowe.
5. Ciągłe doskonalenie.
6. Decyzje oparte na dowodach.
7. Zarządzanie relacjami.
8. Społeczna odpowiedzialność organizacji edukacyjnej.
9. Dostępność i sprawiedliwość.
10. Etyczne postępowanie w ramach procesu kształcenia.
11. Bezpieczeństwo i ochrona danych.

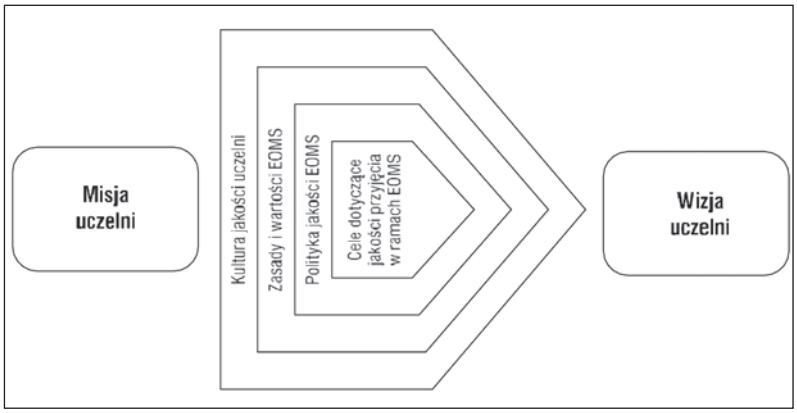
Wymagania zawarte w normie ISO 21001 mają charakter ogólny i mogą być stosowane w organizacjach edukacyjnych, wspierając budowanie przez nie potencjału kompetencji poprzez nauczanie, szkolenie lub badania, niezależnie od rodzaju, wielkości tych podmiotów i świadczonej usługi edukacyjnej [2]. Układ i charakter wymagań w tej normie odpowiadają uniwersalnym rozwiązaniom zastosowanym m.in. w normie ISO 9001:2015. Dzięki zastosowaniu dziesięciorozdziałowej struktury wynikającej z Aneksu SL adaptacja wymagań ISO 21001 nie powinna nastręczać problemów tym organizacjom, które uzyskały już certyfikat dla swojego systemu zarządzania.

W nawiązaniu do koncepcji zaprezentowanej w normie ISO 21001, na Rysunku 1 zaprezentowano rolę systemu zarządzania dla organizacji edukacyjnych (EOMS[5]) jako zasadniczego elementu zapewniającego zgodność z przyjętą wizją, w ramach realizacji podstawowej misji uczelni.

EOMS opiera swoje funkcjonowanie na odpowiednio ukształtowanej kulturze jakości w uczelni. Gdy EOMS jest wdrażany w jednostce organizacyjnej (np. w wydziale uczelni), poszczególne przedstawione na Rysunku 1 elementy należy odnieść do tej jednostki.

W Tabeli 1 zestawiono elementy stanowiące treść zasadniczych sekcji (rozdziałów) normy ISO 21001, natomiast na Rysunku 2 zaprezentowano relacje tych elementów EOMS jako schemat otwartego systemu opartego na uniwersalnym cyklu ciągłej poprawy PDCA.

Norma ISO 21001 została opublikowana w 2018 r., brakuje więc jeszcze publikacji naukowych



Rysunek 1. System zarządzania dla organizacji edukacyjnych (EOMS) w kontekście misji i wizji uczelni.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4]

[4] International Workshop Agreement [10].

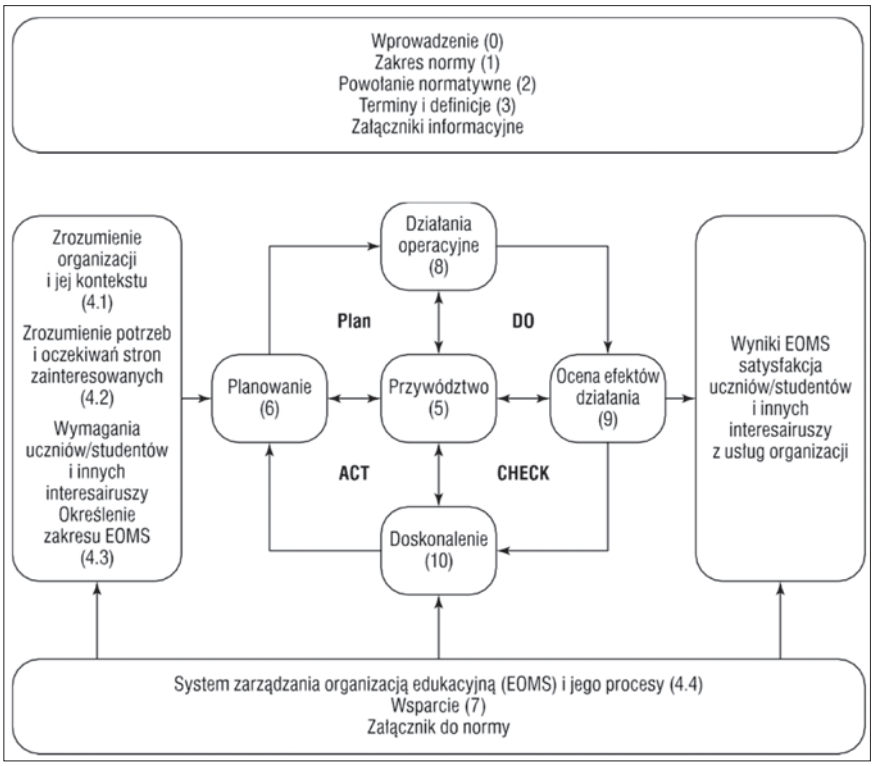
[5] Educational Organization Management System.

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Tabela 1. Wymagania normy ISO 21001dotyczące EOMS

Rozdział normy ISO 21001	Tytuł rozdziału	Wymagania
Rozdział 4	**Kontekst organizacji**	• Zrozumienie organizacji i jej kontekstu • Zrozumienie potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron • Zakres EOMS
Rozdział 5	**Przywództwo**	• Przywództwo i zaangażowanie, w tym dodatkowe wymagania dotyczące specjalnych potrzeb • Skoncentrowanie się na studentach i innych beneficjentach • Opracowywanie i komunikowanie polityki jakości uczelni • Przypisywanie ról organizacyjnych, obowiązków i uprawnień
Rozdział 6	**Planowanie**	• Planowanie działań mających na celu uwzględnienie ryzyka i możliwości • Ustanowienie celów uczelni i planowanie ich osiągnięcia • Planowanie zmian i zarządzanie nimi
Rozdział 7	**Wsparcie**	• Określenie i zapewnienie niezbędnych zasobów do funkcjonowania EOMS (zasoby ludzkie, obiekty, wiedza organizacyjna) • Kompetencje i szkolenia (w tym kompetencje potrzebne uczącym się o specjalnych potrzebach) • Świadomość i komunikacja • Tworzenie, aktualizowanie i nadzorowanie udokumentowanych informacji
Rozdział 8	**Działania operacyjne**	• Planowanie etapów kształcenia, w tym nadzoru nad cyklem kształcenia • Określanie i informowanie o wymaganiach dotyczących produktów i usług edukacyjnych oraz wszelkich zmian w nich wprowadzonych • Ustanowienie nadzoru (w tym kontroli projektowych i rozwojowych) i procedur • Nadzór nad procesami, produktami i usługami dostarczanymi z zewnątrz • Dostarczanie produktów i usług edukacyjnych
Rozdział 9	**Ocena efektów działań**	• Monitorowanie i pomiar zadowolenia osób uczących się, innych beneficjentów i pracowników • Analiza i ocena uzyskanych informacji • Przeprowadzanie audytów wewnętrznych i przeglądów zarządzania
Rozdział 10	**Doskonalenie**	• Reagowanie na niezgodności i podejmowanie działań naprawczych • Ciągłe doskonalenie EOMS • Określenie możliwości poprawy

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4]



Rysunek 2. Schemat EOMS jako otwarty system zarządzania

Źródło: opracowanie własne na podstawie [4]

zawierających wyniki badań empirycznych dotyczących jej zastosowań, w tym również w szkolnictwie wyższym. W jednym z pierwszych artykułów na ten temat E. Wibisono, analizując układ i zawartość tej normy, zauważa, że „klienci" systemów edukacji, podobnie jak w przypadku innych usług, aktywnie uczestniczą w procesie kształcenia. Sugeruje to położenie większego nacisku na zintensyfikowaną komunikację pomiędzy instytucją (uczelnią) a jej studentami. Aspekt ten jest wyraźnie zaznaczony w tej nowej normie. Zauważa ponadto, że zakres elementów normy ISO 21001 jest większy niż zakres normy ISO 9001, co wynika z faktu, że zarządzanie placówką edukacyjną, a uczelnią w szczególności, jest bardziej złożone niż zarządzanie większością innych organizacji. Wspomniany autor wskazuje również podkreślane w tej normie specjalne potrzeby edukacyjne, których spełnienie

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

przez podmiot edukacyjny jest wyrazem rozumienia ważnych potrzeb społecznych. W podsumowaniu stawia tezę, że wykorzystanie ISO 21001 w uczelniach może stanowić ciekawy wątek badań empirycznych związanych z problematyką jakości w szkolnictwie wyższym [14].

Z uwagi na to, że wymagania akredytacyjne Polskiej Komisji Akredytacyjnej związane z wewnętrznym systemem zapewnienia jakości kształcenia (WSZJK) w jednostkach uczelni oparte są na wytycznych ENQA (ESG), w Tabeli 2 przedstawiono ich zestawienie z wymaganiami normy ISO 21001. Z przedstawionego porównania wynika, że zakres wymagań normy ISO 21001 jest znacząco większy w odniesieniu do ESG (według aktualnej wersji z roku 2015), jeśli chodzi o oddziaływanie na elementy kompleksowego systemu zarządzania uczelni. Nawet dla osób niebędących specjalistami widoczne powinny być luki merytoryczne ESG w odniesieniu do zaznaczonego wyraźnie w normatywnych systemach zarządzania opracowywanych przez ISO paradygmatu zarządzania jakością, chociażby w związku z cyklem PDCA czy szerokim kontekstem organizacyjnym szkół wyższych.

Warto zauważyć, że w przeciwieństwie do ESG, model systemu zarządzania przedstawiony m.in. w normie ISO 21001 w naturalny sposób umożliwia, a wręcz narzuca, zintegrowanie pozostałych, poza samym kształceniem, procesów uczelni, czyli działalności badawczo-rozwojowej, usług świadczonych dla otoczenia oraz procesów pomocniczych i zarządczych.

Tabela 2. Porównanie wymagań zawartych w normie ISO 21001 i wytycznych ESG 2015

Wymagania normy ISO 21001	Wytyczne ENQA dla WSZJK (ESG 2015)
Kontekst organizacji (rozdz. 4) • Zrozumienie organizacji i jej kontekstu • Zrozumienie potrzeb i oczekiwań zainteresowanych stron • Zakres EOMS	–
Przywództwo (rozdz. 5) • Przywództwo i zaangażowanie, w tym dodatkowe wymagania dotyczące specjalnych potrzeb • Skoncentrowanie się na studentach i innych beneficjentach • Opracowywanie i komunikowanie polityki jakości uczelni • Przypisywanie ról, obowiązków i uprawnień	• Polityka dotycząca zapewniania jakości
Planowanie (rozdz. 6) • Planowanie działań uwzględniające ryzyko i możliwości • Ustanowienie celów uczelni i planowanie ich osiągnięcia • Planowanie zmian i zarządzanie nimi	–
Wsparcie (rozdz. 7) • Określenie i zapewnienie niezbędnych zasobów do funkcjonowania EOMS (zasoby ludzkie, obiekty, wiedza organizacyjna) • Kompetencje i szkolenia (w tym kompetencje potrzebne uczącym się o specjalnych potrzebach) • Świadomość i komunikacja • Tworzenie, aktualizowanie i nadzorowanie udokumentowanych informacji	• Kadra dydaktyczna • Zasoby dydaktyczne i wsparcie dla studentów • Zarządzanie informacją • Podawanie informacji do wiadomości publicznej
Działania operacyjne (rozdz. 8) • Planowanie etapów kształcenia, w tym nadzoru nad cyklem kształcenia • Określanie i informowanie o wymaganiach dotyczących produktów i usług edukacyjnych oraz wszelkich zmian w nich wprowadzonych • Ustanowienie nadzoru (w tym kontroli projektowych i rozwojowych) i procedur • Nadzór nad procesami, produktami i usługami dostarczanymi z zewnętrz • Dostarczanie produktów i usług edukacyjnych	• Projektowanie i zatwierdzanie programów • Przyjęcia na studia, progresja, uznawanie osiągnięć i kwalifikacji oraz dyplomowanie • Kształcenie (uczenie się i nauczanie) oraz ocenianie zorientowane na studenta • Ciągłe monitorowanie i okresowe przeglądy programów
Ocena efektów działań (rozdz. 9) • Monitorowanie i pomiar zadowolenia osób uczących się, innych beneficjentów i pracowników • Analiza i ocena uzyskanych informacji • Przeprowadzanie audytów wewnętrznych i przeglądów zarządzania	–
Doskonalenie (rozdz. 10) • Reagowanie na niezgodności i podejmowanie działań naprawczych • Ciągłe doskonalenie EOMS • Określenie możliwości poprawy	–
–	• Cykliczność zewnętrznego zapewniania jakości

– brak bezpośrednich odniesień

Źródło: opracowanie własne

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl

Podsumowanie

Obok normy ISO 21001 warto wskazać także inne, stosunkowo niedawno opracowane przez ISO standardy, przedstawiające modele systemów zarządzania, których specyficzne cechy sugerują możliwość, a nawet potrzebę, zastosowania w uczelniach.

Jedną z nich jest norma ISO 30401 – „Systemy zarządzania wiedzą. Wymagania" [6]. Problematyka zarządzania wiedzą nabiera specjalnego charakteru w przypadku uczelni, gdyż stanowi istotę ich działalności. Dlatego też, rozważając odpowiednie dla placówek szkolnictwa wyższego modele systemów zarządzania, należy zwrócić szczególną uwagę na te aspekty, które mogą skutecznie wspierać zarządzanie wiedzą w uczelniach.

Inne nowo wprowadzone bądź aktualizowane normy ISO dotyczące systemów zarządzania mogą również skutecznie wspierać zarządzanie procesami uczelni. Ich zastosowanie staje się naturalną konsekwencją przyjęcia nowoczesnej strategii, ułatwiając rozwiązywanie typowych, znanych wszystkim grupom pracowników szkół wyższych problemów. I tak, przykładowo:

- w celu zarządzania bezpieczeństwem informacji, które znajdują się w posiadaniu uczelni, warto wykorzystać normę ISO/IEC 27001 [9],
- aby zarządzać bezpieczeństwem pracy, można zastosować model przedstawiony w normie ISO 45001 [7],
- żeby wdrożyć zasady społecznej odpowiedzialności w uczelni, można odwołać się do wytycznych zawartych w normie ISO 26000 [5],
- dla zapewnienia wiarygodności wyników badań i analiz prowadzonych przez uczelniane laboratoria, można wdrożyć w nich system zarządzania opisany w normie ISO/IEC 17025 [8].

Uczelnie, korzystając z ujednoliconej struktury (HLS[6]) tych norm ISO przedstawiających modele systemów zarządzania mogą – w miarę pojawiających się potrzeb – rozszerzyć ich zakres o inne obszary istotne z punktu widzenia oczekiwań swoich interesariuszy. W ten sposób powstać może zintegrowany system zarządzania uczelnią.

Możliwość zastosowania takiego podejścia powinna stanowić wspieraną przez odpowiednie instytucje alternatywę dla powierzchownych i mających ograniczony potencjał, jeśli chodzi o zakres oddziaływania, mechanizmów zapewnienia jakości opartych na ESG.

W polskim szkolnictwie wyższym zainteresowanie wdrażaniem i certyfikacją standardów przedstawiających modele systemów zarządzania jest ciągle jeszcze stosunkowo niewielkie, choć należy przyznać, że poziom tego zainteresowania sukcesywnie wzrasta.

Normatywne systemy zarządzania mogą stanowić wartościowe uzupełnienie infrastruktury jakości szkół wyższych. Certyfikacja tych systemów, dobrze rozpoznawalna w otoczeniu biznesowym, mogłaby, w większości przypadków, zastąpić wątpliwej wartości akredytację.

[6] High Level Structure.

Bibliografia

[1] Ab Wahid Roslina. 2019. „Sustaining ISO 9001-based QMS in higher education: A reality?" *The TQM Journal* 31(4): 563–577.

[2] Anttila Juhani, Kari Jussila. 2017. „Quality management in educational organizations". *The Journal of Quality in Education* 6(7): 6–17.

[3] Dumond Ellen J., Thomas W. Johnson. 2013. „Managing university business educational quality: ISO or AACSB?". *Quality Assurance in Education* 21(2): 127–144.

[4] ISO 21001:2018. *Educational organizations. Management systems for educational organizations. Requirements with guidance for use*. Geneva, Switzerland: ISO.

[5] ISO 26000:2010. *Guidance on social responsibility*. Geneva, Switzerland: ISO.

[6] ISO 30401:2018. *Knowledge management systems. Requirements.* Geneva, Switzerland: ISO.

[7] ISO 45001:2018. *Occupational health and safety management systems. Requirements with guidance for use*. Geneva, Switzerland: ISO.

[8] ISO/IEC 17025:2017. *General requirements for the competence of testing and calibration laboratories*. Geneva, Switzerland: ISO.

[9] ISO/IEC 27001:2013. *Information technology. Security techniques. Information security management systems. Requirements*. Geneva, Switzerland: ISO.

[10] IWA 2:2007. *Quality management systems — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education*. Geneva, Switzerland: ISO.

[11] Kasperavičiūtė-Černiauskienė Ramune, Dalius Serafinas. 2018. „The adoption of ISO 9001 standard within higher education institutions in Lithuania: innovation diffusion approach". *Total Quality Management & Business Excellence* 29(1–2): 74–93.

[12] O'Mahony Kim, Thomas N. Garavan. 2012. „Implementing a quality management framework in a higher education organisation: a case study". *Quality Assurance in Education* 20(2): 184–200.

[13] PN-EN ISO 9001:2015. *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. Warszawa: PKN.

[14] Wibisono Eric. 2018. „The new management system ISO 21001:2018: What and why educational organizations should adopt it?". Conference paper. International Seminar on Industrial Engineering and Management, Makassar, Indonesia, vol. 11th, https://www.researchgate.net/publication/334549352

MOST WIEDZY Pobrano z mostwiedzy.pl