

Jakub Brdulak

Jacek Lewicki

ZAPEWNIANIE JAKOŚCI – PRZEGLĄD WSPÓŁCZESNYCH MODELI ORAZ REKOMENDACJE DLA PODMIOTÓW ZEWNĘTRZNEGO ZAPEWNIANIA JAKOŚCI (PZZJ)

Jakub Brdulak

Jacek Lewicki

ZAPEWNIANIE JAKOŚCI – PRZEGLĄD WSPÓŁCZESNYCH MODELI ORAZ REKOMENDACJE DLA PODMIOTÓW ZEWNĘTRZNEGO ZAPEWNIANIA JAKOŚCI (PZZJ)

Warszawa 2022

Autorzy

dr hab. Jakub Brdulak, prof. SGH
dr Jacek Lewicki

Redakcja

Elżbieta Łanik
Barbara Przybylska (j. angielski)

Projekt okładki

Anna Nowak

Skład

Wojciech Maciejczyk

Wzór cytowania

Brdulak J., Lewicki J. (2022). *Zapewnianie jakości – przegląd współczesnych modeli oraz rekomendacje dla podmiotów zewnętrznego zapewniania jakości (PZZJ)*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.

© Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2022

ISBN 978-83-66612-86-0

Wydawca:

Instytut Badań Edukacyjnych
ul. Górczewska 8
01-180 Warszawa
tel. (22) 241 71 00; www.ibe.edu.pl

Egzemplarz bezpłatny

Publikacja powstała w ramach realizacji projektu „Wspieranie funkcjonowania i doskonalenie ZSK na rzecz wykorzystania oferowanych w nim rozwiązań do realizacji celów strategii rozwoju kraju”, finansowanego ze środków Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.

Streszczenie	4
Abstract	5
Wprowadzenie	6
1. Przegląd systemów zapewniania jakości funkcjonujących poza sektorem edukacji formalnej	7
1.1. Total Quality Management – TQM	7
1.2. ISO 9001	8
1.3. Lean Management	11
1.4. Nagroda EFQM (European Foundation for Quality Management)	15
2. Audyty instytucjonalne – przykłady	19
2.1. Zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard – BSC)	19
2.2. Multi-Focus Model on Organisational Culture	22
2.3. Skandia Navigator	24
3. Systemy akredytacji/certyfikacji/standardów instytucjonalnych/rankingów – przykłady	27
3.1. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)	27
3.2. AACSB	35
3.3. Impact Rankings	39
4. Wnioski końcowe	43
5. Prezentacja ekspertyzy: pytania i odpowiedzi	52
Literatura	54
Nota o autorach	57

Streszczenie

W systemie zarządzania jakością istotne jest zdefiniowanie produktu lub usługi oferowanej przez organizację. Należy przyjąć mierniki rezultatu tego produktu lub tej usługi, aby, w dalszej kolejności, wyznaczyć kryteria służące określeniu (bezpośrednio lub pośrednio), czym w danym przypadku jest jakość. Analiza wybranych rozwiązań dotyczących tego zagadnienia, w różnych obszarach, wskazuje na kilka kluczowych, powtarzających się elementów. W dużej mierze wynika to ze wspólnych korzeni, które sięgają założeń TQM (Total Quality Management). Najważniejszym ze wspólnych elementów jest zarządzanie jakością, które opiera się na podejściu procesowym. W przypadku systemów związanych z edukacją, dotyczących wiedzy, szczególnego znaczenia nabiera czynnik ludzki. Zarządzanie jakością w przypadku instytucji działających w obszarze tak zróżnicowanym, jak ten, którego dotyczy Zintegrowany System Kwalifikacji (ZSK)¹, wymaga przyjęcia wspólnych standardów, których operacjonalizacja byłaby dostosowana do poszczególnych branż, sektorów czy grup kwalifikacji. Niezależnie od granicznych wymagań formalnych konieczne jest promowanie dobrych rozwiązań, sprzyjających tworzeniu się kultury jakości w poszczególnych instytucjach.

¹ Szerzej o ZSK zob. <https://kwalifikacje.gov.pl/>

Abstract

Quality management systems require the definition of the product or service offered by an organisation, and then the adoption of outcome measures for that product (service) in order to then define the criteria for determining (directly or indirectly) what quality is in the given case. An analysis of selected solutions on this issue in different areas indicates several key recurring elements, which is largely due to the commonly applied premises of TQM (Total Quality Management). The most important of these is quality management, which is based on a processual approach. In the case of education-related (knowledge-based) systems, the human factor is of particular importance. Therefore, quality management within institutions operating in an area as diverse as the one encompassed by the Integrated Qualifications System (IQS) requires the adoption of standards common to all, whose operationalisation would be adapted to particular industries, sectors or groups of qualifications. Irrespective of the minimal formal requirements, good solutions must be promoted that provide the conditions for establishing a culture of quality within particular institutions.

Wprowadzenie

W raporcie dokonano przeglądu różnych rozwiązań systemowych dotyczących zapewniania jakości. Przeanalizowano metody o charakterze uniwersalnym, a także rozwiązania funkcjonujące w edukacji wyższej, gdzie doświadczenia związane zarówno z wewnętrznym (WZJ), jak i zewnętrznym zapewnianiem jakości (ZZJ) są dość bogate i zróżnicowane.

Niniejszy raport nie zawiera przykładów, ponieważ organizacje, które zostały włączone do analizy, nie wyraziły zgody na ujawnienie swoich danych. Warto przy tym podkreślić, że stosowane systemy zarządzania jakością w przedsiębiorstwach mogą decydować o ich przewadze konkurencyjnej, gdyż stanowią podsystem zarządzania. Dlatego też podmioty nie są skłonne do szerokiego dzielenia się informacjami o swoich metodach zarządzania jakością. Pomimo tego ograniczenia autorzy zawarli w niniejszej publikacji szereg własnych wniosków, sformułowanych na bazie swojej aktywności naukowej i eksperckiego doświadczenia w dziedzinie zarządzania jakością.

W ostatnim rozdziale, na podstawie zebranych analiz, autorzy przedstawili ogólne rekomendacje kierunkowe związane z zewnętrznym zapewnianiem jakości (ZZJ) w ZSK oraz funkcjonowaniem PZZJ. Zaprezentowali także przykładowe rozwiązania, dotyczące nie tyle konkretnych instytucji, ile całego systemu, w którym te instytucje działają. Z tego powodu, w niektórych aspektach, rekomendacje wykraczają poza zewnętrzne zapewnianie jakości określone, w dość wąskim zakresie, dla instytucji certyfikujących.

W raporcie zaprezentowano obecnie funkcjonujące modele zarządzania i zapewniania jakości, ze szczególnym uwzględnieniem ZZJ. Wraz z ewentualną modernizacją systemowych rozwiązań w obszarze zapewniania jakości w ZSK należy podjąć decyzje o przeprowadzeniu zmian o charakterze instytucjonalnym, w tym dotyczących jednostek odpowiedzialnych za ZZJ oraz standardów zewnętrznego zapewniania jakości, obejmujących w szczególności działalność PZZJ (autorska propozycja znalazła się we wnioskach). Działanie to wymaga wpierv przeprowadzenia pogłębionej dyskusji wśród podmiotów funkcjonujących w ZSK. Ma ono, zdaniem autorów, charakter długookresowy i strategiczny. Niniejsza publikacja może stanowić wstępny materiał do wspomnianej dyskusji na ten temat.

1. Przegląd systemów zapewniania jakości funkcjonujących poza sektorem edukacji formalnej

1.1. Total Quality Management – TQM

Normy ISO są narzędziem służącym do określenia wymagań dotyczących zapewnienia jakości (Sikora, 2010, s. 60). Jednakże kompleksowe zarządzanie jakością (ang. Total Quality Management – TQM) traktowane jest jako pewna „filozofia zarządzania przedsiębiorstwem, zgodnie z którą potrzeby klienta i cele przedsiębiorstwa są nierozłączne” (Karaszewski, 2001, s. 75; Sikora, 2010, s. 24). Szczegółowe definicje TQM są wprowadzane różne, ale mają następujące cechy wspólne (Hill, 1991; Sikora, 2010, s. 24):

- orientacja na klienta (zewnętrznego i wewnętrznego),
- proces ciągłych zmian i usprawnień,
- całkowite, świadome wagi jakości, zaangażowanie pracowników na wszystkich szczeblach wraz z zapewnieniem przywództwa i pracy grupowej,
- doskonalenie przez ciągłą edukację realizowaną w ramach programu szkoleń i treningów,
- zapewnienie ciągłej zdolności do dostosowań kluczowych procesów, przy ścisłej ich obserwacji i pomiarze,
- dążenie do kształtowania pożądanych stosunków z dostawcami.

Wdrożenie TQM do przedsiębiorstwa opiera się na czterech elementach (Kamiński, 1993; Sikora 2010, s. 25):

1. Orientacja na klientów

Tutaj zakłada się, iż:

- a. każdy pracownik w przedsiębiorstwie ma swojego klienta;
- b. każdy pracownik w przedsiębiorstwie powinien znać wymagania swojego klienta;
- c. przedsiębiorstwo powinno określić formę organizacyjną i wszystko to, co pozwoli spełniać oczekiwania klientów.

2. Orientacja procesowa

Pracownicy postrzegają przedsiębiorstwo jako zbiór procesów, których realizacja przynosi wartość. Tym samym konieczna jest koncentracja na tych procesach, które

firma wykonuje dobrze, tzn. taniej i szybciej niż inne przedsiębiorstwa. Pracownicy powinni rozumieć zależności, jakie mają miejsce w procesach organizacyjnych. W zarządzaniu jakością mówi się o tym, iż procesy należy wizualizować w postaci mapy procesów.

3. Zachowanie prewencyjne

W zarządzaniu jakością podstawą jest założenie, iż tańsze jest zapobieganie błędom, niż ich usuwanie. Dlatego systemy organizacyjne powinny umożliwiać podejmowanie działań prewencyjnych.

4. Ciągłe doskonalenie

Zarządzanie jakością powinno zbudować tzw. kulturę jakości. Wtedy każdy pracownik będzie dążył do poprawy jakości zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Dzięki temu przedsiębiorstwo będzie w stanie stale podnosić swoją konkurencyjność.

Tabela 1. Ogólne podsumowanie zakresu objętego TQM i wstępne zalecenia dotyczące ZZJ i działalności PZZJ²

Zakres obejmowany przez system	cała organizacja wraz z interesariuszami, np. dostawcami
Procedury realizacji	odgórne i oddolne, obejmujące wszystkich pracowników i całą ramę zarządczą organizacji
Zalecenia dla systemu ZZJ i działalności PZZJ	Koncentracja na: ▪ upodmiotowieniu pracowników ▪ pozyskiwaniu, wykorzystaniu i analizowaniu wiedzy ▪ transparentności ▪ przyczynowości i skutkowości realizowanych działań na wszystkich poziomach organizacji ▪ wdrażaniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się (myśleniu systemowym).

Źródło: opracowanie własne.

1.2. ISO 9001

Wszelkie normy czy certyfikacje związane z jakością koncentrują się na podejściu procesowym. Przykładem jest rodzina norm ISO 9000, dotycząca jakości zarządzania, która formułuje 8 zasad zarządzania jakością, znajdujących się w polskiej normie (ISO 9001:2009). Opisy poszczególnych zasad zostały zaczerpnięte z Encyklopedii Zarządzania (https://mfiles.pl/pl/index.php/Zasady_zarz%C4%85dzania_jako%C5%9Bci%C4%85). Poniższe zasady dotyczą głównie normy z 2009 roku:

² W dalszej części publikacji zaprezentowano podobne tabele dla wszystkich opisywanych koncepcji. Rozwinięcie zaleceń dla systemu ZZJ i działalności PZZJ zamieszczono we wnioskach.

1. Orientacja na klienta

Norma ISO 9001 wskazuje na klienta i jego potrzeby w ponad 20 punktach, opisujących wymagania systemu zarządzania jakością. Jej celem jest ciągle dostarczanie wyrobów spełniających wymagania klienta oraz dążenie do zwiększania zadowolenia klienta poprzez stosowanie systemu, procesów doskonalenia, zgodności z wymaganiami klienta i prawa. Początkiem zmiany orientacji organizacji na klienta jest zrozumienie potrzeb klienta oraz stron zainteresowanych.

2. Przywództwo

Przywództwo zostało ujęte jako druga w kolejności zasada zarządzania jakością, zgodnie z ideą budowy systemu od szczytu struktury organizacyjnej, stosowaną we wdrażaniu. Od kierownictwa oczekuje się (co jest wyraźnym odwołaniem się do zasad TQM przedstawionych przez W. Edwardsa Deminga) zmiany postawy z nadzorców w liderów, poprzez:

- opracowanie, zakomunikowanie wizji oraz uzgodnienie z nią polityki jakości oraz dalszych dokumentów systemu,
- ustalanie konkretnych, mierzalnych i określonych w czasie celów dla wszystkich poziomów organizacji,
- uświadamianie pracownikom znaczenia wymagań klienta, co poszerza zakres działań związanych z orientacją na klienta,
- określanie pozytywnych wzorców zachowań, dawanie przykładu, budowanie kultury organizacyjnej,
- ustanowienie i propagowanie otwartej komunikacji, uwzględniającej udział pracowników w przygotowywaniu decyzji, regularne analizy działania procesów, dbanie o efektywny przepływ informacji i szeroki do nich dostęp,
- zapewnienie edukacji i szkoleń pracowników,
- dysponowanie środkami oraz przejrzyste ustalanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności,
- identyfikację, likwidowanie lub monitorowanie zagrożeń zewnętrznych i wewnętrznych oraz określanie dla nich środków zapobiegawczych, badanie poziomów ważności, przygotowywanie sposobów reakcji na prawdopodobne zdarzenia.

3. Zaangażowanie ludzi

Właściwie pojęte i odpowiednio wdrożone przywództwo powinno zwiększyć zaangażowanie pracowników. W celu jego podtrzymania należy przede wszystkim stosować otwartą komunikację pomiędzy kierownictwem a podwładnymi. Taka komunikacja ma dostarczać, z jednej strony, informacji o działaniu procesów, a z drugiej: o wizji, celach, podziale zadań, uprawnieniach i odpowiedzialności.

Jedną z form komunikacji może być również regularna ocena pracowników, dokonywana z ich udziałem.

4. Podejście procesowe

Przez podejście procesowe rozumieć należy identyfikację procesów, określenie ich zależności i kolejności, ustalenie kryteriów i metod zapewnienia i oceny skuteczności, regularne monitorowanie, mierzenie i analizowanie oraz wprowadzanie niezbędnych działań korygujących dla osiągnięcia zaplanowanych wyników oraz doskonalenia. Procesy identyfikowane w organizacji w ramach wdrażania systemu zarządzania jakością są dzielone na główne, pomocnicze oraz procesy zarządzania. W pewnym uogólnieniu można stwierdzić, że do procesów głównych zalicza się te, które są bezpośrednio związane z wyrobem (produktem lub usługą – przyp. J.B.) oraz jego tworzeniem; do procesów pomocniczych – zapewniające sprawne działanie procesów głównych; a procesy zarządzania to te, które umożliwiają działanie organizacji.

5. Podejście systemowe do zarządzania

Poprzez podejście systemowe, zgodnie z normą, rozumie się wspólne zarządzanie powiązanymi ze sobą procesami, co powinno się przyczynić do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji w osiąganiu celów. W szczególności wymagania dotyczą: zdefiniowania systemu poprzez procesy i ich cele; uszczegółowienia celów w taki sposób, aby było możliwe ich osiągnięcie; doskonalenia systemu poprzez badania i monitorowanie; badania dostępności zasobów.

6. Ciągłe doskonalenie

Wszystkie elementy składające się na organizację powinny być doskonalone. Zarówno działanie systemu, procedury, konstrukcja procesów, jak i kwalifikacje pracowników muszą być monitorowane w celu umożliwienia bardziej efektywnego działania.

Proces ciągłego doskonalenia polega na wykorzystaniu ustaleń z audytów, analiz danych, decyzji podjętych na przeglądach zarządzania do planowania i prowadzenia działań korygujących i zapobiegawczych.

7. Podejmowanie decyzji na podstawie faktów

Wszelkie decyzje podejmowane w systemie zarządzania jakością należy opierać na wcześniejszych badaniach i analizach. W tym celu organizacja powinna określić, jakie dane wejściowe są niezbędne do podejmowania powtarzalnych decyzji, a następnie zidentyfikować miejsca mierzenia i przetwarzania informacji, określić metody ich gromadzenia oraz analizowania, również z uwzględnieniem metod elektronicznych. W przypadku tej zasady kluczowa jest wiarygodność danych oraz metody statystyczne wykorzystywane w procesie decyzyjnym.

8. Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami (od 2015 roku: zarządzanie relacjami)

Organizacja powinna pogrupować swoich partnerów biznesowych według znaczenia relacji z nimi oraz ich pozycji na rynku. Na tej podstawie można wskazać rodzaje i zakres współpracy. Od bardzo ograniczonego (np. zlecenia od czasu do czasu) po bardzo zaawansowane (np. just in time, alians strategiczny).

Warto dodać, iż normy ISO obowiązują w takiej samej postaci we wszystkich krajach, których komitety normalizacyjne są członkami Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej (ang. International Organization for Standardization). W 2021 r. jej członkami było 165 krajów (<https://www.iso.org/members.html>), tak więc można stwierdzić, że normy ISO praktycznie obowiązują na całym świecie.

Działania w zakresie standaryzacji prowadzone przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną przyczyniają się w bardzo dużym stopniu do dyfuzji wiedzy zawartej w normach. Stąd też podejście procesowe w pewnym sensie staje się standardem działania w większości organizacji.

Aby szczegółowo zapoznać się z normami ISO, należy je zakupić. Ze względu na charakter niniejszego raportu, który ma na celu zaprezentowanie przeglądu koncepcji z zakresu jakości, podrozdział ten oparto na publicznie dostępnych danych.

Tabela 2. Ogólne podsumowanie zakresu objętego ISO 9001 i wstępne zalecenia dotyczące ZZJ i działalności PZZJ

zakres obejmowany przez system	poszczególne procesy cała organizacja
procedury realizacji	skorzystanie z audytora (podmiotu) wdrażającego ISO do organizacji
zalecenia dla systemu ZZJ i działalności PZZJ	koncentracja na: ▪ upodmiotowieniu pracowników ▪ pozyskiwaniu, wykorzystaniu i analizowaniu wiedzy ▪ transparentności ▪ przyczynowości i skutkowości realizowanych działań na wszystkich poziomach organizacji ▪ wdrażaniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się (myśleniu systemowym).

Źródło: opracowanie własne.

1.3. Lean Management

Jak już wspomniano, doskonalenie jakości obejmuje również promowanie pewnych filozofii zarządzania. W drugiej dekadzie XXI wieku dużą popularnością w różnego rodzaju przedsiębiorstwach cieszy się filozofia (koncepcja) Lean Management, której nazwę można przetłumaczyć na język polski jako „szczupłe zarządzanie”.

Zakłada się, że koncepcja Lean Management powstała w Japonii i została zapoczątkowana przez Toyotę jako system produkcyjny Toyoty (ang. Toyota Production System – TPS) na początku drugiej połowy XX wieku.

Szczegółowe opisy i przedstawienie koncepcji Lean Management można znaleźć w wielu źródłach i encyklopediach zarządzania (np. Wikipedia, Encyklopedia Zarządzania), stąd w niniejszej publikacji zostaną przede wszystkim wskazane jedynie te elementy, które w ocenie autorów wpisują się w szczególności w logikę TQM.

Jak podaje Encyklopedia Zarządzania (2021), koncepcja Lean Management zakłada:

- 1) elastyczność struktury organizacyjnej
- 2) ciągłe udoskonalanie organizacji poprzez liczne szkolenia, kadry i pracowników
- 3) wyodrębnienie małych jednostek organizacyjnych, zespołów pracujących nad określonym zadaniem
- 4) podział odpowiedzialności.

Często razem z koncepcją Lean Management stosuje się następujące pojęcia (Encyklopedia Zarządzania, 2021):

1. **Just in Time.** Oznacza takie planowanie produkcji i dostaw, które umożliwia rezygnację z przechowywania zapasów, a potrzebne produkty są dostarczane dokładnie w tym momencie, w którym mają zostać wykorzystane.
2. **Kaizen.** Oznacza dokonywanie niewielkich zmian na, podstawie ciągłej obserwacji i analizy procesów.
3. **Outsourcing.** Oznacza powierzanie wyspecjalizowanym podmiotom określonych procesów. Dzięki temu, iż dany podmiot specjalizuje się w określonym procesie, np. w księgowości, logistyce, uzyskuje się w ten sposób efekt skali, który prowadzi do redukcji kosztów podmiotu zlecającego (outsourcingującego) swój proces.

W Lean Management kładzie się duży nacisk na redukowanie zbędnych zapasów – tzw. eliminację marnotrawstw (jap. muda) (Ohno, 2008, s. 22). Koncepcja Lean Management wyróżnia 8 głównych marnotrawstw (więcej na ten temat: Wikipedia, [https://pl.wikipedia.org/wiki/Muda_\(zarz%C4%85dzanie\)](https://pl.wikipedia.org/wiki/Muda_(zarz%C4%85dzanie)); Marchwiński, Shook, Schroeder, 2010):

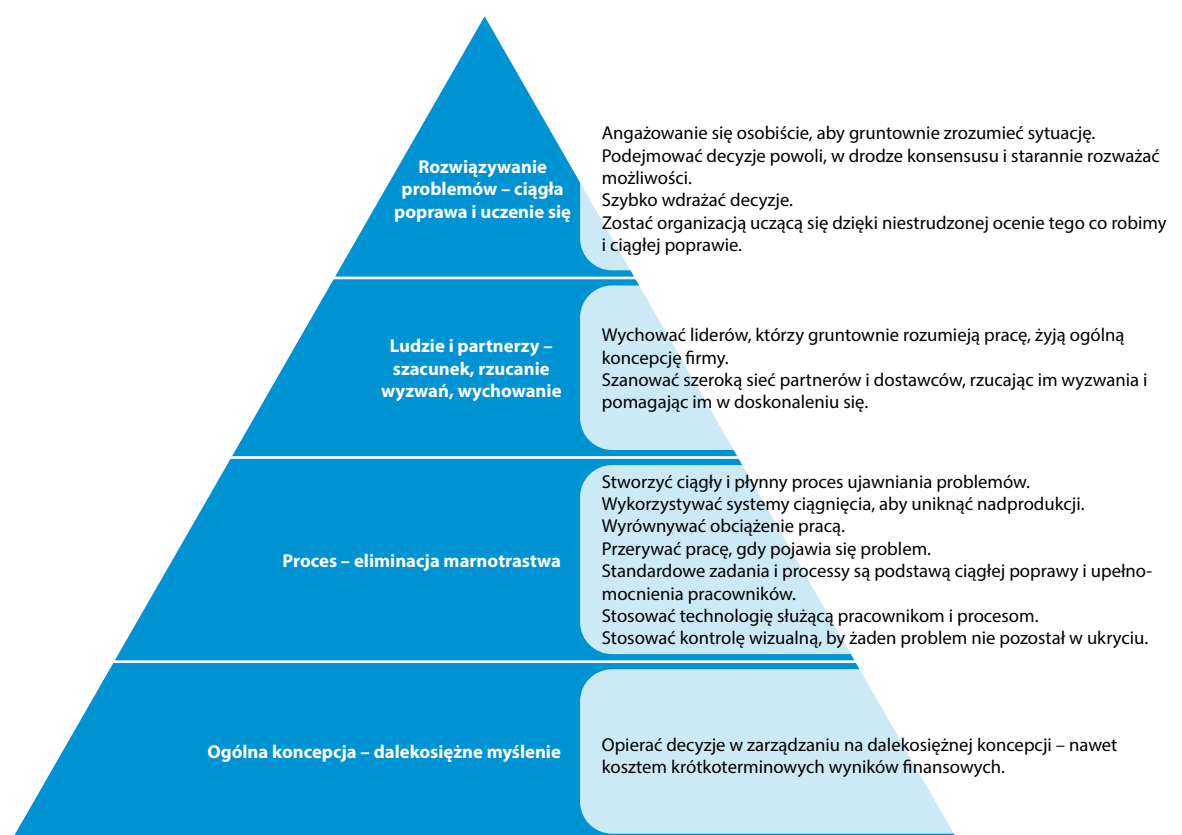
- 1) nadprodukcja,
- 2) nadmierne zapasy,
- 3) błędy i wady jakości,
- 4) czekanie (oczekiwanie),
- 5) nadmierne przetwarzanie,
- 6) zbędny transport,

- 7) zbędny ruch,
- 8) niewykorzystany potencjał pracowników.

Lean Management wywodzi się z przedsiębiorstw produkcyjnych, stąd też jego główne założenia w szczególności odpowiadają tego typu podmiotom. Jednakże metoda ta obecnie jest wprowadzana praktycznie do wszystkich typów organizacji, również do jednostek z sektora finansów publicznych (Grycuk, 2011), usługowych (Suárez-Barraza, 2012, s. 365) oraz do uczelni (Maciąg, 2018).

Ogólne zasady Lean Management prezentuje poniższy rysunek:

Rysunek 1. Zasady Lean Management



Źródło: Maciąg, 2018, s. 76.

Maciąg przeprowadziła badania dotyczące Lean Managementu wprowadzonego na uczelni. Poniżej zaprezentowano tabelę zawierającą pytania badawcze:

Tabela 3. Pytania wykorzystane w badaniu Lean Managementu na uczelniach

Wymiar 1. Dalekosiężna koncepcja: ▪ Czy w uczelni istnieje jedna, podzielana przez wszystkich pracowników wizja rozwoju i doskonalenia organizacji? ▪ Czy pracownicy wiedzą, w jaki sposób działania podejmowane w uczelni są powiązane z sformułowaną wizją, misją i strategią działania? ▪ Czy pracownicy w uczelni są zintegrowani wokół jej misji i celów, mają poczucie lojalności? ▪ Czy istnieje silne poczucie odpowiedzialności za swoje działania wśród liderów, pracowników, studentów, absolwentów uczelni i pozostałych jej partnerów? ▪ Czy poświęca się krótkoterminowe korzyści na rzecz realizacji dalekosiężnej koncepcji rozwoju uczelni?
Wymiar 2. Proces (eliminowanie marnotrawstwa): ▪ Czy w uczelni identyfikuje się na bieżąco źródła marnotrawstwa i podejmuje działania naprawcze? ▪ Czy standardy, procedury i inne dokumenty jasno opisują wszystkie elementy i sposób realizacji procesów? ▪ Czy w uczelni podejmuje się działania mające na celu zrównoważenie procesów i niedopuszczanie do nadmiernego przeciążenia pracą ludzi i urządzeń? ▪ Czy jakość jest priorytetem we wszystkich działaniach? ▪ Jeśli zostaną wykryte błędy, czy procesy i działania są natychmiast przerywane? ▪ Czy pracownicy przekazują swoją wiedzę o procesach i działaniach poprzez spisywanie jej w procedurach i innych dokumentach? ▪ Czy w uczelni stosuje się tablice, rysunki, zestawienia i inne formy wizualizacji, aby wspierać realizację procesów i działań? ▪ Czy uczelnia stosuje tylko niezawodną i sprawdzoną technologię oraz rozwiązania techniczne (np. systemy informatyczne)? ▪ Czy system komunikowania jest odformalizowany, szybki i efektywny? ▪ Czy sprawozdawczość jest zredukowana do niezbędnego minimum? ▪ Czy otrzymywane informacje są bezbłędne?
Wymiar 3. Ludzie i partnerzy: ▪ Czy przełożeni i liderzy są wzorcami osobowościowymi poprzez głębokie zaangażowanie w realizację wizji i strategii uczelni? ▪ Czy przełożeni umiejętnie kojarzą interesy uczelni oraz swoich podwładnych? ▪ Czy relacje z przełożonym mają charakter otwarty, partnerski, odformalizowany, są oparte na zaufaniu i autorytecie? ▪ Czy pracownicy, poprzez szkolenia, są przygotowywani do świadomego i czynnego uczestnictwa w zmianach? ▪ Czy uczelnia jest otwarta na zmiany techniczne, organizacyjne oraz społeczne, a zmiana jest traktowana jako szansa i wyzwanie? ▪ Czy w uczelni każda zmiana jest otwarcie dyskutowana w celu ewentualnej korekty planów, czy istnieje kultura „odmiennych zdań”? ▪ Czy cele całej uczelni są ważniejsze niż cele indywidualne lub określonych grup? ▪ Czy uczelnia szanuje swoich partnerów i dostawców, traktuje ich jako rozszerzenie własnej organizacji? ▪ Czy obecna kultura organizacyjna uczelni zawiera akceptowane przez wszystkich zasady i wartości?

Wymiar 4. Rozwiązywanie problemów:

- Czy pracownicy są oceniani całościowo za wyniki swoich działań (nie ocenia się za incydenty)?
- Czy pracownicy są włączeni w ocenę swoich działań?
- Czy problemy są rozwiązywane w międzyfunkcyjnych/interdyscyplinarnych zespołach?
- Czy pracownicy identyfikują na bieżąco problemy i sposoby ich rozwiązywania?
- Czy pracownicy mają wysoką samoocenę swoich kompetencji i chcą rozwiązywać problemy (nie przyjmują postawy „wyuczonej nieudolności”)?
- Czy liderzy i przełożeni są osobiście zaangażowani w rozwiązywanie problemów w miejscu ich powstawania (nie są to decyzje „z za biurka”)?
- Czy rozwiązanie problemu poprzedza gruntowna jego analiza (kompleksowa analiza danych i faktów)?
- Czy wszyscy pracownicy uczestniczą w ciągłym doskonaleniu organizacji (niezależnie od stanowiska)?
- Czy problemy są rozwiązywane na zasadzie uzyskania porozumienia pomiędzy zainteresowanymi stronami?
- Czy wyniki audytów, kontroli i sprawdzania działań oraz procesów są wykorzystywane do ich nieustannego doskonalenia (a nie do szukania winnego)?
- Czy uczelnia uczy się na swoich błędach?

Źródło: Maciąg, 2018, s. 80–84.

Tabela 4. Ogólne podsumowanie zakresu objętego Lean Management i wstępne zalecenia dotyczące ZZJ i działania PZZJ

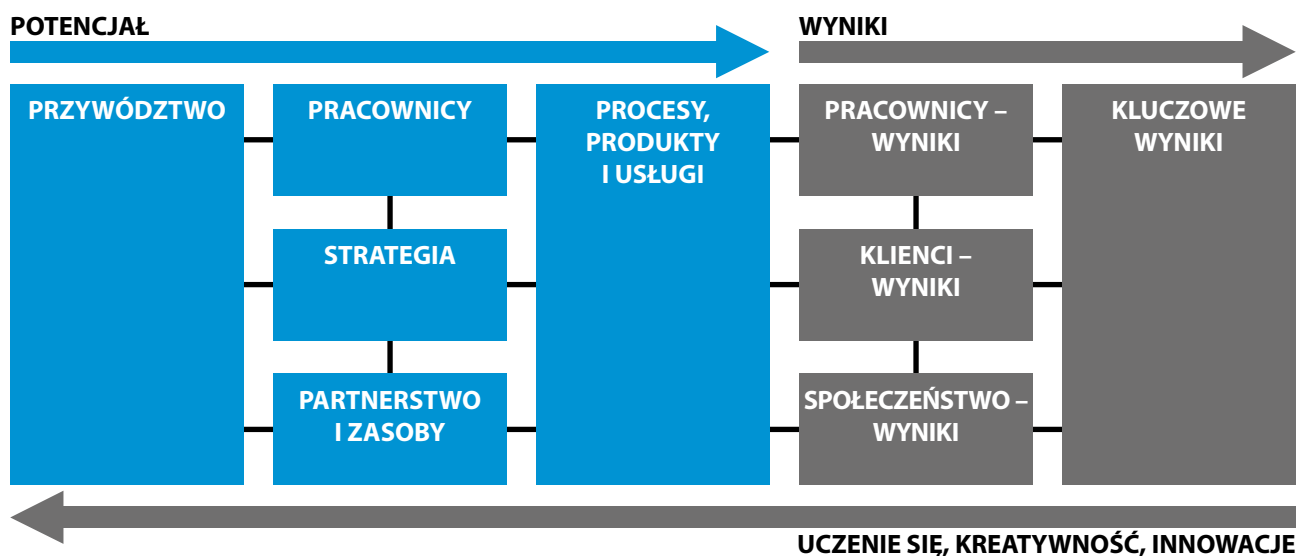
zakres obejmowany przez system	cała organizacja wraz z interesariuszami, np. dostawcami
procedury realizacji	▪ odgórne i oddolne, obejmujące wszystkich pracowników i całą ramę zarządczą organizacji ▪ skorzystanie ze wsparcia podmiotu doradczego w zakresie wdrożenia Lean Managementu
zalecenia dla systemu ZZJ i działania PZZJ	koncentracja na: ▪ upodmiotowieniu pracowników ▪ pozyskiwaniu, wykorzystaniu i analizowaniu wiedzy ▪ transparentności ▪ przyczynowości i skutkowości realizowanych działań na wszystkich poziomach organizacji ▪ wdrażaniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się (myśleniu systemowym) ▪ małych zmianach przekładających się na istotne rezultaty.

Źródło: opracowanie własne.

1.4. Nagroda EFQM (European Foundation for Quality Management)

Podstawą modelu EFQM jest następująca teza: „doskonałe rezultaty w zakresie wyników działalności, klientów, pracowników i społeczeństwa są osiągane poprzez przywództwo, będące siłą napędową dla polityki i strategii, która jest realizowana poprzez pracowników, partnerstwo i zasoby oraz procesy (EFQM, 2021). Model EFQM składa się z dziewięciu kryteriów, które zostały przedstawione na rysunku 2.

Rysunek 2. Budowa modelu EFQM



Źródło: Brdulak, 2012, s. 88; EFQM, 2021.

Kryteria modelu EFQM można podzielić na kryteria potencjału oraz kryteria wyników. Pierwsze można opisać poprzez definicje, a drugie poprzez rezultaty. Opis tych kryteriów prezentuje tabela 5.

Tabela 5. Kryteria modelu EFQM

Kryteria potencjału	Definicje
1. Przywództwo	Doskonałe organizacje mają liderów, którzy kształtują przyszłość i realizują zamierzenia, są wzorem do naśladowania w zakresie wartości i etyki oraz budzą zaufanie w każdych okolicznościach. Liderzy są elastyczni i sprawiają, że organizacja przewiduje i reaguje na zmiany w odpowiednim czasie, co zapewnia jej ciągły sukces.
2. Strategia	Doskonałe organizacje wdrażają swoją misję i wizję poprzez opracowanie strategii skoncentrowanej na zainteresowanych stronach. Polityki, plany, cele i procesy są opracowywane i wdrażane w celu realizacji strategii.
3. Pracownicy	Doskonałe organizacje cenią swoich pracowników i tworzą kulturę, która umożliwia osiągnięcie celów organizacyjnych i osobistych we wzajemnie korzystny sposób. Organizacje te rozwijają kompetencje swoich pracowników i propagują zasady sprawiedliwości i równości. Dbają o swoich pracowników, komunikują się z nimi, wynagradzają ich i wyrażają im uznanie w sposób, który ich motywuje i sprawia, że pracownicy z zaangażowaniem wykorzystują swoje umiejętności i wiedzę dla dobra organizacji.
4. Partnerstwo i zasoby	Doskonałe organizacje planują i zarządzają relacjami z partnerami zewnętrznymi i dostawcami oraz zarządzają wewnętrznymi zasobami w celu wspierania strategii i polityk oraz zapewnienia efektywności procesów. Zapewniają również skuteczne zarządzanie swoim wpływem na środowisko i społeczeństwo.
5. Procesy, produkty i usługi	Doskonałe organizacje projektują, zarządzają i doskonalą procesy w celu generowania coraz większej wartości dla klientów i innych stron zainteresowanych.

Kryteria wyników	Definicje
6. Pracownicy	Doskonałe organizacje osiągają i utrzymują bardzo dobre wyniki, które spełniają lub przekraczają potrzeby i oczekiwania pracowników.
7. Klienci	Doskonałe organizacje osiągają i utrzymują bardzo dobre wyniki, które spełniają lub przekraczają potrzeby i oczekiwania klientów.
8. Społeczeństwo	Doskonałe organizacje osiągają i utrzymują bardzo dobre wyniki, które spełniają lub przekraczają potrzeby i oczekiwania odpowiednich stron zainteresowanych w ramach społeczeństwa.
9. Kluczowe wyniki	Doskonałe organizacje osiągają i utrzymują bardzo dobre wyniki, które spełniają lub przekraczają potrzeby i oczekiwania biznesowych stron zainteresowanych.

Źródło: EFQM, 2021.

Model EFQM oparty jest również na następujących zasadach (w pewnym zakresie powtarzających się z kryteriami), których stosowanie powinno zagwarantować przedsiębiorstwu osiągnięcie trwałej i długookresowej przewagi (Brdulak, 2012, s. 92; Umbrella, 2011):

1. Osiąganie zrównoważonych wyników

Doskonałe organizacje realizują swoją misję i wizję poprzez planowanie oraz osiąganie zrównoważonego zestawu wyników, które spełniają (lub przewyższają – jeżeli ma to zastosowanie) zarówno krótko, jak i długookresowe potrzeby stron zainteresowanych.

2. Tworzenie wartości dla klienta

Doskonałe organizacje wiedzą, że klienci są głównym powodem ich istnienia. Starają się wprowadzać innowacje oraz tworzyć dla klientów wartość. Starają się ich zrozumieć i przewidywać ich potrzeby i oczekiwania.

3. Przywództwo oparte na wizji, inspiracji i rzetelności

Doskonałe organizacje mają liderów, którzy kształtują przyszłość i realizują cele, są wzorami do naśladowania pod względem wartości i etyki.

4. Zarządzanie poprzez procesy

Doskonałe organizacje są zarządzane poprzez ustrukturyzowane i dostosowane do strategii procesy. Podejmują decyzje na podstawie faktów w taki sposób, aby uzyskiwać zrównoważone i trwałe wyniki.

5. Odnoszenie sukcesów dzięki pracownikom

Doskonałe organizacje cenią swoich pracowników. Tworzą kulturę upełnomocnienia, aby umożliwić osiągnięcie i zrównoważenie celów organizacyjnych oraz celów osobistych pracowników.

6. Krzewienie kreatywności i innowacji

Doskonałe organizacje tworzą coraz większą wartość i osiągają lepsze wyniki poprzez systematyczne innowacje wprowadzane dzięki kreatywności zainteresowanych stron.

7. Budowanie relacji partnerskich

Doskonałe organizacje poszukują, nawiązują i podtrzymują oparte na zaufaniu relacje partnerskie z różnymi podmiotami, aby zapewnić wspólny sukces. Relacje partnerskie mogą być nawiązywane m.in. z klientami, społeczeństwem, kluczowymi dostawcami, instytucjami edukacyjnymi lub organizacjami pozarządowymi.

8. Przyjmowanie odpowiedzialności za zrównoważony rozwój w przyszłości

Doskonałe organizacje zaszczepiają w swojej kulturze etyczne nastawienie, jasne wartości i najwyższe standardy zachowań organizacyjnych, co umożliwia im dążenie do zrównoważonego rozwoju w wymiarze ekonomicznym, społecznym i ekologicznym.

Tabela 6. Ogólne podsumowanie zakresu objętego modelem EFQM i wstępne zalecenia dotyczące ZZJ i działalności PZZJ

zakres obejmowany przez system	cała organizacja wraz z interesariuszami, np. dostawcami
procedury realizacji	▪ odgórne i oddolne, obejmujące wszystkich pracowników i całą ramę zarządczą organizacji ▪ skorzystanie ze wsparcia podmiotu doradczego w zakresie wdrożenia EFQM (wdrożenie jest płatne)
zalecenia dla systemu ZZJ i działalności PZZJ	koncentracja na: ▪ upodmiotowieniu pracowników ▪ pozyskiwaniu, wykorzystaniu i analizowaniu wiedzy ▪ transparentności ▪ przyczynowości i skutkowości realizowanych działań na wszystkich poziomach organizacji ▪ na zrównoważonym rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

2. Audyty instytucjonalne – przykłady

2.1. Zrównoważona karta wyników (Balanced Scorecard – BSC)

Balanced Scorecard (BSC), czyli zrównoważona karta wyników to narzędzie, które w sposób przyczynowo-skutkowy wiąże strategię, cele i mierniki przedsiębiorstwa (Kaplan, Norton 2001, s. 38; Brdulak, 2005).

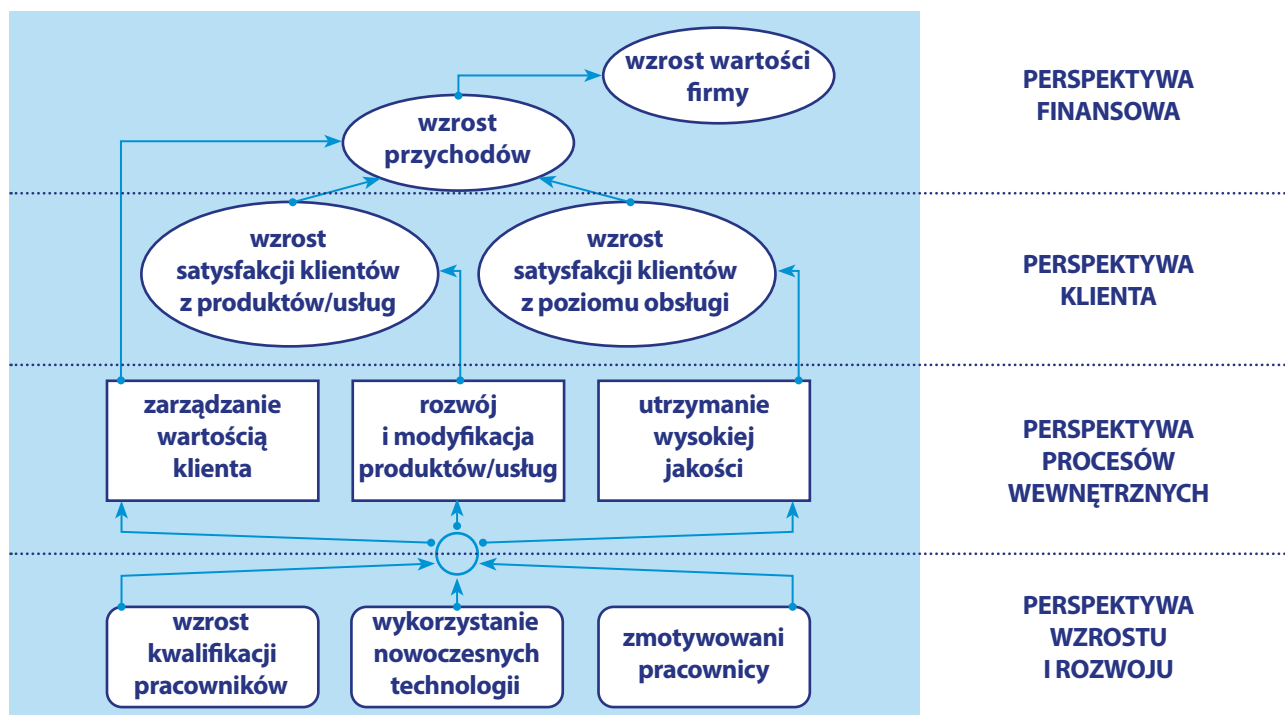
Balanced Scorecard jest systemem mierzenia efektywności działania przedsiębiorstwa. Jego wdrożenie daje do ręki zarządzającym i pracownikom system miar, pozwalający kontrolować realizację przyjętej strategii. Pokazuje powiązanie strategicznych celów z mierzalnymi działaniami, podejmowanymi na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa. Zbilansowany charakter Balanced Scorecard polega na zachowaniu równowagi pomiędzy finansowymi i niefinansowymi czynnikami decydującymi o efektywności. Zrównoważona karta wyników ma stanowić klarowne i obiektywne ujęcie sytuacji. Jej koncepcja zakłada, że myślenie o przedsiębiorstwie w szerszej perspektywie czasowej wymaga uwzględnienia również innych, niż finansowe, mierników. Aby zachować tę równowagę, proponuje się spojrzenie na firmę z czterech perspektyw (Kaplan, Norton, 2001):

1. Perspektywy finansowej – mierzonej za pomocą stopy zwrotu z inwestycji, ekonomicznej wartości dodanej itp.;
2. Perspektywy klienta – mierzonej za pomocą poziomu satysfakcji klienta, możliwości utrzymania klienta, udziału w rynku itp.;
3. Perspektywy procesów wewnętrznych – mierzonej za pomocą poziomu jakości, kosztów, czasu wprowadzenia nowego produktu na rynek itp.;
4. Perspektywy rozwoju – mierzonej za pomocą poziomu satysfakcji pracowników, rotacji pracowników, wydajności pracowników itp.

Głównym punktem odniesienia w opracowywaniu BSC są wizja i misja organizacji, na podstawie których formułuje się cele strategiczne, taktyczne, potem operacyjne. One z kolei pozwalają zdefiniować mierniki, które są przydzielane konkretnym pracownikom.

Powyższe perspektywy powinny zostać powiązane ze sobą w celu uzyskania tzw. mapy strategii. Przykładową mapę strategii dla firmy logistycznej Spedpol prezentuje poniższy rysunek.

Rysunek 3. Mapa strategii dla firmy Spedpol



Źródło: Górski, 2003 (dokument wewnętrzny).

Na podstawie powyższej mapy strategii, uwzględniającej całość przedsiębiorstwa, można zalecać, by perspektywy wzrostu i rozwoju, procesów wewnętrznych oraz klienta obejmowały system zarządzania jakością w organizacji. Tak więc celem systemu zarządzania jakością może być wzrost poziomu satysfakcji klientów z produktów/usług oraz wzrost poziomu satysfakcji klientów z jakości obsługi.

Ponieważ Spedpol był podmiotem gospodarczym, głównym celem jego działalności był wzrost wartości firmy. W przypadku innego typu organizacji, np. jednostek sektora finansów publicznych, uczelni, czy organizacji pozarządowych, mapa strategii nie musi prowadzić do wzrostu wartości finansowej. Ze względu jednak na specyfikę każdej organizacji, gdzie pewien przychód definiuje jej byt, wskaźniki finansów mają charakter nadrzędny, gdyż dają wygodne miary monitorujące zarządzanie daną organizacją.

Każda z perspektyw musi mieć określone wskaźniki. Poniższa tabela prezentuje wybrane wskaźniki poszczególnych perspektyw w odniesieniu do zaprezentowanej mapy strategii.

Tabela 7. Perspektywy BSC

PERSPEKTYWA FINANSOWA WSKAŹNIKI FINANSOWE ▪ stopa zysku ▪ zwrot z aktywów ROA ▪ zwrot z kapitału własnego ▪ wskaźnik zadłużenia ▪ wskaźnik płynności szybkiej	PERSPEKTYWA KLIENTA MIARY SATYSFAKCJI ▪ ocena warunków współpracy ▪ zadowolenie z usług ▪ dostępność telefoniczna ▪ lojalność
PERSPEKTYWA ROZWOJU INNOWACJA/ZDOLNOŚĆ UCZENIA SIĘ ▪ liczba dni szkoleń na pracownika ▪ innowacyjność ▪ badanie satysfakcji pracowników	PERSPEKTYWA PROCESÓW WEWNĘTRZNYCH MIARY OPERACYJNE ▪ terminowość ▪ poziom nieprawidłowości ▪ wydajność na jednego zatrudnionego na jeden dzień roboczy ▪ koszty administracyjne

Źródło: Górski, 2003 (dokument wewnętrzny).

W skład każdego miernika wchodzi szereg szczegółowych wskaźników. Na przykład, aby uzyskać miernik „ocena warunków współpracy” (perspektywa klienta), pyta się klienta, na ile jest on zadowolony z następujących kwestii: zakres i kompleksowość usług, lokalizacja firmy i jej oddziałów, godziny oraz dni pracy, szybkość realizacji zamówienia, kompetencje, fachowość pracowników, otwartość, przyjazność pracowników, ceny usług, warunki płatności, niezawodność.

Następnie mierniki są „tłumaczone” dla pojedynczego pracownika. W efekcie każdy członek personelu ma w ręku zestaw mierników, z których się rozlicza. Odzwierciedlają one efektywność jego pracy. Pokazują przy tym powiązanie indywidualnie wykonywanych działań z celami przedsiębiorstwa. Praca konkretnej osoby przekłada się na funkcjonowanie organizacji jako całości. Ma to dodatkowy walor motywacyjny – wzmacnia u pracownika poczucie sensu wykonywanych zadań.

Reasumując, BSC przynosi przedsiębiorstwu realne korzyści w postaci logicznie przełożonych celów i strategii firmy na mierniki ilościowe. Organizacja wie, w jakim kierunku ma zmierzać, ponieważ potrafi ocenić swój obecny stan oraz opisać stan pożądany.

Dodatkowo BSC znajduje również zastosowanie w mierzeniu zasobów intelektualnych w przedsiębiorstwie (Sosnowska, 2003) i zarządzaniu wiedzą (Fazlagić, 2018).

Tabela 8. Ogólne podsumowanie zakresu objętego przez Balanced Scorecard i wstępne zalecenia dotyczące ZZJ i działalności PZZJ

zakres obejmowany przez system	cała organizacja
procedury realizacji	▪ odgórne i oddolne obejmujące wszystkich pracowników i całą ramę zarządczą organizacji ▪ oparcie wdrożenia na mechanizmach finansowych – kluczowa rola działu finansowego organizacji
zalecenia dla systemu ZZJ i działalności PZZJ	koncentracja na: ▪ pozyskiwaniu, wykorzystaniu i analizowaniu wiedzy ▪ przyczynowości i skuteczności realizowanych działań na wszystkich poziomach organizacji ▪ wdrażaniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się (myśleniu systemowym).

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Multi-Focus Model on Organisational Culture

Istnieje narzędzie, zaproponowane przez Hofstede, o nazwie Multi-Focus Model. Jest ono z powodzeniem wykorzystywane przez biznes, a także sektor publiczny, do wzmacniania kultur organizacyjnych i zwiększania jakości. Organizacje stosują go w celu zwiększenia efektywności sposobu oferowania swoich usług.

Definicja kultury organizacyjnej, przedstawiona przez Hofstede, brzmi: „Programowanie ludzkiego umysłu, dzięki któremu jedna grupa ludzi odróżnia się od innej grupy”. Organizacyjne uczenie się jest zjawiskiem zbiorowym, dzielonym przez uczestników, którzy uczą się od otoczenia (Hofstede Insights, 2020–2021).

Według Hofstede, kultura składa się z następujących czterech warstw:

- zewnętrznej, w której znajdują się symbole,
- warstwy drugiej, dotyczącej bohaterów,
- trzeciej, wewnętrznej, odnoszącej się do rytuałów,
- i warstwy środkowej – rdzenia kultury, który jest tym, co nazywamy wartościami.

(Organisational Culture - What you need to know (hofstede-insights.com), tłum. własne)

Hofstede Insights – organizacja biznesowa oparta na koncepcji Hofstede – podaje na swojej stronie internetowej:

Symbole oznaczają rzeczy, takie jak jedzenie, logo, kolory lub pomniki. Bohaterami mogą być zarówno prawdziwe osoby publiczne, takie jak politycy, sportowcy lub założyciele firm, jak i postaci fikcyjne, takie jak Superman w kulturze popularnej. Rytuały

mogą oznaczać aktywności podejmowane w wolnym czasie, np. korzystanie z sauny czy uprawianie karaoke, lub rytuały związane z pracą, np. spotkania. Wartości to ogólnie rozumiane preferencje dotyczące danej sytuacji, rzeczywistości, zjawiska (np. przedkładanie równości nad hierarchię). Wartości są przekazywane przez środowisko, w którym dorastamy, na przykład poprzez interakcje, w które wchodzimy z naszymi rodzicami lub nauczycielami, które uczą nas, co jest akceptowalne, a co nie.

(Hofstede Insights, 2020–2021;

<https://hi.hofstede-insights.com/multi-focus-model>, tłum. własne)

Ponieważ kultura jest zjawiskiem grupowym, używamy jej do analizowania zachowań grup i dokonywania oceny prawdopodobieństwa tych zachowań. Oznacza to, że jedna osoba nie reprezentuje całej kultury, a kultura nie reprezentuje osoby. Jednak grupa ludzi z jednej kultury z większym prawdopodobieństwem będzie działać w sposób charakterystyczny dla tej kultury. Ludzie z tej samej kultury zachowują się podobnie, zwłaszcza gdy są razem. Z biznesowego punktu widzenia jest to istotne, ponieważ kultura staje się dodatkowym narzędziem zarządzania w odniesieniu do grup ludzi.

Ideę modelu Multi-Focus Hofstede Insights opisuje w następujący sposób:

Multi-Focus Model, to strategiczne narzędzie dotyczące kultury organizacyjnej, które ma pomóc organizacjom w osiągnięciu większej skuteczności poprzez zapewnienie szczegółowej analizy pod kątem następujących zagadnień:

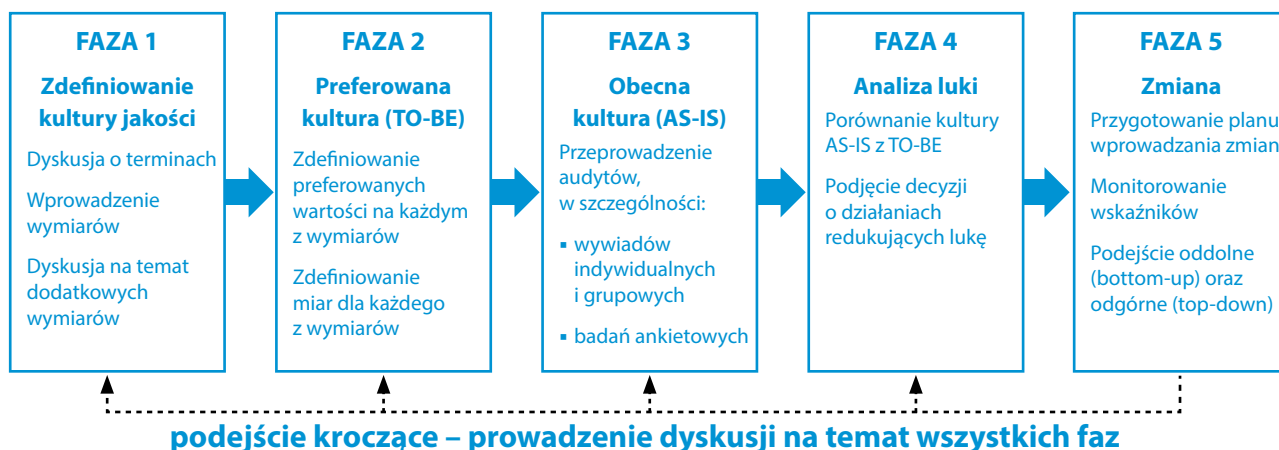
1. W jaki sposób pracownicy naprawdę odnoszą się do swojej kultury organizacyjnej – należy zapewnić spójność między treściami dotyczącymi brandingu/rekrutacji pracowników a prawdziwym środowiskiem pracy.
2. Na ile organizacja jest gotowa na zmianę – czy pracownicy mają wystarczająco dużo zaufania, nie za dużo niepokoju i czy odpowiednie grupy są gotowe na zmianę?
3. W jaki sposób rzeczywisty sposób pracy (aktualna kultura) i pożądaný sposób pracy (pożądana kultura) są zgodne z optymalną kulturą (strategiczny wybór sposobu pracy, który najlepiej wspiera realizację danej strategii w ramach dostępnych zasobów i czasu)?
4. W jaki sposób zarządzający organizacją mogą swoją postawą dawać przykład podwładnym, i czy potrafią wykorzystywać swoją postawę do podnoszenia poziomu kultury?
5. W jaki sposób inicjatywy zmian pośrednich mogą pomóc w zapewnieniu lepszego dopasowania między rzeczywistym sposobem pracy a optymalnym sposobem pracy?

(Hofstede Insights, 2020–2021;

<https://hi.hofstede-insights.com/multi-focus-model>, tłum. własne)

Opierając się na modelu Hofstede, można zaproponować następującą sekwencję prowadzenia audytu instytucjonalnego dla danej organizacji.

Rysunek 4. Wstępny projekt narzędzia do prowadzenia audytu instytucjonalnego w obszarze kultury jakości



Źródło: opracowanie J. Brdulak, 2020, na podstawie Hofstede Insights.

Tabela 9. Ogólne podsumowanie zakresu objętego modelem Multi-Focus i wstępne zalecenia dotyczące ZZJ i działalności PZZJ

zakres obejmowany przez system	cała organizacja
procedury realizacji	▪ odgórne i oddolne obejmujące wszystkich pracowników i całą ramę zarządczą organizacji ▪ skorzystanie ze wsparcia podmiotu doradczego w zakresie wdrożenia Multi-Focus Model
zalecenia dla systemu ZZJ i działalności PZZJ	koncentracja na: ▪ upodmiotowieniu pracowników ▪ pozyskiwaniu, wykorzystaniu i analizowaniu wiedzy ▪ transparentności ▪ przyczynowości i skuteczności realizowanych działań na wszystkich poziomach organizacji ▪ wdrażaniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się (myśleniu systemowym) ▪ samoocenie.

Źródło: opracowanie własne.

2.3. Skandia Navigator

Nawigator firmy Skandia jest postrzegany jako jedno z pierwszych narzędzi do mierzenia kapitału intelektualnego – w tym przypadku przedsiębiorstwa. Obejmuje on pięć obszarów, które prezentuje poniższa tabela.

Tabela 10. Pięć obszarów Skandia Navigator, przedstawionych jako schemat budowy domu

Fundamenty tworzy **(1)** obszar rozwoju – dotyczy przyszłości i tego, jak przedsiębiorstwo do niej się przygotowuje poprzez szkolenie pracowników, wprowadzanie nowych produktów itd. Skandia w tej części posługuje się m.in. wskaźnikiem kosztów podnoszenia kwalifikacji na jednego pracownika (wyrażony w USD) i wskaźnikiem: koszty informatyczne/koszty administracyjne (wyrażony w %).

Ściany domu są tworzone przez **(2)** obszar kliencki i **(3)** obszar procesów – odnoszą się do teraźniejszości; w pierwszym obszarze znajdują się m.in. wskaźnik pokrycia rynku (%) i wskaźnik liczby wizyt klienta w przedsiębiorstwie (wyrażony surową liczbą), natomiast w drugim Skandia posługuje się m.in. wskaźnikiem liczby laptopów na pracownika (surowa liczba) i wskaźnikiem kontraktów wypełnionych bezbłędnie (liczba).

Pośrodku, w sercu domu, leży obszar wyjątkowy, gdyż jako jedyny dotyka on wszystkich innych obszarów – **(4)** to obszar ludzki, który można zbadać m.in. wskaźnikiem fluktuacji pracowników (%), a także wskaźnikiem przeciętnego wieku pracowników (liczba).

Dach domu to **(5)** obszar finansowy, w którym znajduje się bilans – dotyczy przeszłości; umożliwia stworzenie wskaźników w pozostałych obszarach dotyczących dynamiki, tempa itp.; pomiaru dokonujemy za pomocą popularnych mierników, jak np. wskaźnik zadłużenia ogółem czy zwrot z aktywów netto (%).

Źródło: Encyklopedia Zarządzania, 2021.

Podobnie jak w przypadku zrównoważonej karty wyników dla przedsiębiorstw celem głównym Nawigatora jest budowanie wartości. Skandia wskazała wartość rynkową, która jest pochodną kapitału finansowego i kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny obejmuje tutaj również kapitał ludzki i strukturalny. Szczegółowe rodzaje kapitałów prezentuje poniższy rysunek.

Rysunek 5. Schemat wartości wg Skandia Navigator



Źródło: Kunasz, 2003, s. 14.

Duże znaczenie dla zarządzania jakością ma docenienie kapitału intelektualnego w Nawigatorze Skandii. Jest on traktowany na równi z kapitałem finansowym. Zgodnie z tym założeniem podczas realizacji głównych celów danej organizacji

należy nie tylko uwzględniać optymalne zarządzanie finansami, ale również kłaść bardzo duży nacisk na zarządzanie zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi nie dotyczy tylko przedsiębiorstw, dlatego Nawigator Skandii może być zaadoptowany do innych typów organizacji.

Tabela 11. Ogólne podsumowanie zakresu objętego modelem Skandia Navigator i wstępne zalecenia dotyczące ZZJ i działalności PZZJ

zakres obejmowany przez system	cała organizacja wraz z interesariuszami, np. dostawcami
procedury realizacji	▪ odgórne i oddolne obejmujące wszystkich pracowników i całą ramę zarządczą organizacji ▪ oparcie wdrożenia na mechanizmach finansowych i audytu wewnętrznego – w szczególności powiązanie raportowania dotyczącego wartości organizacji z narzędziem
zalecenia dla systemu ZZJ i działalności PZZJ	koncentracja na: ▪ upodmiotowieniu pracowników ▪ pozyskiwaniu, wykorzystaniu i analizowaniu wiedzy ▪ transparentności ▪ przyczynowości i skutkowości realizowanych działań na wszystkich poziomach organizacji ▪ wdrażaniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się (myśleniu systemowym).

Źródło: opracowanie własne.

3. Systemy akredytacji/certyfikacji/standardów instytucjonalnych/rankingów – przykłady

3.1. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)

Pierwsza propozycja – Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) – została opracowana przez European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA). ENQA to organizacja, która: zrzesza komisje akredytacyjne z krajów Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (European Higher Education Area EHEA), prowadzi ich rejestr (European Quality Assurance Register for Higher Education EQAR) we współpracy z organizacjami reprezentującymi uniwersytety europejskie, czyli uczelnie akademickie (European University Association, EUA), wyższe szkolnictwo zawodowe (European Association of Institutions in Higher Education, EURASHE); a także zrzesza krajowe organizacje studenckie (ESU, European Students' Union, ESU).

W 2005 r. pierwszą wersję ESG przyjęli ministrowie krajów EHEA. W 2012 r. podjęto prace nad rewizją ESG, a ich efekty uwzględniono w obowiązującej wersji standardów z 2015 r. (ESG, 2015, s. 5).

ESG nie jest bardzo rozbudowanym dokumentem. Prace nad nim trwały kilka lat i wzięło w nich udział większość interesariuszy sektora szkolnictwa wyższego oraz państw należących do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.

Standardy ESG w dużym stopniu inspirowane są normami ISO serii 9000, zwłaszcza zrewidowana wersja z 2015 r. Chociaż w całym dokumencie używa się sformułowania „zapewnianie jakości”, to faktycznie standardy ESG stanowią podstawę do „zarządzania jakością” (por. Szeliga-Kowalczyk, 2015). Zarządzanie jakością jest działaniem szerszym niż zapewnianie jakości, które skupia się na dostarczeniu dobrej usługi edukacyjnej. Zarządzanie jakością natomiast obejmuje całą organizację i jej procesy, w tym te niezwiązane bezpośrednio z kształceniem.

Podstawowym celem przyjęcia ESG jest stworzenie wspólnego rozumienia jakości kształcenia i zapewniania tejże jakości w systemach szkolnictwa wyższego krajów EHEA. Standardy ESG mają wzmacniać procesy pro jakościowe, zwiększać wzajemne zaufanie, a przez to ułatwiać mobilność, wspierać uznawanie dyplomów (oczywiście wraz z wykorzystaniem innych narzędzi jak ramy kwalifikacji czy system ECTS – European Credit Transfer System). Standardy ESG zostały stworzone dla szkół wyższych, jak i dla instytucji zewnętrznego zapewniania jakości. Podzielone są na trzy grupy:

1. standardy dla wewnętrznego zapewniania jakości;
2. standardy dla zewnętrznego zapewniania jakości;

3. standardy dla agencji zewnętrznego zapewniania jakości.

Pierwsza grupa standardów i wytycznych określa wymogi dla szkół wyższych w odniesieniu do ich wewnętrznych systemów zapewniania jakości. Dokładny wykaz standardów, wraz z ich tłumaczeniem na język polski, przedstawia tabela 12.

Tabela 12. Standardy ESG dla wewnętrznego zapewniania jakości

Nr*	Wersja oryginalna w języku angielskim	Wersja w języku polskim
1.1	Policy for quality assurance Institutions should have a policy for quality assurance that is made public and forms part of their strategic management. Internal stakeholders should develop and implement this policy through appropriate structures and processes, while involving external stakeholders.	Polityka zapewniania jakości Uczelnie powinny prowadzić politykę zapewniania jakości, o której powinny informować, i która stanowi element strategicznego zarządzania. Interesariusze wewnętrzni powinni rozwijać i wdrażać tę politykę za pomocą odpowiednich struktur i procesów, przy zaangażowaniu interesariuszy zewnętrznych.
1.2	Design and approval of programmes Institutions should have processes for the design and approval of their programmes. The programmes should be designed so that they meet the objectives set for them, including the intended learning outcomes. The qualification resulting from a programme should be clearly specified and communicated, and refer to the correct level of the national qualifications framework for higher education and, consequently, to the Framework for Qualifications of the European Higher Education Area.	Tworzenie i zatwierdzanie programów Uczelnie powinny mieć określone odpowiednie procedury tworzenia i zatwierdzania programów. Programy powinny być tworzone w taki sposób, aby możliwa była realizacja wyznaczonych w nich celów, w tym założonych efektów uczenia się. Kwalifikacje wynikające z programu powinny zostać jasno określone, ich opisy udostępnione, i powinny odnosić się do właściwego poziomu krajowych ram kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego oraz, konsekwentnie, do ram kwalifikacji dla Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego.
1.3	Student-centred learning, teaching and assessment Institutions should ensure that the programmes are delivered in a way that encourages students to take an active role in creating the learning process, and that the assessment of students reflects this approach.	Kształcenie oraz ocenianie zorientowane na studenta Uczelnie powinny zapewnić taki sposób realizowania programów, który będzie zachęcał studentów do brania aktywnego udziału w tworzeniu procesu uczenia się, dodatkowo system oceniania studentów powinien odzwierciedlać takie podejście.
1.4	Student admission, progression, recognition and certification Institutions should consistently apply pre-defined and published regulations covering all phases of the student "life cycle", e.g. student admission, progression, recognition and certification.	Przyjmowanie na studia, postępy na studiach, uznawanie oraz wydawanie dyplomów Uczelnie powinny w sposób konsekwentny stosować, uprzednio określone i opublikowane, regulacje dotyczące wszystkich etapów ścieżki edukacyjnej studenta, np. etapu przyjmowania na studia, postępów na studiach, uznawania i wydawania dyplomów.
1.5	Teaching staff Institutions should assure themselves of the competence of their teachers. They should apply fair and transparent processes for the recruitment and development of the staff.	Kadra dydaktyczna Uczelnie powinny zatrudniać kompetentną kadrę dydaktyczną. Powinny stosować sprawiedliwe i przejrzyste procesy rekrutacji i rozwoju zawodowego kadry.

Nr*	Wersja oryginalna w języku angielskim	Wersja w języku polskim
1.6	Learning resources and student support Institutions should have appropriate funding for learning and teaching activities and ensure that adequate and readily accessible learning resources and student support are provided.	Zasoby edukacyjne i wsparcie studentów Uczelnie powinny wdrażać odpowiednie systemy finansowania aktywności związanej z uczeniem się i nauczaniem, a także zapewniać odpowiednie i łatwo dostępne zasoby edukacyjne oraz wsparcie dla studentów.
1.7	Information management Institutions should ensure that they collect, analyse and use relevant information for the effective management of their programmes and other activities.	Zarządzanie informacją Uczelnie powinny gromadzić, analizować i wykorzystywać odpowiednie informacje w celu skutecznego zarządzania swoimi programami i pozostałymi działaniami.
1.8	Public information Institutions should publish information about their activities, including programmes, which is clear, accurate, objective, up-to date and readily accessible.	Informacja publiczna Uczelnie powinny publikować informacje o swoich działaniach, w tym o programach studiów, które mają być jasne, precyzyjne, obiektywne, aktualne i powszechnie dostępne.
1.9	On-going monitoring and periodic review of programmes Institutions should monitor and periodically review their programmes to ensure that they achieve the objectives set for them and respond to the needs of students and society. These reviews should lead to continuous improvement of the programme. Any action planned or taken as a result should be communicated to all those concerned.	Ciągłe monitorowanie i okresowa weryfikacja programów Uczelnie powinny monitorować i regularnie weryfikować swoje programy, aby mieć gwarancję, że wskazane w nich cele są realizowane, a także, że odpowiadają one potrzebom studentów i społeczeństwa. Weryfikacje te powinny skutkować stałym udoskonalaniem programów. Każde działanie zaplanowane lub podjęte w konsekwencji monitorowania i weryfikacji programów powinno zostać we właściwy sposób przekazane wszystkim zainteresowanym podmiotom.
1.10	Cyclical external quality assurance Institutions should undergo external quality assurance in line with the ESG on a cyclical basis.	Regularne zewnętrzne zapewnianie jakości Instytucje powinny być regularnie poddawane zewnętrznemu zapewnieniu jakości, zgodnemu z ESG.
* jest to pierwsza część ESG, stąd numeracja standardów poprzedzona jest cyfrą „1”.		

Źródło: na podstawie: Marciniak, 2016, s. 19 oraz ESG, 2015, s. 10–16, tłum. własne.

Zatem podstawowe elementy konstytuujące WSZJK według ESG to: polityka jakości, procesy tworzenia i realizowania programów studiów, rekrutacja studentów, adekwatne zasoby (w tym kadrowe), transparentność działań, monitorowanie i weryfikacja działań (doskonalenie) oraz poddawanie się regularnie ocenie zewnętrznej, dla której standardy przedstawiono w tabeli 13.

Tabela 13. Standardy ESG dla zewnętrznego zapewniania jakości

Nr	Wersja oryginalna w języku angielskim	Wersja w języku polskim
2.1	Consideration of internal quality assurance Standard: External quality assurance should address the effectiveness of the internal quality assurance processes described in Part 1 of the ESG.	Uwzględnienie wewnętrznego zapewnienia jakości Standard: Zewnętrzne zapewnianie jakości powinno odnosić się do skuteczności procesów wewnętrznego zapewniania jakości opisanych w części 1 ESG.
2.2	Designing methodologies fit for purpose Standard: External quality assurance should be defined and designed specifically to ensure its fitness to achieve the aims and objectives set for it, while taking into account relevant regulations. Stakeholders should be involved in its design and continuous improvement.	Projektowanie metodologii dopasowanych do celu Standard: Zewnętrzne zapewnianie jakości powinno zostać zdefiniowane i specjalnie zaprojektowane w taki sposób, aby możliwe było osiągnięcie wyznaczonych celów i zadań, z uwzględnieniem właściwych przepisów. Interesariusze powinni być zaangażowani w jego projektowanie i ciągłe udoskonalanie.
2.3	Implementing processes Standard: External quality assurance processes should be reliable, useful, pre-defined, implemented consistently and published. They include: ▪ a self-assessment or equivalent; ▪ an external assessment normally including a site visit; ▪ a report resulting from the external assessment; ▪ a consistent follow-up.	Wdrażanie procedur Standard: Procedury zewnętrznego zapewnienia jakości powinny być wiarygodne, użyteczne, wcześniej określone, konsekwentnie wdrażane i publikowane. Powinny zawierać: ▪ samoocenę lub równoważny dokument; ▪ ocenę zewnętrzną, zwykle obejmującą wizytę na miejscu; ▪ raport będący wynikiem oceny zewnętrznej; ▪ konsekwentny follow-up (sprawdzanie tego, czy realizowane są powzięte ustalenia).
2.4	Peer-review experts Standard: External quality assurance should be carried out by groups of external experts that include (a) student member(s).	Eksperci oceniający Standard: Zewnętrzne zapewnianie jakości powinno być przeprowadzane przez grupy ekspertów zewnętrznych, w których znajduje(-ją) się przedstawiciel(-le) studentów.
2.5	Criteria for outcomes Standard: Any outcomes or judgements made as the result of external quality assurance should be based on explicit and published criteria that are applied consistently, irrespective of whether the process leads to a formal decision.	Kryteria dla rezultatów Standard: Wszelkie rezultaty lub opinie poczynione w wyniku zewnętrznego zapewnienia jakości powinny opierać się na wyraźnych i opublikowanych kryteriach, które są konsekwentnie stosowane, niezależnie od tego, czy proces prowadzi do formalnej decyzji, czy nie.

Nr	Wersja oryginalna w języku angielskim	Wersja w języku polskim
2.6	Reporting Standard: Full reports by the experts should be published, clear and accessible to the academic community, external partners and other interested individuals. If the agency takes any formal decision based on the reports, the decision should be published together with the report.	Raportowanie Standard: Pełne raporty z ewaluacji powinny zostać opublikowane, mają być jasne i dostępne dla społeczności akademickiej, partnerów zewnętrznych i pozostałych zainteresowanych osób. Jeżeli agencja podejmuje jakiegokolwiek formalne decyzje na podstawie raportów, powinny one zostać opublikowane wraz z raportem.
2.7	Complaints and appeals Standard: Complaints and appeals processes should be clearly defined as part of the design of external quality assurance processes and communicated to the institutions.	Skargi i odwołania Standard: Procedura składania skarg i odwołań powinna być jasno zdefiniowana jako część procedur zewnętrznego zapewniania jakości i przedstawiona instytucjom.

Źródło: ESG, 2015, s. 17–20, tłum. J. Brdulak.

Zewnętrzny system zapewniania jakości kształcenia według ESG powinien: opierać się na metodologii (kryteriach), wypracowanej wspólnie z różnymi interesariuszami, oceniać przede wszystkim funkcjonowanie wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia (WSZJK) danego podmiotu (na poziomie instytucjonalnym, programowym), opierać się na jasnych i transparentnych kryteriach. W ocenie zewnętrznej powinno się za punkt wyjścia obrać samoocenę ewaluowanego podmiotu. Następnie zespół ekspertów, z udziałem przedstawiciela studentów, powinien odbyć wizytę na miejscu. Raport z takiej oceny powinien być publicznie dostępny. Konieczne jest także zagwarantowanie procedury odwoławczej.

W celu zapewnienia właściwej realizacji wytycznych podmiot przeprowadzający ocenę zewnętrzną powinien sam postępować zgodnie z wytycznymi i w warunkach, które określono w trzeciej części standardów ESG, przytoczonych w tabeli 14.

Tabela 14. Standardy ESG dla agencji zewnętrznego zapewniania jakości

Nr	Wersja oryginalna w języku angielskim	Wersja w języku polskim
3.1	Activities, policy and processes for quality assurance Standard: Agencies should undertake external quality assurance activities as defined in Part 2 of the ESG on a regular basis. They should have clear and explicit goals and objectives that are part of their publicly available mission statement. These should translate into the daily work of the agency. Agencies should ensure the involvement of stakeholders in their governance and work.	Działania, polityka i procesy zapewniania jakości Standard: Agencje powinny regularnie podejmować działania w zakresie zewnętrznego zapewniania jakości, zgodnie z definicją zawartą w części 2 ESG. Powinny mieć jasne i wyraźne cele i zadania, które będą częścią publicznie dostępnej deklaracji misji. Te powinny przełożyć się na codzienną pracę agencji. Agencje powinny zapewnić zaangażowanie zainteresowanych stron w zarządzanie i pracę.

Nr	Wersja oryginalna w języku angielskim	Wersja w języku polskim
3.2	Official status Standard: Agencies should have an established legal basis and should be formally recognised as quality assurance agencies by competent public authorities.	Status oficjalny Standard: Agencje powinny mieć ugruntowaną podstawę prawną i powinny być formalnie uznawane przez właściwe organy publiczne za agencje zapewniania jakości.
3.3	Independence Standard: Agencies should be independent and act autonomously. They should have full responsibility for their operations and the outcomes of those operations without third party influence.	Niezależność Standard: Agencje powinny być niezależne i działać autonomicznie. Powinny ponosić pełną odpowiedzialność za swoje działania i ich rezultaty, bez wpływu osób trzecich.
3.4	Thematic analysis Standard: Agencies should regularly publish reports that describe and analyse the general findings of their external quality assurance activities.	Analiza tematyczna Standard: Agencje powinny regularnie publikować raporty, w których znajdzie się opis i analiza ogólnych wyników ich działań w zakresie zewnętrznego zapewniania jakości.
3.5	Resources Standard: Agencies should have adequate and appropriate resources, both human and financial, to carry out their work.	Zasoby Standard: Agencje powinny mieć odpowiednie i wystarczające zasoby, zarówno ludzkie, jak i finansowe, do wykonywania swojej pracy.
3.6	Internal quality assurance and professional conduct Standard: Agencies should have in place processes for internal quality assurance related to defining, assuring and enhancing the quality and integrity of their activities.	Wewnętrzne zapewnianie jakości i profesjonalna realizacja działań Standard: Agencje powinny mieć wdrożone procedury wewnętrznego zapewniania jakości, służące definiowaniu, zapewnianiu i podnoszeniu jakości działań agencji, a także dotyczące utrzymania spójności tych działań.
3.7	Cyclical external review of agencies Standard: Agencies should undergo an external review at least once every five years in order to demonstrate their compliance with the ESG.	Cykliczne zewnętrzne oceny agencji Standard: Agencje powinny poddawać się zewnętrznym ocenom co najmniej raz na pięć lat, aby wykazać, że działają zgodnie z ESG.

Źródło: ESG, 2015, s. 21–24, tłum. J. Brdulak.

Zgodnie z ESG instytucje zewnętrznego zapewniania jakości kształcenia powinny: działać zgodnie z jasno określonymi podstawami prawnymi, mieć wyznaczone zadania, działać niezależnie, dysponować odpowiednimi zasobami, w tym kadrowymi. Instytucje te powinny mieć własny wewnętrzny system, zapewniający działania na odpowiednim poziomie, a także same muszą poddawać się ocenom zewnętrznym.

ESG nie są stosowane bezpośrednio w zewnętrznej ewaluacji szkół wyższych. Wykorzystuje się je pośrednio w procedurach agencji akredytujących, które są

zarejestrowane w The European Quality Assurance Register for Higher Education (EQAR). EQAR to oficjalny rejestr agencji zewnętrznego zapewniania jakości, działających w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego. Został utworzony w 2008 roku w wyniku ustaleń Komunikatu Londyńskiego (2007 r.) ministrów ds. szkolnictwa wyższego państw EHEA. Zarejestrowane agencje mają w znacznym stopniu (substantial compliance) działać zgodnie ze standardami ESG, co jest warunkiem wpisania ich do EQAR. Instytucja zgłaszająca się do EQAR przechodzi procedurę oceniania, która obejmuje m.in. raport samooceny oraz ocenę ze strony niezależnego podmiotu, np. ENQA (The European Network for Quality Assurance in Higher Education)³. EQAR również stosuje standardy ESG, właściwe dla agencji zapewniania jakości, gdzie jednym z wymogów (standard 3.7) jest okresowe poddawanie się ocenie zewnętrznej. Raport samooceny EQAR poddawany jest niezależnej ocenie zewnętrznej, którą za każdym razem przeprowadza inna wybrana instytucja. Następnie raport ten przedstawiany jest członkom rejestru. Ostatni, trzeci w historii rejestru raport opublikowano w kwietniu 2021 r. (EQAR, 2021). Co prawda samo prowadzenie rejestru i ocena instytucji nie stanowią wprost zewnętrznego zapewniania jakości kształcenia, jednak EQAR stosuje się również do standardów ESG z części drugiej dokumentu, choć odpowiednio do charakteru swoich działań.

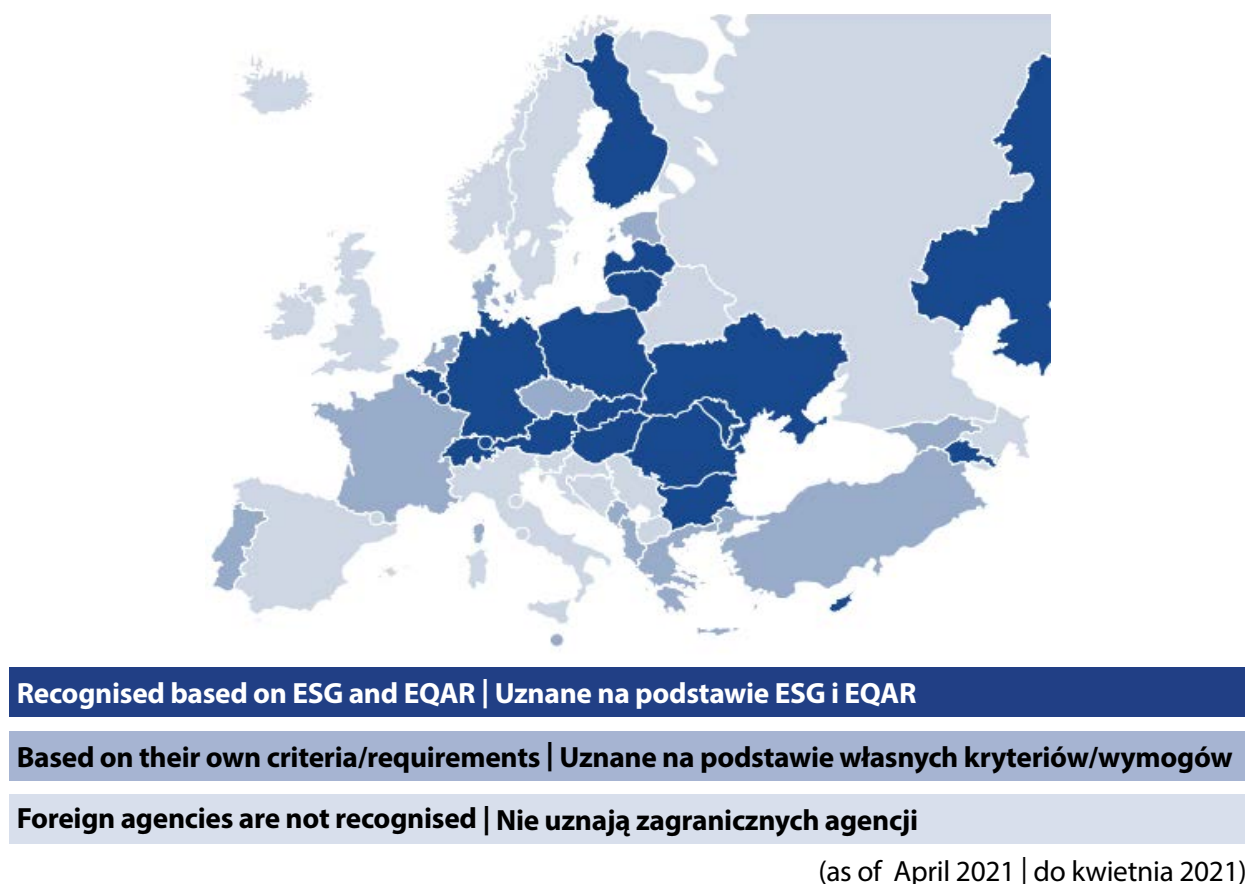
Obecnie w 31 z 49 systemów szkolnictwa wyższego EHEA (w niektórych krajach występuje w rzeczywistości więcej niż jeden system, np. w Belgii) przewidziano możliwość wystąpienia⁴ instytucji szkolnictwa wyższego o akredytację, przeprowadzenie oceny lub audytu do odpowiedniej zagranicznej agencji zapewniania jakości. W EQAR kraje, pod względem wdrożenia ESG, podzielono na trzy grupy – zob. rysunek 6 (EQAR, 2021, s. 35):

1. Kraje w pełni wykorzystujące ramy europejskie: agencje powinny działać na podstawie zgodności z ESG, udokumentowanej rejestracji w EQAR, przy czym mogą obowiązywać dodatkowe wymagania lub ograniczenia (obecnie: 19 systemów).
2. Kraje stosujące własne kryteria: agencje są uznawane na podstawie innych kryteriów lub wymagań, ale nie stosuje się rejestracji EQAR (obecnie: 12 systemów).
3. Kraje, które nie są otwarte na transgraniczną kontrolę jakości: tylko jedna lub więcej agencji krajowych może przeprowadzać zewnętrzną kontrolę jakości (obecnie: 18 systemów).

³ Szerzej zob. <https://www.eqar.eu/register/guide-for-agencies/criteria-for-inclusion/#criteria-for-registration> (dostęp: 1.07.2021).

⁴ W Polsce reguluje to art. 244 pkt 1. Ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce t.j. Dz. U. z 2021 r., poz. 478, 619.

Rysunek 6. Stopień wdrożenia ESG w systemach krajowych



Źródło: EQAR, 2021, s. 39, tłum. własne.

Tabela 15. Ogólne podsumowanie zakresu objętego standardami ESG i wstępne zalecenia dotyczące ZZJ i działalności PZZJ

zakres obejmowany przez system	▪ wewnętrzne systemy i procesy ▪ cała organizacja (częściowo z interesariuszami zewnętrznymi)
procedury realizacji	▪ pośrednio poprzez procedury agencji zewnętrznego zapewniania jakości ▪ pośrednio poprzez procedury organizacji (uczelni) ▪ bezpośrednio poprzez samoocenę i zewnętrzną ocenę ekspercką (obejmującą wizytację <i>in situ</i>)
zalecenia dla systemu ZZJ i działalności PZZJ	koncentracja na: ▪ upodmiotowieniu studentów i pracowników ▪ pozyskiwaniu, wykorzystaniu i analizowaniu wiedzy ▪ samoocenie i eksperckiej ocenie zewnętrznej zasobów i procesów w uczelni ▪ transparentności ▪ przyczynowości i skuteczności realizowanych działań ▪ wdrażaniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się (myśleniu systemowym).

Źródło: opracowanie własne.

3.2. AACSB

The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB) to amerykańska organizacja o zasięgu globalnym, której głównym celem jest poprawa jakości edukacji w zakresie nauk ekonomicznych, w szczególności edukacji biznesowej i edukacji z dziedziny rachunkowości. Organizacja istnieje od 1916 r. Uzyskała certyfikat ISO 9000:2015 dla swojego systemu zarządzania jakością prowadzonych procesów akredytacji (<https://www.aacsb.edu/about>).

W swojej akredytacji AACSB wskazuje na główne wartości (A–C) i kryteria kwalifikowalności do oceny (D–F). Uczelnia musi wykazać, że dąży do spełnienia wymagań określonych w swojej misji (AACSB, 2018: 5–14). W ocenie brane są pod uwagę następujące kwestie:

- A. Etyczne zachowania – uczelnia ma zachęcać do etycznego zachowania studentów, wykładowców i innych pracowników, a także wspierać ich w tych działaniach.
- B. Wspólnotowe środowisko uczelni (collegiate environment) – uczelnia tworzy środowisko wspólnoty, w którym studenci, wykładowcy i pozostali pracownicy działają razem w celu rozwoju i wsparcia kształcenia, nauki i zaangażowania społecznego.
- C. Zobowiązanie do odpowiedzialności społecznej i biznesowej – polega na zaangażowaniu społecznym uczelni, reagowaniu na ważne kwestie społeczne – związane z odpowiedzialnością biznesu, rozwoju, zrównoważeniem środowiskowym i globalizacją, działalnością gospodarczą w skali całego świata – poprzez wdrażanie odpowiednich polityk, procedur, tworzenie adekwatnych programów nauczania oraz prowadzenie badań i działań informacyjnych.
- D. Zakres akredytacji i członkostwo w AACSB.
- E. Monitoring, zrównoważony rozwój i ciągłe wprowadzanie ulepszeń – uczelnia musi monitorować swoje działania oraz udoskonalać je.
- F. Przestrzeganie standardów. Wszystkie programy studiów, uwzględnione w procesie akredytacyjnym AACSB, muszą być zgodne ze standardami akredytacyjnymi.

Tabela 16. Standardy AACSB

Nr	Wersja oryginalna w języku angielskim	Wersja w języku polskim
	Strategic Management and Innovation	Zarządzanie strategiczne i innowacje
1.	The school articulates a clear and distinctive mission, the expected outcomes this mission implies, and strategies outlining how these outcomes will be achieved. The school has a history of achievement and improvement and specifies future actions for continuous improvement and innovation consistent with this mission, expected outcomes, and strategies. [MISSION, IMPACT, AND INNOVATION]	Uczelnia prezentuje zrozumiałą i wyrazistą misję, oczekiwane rezultaty oraz strategię określającą, w jaki sposób zostaną one osiągnięte. Uczelnia ma historię osiągnięć i wprowadzonych ulepszeń oraz określa przyszłe działania związane z udoskonaleniami i innowacjami, zgodnymi z deklarowaną misją, oczekiwanymi wynikami i strategiami. [MISJA, WPŁYW I INNOWACJE]
2.	The school produces high-quality intellectual contributions that are consistent with its mission, expected outcomes, and strategies and that impact the theory, practice, and teaching of business and management. [INTELLECTUAL CONTRIBUTIONS, IMPACT, AND ALIGNMENT WITH MISSION]	Uczelnia tworzy wysokiej jakości, zgodny ze swoją misją, oczekiwanymi wynikami i strategiami, dorobek intelektualny, który ma wpływ na teorię, praktykę i nauczanie z dziedziny biznesu oraz zarządzania. [DOROBIEK INTELEKTUALNY, JEGO WPŁYW I ZGODNOŚĆ Z MISJĄ]
3.	The school has financial strategies to provide resources appropriate to, and sufficient for, achieving its mission and action items. [FINANCIAL STRATEGIES AND ALLOCATION OF RESOURCES]	Uczelnia ma określone strategię finansowe, zapewniające jej odpowiednie i wystarczające zasoby do realizacji swojej misji [STRATEGIE FINANSOWE ORAZ ALOKACJA ZASOBÓW]
	Participants – Students, Faculty, and Professional Staff	Uczestnicy – studenci [i doktoranci], pracownicy akademicki i nieakademicki
4.	Policies and procedures for student admissions, as well as those that ensure academic progression toward degree completion, and supporting career development, are clear, effective, consistently applied, and aligned with the school's mission, expected outcomes, and strategies. [STUDENT ADMISSIONS, PROGRESSION, AND CAREER DEVELOPMENT]	Uczelnia konsekwentnie stosuje jasne i skuteczne zasady i procedury, zgodne ze swoją misją, oczekiwanymi wynikami i strategiami, które dotyczą: rekrutacji studentów, a także działań, które mają zapewniać postępy w nauce i ukończenie studiów. [REKRUTACJA, POSTĘPY W NAUCE I ROZWÓJ KARIERY]
5.	The school maintains and deploys a faculty sufficient to ensure quality outcomes across the range of degree programs it offers and to achieve other components of its mission. Students in all programs, disciplines, locations, and delivery modes have the opportunity to receive instruction from appropriately qualified faculty. [FACULTY SUFFICIENCY AND DEPLOYMENT]	Uczelnia zatrudnia i utrzymuje odpowiednią kadre akademicką w celu zapewnienia wysokiej jakości wyników w zakresie oferowanych programów studiów oraz wypełnienia pozostałych elementów swojej misji. Studenci wszystkich programów, każdej z dyscyplin, z różnych lokalizacji i trybów nauczania mają możliwość kształcenia się u odpowiednio wykwalifikowanej kadry. [ODPOWIEDNIO WYKWALIFIKOWANA KADRA AKADEMICKA]

Nr	Wersja oryginalna w języku angielskim	Wersja w języku polskim
6.	The school has well-documented and well-communicated processes to manage and support faculty members over the progression of their careers that are consistent with the school's mission, expected outcomes, and strategies. [FACULTY MANAGEMENT AND SUPPORT]	Uczelnia ma dobrze udokumentowane procedury i odpowiednio o nich informuje swoich pracowników akademickich, dzięki czemu może sprawnie zarządzać pracownikami i umożliwia im rozwój kariery, co jest zgodne z misją szkoły, oczekiwanymi wynikami i strategiami. [KADRY AKADEMICKIE – ZARZĄDZANIE I WSPARCIE]
7.	The school maintains and deploys professional staff and/or services sufficient to ensure quality outcomes across the range of degree programs it offers and to achieve other components of its mission. [PROFESIONAL STAFF SUFFICIENCY AND DEPLOYMENT]	Uczelnia utrzymuje i dba o rozwój profesjonalnego personelu i/lub fachowych usług, które są wystarczające do zapewnienia obsługi wysokiej jakości oferowanych przez nią programów studiów oraz do wypełnienia pozostałych elementów swojej misji. [PROFESJONALNA KADRA ADMINISTRACYJNA]
	Learning and Teaching	Uczenie się i kształcenie
8.	The school uses well-documented, systematic processes for determining and revising degree program learning goals; designing, delivering, and improving degree program curricula to achieve learning goals; and demonstrating that degree program learning goals have been met. [CURRICULA MANAGEMENT AND ASSURANCE OF LEARNING*]	Uczelnia stosuje dobrze udokumentowane, systematyczne procesy do określania i rewizji celów nauczania programu studiów; projektuje, prowadzi i doskonali programy studiów, aby osiągnąć cele edukacyjne; potwierdza, że cele edukacyjne programu studiów zostały osiągnięte. [ZARZĄDZANIE PROGRAMAMI STUDIÓW I ZAPEWNIENIE OSIĄGANIA CELÓW UCZENIA SIĘ*]
9.	Curriculum content is appropriate to general expectations for the degree program type and learning goals. [CURRICULUM CONTENT]	Treść programu nauczania odpowiada ogólnym oczekiwaniom osób uczących się, dotyczącym rodzajów studiów i celów uczenia się. [TREŚĆ PROGRAMU NAUCZANIA]
10.	Curricula facilitate student-faculty and student-student interactions appropriate to the program type and achievement of learning goals. [STUDENT-FACULTY INTERACTIONS]	Programy nauczania ułatwiają interakcje student-nauczyciel i student–student odpowiednio do rodzaju programu i zakładanych celów uczenia się. [RELACJE STUDENT–NAUCZYCIEL]
11.	Degree program structure and design, including the normal time-to-degree, are appropriate to the level of the degree program and ensure achievement of high-quality learning outcomes. Programs resulting in the same degree credential are structured and designed to ensure equivalence. [DEGREE PROGRAM EDUCATIONAL LEVEL, STRUCTURE, AND EQUIVALENCE]	Struktury programów studiów, w tym wymagany czas do uzyskania dyplomu, są odpowiednie do poziomu programu studiów i zapewniają osiągnięcie wysokiej jakości efektów uczenia się. Programy kończące się uzyskaniem tego samego dyplomu są skonstruowane w sposób zapewniający ich równoważność. [POZIOM, STRUKTURA I RÓWNOWAŻNOŚĆ PROGRAMÓW STUDIÓW]
12.	The school has policies and processes to enhance the teaching effectiveness of faculty and professional staff involved with teaching across the range of its educational programs and delivery modes. [TEACHING EFFECTIVENESS]	Uczelnia ma określone zasady i procedury, służące zwiększaniu efektywności nauczania prowadzonego przez kadrę zaangażowaną w kształcenie w ramach różnych programów i form studiów. [EFEKTYWNOŚĆ KSZTAŁCENIA]
	Academic and Professional Engagement	Zaangażowanie akademickie i zawodowe
13.	Curricula facilitate student academic and professional engagement appropriate to the degree program type and learning goals. [STUDENT ACADEMIC AND PROFESSIONAL ENGAGEMENT]	Programy nauczania ułatwiają studentom zaangażowanie się w życie akademickie i aktywność zawodową, stosownie do rodzaju programu studiów i celów uczenia się. [ZAANGAŻOWANIE STUDENTÓW]

Nr	Wersja oryginalna w języku angielskim	Wersja w języku polskim
14.	If applicable, executive education** (activities not leading to a degree) complements teaching and learning in degree programs and intellectual contributions. The school has appropriate processes to ensure high quality in meeting client expectations and continuous improvement in executive education programs. [EXECUTIVE EDUCATION]	W stosownych przypadkach kształcenie podyplomowe** (i inne formy kształcenia nieprowadzące do uzyskania kwalifikacji pełnej) uzupełnia kształcenie w ramach programów studiów oraz dorobek intelektualny. Uczelnia ma określone procedury zapewniające wysoką jakość oferowanych usług oraz stałe doskonalenie programów kształcenia podyplomowego. [EDUKACJA PODYPLOMOWA]
15.	The school maintains and strategically deploys participating and supporting faculty who collectively and individually demonstrate significant academic and professional engagement that sustains the intellectual capital necessary to support high-quality outcomes consistent with the school's mission and strategies. [FACULTY QUALIFICATIONS AND ENGAGEMENT]	Uczelnia zatrudnia i utrzymuje wykwalifikowanych pracowników, którzy wspólnie i indywidualnie są w istotny sposób zaangażowani w życie akademickie i zawodowe, prezentują kapitał intelektualny niezbędny do osiągania wysokiej jakości wyników zgodnych z misją i strategiami szkoły. [KWALIFIKACJE I ZAANGAŻOWANIE KADR]

* Wg AACSB *Assurance of learning* odnosi się do procesów wykazujących, że studenci osiągnęli efekty uczenia się oczekiwane w programach studiów, które realizują. Jest to zatem proces szerszy niż samo osiąganie efektów uczenia się w rozumieniu europejskim, np. na poziomie dokumentów EHEA.

** *Executive education* w rozumieniu AACSB obejmuje działania edukacyjne, które nie prowadzą do uzyskania tytułu zawodowego lub stopnia naukowego, ale mają „cele edukacyjne na poziomie zgodnym z wyższym wykształceniem w zakresie zarządzania” (AACSB, 2018, 41).

Źródło: AACSB, 2018, s. 15–52, tłum. J. Lewicki.

Akredytacja AACSB jako proces zewnętrznego zapewniania jakości składa się z kilku etapów. Pierwszym jest formalne członkostwo uczelni w AACSB. Na początku starań o uzyskanie akredytacji uczelnia (lub jej jednostka prowadząca kształcenie biznesowe) po samodzielnym sprawdzeniu w oparciu o zestaw kryteriów AACSB, czy może być poddana tej procedurze, składa do Initial Accreditation Committee (IAC) albo – w przypadku akredytacji w obszarze rachunkowości – do Accounting Accreditation Committee (AAC) wstępny raport samooceny (initial self-evaluation report, iSER), który podlega ocenie przez tę komisję (IAC albo AAC). Następnie, gdy iSER zostanie przyjęty, uczelnia składa raport z postępów i finalny raport samooceny (self-evaluation report, SER). Dopiero po tej fazie możliwe jest rozpoczęcie przygotowań do wizytacji zespołu oceniającego. Na poszczególnych etapach uczelnia korzysta z pomocy doradcy AACSB, który nie może uczestniczyć w procesie oceny. Zespół oceniający przygotowuje rekomendacje dla kierownictwa (board of directors) AACSB, które zatwierdza ocenę (<https://www.aacsb.edu/accreditation/journey/process-overview>).

Tabela 17. Ogólne podsumowanie zakresu objętego standardami AACSB i wstępne zalecenia dotyczące ZZJ i działalności PZZJ

zakres obejmowany przez system	- wewnętrzne systemy i procesy - cała organizacja
procedury realizacji	- pośrednio poprzez procedury organizacji (uczelni) - bezpośrednio poprzez członkostwo w AACSB i proces akredytacji – samoocenę i zewnętrzną ocenę ekspercką (obejmującą wizytację <i>in situ</i>) przy udziale doradcy-mentora

zalecenia dla systemu ZZJ i działalności PZZJ

koncentracja na:

- zgodności z misją ocenianej organizacji
- pozyskiwaniu, wykorzystaniu i analizowaniu wiedzy
- samoocenie i eksperckiej ocenie zewnętrznej zasobów i procesów w uczelni
- transparentności
- podmiotowości pracowników i studentów
- wdrażaniu mechanizmów organizacyjnego uczenia się (myśleniu systemowym).

Źródło: opracowanie własne.

3.3. Impact Rankings

Impact Rankings – „rankingi wpływu” – to grupa rankingów, które oceniają uczelnie pod kątem celów zrównoważonego rozwoju (Sustainable Development Goals, SDGs) przyjętych przez Organizację Narodów Zjednoczonych. Organizowane są przez „The Times Higher Education” – tygodnik, który prowadzi od lat światowy ranking szkół wyższych, zaliczany do grupy najbardziej prestiżowych rankingów, obok rankingu QS czy tzw. szanghajskiego.

W 2015 r. ONZ przyjęła 17 celów zrównoważonego rozwoju, które wskazują na najważniejsze działania, które mają zostać podjęte przez wszystkie kraje w ramach globalnego partnerstwa. Cele (goals) rozpisane są na 169 zadań (targets), które mają zostać osiągnięte przez świat do 2030 roku (<https://sdgs.un.org/goals>, oficjalne tłum. za: <https://www.gov.pl/web/klimat/cele-zrownowazonego-rozwoju-sdgs>). Ustalono, że należy:

- Cel 1. Wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego formach na całym świecie.
- Cel 2. Wyeliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i lepsze odżywianie oraz promować zrównoważone rolnictwo.
- Cel 3. Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt.
- Cel 4. Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie.
- Cel 5. Osiągnąć równość płci oraz wzmocnić pozycję kobiet i dziewcząt.
- Cel 6. Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi.
- Cel 7. Zapewnić wszystkim dostęp do stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie.
- Cel 8. Promować stabilny, zrównoważony i inkluzywny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi.

- Cel 9. Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność.
- Cel 10. Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami.
- Cel 11. Uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu.
- Cel 12. Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji.
- Cel 13. Podjąć pilne działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom.
- Cel 14. Chronić oceany, morza i zasoby morskie oraz wykorzystywać je w sposób zrównoważony.
- Cel 15. Chronić, przywrócić oraz promować zrównoważone użytkowanie ekosystemów lądowych, zrównoważone gospodarowanie lasami, zwalczać pustynnienie, powstrzymać i odwracać proces degradacji gleby oraz powstrzymać utratę różnorodności biologicznej.
- Cel 16. Promować pokojowe i inkluzywne społeczeństwa, zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru sprawiedliwości oraz budować na wszystkich szczeblach skuteczne i odpowiedzialne instytucje, sprzyjające włączeniu społecznemu.
- Cel 17. Wzmocnić środki wdrażania i ożywić globalne partnerstwo na rzecz zrównoważonego rozwoju.

Edukacja i nauka stanowią ważny element realizacji SDGs. Poszczególne cele są uwzględniane w strategiach wielu instytucji, także szkół wyższych.

The Impact Rankings opierają się na danych przekazywanych przez uczelnie, dotyczących poszczególnych celów – SDGs. Do każdego celu określono szereg wskaźników szczegółowych, które są używane do oceny wyników uczelni w tym obszarze. Każda uczelnia, która dostarcza dane na temat celu 17 i co najmniej trzech innych, jest uwzględniona w ogólnym rankingu wpływu (cel 17 ma wagę 22% procent, a pozostałe cele – po 26%) (<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/impact-rankings-2021-methodology>).

Metodologia oceny celu 17 obejmuje (szerzej por.: <https://www.timeshighereducation.com/impact-rankings-2021-partnerships-goals-sdg-17-methodology>):

- badania naukowe na rzecz celów, prowadzone we współpracy z instytucjami z kraju o niskim lub średnim dochodzie; publikacje dotyczące tematów objętych SDGs;
- relacje wspierające cele zrównoważonego rozwoju, m.in. współpracę z organizacjami pozarządowymi (NGOs), udział w dialogu z władzami i NGOs etc.;

- raporty publikowane przez uczelnie, dotyczące wyników działań uczelni związanych z każdym z 17 SDGs;
- edukację związaną z tematyką celów zrównoważonego rozwoju, obejmującą m.in. zaangażowanie w kształcenie dotyczące SDGs, uwzględnione w niektórych lub we wszystkich programach kształcenia.

Z kolei metodologia oceny celu 4: edukacja obejmuje: (szerzej por.: <https://www.timeshighereducation.com/impact-rankings-2021-quality-education-sdg-4-methodology>):

- udział badań nad wczesnymi latami kształcenia i uczeniem się przez całe życie (w ogólnej działalności badawczej instytucji),
- odsetek absolwentów z kwalifikacjami nauczycielskimi,
- wskaźniki uczenia się przez całe życie, w tym:
 - dostęp do zasobów edukacyjnych dla osób nieuczących się na uczelni,
 - wydarzenia otwarte dla szerokiej publiczności (np. wykłady otwarte),
 - wydarzenia edukacyjne, które zapewniają szkolenie zawodowe dla osób niestudiujących,
 - działania edukacyjne w społeczności lokalnej, w tym w szkołach,
 - politykę zapewniającą, że te działania są otwarte dla wszystkich.
- odsetek osób studiujących w pierwszym pokoleniu.

„Rankingi wpływu” nie są typowym mechanizmem zapewniania jakości kształcenia. Natomiast nie tylko zwracają uwagę na cele zrównoważonego rozwoju, ale także promują działania otwarte na otoczenie uczelni, powiązania z innymi formami kształcenia i uczenia się. Działania takie wymagają gromadzenia danych i skutecznego nimi zarządzania. Systematyczne zbieranie informacji o potencjalnie szerokim zakresie, na potrzeby różnych zastosowań, w tym prowadzenia ocen, jest jednym z podejść do ewaluacji „skoncentrowanej na użyteczności”. Kluczowe znaczenie w niej ma użyteczność ewaluacji dla poszczególnych interesariuszy (por. M.Q. Patton, 2000, s. 426 i nast.). W tym przypadku interesariuszem staje się społeczeństwo. Natomiast o rosnącej roli szeroko rozumianej edukacji dla zrównoważonego rozwoju najlepiej świadczy choćby upowszechnienie idei społecznej odpowiedzialności uczelni (np. <https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/grupa-robocza-ds-spoecznej-odpowiedzialnosci-uczelni> 19.07.2021).

Tabela 18. Ogólne podsumowanie zakresu objętego przez The Impact Rankings i wstępne zalecenia dotyczące ZZJ i działalności PZZJ

zakres obejmowany przez system	cała organizacja
procedury realizacji	pośrednio poprzez procedury w organizacji (uczelni)
zalecenia dla systemu ZZJ i działalności PZZJ	koncentracja na: ▪ pozyskiwaniu, wykorzystaniu i analizowaniu wiedzy transparentności ▪ na zrównoważonym rozwoju.

Źródło: opracowanie własne.

4. Wnioski końcowe

Za normą ISO 9001:

Definiując system zarządzania jakością, można stwierdzić, iż jest on podsystemem zarządzania organizacją. Do jego głównych zadań należy identyfikacja przyczyn niezgodności w procesach oraz zapobieganie zakłóceniom i błędom w funkcjonowaniu poszczególnych dziedzin działalności. Przez niezgodność można tu rozumieć występowanie stanów odmiennych od zamierzonych (niezgodny wyrób, dokument, decyzja, niezrealizowany cel itp.). Tak szeroko zdefiniowany system obejmuje zarówno procesy bezpośrednio związane z monitorowaniem i doskonaleniem, jak i mające bezpośredni wpływ na jakość oraz efekty działania organizacji.

Przy projektowaniu systemu zarządzania jakością konieczne jest przede wszystkim zdefiniowanie produktu lub usługi oferowanej przez organizację, a następnie, w odniesieniu do procesu zarządzania, przyjęcie mierników rezultatu tego produktu, tak aby możliwe było określenie niezgodności pomiędzy stanem bieżącym a stanem oczekiwanym.

Zapewnianie jakości (quality assurance), bez względu na formę i poziom działania, odnosi się do odpowiedzialności poszczególnych osób w instytucji za właściwy poziom ich działania i dbanie o utrzymanie jakości. Wymaga to zarówno zrozumienia i akceptacji stawianych celów oraz poczucia wpływu na proces, jak i odpowiednich mechanizmów i procedur (Frazer, 1994). Tym samym wszelkie zewnętrzne systemy zapewniania jakości powinny mieć charakter podobny do audytu, czyli uporządkowanej oceny, która ma pomóc instytucji osiągnąć zakładane cele, np. poprzez doradztwo.

Analiza wybranych rozwiązań dotyczących zarządzania jakością w różnych obszarach wskazuje na kilka kluczowych elementów systemowych, przedstawionych w tabeli 19. Zawarte w niej podobieństwa rozwiązań wynikają z faktu, że wszelkie systemy zarządzania jakością oparte są na filozofii TQM, która została zoperacjonalizowana w postaci rozwiązań ISO 9001. Tym samym ISO 9001 stanowi fundament dla wszelkich koncepcji czy narzędzi zapewniających jakość.

Wszystkie koncepcje z zakresu zarządzania jakością akcentują również czynnik ludzki z prostej przyczyny – organizacje tworzą ludzie. Stąd jakość też jest tworzona przez ludzi. W szczególności w przypadku branż opartych na wiedzy, takich jak szkolnictwo wyższe, „jakość pracowników” przekłada się na jakość organizacji. Stąd tak istotne jest korzystanie z kapitału ludzkiego w maksymalnym możliwym zakresie, gdyż zaangażowanie pracowników zapewnia dobre zarządzanie organizacją.

Tabela 19. Matryca wykorzystanych koncepcji

UWZGLĘDNIENIE W MECHANIZMACH SYSTEMOWYCH POSZCZGÓLNYCH ELEMENTÓW								
	upodmiotowienie pracowników	pozyskiwanie, wykorzystanie i analizowanie wiedzy	transparentność	przyczynowość i skuteczność realizowanych działań na wszystkich poziomach organizacji	wdrażanie mechanizmów organizacyjnego uczenia się (myślenia systemowego)	małe zmiany przekładające się na istotne rezultaty	zrównoważony rozwój	samoocena
TQM	X	X	X	X	X			
ISO 9001	X	X	X	X	X			
LEAN	X	X	X	X	X	X		
EFQM	X	X	X	X			X	
BSC	X		X	X	X			
M-F MODEL	X	X	X	X	X			X
SCANDIA	X	X	X	X	X			
ESG	X	X	X	X	X			X
AACSB	X	X	X	X	X			X
IMPACT RANKINGS		X	X	X			X	

Źródło: opracowanie własne.

W działalności edukacyjnej – ze względu na jej charakter i cele – zapewnianie jakości stanowi szczególnie istotny obszar. Przez lata skupiano się na podejściu programowym, czyli na tym, co jest nauczane, a zwrot ku efektom uczenia się (temu, co osoba ucząca się powinna osiągnąć) stworzył nową szansę, ale i wyzwania.

Warto zauważyć, że ocena jakości kształcenia wyższego w krajach Europy Zachodniej stała się ważnym elementem dyskusji o szkolnictwie wyższym już w latach 80. XX w., kiedy w kilku krajach zaczęto tworzyć lub rozwijać współczesne zewnętrzne systemy zapewniania (oceny) jakości kształcenia. Jeszcze przed powstaniem ESG wskazać można było na pięć uniwersalnych i wspólnych elementów, występujących w różnych modelach ewaluacji (assessment) jakości w szkolnictwie wyższym:

1. Istnienie podmiotu (lub podmiotów) zarządzającego systemem zapewniania jakości, który działa niezależnie od polityki rządu.
2. System zapewniania jakości bazujący przede wszystkim na samoocenie.
3. Mechanizm oceny zewnętrznej, korzystający z oceny eksperckiej (peer review), przeprowadzanej przez zewnętrznych, bezstronnych ekspertów, także korzystających z wizytacji na miejscu.

4. Zespół oceniający, przedstawiający wnioski, które przede wszystkim mają służyć instytucjom do podniesienia poziomu jakości kształcenia.
5. Związek między wynikami systemu oceny jakości a decyzjami rządowymi, dotyczącymi finansowania działalności szkolnictwa wyższego. Nie należy jednak ustalać bezpośredniego sztywnego związku między sprawozdaniami z oceny jakości a decyzjami o finansowaniu, gdyż może to prowadzić do „kultury zgodności” (compliance culture), której skutkiem będzie pozorowanie spełniania sformułowanych kryteriów oceny (Vught, Westerheijden, 1994, s. 365–368).

Z analizy mechanizmów zaprezentowanych systemów można przede wszystkim wysnuć następujący wniosek: nie można mówić o zewnętrznym zapewnianiu jakości (ZZJ) bez wewnętrznego zapewniania jakości, o czym zresztą wspomina art. 66 ustawy o ZSK. Niestety przepisy tej ustawy skupiają się głównie na procesach walidacyjnych (por. art. 68), a nie na całości działań i procesów wpływających na jakość, które zostały ukazane w niniejszym raporcie. Konsekwencje art. 68 ustawy o ZSK widoczne są w dokumentach i materiałach dotyczących ZSK przeznaczonych dla podmiotów zewnętrznego zapewniania jakości (PZZJ), gdzie głównie jest mowa o sprawdzaniu procesów walidacyjnych. Np. wskazuje się następujące kryteria ewaluacji zewnętrznej w ZSK (por. Dybaś-Stronkowska, Sobol, Fijałkowska i in., 2020):

1. Trafność walidacji,
2. Rzetelność walidacji,
3. Adekwatność walidacji,
4. Kadre,
5. Certyfikowanie,
6. Informowanie i obsługę kandydatów,
7. Wewnętrzny system zapewniania jakości/doskonalenie.

Jak zatem można rozwijać i doskonalić ZZJ oraz działanie samych PZZJ według analizowanych koncepcji? Wszelkie działania zarówno IC, jak i oceniającego go PZZJ powinny uwzględniać charakter IC, w tym to, czy jest wyłącznie instytucją potwierdzającą kwalifikacje, czy także szkolącą. Należy także uwzględniać charakter samej kwalifikacji, w tym stawianych celów edukacyjnych (np. sylwetka absolwenta/osoby, która uzyskała kwalifikację na podstawie przyjętych efektów uczenia się). Zarówno kształcenie, jak i walidowanie osiągnięć powinno być zorientowane na osoby uczące się (zdobywające daną kwalifikację). Mimo że – zgodnie z założeniami ZSK – poszczególne działania (kształcenie, walidacja, certyfikacja) powinny być w IC rozdzielone, to poprzez procedury WSZJ IC powinna mieć pieczę nad każdym z tych działań (także nad ich potencjalnymi powiązaniami), co z kolei byłoby oceniane przez PZZJ.

ZZJ powinno opierać się w pierwszej kolejności na samoocenie IC, a następnie – dokonywanej przez PZZJ – ocenie stopnia wypełnienia przyjętych standardów funkcjonowania WSZJ oraz weryfikacji procesów realizowanych przez IC. Każda ocena zewnętrzna powinna zawierać uzasadnienie i rekomendacje, zaś oceniana instytucja powinna mieć możliwość złożenia wyjaśnień i odwołania się od wyników.

Tabela 20. Kierunkowe rekomendacje dotyczące ZZJ i działalności PZZJ

Zidentyfikowane elementy	Rekomendacje kierunkowe
upodmiotowienie uczestników procesów	▪ udział pracowników IC w procesie samooceny oraz ZZJ ▪ uwzględnianie opinii kandydatów przystępujących do walidacji w procesach WSZJ oraz ZZJ ▪ pośredni udział osób uczących się w ocenie jakości: zarówno wtedy, gdy IC jest również instytucją szkolącą w zakresie efektów uczenia się wymaganych dla danej kwalifikacji, jak i wtedy, gdy szkolenie odbywa się poza nią ▪ rozumienie przez pracowników swoich zadań w PZZJ ▪ udział pracowników w dyskusji nad celami, zadaniami i procesami PZZJ
pozyskiwanie, wykorzystanie i analizowanie wiedzy	▪ uwzględnianie w ocenie jakości wszelkich wiarygodnych danych, a także uwzględnianie innych ocen dotyczących działania IC bądź innych instytucji biorących udział w organizowaniu kształcenia prowadzącego do uzyskania danej kwalifikacji ▪ monitorowanie procesów, a nie tylko efektów końcowych
transparentność	▪ dostępność procedur IC oraz PZZJ dla kandydatów ▪ publiczny dostęp do głównych elementów raportów samooceny IC i raportów PZZJ
Przyczynowość i skutkowość realizowanych działań na wszystkich poziomach organizacji	▪ podejście procesowe ▪ PZZJ dysponują mapami procesów ▪ pracownicy rozumieją swoje zadania i role zgodnie z mapami procesów ▪ mapy procesów są aktualizowane co najmniej raz na pół roku, na podstawie przeprowadzonego dialogu z pracownikami
wdrażanie mechanizmów organizacyjnego uczenia się (myślenia systemowego)	▪ zewnętrzne zapewnianie jakości uwzględnia projektowanie kwalifikacji ZSK ▪ PZZJ powinien okresowo dokonywać samooceny w dialogu z pracownikami i IC ▪ PZZJ powinien monitorować skuteczność swoich działań w zakresie ZZJ, np. zbierać dane dotyczące zaproponowanych zmian dla IC ▪ PZZJ powinien posiadać kompetentne zasoby kadrowe, umożliwiające analizę systemową ZZJ, w tym również proponować narzędzia doskonalące same kwalifikacje ZSK
małe zmiany przekładające się na istotne rezultaty	▪ PZZJ powinien nie tylko oceniać wypełnienie wymaganych od IC kryteriów, ale także np. wskazywać na inne możliwe działania mogące usprawnić procesy w IC etc. ▪ PZZJ powinien dostarczać szczegółowych rekomendacji dotyczących zmian
zrównoważony rozwój	▪ uwzględnianie m.in. potrzeb społecznych, rynku pracy etc. ▪ promowanie działań w duchu i na rzecz zrównoważonego rozwoju
samoocena	▪ punktem wyjścia do oceny przez PZZJ powinien być raport samooceny IC ▪ ocena prowadzona przez PZZJ powinna wychodzić od oceny działania WSZJ IC

Źródło: opracowanie własne.

Rozwiązania ZSK umożliwiają sprawdzanie kompetencji nabytych w drodze uczenia się, w tym w wyniku uczestnictwa w różnych formach kształcenia i szkolenia. Warto zatem rozważyć odniesie się w przypadku WSZJ, ZZJ oraz działań PZZJ do

standardów ESG. Uniwersalny charakter tych standardów umożliwia zastosowanie ich do oceny jakości działań prowadzonych w ramach ZSK. Byłoby to pożądane zwłaszcza w kontekście ulepszania takich rozwiązań jak *microcredentials*, czy uznawanie w szkolnictwie wyższym osiągnięć spoza akademii (recognition of prior learning, RPL). Standardy ESG – choć stworzone z myślą o autonomicznym szkolnictwie wyższym – mogą zostać w łatwy sposób dostosowane do wielu obszarów edukacji pozaformalnej. Interoperacyjność różnych systemów edukacji oraz budowanie wzajemnego zaufania (przede wszystkim poprzez transparentność procesów) stanowią bardzo ważny element polityki na rzecz uczenia się przez całe życie. Ramy kwalifikacji, oparte na efektach uczenia się, są bardzo istotne w realizacji tej polityki, i aby były użyteczne – niezbędne są porównywalne między sobą systemy zapewniające jakość.

Ustawa o ZSK rozdziela kształcenie i walidację. Umożliwia walidowanie osiągnięć uczenia się nieformalnego. Instytucje kształcące również powinny być zachęcane do wdrażania pewnych standardów. Poszczególne podmioty nadające kwalifikacje mogą w przyszłości, np. we współpracy z IC i PZZJ, wprowadzić rodzaj dodatkowej akredytacji dla instytucji kształcących, które funkcjonują zgodnie z wymogami WSZJ. Dlatego w tabeli 21, w jej pierwszej części, uwzględnione są także instytucje kształcące. Proponowane standardy nie są sprzeczne z *Kryteriami ewaluacji zewnętrznej w ZSK* (por. wyżej) ani z wymaganiami ustawowymi dla PZZJ (art. 53 ustawy o ZSK).

Tabela 21. Przykładowe propozycje standardów

Standard		Przykład realizacji
Wymagania dla instytucji certyfikujących i walidujących, a także zalecenia dla instytucji kształcących		
1.	Instytucje certyfikujące, walidujące i kształcące stosują politykę jakości, adekwatną do wykonywanych zadań i uwzględniającą wymogi stawiane przez ZSK.	IC ma opisany WSZJ, który obejmuje walidację danej kwalifikacji (zgodne z zasadami ZSK), a także monitoruje procesy pomocnicze.
2.	Instytucje kształcące mają określone procesy tworzenia i realizowania kształcenia, a programy kształcenia są adekwatne do kwalifikacji oraz potrzeb osób uczących się.	Instytucja kształcąca, uwzględniając opis danej kwalifikacji, może opracować dwie wersje programu kształcenia (szkolenia) dla kandydatów o różnym doświadczeniu.
3.	Instytucje certyfikujące, walidujące i kształcące podczas projektowania oraz monitorowania procesów uwzględniają opinie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.	Instytucja prowadząca walidację, projektując jej przebieg, uwzględnia opinie interesariuszy (w tym osób uczących się, przedstawicieli instytucji kształcących, osób prowadzących walidację, przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego etc.) adekwatnie do charakteru kwalifikacji. W zależności od charakteru kwalifikacji brane są pod uwagę opinie różnych interesariuszy (choć po części też w różnym stopniu, gdyż są to różni interesariusze, zwłaszcza zewnętrznymi). Instytucja kształcąca monitoruje wymagania walidacyjne oraz osiągnięcia swoich absolwentów podczas walidacji i dostosowuje treści programowe lub formy kształcenia.

Standard		Przykład realizacji
4.	Kształcenie oraz walidacja są zorientowane na osoby uczące się i przystępujące do walidacji.	W kształceniu prowadzona jest ocena formatywna, zawierająca informację zwrotną do osoby uczącej się. W walidacji stosuje się różne metody weryfikacji, adekwatne do efektów uczenia się, ale także do sytuacji osoby uczącej się (np. inne jest podejście do kandydatów z dużym doświadczeniem praktycznym, a inne do osób bez doświadczenia praktycznego, ale po ukończonym kształceniu w danej dziedzinie).
5.	Certyfikacja, walidacja i kształcenie prowadzone są przez profesjonalne kadry.	Podmioty prowadzące poszczególne działania mają jasno opisane wymagania dla poszczególnych stanowisk i przestrzegają ich przy doborze kadr do poszczególnych zadań. Osoby zaangażowane w te działania są odpowiednio przeszkolone.
6.	Podmioty posiadają zasoby infrastrukturalne, techniczne i finansowe odpowiednie do właściwej realizacji procesów.	Wymagania infrastrukturalne do prowadzenia walidacji są uwzględnione w procedurach walidacyjnych.
7.	Transparentność i zarządzanie informacją.	Instytucje gromadzą i analizują dane dotyczące poszczególnych procesów. Procedury są łatwo dostępne, np. na stronach instytucji. Instytucja stosuje prosty język urzędowy (zob. np. http://ppp.uni.wroc.pl/publikacje.html).
8.	Podmioty monitorują realizację procesów, dokonują okresowych weryfikacji i wdrażają konieczne zmiany.	Jeżeli IC stwierdzi nieskuteczność albo niską wiarygodność stosowanej metody weryfikacji, zmienia ją na inną, zgodnie z przyjętymi procedurami.
9.	Okresowe zewnętrzne zapewnianie jakości.	Instytucje poddają się okresowo zewnętrznej ewaluacji oraz wdrażają wnioski i zalecenia z niej wynikające.
Wymagania dotyczące ZZJ		
1.	Uwzględnienie specyfiki instytucji, kwalifikacji oraz WSZJ.	ZZJ powinno w pierwszej kolejności zweryfikować kompletność i adekwatność rozwiązań WSZJ, a następnie skuteczność tego systemu. Należy weryfikować procedury i procesy, a nie jedynie poprawność formalną i efekty końcowe.
2.	Projektowanie przez PZZJ standardów i wymagań adekwatnych do zakładanych celów.	PZZJ przy projektowaniu standardów i procedur zbiera opinie i uwagi od ekspertów (np. potencjalnych osób przeprowadzających ZZJ), ale także przedstawicieli instytucji podlegających procedurze ZZJ.

Standard		Przykład realizacji
3.	Pozyskiwanie, analizowanie i odpowiednie wykorzystanie informacji.	ZZJ powinno uwzględniać różne źródła informacji: ▪ raport samooceny; ▪ analizę dokumentacji (w tym przykłady realizacji wybranych procesów); ▪ opinie pracowników odpowiedzialnych za poszczególne procesy; ▪ opinie kandydatów przystępujących do walidacji; ▪ opinie przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego; ▪ inne oceny działania IC bądź oceny innych instytucji biorących udział w organizowaniu walidacji, które odnoszą się m.in. do certyfikatów dot. systemów jakości, wyników audytów/kontroli ze strony np. organizacji branżowych etc.
4.	Transparentność i zarządzanie informacją.	Opis procedur i standardów ZZJ jest publicznie dostępny. Raporty samooceny oraz raporty z ewaluacji są, przynajmniej w zakresie najważniejszych danych, dostępne publicznie, w szczególności dla kandydatów przystępujących do walidacji czy instytucji kształcących.
5.	Kadry.	ZZJ przeprowadzają eksperci, spełniający wymagania; odpowiednie procedury zapewniają właściwy dobór ekspertów.
6.	Raportowanie oraz informacja zwrotna.	Efektem przeprowadzenia ZZJ powinien być raport, który we wnioskach odnosi się do standardów, a obok uzasadnienia zawiera wskazówki i zalecenia dla audytowanej IC.
7.	Zapewniona jest procedura odwoławcza.	IC powinna mieć możliwość odniesienia się do raportu w określonym terminie. Ostateczny wynik przeprowadzenia ZZJ powinien uwzględniać odniesienie się ocenianej IC.
Wymagania dla PZZJ		
1.	Niezależność PZZJ.	PZZJ, oprócz spełnienia wymogów określonych w art. 53 ust. 1 pkt 3) ustawy o ZSK (nie jest instytucją certyfikującą, kwalifikacje rynkowe należące do grup kwalifikacji, o których mowa w art. 52 ust. 2), dodatkowo musi spełnić następujący warunek: nie może być w żaden sposób powiązany nie tylko z ocenianą IC, ale także z instytucjami kształcącymi pod kątem wymagań określonych dla danych kwalifikacji (np. może zaistnieć konflikt interesów pracowników PZZJ odpowiedzialnych za procesy ZZJ).
2.	Kadry.	PZZJ do procesów ZZJ zatrudnia ekspertów, spełniających uprzednio wskazane wymagania; odpowiednie procedury zapewniają właściwy dobór ekspertów. Dodatkowo PZZJ ma kadry odpowiedzialne do realizacji procesów pomocniczych, np. zapewniania dostępu do informacji. Wszystkie osoby zaangażowane w ZZJ przechodzą okresowe szkolenia (zwłaszcza przy zmianach procedur czy standardów).

Standard		Przykład realizacji
3.	Posiadanie funkcjonującego i okresowo weryfikowanego WSZJ.	Obowiązek wynikający z art. 53 ust. 1 pkt 2 ustawy o ZSK.
4.	Okresowe zewnętrzne zapewnianie jakości.	PZZJ poddaje się okresowej ewaluacji zewnętrznej, w szczególności w obszarze funkcjonowania WSZJ oraz realizacji zadań wynikających z ZZJ.
Zalecenia dotyczące poprawy funkcjonowania ZZJ w ZSK		
1.	Wspieranie instytucji działających w ramach ZSK w utrzymywaniu standardów jakości.	Prowadzenie (np. przez IBE) seminariów i szkoleń, przygotowujących instytucje do roli IC, PZZJ oraz promujących standardy jakości wśród instytucji kształcących.
2.	Gromadzenie i upowszechnianie informacji o zapewnianiu jakości.	Udostępnianie przez portal ZSK najważniejszych dokumentów dotyczących jakości (bezpośrednio lub w formie odnośników do stron instytucji). W ramach działań upowszechniających ZSK – promowanie wiedzy nt. jakości, m.in. wśród kandydatów, osób uczących się, przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego.
3.	Wypracowanie rozwiązań dotyczących prowadzenia zewnętrznej ewaluacji PZZJ	Wypracowanie procedur i kryteriów dla zewnętrznego ewaluowania PZZJ. Przykładowo wskazówki dla poszczególnych ministerstw, które definiowałyby kryteria powierzania funkcji PZZJ.

Źródło: opracowanie własne.

Jeżeli chcielibyśmy zastosować holistyczne podejście do zapewniania jakości, należałoby spojrzeć na całość prowadzonych działań dotyczących ZSK i stosowanych w systemie rozwiązań; w tym nie tylko na wszelkie procedury i metody sprawdzania umiejętności, ale także na sposoby ich nabywania. Co za tym idzie – należałoby rozpatrywać ZZJ nie tylko w odniesieniu do instytucji certyfikujących. Takie podejście stanowi istotne poszerzenie przyjętych w ustawie o ZSK założeń, nie jest ono z nimi sprzeczne, a – w opinii autorów niniejszego opracowania – wpisuje się wręcz w założenia ZSK, zdefiniowane w uzasadnieniu do ustawy o ZSK (https://kwalifikacje.gov.pl/download/Prawo_o_ZSK/Uzasadnienie_do_ustawy_o_ZSK.pdf, s. 1, dostęp 2021.07.20)⁵:

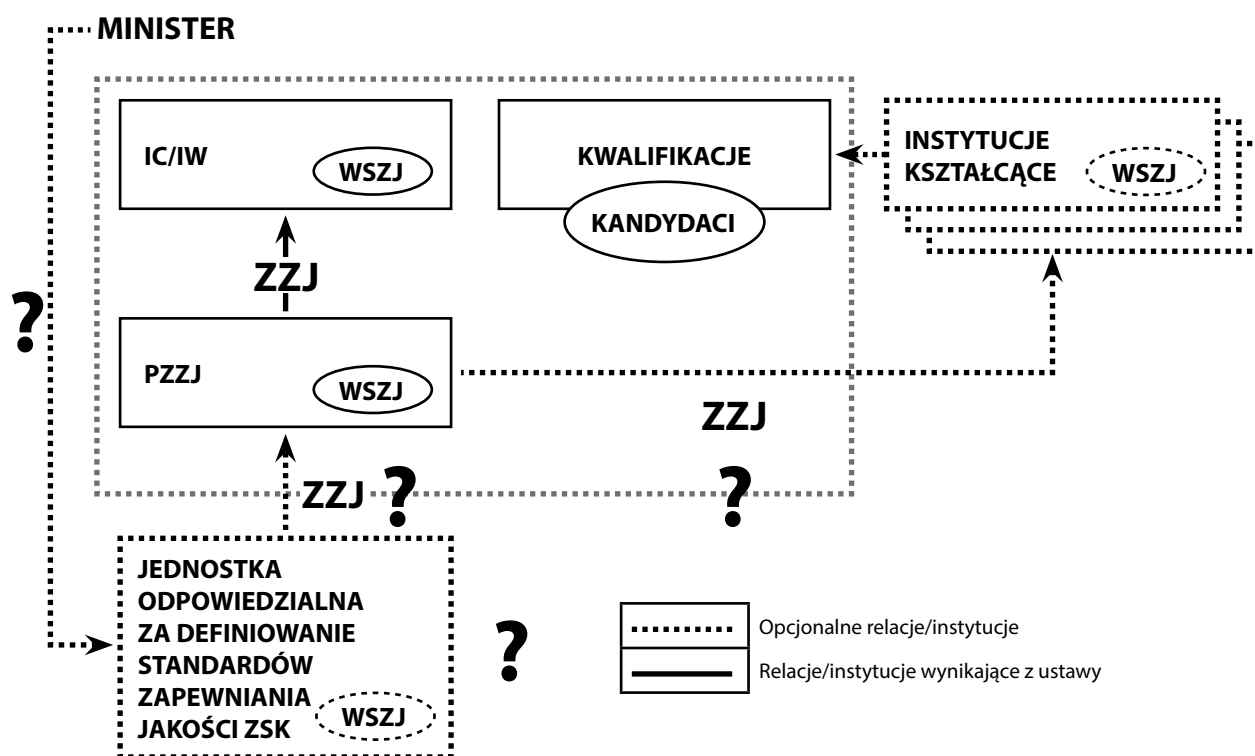
Celem ZSK jest zwiększenie dostępności oraz wyższa jakość kwalifikacji możliwych do uzyskania w Polsce, a poprzez przypisanie kwalifikacjom objętym ZSK poziomu PRK, wzajemne odniesienie tych kwalifikacji oraz odniesienie ich do Europejskiej Ramy Kwalifikacji.

Wydaje się, że stworzenie obecnie rozwiązań dla zapewniania jakości w tak rozbudowanym i wewnętrznie złożonym systemie jakim jest ZSK wymaga elastycznego podejścia do sposobów zapewniania jakości kwalifikacji oraz wdrożenia pewnych zmian w regulacjach ramowych, które powinny stanowić punkt wyjścia do opracowania wytycznych w zakresie zapewniania jakości dla poszczególnych branż (być

⁵ Jedno z głównych założeń ZSK, czyli zapewnienie możliwości potwierdzania umiejętności niezależnie od ścieżki nabycia tych umiejętności (w ramach edukacji formalnej, pozaformalnej czy nieformalnego uczenia się), nie stoi w sprzeczności z tezą o potrzebie zapewniania jakości zorganizowanego uczenia się wtedy, gdy jest ono nakierowane na przygotowanie do nabycia danej kwalifikacji włączonej do ZSK (w ramach ścieżki formalnej lub pozaformalnej).

może na poziomie ram sektorowych) czy grup kwalifikacji i instytucji wokół nich zorganizowanych.

Rysunek 7. Systemy ZZJ instytucji działających w ramach ZSK – propozycja autorska



Źródło: opracowanie własne.

Ograniczenie rozumienia jakości wyłącznie do wąskiego obszaru samej walidacji i certyfikacji może stanowić istotną przeszkodę w rozwoju ZSK – zwłaszcza na polu relacji tego systemu z edukacją formalną (głównie wyższą) oraz współpracy z niektórymi branżami o ugruntowanej kulturze jakości. Zarazem zbyt sztywne uregulowanie wymagań jakościowych jest nie tylko niepożądane, biorąc pod uwagę zróżnicowane środowisko podmiotów działających w ZSK, ale może być zupełnie nieskuteczne, np. poprzez prowokowanie działań pozornych („kultura zgodności”).

Powyższy rysunek przedstawia propozycję stworzenia jednostki odpowiedzialnej za definiowanie standardów zapewniania jakości (JODSZJ) ZSK, która stworzyłaby przewodnik po standardach, np. analogiczny do ESG (rozdział 3.1.), przeznaczony dla PZZJ, opisujący i regulujący zapewnianie jakości w ZSK. PZZJ musiałyby przechodzić regularnie audyt swoich działań na podobnej zasadzie, jak odbywa się to w przypadku komisji akredytacyjnych, wpisanych do EQAR-u. Tym samym stworzyłoby to logiczne i spójne standardy ZZJ w ZSK, przy jednoczesnym zadbanie o zachowanie różnorodności PZZJ, dedykowane różnym sektorom czy grupom kwalifikacji. Naturalnym kandydatem na JODSZJ, zdaniem autorów, jest IBE. Taką jednostkę powinien powołać minister koordynator ZSK. Oczywiście jest to tylko propozycja, która wymaga pogłębionej dyskusji. Najważniejsze jednak, zdaniem autorów, jest to, że zapewnianie jakości wymaga utworzenia jednostki nadrzędnej, która centralnie nadzorowałaby ten proces.

5. Prezentacja ekspertyzy: pytania i odpowiedzi

Autorzy przedstawili pracownikom Instytutu Badań Edukacyjnych główne treści swojej ekspertyzy podczas seminarium wewnętrznego (8.09.2021). Poniżej zaprezentowano pytania słuchaczy oraz odpowiedzi autorów.

Czy któryś ze wskazanych systemów zapewniania jakości, funkcjonujących poza edukacją formalną, można wskazać jako odpowiedni dla ZSK? (...) Nasi interesariusze często mówią o znanych im systemach i sugerują takie rozwiązanie. Jakie byłyby szanse i zagrożenia tego rozwiązania?

Rekomendujemy oparcie się na rozwiązaniach europejskich, wypracowanych dla szkolnictwa wyższego, a więc na Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Jednocześnie chcemy podkreślić, że żadne rozwiązania odgórne nie zapewnią jakości bez działań oddolnych, tzn. rzeczywistego zaangażowania podmiotu świadczącego określoną usługę. Rozwiązania odgórne powinny regulować obszar związany z zapewnianiem jakości. Powinien też być jasno zdefiniowany adresat tych rozwiązań, a ich celem powinno być wspieranie wewnętrznych systemów zarządzania jakością.

Czy zapewnianie jakości w ZSK powinno dotyczyć całej organizacji, czy skupiać się jedynie na procesach walidacji?

Zapewnianie jakości powinno dotyczyć całej organizacji. Pochodną sprawnego systemu zarządzania jakością na poziomie organizacyjnym jest sprawne zarządzanie poszczególnymi procesami, w tym walidacją.

Jak powinna wyglądać ewaluacja narzędzi walidacji w odniesieniu do wszystkich IC, które mają uprawnienia do walidacji danej kwalifikacji? Czy zasadne/potrzebne jest tworzenie wspólnych baz danych, wymiana informacji, czy PZZJ powinien zapewniać jakość „dla kwalifikacji” (1) czy „dla IC” (2)? Jeśli 1 – jak to zorganizować? Tabela rekomendacji nie daje jednoznacznej odpowiedzi.

Rekomendujemy – jako pierwszy krok – wypracowanie standardów i wskazówek dla IC i PZZJ, analogicznie jak ma to miejsce w ESG dla uczelni i komisji akredytacyjnych. Dokument ten powinien być tworzony w ścisłym dialogu z IC i PZZJ i powinien m.in. odpowiadać na powyższe pytanie.

Czy PZZJ powinien wyznaczać standardy prowadzenia walidacji danej kwalifikacji, które powinny funkcjonować we wszystkich IC?

PZZJ powinny być zaangażowane w tworzenie standardów i wskazówek, do których powinny się stosować wszystkie IC. Jednakże odpowiedzialny za cały system zapewniania jakości powinien być podmiot reprezentujący państwo – „jednostka odpowiedzialna za definiowanie standardów zapewniania jakości ZSK”. Proponujemy, aby tę funkcję pełniło IBE bądź jednostka stworzona specjalnie do tego zadania.

Jak autorzy ekspertyzy rozumieją rekomendację: aby ZZJ odnosiło się także do opisywania kwalifikacji? Czy PZZJ powinny uczestniczyć w projektowaniu kwalifikacji ramię w ramię z podmiotem zgłaszającym, czy w istotny sposób przyczyniać się do doskonalenia opisu kwalifikacji kwalifikacji na etapie procedowania wniosku przez ministra właściwego?

PZZJ powinno prowadzić analizy dotyczące kwalifikacji, dzięki czemu IC mogłyby doskonalic zarówno walidację, jak i same kwalifikacje. PZZJ powinno być naturalnym miejscem, gdzie się odbywa dyskusja na temat kwalifikacji, jednakże bezpośrednio za projektowanie kwalifikacji powinny być odpowiedzialne IC.

Czy, zdaniem autorów ekspertyzy, obowiązująca procedura wyłaniania PZZJ-ów jest właściwa? Czy przyjęte kryteria wyboru są wystarczające do monitorowania jakości nadawania kwalifikacji – zarówno w odniesieniu do procesów, jak i zagadnień stricte branżowych?

Temat ten nie był przedmiotem ekspertyzy. Zdaniem autorów wymaga on przeprowadzenia badań i analiz. Wnioski z tych badań i analiz mogłyby zostać zebrane w dokumencie zawierającym standardy i wskazówki dla IC i PZZJ. Rekomendujemy, aby za tego typu analizy odpowiadała „jednostka odpowiedzialna za definiowanie standardów zapewniania jakości ZSK”.

Czy, zdaniem autorów ekspertyzy, zasadne jest powołanie odrębnej instytucji – PZZJ-u zapewniającego jakość nadawania wszystkich funkcjonujących kwalifikacji rynkowych?

Rekomendujemy powołanie „jednostki odpowiedzialnej za definiowanie standardów zapewniania jakości ZSK”, której celem byłoby ustandaryzowanie działalności PZZJ-ów oraz prowadzenie dyskusji na temat doskonalenia rozwiązań stosowanych w ZSK, a więc też doskonalenia działalności PZZJ-ów oraz instytucji certyfikujących. Zatem nie ma być to PZZJ odpowiedzialny bezpośrednio za wszystkie kwalifikacje rynkowe.

Czy, w opinii autorów ekspertyzy, zapewnianie jakości kwalifikacji rynkowych jest wystarczająco umocowane w aktach prawnych, np. w odniesieniu do uprawnień PZZJ-ów i ministrów właściwych?

Temat ten nie był przedmiotem ekspertyzy. Zarządzanie jakością, w tym również zapewnianie jakości, wymaga zaangażowania podmiotów, które bezpośrednio odpowiadają za poszczególne procesy. W naszym raporcie wskazujemy, że oddórne regulacje nie umożliwią osiągnięcia wysokiej jakości działań instytucji funkcjonujących w ZSK – samo wprowadzenie szerokich regulacji może prowadzić do odpowiedniej kontroli, gdzie zarządzanie jakością nie jest opierane na procesach kontrolnych, gdyż jakość ma również charakter oddolny – np. doskonalenie jakości wymaga przestrzeni do popełniania błędów, gdzie procedury kontrolne błędy wykluczają. Nie rekomendujemy więc „przeregulowania” procesu zapewniania jakości ZSK, tylko proponujemy stworzenie mechanizmów opartych na zaangażowaniu podmiotów bezpośrednio zainteresowanych jak najwyższą jakością w ZSK.

Literatura

AACSB (2013). *Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation*, Revised: July 1, 2018.

AACSB (2018). *Assurance of Learning Seminar*, 20–21 November. France.

Brdulak, J.J. (2005). Zbilansowana karta wyników. *Personel i Zarządzanie*, 12.

Dybaś-Stronkowska, M., Sobol, E., Fijałkowska, B., Hernik, K., Szymborski, P., ITeE. (2020). *Kryteria ewaluacji zewnętrznej w ZSK*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych [materiał niepublikowany].

EFQM (2021). *Kryteria EFQM*. Pobrano z <http://www.efqm.pl/kryteria.html> [dostęp: 4.07.2021].

Encyklopedia Zarządzania (2020). *Lean Management*. Pobrano z https://mfiles.pl/pl/index.php/Lean_management [dostęp: 29.04.2021].

Encyklopedia Zarządzania (2020). *Navigator Scandii*. Pobrano z https://mfiles.pl/pl/index.php/Navigator_Scandii [dostęp: 6.07.2021].

EQAR Self-Evaluation Report (2021). Pobrano z https://www.eqar.eu/assets/uploads/2021/05/Self-Evaluation-Report_2021_v1_0.pdf [dostęp: 1.07.2021].

ESG Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (2015). Pobrano z https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf [dostęp: 26.06.2021].

Fazlagić, J. (2018). *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Difin.

Frazer, M. (1994). *Quality in Higher Education: an International Perspective*. W: D. Green (red.), *What is Quality in Higher Education?* London: Society for Research in Higher Education.

<https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/grupa-robocza-ds-spolesznej-odpowiedzialnosci-uczelni> [dostęp 19.07.2021].

Górski, J. (2003). *Zarządzanie wiedzą w firmie Spedpol*. KM.2003. Warszawa [materiały konferencyjne].

Grycuk, A. (2011). Lean Government, czyli koncepcja szczupłego zarządzania w administracji publicznej. *Analizy BAS*, 3(47). Pobrano z <https://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/publikacjaBAS.xsp?documentId=74C86809F06F1A8AC12578B1004385C3&lang=PL>

Hill, T. (1991). *Production and Operations Management*. New York: Prentice Hall PTR.

Hofstede Insights (2020). *Multi-Focus Model on Organisational Culture*. Pobrano z <https://hi.hofstede-insights.com/multi-focus-model> [dostęp: 2.09.2020].

Hofstede Insights (2020). *Organisational Culture*. Pobrano z <https://hi.hofstede-insights.com/organisational-culture> [dostęp: 1.09.2020].

<https://www.iso.org/members.html> [dostęp: 28.04.2021].

<http://ppp.uni.wroc.pl/publikacje.html> [dostęp: 17.07.2021].

<https://www.timeshighereducation.com/impact-rankings-2021-partnerships-goals-sdg-17-methodology> [dostęp: 7.07.2021].

<https://www.timeshighereducation.com/impact-rankings-2021-partnerships-goals-sdg-17-methodology> [dostęp: 7.07.2021].

<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/impact-rankings-2021-methodology> [dostęp: 7.07.2021].

Kamiński, R. (1993). Kompleksowe zarządzanie jakością. *Przegląd Organizacji*, 12.

Kaplan R., Norton D., Putting the Balanced Scorecard to Works, HBR, September–October 1993.

Kaplan, R., Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, July–August.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Warszawa: PWN.

Karaszewski, R. (2001). *TQM. Teoria i praktyka*. Toruń: TNOiK.

Kunasz, M. (2003). Ogólny zarys koncepcji kapitału intelektualnego. W: D. Kopycińska (red.). *Kapitał ludzki w gospodarce* (s. 7–18). Szczecin: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.

Maciąg, J. (2018). Kultura Lean Management w polskich szkołach wyższych (wyniki badań pilotażowych). *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1(51), 69–95.

Marchwiński, C., Shook, J., Schroeder, A. (red). (2010). *Leksykon Lean. Ilustrowany słownik pojęć z zakresu Lean Management*. Wrocław: Wydawnictwo Lean Enterprise Institute Polska.

Marciniak, Z. (red.). (2016). *Raport nr 4/2016 Rady Głównej Nauki i Szkolnictwa Wyższego Rekomendacje w sprawie odbiurokratyzowania procesu kształcenia i oceny jego jakości*. Warszawa, luty 2016. Pobrano z http://www.rgnisw.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2016_02/daa0ddcd0842aab16643fcea2dc445b5.pdf [dostęp: 26.07.2021].

Ohno, T. (2008). *System Produkcyjny Toyoty. Więcej niż produkcja na dużą skalę*. Wrocław: ProdPublishing.com.

Organizacja Narodów Zjednoczonych (2015). Rezolucja przyjęta przez Zgromadzenie Ogólne w dniu 25 września 2015 r. – Przekształcamy nasz świat: Agenda na rzecz zrównoważonego rozwoju 2030. Pobrano z <https://www.gov.pl/web/klimat/cele-zrownowazonego-rozwoju-sdgs> [dostęp: 7.07.2021].

Patton, M. Q. (2000). Utilization-Focused Evaluation. W: D.L. Stufflebeam, G.F. Madaus, T. Kellaghan (red.), *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

PN-EN ISO 9000:2006(U)

SDGs. Pobrano z <https://sdgs.un.org/goals> [dostęp: 7.07.2021].

Sikora, T. (red.). (2010). *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*. Kraków: Wydawnictwo UE w Krakowie.

Sosnowska, A. (red.). (2003). *Czynnik ludzki w procesie zarządzania innowacjami*. Warszawa: IFGN, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Suárez-Barraza, M.F. (red.). (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management*, 23 kwietnia.

Szeliga-Kowalczyk, A. (2015). Standard ISO 9001: 2015 oraz znowelizowane wytyczne ESG: 2015 – zapewnienie jakości kształcenia w uczelni wyższej. *Problemy Jakości*, 47, 8–14.

Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce t.j. Dz.U. z 2021, poz. 478, 619.

Ustawa z dnia 22 grudnia 2015 r. o Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji t.j. Dz.U. 202, poz. 226.

van Vught F.A., Westerheijden, D.F. (1994). Towards a general model of quality assessment in higher education. *Higher Education*, 28.

Nota o autorach

dr hab. Jakub Brdulak, prof. SGH

Profesor uczelni w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Pełnomocnik Rektora SGH ds. Jakości Kształcenia. Realizuje badania w ramach University of Twente w Holandii (CHEPS, Visiting Scholar). Autor jednego z pierwszych doktoratów w Polsce na temat zarządzania wiedzą. Współredaktor książki *Wybrane problemy zarządzania bezpieczeństwem informacji*. Oprócz zarządzania wiedzą i informacją jego aktywność obejmuje również obszar związany z zarządzaniem jakością w szkolnictwie wyższym. Członek Zarządu Fundacji na rzecz Jakości Kształcenia (FJK) przy Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich (KRASP). Ekspert boloński przy Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego (do 2014 roku), a obecnie ekspert delegowany przez MNiSW do tzw. Peer Learning Group w sprawie jakości kształcenia w ramach prac Procesu Bolońskiego (BFUG-QA) oraz do projektu badawczego MICROBOL. Ekspert MEiN w programach „Akredytacje zagraniczne” oraz „Mistrzowie Dydaktyki”. Członek Polskiej Komisji Akredytacyjnej (PKA). W latach 2016–2018 ekspert Litewskiej Komisji Akredytacyjnej (SKVC), a obecnie ekspert Łotewskiej i Rumuńskiej Komisji Akredytacyjnej. Współpracował z amerykańską organizacją pozarządową ASHOKA. Autor ponad 100 publikacji, głównie z zarządzania wiedzą i zarządzania w szkolnictwie wyższym. Prowadził zajęcia dla studentów w Rumunii, Turcji, Kanadzie, Belgii i na Łotwie, również w ramach CEMS-The Global Alliance in Management Education, we współpracy z globalnymi firmami Deloitte i DB Schenker.

dr Jacek Lewicki

Doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauki o polityce (Uniwersytet Jagielloński w Krakowie). Dyrektor Ośrodka Rozwoju Studiów Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Zajmuje się problematyką polityk publicznych w obszarach szkolnictwa wyższego i nauki, kształceniem na poziomie doktorskim, ramami kwalifikacji oraz problematyką uczenia się przez całe życie. Polski przedstawiciel (pro bono) w sieci korespondentów ds. Krajowych Ram Kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego przy Radzie Europy oraz tzw. Peer Learning Group A ds. ram kwalifikacji i ECTS wspierającej Bolonia Follow-up Group. Ekspert i sekretarz zespołów oceniających Polskiej Komisji Akredytacyjnej. Ekspert Słowackiej Agencji Akredytacyjnej dla Szkolnictwa Wyższego SAAVŠ. Pracował m.in. w projekcie edukacyjnym „Nowoczesne Zarządzanie Biznesem” pod patronatem Związku Banków Polskich (2015–2016); Instytucie Badań Edukacyjnych w Warszawie (2013–2015). Pełnił funkcje m.in. członka Rady Młodych Naukowców przy Ministrze Nauki i Szkolnictwa Wyższego (2012–2015), eksperta ds. doktoranckich PKA (2012–2013), eksperta bolońskiego (2011–2013), wiceprzewodniczącego Krajowej Reprezentacji Doktorantów (2009–2011). Interesuje się także edukacją pozaformalną i samorządem terytorialnym (w szczególności problematyką miejską).