



Jan Andreasik

System jakości zgodny z normą ISO 9001:2000 w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Zamościu

Dlaczego władze WSZiA w Zamościu zdecydowały się na certyfikację zgodną z normą ISO 9001:2000 ?

Wśród współczesnych modeli zarządzania uczelnią na szczególne wyróżnienie zasługuje koncepcja "organizacji uczącej się" (learning organization). Koncepcja ta została opracowana przez Petera Senge¹ w 1990 r. "Uczący się uniwersytet" to koncepcja prezentowana w pracy G. Pattersona: The learning university² oraz w pracy P. Franklina, M. Hodkinsona, J. Stewarda: Towards universities as learning organization³.

Koncepcja "learning organization" znajduje formalne odzwierciedlenie w normie ISO 9001:2000⁴. Istotą funkcjonowania systemu jakości w przedsiębiorstwie (instytucji) zgodnym ze standardem normy jest:

- ciągłe doskonalenie,
- podejście procesowe,
- zorientowanie na klienta i pomiar stopnia jego zadowolenia,
- osobiste i poparte dowodami zaangażowanie naczelnego kierownictwa,
- planowanie jakości oparte na ustanawianiu celów mierzalnych,
- podkreślenie roli kompetencji personelu.

Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu powstała pięć lat temu jako wynik olbrzymiego zapotrzebowania subregionu zamojskiego na kształcenie na poziomie wyższym. Dokonujące się procesy restrukturyzacyjne, reformy instytucjonalne i narastające problemy społeczne tworzą sytuację tzw. "luki

kompetencyjnej". Cechuje się ona tym, iż zatrudnione w podmiotach gospodarczych i instytucjach kadry nie mogą sprostać aktualnym problemom.

Władze młodej uczelni opracowały strategię jej rozwoju jako ośrodka akademickiego pracującego na rzecz rozwoju regionu. Mottem strategii jest powiedzenie Seneki: "Non scholae, sed vitae discimus." Senat uczelni w styczniu 1999 roku przyjął do realizacji strategię opracowaną przez Kanclerza uczelni.

Misją uczelni jest:

Stworzenie w regionie silnego ośrodka akademickiego, zajmującego się transferem wiedzy do praktyki zarządzania organizacjami i instytucjami. Osiągnięcie tego celu zamierza się dokonać dzięki:

- **systemowi dydaktycznemu** oznaczonemu symbolicznie TMAP (Teoria - Metody - Aplikacja - Projekt), pozwalającemu na nabycie przez studentów umiejętności rozwiązywania określonych programem klas problemów zarządzania i administrowania przy pomocy nowoczesnych metod i narzędzi informatycznych,
- uczelnianemu **systemowi informacyjnemu**, gwarantującemu dostęp do światowych zasobów wiedzy.

Szkoła zamierza być centralnym ośrodkiem kulturowym, animatorem przedsiębiorczości i integracji środowisk gospodarczych, kreatorem rozwoju regionalnego. Strategię uczelni opracowano wg metody "balanced scorecard"^{5,6,7}.

¹ Peter M. Senge. Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się. Dom Wydawniczy ABC. Warszawa 1998.

² Glenys Patterson. The learning university. The learning organization. Vol.6.No.1, 1999, pp 9-17.

³ Peter Franklin, Myra Hodkinson, Jim Steward. Towards universities as learning organization. The learning organization. Vol. 5, No. 5, 1998, pp.228-238.

⁴ Małgorzata Wiśniewska. Normy ISO serii 9000-2000. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o. Gdańsk 2002.

⁵ Robert S. Kaplan, David P. Norton. The balanced scorecard. Translating strategy into action. Harvard Business School Press. 1996.

⁶ Nils- Göran Olve., Jan Roy, Magnus Wetter. Performance Drivers. A practical guide to using the balanced scorecard. John Wiley & Sons. 1999.

⁷ Robert S. Kaplan, David Norton. The focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Harvard Business School Press Boston, Massachusetts. 2001.



Przyjęta metoda była adekwatna do sytuacji tworzonej "od zera" uczelni regionalnej.

Cele strategiczne ustalono posługując się koncepcją czterech perspektyw:

- perspektywy rozwoju i uczenia się,
- perspektywy procesów wewnętrznych,
- perspektywy interesariuszy,
- perspektywy finansowej.

System zarządzania uczelnią został zaprojektowany wg schematu przedstawionego na Rys.1.

Elementami głównymi systemu są:

- a) strategia uczelni i polityka jakości,
- b) interesariusze uczelni,

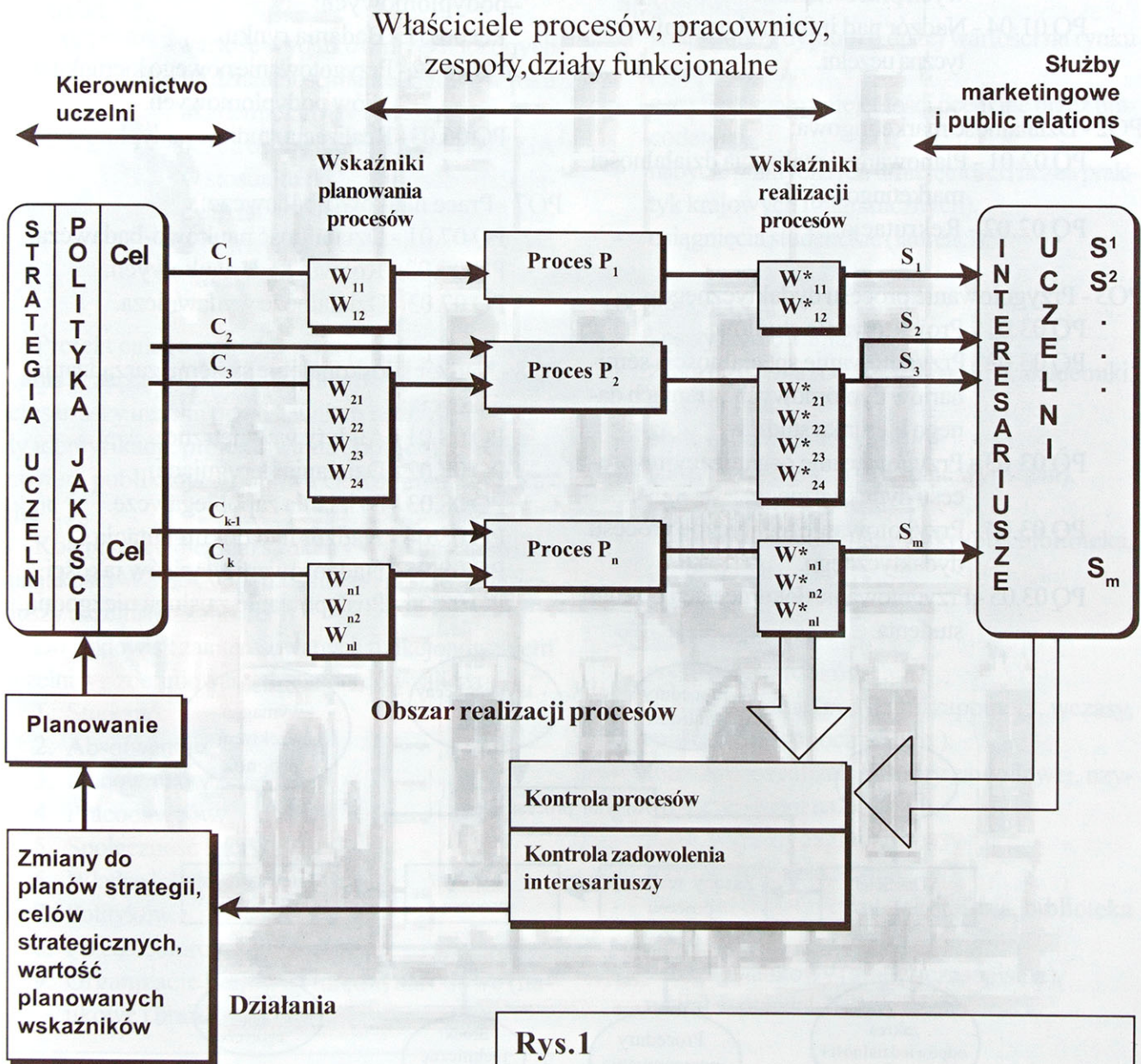
c) procesy dla których określono wskaźniki realizacji i zdefiniowano wartości planowane,

d) kontrola procesów i kontrola zadowolenia interesariuszy,

e) działania korygujące,

f) planowanie (zamykające cykl sprzężenia zwrotnego).

Uczelnia zatem od początku praktycznie prowadziła działalność zgodną z normą ISO 9001:2000. Zatem uzyskanie certyfikacji było naturalną konsekwencją przyjętego systemu organizacyjnego uczelni.



Rys.1

Cykl funkcjonowania systemu zapewnienia jakości w uczelni jako „organizacji uczącej się”

2. Struktura systemu zapewnienia jakości w Wyższej Szkole Zarządzania i Administracji w Zamościu

Jądro systemu stanowi tzw. mapa procesów.

Zdefiniowano następujące procesy i procedury:

PO1 - Nadzór nad działalnością uczelni:

PQ 01.01 - Planowanie, przegląd i ocena działalności uczelni.

PQ 01.02 - Administrowanie zasobami pracownikami.

PQ 01.03 - Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników.

PQ 01.04 - Nadzór nad infrastrukturą informatyczną uczelni.

PO2 - Działalność marketingowa:

PQ 02.01 - Planowanie i realizacja działalności marketingowej.

PQ 02.02 - Rekrutacja.

PO3 - Przygotowanie procesu dydaktycznego:

PQ 03.01 - Projektowanie studiów.

PQ 03.02 - Przygotowanie specjalności i seminariów dyplomowych w ramach danego kierunku studiów.

PQ 03.03 - Przygotowanie organizacyjne procesu dydaktycznego.

PQ 03.04 - Przygotowanie techniczne procesu dydaktycznego.

PQ 03.05 - Przygotowanie dokumentacji obsługi studenta.

PO4 - Proces dydaktyczny:

PQ 04.01 - Realizacja zadań dydaktycznych standardowych.

PQ 04.02 - Realizacja zadań dydaktycznych nie-standardowych.

PO5 - Obsługa procesu dydaktycznego:

PQ 05.01 - Obsługa techniczna zaplecza.

PQ 05.02 - Obsługa biblioteczna.

PQ 05.03 - Obsługa studenta.

PQ 05.04 - Organizacja praktyk zawodowych studentów.

PO6 - Przygotowanie i realizacja studiów podyplomowych:

PQ 06.01 - Badania rynku.

PQ 06.02 - Przygotowanie nowego kierunku studiów podyplomowych.

PQ 06.03 - Realizacja studiów podyplomowych.

PO7 - Prace naukowo-badawcze:

PQ 07.01 - Działalność naukowo-badawcza.

PQ 07.02 - Rozwój kadr naukowych.

PQ 07.03 - Działalność wydawnicza.

PO8 - Nadzór i doskonalenie systemu zarządzania jakością:

PQ 08.01 - Audyty wewnętrzne.

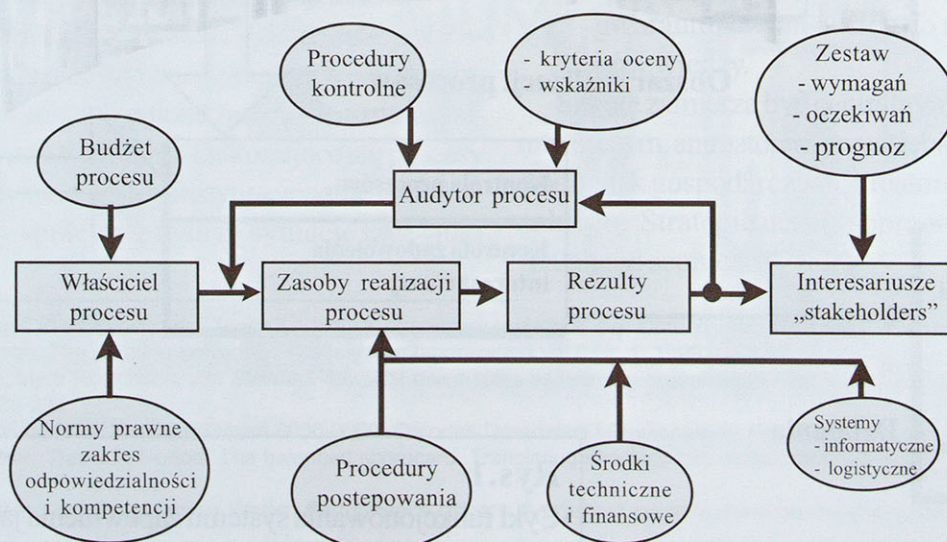
PQ 08.02 - Działania korygujące.

PQ 08.03 - Działania zapobiegawcze.

PQ 08.04 - Nadzór nad dokumentacją.

PQ 08.05 - Nadzorowanie zapisów jakości.

PQ 08.06 - Postępowanie z usługą niezgodną.



Rys. 2 przedstawia schemat procesu obsługi interesariuszy uczelni.



Istotnym elementem zarządzania procesami jest konstrukcja wskaźników określających stopień realizacji procesu. W uczelnianym systemie zdefiniowano dla każdego procesu zestaw wskaźników. Wskaźniki podzielono na dwie grupy:

- planistyczne, określane na dany rok na jego początku w planie rzeczowo-finansowym i obliczane na zakończenie okresu sprawozdawczego,
- informacyjne, obliczane tylko na zakończenie okresu sprawozdawczego.

Przykładowo dla procesu PQ 02.01 - Planowanie i realizacja działalności marketingowej przyjęto dwa wskaźniki:

- W1^{PQ 02.01} - wartość wydatków przeznaczonych na działalność marketingową w roku akademickim (w tys. zł),
- W2^{PQ 02.01} - liczba osób studiujących w WSZiA w stosunku do liczby osób studiujących na wszystkich uczelniach niepaństwowych regionu * 100% (udział w rynku).

Projekt całego systemu wskaźników do zastosowania w zarządzaniu typowymi procesami obsługi interesariuszy uczelni przedstawiłem w pracy^{8,9}. Zasady identyfikacji, projektowania i pomiaru procesów zawiera publikacja autorstwa G. Rummela, A. Bruche¹⁰.

Kolejnym elementem struktury systemu zapewnienia jakości WSZiA w Zamościu jest zestaw interesariuszy uczelni (stakeholders).

Do środowisk zainteresowanych funkcjonowaniem uczelni wg zdefiniowanych standardów zalicza się:

1. Studentów.
2. Absolwentów.
3. Pracowników uczelni.
4. Pracodawców.
5. Społeczność lokalną.
6. Władze lokalne.
7. Polityków.
8. Przedsiębiorców.
9. Organizacje krajowe i międzynarodowe (naukowe i branżowe).

10. Organizacje religijne.
11. MEN i S (Komisja Akredytacyjna).
12. Rada Główna Szkolnictwa Wyższego.
13. Instytucje akredytacyjne.
14. Współpracujące uczelnie i instytucje.
15. Międzynarodowe środowisko opiniotwórcze (organizacje i kapituły konkursów i nagród).
16. Założyciel uczelni.
17. Instytucje kontrolne (UKS, i inne).
18. Władze uczelni.

Kryteria oceny uczelni stawiane przez jej stakeholders

S₁ Absolwenci:

- wiarygodny dyplom o dużej wartości na rynku pracy,
- certyfikowane umiejętności oceniane przez pracodawcę,
- nabycie praktycznych umiejętności (liczba praktyk krajowych i zagranicznych),
- osiągnięcia studenckie (laureaci).

S₂ Studenci:

- koszty studiowania,
- zabezpieczenia socjalne (stypendia, akademiki, stołówki etc.),
- obsługa administracyjna,
- jakość "reguł gry" (określenie wymagań),
- kultura, sport, zabawa,
- "pomoc" w studiowaniu (skrypty, biblioteka, czytelnia...).

S₃ Pracownicy:

- wysokość zarobków,
- osłony socjalne (pożyczki, zapomogi, wczasy, mieszkania, samochody etc.),
- możliwość realizacji kariery zawodowej, uzyskiwanie stopni naukowych,
- staże, wyjazdy zagraniczne,
- możliwości publikacyjne,
- warsztat dydaktyczny (laboratoria, biblioteka "case study"),
- warsztat naukowy (granty, czasopisma),
- udział w pracach badawczych,

⁸ Jan Andreasik. Projekt systemu oceny jakości działalności szkoły wyższej. Zamojskie studia i materiały. Vol. IV, zeszyt 2, 185-207.

⁹ Jan Andreasik. Dyskusja nad problemem aktywności studenta w procesie dydaktycznym. INFO 2001, konf. "Zarządzanie wiedzą i informacją w procesie doskonalenia jakości. UMCS Lublin 2001, tom II, 420-423.

¹⁰ Geary A. Rummel, Alan P. Brache. Podnoszenie efektywności organizacji. PWE. Warszawa 2000.

- organizacja zespołów (laboratoriów) naukowych.

S₄ Pracodawcy:

- kompetencje zawodowe absolwentów,
- "umiejętności" w rozwiązywaniu problemów,
- odpowiedzialność zawodowa,
- wiarygodność oceny absolwenta.

S₅ Społeczność lokalna:

- miejsca pracy,
- wysokość zarobków,
- opodatkowanie działalności uczelni,
- korzyści podmiotów "powiązanych" (hotele, restauracje, parkingi, transport, przedsiębiorcy itp.),
- inwestycje,
- inicjatywy na rzecz rozwoju społeczności lokalnej,
- udział w życiu kulturalnym.

S₆ Władze lokalne:

- projektowanie programów gospodarczych i społecznych,
- analiza zjawisk i procesów społecznych i gospodarczych,
- prognozowanie,
- opracowywanie projektów infrastrukturalnych,
- rozwiązywanie problemów społecznych.

S₇ Politycy:

- forum prezentacji poglądów,
- organizacja poparcia wyborczego,
- miejsca pracy po zakończeniu kariery politycznej,
- przygotowanie prognoz i programów oraz projektów rozwoju regionalnego.

S₈ Przedsiębiorcy:

- doradztwo,
- consulting,
- nowe technologie,
- nowe metody (zarządzania),
- wdrożenia (systemów i aplikacji informatycznych),
- nowe produkty,
- nowe systemy organizacyjne i administracyjne,
- patenty, licencje, innowacje,

- prezentacja produktów (np. informatycznych),
- promocja i reklama w renomowanych czasopiśmie uczelnianych i konferencjach.

S₉ Organizacje krajowe i międzynarodowe:

- (fundacje, agencje, stowarzyszenia zawodowe, społeczne, naukowe),
- rozwiązywanie problemów społeczności narodowych, lokalnych, ponadnarodowych (np. bezrobocie, ubóstwo, patologie społecznych, chorób, bezpieczeństwa, uzależnień, nowych źródeł energii itp.),
 - rozwiązywanie problemów abstrakcyjnych (matematycznych),
 - prowadzenie badań poznawczych (podstawowych),
 - wymiana poglądów, prezentacja dorobku naukowego.

S₁₀ Organizacje religijne:

- możliwość oddziaływania na społeczność akademicką,
- aspekty wychowawcze,
- organizacja pomocy społecznej, charytatywnej.

S₁₁ MEN i S:

- spełnianie limitów kadrowych,
- podleganie procedurom administracyjnym (np. w zakresie prowadzenia dokumentacji),
- spełnianie wymogów akredytacji.

S₁₂ Rada Główna Szkolnictwa Wyższego:

- przestrzeganie minimów programowych i innych przepisów (uchwał R. G.).

S₁₃ Instytucje akredytacyjne:

- zgodność z modelem akredytacji,
- wynagrodzenie za akredytację i opłaty,
- audyty i statystyka.

S₁₄ Uczelnie współpracujące:

- kontynuacja studiów uzupełniających,
- kształcenie kadr (studia doktoranckie),
- akredytacje,
- opłaty akredytacyjne itp.,
- podział rynku,
- świadczenie usług w zakresie wspólnych produktów (np. uzupełniające studia magisterskie).



S₁₅ Międzynarodowe środowiska opiniotwórcze:

- honorowanie laureatów,
- współzawodnictwo,
- wciąganie w promocję danych organizacji, pism i osób.

S₁₆ Założyciel (sprawność zarządzania):

- regulacje należności (ściągalność należności, odsetek),
- koszt pozyskiwania studentów,
- liczba nowych produktów uczelni (dynamika uczelni),
- wielkość inwestycji,
- rentowność,
- relacje budżetowe (odchylenia od planu),
- pozycja uczelni na rynku (udział w rynku).



Fot. Marcin Libera

Certyfikat ISO 9001, rektorowi prof. Ryszardowi Orłowskiemu i kanclerzowi Janowi Andreasikowi wręcza Andrzej Cedrowski z KEMA Polska

S₁₇ Institucje kontrolne (UKS):

- realizacja odpowiednich przepisów prawa dotyczących np. podatków, płacenia składek ZUS,
- rozliczanie działalności statutowej.

S₁₈ Władze uczelni:

- wdrażanie systemów uczelnianych,
- kształtowanie polityki inwestycyjnej, kadrowej, cenowej i płacowej,
- projektowanie współpracy międzynarodowej.

Najistotniejszym elementem struktury systemu jest

strategia, która podlega modyfikacjom wynikającym ze stopnia realizacji celów strategicznych, zmianom w konkurencyjnym otoczeniu oraz nowego ukierunkowania zarządzających uczelnią. Do konstrukcji strategii uczelni przyjęto następujące tezy:

Teza 1:

Absolwent Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu jest absolwentem wykształconym nie gorzej niż w uczelniach Unii Europejskiej i USA. Może z sukcesem ubiegać się o pracę na międzynarodowym rynku pracy.

Dowód:

Aby udowodnić tę tezę, uczelnia realizuje program uczestnictwa studentów WSZiA w międzynarodowych warsztatach (np. TAX WEEK - rozwiązywanie "studiów przypadków" w międzynarodowej obsadzie, gry symulacyjne, np. MARKET PLACE, prowadzona w systemie distance learning z Uniwersytetu Tennessee), konkursach międzynarodowych.

W programie studiów realizowane jest nauczanie języków obcych w wymiarze rozszerzonym i wprowadzono cały system certyfikacji umiejętności językowych, komputerowych i zawodowych.

Teza 2:

Absolwenci uczelni znają standardowe oprogramowanie wykorzystywane w przedsiębiorstwach, instytucjach, agendach rządowych oraz zalecane przez organizacje międzynarodowe.

Dowód:

Uczelnia dokonuje zakupu licencjonowanego oprogramowania, które stanowi standard w określonym przedmiocie dydaktycznym. W uczelni wprowadzono koncepcję nauczania TMAP (Teoria - Metody - Aplikacje - Projekty), wg której duża część przedmiotów prowadzona jest tak, że studenci studiując podstawy teoretyczne zapoznają się z metodologią rozwiązywania określonych klas problemów, następnie w laboratoriach ćwiczą na określonym oprogramowaniu i wykonują samodzielnie projekty.

Przykładowo przedmiot rachunkowość prowadzony jest tak, że studenci opracowują zakładowy plan kont, wprowadzają do systemu F-K w laboratoriach,

¹¹ Willem Salen, Learning in the new business school setting: a collaborative model. The learning organization. Vol. 8. No. 3, 2001. pp. 106-113.

dokonują szeregu operacji księgowania; przedmiot: metody oceny projektów gospodarczych prowadzony jest wg metody UNIDO, uczelnia zakupiła oprogramowanie COMFAR i studenci wykonują projekty korzystając z laboratorium (do dyspozycji studentów znajduje się ok. 200 komputerów).

Zdecydowana większość przedmiotów na kierunku "informatyka i ekonometria" prowadzona jest w układzie TMAP.

Dowodzenie Tezy 2 związane jest również z kształtowaniem się standardów oprogramowania, takich jak CRM (Customer Relationship Management), ERP (Enterprise Resource Planning). Standardy te wchodzi do programów dydaktycznych wyższych uczelni zawodowych¹¹.

Oprogramowanie typu ERP (MRP II) uczelnia zakupiła i wprowadza do praktyki dydaktycznej.

Teza 3:

Absolwenci uczelni oprócz dyplomu posiadają certyfikaty firm międzynarodowych, które zwiększają wartość ich "curriculum vitae".

Dowód:

Uczelnia prowadzi program "Akademia CISCO", w którym studenci otrzymują certyfikat umiejętności konfiguracji sieci komputerowych wg standardów firmy CISCO. Ponadto realizowana jest cała gama kursów komputerowych, na zakończenie których studenci otrzymują certyfikaty firm takich, jak ORACLE, MICROSOFT itp.

Prowadzone są także systematyczne badania¹² dotyczące zapotrzebowania pracodawców na absolwentów, którzy mają cechować się konkretnymi umiejętnościami. Np. analizowane są ogłoszenia prasowe, w których pracodawcy poszukując pracowników wymieniają rodzaj i konkretne nazwy systemów komputerowych, na których pracownicy będą pracować.

Wyniki badań są podstawą do ustalenia programów studiów, zakupu stosownego oprogramowania i rozszerzania oferty kursów certyfikacyjnych prowadzonych dodatkowo w uczelni jako tzw. procesy niestandardowe (PQ 04.02).

Teza 4:

Jakość absolwenta uczelni mierzona jest jego aktywnością w procesie dydaktycznym.

Dowód:

Dotychczasowa praktyka wskazuje, iż w polskim systemie szkolnictwa wyższego dominuje podejście "encyklopedyczne". W zdecydowanej większości nauczyciele akademicy oceniają wiedzę studenta w odniesieniu do określonego przez danego egzaminatora "tezaurusa" wiedzy. Taki system prowadzi do sytuacji, w której absolwenci uczelni nie radzą sobie w pracy zawodowej ze stawianymi tam problemami. Pomimo dobrego przygotowania natury encyklopedycznej, nie radzą sobie z trudnymi problemami podejmowania decyzji.

Pracodawcy chcą widzieć w absolwentach ludzi kreatywnych, tryskających nowymi pomysłami, których mogą wykorzystać do tworzenia nowych produktów, nowych systemów, programów komputerowych, którzy sami proponują nowe rozwiązania. Tymczasem spotykają ludzi inteligentnych, posiadających wiedzę terminologiczną i czekających na zlecenie typu "wykonać od kropki ... do kropki".

W pracy⁸ przedstawiłem zbiór procesów i wskaźników oceny realizacji tychże procesów tworzących uczelniany system aktywności studenta w procesie dydaktycznym.

Do wyróżnionych procesów zaliczono:

- P1 - proces opracowywania przez studentów samodzielnych prac projektowych,
- P2 - proces aktywnego uczestnictwa w pracy kół naukowych,
- P3 - proces organizacji współzawodnictwa międzynarodowego,
- P4 - proces samodzielnego studiowania literatury,
- P5 - proces korzystania z wymiany międzynarodowej,
- P6 - proces zdobywania przez studentów certyfikatów międzynarodowych,
- P7 - proces korzystania przez studentów z infrastruktury dydaktycznej (internet, intranet, distance learning),
- P8 - proces praktycznego przygotowania zawodowego studentów.

¹² Biogramy edukacyjne. (red.) Barbara Minkiewicz, Tomasz Szapiro. Warszawa 2001.



W uczelni od początku funkcjonuje uczelniany fundusz stypendiów naukowych, promujący aktywność studentów w procesie dydaktycznym.



Teza 5:

Jakość uczelni zawodowej w zmieniającym się otoczeniu zawodowym mierzona jest liczbą innowacji dydaktycznych, które tworzą ofertę rynkową uczelni.

Dowód:

System zarządzania jakością w WSZiA w Zamościu uwzględnia procesy tworzenia nowych kierunków, nowych specjalności, seminariów dyplomowych (PQ 03.02), nowych kierunków studiów podyplomowych (PQ 06.01, PQ 06.02).

Istnienie uczelni niepaństwowych (bez dotacji rządowych) uzależnione jest całkowicie od zapotrzebowania naukowego. Stąd też uczelnia musi posiadać system innowacyjności, którego efektem jest rynkowa oferta dydaktyczna (inna na każdy rok akademicki), maksymalnie dopasowana do wymagań rynkowych.

Uczelnia posiada w swojej strukturze Centrum Badawczo-Szkoleniowe oraz Dział Marketingu i Biuro Karier, których zadaniem jest monitorowanie zapotrzebowania rynkowego na "produkty dydaktyczne" uczelni.

Do praktyki dydaktycznej uczelni wprowadza się metody aktywne, gry symulacyjne, case study itp.

Teza 6:

Jakość uczelni regionalnej zależy od prowadzonych badań naukowych na rzecz regionu, podmiotów gospodarczych i instytucji wspierających rozwój regionalny.

Dowód:

WSZiA w Zamościu z roku na rok zajmuje wyższą pozycję w rankingach uczelni (np. ranking Rzeczypospolitej, Polityki, Wprost, Home & Market).

Środowisko przedsiębiorców coraz wyżej ocenia prace uczelni na rzecz rozwoju regionu.

Uczelnia przyjęła program naukowy dot. badań i planowania rozwoju regionalnego.

Elementami tego programu są:

1. Badania koniunktury rozwoju gospodarczego województwa lubelskiego (co kwartał na podstawie metodologii Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, prowadzone są badania "barometr regionalny").
2. Centrum Badawczo-Szkoleniowe prowadzi szereg programów dot. rozwoju przedsiębiorczości w regionie (ECOS - OUVERTURE).
3. Wydawane jest czasopismo "Barometr regionalny" do prenumeraty w samorządach i przedsiębiorstwach regionu.
4. Prowadzona jest działalność wydawnicza. Periodyk naukowy uczelni "Zamojskie Studia i Materiały" zyskuje coraz większe uznanie w środowisku naukowym (zwiększająca się liczba cytowań, współczynnik IF - impact factor).
5. Uczelnia prowadzi badania innowacyjności regionu, zmierzające do zaprojektowania strategii innowacyjności regionu lubelskiego.
6. W uczelni wprowadzono system wewnętrznych grantów naukowych. Efektem tego systemu jest zwiększająca się liczba publikacji (w zagranicznych czasopismach naukowych), które są efektem prowadzonych w uczelni badań naukowych.

Teza 7:

Jakość uczelni regionalnej to jej pozycja w regionie jako ośrodka kulturotwórczego.

¹³ Bogdan Kawałko, Mieczysław Kowerski. Misja Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji w Zamościu w regionie zamojskim.[w:] "Rola wyższej uczelni w rozwoju społecznym i ekonomicznym regionu". Fundacja Edukacji Przedsiębiorczości.

Dowód:

Wysoka ocena "marki uczelni" w regionie zależy nie tylko od pozycji jej absolwentów (kryterium rankingu Newsweek), ale również od całej działalności kulturotwórczej¹³.

WSZiA w Zamościu organizuje cyklicznie:

- wystawy (Galeria Akademicka),
- imprezy regionalne (Sacrofilm),
- otwarte wykłady akademickie (ratusz miejski),
- imprezy studenckie i młodzieżowe ("Wiosna studencka", festiwale, rajdy turystyczne, itp.),
- działalność Regionalnego Centrum Informacji Europejskiej,
- konkursy i symulacje dla uczniów szkół średnich,
- konkursy na najlepsze prace dyplomowe (Społeczna Rada Senatu),
- wydawanie gazety uczelnianej "Nasze Forum", która jest rozsyłana do naszych absolwentów (nakład 5 tys. egzemplarzy).

Teza 8:

O jakości uczelni świadczy system doskonalenia kadry naukowej, kadry dydaktycznej i kadry administracyjnej.

Dowód:

W uczelni wprowadzono system doskonalenia kadry obejmujący:

- a) system wspomagający realizację prac doktorskich i habilitacyjnych - wprowadzono stypendia doktorskie,
- b) wydzielono fundusz roczny na szkolenia, szczególnie kadry asystentów i pracowników dydaktycznych obsługujących systemy i oprogramowanie komputerowe,
- c) wydzielono roczny fundusz na szkolenia kadry administracyjnej dot. zarządzania finansami, zarządzania projektami, doskonalenia prac administracyjnych (zagadnienia prawne, ewidencyjne), obsługi systemów komputerowych w administracji,
- d) wydzielono fundusz na organizację seminariów (konferencji katedralnych, mających na celu prezentację i dyskusję nad własnymi pracami naukowymi pracowników naukowych uczelni,

- e) uruchomiono system "grantów uczelnianych" finansujących badania naukowe.

Teza 9:

O jakości uczelni świadczy system współzawodnictwa w nauce studentów.

Dowód:

W uczelni od początku funkcjonuje uczelniany system "stypendiów naukowych", przydzielanych za wyniki w nauce po każdym semestrze.

Najlepsi studenci otrzymują stypendia Fundacji Edukacyjnej Przedsiębiorczości. Organizowany jest coroczny konkurs na najlepsze prace dyplomowe.

Teza 10:

Jakość uczelni mierzona jest stopniem zadowolenia jej interesariuszy.

Dowód:

W uczelni opracowano cały system badań ankietowych kierowanych do głównych interesariuszy uczelni, tj.:

- studentów (coroczna ocena współpracy student - nauczyciel akademicki we wszystkich przedmiotach programowych),
- absolwentów.

Badania obejmują pracodawców pod kątem identyfikacji wymagań stawianych absolwentom uczelni.

Uczelnia uczestniczy we wszystkich rankingach (zajmując z roku na rok wyższą pozycję).

Przyjęto program analizy stopnia zadowolenia innych grup interesariuszy uczelni.

Wyniki z badań są podstawą do projektowania działań korygujących objętych procedurą PQ 08.02.

Szereg procesów i procedur PQ3, PQ4, PQ5 zorientowanych jest bezpośrednio na obsługę studentów. W uczelni wdrożono zintegrowany system ewidencji, harmonogramowania i monitowania wszystkich zdarzeń (operacji finansowych) dotyczących studentów.

Wdrożono również system informacyjny (kioski studenckie) dla studentów

dotyczący przekazywania wyników egzaminów, rozkłady zajęć itp.

Uczelnia posiada własny serwis informacyjny w internecie www.wszia.edu.pl.

¹³ Jerzy Dietl, Zofia Sapijaska (red.). Akredytacja programów dydaktycznych i uczelni. Jedną z dróg podniesienia jakości nauczania. Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości. Łódź 2001.



Uczelnia wydaje gazetę uczelnianą "Nasze Forum" i gazetę studencką "Akademicka".

3. Wnioski wynikające z wdrożonego systemu zarządzania jakością zgodną z normą ISO 9001:2000

- a) Konstrukcja uczelnianego systemu zarządzania jakością oparta jest na filozofii "organizacji uczącej się".

Przyjęty standard zasadniczo odbiega od dotychczasowego podejścia stosowanego przede wszystkim w przedsiębiorstwach. Było to podejście typu kontrolnego, które obejmowało głównie realizację procesów kontrolnych w układzie: wzorzec - odchylenia od wzorca.

Temu modelowi odpowiada podejście akredytacyjne. Burzliwa dyskusja, która odbyła się na konferencji "Akredytacja programów dydaktycznych i uczelni"¹⁴ wskazuje, iż akredytacja może mieć charakter statyczny, definiujący co prawda wzorzec ale "wzorzec", który może być barierą w rozwoju uczelni. Dlatego też w modelu przyjętym przez władze WSZiA kategorią nadrzędną jest strategia uczelni, która realizuje ustaloną misję uczelni regionalnej. Takie podejście czyni z systemu jakości ciągły proces doprowadzenia zdefiniowanych w niniejszym artykule tez.

- b) Zasadniczym celem wdrożonego systemu zarządzania jakością jest wzrost kapitału intelektualnego uczelni.^{15 16 17 18}, który mierzony jest wartością NPV (net present value) przedsięwzięć innowacyjnych, przedsięwzięć zwiększających aktywa rynkowe, przedsięwzięć zwiększających kapitał strukturalny organizacji.

Przedstawiony system zarządzania jakością definiuje procesy, które mają za zadanie powiększać:

- rynkowy kapitał relacyjny,
- kapitał organizacyjny uczelni,

- kapitał innowacyjny,
- kapitał pracowniczy (zawarty w ofertach dydaktycznych i naukowych - eksperckich).

W uczelni trwają prace dot. opracowania metody badania poziomu kapitału intelektualnego uczelni.

- c) Przygotowanie i proces wdrożenia systemu trwał od 18 września 2000 roku do 28 marca 2002 roku. Audyt certyfikacyjny przeprowadziła firma KEMA Quality Polska Sp. z o.o.

W uczelni powstał system informacyjny funkcjonujący w uczelnianej sieci intranetowej. W systemie przechowywane są i wprowadzane w trybie sprawozdawczym:

- akty prawne wewnętrzne i zewnętrzne,
- polityka jakości,
- księga jakości,
- księga zarządzania procesami,
- sprawozdania.

Uczelniany system zarządzania jakością stanowi odzwierciedlenie formalne wszystkich procesów, które uczelnia na co dzień realizuje, kontroluje i monitoruje.

W trakcie wdrożenia systemu dokonano uporządkowania procesów i procedur, funkcjonalnych aktów prawnych. Jednym z najważniejszych osiągnięć etapu wdrożenia było ustalenie zakresu odpowiedzialności wszystkich pracowników uczelni.

Zaprojektowany system ma charakter dynamiczny. Zawiera procedury działań korygujących (PQ 08.02), działań zapobiegawczych (PQ 08.03). Roczny cykl wdrożenia doprowadził do weryfikacji ilościowych parametrów systemu, tj. porównania wartości wskaźników planowanych i rzeczywistych.

Funkcjonujące procedury planowania spowodowały zwiększenie efektywności poszczególnych działów i pracowników uczelni. Ma to wpływ na kontrolę kosztów prowadzoną w czasie rzeczywistym.

System spełnia rolę controllingu. Zaprojektowany system stymuluje działalność rozwojową uczelni. Posiada silne sprzężenia zwrotne z otoczeniem regionalnym.

¹⁴ Thomas A. Sewart. Intellectual capital. The new wealth of organizations. 1999.

¹⁵ Annie Brooking. Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise. International Thomson Business Press. 1998.

¹⁷ Nick Bontis. World Congress on Intellectual Capital Readings. Butterworth - Heinemann. 2002.

¹⁸ Jan Andreasik. Identyfikacja kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Wydawnictwo WSZiA. Zamość. 2002.