

Jan Jasiczak, Andrzej Korzeniowski

Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

**PRZEMIANY SYSTEMOWE I KULTUROWE
IMPLIKOWANE WDROŻENIEM SYSTEMÓW
ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ.
CERTYFIKACJA CZY AKREDYTACJA
SYSTEMÓW EDUKACYJNYCH?**

1. Wstęp

Podjęcie problematyki jakości kształcenia jako tematu do wielu dyskusji wynika z obserwacji światowych trendów w szkolnictwie wyższym oraz zmian w warunkach funkcjonowania instytucji akademickich w kraju. Konkurencja na rynku usług edukacyjnych oraz wzrastająca presja ze strony instytucji finansujących szkolnictwo wyższe zmuszają uczelnie do osiągania i dokumentowania odpowiedniej jakości oferowanych usług.

Zmiany systemowe zachodzące w Polsce w ostatniej dekadzie upoważniają do postawienia tezy, że uczelniami należy zarządzać jak przedsiębiorstwami, tyle że zyskiem są w tym przypadku nie tylko uzyskane dochody, lecz głównie jak najwyższa jakość kształcenia, a także jakość publikacji naukowych.

Metodą zarządzania organizacją (przedsiębiorstwem, jednostką usługową, uczelnią), która wymaga od tej organizacji ciągłego rozwoju, nie pozwalając jej na zachowanie *status quo*, jest ciągle metoda zarządzania oparta na filozofii zarządzania przez jakość.

Całkowite zarządzanie przez jakość (TQM) nie jest chwilową modą, która zniknie za parę lat. Jest rewolucyjną koncepcją, która obejmuje swoim obszarem zainteresowań fundamenty organizacji, w której zastosowano tę koncepcję. Ostat-

nie trendy światowe wskazują, że szkoły wyższe powinny być zarządzane tak, jak organizacje biznesowe, tyle że bezpośrednim zyskiem w działalności uczelni nie powinny być tylko zarobione poprzez realizację procesu dydaktycznego pieniądze, ale głównie jakość kształcenia, która powinna być ciągle doskonała zgodnie ze spiralą jakości dominującą w koncepcji TQM.

Na bazie doświadczeń wydziału, który zbudował system zarządzania jakością uhonorowany certyfikatem, celowe wydaje się podjęcie dyskusji nad założeniami uniwersyteckiej (czy ogólniej – akademickiej) akredytacji. Czy systemy są porównywalne, czy konkurencyjne, czy kompatybilne?

2. Systemy zapewnienia jakości usług edukacyjnych

Usługa edukacyjna jest bardzo specyficznym rodzajem usługi. Jest to dostarczenie określonych świadczeń przez wykonawcę na rzecz odbiorcy. Jest to wynik działań na styku między dostawcą a klientem oraz wewnętrznej działalności dostawcy w celu satysfakcjonującego spełnienia potrzeb klienta [5]. Jakość usługi edukacyjnej to ogół właściwości i cech usługi decydujących o jej zdolności do zaspokojenia stwierdzonych (lub przewidywanych) wymagań oraz życzeń klienta. Wymagania formułowane są przez kilka podmiotów. Jakość jest wypadkową negocjacji tych podmiotów. Jakość usług edukacyjnych powinna być tworzona w pewnym określonym reżimie technologicznym, który podlega planowaniu, sterowaniu i kontrolowaniu, czyli zarządzaniu. Jakość usług edukacyjnych w szkolnictwie wyższym powinna być wspomagana i kreowana przez system zapewnienia prowadzący do doskonalenia jakości [4].

W dalszej części artykułu przedstawiono główne założenia akredytacji akademickiej oraz niezbędne elementy zarządzania, które należy stworzyć, aby uzyskać świadectwo certyfikacji.

2.1. Akredytacja akademicka

Pierwsze działania w kierunku akredytacji zostały podjęte przez szkoły niepubliczne już w roku 1993. Powstała wtedy Fundacja SEM FORUM – Porozumienie Szkół Biznesu na rzecz Jakości Kształcenia, dzięki czemu możliwe było uruchomienie, nieznanego dotąd w Polsce, systemu akredytacji dla programów edukacji i szkolenia kadry menedżerskiej [7]. To był początek, który m.in. poprzez Uniwersytecką Komisję Akredytacyjną – UKA – doprowadził w grudniu 2001 r. do powstania Fundacji Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych EPOQS. Zwiększeniem działalności popularyzującej akredytację jako system stymulacji poziomu usług edukacyjnych było powołanie na przełomie lat 2001/2002 Państwowej Komisji Akredytacyjnej.

Na przykładzie fundacji EPQS (*Economic Polish Quality Standards*), sugerującej osiąganie dobrych wzorów i wysokich standardów jakości kształcenia, podano poniżej sens zakresu działań będących składnikiem procesów akredytacyjnych w przypadku szkół ekonomicznych [2]. Celem działalności fundacji jest promowanie standardów edukacyjnych w zakresie nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu. Rada tej fundacji powołała Komisję Akredytacyjną, która opracowuje standardy, przeprowadza proces akredytacji i podejmuje decyzję o jej przyznaniu lub odroczeniu czy też odmowie. W lutym 2002 r. zostały zatwierdzone standardy edukacyjne dla kierunków: zarządzanie i marketing, finanse i bankowość, informatyka i ekonometria oraz stosunki międzynarodowe.

Akredytacja ma dwa podstawowe cele: potwierdzenie, na podstawie opracowanych minimumów programowych, wypełnienia progowych kryteriów jakości oraz przeprowadzenie oceny (w dużej mierze – samooceny), której wyniki będą służyły poprawie jakości kształcenia. Zgodnie ze standardami fundacji EPOQS, wydział prowadzący dany kierunek studiów powinien mieć sformułowaną i opublikowaną deklarację swojej misji. Sformułowanie misji powinno definiować kulturotwórczą, edukacyjną i badawczą tożsamość wydziału.

Model oceny i doskonalenia jakości kształcenia przyjęty przez Komisję Akredytacyjną EPOQS opiera się na siedmiu podstawowych modułach jakości, które określa się jako kluczowe obszary poprawy procesu kształcenia. Te moduły to (1-7): organizacja (1. Misja i strategia), ludzie (2. Studenci, 3. Wykładowcy), baza (4. Zasoby materialne i administracyjne), podstawowe procesy i ich rezultaty (5. Procesy dydaktyczne, 6. Badania naukowe, 7. Wpływ na otoczenie).

Podstawowym założeniem akredytacji propagowanej przez EPOQS jest wymóg spełnienia warunku upublicznienia rezultatów akredytacji. Akredytacja nie może być wewnętrzną sprawą instytucji akredytowanych i akredytujących. Ma ona być źródłem informacji dla klientów usług edukacyjnych, czyli potencjalnych studentów, i biznesowych oraz stanowić podstawę ich wyboru. Istotnym dylematem tego założenia jest pogodzenie wnikliwego, krytycznego i zarazem obiektywnego raportu z jego wersją podawaną do publicznej wiadomości [1]. Brak jednoznacznych standardów odniesienia do formułowania jasnych wniosków jest aż nazbyt dobrze widoczny. Standardy narzucone z zewnątrz z jednej strony determinują pożądany początkowy stan procesu, z drugiej strony nie wynikają z niego i dlatego ich spełnienie może być utożsamiane z celem samym w sobie, bez uwzględnienia możliwości doskonalenia. Niepokojącym faktem jest to, że dla tak ważnego elementu, jakim jest doskonalenie funkcjonowania wydziału, nie odnajdujemy w procedurze akredytacyjnej wielu odnośników. Podstawowym problemem w tym zakresie może być brak narzędzi inicjujących doskonalenie jakości kształcenia na wzór audytów wewnętrznych i zewnętrznych, które występują w ramach systemu zarządzania jakością.

2.2. Certyfikacja ISO 9001

Rozwinięciem tytułu tego podpunktu będzie omówienie systemu zarządzania jakością, który został wprowadzony na Wydziale Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu i który otrzymał certyfikat ISO 9001:2000 na zgodność z międzynarodowymi normami. Jednostką certyfikującą była znana organizacja zajmująca się budowaniem systemów jakościowych – Det Norske Veritas (DNV), która certyfikowała m.in. takie organizacje światowe, jak Nokia, Sony, SAS, IBM, Ferrari czy też agencję aeronautyki NASA. Certyfikat uzyskany przez DNV ma zatem prestiż w skali światowej i wykracza poza porównania środowiskowe zleca-
ne przez systemy akredytacyjne.

Decyzja o przystąpieniu do budowania systemu zarządzania jakością, określonego dalej skrótem QM, poprzedzona była wszechstronną analizą przeprowadzoną przez kolegium dziekańskie wydziału poszerzone o specjalistów z zakresu zarządzania pracujących na Wydziale Towaroznawstwa w Katedrze Ekonomiki Jakości. Analiza dotyczyła zakresu niezbędnych posunięć organizacyjnych, które powinny mieć zaplecze zarówno merytoryczne, jak i materialne. Przez dziekana został wyznaczony pełnomocnik ds. jakości oraz zespół ds. jakości kształcenia (tożsamy z zespołem ds. ISO). Pełnomocnik opracował założenia budowy nowego systemu zarządzania na wydziale wraz z dokładnym terminarzem ewentualnego wprowadzania poszczególnych elementów budowanego systemu. W marcu 2000 r. Rada Wydziału Towaroznawstwa, po obszernej dyskusji, podjęła jednogłośnie uchwałę o przystąpieniu do tworzenia omawianego systemu, którego budowa doprowadzić miała do uzyskania certyfikatu ISO. Na posiedzeniu tej rady również zaakceptowano skład osobowy zespołu ds. ISO (w skład którego wszedł dziekan wydziału) oraz powołano oficjalnie pełnomocnika ds. jakości. Podjęto także uchwałę o wystąpieniu do rektora o wyrażenie zgody na utworzenie stanowiska specjalisty ds. zarządzania dokumentacją. To nowe stanowisko, budzące z początku obawy o rozrost systemu biurokratycznego, okazało się niezbędnym i istotnym elementem usprawniającym wszelkie poczynania nad budową dokumentacji systemowej. W efekcie stworzenie takiego stanowiska zdecydowanie ograniczyło biurokrację w odniesieniu do zarządzania całym wydziałem.

Naczelnym zadaniem pełnomocnika oraz zespołu ds. ISO stało się zdefiniowanie misji Wydziału Towaroznawstwa, polityki jakości wynikającej ze zdefiniowanej misji, określenie celów wynikających z przyjętej polityki jakości oraz zdefiniowanie klienta Wydziału Towaroznawstwa zgodnie z wymaganiami norm ISO.

Zdefiniowana misja wydziału nie jest spisem pobożnych życzeń ani stanowiskiem w pewnej sprawie, ani określonym programem działań. Misja jest raczej manifestem przekonań społeczności akademickiej o tym, czym ona jest, sformułowaniem deklaracji, co warto robić, co można osiągnąć i co być powinno osiągnięte.

Sformułowanie misji wydziału pozwoliło w następnej fazie stworzyć skorelowaną z misją politykę jakości wydziału. Oba te dokumenty uznają nową hierarchię priorytetów edukacyjnych, które nastawione są na kształcenie ludzi wszechstronnie ukierunkowanych, o umysłach otwartych, ludzi samodzielnych, poszukujących i wzbogacających swój potencjał intelektualny, wyposażonych w kompetencje interpersonalne i zdolności do współodczuwania.

Misja i polityka jakości pozwalają lepiej rozpoznać zarówno zagrożenia, jak i szanse sprzyjające rozwojowi wydziału, pozwalają także włączyć się w nurt procesów i inicjatyw integracyjnych obejmujących coraz więcej uczelni europejskich.

W dalszej części opracowania podano informacje zamieszczone w „Księdze zarządzania jakością Wydziału Towaroznawstwa” odnośnie do wyjściowych elementów niezbędnych do budowania systemu zarządzania jakością przez jakąkolwiek organizację, w tym także przez dowolny wydział wyższej uczelni [3].

2.3. Misja Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu

1. Prowadzenie działalności naukowo-dydaktycznej na poziomie zapewniającym pełnię praw akademickich w zakresie wiedzy przyrodniczej i ekonomicznej, składającej się na towaroznawstwo rozumiane jako nauki o jakości.

2. Współpraca z najlepszymi ośrodkami dotycząca kreowania wzorców kształcenia i prowadzenia podstawowych i aplikacyjnych badań naukowych związanych z problematyką jakości.

2.4. Polityka jakości

Wydział Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu deklaruje stałe podnoszenie jakości świadczonych usług edukacyjnych i prowadzonej działalności naukowo-badawczej w oparciu na sprawnym zarządzaniu, zgodnym z wymogami krajowych przepisów prawa oraz z regulacjami wewnętrznymi uczelni.

Prawidłowa realizacja procesu dydaktycznego i podejmowanych badań naukowych zagwarantowana jest poprzez wdrożenie i ciągłe doskonalenie systemu zarządzania jakością ISO 9001, w tym także poprzez określenie odpowiedzialności władz dziekańskich, kierowników katedr i zaangażowanie wszystkich pracowników w osiągnięcie ustalonych celów jakościowych. Są nimi:

- zapewnienie studentom dostępu do wszechstronnej, interdyscyplinarnej wiedzy przyrodniczo-ekonomicznej;
- wdrożenie studentów do doskonalenia własnej wiedzy oraz umiejętności krytycznej analizy problemów;
- pełnienie funkcji jednostki o wyższej użyteczności publicznej oraz czynny udział w kształceniu elit gospodarczych.

Osiągnięcie tych celów realizowane jest dzięki zagwarantowaniu oraz dostępności do zasobów umożliwiających:

- stałe podnoszenie poziomu kształcenia;
- doskonalenie metod i organizacji nauczania;
- podnoszenie kwalifikacji naukowych i dydaktycznych kadry;
- współpracę naukową i dydaktyczną z wiodącymi ośrodkami naukowymi;
- wymiany studenckie oraz staże pracowników;
- stałą modernizację wyposażenia służącego osiągnięciu celów dydaktycznych i badawczych.

Założenia polityki jakości stanowią zobowiązanie wobec studentów oraz społeczeństwa, są znane wszystkim pracownikom Wydziału Towaroznawstwa i są przez nich respektowane.

2.5. Cele wynikające z polityki jakości

Ustanowiona polityka jakości stanowi ramy dla ustalenia celów związanych z zarządzaniem jakością na Wydziale Towaroznawstwa. Kolegium dziekańskie i zespół ds. ISO, we współpracy z radą wydziału, opracowują na każdy rok akademicki cele ogólne i zadania związane z realizacją założeń polityki jakości oraz misji wydziału oraz ze zdefiniowanymi procesami. Do celów ogólnych i zadań wydziału poszczególne katedry opracowują zadania cząstkowe, które będą wykonywane przez te katedry. Kierownicy katedr i kierownik dziekanatu są odpowiedzialni za sformułowanie wspomnianych zadań cząstkowych oraz za ich realizację i monitorowanie.

Cele główne, na podstawie których definiuje się cele ogólne wydziału, to:

- utrzymanie i ugruntowanie pełni praw akademickich;
- zapewnienie stałego rozwoju kadry naukowo-dydaktycznej;
- zapewnienie warunków utrzymania wysokiej jakości kształcenia i doskonalenie programów nauczania;
- zapewnienie zasobów materialnych niezbędnych do przebiegu procesów dydaktycznych.

Mierzalność celów jest zapewniona przez wskazanie kryteriów oraz metod weryfikacji zadań związanych z realizacją założeń polityki jakości.

Do dzisiaj na Wydziale Towaroznawstwa AE w Poznaniu nie uległy zmianie zdefiniowane cele główne, co wskazywać może na ich uniwersalność i ważkość w działalności oraz rozwoju wydziału. Na ich podstawie zdefiniowano cele ogólne wydziału w roku akademickim 2001/2002, jak również zdefiniowano nowe cele ogólne na rok akademicki 2002/2003.

2.6. Definicja klienta Wydziału Towaroznawstwa

Dla każdej organizacji budującej system zarządzania jakością lub utrzymującą czy też rozwijającą ten system zdefiniowanie pojęcia „klient” ma absolutnie podstawowe znaczenie. Dokładne określenie „swojego” klienta pozwala danej organizacji określić jego wymagania, a zatem określić rzecz najważniejszą dla organizacji – poziom jakości, który organizacja chce osiągnąć i utrzymać. Jednoznacznie zdefiniowany klient pozwala organizacji rozbudować system pomiaru poziomu zadowolenia, czyli satysfakcji, a to z kolei pozwala na ciągłe udoskonalanie jakości poprzez system zarządzania.

Zdefiniowanie klienta dla typowej biznesowej organizacji jest stosunkowo proste i z reguły można sformułować definicję całkowicie jednoznaczną. W przypadku Wydziału Towaroznawstwa, a ogólniej – w przypadku jakiegokolwiek kierunku studiów uczelni wyższej – definicja klienta może czasem być zbyt mało jednoznaczna.

Ponieważ system zarządzania jakością, który poddano certyfikacji na Wydziale Towaroznawstwa, obejmuje przygotowanie i prowadzenie procesu edukacyjnego na studiach dziennych, studiach doktoranckich i studiach podyplomowych, najbardziej sensowną, a zarazem jednoznaczną definicją klienta okazała się następująca definicja: klientem Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu jest student studiów dziennych, student studiów doktoranckich oraz słuchacz studiów podyplomowych.

Początkowo do zdefiniowania klienta próbowano włączyć absolwentów szkoły średniej, absolwentów po ukończeniu studiów, pracodawców, Ministerstwo Edukacji Narodowej, a także zupełnie szeroko pojętego klienta – społeczeństwo. Ewentualne ujęcie wszystkich wymienionych stron w definicji klienta mogłoby być bezsensowne: nie można by było wtedy wyznaczyć poziomu jakości, który chce się osiągnąć. Do rozwiązania tego dylematu wykorzystano definicję J. Hodgskinsona podaną podczas 43 konferencji EOQ, która to definicja określa takie osoby lub organizacje, niemieszczące się w jednoznacznych definicjach klienta, jako *interested client*, co w wolnym tłumaczeniu oznacza – według autorów niniejszego artykułu – *interesariusza*. Oczekiwania interesariusza, jego poziom zadowolenia mogą być pomocne w kształtowaniu polityki jakości i w ciągłym doskonaleniu samego systemu, jednakże nie wyznaczają automatycznie działań korekcyjnych lub działań zapobiegawczych, jakie wywołują zbadane oczekiwania i poziom zadowolenia klienta (IWA 2:2003 – Wytyczne dotyczące zastosowania normy ISO 9001 w edukacji) [6].

2.7. Zarządzanie procesowe

W praktyce systemu zarządzania jakością Wydziału Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, w zakresie opracowania tego systemu, jego utrzymania i doskonalenia, jak również w celu podnoszenia poziomu zadowolenia klientów poprzez spełnianie ich wymagań stosowane jest podejście procesowe.

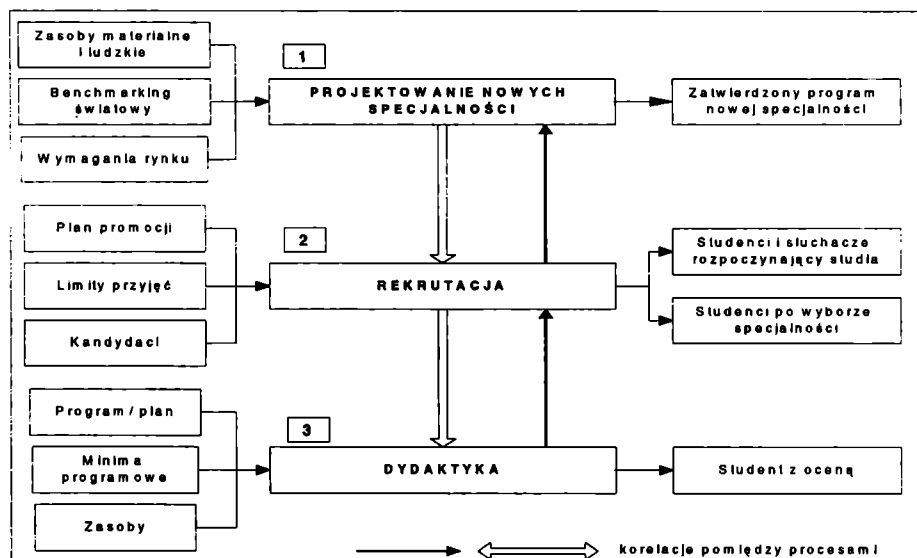
Jako proces postrzegane są działania wykorzystujące zasoby i zarządzanie w celu umożliwienia przekształcenia danych wejściowych w dane wyjściowe, czyli rezultat zarządzania, który decyduje o poziomie satysfakcji klienta.

Jako podejście procesowe rozumiany jest system procesów na wydziale, w tym identyfikacja i współdziałanie pomiędzy pojedynczymi procesami oraz zarządzaniem tymi procesami. Dzięki podejściu procesowemu sprawowany jest stały nadzór nad zarówno powiązaniami pomiędzy pojedynczymi procesami w systemie procesów, jak również ich współzależnościami.

Podstawą podejścia procesowego na Wydziale Towaroznawstwa jest mapa procesów, na którą składają się:

- procesy podstawowe – stanowiące kluczowe działania;
- procesy równoległe – wspierające procesy podstawowe i oddziałujące na pozostałe elementy.

Na rysunku 1 przedstawiono mapę procesów podstawowych, a na rys. 2 – mapę procesów równoległych.

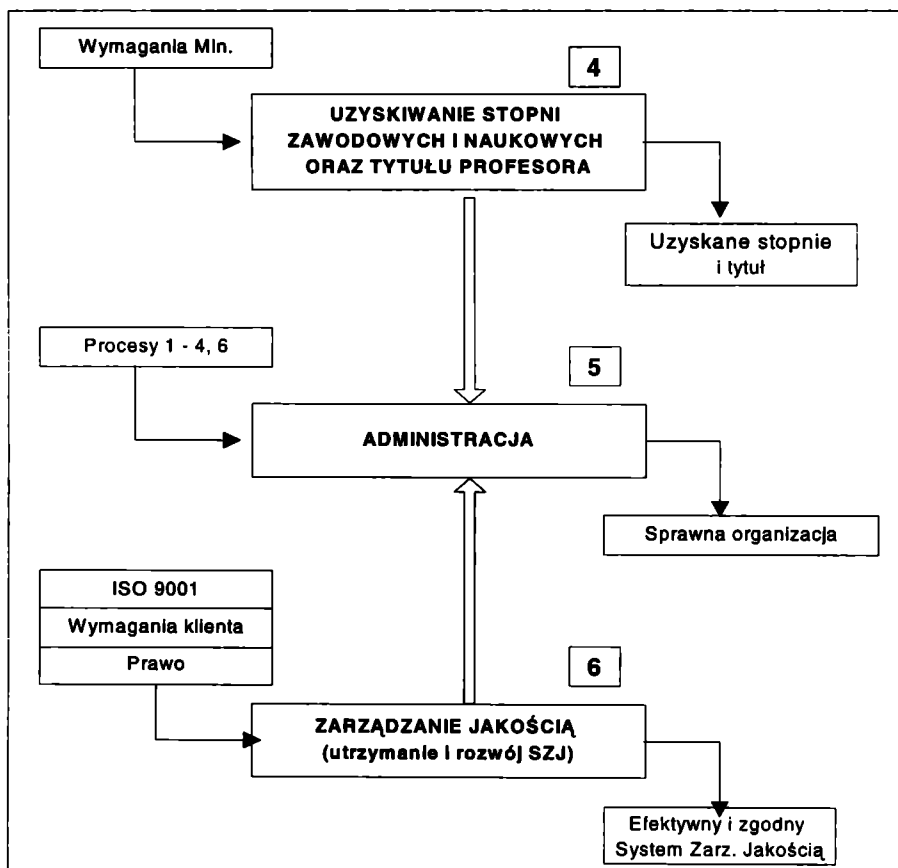


Rys. 1. Mapa procesów systemu zarządzania jakością na Wydziale Towaroznawstwa – procesy podstawowe

Źródło: [3].

W odniesieniu do każdego procesu określone są:

- cel – podstawowy cel, osiągnięciu którego służy realizacja procesu;
- lider – pracownik odpowiedzialny za przebieg procesu oraz jego rozwój;
- zakres – wskazany dla wszystkich procesów całego wydziału poprzez dokumenty systemowe stanowiące podstawę ich realizacji oraz inne założenia określające kryteria i metody niezbędne do wspomagania funkcjonowania i nadzorowania tych procesów;
- charakterystyka – opis podstawowych założeń i elementów składowych procesu.



Rys. 2. Mapa procesów systemu zarządzania jakością na Wydziale Towaroznawstwa – procesy równoległe

Źródło: [3].

W przypadku każdego procesu określone zostały dane wejściowe (informacje, dokumenty, zapisy) oraz dane wyjściowe decydujące o ocenie jego przebiegu. Na etapie planowania i realizacji poszczególnych procesów zapewniona jest dostępność zasobów i informacji niezbędnych do wspomagania funkcjonowania i monitorowania procesów. Wspomaganie w poszczególnych procesach oraz kompetencje pracowników Wydziału Towaroznawstwa zostały określone w kartach stanowiskowych oraz w dokumentach systemu zarządzania jakością.

3. Podsumowanie

W niedalekiej przyszłości Wydział Towaroznawstwa Akademii Ekonomicznej w Poznaniu zmuszony będzie do wykorzystania akredytacji jako narzędzia systemowego zarządzania jakością. Standardy edukacyjne, które powstaną na użytek akredytacji, już w tej chwili stanowią wyjściowy poziom jakości realizowanego procesu dydaktycznego na Wydziale Towaroznawstwa. Poziom ten, zgodnie z formalnymi założeniami normy ISO 9001:2000, ulegać musi ciągłemu procesowi udoskonalania wymuszanego chociażby przez audyty wewnętrzne i zewnętrzne realizowanego systemu zarządzania jakością, co jest zupełnie obce systemowi akredytacji. Można zatem jednoznacznie stwierdzić, że wdrożenie systemu zarządzania jakością (potwierdzone certyfikatem) jest bardzo przydatne do przygotowania kierunku, wydziału, uczelni do procesu akredytacji. Zapewnia jednocześnie systemowy rozwój jakości kształcenia. Wdrożenie systemu zarządzania jakością według międzynarodowych norm ISO 9000:2000 uznać należy za pewnego rodzaju metazmianę, która wymuszać będzie proces ciągłych zmian, a nie kolejnych zamierzeń czy przedsięwzięć, działalności tak charakterystycznej dla procesów akredytacyjnych.

Obecnie podstawowym czynnikiem powodującym, że kierunki studiów czy wydziały do poddania się procesowi akredytacji nie jest jednoznaczna chęć podniesienia jakości oferowanych usług, a już na pewno nie chęć zrozumienia filozofii leżącej u podstaw TQM oraz zainicjowanie budowy systemu zarządzania przez jakość. W całej „akcji” akredytacyjnej chodzi raczej o umocnienie swojej pozycji na rynku edukacyjnym oraz pozyskanie określonych uprawnień. Takie nastawienie do procesów akredytacji pracowników wyższych uczelni – czy to państwowych, czy prywatnych – skłania ich raczej do myślenia introwertywnego, które nie jest typowe dla kreowania zmian mających na celu ciągłe doskonalenie jakości w działalności uczelni, wydziału czy specjalności.

Konkluzją niech będą słowa Jurana: „jakość powstaje przez ludzi, a nie przez system”

Literatura

- [1] Dietl J., *Dylematy akredytacji środowiskowej*, materiały konferencyjne: *Jakość w kształceniu*, Łódź 2001.
- [2] Duszczyk K., *Certyfikacja czy akredytacja akademicka jako gwarancja jakości kształcenia. Ocena jakości kształcenia w Polsce na tle krajów europejskich*, ogólnopolska konferencja zorganizowana przez Parlament Studentów RP oraz Porozumienie Uczelni Warszawskich. Warszawa 22-24.03.2002.
- [3] Księga zarządzania jakością, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Wydział Towaroznawstwa, wg normy ISO 9001:2000, Poznań, 25 maja 2001 r., opracował – dr J. Łuczak. zatwierdził – prof. dr hab. J. Jasiczak.
- [4] Lisiecka K., *O potrzebie zapewnienia i oceny jakości usług edukacyjnych*, „Filozofia, Nauka. Jakość za Granicą” 2000, 6.
- [5] PN ISO 9004 Zarządzanie jakością i elementy systemu jakości. Wytyczne dotyczące usług, PKN, Warszawa 1994.
- [6] „Quality Review” 2004, 3 (39).
- [7] www.semforum.org.pl.

CULTURE CHANGES IMPLICATED BY QUALITY MANAGEMENT. EDUCATION SYSTEMS OF HIGH SCHOOLS – CERTIFICATION OR ACCREDITATION?

Summary

The recertification process of quality management system ISO 9001:2000 in the Faculty of Commodity Science of Poznan University of Economics was carried out in May 2004. The five year period of system solutions running has been devoted not only to their maintenance, but first of all to their development and to understand that Total Quality Leadership seems to be the optimal direction of the TQM development. In this period special emphasis has been also placed on the implementation of Quality Management System confirmed with the requirements according to ISO 9001 and accreditation standards for educational systems.