

**WYBRANE „DOBRE PRAKTYKI”  
ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA  
W POLSKICH SZKOŁACH WYŻSZYCH**



**POLSKA KOMISJA AKREDYTACYJNA**

**WYBRANE „DOBRE PRAKTYKI”  
ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ KSZTAŁCENIA  
W POLSKICH SZKOŁACH WYŻSZYCH**

**Warszawa 2015**

Opracowanie koncepcji i redakcja publikacji  
prof. dr hab. Łukasz Sułkowski

Projekt okładki  
Barbara Kuropiejska-Przybyszewska

Skład i łamanie  
OFI, Warszawa

© Copyright by Polska Komisja Akredytacyjna, Warszawa 2015

ISBN 978-83-7545-

Na zlecenie Polskiej Komisji Akredytacyjnej  
Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR  
[www.aspra.pl](http://www.aspra.pl)

## Spis treści

<b>Wstęp</b> (Autor: prof. dr hab. Łukasz Sułkowski) .....	7
<b>Rozdział I.</b> System rocznych przeglądów programów kształcenia na studiach pierwszego i drugiego stopnia oraz jednolitych studiach magisterskich - Uniwersytet Jagielloński w Krakowie. (Autor: dr hab. Maria Próchnicka) .....	11
<b>Rozdział II.</b> Księga jakości kształcenia - Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej. (Autor: dr hab. Maria Próchnicka) .....	17
<b>Rozdział III.</b> Ocena przygotowania i prowadzenia przedmiotu – Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Wydział Studiów Międzynarodowych i Politycznych. (Autor: dr hab. Krzysztof Szewior) .....	23
<b>Rozdział IV.</b> Ocena jakości kadry prowadzącej i wspierającej proces kształcenia oraz realizowanej polityki kadrowej - Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu. (Autor: prof. dr hab. inż. Marian Chudy) .....	29
<b>Rozdział V.</b> Przygotowanie i implementacja wirtualnej platformy współpracy z pracodawcami - Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Wydział Prawa i Administracji. (Autor: prof. dr hab. Łukasz Sułkowski) .....	35
<b>Rozdział VI.</b> Procedura monitoringu efektywności Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia oraz ich weryfikacji, modyfikacji i doskonalenia - Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Zarządzania. (Autor: prof. dr hab. Łukasz Sułkowski) .....	41

<b>Rozdział VII.</b> System Zapewnienia Jakości Kształcenia (SZJK) - Politechnika Śląska w Gliwicach, Wydział Organizacji i Zarządzania. (Autor: <i>prof. dr hab. inż. Marian Turek</i> ) . . . . .	49
<b>Rozdział VIII.</b> Weryfikacja realizacji efektów kształcenia na poziomie przedmiotu - Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie. (Autorzy: <i>dr Svetlana Gudkova, mgr Maria Tomaszewska</i> ) . . . . .	55
<b>Rozdział IX.</b> Zintegrowany system zarządzania procesem dyplomowania na uczelni pt. Menedżer Dyplomów - Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki w Krakowie, Wydział Fizyki, Matematyki i Informatyki. (Autorzy: <i>dr hab. inż. Marek Stanuszek, mgr inż. Artur Niewiarowski</i> ) . .	61
<b>Rozdział X.</b> Opracowanie i wdrożenie „Księgi Jakości Kształcenia” - Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii. (Autor: <i>dr hab. Julita Wasilczuk</i> ) . . . . .	67

## Wstęp

Doskonalenie jakości kształcenia w uczelni polega na ciągłym uczeniu się i wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych. Jest to zaawansowany proces tworzenia i stosowania narzędzi, które powinny być właściwie wykorzystywane, aby nie tylko zwiększyć stopień skuteczności samego systemu zarządzania jakością, ale również pozwolić na osiągnięcie lepszych efektów kształcenia. Realizacja takiego ambitnego celu wymaga zaangażowania w proces doskonalenia jakości kluczowych interesariuszy, a więc: kadry dydaktycznej, studentów oraz pracowników administracyjnych. Źródłem rozwoju systemu będzie zarówno wewnętrzna refleksja nad możliwościami wzbogacania „własnego”, unikatowego systemu jakości, jak i korzystanie z dobrych modeli, które pojawiają się w innych uczelniach. Metody zarządzania jakością powinny opierać się na dobrych i sprawdzonych wzorcach, których liczne przykłady znaleźć można w najlepszych uczelniach na całym świecie. Również w polskich szkołach wyższych w ciągu ostatnich dwóch dekad wypracowano i wdrożono wiele interesujących metod doskonalenia jakości kształcenia, które dostrzegły zespoły oceniające PKA w procesie prowadzonych akredytacji i które warto upowszechnić. Pierwszym krokiem do propagowania ciekawych rozwiązań, dotyczących jakości kształcenia, jest ich identyfikacja oraz opis, który zostanie udostępniony wszystkim zainteresowanym zastosowaniem podobnych metod we własnej uczelni.

Polska Komisja Akredytacyjna, mająca w swojej misji zadanie wspomaganie uczelni w procesie doskonalenia jakości kształcenia, podjęła w 2014 roku inicjatywę przygotowania książki studiów przypadku, będącej

opisem „dobrych praktyk” w zarządzaniu jakością. Zespół ekspertów ds. jakości, kierowany przez Wiceprzewodniczącą PKA prof. dr. hab. Danutę Strahl, przeprowadził analizę studiów przypadku i za zgodą zainteresowanych Uczelni powstał tom obejmujący opis „dobrych praktyk” w zakresie jakości kształcenia.

W celu wyodrębnienia właściwych studiów przypadku, wypracowano definicję „dobrej praktyki” jako skutecznego, innowacyjnego oraz godnego naśladowania rozwiązania, dotyczącego doskonalenia jakości kształcenia w szkole wyższej. Zaproponowano również sześć kryteriów pozwalających na identyfikację „dobrej praktyki”:

- SKUTECZNOŚĆ – zdolność osiągnięcia celów w sferze doskonalenia jakości kształcenia;
- UNIWERSALNOŚĆ – adaptowalność, umożliwiająca przenoszenie rozwiązań na inne jednostki szkolnictwa wyższego;
- INNOWACYJNOŚĆ – nowatorskie rozwiązanie w sferze doskonalenia jakości kształcenia;
- WZORCOWOŚĆ – rozwiązanie mogące stanowić *benchmark*;
- ETYCZNOŚĆ – rozwiązanie etyczne oraz odpowiedzialne społecznie;
- TRWAŁOŚĆ – rozwiązanie powtarzalne, trwale wpływające na uczelnianą rzeczywistość.

Należy tutaj zaznaczyć, że w przypadku opisu kryteriów wyróżniania dobrych praktyk przedstawionych w niniejszej publikacji celowo pominięto uzasadnienia dla takich kryteriów, jak etyczność i trwałość. Dla każdej dobrej praktyki są one bowiem identyczne. Każde z prezentowanych rozwiązań w zakresie doskonalenia jakości kształcenia jest etyczne oraz odpowiedzialne społecznie. Analogicznie, każde z nich trwale wpływa na rzeczywistość uczelnianą i zdażyło się w niej już „zakorzenie”.

Dla potrzeb standaryzacji i jasności opisu zaproponowano również, aby wszystkie studia przypadku miały podobną strukturę, w której wyodrębniono następujące części:

1. Nazwa dobrej praktyki;
2. Źródło dobrej praktyki;
3. Cel dobrej praktyki;



4. Opis dobrej praktyki;
5. Kryteria wyróżniania dobrej praktyki;
6. Główne korzyści ze stosowania dobrej praktyki;
7. Trudności i zagrożenia związane ze stosowaniem dobrej praktyki.

Przyjęte kryteria umożliwiły akceptację 10 dobrych praktyk, które znalazły się w tym tomie. Należy podkreślić, że stworzone i wdrożone przez Uczelnie rozwiązania autorskie nie powinny być kopiowane, ale raczej adaptowane do potrzeb innych podmiotów edukacyjnych. Zatem niezbędne jest refleksyjne podejście do zaproponowanych rozwiązań, choć mamy nadzieję, że studia będą źródłem inspiracji dla wielu polskich uczelni.

*prof. dr hab. Łukasz Sulkowski*



# Rozdział I.

## **System rocznych przeglądów programów kształcenia na studiach pierwszego i drugiego stopnia oraz jednolitych studiach magisterskich – Uniwersytet Jagielloński w Krakowie.**

*(Autor: dr hab. Maria Próchnicka)*

### **1. Nazwa dobrej praktyki**

System rocznych przeglądów programów kształcenia na studiach pierwszego i drugiego stopnia oraz jednolitych studiach magisterskich na Uniwersytecie Jagiellońskim.

### **2. Źródło dobrej praktyki**

- Uchwała nr 2/I/2012 Senatu Uniwersytetu Jagiellońskiego z dnia 25 stycznia 2012 r. w sprawie: wytycznych dla rad podstawowych jednostek organizacyjnych Uniwersytetu Jagiellońskiego w zakresie projektowania programów kształcenia dla studiów pierwszego oraz drugiego stopnia, jednolitych studiów magisterskich, studiów podyplomowych oraz kursów dokształcających, § 25 - <http://www.bip.uj.edu.pl/dokumenty/uchwaly-senatu/2012>
- Zarządzenie nr 97 Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego z 16 września 2013 r. w sprawie: oceny programów kształcenia na studiach pierwszego i drugiego stopnia oraz jednolitych studiach magisterskich na Uniwersytecie Jagiellońskim [http://www.bip.uj.edu.pl/dokumenty/zarzadzania-rektora?p\\_p\\_id=56\\_INSTANCE\\_Ca5y-&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_](http://www.bip.uj.edu.pl/dokumenty/zarzadzania-rektora?p_p_id=56_INSTANCE_Ca5y-&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_)

col\_id=column-3&p\_p\_col\_count=1&groupId=1384597&article-Id=27449887&widok=ogloszenie

- Informacja w zakładce *Jakość kształcenia* w portalu Uniwersytetu Jagiellońskiego: *Ocena programów kształcenia*  
<http://www.jakosc.uj.edu.pl/wsparcie-dydaktyki/ocena-dydaktyki/ocena-programow-ksztalcenia>

### 3. Cel dobrej praktyki

Celem rocznego przeglądu programów kształcenia na Uniwersytecie Jagiellońskim jest:

- identyfikowanie błędów/trudności związanych z projektowaniem i realizacją programu kształcenia oraz planowanie i niezwłoczne podejmowanie działań naprawczych/ korygujących/ doskonalących,
- systematyczne potwierdzanie aktualności programu kształcenia, prawidłowości sposobów jego realizacji oraz warunków, w których jest realizowany oraz skuteczności w osiąganiu efektów kształcenia przez studentów, a w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości w wskazanych zakresach – planowanie i realizacja działań doskonalących, poprzez:
  - bieżącą ocenę aktualności efektów kształcenia zakładanych dla programów kształcenia na kierunkach studiów prowadzonych na Uniwersytecie Jagiellońskim, tj. ich zgodności ze stanem wiedzy i praktyki oraz ich trafności w stosunku do oczekiwań otoczenia społeczno-gospodarczego i rynku pracy,
  - bieżącą ocenę stopnia osiągnięcia zakładanych efektów kształcenia na poszczególnych kierunkach studiów,
  - bieżącą ocenę programu studiów (trafności stosowanych form zajęć, metod kształcenia oraz metod weryfikacji i oceniania do zakładanych efektów kształcenia, poprawności oszacowania nakładu pracy studentów i przyporządkowania punktów ECTS),
  - bieżącą ocenę materiałów dydaktycznych oraz infrastruktury wspierającej proces dydaktyczny, w tym zasobów informacyjnych,
  - bieżącą ocenę skuteczności podejmowanych wcześniej działań o charakterze naprawczym i/lub doskonalącym.

#### 4. Opis dobrej praktyki

System obejmuje procedurę i harmonogram przeprowadzania przeglądów programów kształcenia, zakres i charakter odpowiedzialności za przeprowadzenie przeglądu na poszczególnych kierunkach studiów i wykorzystania jego wyników do doskonalenia programów, a także zestaw wytycznych odnoszących się do aspektów programu kształcenia podlegających przeglądowi, sposób raportowania i wzory raportów.

Za przeprowadzanie przeglądów programów kształcenia w poszczególnych podstawowych jednostkach organizacyjnych UJ odpowiadają zespoły powoływane przez kierowników podstawowych jednostek. Na czele każdego z zespołów stoi kierownik kierunku studiów. W składzie zespołu muszą być reprezentowani przedstawiciele minimum kadrowego dla kierunku studiów, studentów oraz pracodawców. Nadzór nad całym procesem jest sprawowany przez kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej. On też określa szczegółowe aspekty brane pod uwagę w przeglądzie programów kształcenia, kierując się wytycznymi zawartymi w uchwale nr 2/I/2012 Senatu Uniwersytetu Jagiellońskiego z dnia 25 stycznia 2012 r. Kryteria oceny programów kształcenia określone w uchwale Senatu UJ obejmują:

1. analizę stopnia realizacji celów kształcenia i osiągnięcia przez studentów założonych efektów kształcenia,
2. analizę ocen zajęć dydaktycznych dokonywanych przez studentów i doktorantów na zakończenie każdego cyklu zajęć dydaktycznych,
3. analizę użyteczności efektów kształcenia (zakładanych i uzyskanych),
4. ocenę infrastruktury dydaktycznej, w tym dostępu do literatury zalecanej w ramach kształcenia na kierunku studiów,
5. ocenę sposobu informowania studentów i innych zainteresowanych oraz rzetelności i aktualności informacji o efektach dla programu kształcenia i o metodach sprawdzania i oceny efektów.

Wyniki rocznego przeglądu programu kształcenia są dokumentowane w postaci raportów, których wzór jest ustalany przez kierownika podstawowej jednostki organizacyjnej w porozumieniu z kierownikami kierunków studiów oraz członkami zespołów przeprowadzających przeglądy. Wyniki przeglądów programów kształcenia oraz rekomendowane dzia-

łania naprawcze lub doskonalące są przedstawiane na posiedzeniu Rady Wydziału. Po zaakceptowaniu przez Radę Wydziału proponowanych działań, Dziekan wyznacza osoby odpowiadające za ich realizację oraz określa harmonogram prac. Sposób udostępnienia raportów z przeglądu programów kształcenia innym, poza członkami Rady Wydziału, uczestnikom społeczności akademickiej ustala Dziekan, może on też zdecydować o publicznym udostępnieniu raportu.

System przeglądów programów kształcenia na UJ zapewnia udział reprezentantów wszystkich kategorii interesariuszy w ustalaniu i realizacji procedur, doborze kryteriów podlegających monitorowaniu w trakcie przeglądu, określeniu zakresu gromadzonych danych i narzędzi ich analizy oraz rekomendowaniu działań naprawczych i doskonalących. Funkcjonowanie systemu oparte jest na poszanowaniu autonomii podstawowych jednostek organizacyjnych UJ, co zapewnia dostosowanie systemu do potrzeb i specyfiki kształcenia w poszczególnych jednostkach.

Wdrożenie systemu rocznych przeglądów programów kształcenia na UJ skutkuje ujednoczeniem metodyki postępowania w tym zakresie w obrębie całej Uczelni poprzez:

- a. przyjęcie wspólnej dla całej Uczelni ramy organizacyjnej dla rozproszonych działań w zakresie monitorowania programów kształcenia,
- b. zapewnienie udziału przedstawicieli wszystkich kategorii interesariuszy w rocznych przeglądach programów kształcenia,
- c. ustalenie zestawu kryteriów oceny programów kształcenia w procesie rocznych przeglądów, pozwalających na ich kompleksową analizę,
- d. ustalenie sposobu raportowania wyników przeglądów oraz trybu zatwierdzania i realizacji działań naprawczych, korygujących i doskonalących.

## 5. Kryteria wyróżnienia dobrej praktyki

Dobra praktyka jest **skuteczna** dzięki stworzeniu wspólnej ramy organizacyjnej i proceduralnej stanowiącej podstawę do systematycznego podejmowania – w ramach wewnętrznych systemów doskonalenia jakości kształcenia w podstawowych jednostkach organizacyjnych UJ – dzia-

łań mających na celu gromadzenie i analizę danych dotyczących różnych aspektów programu kształcenia i procesu jego realizacji oraz wykorzystanie wyników do doskonalenia programów, głównie w aspekcie ich dostosowania do rozwoju nauki i praktyki społecznej oraz oczekiwań otoczenia zewnętrznego (pracodawców), a także zapewnienia elastyczności oferty dydaktycznej.

Dobra praktyka jest **uniwersalna** dzięki:

- kompleksowości, wyrażającej się w wieloaspektowym sposobie oceny programów kształcenia, wprowadzeniu systemu dokumentowania w postaci raportów z przeglądów programów kształcenia, pozwalającego na prowadzenie analiz także w dłuższych niż roczne odstępach czasu,
- identyfikowaniu i rozpowszechnianiu w jej wyniku dobrych praktyk związanych z definiowaniem efektów kształcenia oraz realizacji programu studiów,
- przyjęciu zasady autonomiczności w określaniu szczegółowych aspektów podlegających przeglądowi oraz struktury raportu,
- rozwijaniu relacji między reprezentantami różnych grup interesariuszy (nauczycieli akademickich zaliczanych do minimów kadrowych kierunków, studentów, absolwentów, pracodawców) zaangażowanych w procesy zapewnienia, oceny i doskonalenia jakości programów kształcenia.

Dobra praktyka ma charakter **innowacyjny** ponieważ dzięki rezultatom uzyskiwanym na podstawie analizy programów kształcenia oraz sposobów i warunków ich realizacji, prowadzonej w sposób ciągły i usystematyzowany (wedle jednolitej metodyki), pozwala na przekształcenie lub zasadniczą zmianę programów kształcenia poprzez wprowadzenie nowych idei odnoszących się do różnych ich aspektów (np. efektów kształcenia, metod kształcenia, weryfikacji i oceny, środków wsparcia dla studentów, itp.).

Dobra praktyka może być potraktowana jako **wzorcowa** ponieważ jest zgodna ze standardem 1.2 *Zatwierdzanie, monitoring oraz okresowy przegląd programów oraz ich efektów*, określonym w *Standardach i wskazówkach dotyczących zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego* w jego części odnoszącej się do monitorowania i okresowych przeglądów programów kształcenia.

## **6. Główne korzyści ze stosowania dobrej praktyki**

- stworzenie mechanizmów kompleksowego oceniania i doskonalenia programów kształcenia oraz systematycznego weryfikowania skuteczności działań naprawczo-doskonających,
- ujednoczenie zasad postępowania, tworzenia dokumentacji działań ewaluacyjnych, korygujących, naprawczych i doskonających dotyczących monitorowania i przeglądu programów kształcenia,
- uzyskanie wsparcia w kształtowaniu oferty dydaktycznej uczelni i jej poszczególnych jednostek organizacyjnych,
- zaangażowanie wszystkich kategorii interesariuszy w ocenę i doskonalenie programu kształcenia oraz kształtowanie postaw współodpowiedzialności za koncepcję i realizację programu,
- tworzenie klimatu akceptacji dla zmiany.

## **7. Trudności związane ze stosowaniem dobrej praktyki**

- pracochętność i czasochłonność realizacji procedury,
- brak zintegrowanych systemów informacyjnych gromadzących i przetwarzających dane dotyczące różnych aspektów programu kształcenia i jego realizacji (skutkiem tego jest rozproszenie danych, ich nieaktualność, niekompletność, niski stopień przetworzenia i agregacji, itp.),
- niechęć członków społeczności akademickiej i interesariuszy zewnętrznych do podejmowania dodatkowych obowiązków,
- brak wiedzy, umiejętności i doświadczenia członków społeczności akademickiej i interesariuszy zewnętrznych w zakresie celów przeglądu, jego prowadzenia, projektowania działań naprawczych i doskonających,
- biurokratyzacja.



## **Rozdział II.**

### **Księga jakości kształcenia - Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.**

*(Autor: dr hab. Maria Próchnicka)*

#### **1. Nazwa dobrej praktyki**

Księga jakości kształcenia Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

#### **2. Źródło dobrej praktyki**

Księga jakości kształcenia WZiKS UJ jest udostępniana na stronie internetowej Wydziału: <http://www.wzks.uj.edu.pl/jakosc-ksztalcenia/ksiega-jakosci>

Opis procesów i procedur dostępny jest dla społeczności akademickiej po zalogowaniu.

#### **3. Cel dobrej praktyki**

- a. przedstawienie w sposób spójny i kompleksowy procedur zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia w jednostce,
- b. dostarczenie kompleksowej, aktualnej i łatwo dostępnej informacji o sposobach zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia w jednostce interesariuszom wewnętrznym i zewnętrznym,
- c. budowanie zaufania interesariuszy do jednostki poprzez dostarczenie informacji o wymaganiach jakościowych i sposobach ich realizowania.

#### 4. Opis dobrej praktyki

Księga jakości kształcenia WZiKS UJ obejmuje cztery podstawowe części:

1. Prezentację Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ,
2. Opis systemu zarządzania jakością kształcenia na WZiKS UJ,
3. Politykę jakości,
4. Procesy systemu zarządzania jakością kształcenia.

Prezentacja Wydziału zawiera charakterystykę zasobów ludzkich, oferty dydaktycznej, informację o władzach i strukturze Wydziału, opis systemu podejmowania decyzji dotyczących zarządzania jakością i zarządzania kierunkiem studiów.

W części drugiej opisano system zarządzania jakością kształcenia funkcjonujący na WZiKS UJ. System ten spełnia wymagania Polskiej Komisji Akredytacyjnej, wybrane wymagania systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001, wymagania wynikające z dokumentu przyjętego w ramach Procesu Bolońskiego w 2005 roku, pt. „*Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*” oraz wewnętrzne wymagania Uniwersytetu Jagiellońskiego. System zarządzania jakością kształcenia na WZiKS UJ obejmuje swym zakresem „Świadczenie usług edukacyjnych w zakresie kształcenia na studiach wyższych I, II i III stopnia oraz studiach podyplomowych, na wszystkich realizowanych kierunkach, ze szczególnym uwzględnieniem analiz efektów kształcenia i działań na rzecz doskonalenia programów kształcenia”. W Księdze znajduje się także spis aktualnych wewnętrznych przepisów Uniwersytetu stanowiących podstawę funkcjonowania systemu. Wydziałowy system zarządzania jakością kształcenia zawiera procedury związane z realizacją procesu kształcenia oraz z działalnością sfery administracyjnej uczelni, które mają związek z jakością kształcenia.

Najistotniejszą częścią Księgi, obok Polityki jakości, jest zestaw procesów i procedur zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia. W ramach systemu zarządzania jakością na WZiKS UJ zidentyfikowano 9 procesów (głównych, pomocniczych oraz doskonalących), które zostały przedstawione w Księdze za pomocą mapy procesów.

Procesy główne to:

- P01: Projektowanie usług edukacyjnych,

- P02: Rekrutacja,
  - P03: Realizacja procesu kształcenia,
  - P04: Weryfikacja efektów kształcenia.
- Wśród procesów pomocniczych wyróżnić można:
- P05: Dobór, ocena i motywowanie kadry,
  - P06: Weryfikacja infrastruktury,
  - P07: Badania naukowe.

Procesy doskonalące to:

- P08: Doskonalenie programów kształcenia,
- P09: Ocena i doskonalenie systemu zarządzania jakością kształcenia.

W Księdze przedstawiono przebieg powyższych procesów i procedury postępowania. Każda procedura uzupełniona jest licznymi dokumentami z nią związanymi oraz informacją na temat osób/zespołów odpowiedzialnych za jej realizację. Dokumenty związane, przywołane w Księdze, to regulacje uczelniane i wydziałowe, formularze/wzory dokumentów (np. wzory podań, wzory sprawozdań z wykonania obowiązków doktoranta, wzory raportów z rocznego i okresowego przeglądu programów kształcenia, wzory protokołów z przeglądu zarządzania czy hospitacji, itp.). Każdy dokument związany w elektronicznej wersji Księgi jest podlinkowany, co umożliwi użytkownikom szybki dostęp do aktualnej i szczegółowej informacji oraz do formularzy/wzorów dokumentów w wersji edytowalnej.

Księga jakości kształcenia WZiKS UJ jest aktualizowana kilka razy w ciągu roku. Zmiany wprowadzane do Księgi oraz do jej załączników (formularzy/wzorów dokumentów) dokumentowane są w Rejestrze uwag dotyczących systemu zarządzania jakością kształcenia. Zgłaszanie uwag, dotyczących procesów i procedur systemu zarządzania jakością kształcenia oraz Polityki jakości przez wszystkie strony zainteresowane (studentów, doktorantów oraz słuchaczy studiów podyplomowych, absolwentów oraz pracowników WZiKS UJ), odbywa się w formie pisemnej (do dziekana) lub za pośrednictwem skrzynki uwag zamieszczonej na stronie internetowej WZiKS UJ. Uwagi są rejestrowane w Rejestrze uwag dotyczących systemu zarządzania jakością kształcenia, a następnie rozpatrywane przez dziekana, który podejmuje decyzje o dalszym postępowaniu. Zatwierdzone przez dziekana zmiany wprowadzane

są do Księgi. Rejestry uwag dotyczących systemu zarządzania jakością kształcenia stanowią formalną dokumentację potwierdzającą podejmowanie działań doskonalących system zarządzania jakością kształcenia na WZiKS UJ.

Księga jest w całości dostępna na stronie WWW WZiKS UJ dla uprawnionych użytkowników po zalogowaniu (dla pracowników, studentów, doktorantów oraz słuchaczy studiów podyplomowych WZiKS UJ), część ogólna Księgi jest dostępna publicznie.

## 5. Kryteria wyróżnienia dobrej praktyki

Dobra praktyka jest **skuteczna**, ponieważ przyczynia się do osiągnięcia najwyższej jakości procesu kształcenia, na przykład poprzez dokonywanie rocznych i okresowych przeglądów programów kształcenia (ocena efektów kształcenia na każdym kierunku prowadzonym na WZiKS UJ). Raporty obejmują wnioski odnoszące się do zmian w programie kształcenia, mających na celu jego doskonalenie w zakresie efektów kształcenia oraz programu studiów.

Dobra praktyka jest **uniwersalna**, ponieważ dokumentacja systemu zarządzania jakością kształcenia (Księga wraz z załącznikami) została opracowana w stopniu ogólnym, co wynika ze specyfiki Wydziału, posiadającego zróżnicowaną ofertę edukacyjną (studenci mogą studiować np. na kierunkach: dziennikarstwo i komunikacja społeczna, ekonomia, informacja naukowa i bibliotekoznawstwo, zarządzanie, zarządzanie kulturą i mediami).

Dobra praktyka **ma charakter innowacyjny**, ponieważ prezentowany w Księdze system spełnia wymagania nie tylko Polskiej Komisji Akredytacyjnej, ale również wybrane wymagania systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001, takie jak prowadzenie Rejestru uwag dotyczących systemu zarządzania jakością kształcenia, przeglądy zarządzania czy skrzynka uwag.

Dobra praktyka może być potraktowana jako **wzorcową**, ponieważ w wyniku przeprowadzonej przez Polską Komisję Akredytacyjną w 2012 r. oceny instytucjonalnej stopień spełnienia kryteriów „wewnętrzny system zapewnienia jakości” oraz „przepisy wewnętrzne normujące proces zapewnienia jakości kształcenia” zostały uznane za wyróżniające.

## **6. Główne korzyści ze stosowania dobrej praktyki**

- zapewnienie szybkiego dostępu do informacji o sposobach postępowania i procedurach zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia,
- ujednoczenie zasad postępowania, tworzenia dokumentacji działań pro jakościowych i ich wyników, archiwizowania dokumentów i ich prezentowania,
- zapewnienie możliwości dokumentowania zmian zachodzących w wewnętrznym systemie zarządzania jakością kształcenia,
- ułatwienie interesariuszom wewnętrznym, głównie studentom i doktorantom składania wniosków w sprawach studenckich i doktoranckich (ujednoczenie formularzy podań); przyspieszenie procesu podejmowania decyzji przez osoby odpowiedzialne za sprawy studentów i doktorantów,
- zapewnienie powtarzalnych i jednolitych warunków umożliwiających studentom, doktorantom i słuchaczom studiów podyplomowych uzyskanie wykształcenia,
- standaryzacja i ujednoczenie sposobu postępowania pracowników Wydziału,
- stworzenie mechanizmów oceniania i doskonalenia wewnętrznego systemu zarządzania jakością kształcenia.

## **7. Trudności związane ze stosowaniem dobrej praktyki**

- pracochłonność i czasochłonność procesu przygotowywania Księgi,
- konieczność systematycznej aktualizacji Księgi (śledzenie zmian w regulacjach uczelnianych i wydziałowych, gromadzenie i analiza uwag oraz tworzenie Rejestru uwag dotyczących systemu zarządzania jakością kształcenia),
- konieczność prowadzenia raz do roku badań opinii interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (pracowników WZiKS UJ, pracodawców, absolwentów) na temat doskonalenia efektów kształcenia oraz dostosowywania ich do potrzeb rynku pracy, a także na temat doskonalenia programów kształcenia,

— trudności związane z przekonaniem społeczności akademickiej do korzystania z Księgi.

## **Rozdział III.**

### **Ocena przygotowania i prowadzenia przedmiotu – Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, Wydział Studiów Międzynarodowych i Politycznych.**

*(Autor: dr hab. Krzysztof Szewior)*

#### **1. Nazwa dobrej praktyki**

Ocena przygotowania i prowadzenia przedmiotu pod kątem dostosowania do specyfiki poziomu i profilu kształcenia, deklarowanych modułowych efektów kształcenia i powiązania z efektami kierunkowymi, zgodności treści z modułowymi efektami kształcenia oraz z metodami i narzędziami dydaktycznymi, a także pod kątem weryfikacji efektów kształcenia.

#### **2. Źródło dobrej praktyki**

Zarządzenie nr 11/2013 Dziekana Wydziału Studiów Międzynarodowych i Politycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie z dnia 7 stycznia 2013 r. w sprawie: polityki jakości stosowanej na WSMiP.

Opis procesów i procedur jest dostępny dla społeczności akademickiej oraz jej otoczenia na stronie [http://www.wsmip.uj.edu.pl/document-s/2055145/5337302/Polityka\\_jakości.pdf](http://www.wsmip.uj.edu.pl/document-s/2055145/5337302/Polityka_jakości.pdf).

#### **3. Cel dobrej praktyki**

Oczekiwany efekt nadzoru warunków/sposobu/form prowadzenia przedmiotu i dostosowania ich do specyfiki zajęć jest zorientowany na optymalizację nauczania pod kątem aktualności treści oraz dostosowywania metod i narzędzi dydaktycznych.

Wydział Studiów Międzynarodowych i Politycznych zapewnia wysoką jakość kształcenia dzięki prawidłowo przygotowanemu i prowadzonemu procesowi nauczania, ukierunkowanemu na aktualizację treści kształcenia z punktu widzenia kierunku studiów i dyscyplin naukowych oraz na adekwatność metod i narzędzi dydaktycznych. Wydział orientuje kształcenie na dysponowanie przez studentów wiedzą i umiejętnościami, które będą wychodziły naprzeciw potrzebom otoczenia społecznego i okazywały się niezbędne w praktyce studenckiej oraz w miejscu pracy.

#### **4. Opis dobrej praktyki**

Procedura „Ocena przygotowania i prowadzenia przedmiotu...”, sposób jej zatwierdzenia oraz implementowanie do zadań Zespołów Jakości spełnia wymagania Polskiej Komisji Akredytacyjnej, a także standardy wysokiej akademickiej kultury zarządzania jakością kształcenia. Obejmuje ona wszystkie kierunki i poziomy kształcenia, prowadzone na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politycznych UJ, jest uzupełniona stosownymi dokumentami, podlegającymi analizie i raportowaniu. Waler procedury to skoncentrowanie nadzoru nad wszystkimi komponentami dydaktycznego zabezpieczenia nauczania, zachowanie aktualności, możliwość poszerzania narzędzi wykorzystywanych do realizacji tej procedury.

„Ocena przygotowania i prowadzenia przedmiotu...” została ujęta w stosownym dokumencie Wydziału, jest wspierana przez gremia o charakterze kolegialnym, tj. została wpisana do zadań Wydziałowego Zespołu Doskonalenia Jakości Kształcenia (ZDJK) oraz Zespołu Oceny Efektów Kształcenia (ZOEK). Zespoły Oceny Efektów Kształcenia zostały przypisane do poszczególnych Instytutów współtworzących Wydział.

Wydziałowy Zespół Doskonalenia Jakości Kształcenia ma w swych zadaniach opracowanie wzorów raportów z przeglądu programów kształcenia na WSMiP UJ (raportu rocznego i raportu okresowego), coroczne sprawozdanie z oceny zajęć dydaktycznych. Zespoły Oceny Efektów Kształcenia dokonują natomiast analizy jakości kształcenia pod kątem: zgodności efektów kształcenia i przedmiotów z obszarem kształcenia, zawartości sylabusów, kryteriów i form zaliczeniowych, roli interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych w opracowywaniu efektów. W zakresie kompetencji ZOEK pozostają także: analiza ocen zajęć dydak-



tycznych dokonywanych przez studentów i doktorantów na zakończenie każdego cyklu nauczania, ocena infrastruktury dydaktycznej, w tym dostępu do literatury oraz ocena rzetelności i aktualności informacji o efektach, programie, metodach sprawdzania i oceny efektów. Kompetencje te zostały opisane jako procedura zapewnienia jakości kształcenia. Walorem procedury jest pozyskiwanie informacji o poziomie przygotowania dydaktycznego jednostek kierunkowych, utrzymywanie go na aktualnym i najwyższym poziomie akademickim, wykorzystywanie jako sposobu komunikacji z interesariuszami. Wnioski są rejestrowane w dokumentacji pracy Zespołów Jakości, przedkładane stosownym ciałom i społeczności akademickiej w postaci zbiorczych analiz.

Zespoły Oceny Efektów Kształcenia formułują zalecenia, zgodnie z którymi zmodyfikowano na przykład programy kształcenia na studiach doktoranckich oraz skoncentrowano się na poprawie efektywności pisarskiej, samodzielności intelektualnej i aktywności naukowej.

Wnioski opracowywane przez Zespoły Jakości oraz inne wyniki pomiaru tego kryterium są analizowane przez władze instytutów i wydziału. Dokonuje się porównania wyników badań z lat minionych, przeprowadza się analizę porównawczą wybranych problemów dydaktycznych w innych jednostkach (np. w odniesieniu do specjalności, modułów kształcenia). Wiedza ta pozwala na dysponowanie informacją o standardzie prowadzenia przedmiotu i realizowaniu w jego ramach efektów kształcenia. Jest podstawą formułowania zaleceń i podejmowania działań projakościowych przez nauczycieli akademickich w zakresie prowadzenia kształcenia oraz przez władze wydziału w zakresie zabezpieczenia infrastruktury dydaktycznej.

W realizację procedury włączona jest Rada Wydziału oraz dyrektorzy jednostek w zakresie zatwierdzania programów i planów studiów oraz wprowadzenia do obiegu sylabusów (w tym gościnnych wykładowców), po uprzedniej ocenie dyrektora instytutu, wynikającej z nadzoru i oceny kart przedmiotów. Zapewniony jest dostęp do informacji dla osób uprawnionych.

## 5. Kryteria wyróżnienia dobrej praktyki

- Praktyka jest **skuteczna** – przyjęte przez Wydział rozwiązania na poziomie instytucjonalno-proceduralnym służą realizacji celów

kształcenia, są odpowiednie dla jednostki edukacyjnej szkolnictwa wyższego. Skuteczność działań wyraża się w zmniejszaniu wykrywanych/zgłaszaniu nieprawidłowości oraz w stałym doskonaleniu sfery dydaktycznej.

- Praktyka jest **uniwersalna** – może być zastosowana w innych uczelniach/jednostkach.
- Praktyka jest **innowacyjna** – kompleksowe ujęcie procedury oraz jej wysoka skuteczność pozwalają na maksymalną optymalizację procesu nauczania.
- Praktyka jest **wzorcową**, ponieważ w wyniku przeprowadzonej oceny instytucjonalnej przez Polską Komisję Akredytacyjną w 2013 roku stwierdzono, że kryterium „wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia” zostało spełnione i otrzymano ocenę wyróżniającą. Wzorcowość przyjętego rozwiązania wyraża się jego uniwersalizmem, bardzo pozytywnym oddziaływaniem i możliwością wdrożenia w innych jednostkach kształcenia akademickiego.

## 6. Główne korzyści ze stosowania dobrej praktyki

- Procedura zapewnia wielopodmiotowe i wieloetapowe zarządzanie jakością kształcenia na etapie przygotowania i prowadzenia nauczania zorientowanego na treść kształcenia, metody i narzędzia dydaktyczne.
- Pozytywny wpływ na jakość kształcenia – wysoka jakość kart przedmiotów w odniesieniu do treści kształcenia, metod i narzędzi dydaktycznych, przekładająca się na efektywność nauczania oraz wysoką ocenę wyrażaną przez studentów i nauczycieli akademickich.
- Uzyskiwanie wiarygodnych danych (dowodów) potwierdzających efekty tych praktyk.
- Możliwe do zweryfikowania efekty i treści kształcenia, spójne z metodami nauczania, a także właściwie skorelowane z efektami kierunkowymi oraz zakresem nauczania kierunkowego.

## **7. Trudności i zagrożenia związane ze stosowaniem dobrej praktyki**

Przyjęta procedura oceny prowadzenia przedmiotu bazuje na:

- pracy kilku zespołów na różnych poziomach oraz na zaangażowaniu liczного grona pracowników (właściwa realizacja wymaga ścisłej koordynacji działalności zespołów oraz przepływu informacji pomiędzy nimi);
- wykorzystaniu różnych metod i narzędzi pomiaru, odnoszących się do różnych aspektów, co wymaga ich właściwego kojarzenia i doskonalenia;
- kojarzeniu oceny uzyskiwanej w wyniku pracy Zespołów Jakości oraz ewaluacji zajęć dydaktycznych przez studentów, hospitacji, ocen własnych pracowników, relacji z interesariuszami;
- informacyjnym i wiążącym charakterze uzyskiwanych wyników – dla nauczyciela akademickiego oraz jednostek prowadzących kierunek studiów;
- standardowym działaniu pod kątem dostosowania przygotowania przedmiotu do celów kształcenia.

Stosowana procedura wymaga angażowania środków i pracy nauczycieli w ramach działalności własnej i poprzez Zespoły Jakości kształcenia. Pełna ocena skuteczności działania każdorazowo jest możliwa po zamknięciu cyklu kształcenia.



## **Rozdział IV.**

### **Ocena jakości kadry prowadzącej i wspierającej proces kształcenia oraz realizowanej polityki kadrowej - Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.**

*(Autor: prof. dr hab. inż. Marian Chudy)*

#### **1. Nazwa dobrej praktyki**

Ocena jakości kadry prowadzącej i wspierającej proces kształcenia oraz realizowanej polityki kadrowej w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

#### **2. Źródło dobrej praktyki**

- Zarządzenie Nr 109/2012 Rektora Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 31 grudnia 2012 r. w sprawie wprowadzenia zasad okresowej oceny nauczycieli akademickich i jej częstotliwości. Załącznik nr 1 do powyższego zarządzenia,
- Uchwała NR R-0000-60/13 Senatu Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu z dnia 24 października 2013 r. w sprawie wprowadzenia Regulaminu nagród Rektora przyznawanych nauczycielom akademickim.

#### **3. Cel dobrej praktyki**

Celem okresowej oceny nauczycieli akademickich jest:

- identyfikacja stanu uczestnictwa nauczycieli akademickich w realizacji zadań uczelni i jej jednostek organizacyjnych,
- pozyskanie danych do oceny skuteczności prowadzonej polityki kadrowej i jej doskonalenia,

- promowanie i nagradzanie nauczycieli o szczególnych osiągnięciach w zakresie realizacji zadań uczelni i jej jednostek organizacyjnych.

#### **4. Opis dobrej praktyki**

##### **A. Ocena okresowa nauczycieli akademickich.**

Ocena kadry jest dokonywana za pomocą systemu informatycznego. Elektroniczne arkusze wypełniają wszystkie podmioty uczestniczące w ocenie. Bezpośrednią odpowiedzialność za wiarygodność informacji zawartych w arkuszach ponoszą podmioty je wypełniające. Ocena okresowa dokonywana jest z następującą częstotliwością:

- asystenci oraz adiunkci posiadający stopień doktora – raz w roku,
- nauczyciele akademicy na stanowisku profesora nadzwyczajnego oraz adiunkci posiadający stopień doktora habilitowanego – co dwa lata,
- nauczyciele akademicy na stanowisku profesora zwyczajnego – co cztery lata,
- nauczyciele akademicy na stanowiskach: starszego wykładowcy, wykładowcy, lektora i instruktora – co dwa lata.

Nauczyciele akademicy są oceniani punktowo za osiągnięcia w czterech następujących obszarach działalności

##### **1) Osiągnięcia naukowo-badawcze, do których zalicza się:**

- publikacje recenzowane w czasopiśmie naukowych (5 kategorii),
- monografie naukowe (6 kategorii),
- stopnie i tytuły naukowe (7 kategorii, w tym wyróżniono przypadki uzyskania stopnia doktora habilitowanego przed ukończeniem 40 roku życia oraz uzyskania tytułu profesora przed ukończeniem 45 roku życia),
- opatentowane wynalazki, prawa ochronne na wzory użytkowe (6 kategorii),
- komercjalizacja wyników badań naukowych lub prac rozwojowych za pośrednictwem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (2 kategorie),
- projekty badawcze realizowane za pośrednictwem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (6 kategorii),

- projekty badawcze własne, habilitacyjne i promotorskie, realizowane za pośrednictwem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz prace badawcze nauczycieli zatrudnionych w bibliotece (10 kategorii),
- inne osiągnięcia, w tym wygłoszone referaty, tłumaczenia, nagrody (8 kategorii).

**2) Osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze, do których zalicza się:**

- skrypty akademickie (6 kategorii),
- podręczniki akademickie (6 kategorii),
- wykłady i inne zajęcia dydaktyczne oraz egzaminy doktorskie (10 kategorii),
- nagrody, wyróżnienia i inne osiągnięcia studentów (5 kategorii),
- recenzje prac dyplomowych i podyplomowych (2 kategorie),
- opieka nad kołem naukowym i rokiem studiów (2 kategorie),
- projekty dydaktyczne i szkoleniowe, realizowane za pośrednictwem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (2 kategorie),
- opinia studentów na temat wypełniania obowiązków dydaktycznych przez nauczyciela akademickiego.

**3) Osiągnięcia organizacyjne, do których zalicza się:**

- udział w akcji rekrutacyjnej (3 kategorie),
- pełnienie funkcji specjalnych (13 kategorii),
- pełnienie funkcji kierowniczych w uczelni (5 kategorii),
- pełnienie z wyboru funkcji w gremiach naukowych, redakcyjnych i innych akademickich (11 kategorii),
- zorganizowanie konferencji naukowej i upowszechnianie wiedzy za pośrednictwem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (9 kategorii),
- szczególne zaangażowanie w realizację zadań o charakterze indywidualnym (10 kategorii).

**4) Osiągnięcia w kształceniu kadr naukowych, do których zalicza się:**

- profesury, habilitacje i doktoraty (12 kategorii),
- recenzje prac naukowych (15 kategorii).

**B. Nagrody rektora przyznawane nauczycielom akademickim.**

Kandydat do nagrody oceniany jest punktowo za osiągnięcia w czterech obszarach działalności:

**1) Osiągnięcia naukowo-badawcze z wagą 0.4, do których zalicza się:**

- publikacje recenzowane w czasopismach naukowych (5 kategorii),
- monografie naukowe (6 kategorii),
- stopnie i tytuły naukowe (5 kategorii, w tym wyróżniony przypadek uzyskania stopnia doktora habilitowanego przed ukończeniem 40 roku życia),
- patenty (2 kategorie),
- projekty badawcze realizowane za pośrednictwem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (3 kategorie),
- inne osiągnięcia (5 kategorii).

**2) Osiągnięcia dydaktyczno-wychowawcze z wagą 0.2, do których zalicza się:**

- skrypty akademickie (3 kategorie),
- podręczniki akademickie (3 kategorie),
- wykład/ćwiczenia w języku obcym,
- nieodpłatne wykłady za granicą w ramach programu SOCRATES ERASMUS,
- wyróżniona w konkursie praca dyplomowa (dla promotora),
- recenzje prac dyplomowych i podyplomowych,
- opieka nad aktywnie działającym studenckim kołem naukowym,
- opieka nad kierunkiem studiów.

**3) Osiągnięcia organizacyjne z wagą 0.2, do których zalicza się:**

- udział w akcji rekrutacyjnej (3 kategorie),
- czynny udział w akcji promocyjno-rekrutacyjnej,
- pełnienie funkcji specjalnych (5 kategorii),
- pełnienie z wyboru funkcji w gremiach naukowych i akademickich (3 kategorie),
- członkostwo pracowników jednostki naukowej w zespołach eksperckich powołanych przez organy i instytucje państwowe oraz instytucje zagraniczne lub międzynarodowe,
- zorganizowanie konferencji naukowej za pośrednictwem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (2 kategorie),
- zaangażowanie w bieżące prace jednostki organizacyjnej wydziału,
- zaangażowanie w bieżące prace wydziału.



#### **4) Kształcenie kadr naukowych z wagą 0.2, do których zalicza się:**

- pełnienie funkcji promotora/promotora pomocniczego,
- opieka nad doktorantami studiów doktoranckich prowadzonych w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz asystentami doktorantami w tym uniwersytecie
- recenzje (6 kategorii),
- udział w przewodzie doktorskim w charakterze przewodniczącego/członka komisji
- udział w postępowaniu habilitacyjnym w charakterze przewodniczącego/sekretarza/ członka komisji,
- udział w postępowaniu o nadanie tytułu profesora w charakterze przewodniczącego/ członka zespołu.

Nagrody przyznawane są na wniosek Komisji ds. Nagród i Odznaczeń. Komisja ustala listy rankingowe i proponuje wielość progów do nagród I i II stopnia. Wielkości progów zatwierdza Rektor. Honorowym pismem Rektor nagradza osoby, które nie zgromadziły wystarczającej liczby punktów do otrzymania nagrody, ale uzyskały w danym roku stopień doktora habilitowanego albo doktora. Dla wyliczenia liczby punktów, jako załącznik do uchwały Senatu, opracowana jest „Lista punktacyjna do nagrody Rektora”, określająca w danym roku liczbę punktów za osiągnięcia w wymienionych wyżej obszarach i kategoriach.

#### **5. Kryteria wyróżnienia dobrej praktyki**

Opisana powyżej praktyka jest **skuteczna**, gdyż dzięki wszechstronnej ocenie działalności nauczyciela akademickiego odzwierciedla jego rzeczywistą rolę i pozycję w lokalnym środowisku akademickim, dając możliwość samooceny, której wynik może być elementem motywującym. Drugim elementem motywującym do doskonalenia jakości nauczyciela akademickiego jest system nagród Rektora.

Opisana powyżej praktyka jest **uniwersalna**, gdyż obejmując prawie wszystkie elementy działalności nauczyciela akademickiego, może być dostosowana do specyfiki każdej uczelni z ewentualną redukcją niektórych parametrów oceny.

Przedstawiona praktyka jest **innowacyjna**, gdyż uwzględnia z maksymalnie dużą dokładnością wszystkie elementy działalności nauczy-

ciela akademickiego i ukazuje wielość ścieżek doskonalenia jakości kadry.

Przedstawiona praktyka jest **wzorcową**, gdyż spełnia wymagania punktu 1.4 europejskich standardów i wskazówek dotyczących wewnętrznego zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego, mówiącego że: *Instytucje powinny posiadać metody gwarantujące, że kadra prowadząca zajęcia dla studentów dysponuje odpowiednimi kwalifikacjami i kompetencjami. Powyższe metody powinny być dostępne dla osób prowadzących zewnętrzne przeglądy i stanowić przedmiot komentarza w raportach.*

## **6. Główne korzyści ze stosowania dobrej praktyki**

Opisana procedura oceny nauczycieli akademickich:

- dostarcza wyczerpujących danych do prowadzenia polityki kadrowej,
- zapewnia duży poziom obiektywizacji oceny,
- stwarza warunki doskonalenia jakości kadry.

## **7. Trudności związane ze stosowaniem dobrej praktyki**

Ocena kadry dokonywana jest za pomocą systemu informatycznego, a elektroniczne arkusze wypełniają wszystkie podmioty uczestniczące w ocenie. Każdy podmiot uczestniczący w ocenie musi zatem przechowywać dotyczące jego dane. System nie realizuje weryfikacji przedłożonych danych, co może prowadzić do nieścisłości w zakresie informacji wprowadzanych do systemu.

## **Rozdział V.**

### **Przygotowanie i implementacja wirtualnej platformy współpracy z pracodawcami - Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Wydział Prawa i Administracji.**

*(Autor: prof. dr hab. Łukasz Sułkowski)*

#### **1. Nazwa dobrej praktyki**

Przygotowanie i implementacja wirtualnej platformy współpracy z pracodawcami. Udział przedstawicieli rynku pracy w tworzeniu i weryfikacji efektów kształcenia oraz monitorowanie karier zawodowych absolwentów, praktyk studenckich i współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym.

#### **2. Źródło dobrej praktyki**

Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Wydział Prawa i Administracji:

- Zarządzenie Nr 84/2012 Rektora Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie z dnia 20 grudnia 2012 r. w sprawie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia,
- Zarządzenie Nr 18/2013 Rektora Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie z dnia 18 kwietnia 2013 r. w sprawie procedury monitorowania karier zawodowych absolwentów UKSW,
- Zarządzenie Nr 52/2013 Rektora Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie z dnia 31 lipca 2013 r. w sprawie wprowadzenia systemu weryfikacji osiągnięcia założonych efektów kształcenia,

- Projekt „Kwalifikacja jakości w Uniwersytecie” (Nr POKL.04.01.01-00-155/11),
- Księga procedur jakości kształcenia UKSW (Załącznik do zarządzenia nr 52/2013 Rektora UKSW),
- Uchwała Nr 126/2011 Senatu UKSW z dnia 15 grudnia 2011 r. w sprawie wprowadzenia wytycznych dotyczących projektowania planów studiów i programów kształcenia, a także planów i programów studiów podyplomowych i kursów doszkalających,
- Zarządzenie Nr 7/2012 Rektora UKSW z dnia 14 lutego 2012 r. w sprawie regulaminu praktyk studenckich w Uniwersytecie Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie oraz załącznik do tego zarządzenia – Regulamin praktyk studenckich w UKSW (dalej: regulamin praktyk w UKSW).

### **3. Cel dobrej praktyki**

Celem dobrej praktyki jest doskonalenie procesu określania i oceny efektów kształcenia z udziałem przedstawicieli rynku pracy, przy wykorzystaniu oceny praktyk studenckich i wyników monitorowania karier zawodowych absolwentów, służącego badaniu zbieżności zakładanych efektów kształcenia z potrzebami rynku pracy.

### **4. Opis dobrej praktyki**

Istotą dobrej praktyki jest: (1) Włączenie w zakres monitorowania karier zawodowych absolwentów oceny kompetencji społecznych (postaw) najbardziej adekwatnych względem zajmowanego stanowiska pracy, co bezpośrednio służy badaniu zbieżności zakładanych efektów kształcenia z potrzebami rynku pracy; (2) Zaangażowanie przedstawicieli rynku pracy w proces ustalania i oceny efektów kształcenia poprzez ich udział w ustalaniu zakresu i ocenie realizacji praktyk studenckich oraz badaniach jakościowych (panele eksperckie) i ilościowych (wspomaganych komputerowo) potrzeb pracodawców i dopasowania kompetencji studentów i absolwentów do wymogów stanowisk pracy.

Badanie karier zawodowych absolwentów Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego jest prowadzone przez Biuro Karier UKSW techniką

CAWI i dotyczy absolwentów wszystkich Wydziałów Uczelni. W zakres badania wchodzi w szczególności samoocena kompetencji społecznych, najbardziej adekwatnych względem zajmowanego przez absolwenta stanowiska pracy. Raport z badania karier zawodowych absolwentów Wydziału Prawa i Administracji analizowany jest przez Pełnomocnika Dziekana WPiA ds. absolwentów, a wnioski z analizy przedstawiane są Dziekanowi, Wydziałowej Komisji Dydaktycznej oraz Komisji ds. Jakości Kształcenia. W ramach tych gremiów zostają podjęte decyzje o adaptacji wniosków z raportu w celu:

- ulepszenia oferty dydaktycznej dla studentów,
- poprawy jakości praktyk studenckich,
- zwiększenia możliwości zorganizowania stażów dla studentów,
- poprawy metod dydaktycznych i sposobów weryfikacji efektów kształcenia,
- ukształtowania lepszego profilu absolwenta,
- wzmacniania i rozwijania współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym,
- monitorowania efektów kształcenia.

Informacja zwrotna o podjętych działaniach przekazywana jest do Biura Karier UKSW oraz publikowana na stronach internetowych Wydziału Prawa i Administracji.

Ramowy program oraz szczegółowe zasady praktyk studenckich na kierunkach: prawo, administracja oraz stosunki międzynarodowe na Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie określa Uchwała Rady Wydziału wraz z załącznikami. Każdorazowo ramowy program praktyk jest konsultowany z pracodawcą, który może wnieść swoje uwagi i sugestie zmian. W takiej sytuacji pełnomocnik Dziekana ds. praktyk studenckich przygotowuje indywidualny, szczegółowy program praktyk u danego pracodawcy dla danego studenta. Obowiązkowe praktyki studenckie mają przypisane efekty kształcenia, które mają zrealizować studenci podczas praktyk. Wprowadzenie ankiety dla pracodawców, pozwala na dokonywanie przez nich oceny osiągniętych przez studentów efektów kształcenia oraz realizacji programów praktyk.

Narzędziami wspierającymi monitorowanie i ocenę efektów kształcenia są badania jakościowe (panele eksperckie) oraz ilościowe potrzeb

pracodawców. Celem badań jakościowych jest ocena projektowanych kierunkowych efektów kształcenia, uzyskanie opinii o programach kształcenia dla danego kierunku, rozpoznanie oczekiwań pracodawcy dotyczących profilu absolwenta pod kątem jego przydatności na rynku pracy. Celem badań ilościowych jest ocena kierunkowych efektów kształcenia i programów kształcenia oraz rozpoznanie potrzeb i oczekiwań pracodawców wobec absolwentów danego kierunku.

Wspomaganie komputerowe – Wirtualna Platforma Współpracy z Pracodawcami pozwala usprawnić procesy:

- konsultowania programów kształcenia,
- oceny efektów kształcenia,
- określania profilu (sylwetki) absolwenta,
- rekrutacji pracowników spośród grona studentów i absolwentów uczelni.

W ramach projektu „Kwalifikacja jakości w Uniwersytecie”, wypracowywany jest model współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym. Rezultaty projektu, dotyczące: określania efektów kształcenia osiągniętych podczas praktyk studenckich oraz zatwierdzania programu kształcenia na określonym kierunku studiów, poziomie i profilu kształcenia zostały ujęte w Księdze procedur jakości kształcenia UKSW, (<http://ksztalcenie.uksw.edu.pl/sites/default/files/ksi%C4%99ga%20procedur%20OSTATECZNA.pdf>).

Procedury szczegółowo regulują zarówno zasady angażowania przedstawicieli rynku pracy w proces określania i weryfikowania efektów kształcenia, jak i sposób wykorzystania wyników współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym w celu właściwego dopasowania oferty kształcenia do potrzeb pracodawców.

## 5. Kryteria wyróżniania dobrej praktyki

- Praktyka jest **skuteczna** – daje wymierne podstawy do kierunkowania na rynek pracy programów kształcenia zarówno pod względem zakładanych efektów kształcenia jak i odpowiednio ułożonych planów studiów i stosowanych metod dydaktycznych.
- Praktyka jest **uniwersalna** – można ją wdrożyć/zastosować w każdej uczelni.

- Praktyka **ma charakter innowacyjny** – daje bezpośrednie podstawy do podejmowania działań w kierunku dostosowania programu kształcenia do potrzeb rynku pracy, obejmuje ocenę dwustronną – studenta / absolwenta (samoocena) i pracodawcy; powszechnie stosowany zakres badania losów absolwentów (forma zatrudnienia, branża, zajmowane stanowisko, wynagrodzenie) pozwala jedynie pośrednio ocenić przydatność efektów kształcenia na rynku, a po wejściu w życie proponowanej nowelizacji ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym będzie realizowany centralnie i będzie dotyczyć absolwentów wszystkich uczelni.
- Praktyka jest **wzorcowa** – może stanowić benchmark dla innych uczelni.

## 6. Główne korzyści ze stosowania dobrej praktyki

Do korzyści ze stosowania tej praktyki należą m.in.:

- upowszechnienie w Uczelni wiedzy o działającej współpracy ze środowiskiem pracodawców i korzyściach wynikających z tej współpracy,
- ułatwienie rozszerzania współpracy z otoczeniem społeczno-gospodarczym na inne pola,
- wyczerpujące (na poziomie wyróżniającym) spełnienie kryterium 2 (Skuteczność stosowanego wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia) oceny instytucjonalnej w punktach 2) b. oraz 2) c.,
- umożliwienie zbierania opinii środowiska pracodawców w zakresie nie tylko związanym z tworzeniem, weryfikowaniem i modyfikowaniem programów kształcenia,
- możliwość włączenia procedury w cykl Deminga, koło jakości kształcenia w Uczelni.

## 7. Trudności i zagrożenia związane ze stosowaniem dobrej praktyki

Główną trudnością związaną z wdrożeniem w życie dobrej praktyki jest zbudowanie zaufania i aktywne zaangażowanie pracodawców w proces.

Wiąże się to z koniecznością określenia łańcucha korzyści dla firm i instytucji wynikających z podjętej współpracy z Uczelnią. Kolejnym problemem może być ogólnie rzecz biorąc komunikacja między środowiskami, uzgodnienie wspólnego „języka”, tak aby udzielane odpowiedzi przez pracodawców były rzetelne, porównywalne i mogły być brane pod uwagę w określaniu rekomendacji. Jest to ważne, zważywszy, że przeprowadzone przez UKSW badanie wśród pracodawców wskazuje na małą czytelność sposobu przedstawiania efektów kształcenia, a co za tym idzie, ich ocena jest mało wiarygodna.



## **Rozdział VI.**

### **Procedura monitoringu efektywności Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia oraz ich weryfikacji, modyfikacji i doskonalenia – Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wydział Zarządzania.**

*(Autor: prof. dr hab. Łukasz Sułkowski)*

#### **1. Nazwa dobrej praktyki**

Procedura monitoringu efektywności obowiązujących w Społecznej Akademii Nauk w Łodzi Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia oraz ich weryfikacji, modyfikacji i doskonalenia.

#### **2. Źródło dobrej praktyki**

Społeczna Akademia Nauk, Wydział Zarządzania:

- ogólnouczelniany Wewnętrzny System Zarządzania Jakością Kształcenia,
- Wydziałowe Systemy Zarządzania Jakością Kształcenia obowiązujące na poszczególnych Wydziałach,
- Zarządzenie nr 28A/2012 Rektora Społecznej Akademii Nauk z siedzibą w Łodzi z dnia 4 października 2012 roku w sprawie sposobu weryfikacji i doskonalenia Wewnętrznego Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia oraz Wydziałowych Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia,
- Zarządzenie nr 30/2013 Rektora Społecznej Akademii Nauk z siedzibą w Łodzi z dnia 17 grudnia 2013 roku w sprawie badania efektywności obowiązujących w Uczelni Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia.

### **3. Cel dobrej praktyki**

Celem opisywanej praktyki jest doskonalenie obowiązujących w Uczelni i na Wydziałach Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia w taki sposób, aby były one zgodne nie tylko z bieżącymi regulacjami prawnymi i najnowszymi trendami w obszarze zapewniania jakości kształcenia, ale także potrzebami i oczekiwaniami wszystkich uczestników i użytkowników procesu kształcenia (władz Uczelni, kadry akademickiej, pracowników administracyjnych, studentów, absolwentów i przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego). Ma to na celu zwiększenie ich zaangażowania w działania realizowane w ramach Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia oraz zwiększenie efektywności tych systemów, a w dalszej perspektywie podnoszenie kultury jakości kształcenia w Uczelni.

### **4. Opis dobrej praktyki**

Procedura reguluje tryb i zasady postępowania związane z monitorowaniem efektywności obowiązujących w Uczelni Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia oraz ich weryfikacją, modyfikacją i doskonaleniem.

W Społecznej Akademii Nauk, minimum raz na dwa lata, realizowane jest badanie efektywności obowiązujących w Uczelni Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia. Badanie realizowane jest wśród osób odpowiedzialnych za różne aspekty procesu kształcenia w Uczelni (władze Uczelni i Wydziałów, kadra akademicka, pracownicy administracyjni), przedstawicieli wszystkich grup studentów (studenci studiów stacjonarnych i nie-stacjonarnych wszystkich lat i kierunków studiów) oraz przedstawicieli interesariuszy zewnętrznych, w tym pracodawców. Włączenie do badania tak wielu grup oraz wykorzystanie dla każdej z nich zindywidualizowanego kwestionariusza badań pozwala na zebranie informacji dotyczących różnych punktów widzenia, potrzeb i oczekiwań. W rezultacie umożliwia to spojrzenie na obowiązujące w Uczelni Systemy Zarządzania Jakością Kształcenia oraz ich skuteczność z różnych perspektyw.

Badanie efektywności Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia prowadzone jest przez Dział Jakości Kształcenia. Badanie wśród studentów, we współpracy z Samorządem Studenckim, może być realizowane w wersji elektronicznej lub papierowej albo też dwutorowo (jednoczesne

wykorzystanie kwestionariusza on-line i kwestionariusza papierowego). Za opracowanie narzędzi, gromadzenie opinii studentów i opracowanie wyników odpowiada Dział Jakości Kształcenia. Wyniki badania są wykorzystywane do doskonalenia Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia i zwiększania ich efektywności poprzez wdrażanie rekomendacji oraz podejmowanie działań usprawniających, korygujących i naprawczych opracowanych na podstawie ich wyników.

Pełnomocnik Rektora ds. Jakości Kształcenia (lub wyznaczona przez niego osoba) przedstawia wyniki badań na spotkaniach Senatu, Uczelnianej Komisji ds. Jakości Kształcenia, Wydziałowych Komisji ds. Programowych i Jakości Kształcenia, Rad Wydziałów, na których to spotkaniach poddaje się te wyniki dyskusji i wypracowuje rekomendacje i propozycje działań usprawniających, korygujących i naprawczych. Wyniki badania w postaci prezentacji PowerPoint udostępniane są wszystkim zainteresowanym na platformie wewnętrznej Uczelni lub stronie Działu Jakości Kształcenia (DJK).

Etapem końcowym tej praktyki jest ponowne zaprezentowanie wyników badania na corocznej konferencji dydaktycznej, która odbywa się w czerwcu każdego roku. Konferencja jest doskonałym miejscem do podsumowania dyskusji, jakie toczyły się w kwestii wyników badania na spotkaniach Senatu, Uczelnianej Komisji ds. Jakości Kształcenia, Wydziałowych Komisji ds. Programowych i Jakości Kształcenia, Rad Wydziałów, zebraniach Katedr/Zakładów/Instytutów oraz Samorządu Studentów. Na bazie tych dyskusji, na konferencji zapadają decyzje o wprowadzeniu określonych działań, mających na celu zwiększenie skuteczności Wewnętrznego Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia (WSZJK). Należy tutaj podkreślić, że w konferencji mają obowiązek uczestniczyć wszyscy pracownicy Uczelni i są na nią zapraszani absolwenci oraz przedstawiciele Samorządu Studenckiego i pracodawców.

Modyfikacje w Systemach Zarządzania Jakością Kształcenia wdrażane są od nowego roku akademickiego. Jeśli wymagają tego okoliczności (np. nowe regulacje prawne), są one regulowane na bieżąco w ciągu roku akademickiego zarządzeniami Rektora/Dziekana lub uchwałami Senatu/Rady Wydziału.

W ramach procedury monitoringu efektywności obowiązujących w Uczelni Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia oraz ich weryfika-

cji, modyfikacji i doskonalenia stosuje się także inne działania zmierzające do doskonalenia tych Systemów. Procedura przewiduje m.in. możliwość zgłaszania propozycji modyfikacji w Systemach Zarządzania Jakością Kształcenia przez wszystkich pracowników Uczelni, studentów oraz przez interesariuszy zewnętrznych współpracujących z Uczelnią. Propozycje te mogą być zgłaszane w toku całego roku akademickiego zarówno Pełnomocnikowi Rektora ds. Jakości Kształcenia, pracownikom Działu Jakości Kształcenia, jak i za pośrednictwem Samorządu Studentów i Rady Biznesu. Pełnomocnik Rektora ds. Jakości Kształcenia (lub wyznaczona przez niego osoba) ma obowiązek przedstawienia podsumowania zgłoszonych w tym zakresie uwag na corocznej konferencji dydaktycznej. Tę formę weryfikacji WSZJK charakteryzuje jednak znacznie mniejsza skuteczność i nie przekłada się ona w tak istotny sposób na zwiększenie efektywności Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia. Dotyczy to zwłaszcza studentów, którzy niezbyt chętnie zgłaszają swoje uwagi w takiej formie i wykazują jednak zdecydowanie większe zaangażowanie w sprawy związane z jakością kształcenia, uczestnicząc w badaniu efektywności Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia. Sprzyja temu zapewne anonimowość, która jest cechą badania i która dodatkowo zwiększa chęć zabrania głosu, jak i liczba zgłaszanych uwag i sugestii. Analogiczna sytuacja występuje w przypadku pracowników Uczelni. Opisane wyżej badanie wydaje się zatem mieć największą wartość z uwagi na to, że angażuje bardzo dużą grupę uczestników procesu kształcenia i pozwala im w swobodny sposób wypowiedzieć się na tematy związane z jakością kształcenia oraz procedur służących jej zapewnianiu.

Badanie pozwala dodatkowo ocenić stopień znajomości funkcjonujących w Uczelni Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia, zarówno ze strony studentów, jak i pracowników. Pozwala to zdiagnozować problemy związane z rozpowszechnianiem informacji o procedurach wdrażanych w ramach obowiązujących w Uczelni Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia.

Pierwszym rezultatem działania procedury było zastosowanie wspomaganie komputerowego Systemu Zarządzania Jakością Kształcenia z wykorzystaniem oprogramowania Minerva. Wdrożenie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego wiąże się bowiem z koniecznością

zbierania i eksploracji licznych danych, niezbędnych w cyklu ciągłego doskonalenia jakości kształcenia. Wykorzystanie systemu Minerva pozwoliło na usprawnienie procesu administrowania programami kształcenia kierunków studiów i kartami przedmiotów (sylabusami), w tym na monitorowanie integralności powiązań efektów kształcenia (przedmiotowych, kierunkowych, obszarowych), godzin i punktów ECTS, cząstkowych metod weryfikacji efektów kształcenia i innych istotnych parametrów oddziałujących na jakość kształcenia. Możliwe stało się także monitorowanie stopnia i poziomu osiągania efektów kształcenia dla każdego studenta na każdym etapie procesu dydaktycznego, ewidencjonowanie wielostronnych ocen efektów kształcenia (samoocena, ocena przez pracodawcę, wykładowcę, porównanie do wymagań oferty pracy) oraz, tym samym, wnioskowanie o wprowadzaniu zmian programu kształcenia w celu dopasowania do potrzeb rynku pracy.

## 5. Kryteria wyróżniania dobrej praktyki

- Praktyka jest **skuteczna** – pozwala zgromadzić informacje niezbędne do opracowania rekomendacji i propozycji działań usprawniających, korygujących i naprawczych, mających na celu zwiększenie efektywności WSZJK.
- Praktyka jest **uniwersalna** – można ją wdrożyć/zastosować w każdej uczelni.
- Praktyka **ma charakter innowacyjny** – pozwala spojrzeć na WSZJK i jego efektywność z różnych perspektyw i zaangażować w proces zapewniania jakości kształcenia wszystkich uczestników i użytkowników procesu kształcenia.
- Praktyka jest **wzorcowa** – może stanowić benchmark dla innych uczelni.

## 6. Główne korzyści ze stosowania dobrej praktyki

Do korzyści ze stosowania tej procedury należą m.in.:

- upowszechnianie w Uczelni wiedzy o funkcjonujących Systemach Zarządzania Jakością Kształcenia, inicjatywach i działaniach podejmowanych w ramach ich wdrażania oraz stworzenie możliwo-

- ści dyskusji o efektywności tych Systemów dla wszystkich uczestników procesu kształcenia,
- zaangażowanie w zapewnianie jakości kształcenia wszystkich uczestników procesu kształcenia – władz Uczelni, kadry akademickiej, pracowników administracyjnych oraz studentów, a także absolwentów i przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego,
  - możliwość zebrania opinii osób odpowiedzialnych za różne aspekty procesu kształcenia w uczelni oraz przedstawicieli wszystkich grup studentów, absolwentów i przedstawicieli otoczenia społeczno-gospodarczego – możliwość uwzględnienia różnych punktów widzenia, potrzeb i oczekiwań,
  - efekt kuli śnieżnej – zwiększanie się grupy nauczycieli, studentów, pracowników administracyjnych, absolwentów i interesariuszy zewnętrznych zainteresowanych kwestiami związanymi z zapewnianiem jakości kształcenia, co stanowi podstawę do budowania w Uczelni wysokiej kultury jakości kształcenia,
  - możliwość dostosowania obowiązujących w Uczelni Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia do potrzeb Uczelni oraz uczestników i użytkowników procesu kształcenia,
  - uwzględnienie wyników badań efektywności Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia w formie zarówno obszernego raportu, jak i jego wersji skróconej (krótka prezentacja w PowerPoint, dostępna na platformie wewnętrznej Uczelni lub stronie DJK), co pozwala większej grupie osób na zapoznanie się z wynikami badań bez konieczności czytania obszernych raportów,
  - uwzględnienie w procedurze wszystkich etapów cyklu Deminga, ze szczególnym naciskiem na etap wdrażania wypracowanych na podstawie wyników i wniosków z badań rekomendacji, czyli działań usprawniających, korygujących i naprawczych; efektem realizacji tej procedury jest tutaj konkretny harmonogram działań z przypisanymi jednostkami odpowiedzialnymi za ich wdrożenie.

## **7. Trudności i zagrożenia związane ze stosowaniem dobrej praktyki**

Realizację badania efektywności Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia cechuje czasochłonność, związana głównie z realizacją badania w wersji tradycyjnej (papierowej), ale także z czasem potrzebnym na opracowanie i wdrożenie działań naprawczych. Badanie pilotażowe pozwala jednak twierdzić, że różnorodność i przydatność informacji zwrotnej oraz szereg wartości dodanych rekompensują w pełni tę trudność.

Istotne jest także budowanie zaufania studentów i pracowników, ich chęć do uczestnictwa w badaniach, a także konieczność uzyskiwania rzetelnych odpowiedzi od studentów i pracowników. Dlatego tak ważne jest pokazanie respondentom, że każdy głos się liczy i że władze Uczelni/Wydziałów wdrażają w życie rozwiązania mające na celu poprawę sytuacji. Jeśli studenci i pracownicy nie będą mieli poczucia, że ich opinie są ważne dla władz i że wdraża się w życie ich sugestie, nie będą udzielali rzetelnych odpowiedzi, nie podejmą próby uwzględnienia w swoich odpowiedziach tego, co naprawdę ważne i przydatne z punktu widzenia zwiększenia skuteczności Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia. Dalszą konsekwencją może być odmowa udziału w kolejnej edycji badania. Należy zatem rozpowszechniać informacje o działaniach wdrożonych na podstawie wyników badań oraz uświadamiać respondentom korzyści z uczestnictwa w różnego rodzaju badaniach. W tym celu Dział Jakości Kształcenia organizuje spotkania ze studentami, na których omawiane są przykładowe procedury realizowane w ramach Wydziałowych Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia oraz korzyści płynące z zaangażowania się w ich realizację.

Kluczowa wydaje się także konieczność zaktywizowania członków ciał kolegialnych na spotkaniach, na których prezentowane są wyniki badań, do podejmowania dyskusji mającej na celu opracowanie działań naprawczych i szukania możliwości wdrożenia rekomendacji. Istotną rolę ma tutaj do odegrania Pełnomocnik Rektora ds. Jakości Kształcenia oraz pracownicy Działu Jakości Kształcenia, którzy mają za zadanie regularne przypomnianie o istotności skutecznego działania Systemów Zarządzania Jakością Kształcenia. Inaczej pozostaną one tworam i działającymi w sposób wymuszony, narzędziem rozbudowanej biurokracji i w efekcie nie pozwolą na zbudowanie w Uczelni kultury jakości kształcenia.





## **Rozdział VII.**

### **System Zapewnienia Jakości Kształcenia (SZJK) – Politechnika Śląska w Gliwicach, Wydział Organizacji i Zarządzania.**

*(Autor: prof. dr hab. inż. Marian Turek)*

#### **1. Nazwa dobrej praktyki**

System Zapewnienia Jakości Kształcenia (SZJK) Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej w Gliwicach.

#### **2. Źródło dobrej praktyki**

- Uchwała Senatu Nr XXVII/188/07/08 z dnia 28 stycznia 2008 r. w sprawie wprowadzenia na Politechnice Śląskiej Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia.
- Zarządzenie nr 84/12/13 Rektora Politechniki Śląskiej z dnia 12 września 2013 r. w sprawie Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia, w tym Uczelniana Księga Jakości Kształcenia oraz funkcjonujące w jej ramach uczelniane procedury.
- Dokumenty zatwierdzone przez Dziekana Wydziału Organizacji i Zarządzania – Wydziałowa Księga Jakości Kształcenia oraz funkcjonujące w jej ramach wydziałowe procedury.

#### **3. Cel dobrej praktyki**

Zasadniczym celem opisanych w SZJK i stosowanych na Wydziale Organizacji i Zarządzania dobrych praktyk jest zapewnienie najwyższego poziomu kształcenia studentów poprzez:

- wprowadzenie odpowiednich mechanizmów zapewniających jakość kształcenia,

- kreatywne planowanie procesu dydaktycznego,
- właściwą realizację procesu dydaktycznego, w tym przez rozwój bazy i warunków kształcenia,
- zapewnienie wysokiego poziomu kompetencji, stałego rozwoju umiejętności pedagogicznych oraz wiedzy nauczycieli akademickich,
- stałe monitorowanie i analizę jakości kształcenia,
- podejmowanie działań doskonalących,
- podnoszenie rangi pracy dydaktycznej, m.in. za pomocą obiektywnego i efektywnego systemu motywacji.

Ponadto formalnie opisane w postaci procedur systemowych dobre praktyki w jednostce podstawowej Uczelni, jaką jest Wydział Organizacji i Zarządzania, mają na celu:

- zapewnienie zgodności realizowanych na Wydziale kierunków kształcenia z regulacjami prawnymi, obowiązującymi w kraju oraz przyjętymi w Politechnice Śląskiej,
- ułatwienie nadzoru nad zgodnością realizowanego na Wydziale procesu kształcenia z krajowymi regulacjami prawnymi oraz regulacjami obowiązującymi w Politechnice Śląskiej,
- monitorowanie i doskonalenie jakości kształcenia na Wydziale,
- skuteczną realizację Polityki Jakości Wydziału.

#### **4. Opis dobrej praktyki**

Stosowane na Wydziale Organizacji i Zarządzania dobre praktyki mają postać dokumentacji SZJK, na którą składają się:

- Uczelniana Księga Jakości Kształcenia oraz uczelniane procedury,
- Wydziałowa Księga Jakości Kształcenia oraz wydziałowe procedury.

Uczelniana Księga Jakości określa ogólne ramy uwarunkowań oraz działań związanych z jakością kształcenia. Składa się na nią kilka części:

1. Prezentacja Uczelni,
2. Misja, deklaracja Rektora i Senatu, kwalifikacje absolwenta,
3. Polityka jakości kształcenia,
4. Zarządzanie zasobami,
5. Kształcenie i proces dydaktyczny,
6. Kandydaci na studia, absolwenci i pracodawcy,
7. Pomiary, analiza i doskonalenie.
8. Wykaz procedur,
9. Wykaz załączników.

Prezentacja Uczelni zawiera charakterystykę jej lokalizacji, infrastruktury oraz statusu, a także historię. W części 2. Uczelnianej Księgi Jakości Kształcenia uwzględniono misję Uczelni, deklaracją Rektora i Senatu dotyczącą ich woli wdrożenia, utrzymania i doskonalenia Systemu Zapewniania Jakości Kształcenia oraz opis kwalifikacji absolwenta Politechniki Śląskiej. W części 3. przedstawiono Politykę Jakości Kształcenia, umiejscowienie SZJK w strukturze organizacyjnej Uczelni, zakres i sposób funkcjonowania SZJK oraz wymagania dotyczące dokumentacji i zapisów Systemu. Część 4. uwzględnia opis zarządzania zasobami, z uwzględnieniem: zasobów ludzkich, infrastruktury dydaktycznej i badawczo-laboratoryjnej, środowiska pracy.

Część 5. Uczelnianej Księgi Jakości Kształcenia odnosi się do regulacji dotyczących kształcenia i procesu dydaktycznego i uwzględnia m.in. program studiów, praktyki studenckie, pomoc materialną, obsługę toku studiów czy etykę w procesie dydaktycznym. W części 6. zawarto regulacje dotyczące procesu rekrutacji oraz opis form współpracy z interesariuszami zewnętrznymi, w tym z absolwentami i pracodawcami. Część 7. Uczelnianej Księgi Jakości Kształcenia została poświęcona metodom i działaniom mającym na celu ocenę skuteczności funkcjonowania SZJK oraz podejmowanie działań doskonalących.

Najważniejszym elementem Uczelnianej Księgi Jakości Kształcenia jest część 8., która stanowi zestaw następujących procedur zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia na Uczelni:

- Procedura PU1 – Nadzór nad dokumentacją Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia,
- Procedura PU2 – Nadzór nad zapisami Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia,
- Procedura PU3 – Audyt wewnętrzny,
- Procedura PU4 – Przegląd Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia,
- Procedura PU5 – Działania doskonalące,
- Procedura PU6 – Etyka studentów, doktorantów i prowadzących zajęcia dydaktyczne,
- Procedura PU7 – Obowiązki prowadzących zajęcia dydaktyczne,
- Procedura PU8 – Hospitacje,

- Procedura PU9 – Ankietyzacja,
- Procedura PU10 – Rozpatrywanie podań i odwołań do Rektora,
- Procedura PU11 – Ocena i monitorowanie efektów kształcenia.

Na opis każdej z procedur składają się: zakres procedury, terminologia, zakresy odpowiedzialności, opis postępowania oraz dokumenty i załączniki związane z daną procedurą – np. regulaminy, formularze, itd.

Podobnie została podzielona Wydziałowa Księga Jakości Kształcenia, na którą składają się następujące części: 1. Prezentacja Wydziału, 2. System Zapewnienia Jakości Kształcenia, 3. System Kształcenia, 4. Kierunki kształcenia i sylwetki absolwentów Wydziału, 5. Polityka Jakości, 6. Struktura organizacyjna, 7. Zakres odpowiedzialności, 8. Dokumenty obowiązujące na Wydziale. Najważniejszym elementem Wydziałowej Księgi Jakości Kształcenia jest zestaw procedur zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia na Wydziale, który obejmuje:

- Procedurę P-ROZ-1 – Zasady wykonywania, sposób oceniania i recenzji oraz przechowywanie projektów inżynierskich i prac licencjackich,
- Procedurę P-ROZ-2 – Egzamin dyplomowy – studia I stopnia,
- Procedurę P-ROZ-3 – Proces dyplomowania – studia II stopnia,
- Procedurę P-ROZ-4 – Obowiązki prowadzących zajęcia dydaktyczne (procedura rozszerzająca uczelnianą procedurę PU7),
- Procedurę P-ROZ-5 – Praktyki studenckie,
- Procedurę P-ROZ-6 – Hospitacje (procedura rozszerzająca uczelnianą procedurę PU8),
- Procedurę P-ROZ-7 – Ocena i monitorowanie efektów kształcenia (procedura rozszerzająca uczelnianą procedurę PU11).

W Księdze przedstawiono przebieg powyższych procedur. Każda procedura uzupełniona jest licznymi dokumentami z nią związanymi oraz informacją na temat osób/zespołów odpowiedzialnych za jej realizację. Dokumenty uwzględnione w Księdze to uczelniane i wydziałowe regulaminy, formularze/wzory dokumentów, itd.

System Zapewnienia Jakości Kształcenia, funkcjonujący na Politechnice Śląskiej, spełnia wymagania Polskiej Komisji Akredytacyjnej, wybrane wymagania systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9000,

standardy określone w Deklaracji Bolońskiej oraz w dokumencie dotyczącym jakości kształcenia przyjętym w Bergen w 2005 roku, pt. „*Standardy i wskazówki dotyczące zapewnienia jakości kształcenia w Europejskim Obszarze Szkolnictwa Wyższego*”.

SZJK podlega systematycznym przeglądom, które dokonywane są w okresach rocznych, każdorazowo za miniony rok akademicki.

## 5. Kryteria wyróżnienia dobrej praktyki

- Praktyka jest **skuteczna** – stosowanie opisanej praktyki zapewnia, iż realizowany proces kształcenia będzie zgodny z zewnętrznymi regulacjami prawnymi, wewnętrznymi regulacjami uczelnianymi oraz przyjętą przez władze Wydziału Polityką Jakości, a także wymaganiami interesariuszy (studentów, pracodawców i instytucji nadzorczych).
- Praktyka jest **uniwersalna** – po modyfikacji opisu postępowania w zakresie struktury organizacyjnej (podziału pracy) można ją wdrożyć i stosować w każdej uczelni.
- Praktyka **ma charakter innowacyjny** – uwzględnia nie tylko wymagania Polskiej Komisji Akredytacyjnej i standardy określone w Deklaracji Bolońskiej, ale także elementy wymagań norm ISO serii 9000.
- Praktyka jest **wzorcowa** – może stanowić materiał porównawczy dla innych uczelni.

## 6. Główne korzyści ze stosowania dobrej praktyki

Do korzyści ze stosowania tej praktyki należą:

- ułatwienie zarządzania jakością procesu kształcenia w jednostce podstawowej Uczelni,
- standaryzacja jakości i powtarzalność działań dzięki formalizowaniu postępowania w procesie kształcenia w postaci procedur,
- ułatwienie weryfikacji zgodności procesu kształcenia i towarzyszących mu działań administracyjnych z obowiązującymi przepisami i regulacjami zewnętrznymi (prawnymi) i wewnętrznymi (wydziałowymi i ogólnouczelnianymi),

- transparentność procedur, w szczególności w zakresie zakresu obowiązków i podziału pracy w procesie kształcenia,
- obiektywna ocena procesu kształcenia i towarzyszących mu działań administracyjnych dzięki systematycznemu realizowaniu,
- audytów wewnętrznych,
- przeglądów SZJK przez władze Wydziału,
- procesu hospitacji,
- procesu ankietyzacji.

## **7. Trudności i zagrożenia związane ze stosowaniem dobrej praktyki**

Do głównych czynników utrudniających skuteczne wdrożenie opisanych w postaci systemu procedur dobrych praktyk zaliczyć należy początkowe negatywne postawy kadry akademickiej w stosunku do formalizowania procesu kształcenia i postrzeganie wdrażanego systemu jako narzędzia nadzoru i kontroli pracowników. Jako kolejny z czynników, generujący początkowe negatywne postawy kadry w stosunku do wdrażanego systemu, należy wymienić użyty w procedurach specyficzny aparat pojęciowy, pochodzący z norm ISO serii 9000. Dlatego najpoważniejszym problemem podczas wdrażania systemu dobrych praktyk jest ukształtowanie poziomu pełnej ich akceptacji przez całą kadrę dydaktyczną i administracyjną, biorącą udział w procesie kształcenia.

## **Rozdział VIII.**

### **Weryfikacja realizacji efektów kształcenia na poziomie przedmiotu - Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie.**

*(Autorzy: dr Svetlana Gudkova, mgr Maria Tomaszewska)*

#### **1. Nazwa dobrej praktyki**

Weryfikacja realizacji efektów kształcenia na poziomie przedmiotu.

#### **2. Źródło dobrej praktyki**

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie:

- Zarządzenie nr 19-2011/12 Rektora Akademii Leona Koźmińskiego z dnia 8 grudnia 2011 r. w sprawie systemu jakości na studiach wyższych w ALK, załącznik nr 14, Zapewnienie jakości w zakresie realizacji efektów kształcenia na poziomie przedmiotu.

#### **3. Cel dobrej praktyki**

Celem procesu oceny efektów kształcenia na poziomie przedmiotu jest weryfikacja realizacji zdefiniowanych efektów przedmiotowych, które w kolejności przyczyniają się do realizacji efektów kształcenia określonych na poziomie programu.

#### **4. Opis dobrej praktyki**

Ocena realizacji efektów kształcenia na poziomie przedmiotu jest częścią kompleksowego systemu weryfikacji efektów kształcenia wdrożonego w Akademii Leona Koźmińskiego. Został on zaprojektowany w spo-

sób umożliwiającą sprawdzenie osiąganych efektów na różnych poziomach oraz etapach kształcenia za pomocą wzajemnie uzupełniających się wskaźników. W celu zapewnienia wysokiej skuteczności wykorzystano w nim zarówno ewaluację o charakterze kształtującym, jak i sumarycznym, w oparciu o metody kursowe (np. studia przypadku, raporty, egzaminy) oraz pozakursowe (egzaminy dyplomowe, sprawozdania z praktyk, oceny ekspertów zewnętrznych).

Weryfikacja efektów kształcenia odbywa się na dwóch głównych poziomach: przedmiotu oraz programu. Na poziomie przedmiotu analizie jest poddawany poziom realizacji przedmiotowych efektów kształcenia, natomiast na poziomie programu oceniane są efekty kształcenia zdefiniowane dla właściwego kierunku i poziomu kształcenia.

Weryfikacja efektów kształcenia na poziomie przedmiotu jest dokonywana na podstawie opinii wykładowcy, co sprawia, że pomiar należy traktować jako pośredni. Kształtujący charakter oceny pozwala na bieżący monitoring postępów studentów w realizacji zdefiniowanych na poziomie programu efektów kształcenia.

Wykładowca na podstawie specjalnie skonstruowanego arkusza („Arkusze oceny efektów kształcenia”) po zakończeniu semestru, w którym był realizowany dany przedmiot, dokonuje oceny realizacji przedmiotowych efektów kształcenia w uczelnianym systemie informatycznym. Wypełniany przez wykładowcę „Arkusze oceny efektów kształcenia”, poza danymi dotyczącymi wykładowcy i przedmiotu, zawiera następujące pozycje: rozkład ocen wraz z komentarzem wykładowcy, opis zmian wprowadzonych w poprzednim okresie, określenie, czy cele przedmiotu zostały zrealizowane oraz wyjaśnienie przyczyn ewentualnego braku realizacji, proponowane działania korygujące w trzech głównych płaszczyznach: treści kształcenia, metody kształcenia oraz metody weryfikacji efektów kształcenia. Rozkład ocen przedstawiony zostaje na wykresie (sporządzonym automatycznie przez system informatyczny), prezentuje on wyniki studentów danej grupy, dostarczając informacji na temat procentowego udziału poszczególnych ocen. Wykładowca dokonuje analizy rozkładu ocen oraz uzasadnia jego kształt. Następnie opisuje on działania korygujące i doskonalące podjęte w poprzednim okresie oraz dokonuje analizy skuteczności tych działań. Jeśli wprowadzone wcześniej zmiany nie przyniosły zakładanych efektów



i wyniki wciąż nie są zadowalające, wykładowca proponuje wprowadzenie kolejnych działań korygujących.

Ponadto wykładowca określa, czy efekty kształcenia zostały zrealizowane i, jeśli odpowiedź brzmi nie, dokonuje analizy przyczyn takiej sytuacji oraz proponuje działania korygujące. W przypadku, kiedy cele przedmiotu zostały zrealizowane, wykładowca może zaproponować działania doskonalące, które pozwolą na lepszą realizację celów kształcenia w kolejnym roku akademickim.

Działania korygujące i doskonalące odnoszą się do trzech głównych elementów sylabusu przedmiotu. Są to: treści kształcenia, metody kształcenia oraz metody weryfikacji efektów kształcenia. Dąży się do uzyskania optymalnego połączenia pomiędzy powyższymi elementami a efektami kształcenia zdefiniowanymi dla danego przedmiotu, na przykład poprzez wprowadzenie bardziej skutecznych metod nauczania w większym stopniu dostosowanych do specyfiki efektu kształcenia albo wprowadzenie dodatkowych treści, pozwalających na poznanie zależności pomiędzy przedstawianymi podczas zajęć zjawiskami, a także pokazanie praktycznego znaczenia przekazywanej wiedzy. Proponowane przez wykładowcę zmiany mogą dotyczyć również programu i polegać na przykład na zmianie kolejności poszczególnych przedmiotów czy ich wymiaru godzinowego.

Po wypełnieniu formularza przez wykładowcę „Arkusze oceny efektów kształcenia” jest przekazywany do Biura ds. Jakości, gdzie są dokonywane analizy oraz tworzone zestawienia zbiorcze, które następnie są przekazywane kierownikom katedr i władzom Uczelni, a także komisjom programowym. Raporty zbiorcze stają się następnie podstawą do dyskusji na temat doskonalenia jakości kształcenia w poszczególnych katedrach, podczas której analizowane są działania korygujące i doskonalące, a także omawiane są dobre praktyki - warte dalszego rozpowszechnienia wśród kadry dydaktycznej.

## 5. Kryteria wyróżniania dobrej praktyki

- Praktyka jest **uniwersalna** – można ją stosować w odniesieniu do różnego typu przedmiotów. Jest narzędziem stosowanym w odniesieniu do wszystkich przedmiotów i wszystkich kierunków studiów, przez co umożliwi prowadzenie ewaluacji i analiz porównawczych

- w zakresie kształcenia w różnorodnych aspektach (w szczególności w zakresie treści, metod i form weryfikacji efektów kształcenia). Praktyka jest stosunkowo łatwa do wdrożenia w każdej uczelni, nie wymaga znaczących nakładów finansowych.
- Praktyka jest **skuteczna** – umożliwia dokonywanie oceny realizacji efektów kształcenia zdefiniowanych dla poszczególnych przedmiotów oraz planowanie i wdrażanie działań korygujących i doskonalących, a następnie weryfikację skuteczności tych działań w kolejnym cyklu kształcenia.
  - Praktyka **ma charakter innowacyjny** – jest to nowatorskie narzędzie, które zostało opracowane w odpowiedzi na rosnące oczekiwania w zakresie oceny realizowanych efektów kształcenia. Weryfikacja odbywa się zarówno na poziomie przedmiotu, jak i programu.
  - Praktyka jest **wzorcowa** – może stanowić podstawę do tworzenia podobnych narzędzi w innych uczelniach.

## 6. Główne korzyści ze stosowania dobre praktyki

Stosowanie oceny efektów kształcenia na poziomie przedmiotu ma wiele korzyści:

- Stanowi ważny element sprawdzania osiągniętych efektów kształcenia w ramach zdywersyfikowanego systemu wskaźników obowiązujących w wewnętrznym systemie zapewniania jakości kształcenia.
- Umożliwia zaplanowanie działań korygujących i doskonalących znajdujących swoje odzwierciedlenie we właściwych programach kształcenia i planach studiów oraz sylabusach przedmiotów. Zmiany te są przeprowadzane z zachowaniem procedur i kompetencji właściwych organów ALK.
- Pozytywnie wpływa na kształtowanie wysokiej kultury jakości w środowisku akademickim uczelni, bowiem skłania wykładowcę do okresowych rozważań nad efektywnością stosowanych metod kształcenia, prawidłowością doboru treści kształcenia i literatury przedmiotu, a także stosowanych metod weryfikacji wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych.
- Przyczynia się do rozpowszechniania dobrych praktyk oraz sposobów wspólnego rozwiązywania zidentyfikowanych problemów,

pojawiających się w procesie kształcenia, m.in. w toku dyskusji nad zbiorczymi wynikami (odbywającymi się podczas zebrań katedr i centrów, posiedzeń komisji działających na rzecz poprawy jakości, a także komisji programowych).

Zbudowanie systemu weryfikacji efektów kształcenia w oparciu o zdyswersyfikowany zbiór wskaźników pozwala na zgromadzenie wiarygodnych informacji z różnych źródeł. Dokonywanie na ich podstawie systematycznej analizy umożliwia zaplanowanie właściwych działań korygujących, zapewniających proces ciągłego doskonalenia procesu kształcenia i większą skuteczność realizacji efektów kształcenia.

## **7. Trudności i zagrożenia związane ze stosowaniem dobrej praktyki**

Trudności w realizacji procesu weryfikacji efektów kształcenia na poziomie przedmiotu mogą wynikać z braku doświadczenia wykładowców w zakresie systematycznego dokonywania krytycznej analizy realizowanego procesu dydaktycznego. Ma to szczególne znaczenie w początkowym okresie wdrażania systemu. Natomiast w okresie kolejnych cykli oceny mogą pojawić się trudności z dokonaniem właściwej oceny skutków wdrażanych działań korygujących i doskonalących.

Skuteczne wdrożenie procesu weryfikacji efektów kształcenia na poziomie przedmiotu wymaga:

- zaprojektowania procesu z uwzględnieniem specyfiki uczelni i kierunku studiów, organizacji procesu dydaktycznego i harmonogramu prowadzenia zajęć dydaktycznych i przyjęcia stosownych regulacji prawnych na poziomie uczelni,
- wbudowania procesu w istniejący system zapewnienia jakości na uczelni,
- dokonania efektywnego podziału kompetencji związanych z realizacją procesu wśród organów uczelni oraz dostosowania obowiązków do struktury wynikającej z wewnętrznego systemu zapewniania jakości kształcenia,
- położenia nacisku na wdrażanie działań korygujących i doskonalących i weryfikację ich skuteczności w kolejnych okresach,
- przeprowadzenia szkoleń dla kadry dydaktycznej.



## Rozdział IX.

### **Zintegrowany system zarządzania procesem dyplomowania na uczelni pt. Menedżer Dyplomów - Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki w Krakowie, Wydział Fizyki, Matematyki i Informatyki.**

*(Autorzy: dr hab. inż. Marek Stanuszek,  
mgr inż. Artur Niewiarowski)*

#### **1. Nazwa dobrej praktyki**

Zintegrowany system zarządzania procesem dyplomowania na uczelni pt. *Menedżer Dyplomów*. Implementacja zasad procesu dyplomowania obowiązujących na uczelni wyższej w dedykowanym systemie informatycznym pod nazwą „Menedżer dyplomu” (MD) dla: usprawnienia wyboru właściwego tematu pracy dyplomowej przez studenta, udoskonalenia wyboru właściwego recenzenta do realizowanej tematyki pracy, automatycznej analizy prac pod kątem plagiatu, archiwizacji prac dyplomowych w postaci elektronicznej oraz przetwarzania danych zawartych w pracach na potrzeby wydziału i uczelni.

#### **2. Źródło dobrej praktyki**

Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki w Krakowie, Wydział Fizyki, Matematyki i Informatyki:

- Uchwała RW FMiI nr 115/2010 w sprawie organizacji ostatniego semestru studiów w roku akademickim 2010/2011,
- Uchwała Senatu PK nr 25 z dnia 27 kwietnia 2012 r. w sprawie Regulaminu Studiów (RS) – obejmująca proces dyplomowania,

— Zarządzenie nr 22 Rektora PK z dnia 19 lipca 2007 r. w sprawie zasad gospodarowania drukami ściślego zarachowania na PK.

### **3. Cel dobrej praktyki**

Celem dobrej praktyki jest udoskonalenie procesu dyplomowania i obiegu związanych z nim informacji oraz dokumentów, od momentu zaproponowania tematu przez pracownika naukowego, poprzez jego wybór i realizację przez studenta, aż do chwili archiwizacji pracy dyplomowej w repozytorium po jej obronie we właściwej jednostce wydziału (np. instytutcie).

### **4. Opis dobrej praktyki**

Istotą dobrej praktyki jest: (1) podnoszenie aktywności pracowników naukowych wydziału w zgłaszaniu do MD możliwie maksymalnej liczby potencjalnych tematów prac dyplomowych, magisterskich, inżynierskich i licencjackich na kierunkach studiów: matematyka, fizyka techniczna i informatyka. Poprzez zastosowanie algorytmów analizy danych tekstowych, zgłaszane tematy są automatycznie weryfikowane z punktu widzenia ich oryginalności. Następnie (2) zgodnie z „Regulaminem Studiów na PK” zgłoszone tematy są weryfikowane i akceptowane/odrzucone przez członków Kolegium Instytutu promującego lub przez osoby przez to Kolegium wyznaczone. Akceptacja tematu jest również uwarunkowana równomiernym obciążeniem dyplomami pracowników naukowo-dydaktycznych i jedynie w szczególnie uzasadnionych przypadkach system dopuszcza przekroczenie wprowadzonych ograniczeń (10 prac w roku akademickim). Po akceptacji, temat pojawia się na stronach MD jako wolny (3) i może zostać podjęty jako praca dyplomowa przez studenta. W ten sposób studenci mają zgodnie z Regulaminem Studiów swobodny wybór jednego z kilkudziesięciu (obecnie prawie 200) tematów. Właściwy wybór tematu pracy dyplomowej (4), dostosowany do zainteresowań studenta w MD, jest wspierany poprzez algorytmy *data-mining/text-mining*. Kolejnym elementem procesu dyplomowania jest wskazanie recenzenta, w tym zakresie system przeprowadza: a) właściwą kontrolę obciążenia zajętości recenzentów, b) automatyczną propozycję recenzenta(ów) uwzględniającą, dzięki opra-

cowanym algorytmom *identyfikacji i klasyfikacji treści*, specyfikę realizowanego tematu pracy. Istotnym elementem wprowadzonego systemu MD jest zautomatyzowanie całego procesu z możliwością śledzenia aktualnego statusu realizacji pracy dyplomowej.

Omawiana dobra praktyka, której funkcjonowanie opiera się przede wszystkim na odpowiednio zaprojektowanym systemie zarządzania treścią, może zostać z łatwością rozbudowana o nowe funkcjonalności, w tym o moduły umożliwiające pracodawcom (firmom) odnalezienie potencjalnych pracowników w oparciu o ich zainteresowania zawodowe oraz naukowo-badawcze, dzięki przeanalizowaniu zawartości ich prac dyplomowych.

Proces podejmowania tematu pracy dyplomowej na Wydziale Fizyki, Matematyki i Informatyki Politechniki Krakowskiej przebiega w następujący sposób: (1) pracownik loguje się do programu Menedżer Dyplomów (dalej: MD); (2) zgłasza propozycję tematu pracy dyplomowej i ewentualnie proponuje recenzenta; (3) pracownik naukowy, wyznaczony przez Kolegium Instytutu promującego, podejmuje decyzję o akceptacji tematu lub ewentualnym jego odrzuceniu z uzasadnieniem i uwagami (pracowników o takich uprawnieniach może być wielu). Odrzucony temat może zostać przez autora skorygowany i poddany ponownej ocenie. (4) Po akceptacji tematu, pojawia się on na ogólnodostępnej liście propozycji tematów prac dyplomowych wraz z opisem (w językach: polskim i angielskim) i danymi kontaktowymi osoby zgłaszającej; (5) student dla wyboru właściwego sobie tematu korzysta z jego opisu jak również bezpośredniego kontaktu poprzez skrzynkę mailową z pracownikiem zgłaszającym. Student tą drogą ma możliwość również zgłoszenia propozycji swojego tematu, którego procedurę wpisania do systemu powinien przeprowadzić przyszły promotor. Zgłoszony przez przyszłego promotora temat będzie mógł być wybrany przez studenta dopiero po akceptacji przez Kolegium Instytutu promującego. Po wybraniu przez studenta tematu pracy i pozytywnej akceptacji przez promotora, pracownik przypisuje go do danego tematu i od tej chwili student widnieje w systemie (w tym na wspomnianej liście tematów) jako osoba realizująca dany temat; (6) po wykonaniu pracy dyplomowej i wystawieniu ocen, student składa w postaci papierowej i elektronicznej treść pracy w se-

kretariacie Instytutu promującego; (7) pracownik sekretariatu importuje do MD wersję elektroniczną pracy oraz zatwierdza złożenie pracy przez studenta. Dalej (8) algorytmy text-mining MD analizują zawartość pracy dyplomowej pod kątem popełnienia plagiatu w odniesieniu do prac już przechowywanych w repozytorium. Kolejnym krokiem (9) jest archiwizacja informacji o pracy dyplomowej, jej treść jest dostępna do wglądu w każdej chwili dla osób posiadających odpowiednie prawa dostępu.

W trakcie opisanego procesu do pewnego momentu istnieje możliwość ingerowania w temat pracy dyplomowej oraz wybór recenzenta (również po przypisaniu już studenta). Procedura ta wymaga jednak ponownej akceptacji przez osobę zatwierdzającą temat pracy.

Powyższy opis procesu dyplomowania nie zawiera szczegółowych informacji dotyczących elementów zarządzania programem MD, jak również kwestii różnego rodzaju powiadomień generowanych z poziomu programu, np. przypomnień o niezatwierdzonych propozycjach tematów prac dyplomowych, w postaci automatycznie generowanych listów e-mail, itp. Program MD generuje szereg statystyk dotyczących użytkowników, m.in. liczby realizowanych tematów w semestrze, dzięki czemu próba przypisania studenta do tematu może zostać odrzucona przez system, ze względu na przekroczenie limitu prowadzonych prac dyplomowych. Wgląd we wszystkie statystyki mają odpowiednio: Władze Wydziału oraz osoby wyznaczone przez Kolegia Instytutów promujących na prowadzonych przez Wydział kierunkach studiów.

## 5. Kryteria wyróżnienia dobrej praktyki

- Praktyka jest **skuteczna** – daje natychmiastowe, widoczne efekty w postaci płynnego przepływu informacji związanych z procesem dyplomowania.
- Praktyka jest **uniwersalna** – jest elastyczna, można ją dostosować do wymogów panujących na każdej uczelni/wydziale.
- Praktyka jest **ma charakter innowacyjny** – proces dyplomowania, zapisany w postaci zbioru reguł i rozporządzeń, przekształca się w nową ideę poprzez wprowadzenie ich do praktycznego zastosowania, przy uzyskaniu maksimum możliwości wykorzystania generowanych w ramach procesu danych.



- Praktyka jest **wzorcowa** – może stanowić wzorzec dla innych uczelni/wydziałów.

## **6. Główne korzyści ze stosowania dobrej praktyki**

Do korzyści ze stosowania tej praktyki należą m.in.:

- istotne udoskonalenie procesu dyplomowania poprzez pełne ustrukturyzowanie przepływu informacji obejmujących procedury dyplomowania,
- wpływ na jakość i innowacyjność tematów prac dyplomowych, proponowanych przez pracowników naukowo-dydaktycznych Wydziału,
- rozszerzenie możliwości wyboru tematu pracy dyplomowej i promotora z bazy tematów (ok. 200),
- usprawnienie wyboru właściwego tematu pracy dyplomowej i promotora przez studenta,
- archiwizacja tematów prac dyplomowych dostępnych dla studentów,
- archiwizacja treści prac dyplomowych,
- automatyczne udostępnienie prac dyplomowych systemowi antyplagiatowemu.

## **7. Trudności związane ze stosowaniem dobrej praktyki**

Implementacja dobrej praktyki w postaci systemu informatycznego wymaga znacznych nakładów finansowych. Są one związane z koniecznością instalacji i konfiguracji odpowiedniej infrastruktury programistyczno-sprzętowej.

Pomijając kwestie czysto techniczne, problemem może okazać się również przekonanie pracowników naukowo-dydaktycznych do pełnego zaangażowania w tak przedstawiony i zaimplementowany w systemie informatycznym proces dyplomowania, a co za tym idzie, zmiana dotychczasowych nawyków związanych, np. z wywieszaniem przykładowych dwóch czy trzech tytułów proponowanych prac dyplomowych na drzwiach swojego pokoju.



## **Rozdział X.**

### **Opracowanie i wdrożenie „Księgi Jakości Kształcenia” - Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii.**

*(Autor: dr hab. Julita Wasilczuk)*

#### **1. Nazwa dobrej praktyki**

Opracowanie i wdrożenie „Księgi Jakości Kształcenia”, dotyczącej jakości kształcenia na Politechnice Gdańskiej i w jej jednostkach dydaktycznych (wydziałach, centrach kształcenia).

#### **2. Źródło dobrej praktyki**

- Politechnika Gdańska Pismo Ogólne Rektora PG nr 18/2012 z 1 października 2012 r. w sprawie powołania Uczelnianej Komisji ds. Zapewnienia Jakości Kształcenia.
- Uchwała Senatu PG nr 15/2012/XXIII z 21 listopada 2012 r. w sprawie wprowadzenia Uczelnianego Systemu Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia na PG.
- Zarządzenie Rektora PG nr 31/2014 z 2 lipca 2014 r. w sprawie wprowadzenia cyfrowej Uczelnianej Księgi Jakości Kształcenia Politechniki Gdańskiej, cyfrowych Ksiąg Jakości Kształcenia na wydziałach Politechniki Gdańskiej, cyfrowych Ksiąg Jakości Kształcenia w centrach dydaktycznych Politechniki Gdańskiej.
- Wykaz procedur jakości kształcenia PG, <http://pg.edu.pl/jakosc-ksztalcenia/procedury>.
- Biblioteki procedur wewnętrznych funkcjonujących na poszczególnych wydziałach PG.

### **3. Cel dobrej praktyki**

Celem dobrej praktyki jest:

- ujednoczenie standardów w zakresie jakości kształcenia na poszczególnych wydziałach PG,
- rozpowszechnienie standardów w zakresie zapewnienia jakości kształcenia stosowanych na poszczególnych wydziałach PG,
- zwiększenie transparentności organizacji procesu kształcenia,
- zakomunikowanie otoczeniu PG zdolności poszczególnych wydziałów PG do realizacji oferty edukacyjnej zgodnie z opublikowanymi standardami jakościowymi.

### **4. Opis dobrej praktyki**

Istotą dobrej praktyki jest opracowanie i opublikowanie Uczelnianej Księgi Jakości Kształcenia, stanowiącej wzorzec do opracowania wydziałowych Ksiąg Jakości Kształcenia, uwzględniających specyfikę procesów kształcenia na poszczególnych wydziałach. Na Uczelnianą Księgę Jakości Kształcenia składają się następujące części:

- Prezentacja Uczelni,
- Strategia i misja Uczelni,
- Polityka jakości kształcenia,
- Kształcenie,
- Zasoby kadrowe, materialne i finansowe,
- Badania naukowe,
- Mobilność,
- Wsparcie naukowe, dydaktyczne i materialne,
- Organizacje studenckie i doktoranckie,
- Interesariusze zewnętrzni,
- Monitorowanie Uczelnianego Systemu Zapewnienia i Doskonalenia Jakości Kształcenia,
- Wykaz procedur uczelnianych.

Powyższa struktura jest odzwierciedlona w treści ksiąg wydziałowych, jednakże treść każdego rozdziału dotyczy projakościowej organizacji procesu kształcenia na danym wydziale oraz wykazania zdolności danego wydziału do spełnienia wymagań jakościowych narzucanych

przez przepisy prawne oraz przez wymagania otoczenia instytucjonalno-gospodarczego.

Poszczególne wydziały PG mają swobodę w redagowaniu treści swoich wydziałowych Ksiąg Jakości Kształcenia, co ma w założeniu stworzyć warunki do uwzględnienia specyfiki realizacji procesów kształcenia na danym wydziale i spełnienia specyficznych dla niego wymagań jakościowych, związanych, np. z realizacją procesu dyplomowania czy weryfikacji specyficznych dla danego kierunku efektów kształcenia.

Zarówno księga uczelniana, jak i księgi wydziałowe, zostały opublikowane na stronach internetowych Działu Zarządzania Jakością PG i podlegają systematycznym przeglądom oraz aktualizacjom wykonywanym przez wydziałowe Komisje Jakości Kształcenia. Proponowane zmiany i aktualizacje każdorazowo wymagają zatwierdzenia przez Radę Wydziału, a zaktualizowana księga jest zatwierdzana przez Dziekana Wydziału do stosowania i opublikowania.

Księga Jakości Kształcenia stosowana na Wydziale Zarządzania i Ekonomii PG stanowi rozwiązanie wzorcowe i wyróżniające się z uwagi na różnorodność kierunków kształcenia prowadzonych na wydziale, dla których należało ustalić:

- jednolity sposób realizacji procesów kształcenia,
- jednolity obieg dokumentów związanych z kształceniem,
- jednolite formy udziału interesariuszy w kształtowaniu oferty edukacyjnej w ramach każdego z realizowanych kierunków,
- odpowiedni sposób realizacji procesu dyplomowania (studia inżynierskie, licencjackie i magisterskie),
- skuteczne i czytelne narzędzia rozwoju jakości kadry dydaktycznej.

Dodatkową intencją towarzyszącą tworzeniu Księgi Jakości Kształcenia dla Wydziału Zarządzania i Ekonomii było uwzględnienie czynników lokalnej pro jakościowej kultury organizacyjnej oraz pro jakościowych rozwiązań funkcjonujących od lat na wydziale w formie rozwiązań na ogół znacznie wyprzedzających rozwiązania uczelniane oraz rozwiązania stosowane na innych wydziałach PG.

Elementem wspomagającym stosowanie rozwiązań zawartych w Wydziałowej Księdze Jakości Kształcenia jest biblioteka wewnętrznych pro-

cedur dotyczących organizacji procesu kształcenia oraz związanych z nim spraw administracyjnych.

## 5. Kryteria wyróżnienia dobrej praktyki

- Praktyka jest **skuteczna** – pozwala na czytelne określenie standardów jakościowych w zakresie organizacji procesów kształcenia i zapewnienia realizacji zgodnej z wymaganiami.
- Praktyka jest **uniwersalna** – jest powszechnie dostępna (opublikowana na stronie internetowej) i może być stosowana przez dowolne instytucje edukacyjne o podobnym charakterze.
- Praktyka jest **innowacyjna** – opracowanie Ksiąg Jakości, zbliżonych w treści do tych stosowanych w zarządzaniu jakością przez przedsiębiorstwa, stanowi innowację zwiększającą przejrzystość realizacji procesów kształcenia i zapewnienia ich jakości, a także precyzyjnie definiującą zakres odpowiedzialności poszczególnych jednostek.
- Praktyka jest **wzorcowa** – może stanowić wzorzec dla innych uczelni i wydziałów zainteresowanych uzyskaniem podobnych efektów.

## 6. Główne korzyści ze stosowania dobrej praktyki

Do korzyści ze stosowania tej praktyki należą m.in.:

- zakomunikowanie kandydatom oraz interesariuszom zdolności wydziału/uczelni do zapewnienia jakości kształcenia zgodnej z wymaganiami prawnymi oraz oczekiwaniami otoczenia gospodarczego,
- zwiększenie transparentności organizacji procesu kształcenia oraz ułatwienie standaryzacji procesów związanych z kształceniem pomiędzy poszczególnymi jednostkami uczelni (wydziałami),
- ułatwienie przygotowania jednostki do oceny instytucjonalnej w punktach 2)b i 2)c w ramach kryterium „Skuteczność stosowanego wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia”.

## **7. Trudności i zagrożenia związane ze stosowaniem dobrej praktyki**

Możliwy brak przełożenia zapisów Księgi Jakości na praktyki organizacyjne poszczególnych wydziałów, wynikający z nieznamomości treści księgi przez pracowników lub dezaktualizację niektórych zapisów (np. wskutek braku pełnej synchronizacji treści Księgi Jakości z obowiązującymi procedurami wydziałowymi lub uczelnianymi).

