

Małgorzata RZEPKA, Joanna TOCZYŃSKA  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Instytut Zarządzania i Administracji

## JAKOŚĆ KSZTAŁCENIA W SZKOLE ŚREDNIEJ

**Streszczenie.** W artykule dokonano syntezy pojęcia jakości usługi edukacyjnej na poziomie szkoły średniej, składowych i czynników mających wpływ na jakość edukacji szkolnej oraz dokonano identyfikacji w układzie hierarchicznym obszarów problemowych zarządzania jakością kształcenia. Ewaluacja jest narzędziem badania jakości kształcenia stosowanym w szkołach (badanie rezultatu), które jednak nie ingeruje w aspekty zarządzania organizacją, jaką jest szkoła (procesy). Ten wysiłek musi podjąć instytucja samodzielnie. Opracowany w artykule diagram Ishikawy lokalizacji obszarów zarządczych mających wpływ na jakość kształcenia w szkole średniej przewartościowuje tradycyjne spojrzenie na szkołę jako jednostkę realizującą tylko proces dydaktyczny.

## HIGH SCHOOL EDUCATION QUALITY

**Summary.** The aim of the article is to explore the notion of educational services quality, the factors affecting the school education quality as well as the identification and location of problem areas related to quality management within high school education in hierarchical terms. Evaluation is a tool for research the quality of education which has applied in schools (test result), but which do not interfere in the management aspects of the organization which is a school (processes). An institution must make this effort independently. Developed in the article Ishikawa diagram of the location of the management areas have an impact on the quality of education, reevaluates traditional look at the school as a unit filling out only the teaching process.

## 1. Wstęp

Konkurencyjność w dobie niżu demograficznego to dla szkół nowe wyzwanie. Jedną z możliwości utrzymania się na rynku edukacyjnym i zapewnienia zatrudnienia kadry pedagogicznej jest podwyższenie poziomu jakości działania organizacji, jaką jest szkoła. Jakość staje się coraz bardziej rozpowszechnionym zagadnieniem, które zobowiązuje, w tym również szkoły, do ciągłego doskonalenia. Jednostki edukacyjne, oprócz działań związanych z efektywnością kształcenia, powinny skupić swoją uwagę również na działaniach związanych z zarządzaniem procesem zapewnienia i doskonalenia jakości kształcenia. Ze względu na konkurencyjność, jaka towarzyszy szkołom w dużych miastach, „walka” o klienta – ucznia – jest zadaniem trudnym. Powoduje to, że zarówno rodzice, jak i uczniowie oczekują od szkół czegoś więcej niż realizacji podstawy programowej – tzw. wartości dodanej. Nie można zagwarantować, że każdy uczeń kończący szkołę średnią zda maturę, dostanie się na wymarzoną uczelnię czy zdobędzie pracę, która spełni jego oczekiwania, natomiast można przygotować uczniów do wyzwań, które przed nimi stoją, stosując nowoczesne narzędzia w ramach dydaktyki i zarządzania.

Celem artykułu jest zdefiniowanie pojęcia jakości usługi edukacyjnej, czynników mających wpływ na jakość edukacji szkolnej, a także identyfikacja oraz lokalizacja w ujęciu hierarchicznym obszarów problemowych zarządzania jakością w szkole średniej.

## 2. Pojęcie jakości w usługach edukacyjnych

Jakość kształcenia jest heterogenicznie rozumiana, oceniana lub badana. Istnieje wiele kryteriów jej oceny reprezentowanych przez różnych interesariuszy, w tym uczniów, rodziców, władze oświatowe, organy finansujące szkołę, pracowników naukowych oraz przyszłych pracodawców. Wszechstronny przegląd definicji jakości jest w centrum zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, stąd też można spotkać wiele terminów określających jakość.

Jakość jako **kategoria ekonomiczna** oznacza proces doskonalenia mechanizmów związanych z wytwarzaniem jakichś towarów lub z działalnością usługową oraz intelektualną. W **dziedzinie edukacji** dotyczy optymalnego przygotowania młodego człowieka do funkcjonowania w zmiennym świecie społecznym. Edukacja przygotowuje do świata, który ma nadejść, ale ta wizja jest określona na podstawie zdobytych doświadczeń, aktualnie podejmowanych działań i wyobrażonych stanów rzeczy, ujętych w celach rozwoju

ekonomicznego, społecznego i wielu innych segmentach życia człowieka<sup>1</sup>. Poza tym określenie jakości można również zdefiniować jako przyzwoitość, nadającą mu **wymiar etyczny**, co implikuje zarówno poszukiwanie określonego podejścia teoretycznego, jak i szczególną troskę o zachowanie odpowiednich standardów etycznych w przyjętych rozwiązaniach realizacyjnych. Takie podejście wydaje się szczególnie ważne, gdy rozpatruje się jakość kształcenia młodego pokolenia, ponieważ istotniejsze od uwarunkowań prawnych czy formalnych są głęboko uwewnętrznione zasady etyczne wszystkich uczestników procesu kształcenia<sup>2</sup>.

Zadaniem kierownictwa jednostki oświatowej jest identyfikacja klientów, do których kierowana jest odpowiednio przygotowana oferta. Klientami szkół są uczniowie, rodzice, uczelnie wyższe, przyszli pracodawcy, władze oświatowe oraz szeroko rozumiane społeczeństwo. Zarządzający szkołą powinny mieć rozeznanie i wiedzę, jakie są bieżące i przyszłe potrzeby tych klientów. Aby osiągnąć sukces, należy zatem spełniać potrzeby, jak również usiłować przewyższyć oczekiwania swoich klientów<sup>3</sup>.

Zatem **jakość usług edukacyjnych** to stopień, w jakim spełnia ona rosnące wymagania otoczenia i pomaga w rozwoju uczniów, przy równoczesnym dbaniu o stały rozwój kadry naukowo-dydaktycznej. Pojęcie jakości zależy od relacji, jaka zachodzi na linii usługodawca-usługobiorca. Z tego też powodu jakość powinna być oceniana zarówno przez *rezultat* wynikający ze świadczonych usług, jak i przez sam *proces*, który prowadzi do danego rezultatu<sup>4</sup>.

### 3. Czynniki jakości systemu edukacji szkolnej

Jakość usług edukacyjnych zależy od elementów systemu edukacji, które przedstawia rysunek 1.

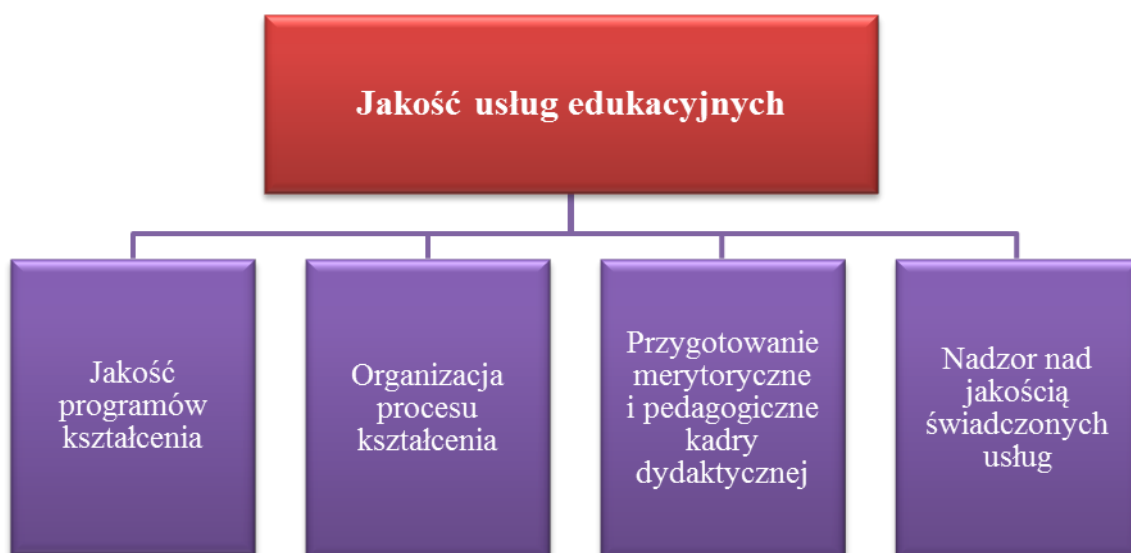
---

<sup>1</sup> Górniewicz J., Klimiuk E., Kozłowska I.: Zarządzanie systemem zapewnienia jakości kształcenia w szkole wyższej i jego monitorowanie. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2004, s. 9.

<sup>2</sup> Ciekot K.: Funkcje ewaluacji w zapewnieniu jakości kształcenia w uczelniach wyższych. Politechnika Wroclawska, Wrocław 2007, s. 10.

<sup>3</sup> Toczyńska J.: Orientacja na klienta w zarządzaniu jakością kształcenia, [w:] Mączyński J., Pawlak-Wolanin A., Demecki W. (red.): Doskonalenie usług edukacyjnych w szkołach wyższych w procesie integracji z Unią Europejską. Wyższa Szkoła Menadżerska, Legnica 2009, s. 127.

<sup>4</sup> Wiśniewska M.: Total Quality Education w szkolnictwie wyższym. Próba definicji i model wdrażania. „Problemy Jakości”, wrzesień 2007, s. 14.



Rys. 1. Elementy prowadzące do polepszenia jakości usług edukacyjnych

Fig. 1. Elements leading to educational services quality increase

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Piotrowski M., Kirejczyk A.: Jakość kształcenia w uzyskiwaniu kwalifikacji zawodowych. Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2001, s. 35.

**Program kształcenia** powinien zawierać zakres i porządek treści nauczania, wytyczne programowe, inwentarz materiału, wykaz podręczników, konkretny plan zajęć z uczniami oraz standardy wymagań<sup>5</sup>. **Organizacja procesu kształcenia** dotyczy systematyczności analizy i oceny procesu kształcenia oraz zgodności z przepisami prawa oświatowego. **Przygotowanie merytoryczne i pedagogiczne** oznacza nabycie wiedzy i umiejętności zgodnie z Rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej w sprawie szczegółowych kwalifikacji nauczycieli<sup>6</sup>, a także doskonalenie i rozwój zawodowy oraz uczestnictwo w szkoleniach. **Nadzór nad jakością** odbywa się przez ocenę stanu i warunków działalności dydaktycznej, wychowawczej i opiekuńczej, analizę i ocenę efektów, udzielanie pomocy oraz przez inspirowanie nauczycieli do innowacji pedagogicznych, metodycznych i organizacyjnych<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Programy nauczania w rzeczywistości szkolnej. Tworzenie, wybór, ewaluacja. Biblioteka Cyfrowa Ośrodka Rozwoju Edukacji, [www.bc.ore.edu.pl](http://www.bc.ore.edu.pl), 9 marca 2013, [www.bc.ore.edu.pl/dlibra/doccontent?id=271&dirids=1](http://www.bc.ore.edu.pl/dlibra/doccontent?id=271&dirids=1), s. 14-15.

<sup>6</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli (Dz.U. 2009, nr 50, poz. 400).

<sup>7</sup> Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (Dz.U. Nr 168, poz. 1324).

Poza tym **wewnątrzszkolne** uwarunkowania jakości kształcenia można przedstawić następująco<sup>8</sup>:

1. Jakość szkoły jako instytucji edukacyjnej; wyznaczają ją:
  - struktura organizacyjna,
  - styl zarządzania,
  - relacje interpersonalne między uczestnikami,
  - formy i metody współpracy z rodzicami,
  - różnorodność i elastyczność zajęć pozalekcyjnych,
  - system wewnątrzszkolnego oceniania.
2. Rozpatrywanie jakości kształcenia w kontekście przygotowania nauczycieli przez:
  - wiedzę i umiejętności kierunkowe,
  - skuteczne stosowanie różnorodnych metod i środków kształcenia,
  - oddziaływania wychowawcze.
3. Proces dydaktyczny jako złożony komponent wymiaru jakości kształcenia obejmuje:
  - cele kształcenia,
  - treść kształcenia przez plany i programy, metody doboru treści, podręczniki, materiały pomocnicze,
  - zasady kształcenia,
  - metody kształcenia,
  - formy organizacyjne,
  - środki kształcenia,
  - procedury kontroli i oceny wyników kształcenia.
4. Jakość procesu kształcenia zależy również od:
  - jedności uczenia się i nauczania,
  - jedności oddziaływań dydaktycznych i wychowawczych,
  - wszechstronności,
  - elastyczności metodycznej i organizacyjnej.

Badanie jakości kształcenia sprowadza się do porównania jego warunków z założonymi standardami lub do badania stopnia zaspokajania potrzeb oraz oczekiwań.

Równie istotne znaczenie ma **wymiar zewnętrzny** jakości kształcenia, który jest wyznaczany przez zgodność przygotowania absolwentów z aktualnymi oczekiwaniami i wymaganiami pracodawców, poziomem przygotowania ogólnego i ogólnozawodowego oraz

---

<sup>8</sup> Piotrowski M., Kirejczyk A.: Jakość kształcenia w uzyskiwaniu kwalifikacji zawodowych. Instytut Technologii Eksploatacji, Związek Zakładów Doskonalenia Zawodowego, Radom 2001, s. 18-19.

systemem egzaminów zewnętrznych<sup>9</sup>. Jakość edukacji jest oceniana na podstawie analiz i interpretacji wyników kształcenia. Wymaga to trafnych i rzetelnych danych, które pochodzą z zewnętrznych oraz wewnętrznych badań wyników kształcenia<sup>10</sup>. Interpretacją tych wyników w Polsce zajmują się Kuratorium Oświaty, Centralna Komisja Egzaminacyjna (CKE) oraz Okręgowa Komisja Egzaminacyjna (OKE).

Zatem jakość kształcenia w szkole wymaga współgrania między wewnętrznym wymiarem jakości a zewnętrznym systemem egzaminowania. W tych dwóch wymiarach niezbędna jest harmonia, aby instytucja była postrzegana jako elastyczna i umiejąca szybko reagować na zmiany zachodzące w jej otoczeniu.

Jakość edukacji obejmuje wiele elementów systemu edukacji, w sposób ogólny należy ją zatem rozpatrywać za pomocą różnorodnych podejść, w ramach których bywa<sup>11</sup>:

- analizowana w aspekcie misji,
- traktowana jako doskonałość,
- traktowana jako kultura,
- opisywana w kontekście wyników kształcenia,
- opisywana jako transformacja,
- opisywana na podstawie wyników audytu, kontroli czy wizytacji.

Wzorując się na szkolnictwie wyższym, można wyróżnić następujące grupy składowych jakości placówki edukacyjnej: jakość potencjału materialnego i niematerialnego, jakość procesów, a także jakość wyników. Na każdą z tych wartości wpływają dodatkowo dwa czynniki – techniczny i funkcjonalny. Pierwszy czynnik decyduje o tym, co otrzymuje główny odbiorca, natomiast drugi – jak, w jaki sposób przekazywana jest dana usługa. Przekładając te propozycje na warunki szkoły średniej, np. do technicznych czynników w grupie jakości wyników można zaliczyć m.in. liczbę chętnych uczniów do podjęcia nauki w danej szkole, liczbę maturzystów kontynuujących naukę na wyższych uczelniach, naukowe wyniki uczniów, pozycję szkoły w rankingach, udział w konkursach, olimpiadach, projektach, zdobyte nagrody i inne. Natomiast czynnikami funkcjonalnymi są: dobra opinia o szkole, zadowolenie uczniów i zainteresowanych stron (np. uczelni wyższych, pracodawców), lojalność uczniów i rodziców w postaci rekomendacji szkoły innym osobom, utrzymywanie kontaktów z emerytowanymi pracownikami, a także z uczelniami i pracodawcami<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Piotrowski M., Kirejczyk A.: Jakość kształcenia w uzyskiwaniu kwalifikacji zawodowych. Instytut Technologii Eksploatacji, Związek Zakładów Doskonalenia Zawodowego, Radom 2001, s. 18-19.

<sup>10</sup> Mazurkiewicz G.: Jakość edukacji. Różne perspektywy. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2012, s. 19.

<sup>11</sup> Krajewska A.: Jakość kształcenia akademickiego – ujęcie pedagogiczne. Trans Humana, Białystok 2004, s. 193-194.

<sup>12</sup> Toczyńska J.: Ocena jakości kształcenia w szkole wyższej. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 53, Politechnika Śląska, Gliwice 2010, s. 348-349.

#### 4. Zarządzanie jakością w szkole średniej

Podczas rozpatrywania **jakości pod względem zarządzania** najczęściej akceptowana jest koncepcja Kompleksowego Zarządzania Jakością inaczej **TQM**, stworzona przez Edwardsa Deminga, który twierdził, że „jakość to jest to, co zadowala, a nawet zachwyca klientów”<sup>13</sup>. Przy przełożeniu tego stwierdzenia na realia szkolne wszyscy pracownicy powinni zadbać o zaspokojenie potrzeb i oczekiwań edukacyjnych uczniów oraz ich rodziców, a w dalszej perspektywie całego społeczeństwa.

Zdaniem T. Wawaka, chcąc zdefiniować jakość zarządzania w szkolnictwie, należy potraktować zarządzanie jako specyficzną usługę, która jest świadczona przez zarządzających na rzecz szkoły. Wówczas jakość zarządzania można zdefiniować jako: „stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości skoordynowanego działania, dotyczącego kierowania szkołą i jego nadzorowania, spełnia wymagania (potrzeby i oczekiwania), które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo przez szkołę, jej klientów i inne strony zainteresowane lub ich przestrzeganie jest obowiązkowe”<sup>14</sup>.

Przy uwzględnieniu wszystkich aspektów **zarządzanie jakością** jest rozumiane jako takie czynności zarządzania całością przedsięwzięcia, które w ramach wewnętrznego systemu zarządzania jakością ustalają politykę jakości, cele i odpowiedzialność oraz urzeczywistniają je przez takie środki, jak: planowanie, sterowanie, zabezpieczanie, dokumentacja i poprawianie jakości<sup>15</sup>.

Głównym celem doskonalenia jakości zarządzania jest określenie i pełna realizacja misji, wizji, celów i zadań, które są ujęte w polityce jakości. Wpływa to na rozwój szkoły, czyniąc ją bardziej konkurencyjną na rynku edukacyjnym. Uczelnie, tak samo jak szkoły, nie są przedsiębiorstwem, a ich celem nie jest zysk. Obowiązkiem władz danej jednostki jest zapewnienie dochodów, które pozwolą na pokrycie wydatków oraz wygospodarowanie ewentualnej nadwyżki, która jest przeznaczana na pokrycie kosztów jej rozwoju, np. zakup pomocy naukowych czy wyremontowanie sal. Z tego też powodu jednostki oświatowe powinny działać oszczędnie, aby uzyskać jak najwięcej tzw. wartości dodanej, co pozwoli lepiej realizować założone cele i zadania<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Kędracki-Feldman E. Jakość w szkolnictwie zawodowym. Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Pracownia Edukacji Zawodowej, Warszawa 1999, s. 7.

<sup>14</sup> Wawak T.: Dylematy jakości zarządzania w szkole wyższej, [w:] Sikora T., Giemza M. (red.): Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku. Wydawnictwo PTTŻ, Kraków 2012, s. 256.

<sup>15</sup> Ciekot K.: op.cit., s. 14.

<sup>16</sup> Wawak T.: Dylematy..., op.cit., s. 257.

Celowe zatem wydaje się wdrożenie i rozwijanie w szkołach niższego szczebla takiego **systemu zarządzania jakością**, który prowadzi do ciągłego polepszania jakości zarządzania i tym samym umożliwi we własnym zakresie rozwój jednostki. W tym celu szkoły powinny oprócz innych metod zapewnienia jakości wdrożyć również **system zarządzania jakością PN-EN ISO 9001:2009**<sup>17</sup>, który przez właściwe wykorzystanie potencjału ludzkiego i rzeczowego powinien doprowadzić do rozwoju i poprawy jej funkcjonowania. Definicja **normy serii ISO**, wykorzystująca idee E.W. Deminga oraz J.M. Jurana, określa jakość jako zgodność z wymaganiami, a dokładniej jako ogół cech wyrobu lub usługi związanych ze zdolnością do zaspokajania ustalonych i przewidywanych potrzeb<sup>18</sup>.

## 5. Zakres i hierarchizacja przyczyn występujących problemów jakości kształcenia

W praktyce większość występujących problemów każdej organizacji oraz ich możliwe przyczyny mające wpływ na wynik jakościowy jej funkcjonowania można zidentyfikować i zhierarchizować za pomocą **metody Kaoru Ishikawy**. Nie wystarczy tylko znaleźć przyczyny, należy je w odpowiedni sposób uporządkować, wyodrębniając te o największym znaczeniu, i ustalić związki między nimi. Metoda Ishikawy jest techniką organizatorską, powszechnie stosowaną do **rozwiązywania problemów jakościowych**.

Istotą tej metody jest graficzne przedstawienie przyczyn występowania określonego skutku. Schemat kształtem przypomina rybi szkielet, w którym „głowa” oznacza problem do rozwiązania, „kręgosłup” skupia poszczególne problemy lub grupy problemów, natomiast „ości” określają przyczyny zaliczane do danej grupy<sup>19</sup>. Metodę najczęściej stosuje się jako środek do poszukiwania przyczyn, które mogą wywołać problem z jakością, i należy ją traktować jako codzienne przypomnienie o przyczynach, które należy sprawdzać w celu uzyskania zadowalającego wyniku.<sup>20</sup> Schemat przyczynowo-skutkowy opracowany metodą Ishikawy ilustruje rysunek 2.

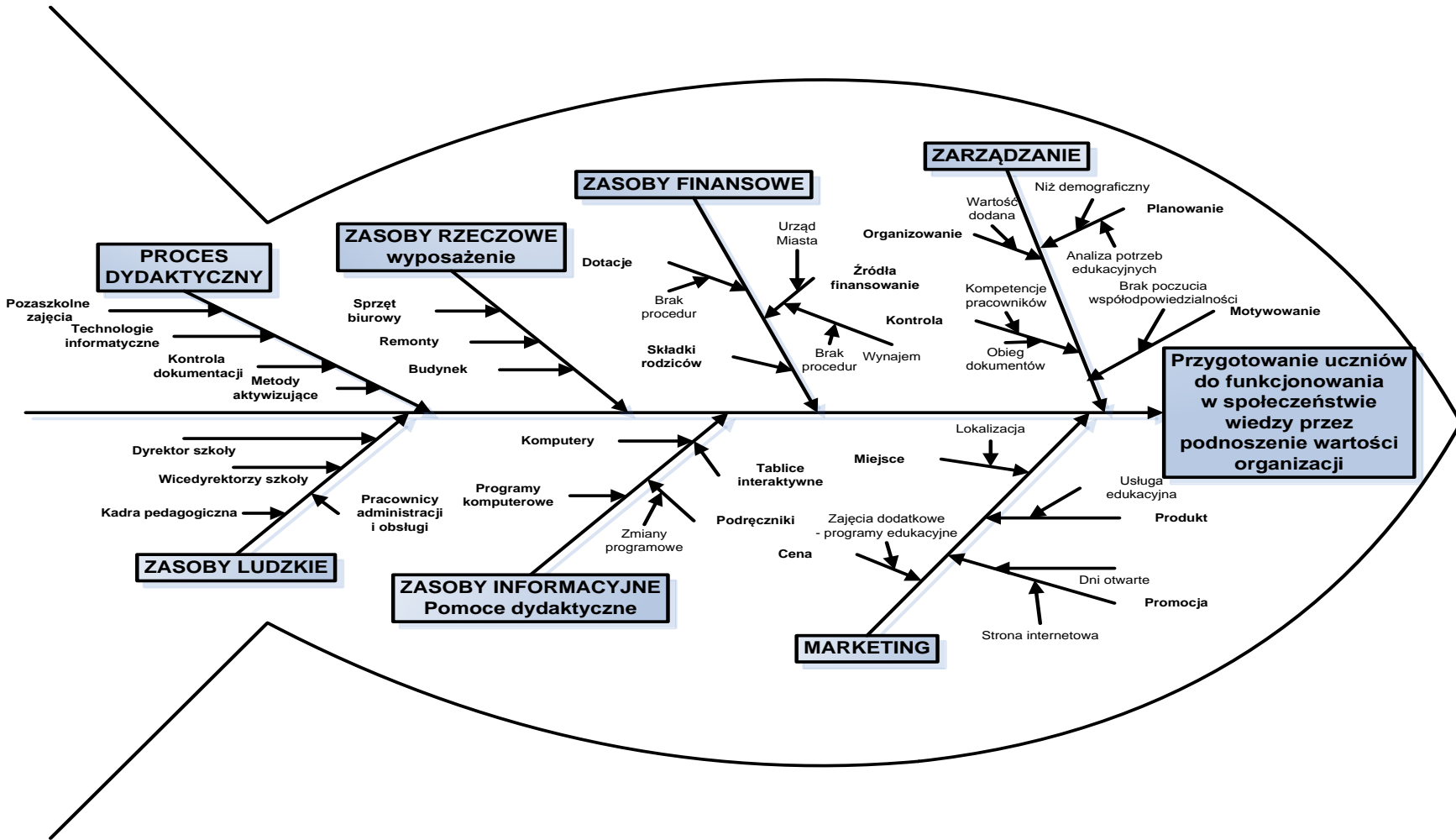
<sup>17</sup> Wawak T.: Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce, [w:] Wawak T. (red.): Komunikacja i jakość w zarządzaniu, t. II. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010, s. 206.

<sup>18</sup> Ciekot K.: op.cit., s. 12.

<sup>19</sup> Krzemień E.: Zintegrowane zarządzanie. Aspekty towaroznawcze. Jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo. Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice-Warszawa 2004, s. 81.

<sup>20</sup> Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K.: Podstawy zarządzania jakością. PWN, Warszawa 2004, s. 97-98.





Rys. 2. Diagram Ishikawy lokalizacji przyczyn mających wpływ na jakość kształcenia w szkole średniej  
 Fig. 2. Ishikawa's diagram depicting the location of causes affecting the quality of high school education  
 Źródło: opracowanie własne.

W analizie problemów i wyzwań stojących przed szkołą jako organizacją wzięto pod uwagę **aspekty zarządzania** (pierwsza zidentyfikowana „ość”) związane z planowaniem, motywowaniem, organizowaniem i kontrolą. Nie jest to podejście powszechne w zarządzaniu szkołą. Wartość dodana w postaci zasobów rzeczowych i niematerialnych, które podlegają długoterminowemu planowaniu i promocji, jest spychana na dalszy plan. Diagram Ishikawy, który pokazuje rysunek 2, przewartościowuje tradycyjne spojrzenie na szkołę jako jednostkę realizującą tylko proces dydaktyczny. Przy takim przedstawieniu hierarchii problemów zadaniem najważniejszym instytucji jest wypełnienie jej misji, co zaznaczono na schemacie.

**Planowanie** o charakterze długoterminowym musi uwzględniać demografię oraz oczekiwania młodych ludzi, rodziców i rynku co do proponowanej, szeroko rozumianej oferty edukacyjnej (poza podstawowym programem nauczania).

W dobie niżu demograficznego podstawowym celem w planowaniu jest utrzymanie najwyższego możliwego naboru i wykorzystanie posiadanych zasobów również w celach komercyjnych. Przykładem może być wynajem sal, a także prowadzenie kursów przygotowawczych.

Przez pojęcie **organizowania** należy rozumieć stworzenie systemu klarownych procedur, przepływu informacji i dokumentów w celu skutecznej komunikacji wewnątrz organizacji z jednostkami nadrzędnymi, a także współpracującymi. Jedną z przyczyn, zidentyfikowaną w diagramie Ishikawy, jest przypisanie konkretnych funkcji i odpowiedzialności do każdego stanowiska. Dzięki temu dyrektor szkoły może wyciągać konsekwencje w przypadku braku wykonania zadań w stosunku do odpowiedniej osoby. Określenie kompetencji pozwoli na lepszą organizację pracy.

Dla zarządzania organizacją ważnym aspektem jest wprowadzenie atmosfery współodpowiedzialności. Do zadań zarządzających należy **zmotywowanie** załogi, tak aby każdy aspekt funkcjonowania był wypełniany z należytą starannością i z odpowiednim zaangażowaniem. Przykładem bagatelizowanego stanowiska jest np. sekretarz szkoły, będący wizytówką dla „przyszłych klientów”, lub pracownik obsługi. Można tylko przypuszczać, ile szkody może wyrządzić opinia o szkole jako o miejscu dostępnym dla osób nieupoważnionych.

Drugim ważnym aspektem jest **marketing** i strategia marketingowa. Wykorzystując koncepcję 4P zaproponowaną przez McCarthy’ego, wyróżniono elementy mogące mieć wpływ również na szkołę: *product, price, place, promotion*.

**Produktem** w placówkach oświatowych jest usługa edukacyjna. Ponieważ edukacja w Polsce jest obowiązkowa do 16 roku życia, na **cenę usługi**, w rozumieniu rodziców, ma wpływ wartość dodana w postaci wymian międzyszkolnych zagranicznych, programów edukacyjnych o zasięgu regionalnym, krajowym i europejskim, jak również najróżniejszych

kółek zainteresowań. **Lokalizacja** szkoły ma zarówno pozytywne, jak i negatywne strony. Na korzyść wpływa fakt umiejscowienia szkoły w dużym mieście. Oznacza to, że nabór na minimalnym poziomie jest gwarantowany, przy uwzględnieniu dobrej opinii o szkole. Niebezpieczeństwem jest fakt dużej konkurencji, szczególnie np. w przypadku szkół ponadgimnazjalnych o różnych profilach kształcenia. Istnieje zagrożenie niewykorzystania zasobów. Realnym zagrożeniem jest ograniczenie zatrudnienia kadry dydaktycznej w krótkim okresie. Jedną z możliwości zabezpieczenia oczekiwanego naboru jest **promocja** szkoły. We współczesnym środowisku konkurencyjnym konieczny jest wymóg większej aktywności na rynku. Przykładem mogą być dni otwarte, wolne wykłady prowadzone przez nauczycieli szkoły. W dzisiejszych czasach jedną z podstawowych dróg porozumiewania się z młodym człowiekiem jest Internet, a więc czytelna strona internetowa, zawierająca wszystkie potrzebne informacje. Powinna ona zawierać również wykaz aktywności szkoły w różnych programach edukacyjnych, osiągnięcia uczniów czy wykaz aktywności młodzieży w czasie wolnym pod patronatem szkoły.

Kolejną zidentyfikowaną „ością” są **zasoby finansowe**. Szkoły otrzymują, zgodnie z Ustawą o systemie oświaty, na każdego ucznia z *budżetu gminy* dotację na działalność dydaktyczną i opiekuńczo-wychowawczą, w tym na utrzymanie obiektów, w wysokości odpowiadającej wydatkom na jednego ucznia<sup>21</sup>. Kolejnym źródłem finansowania są *dochody własne* uzyskane przykładowo przez wynajem sal dydaktycznych czy gimnastycznych. Fundusze zebrane w ramach *Rady Rodziców* pozostają poza jurysdykcją dyrektora. Ważne jest, aby rodzic, niezaangażowany w życie szkoły, miał świadomość, że dobrowolne składki są odpowiednio wydatkowane. Podstawowym problemem finansowania szkół, poza środkami z urzędu miasta, jest *brak wewnętrznych procedur* organizujących zasady komercyjnego wykorzystania zasobów oraz pozyskiwania środków zewnętrznych. Między innymi należy uruchomić procesy pozyskania *środków unijnych*, które będą wymagały zaangażowania kierownictwa instytucji, a w szczególności wyznaczenia osoby odpowiedzialnej.

Czwartą „ością” w przedstawionym diagramie Ishikawy są **zasoby informacyjne** rozumiane jako pomoce dydaktyczne. Biblioteka jest finansowana z gminnych funduszy. W zasobach posiada lektury obowiązkowe i uzupełniające, pozaprogramową klasykę literatury, słowniki i prenumeraty. Podręczniki nie są kupowane do biblioteki szkolnej z powodu częstych zmian programów nauczania, niezależnych od szkoły. Idealnym rozwiązaniem byłoby, aby nauczyciel prowadzący przedmiot mógł korzystać z jednego podręcznika i/lub jego ciągłości.

Do **zasobów rzeczowych** szkół należą budynki, w niektórych przypadkach wybudowane w odległych okresach, które wymagają ciągłych remontów. Do dużych inwestycji należy

---

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (DzU z 2004 r., nr 256, poz. 2572, z późn. zm.).

zaliczyć między innymi wymianę grzejników, wymianę stolarki okiennej, gruntowny remont sal, w tym sal gimnastycznych wraz z zapleczem sanitarnym, termoizolację budynków, remont dachu, unowocześnienie wyposażenia sal informatycznych.

Kolejną przedstawioną „ością” na rysunku 3 są **zasoby ludzkie**. Dyrektor szkoły jest wybierany na zasadach konkursu na 5-letnią kadencję przez komisję, w której skład wchodzi przedstawiciele organów nadrzędnych. Dyrektor decyduje o obsadzeniu wszystkich pozostałych stanowisk. Kadra pedagogiczna jest zatrudniona na podstawie Karty Nauczyciela. Pozostałe stanowiska są obsadzone w ramach umowy o pracę; to: księgowość, sekretariat, obsługa i pracownicy techniczni. Do zadań zarządzających należy zmotywowanie załogi, tak aby każdy aspekt funkcjonowania był wypełniany z należytą starannością i odpowiednim zaangażowaniem.

**Proces dydaktyczny** niewątpliwie jest najważniejszy z punktu widzenia misji/celu kształcenia, lecz w niniejszym artykule nie zostanie poddany szczegółowej analizie, przy założeniu że jest on usystematyzowany przez odpowiednie jednostki.

## 6. Podsumowanie

**Jakość usługi edukacyjnej** można zdefiniować jako stopień, w jakim szkoła spełnia rosnące wymagania otoczenia i pomaga w rozwoju uczniów. Oczywistym wnioskiem jest to, iż pojęcie jakości zależy od relacji, jaka zachodzi na linii usługodawca – usługobiorca. Z tego też powodu jakość powinna być oceniana zarówno przez **rezultat** wynikający ze świadczonych usług, jak i przez sam **proces**, który prowadzi do danego rezultatu. Ewaluacja jest narzędziem badania jakości kształcenia stosowanym w szkołach, jednak nie ingeruje ona w aspekty zarządzania organizacją, jaką jest szkoła. Ten wysiłek musi podjąć instytucja samodzielnie. Wewnątrzszkolne uwarunkowania jakości kształcenia dotyczą przede wszystkim **zarządzania jakością**, a w szczególności należy zwrócić uwagę na takie obszary problemowe, jak: zasoby finansowe, zasoby materialne, informacyjne, zasoby ludzkie, a także marketing. Wykorzystanie posiadanego potencjału ludzkiego i materialnego musi aktywnie wspomagać osiągnięcie **celu głównego kształcenia, misji**, którą można sformułować jako: *przygotowanie uczniów do funkcjonowania w społeczeństwie wiedzy przez podnoszenie wartości organizacji*. Diagram Ishikawy przewartościowuje tradycyjne spojrzenie na szkołę jako jednostkę realizującą tylko proces dydaktyczny. W analizie problemów i wyzwań stojących przed szkołą należy wziąć pod uwagę również aspekty zarządzania związane z planowaniem, motywowaniem, organizowaniem i kontrolą. W tym kontekście dążeniem organizacji powinno być wdrożenie Systemu Zapewnienia Jakości Kształcenia zgodnego z normami ISO. Od wymagań norm ISO oczekuje się, że przez skonstruowanie procedur

i usprawnienie obiegu dokumentacji i informacji poprawi się łąd we wszystkich obszarach działalności, co wpłynie na udoskonalenie struktury organizacyjnej, podniesie poziomu obsługi klienta, a co za tym idzie – ułatwi osiągnięcie misji organizacji.

W literaturze przedmiotu badaniami zostały objęte przede wszystkim ogólne zagadnienia zarządzania jakością oraz wdrożenie systemów zarządzania jakością w produkcji i usługach – zarówno w publikacjach autorów krajowych (M. Burgol, L. Gajda, A. Hamrol, A. Hernas, A. Jazdon, P. Jedynek, R. Karaczewski, R. Kolman, E. Krzemień, M. Ligarski, K. Lisiecka, J. Łańcucki, J. Łunarski, W. Mantura, M. Molenda, P. Miller, K. Opolski, E. Skrzypek, A. Sokołowicz, P. Szewczyk, J. Ścierański, M. Urbaniak, R. Wolniak i in.), jak i zagranicznych (J.J. Dahlgaard, E. Deming, J. Juran, G.K. Kanji K. Kristensen i in.). Duża liczba publikacji dotyczy jakości i zarządzania jakością kształcenia w szkolnictwie wyższym (K. Ciekot, K. Denek, Z. Godzwon, J. Górniewicz, F. Januskiewicz, A. Krajewska, G. Michalski, K. Szczepańska, J. Toczyńska, T. Wawak, M. Wiśniewska i in.). Natomiast w segmencie edukacji szkolnej publikacje dotyczące jakości kształcenia poprzestają na problemach oceny końcowego produktu/końcowej usługi, problemach dydaktycznych, pedagogicznych, wychowawczych, merytorycznych, prawno-organizacyjnych oraz na aspekcie nadzoru (B. Barszczewska, E. Kędracki-Feldman, A. Kilejczyk, D. Kubinowski, G. Mazurkiewicz, M. Piotrowski, K. Stróżyński); brakuje publikacji dotyczących zarządzania jakością kształcenia w szkołach średnich, w tym w szkołach ponadgimnazjalnych, przyuczających do zawodu. Tymczasem badania w kierunku zarządzania jakością kształcenia w placówkach edukacyjnych na poziomie szkoły średniej są potrzebne tak samo jak w szkolnictwie wyższym.

## **Bibliografia**

1. Ciekot K.: Funkcje ewaluacji w zapewnieniu jakości kształcenia w uczelniach wyższych. Politechnika Wroclawska, Wroclaw 2007.
2. Dahlgaard J.J., Kristensen K., Kanji G.K.: Podstawy zarządzania jakością. PWN, Warszawa 2004.
3. Górniewicz J., Klimiuk E., Kozłowska I.: Zarządzanie systemem zapewnienia jakości kształcenia w szkole wyższej i jego monitorowanie. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2004.
4. Kędracki-Feldman E.: Jakość w szkolnictwie zawodowym. Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Pracownia Edukacji Zawodowej, Warszawa 1999.
5. Krajewska A.: Jakość kształcenia akademickiego – ujęcie pedagogiczne. Trans Humana, Białystok 2004.

6. Krzemień E.: Zintegrowane zarządzanie. Aspekty towaroznawcze. Jakość, środowisko, technologia, bezpieczeństwo. Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice-Warszawa 2004.
7. Mazurkiewicz G.: Jakość edukacji. Różne perspektywy. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2012.
8. Piotrowski M., Kirejczyk A.: Jakość kształcenia w uzyskiwaniu kwalifikacji zawodowych. Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2001.
9. Programy nauczania w rzeczywistości szkolnej. Tworzenie, wybór, ewaluacja. Biblioteka Cyfrowa Ośrodka Rozwoju Edukacji, [www.bc.ore.edu.pl](http://www.bc.ore.edu.pl), 9 marca 2013, [www.bc.ore.edu.pl/dlibra/doccontent?id=271&dirids=1](http://www.bc.ore.edu.pl/dlibra/doccontent?id=271&dirids=1).
10. Toczyńska J.: Orientacja na klienta w zarządzaniu jakością kształcenia, [w:] Mączyński J., Pawlak-Wolanin A., Demecki W. (red.): Doskonalenie usług edukacyjnych w szkołach wyższych w procesie integracji z Unią Europejską. Wyższa Szkoła Menadżerska, Legnica 2009.
11. Toczyńska J.: Ocena jakości kształcenia w szkole wyższej. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 53, Politechnika Śląska, Gliwice 2010.
12. Wawak T.: Dylematy jakości zarządzania w szkole wyższej, [w:] Sikora T., Giemza M. (red.): Praktyka zarządzania jakością w XXI wieku. Wydawnictwo PTTŻ, Kraków 2012.
13. Wawak T.: Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce, [w:] Wawak T. (red.): Komunikacja i jakość w zarządzaniu, t. II. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2010.
14. Wiśniewska M.: Total Quality Education w szkolnictwie wyższym. Próba definicji i model wdrażania. „Problemy Jakości”, wrzesień 2007.

### **Akty prawne**

15. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 12 marca 2009 r. w sprawie szczegółowych kwalifikacji wymaganych od nauczycieli (DzU 2009, nr 50, poz. 400).
16. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 października 2009 r. w sprawie nadzoru pedagogicznego (DzU nr 168, poz. 1324).
17. Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty (DzU z 2004 r., nr 256, poz. 2572, z późn. zm.).

**Abstract**

The quality of educational services can be defined as the degree to which the school meets the growing demands of the environment and helps in the students development. The obvious conclusion is that the concept of quality depends on the relationship between the provider and the customer. Therefore, the quality should be assessed both by the **outcome** of the services provided, as well as through the very **process** that leads to the given result. Evaluation is a tool used for examining the quality of education in schools that does not interfere with the management aspects of the institution. This effort must be taken by the institution itself. The determinants of the quality of education within a given school refer primarily to **quality management**. One should, in particular, pay attention to such problem areas as financial, material, informational and human resources, as well as marketing. The usage of existing human and material resources must actively support the achievement of the main objective of education, its mission, which can be formulated as preparing students to function in a knowledge society by raising the value of the organization. Ishikawa's diagram reevaluates the traditional view at the school as a unit that just enables the teaching process. In the analysis of problems and challenges faced by the school, one should take into account management aspects related to planning, motivating, organizing and control. In this context, the organization should be striving for **Quality Assurance System in accordance with ISO standards** implementation. From the requirements of ISO standards it is expected that by developing procedures and enhancing documentation and information circulation, the governance in all activity areas will improve, which in consequence will lead to the organizational structure improvement, the level of customer service increase, and thus to facilitation of the organization's mission achievement.