

CERTYFIKATY ISO W SZKOŁACH DZIERŻONIOWA

Marzenna Lasota-Darowska



Spis treści

Wstęp	3
1. Krótka charakterystyka systemu szkolnego w Dzierżoniowie	4
2. Historia wprowadzenia certyfikacji ISO	6
3. Szczegółowy opis procesu zdobywania certyfikatu ISO na przykładzie dzierżoniowskich placówek oświatowych	11
4. Korzyści wynikające dla szkół i miasta z procesu certyfikacji, napotykane trudności i problemy	14
5. Rekomendacje dla samorządów, które rozważają wprowadzenie certyfikatów ISO dla szkół	22



Wstęp

Każda organizacja niezależnie od specyfiki swojej działalności, wielkości czy struktury ustanawia odpowiedni system zarządzania, aby osiągnąć sukces. System zarządzania jakością ISO jest narzędziem pomagającym osiągać sukcesy poprzez dążenie do ciągłego podnoszenia jakości pracy i wyników organizacji.

Celem raportu jest przedstawienie procesu certyfikacji szkół w Dzierżoniowie, historii jego wprowadzenia i odpowiedzi na pytanie, czy było warto. Na przykładzie szkoły opisany zostanie szczegółowo proces zdobywania certyfikatu, ze szczególnym uwzględnieniem roli organu prowadzącego, kosztów i korzyści zdobycia ISO jak również napotykanymi trudnościami i problemami. Certyfikat ISO gwarantuje podniesienie standardu pracy szkoły i uświadomienie wszystkim pracownikom, że świadczą usługi edukacyjne zorientowane na klienta (ucznia, rodzica) na określonym wysokim poziomie i ciągle dążą do podnoszenia jakości swoich usług. W tym celu dokonywane są systematyczne pomiary wyników pracy szkoły (np. poziomu nauczania, zadowolenia klientów szkoły). Prowadzone są coroczne badania poziomu zadowolenia z jakości pracy szkół, który to system szczegółowo został opisany w następnym raporcie w tym tomie „Badania satysfakcji klientów szkół w Dzierżoniowie”.



1. Krótka charakterystyka systemu szkolnego w Dzierżoniowie.

Dzierżoniów – miasto dolnośląskie nad rzeką Piławą. Liczy 34 tys. mieszkańców i zajmuje powierzchnię 20,1 km². Jest stolicą powiatu dzierżoniowskiego i centrum administracyjno-gospodarczym dla 7 gmin powiatu.

Władze Dzierżoniowa wyznaczają kierunek rozwoju miasta poprzez Strategię Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego (SZRL). Natomiast podstawowym zadaniem funkcjonowania Urzędu Miasta w Dzierżoniowie jest jak najlepsze zaspokajanie potrzeb mieszkańców poprzez realizację wizji i misji Strategii:

Wizją Dzierżoniowa jako: Miasta inicjatyw, przedsiębiorczości, rozwoju społecznego i sportu.

Misja Dzierżoniowa: Tworząc klimat dla biznesu i sportu podnosimy jakość życia.

Misja Urzędu Miasta w Dzierżoniowie: Realizacja Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego i przyjazna obsługa klienta¹.

Gmina Miejska Dzierżoniów jako jedna z pierwszych w 1993 roku przejęła prowadzenie szkół podstawowych, jeszcze przed wprowadzeniem ustawowego obowiązku. Przejęcie prowadzenia szkół stworzyło nowe warunki do realizacji zadań oświatowych. Z tego powodu bardzo szybko zostały podjęte strategiczne decyzje dotyczące oświaty;

- 1994 rok – likwidacja zespołu obsługującego szkoły i przeniesienie księgowości do szkół oraz utworzenie w każdej szkole rachunku środków specjalnych (obecnie są to rachunki dochodów jednostek budżetowych),
- 1995 rok – przyjęcie Programu Rozwoju Oświaty pn. Samorządowa Szkoła Środowiskowa, który po dwunastu latach realizacji w 2009 roku został zaktualizowany i funkcjonuje obecnie jako jeden z wielu programów sektorowych realizujących Strategię Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Dzierżoniowa.

¹ Strategia Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Dzierżoniowa na lata 2010-2016 – Uchwała Rady Miejskiej Dzierżoniowa Nr XLIV/270/09 z 29 czerwca 2009r.



- 1999 rok – powstała nowa sieć szkół i nowy typ szkoły – gimnazjum. W Dzierżoniowie przy okazji projektowania nowej sieci szkół uwzględniających reformę systemu edukacji, zadbano o dzieci niepełnosprawne tworząc placówki z oddziałami integracyjnymi na każdym poziomie edukacji.
- 2003 rok – cztery przedszkola publiczne zostały zlikwidowane w celu utworzenia na ich bazie przedszkoli niepublicznych, aby zwiększyć konkurencyjność oferty edukacji przedszkolnej i dać rodzicom możliwość wyboru najlepszej placówki dla ich dziecka,

Obecnie system oświaty w Dzierżoniowie składa się z;

- sieci trzech przedszkoli publicznych, w tym jednego z oddziałami integracyjnymi i oddziałem specjalnym. Ponadto w Dzierżoniowie funkcjonuje pięć przedszkoli niepublicznych. Do przedszkoli w roku szkolnym 2011/2012 uczęszczało 1031 przedszkolaków, zorganizowanych w 40 oddziałach. Wskaźnik zabezpieczenia miejsc w przedszkolach wynosi ponad 96 % i jest jednym z najwyższych wskaźników w kraju. W przedszkolach zatrudnionych jest w przeliczeniu na etaty 63 nauczycieli.
- sieci pięciu szkół podstawowych; cztery szkoły publiczne, w tym jedna z oddziałami integracyjnymi oraz jedna szkoła podstawowa niepubliczna. Do szkół podstawowych w roku szkolnym 2011/2012 uczęszczało 1671 uczniów zorganizowanych w 73 oddziałach, przy średniej na oddział w szkołach publicznych wynoszącej 23,48. W szkołach podstawowych zatrudnionych jest w przeliczeniu na etaty 134 nauczycieli.
- sieci trzech gimnazjów; dwa gimnazja publiczne, w tym jedno z oddziałami integracyjnymi oraz jedno gimnazjum niepubliczne. Do gimnazjów w roku szkolnym 2011/2012 uczęszczało 1048 uczniów zorganizowanych w 43 oddziałach, przy średniej na oddział w gimnazjach publicznych wynoszącej 25,59. W gimnazjach zatrudnionych jest w przeliczeniu na etaty 118 nauczycieli.
- Charakterystyczne dla dzierżoniowskiego systemu oświaty, oprócz ciągu oddziałów integracyjnych; placówek publicznych i niepublicznych na każdym poziomie edukacji jest również ciąg klas sportowych poczynając od klasy pierwszej szkoły podstawowej po



gimnazjum. Od 2011 roku funkcjonują również klasy mistrzostwa sportowego w Zespole Gimnazjów Nr 3.

- Natomiast na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że na dziewięć placówek oświatowych publicznych już cztery uzyskały certyfikaty jakości ISO a cztery następne rozpoczynają proces przygotowania się do ich zdobycia.

Podstawową ideą reformy edukacyjnej w Dzierżoniowie jest stworzenie możliwości samorealizacji każdego dziecka poprzez prowadzenie edukacji rozwijającej wiedzę i umiejętności oraz przygotowanie młodego człowieka do dorosłego życia, przy jednoczesnym dbaniu o jakość usługi edukacyjnej. Cel ten realizowany jest poprzez m.in. program „Samorządowa Szkoła Środowiskowa – II”, w którym wyznaczono również cele jakościowe – *procedury nadawania (wdrożenie, odnowienie bądź nadzór) certyfikatu systemu zarządzania jakością ISO w placówkach oświatowych*²

2. Historia wprowadzenia certyfikacji ISO.

Historia wprowadzenia certyfikatów ISO do dzierżoniowskich szkół, wzięła swój początek w dążeniach Urzędu Miasta w Dzierżoniowie do zdobycia takiego certyfikatu.

Normę ISO mogą stosować wszystkie organizacje, niezależnie od wielkości, rodzaju działalności. Zarządzanie jakością jest podejściem procesowym, a jego podstawową zasadą jest pomiar i dostarczanie wyników skuteczności tych procesów, analiza i ciągłe doskonalenie. Norma oparta jest na ośmiu zasadach; zorientowanie na klienta, przywództwo, zaangażowanie ludzi (pracowników), podejście procesowe, systemowe podejście, ciągłe doskonalenie, rzeczowe podejście do podejmowania decyzji (oparte na rzetelnych danych, wynikach i ich analizie a nie intuicyjne), wzajemne korzyści w stosunkach z dostawcami (partnerami).

² Miejski Program „Samorządowa Szkoła Środowiskowa” – Uchwała Rady Miejskiej Dzierżoniowa Nr XX/131/95 z 27 listopada 1995 r.; aktualizacja Uchwała Rady Miejskiej Dzierżoniowa Nr XLII/260/09 z 25 maja 2009 r.



Norma ISO stawia danej organizacji wymagania, które muszą być spełnione m.in.:

- zaangażowanie kierownictwa organizacji w budowanie systemu zarządzania jakością;
- usystematyzowanie zarządzania zasobami (kadrami i majątkiem);
- wyodrębnienie procesów zachodzących i realizowanych w organizacji – *opracowanie mapy procesów, które realizowane są w danej organizacji i ustalenie zależności między nimi, jest to najtrudniejsze zadanie, ale jednocześnie mapa procesów określa specyfikę działalności danej organizacji*;
- dokonywanie systematycznych pomiarów, które wyznaczają stopień realizacji procesów (np. zadowolenia klientów, poziomu nauczania, skuteczności i efektywności procesów);
- wprowadzenie nadzoru nad dokumentacją i zapisami (przeglądy dokumentacji systemu, nadzór nad usługą niezgodną z wymaganiami).

System polega na spełnieniu określonych wymagań, standardów i procedur oraz systematycznemu poddawaniu się obiektywnej ocenie przez niezależną organizację. Pierwszy pozytywny audyt certyfikujący nadaje certyfikat ISO a następnie raz na rok przeprowadzane są zewnętrzne audyty nadzoru a raz na trzy lata audyty odnowienia certyfikatu. Za każdym razem wyniki oceny audytorów zewnętrznych warunkują otrzymanie certyfikatu ISO bądź jego utrzymanie. Certyfikatu nie uzyskuje się raz na zawsze. Praktycznie jego uzyskanie rozpoczyna dopiero proces ciągłego doskonalenie systemu zarządzania jakością w danej organizacji.

Urząd Miasta w Dzierżoniowie jest pionierem w polskiej administracji publicznej w zakresie wprowadzania nowoczesnych metod zarządzania. W 1999 roku był pierwszym urzędem w polskiej administracji publicznej, który wdrożył System Zarządzania Jakością wg normy ISO 9002. Na początku trudny język normy nie pozwalał na czytelność i zrozumienie przekazywanych treści, ale z czasem wszystko zaczęło układać się w sensowną całość.

Następnie w 2003 roku Urząd Miasta w Dzierżoniowie uzyskał ISO wg normy 9001 a w 2006 roku wdrożył Zintegrowany System Zarządzania, który obejmuje trzy normy: jakość, środowisko oraz bezpieczeństwo i higienę pracy. Dzięki determinacji Burmistrza, Marek Piorun, Pełnomocnika ds. Jakości – ówczesnej Sekretarz Dzierżoniowa Wandy Ostrowskiej



(obecnie Zastępca Burmistrza) i reszty urzędników, system nie tylko został wdrożony, ale stał się nieodzownym narzędziem zarządzania miastem. Zintegrowany System Zarządzania funkcjonuje nadal, ale rozwój Urzędu Miasta w Dzierżoniowie w zakresie zarządzania jakością ciągle trwa i będziemy się doskonalić wyznaczając sobie kolejne cele do realizacji³.

Wdrożony system zarządzania jakością ISO w Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie stał się przyczynkiem do wprowadzania systemów zarządzania jakością w jednostkach organizacyjnych gminy i spółkach gminnych. Burmistrz Dzierżoniowa – zainicjował zdobywanie certyfikatów ISO przez nasze jednostki.

Rozpoczęte zostały działania w celu przekonania naszych placówek do podjęcia trudu zdobywania ISO i przełamania "strachu" przed wprowadzeniem zmiany. Rada Miejska Dzierżoniowa przyjmując "Strategię Rozwoju Społecznego Miasta Dzierżoniowa na lata 2004-2012" potwierdziła przyjęty kierunek doskonalenia systemów zarządzania również w placówkach oświaty, kultury, sportu i pomocy społecznej⁴.

W „Strategii Rozwoju Społecznego Miasta Dzierżoniowa na lata 2004-2012” wyznaczony został cel jakościowy m.in. dla oświaty – *wysoki standard pracy placówek oświatowych*⁵. Po przyjęciu "Strategii Rozwoju Społecznego Miasta Dzierżoniowa na lata 2004-2012" przystąpiliśmy do jej realizacji. Najpierw zaplanowane zostały środki finansowe na koszty firmy, która przeszkoli i przygotuje szkołę do certyfikacji. Jednocześnie były prowadzone rozmowy z dyrektorami szkół w celu przekonania ich do nowej koncepcji zarządzania. Podstawą sukcesu jest przekonany dyrektor szkoły, który będzie potrafił przekonać grono pedagogiczne do podjęcia dodatkowego trudu i dodatkowej pracy. Oczywiście jest, że pierwsza próba certyfikacji szkoły musi się zakończyć sukcesem, gdyż w przeciwnym razie nie ma co marzyć, aby proces certyfikacji kolejnych jednostek był możliwy do realizacji. Dlatego rozmawialiśmy ze wszystkimi dyrektorami szkół, ale wiedzieliśmy, że musimy rozpocząć od

³ Podążamy drogą do doskonałości i aktualnie jesteśmy w finale jednostek starających się zostać finalistą Europejskiej Nagrody Jakości. Jesteśmy Urzędem dzielącym się naszymi doświadczeniami – byliśmy liderem projektu pn. „Program doskonalenia jakości usług publicznych w urzędach Dolnego Śląska i Małopolski z wykorzystaniem doświadczeń Urzędu Miasta w Dzierżoniowie”. W projekcie uczestniczyło 27 jednostek samorządu terytorialnego.

⁴ Obecnie certyfikaty ISO posiadają nie tylko placówki oświatowe, ale również Miejsko-Powiatowa Biblioteka Publiczna w Dzierżoniowie (2008), Wodociągi i Kanalizacja Spółka z o. o. w Dzierżoniowie (2004) oraz Dzierżoniowski Zarząd Budynków Mieszkalnych (2008).

⁵ Uchwała Rady Miejskiej Dzierżoniowa Nr XXVIII/1871/04 z 28 czerwca 2004 r.



najlepszej szkoły. Na szczęście nasi dyrektorzy byli na tyle otwarci, że nie było problemu ze znalezieniem pierwszej szkoły.

Pierwszą placówką oświatową, która zdecydowała się na zdobycie certyfikatu ISO była Szkoła Podstawowa Nr 5 z Oddziałami Integracyjnymi w Dzierżoniowie (SP 5). Jest to największa szkoła podstawowa w Dzierżoniowie, licząca wówczas ponad siedmiuset uczniów. Przygotowanie SP 5 do certyfikacji rozpoczęliśmy od wyłonienia firmy konsultingowej, która poprzez cykl szkoleń i konsultacji pomogła szkole przygotować się do audytu certyfikującego. 22 sierpnia 2003 r. Burmistrz Dzierżoniowa podpisał umowę z firmą na realizację programu jakościowego rozwoju SP 5 kończącego się nadaniem certyfikatu jakości według normy PN-EN ISO 9001-2001. Umowa dotycząca przygotowania szkoły do wdrożenia ISO obejmowała następujące zadania: szkolenia dla kierownictwa szkoły, szkolnego pełnomocnika ds. jakości i wszystkich pracowników (również pracowników administracyjno-usługowych), przygotowanie mapy procesów oraz określenie docelowej struktury dokumentacji systemu zarządzania jakością, szkolenia dla audytorów wewnętrznych wybranych spośród pracowników szkoły, pomoc w przygotowaniu dokumentacji systemu zarządzania jakością (SZJ) zgodnie z przyjętym przez szkołę modelem, konsultacje (pomoc) w zakresie wdrożenia SZJ, pomoc w planowaniu i prowadzeniu audytów wewnętrznych, analiza raportów, zaplanowanie i przeprowadzenie koniecznych działań korygujących poaudytowych, przygotowanie przeglądu SZJ, uczestnictwo w audycie przedcertyfikującym, analiza raportu i konsultacje zaplanowanych działań korygujących.

W trakcie przygotowywania szkoły do wdrożenia ISO bardzo ważne są pierwsze spotkania z kierownictwem szkoły w celu przedstawienia procedury i ustalenia składu zespołu ds. jakości, który będzie "motorem" całego przedsięwzięcia. Oczywiście w skład zespołu wchodzi przede wszystkim pracownicy szkoły, ale uczestnictwo przedstawiciela organu prowadzącego jest bardzo potrzebne. Szkoła musi sobie sama wypracować typ modelu i sama przygotować dokumentację ZSJ, ale konsultacje z przedstawicielem Burmistrza są nieodzowne. Biorąc pod uwagę fakt, że Urząd Miasta w Dzierżoniowie już od kilku lat posiadał certyfikat ISO a Burmistrz zainicjował wdrażanie ISO w jednostkach organizacyjnych gminy, chcieliśmy czynnie uczestniczyć w każdym kolejnym procesie zdobywania certyfikatu przez jednostki gminy. W przypadku placówek oświaty, z racji pełnionej funkcji Naczelnika



Wydziału Infrastruktury Społecznej, na co dzień współpracowałam zarówno ze szkołą, jak i z firmą konsultingową. To jest kolejny czynnik sukcesu, aby wspierać przez cały czas placówkę, która podjęła się tego trudnego zadania.

Koszt przygotowania SP 5 do wdrożenia certyfikatu przez firmę konsultingową wyniósł około 6 tys. PLN. Burmistrz podpisał umowę i zapłata za wykonaną usługę była wydatkiem budżetu a nie wydatkiem szkoły. Zresztą wszystkie koszty związane z wdrożeniem, czy też później z jego utrzymaniem są kosztami budżetu miasta, a nie danej szkoły. Każdego roku na realizację Programu Rozwoju Oświaty pn. "Samorządowa Szkoła Środowiskowa", który jest programem realizującym "Strategię Rozwoju Społecznego Miasta Dzierżoniowa na lata 2004-2012", a w których to dokumentach zapisano zdobywanie certyfikatów ISO przez m.in. placówki oświatowe, planowane są środki na pokrycie kosztów zarówno przygotowania nowych placówek do wdrożenia ISO, jak i kosztów utrzymania certyfikatów już zdobytych.

SP 5 uzyskała w 2005 roku Certyfikat ISO, po pozytywnym audycie certyfikującym (7 i 8 marca 2005 r.). Była wówczas pierwszą taką szkołą podstawową w powiecie, w województwie, a może i w kraju. Po sukcesie SP 5 do procesu certyfikacji przystąpiły kolejne placówki; Przedszkole Publiczne Nr 2 z Oddziałami Integracyjnymi i Oddziałem Specjalnym, Przedszkole Publiczne Nr 7 i Zespół Gimnazjów Nr 3. W tym samym czasie do procesu certyfikacji przystąpiła również Miejsko-Powiatowa Biblioteka Publiczna w Dzierżoniowie.

Tak jak w przypadku SP 5 rozpoczęliśmy proces przygotowania trzech placówek oświatowych do zdobycia ISO od wyłonienia firmy konsultingowej. Czas realizacji procesu przygotowawczego średnio trwał od roku do dwóch lat a koszt wyniósł około 18,5 tys. PLN. Był to koszt miasta.

Starania kolejnych jednostek organizacyjnych miasta do wdrożenia normy ISO znalazły potwierdzenie w najważniejszym dokumencie rozwojowym miasta – Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego (SZRL), która w 2009 roku poddana była ewaluacji. W celu strategicznym II – *Tworzenie miasta przyjaznego* wyznaczony został m.in. cel operacyjny: *Podnoszenie poziomu usług świadczonych przez Urząd i jego jednostki organizacyjne*¹. Aktualnie kolejne cztery placówki oświatowe chcą podążać drogą ISO i są to:



Przedszkole Publiczne Nr 1, Szkoła Podstawowa Nr 3, Szkoła Podstawowa Nr 6, Gimnazjum Nr 1 oraz Ośrodek Pomocy Społecznej w Dzierżoniowie i Dzierżoniowski Ośrodek Kultury. Jesteśmy na etapie wyboru firmy konsultingowej.

3. Szczegółowy opis procesu zdobywania certyfikatu ISO na przykładzie dzierżoniowskich placówek oświatowych

3.1. Droga do ISO Szkoły Podstawowej Nr 5 z Oddziałami Integracyjnymi w Dzierżoniowie

W 2004 roku SP 5 zdecydowała się na wdrożenie nowoczesnego Systemu Zarządzania Jakością, zgodnego z normą PN-EN ISO 9001:2001 (od roku 2009 PN-EN ISO 9001:2009).

Droga SP Nr 5 do uzyskania certyfikatu ISO była złożonym procesem i składała się z kilku etapów.

Etap I – inicjujący – zachęcenie do zmiany; przekonanie dyrektora i pracowników szkoły do podjęcia działań zmierzających do uzyskania certyfikatu, przekonanie, że warto wykonać dużą dodatkową pracę, która w przyszłości przyniesie wymierne korzyści; przełamanie strachu przed zmianą i przed "czymś nowym" – realizacja organ prowadzący i dyrektor szkoły;

Etap II – początkowy – wybór firmy konsultingowej, której również będzie zależało na sukcesie szkoły – realizacja organ prowadzący;

Etap III – przygotowawczy – ustalenie wspólnie z firmą konsultingową szczegółowego harmonogramu działań wdrożeniowych (ramowy harmonogram stanowił załącznik do podpisanej umowy) – realizacja szkoła, firma konsultingowa i organ prowadzący;

Etap IV – powołanie Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością (SZJ) i audytorów wewnętrznych przez dyrektora szkoły,

Etap V – szkoleniowy – szkolenie kadry kierowniczej, rady pedagogicznej, rozmowy z pracownikami szkoły na temat istoty wdrażania systemu zarządzania jakością i korzyści z tym związanych dla organizacji i pracowników – realizacja firma konsultingowa;



Etap VI – wyznaczenie mapy procesów (najtrudniejszy etap) – wyodrębnienie procesów najistotniejszych z punktu widzenia funkcjonowania szkoły i ustalenie zależności między nimi oraz określenie zasad realizacji i sposobów badania ich skuteczności (pomiar, określenie wskaźników i metod ich określania) – realizacja szkoła, firma konsultingowa i w razie potrzeby organ prowadzący;

Etap VII – dokumentacyjny – opracowanie i wdrożenie dokumentacji systemu, tj. określenie polityki jakości i celów jakościowych; księgi jakości, procedur; praca z zatwierdzonymi dokumentami i formularzami; opracowanie harmonogramu audytów wewnętrznych – realizacja szkoła, firma konsultingowa i w razie potrzeby organ prowadzący;

Podstawowym dokumentem i przewodnikiem po systemie zarządzania jakością jest Księga Jakości zawierająca misję i politykę jakości oraz cele jakościowe. Księga Jakości SP 5 zawiera następujące zagadnienia:

1. Prezentację szkoły. 2. Pozyskiwanie klienta – promocja szkoły. 3. Terminy i definicje. 4. Zakres systemu zarządzania jakością: – Procesy objęte systemem zarządzania jakością. – Dokumentacja systemu zarządzania jakością. 5. Odpowiedzialność kierownictwa: – Zaangażowanie kierownictwa. – Orientacja na klienta. – Misja i Polityka Jakości. – Planowanie systemu zarządzania jakością. – Odpowiedzialność, uprawnienia i komunikowanie się. – Przegląd zarządzania wykonywany przez dyrekcję.	6. Zarządzanie zasobami: – Zapewnienie zasobów. – Zasoby ludzkie. – Infrastruktura. – Środowisko pracy. 7. Realizacja usługi: – Planowanie realizacji usługi. – Procesy związane z klientem. – Projektowanie i rozwój usługi. – Zakupy. – Realizacja usługi. – Nadzorowanie wyposażenia do monitorowania i pomiarów. 8. Pomiary, analiza i doskonalenie: – Postanowienia ogólne. – Monitorowanie i pomiary. – Nadzór nad usługą niezgodną z wymaganiami. – Analiza danych. – Doskonalenie.
---	---

Etap VIII – wstępny przegląd opracowanej dokumentacji – audyty wewnętrzne i przegląd systemu zarządzania, w tym m.in. przeprowadzenie audytów wewnętrznych i działań



poaudytowych oraz organizacja przeglądu dokumentacji systemu zarządzania jakością – realizacja szkoła, w razie potrzeby firma konsultingowa.

Etap IX – przygotowanie przeglądu systemu zarządzania jakością do audytu certyfikacyjnego – wdrożenie działań korygujących poaudytowych zaplanowanych po wstępnym przeglądzie systemu – realizacja szkoła przy konsultacji firmy;

Etap X – audyt certyfikujący – akredytowana firma certyfikująca.

W SP 5 audyt certyfikujący przeprowadzili audytorzy Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji w Warszawie. W raporcie z audytu ocenili przygotowaną dokumentację systemową, wskazali na mocne strony systemu zarządzania jakością oraz określili potencjalne możliwości doskonalenia systemu. W podsumowaniu stwierdzili, że System Zarządzania Jakością w SP 5 jest udokumentowany zgodnie z wymaganiami normy PN EN ISO 9001:2001.⁶

W 2005 roku, na uroczystości wręczenia certyfikatu ISO SP5, dyrektor szkoły Urszula Skoczek na pytanie, czy wysiłek był wart powiedziała: „Tak, ponieważ pozwoliło spojrzeć na naszą pracę od innej strony. Uporządkować to, co robiliśmy już wcześniej, wychwycić niedociągnięcia i je korygować. Wciąż się doskonalimy. Przecież o to chodzi, bo nigdy nie jest tak dobrze, by nie mogło być lepiej. Podejmujemy działania zgodne z Misją naszej szkoły. To oznacza, że nie spoczęliśmy na przysłowiowych laurach. Uzyskanie certyfikatu ISO to tylko pewien etap. Nie jest dany raz na zawsze. Wymaga od nas wytrwałości, doskonalenia stylu pracy, by system faktycznie żył w placówce, pomagał a nie przeszkadzał i by został zaakceptowany tak naprawdę przez wszystkich”. Od tego czasu był on dwukrotnie odnawiany – w roku 2008, a w 2011, zgodnie już z nową normą PN-EN ISO 9001:2009.

W następnej turze placówek, które zdecydowały się na zdobycie certyfikatu ISO były dwa przedszkola publiczne: Przedszkole Publiczne Nr 2 z Oddziałami Integracyjnymi i Oddziałem Specjalnym, Przedszkole Publiczne Nr 7 i Zespół Gimnazjów Nr 3 w Dzierżoniowie. Ponieważ droga do wdrożenia ISO w obydwu przedszkolach była bardzo podobna przedstawię ją na przykładzie jednego z nich.

⁶ Raport z audytu Polskiego Centrum Badań i Certyfikacji S.A. przeprowadzonego w Szkole Podstawowej Nr 5 z Oddziałami Integracyjnymi w Dzierżoniowie w dniach 07 i 08 marca 2005 r.



3.2. Droga do ISO Przedszkola Publicznego Nr 2 z Oddziałami Integracyjnymi (PP 2) i Zespołu Gimnazjów Nr 3 (ZG 3) w Dzierżoniowie

ISO w Przedszkolu Publicznym Nr 2 oraz w SP 5 został wprowadzony za pomocą cyklu szkoleń dla kierownictwa i pracowników placówek prowadzonych przez firmę konsultingową.

Opracowano dokument strategiczny systemu – Księgę Jakości, w której zawarto Politykę Jakości przedszkola, opis wyodrębnionych procesów ustanowionych dla systemu zarządzania jakością, mapę procesów i ich powiązania, strukturę organizacyjną przedszkola. Po dwóch latach przedszkole otrzymało Certyfikat ISO 9001:2008.

Inaczej proces ten wyglądał w gimnazjum, które jest dużo większą placówką, tu szkolenia miały na celu przekonanie do systemu wszystkich nauczycieli, co często wiązało się ze zmianą podejścia do pracy. Dużą barierą we wprowadzeniu systemu była terminologia i przekonanie pracowników, że ten system nadaje się właściwie tylko do jednostek produkcyjnych.

4. Korzyści wynikające dla szkół i miasta z procesu certyfikacji, napotykane trudności i problemy.

Pisząc o korzyściach wynikających z wdrożonych i funkcjonujących systemów zarządzania jakością w szkołach i Urzędzie Miasta nie sposób nie odnieść się do naszego systemu zarządzania jakością i powiązań procesów realizowanych przez urząd z naszymi jednostkami organizacyjnymi, tj. do procesu związanego z oświatą, realizowanego przez miasto-organ prowadzący.

Procesem kluczowym jest „Zarządzanie gminnym systemem oświaty”. **Celem tego procesu** jest zarządzanie systemem gminnej oświaty **poprzez** zapewnienie warunków organizacyjnych, technicznych, kadrowych i finansowych oraz efektywne wykorzystanie zasobów, w sposób zapewniający osiągnięcie celów Programu Rozwoju Oświaty, **tak aby** uczniowie osiągalni dobre wyniki w nauce a rodzice byli zadowoleni z poziomu usług oświatowych.

Proces dotyczy przedszkoli, szkół podstawowych, gimnazjów i obejmuje czynności związane z:



- tworzeniem dokumentów organizacyjnych placówek (statuty, regulaminy, procedury, arkusze organizacji itd.),
- zapewnieniem odpowiednich zasobów majątku (budynki, wyposażenie, itp.),
- zapewnieniem odpowiednich zasobów ludzkich (konkursy na dyrektorów placówek, awans zawodowy nauczycieli, regulaminy wynagradzania nauczycieli),
- realizacją programów rozwoju oświaty,
- planowaniem środków finansowych w budżecie na zadania oświatowe,
- realizacją programów unijnych²;
- ewaluacją wyników nauczania.

Wskaźniki procesu:

W 1 – poziom nauczania w szkołach podstawowych i w gimnazjach – wyniki naszych uczniów w porównaniu ze średnimi w kraju,

W 2 – poziom satysfakcji klienta szkoły – wskaźnik ilości odpowiedzi zadowolony i bardzo zadowolony do ilości wszystkich odpowiedzi w ankietach (zebranych poprzez regularne badania satysfakcji klientów, które są opisane bardziej szczegółowo w następnym rozdziale tego tomu).

W 3 – wielkość dopłaty do edukacji z budżetu gminy – wskaźnik dopłaty z budżetu miasta do wielkości subwencji oświatowej.

Na każdy rok wyznaczane są cele do realizacji poprzez określanie wartości w/w wskaźników, które Miasto zamierza osiągnąć. Tak więc, pomimo że organy prowadzące nie mają bezpośredniego wpływu na poziom nauczania w szkołach to przedstawiony proces pokazuje, że możemy ten wpływ mieć poprzez działania organizacyjne i mechanizmy zarządcze wprowadzane w szkole, które przekładają się na osiągnięty przez daną szkołę poziom nauczania. W naszym procesie oświatowym najważniejszym wynikiem jest właśnie wysoki (ponad średnią krajową) poziom nauczania, wysokie zadowolenie klientów z usług

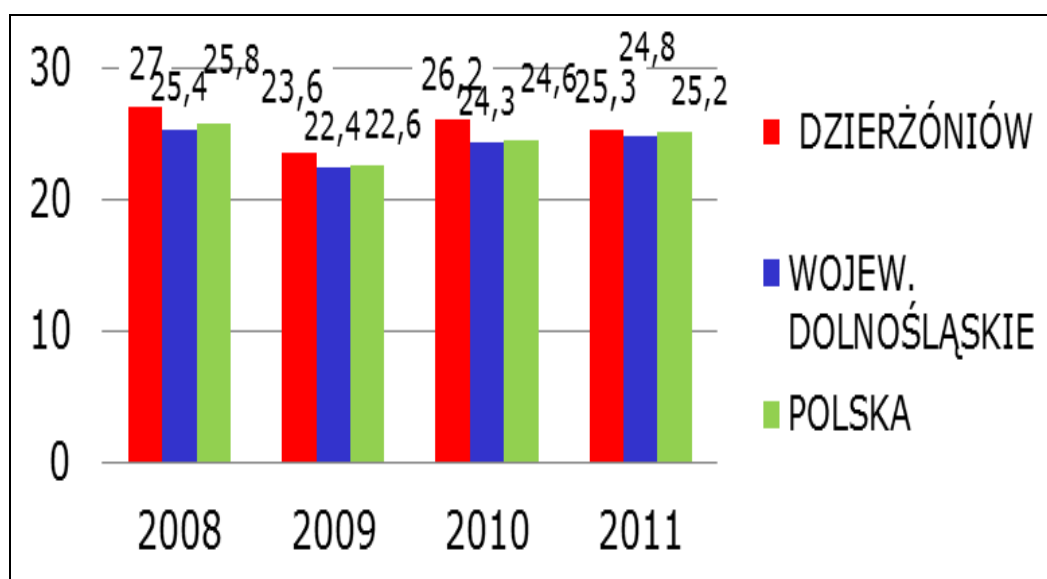


edukacyjnych (ponad 90% zadowolonych i bardzo zadowolonych), przy racjonalnych wydatkach na oświatę, czyli dopłacie z budżetu miasta do subwencji mniej niż 15%. Wartość wskaźników wyznaczamy wychodząc od wartości faktycznych w roku bazowym i staramy się określać wskaźniki do osiągnięcia na lata następne tak, aby były one korzystne, ale jednocześnie możliwe do osiągnięcia. Mając kilka pomiarów (minimum trzy w kolejnych latach) można obserwować trendy, najlepiej jak są one pozytywne, w przeciwnym wypadku, po analizie, wprowadza się działania doskonalące, które odwrócą niekorzystny trend.

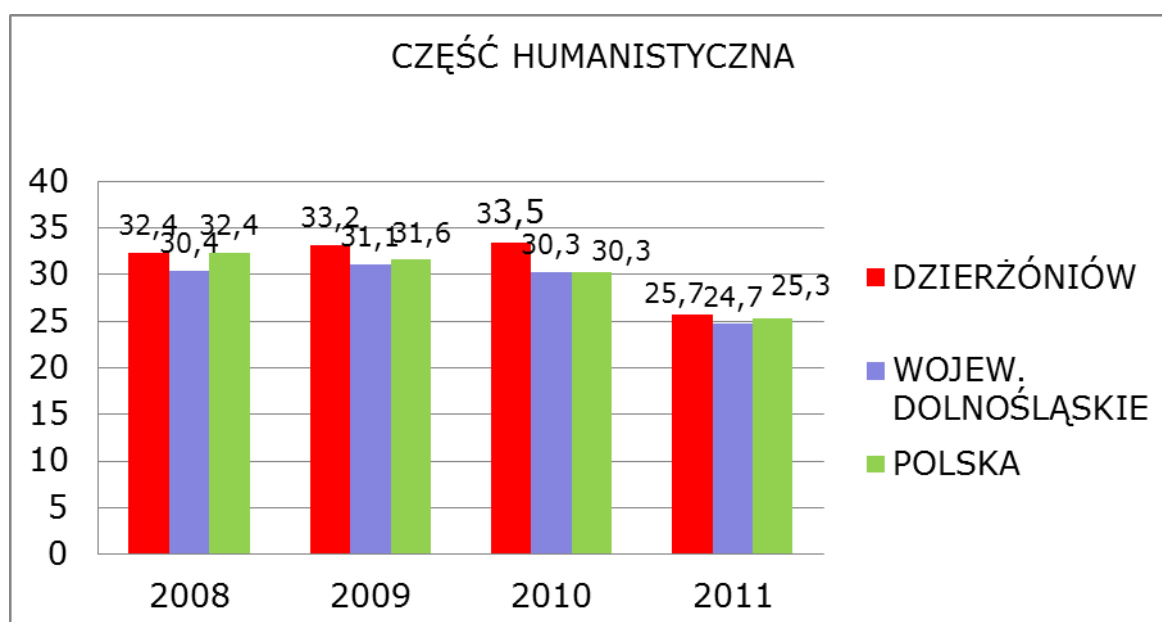
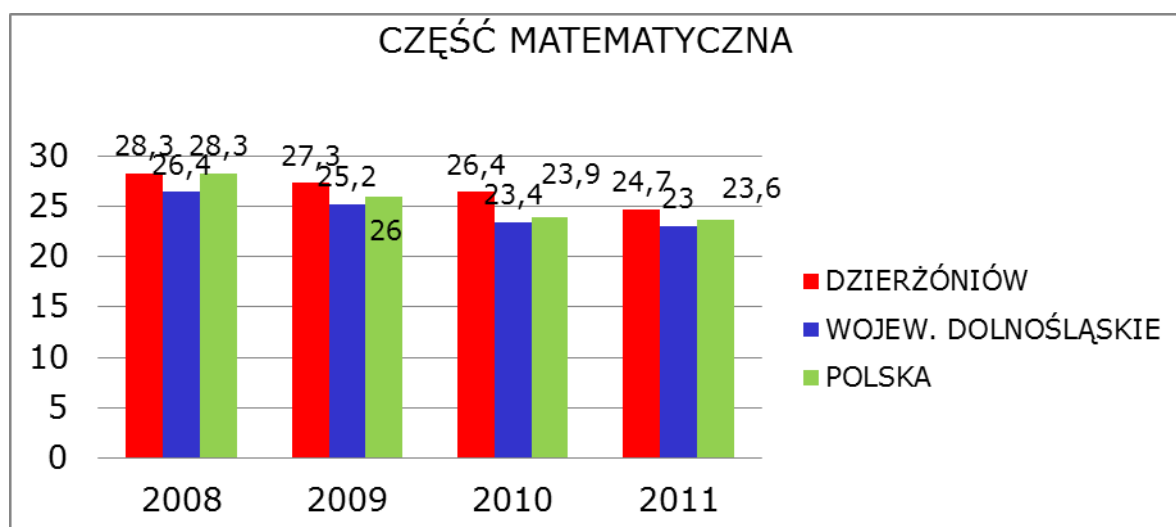
Jak zbieramy pomiary wskaźników i jak je analizujemy?

Wskaźnik W 1 – poziom nauczania w szkołach:

a) szkoły podstawowe – wynik sprawdzianu po klasie VI;



b) gimnazja – wynik egzaminu gimnazjalnego;



W ten sam sposób analizowane są dane z każdej szkoły osobno i z każdym dyrektorem indywidualnie prowadzone są rozmowy, podczas których planowane są wartości wskaźników (cele do osiągnięcia na rok następny) oraz działania doskonalące ten obszar. Przykład działań doskonalących w gimnazjum:



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

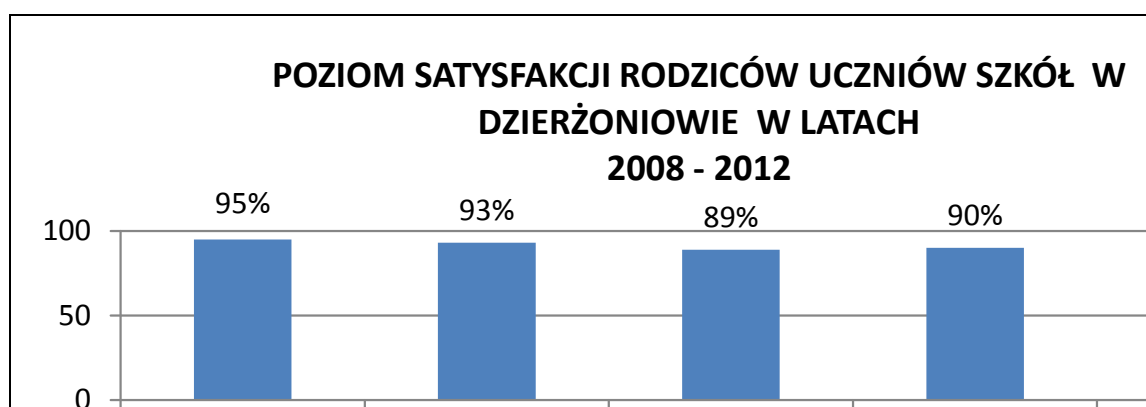


Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

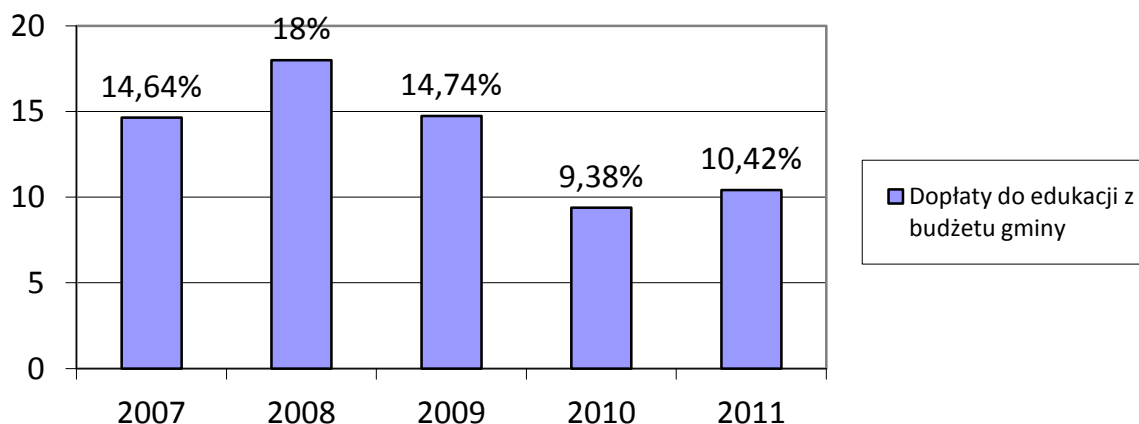
Lp.	Obszar do poprawy	Cel	Zadania	Zakładane rezultaty	Termin	Odpowiedzialni
1	Wynik egzaminu gimnazjalnego	Wynik < 110% śr. krajowej w cz. hum.	1. Przeprowadzić trzy próbne egzaminy gimnazjalne. 2. Analiza wyników. 3. Zwiększyć ilość ćwiczeń dot. umiejętności najslabiej opanowanych.	1. Zwiększenie umiejętności posługiwania się testami. 2. Przyrost umiejętności po każdym kolejnym teście. 3. Wzrost umiejętności	X, XII 2011 II 2012 X 2011- IV 2012	Dyrektor Rada Pedagog.

Wskaźniki W 2 – poziom satysfakcji klienta szkoły:

Proces przeprowadzania badań satysfakcji klienta szkół w Dzierżoniowie został szczegółowo opisany w raporcie „Badania satysfakcji klientów szkół w Dzierżoniowie”, jednak w celu pokazania wykorzystania tych wyników do analizy stopnia realizacji procesu „Zarządzanie gminnym systemem oświaty”, zamieszczone zostają tylko porównania ogólnego poziomu satysfakcji rodziców uczniów szkół w latach 2008-2012.



Wskaźniki W 3 – wielkość dopłaty do edukacji z budżetu gminy – mierzy efektywność realizacji procesu



Wskaźnik efektywności realizacji procesu pokazuje jak duże nakłady są wykorzystywane na realizację procesu i jaka jest ich efektywność. W 3 określiliśmy na poziomie nie więcej niż 15%, (wychodząc od wartości uzyskanej w 2007r.) następne dwa pomiary (2008 i 2009) potwierdziły, że celu nie należy zmieniać. Dopiero wartości wskaźnika 2010 i 2011 wskazują na konieczność zmiany celu wskaźnika i zmniejszenie do <11%. Trend wartości wskaźnika pozytywny.

Wniosek z analizy wskaźników realizacji procesu „Zarządzanie gminnym systemem oświaty”;

Przy efektywnym wykorzystaniu zasobów na oświatę tj.:

- niższych niż średnie krajowe nakładach finansowanych na oświatę w Dzierżoniowie (10,42%),
- nasi uczniowie osiągają wyższe niż średnie krajowe wyniki nauczania,
- a zadowolenie rodziców z poziomu świadczonych usług edukacyjnych jest bardzo wysokie (91%).

Realizacja procesu „Zarządzanie gminnym systemem oświaty” wymaga nie tylko stałej współpracy ze szkołami, ale przede wszystkim „mówienia tym samym językiem normy”. Bez

wdrażania ISO do jednostek organizacyjnych nie możemy mówić o ciągłym rozwoju i nastawieniu na zrozumienie i spełnianie wymagań klienta. Nie możemy ograniczyć podnoszenia jakości świadczenia usług tylko do urzędu, ale musimy tym „nastawieniem na potrzeby klienta” zarażać wszystkie organizacje, które w imieniu miasta realizują zadania i świadczą usługi dla naszych mieszkańców. Tylko kompleksowe podejście do podnoszenia jakości świadczonych wszystkich usług dla mieszkańców przyniesie oczekiwane rezultaty ze Strategii Zrównoważonego Rozwoju Lokalnego Dzierżoniowa”, czyli realizacji misji „*Tworząc klimat dla biznesu i sportu podnosimy jakość życia mieszkańców*”¹. Usługi edukacyjne stanowią przecież tylko część usług świadczonych mieszkańcom Dzierżoniowa.

Korzyści wynikające dla miasta z procesu certyfikacji szkół:

- podniesienie standardu pracy szkoły poprzez usprawnienie zarządzania placówką,
- tworzenie kultury organizacji (urzędu, szkoły, itd.)
- orientacja na klienta – ucznia, rodzica, co prowadzi do zwiększenia zaufania klienta do organizacji,
- lepsza organizacja pracy szkoły i skuteczna metoda poprawy efektywności działania organizacji,
- ciągłe doskonalenie się i ciągłe dążenie do podnoszenia jakości pracy,
- samokontrola procesów realizowanych w szkole poprzez audyty wewnętrzne i wyznaczanie obszarów do poprawy i doskonalenia,
- wyznaczanie realnych celów (wyników organizacji) i ich realizacja,
- podnoszenie świadomości pracowników szkoły, że świadczą usługi edukacyjne na określonym wysokim poziomie i ciągle dążą do podnoszenia jakości tych usług. W tym celu prowadzone są coroczne badania satysfakcji klienta szkoły (przedszkola) i poprzez analizę wyników ankiet określone są obszary do poprawy i harmonogramy działań doskonalących lub zapobiegawczych na następny rok,



- zarządzanie procesowe (przemysłane oparte na rzetelnych podstawach analitycznych), którego podmiotem jest uczeń – klient szkoły,
- procedury wymuszają działania zgodne z ustalonymi przez siebie standardami i prowadzą do przejrzystości dokumentacji i stałego przeglądu jej aktualności,
- wymagane normą audyty wewnętrzne i przeglądy systemu wymuszają u wszystkich pracę zgodną z wcześniej przyjętymi procedurami,
- uzyskanie prestiżu na rynku usług danego rodzaju (edukacyjnym, pomocy społecznej itd.).

Funkcjonujące systemy zarządzania jakością w opisanych wyżej placówkach oświatowych przynoszą korzyści zarówno dla szkoły, jak i dla miasta. Każda placówka widzi w ISO własne korzyści. Według Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością w Szkole Podstawowej Nr 5 z Oddziałami Integracyjnymi w Dzierżoniowie - Marioli Bober, wdrożone ISO, przyczyniło się do: sprawniejszej organizacji i lepszego obiegu informacji w szkole, jasnego podziału kompetencji pracowników, a w efekcie większej motywacji do pracy i wzrostu poczucia odpowiedzialności za powierzone zadania, nieustannej poprawy przebiegu procesu kształcenia i jego wyników, zwiększenia skuteczności działań wychowawczych i zapobiegających niepowodzeniom uczniów, wzrostu zaufania do szkoły i poczucia bezpieczeństwa uczniów oraz podniesienia prestiżu szkoły. Podobnie, Pani Danuta Zaręba, Pełnomocnik ds. Systemu Zarządzania Jakością dla Zespołu Gimnazjów Nr 3 podkreśliła korzyści, które odnoszą najważniejsi klienci szkoły, czyli uczniowie i rodzice to:

- eliminowanie słabszych programów nauczania, mniej efektywnych metod nauczania – a przez to uzyskanie wysokich wyników z testów gimnazjalnych;
- nieustanna poprawa przebiegu procesu kształcenia i jego wyników – zaobserwowano spadek uczniów, którzy nie uzyskali promocji;
- zwiększenie skuteczności działań zapobiegawczych niepowodzeniom szkolnym – m.in. nastąpiło zmniejszenie ilości uczniów z ocenami nagannymi;
- poczucie bezpieczeństwa uczniów.



5. Rekomendacje dla samorządów, które rozważają wprowadzenie certyfikatów ISO dla szkół

Wszyscy mamy prawo do dokonywania zmian i ulepszeń. Wiemy, że prawdziwym celem naszej działalności jest jak najlepsza praca. Możemy to osiągnąć poprzez jednostkowe zmiany, czy udoskonalenie jakiegoś fragmentu naszej działalności. Ale wówczas będą to najczęściej zmiany akcyjne, pojedyncze i mało efektywne. Natomiast, jeżeli do procesu podnoszenia jakości pracy podejmiemy systemowo, wówczas możemy mieć pewność, że nasze działania będą prowadzone systematycznie, ciągle monitorowana będzie ich skuteczność i efektywność a prowadzone badanie zadowolenia klienta z poziomu świadczonych usług będą odpowiedzią na najważniejsze pytanie: czy nasz klient jest zadowolony z naszych usług. Ustalone procedury, zgodnie z normą ISO, wymuszają ścisły sposób postępowania, utrwalając nawyki, systematyczność oraz powodując przejrzystość reguł i działań. Jednakże zawsze adresatem tych działań jest podmiot procesu, czyli uczeń. A cały system audytów wewnętrznych, przeglądu dokumentacji systemowej jest doskonaleniem procesów i usług, a nie wyłapywanie błędów i braków.

Najlepiej proces wdrażania ISO rozpocząć od samych siebie, czyli samorządu. Bo trudno najpierw wymagać zmian od innych a nie od siebie. Do procesu zmian przekonane muszą być władze samorządowe, które będą nadawać kierunek zmianom i wspierać pracowników, czy to urzędu, czy jednostki podległej w procesie zdobywania ISO. Już dzisiaj wiele samorządów ma wdrożony certyfikat ISO i to jest ten pierwszy najważniejszy krok. Po uzyskaniu ISO przez samorząd możemy z własnych doświadczeń czerpać, przekazując je swoim jednostkom. Decyzja o wdrożeniu ISO nie może być pojedynczym zrywem, akcją, chęcią odniesienia spektakularnego sukcesu. Decyzja musi być przemyślana i raz podjęta – konsekwentnie realizowana bez względu na kolejne wybory samorządowe. Warto też się zastanowić nad powiązaniem systemu zarządzania jakością w samorządzie z systemem zarządzania jakością w jednostce podległej, gdzie będą miały miejsce tzw. styki obydwu systemów. Znam samorząd, który sam ma ISO i przynajmniej jedna jego jednostka też zdobyła certyfikat, ale obserwuję brak wspólnego mianownika tych systemów. Szkoda, bo ich systemy działają samoistnie i przez to nie wyzwalają wspólnych korzyści marnując potencjał tkwiący w normie.



Warto odbyć wizytę studyjną w samorządzie, szkole, instytucji posiadającej ISO, aby się przekonać jak system działa i jakie korzyści przynosi. Wówczas mamy to czynienia z teorią normy zastosowaną w praktyce. W chwili obecnej wiele organizacji posiada ISO i można na miejscu zapoznać się z dokumentacją systemu, porozmawiać zarówno z kierownictwem takiej instytucji, jak i z pracownikami.

Bardzo pomocne w procesie przygotowania się do certyfikacji jest fachowe doradztwo firm, które mają doświadczenie w szkoleniach i przygotowywaniu krok po kroku danej organizacji do wdrożenia ISO.

Czynnikiem sukcesu całego przedsięwzięcia jest „zarażenie ISO” poszczególnych osób, czy to w samorządzie, czy w szkole. Bez pozytywnie zmotywowanych i przekonanych do tego pomysłu ludzi, jedna osoba nie poradzi sobie.

Normę ISO dostosowuje się do każdej organizacji, jednak warto się zastanowić nad rozsądnym wyodrębnieniem procesów i ich ilością. Nie należy wyodrębniać wszystkich a skupić się tylko na kluczowych procesach dla danej organizacji. Ważne, aby nie pogubić się w gąszczu procesów, procedur, instrukcji postępowania, które najpierw sami opracowujemy, a później możemy mieć problem z ich przestrzeganiem. Należy ująć wszystkie najistotniejsze elementy swojej działalności, aby nie utonąć w morzu dokumentów. Dokumentację systemową należy opisać językiem prostym i jasnym, żeby była zrozumiała dla wszystkich pracowników.

Ważną sprawą jest również czas. Należy zaplanować tyle czasu na wdrożenie, ile będzie konieczne. Pośpiech w tym wypadku nie ma zastosowania. Lepiej wydłużyć zaplanowany czas na wdrożenie, niż naciskać na szybkie ukończenie prac. Organizacja musi nie tylko opracować dokumentację systemu, ale przede wszystkim przyjąć ją do realizacji, a na to nieraz potrzeba dużo więcej czasu.

Niż demograficzny, coraz większa konkurencja na rynku usług edukacyjnych wymusza na wielu placówkach podejmowanie decyzji o wdrażaniu m.in. systemów podnoszących jakość pracy. Jednak mało mówi się właśnie o normie ISO, która, pomimo że została opracowana dla przemysłu, wspaniale przystaje do wszystkich organizacji, również placówek oświatowych.



Warto to podkreślać, aby szkoły nie miały oporów we wdrażaniu ISO. Potwierdza to sam skrót normy ISO, który wywodzi się od greckiego słowa „isos”, czyli równy. To dowodzi, że norma jest adekwatna dla wszystkich organizacji chcących stosować skuteczne metody zarządzania, ponieważ każda organizacja dostosowuje normę do własnej działalności i w takim zakresie, w jakim uzna za konieczne.

Szkoła, która będzie chciała wdrożyć ISO i opracować swój System Zarządzania Jakością może oprzeć się na następujących elementach zarządzania jakością:

- planowanie jakości – ustalenie realnych i mierzalnych celów, które będą mogły być osiągnięte przez organizację;
- zapewnienie jakości – realizacja usługi zgodnie z przyjętymi procesami, procedurami oraz zapobieganie odstępstwom od przyjętych norm postępowania, dzięki systemowi audytów;
- sterowanie jakością – podejmowanie decyzji opartych na analizie i wiarygodnych danych, a nie na intuicji;
- doskonalenie jakości – ciągłe doskonalenie systemu zarządzania jakością i dbałość o realizację procesów zgodnie z normą, co przekłada się na stałe podnoszenie jakości świadczonych usług edukacyjnych, potwierdzone wynikami edukacyjnymi i satysfakcją klientów – uczniów i rodziców.

Jakość jest w cenie. Procesy certyfikacji i utrzymania certyfikatów też generują pewne wydatki. Jak wcześniej wskazano koszt wdrożenia ISO w szkole to: koszt firmy doradczej ok. 6 tys. PLN oraz koszt przeprowadzenia audytu certyfikującego przez akredytowaną instytucję ok. 3-4 tys. PLN. Uzyskanie certyfikatu ISO to początek procesu podnoszenia jakości pracy organizacji. Raz w roku przeprowadzany jest tzw. audyt nadzoru – koszt 2-3 tys. PLN; a raz na trzy lata przeprowadzany jest audyt odnowienia (ponownej certyfikacji) koszt 3-4 tys. PLN. Reasumując, koszt wdrożenia ISO w jednej organizacji to ok. 9 – 10 tys. PLN a koszt utrzymania trzyletniego procesu odnowienia wraz z dwoma audytami nadzoru wynosi ok. 7,5 tys. PLN. Odnoszę się do kosztów, które miasto poniosło na wdrożenie i utrzymanie certyfikatów w naszych szkołach. Jednakże zauważam konkurencję również na rynku usług certyfikacyjnych, na którym także pojawiła się konkurencja i ceny za te usługi są coraz niższe.



Mam nadzieję, że udało mi się Państwu „zarazić ISO” i przekonać do wdrażania tej normy w administracji samorządowej i jednostkach organizacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem szkół. Przedstawiłam jeden element powiązania systemu zarządzania jakością w Urzędzie Miasta w Dzierżoniowie z systemami w naszych placówkach oświatowych oraz to, jak norma może wspomóc dążenia do podnoszenia poziomu nauczania w szkołach. A przecież właśnie o to nam wszystkim chodzi.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Interdyscyplinarne Centrum Modelowania Matematycznego i Komputerowego

Uniwersytet Warszawski, ul. Pawińskiego 5a, 02-106 Warszawa

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY

