

KOMUNIKACJA W PROCESIE WDRAŻANIA SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W PEDAGOGICZNEJ BIBLIOTECIE WOJEWÓDZKIEJ W LUBLINIE

Maria Nózka

"Komunikowanie" to termin pochodzący z języka łacińskiego od czasownika *communico, communicare* (uczynić wspólnym, połączyć, naradzać się). Proces komunikowania jest tak stary jak ludzkość. "Społeczeństwo tak samo jak życie biologiczne, istnieje dzięki procesowi przekazywania, to przekazywanie odbywa się drogą komunikowania młodszym przez starszych nawyków działania, myślenia i odczuwania. Bez przekazywania ideałów, nadziei, oczekiwań, zasad, opinii przez tych członków społeczeństwa, którzy odchodzą z życia grupy, tym, którzy w nie wchodzi nie mogłoby przetrwać życie społeczne.(....) Społeczeństwo nie tylko zachowuje ciągłość istnienia przez przekazywanie, przez komunikowanie, ale można też powiedzieć, że istnieje w przekazywaniu, w komunikowaniu." [1]

Badanie i analizowanie procesów komunikowania to domena nauki o komunikowaniu, która powstała w pierwszej połowie XX wieku. Rozwój jej postępował bardzo dynamicznie, przeprowadzono na przestrzeni ostatnich dekad wielką liczbę badań i eksperymentów. Wynikiem ich jest olbrzymia literatura i bogaty dorobek teoretyczny. W Polsce właściwe warunki do swojego rozwoju nauka o komunikowaniu otrzymała po zmianach ustrojowych 1989 roku. Zajęła wtedy właściwe sobie miejsce w nauczaniu na kierunkach nauk społecznych. Przedmiotem nauki o komunikowaniu są "systematyczne studia obejmujące wszystkie elementy, fazy i aspekty społecznego procesu komunikowania, zarówno bezpośredniego, jak i pośredniego, dokonującego się za pomocą środków masowego przekazu." [2]

Jako definicję procesu komunikowania można przyjąć, że jest to proces "porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na wielu poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone **skutki**." [3]

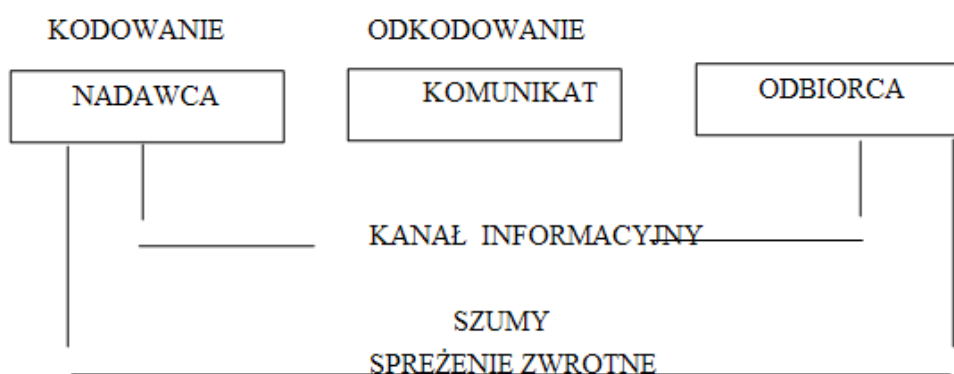
Komunikowaniu można przypisywać kilka fundamentalnych cech:

1. Komunikowanie jest specyficznym **procesem społecznym**, ponieważ odnosi się przynajmniej do dwóch jednostek i przebiega zawsze w środowisku społecznym.
2. Komunikowanie zachodzi w określonym **kontekście społecznym**, determinowanym przez liczbę i charakter uczestników procesu, Może to być kontekst interpersonalny, grupowy, instytucjonalny, publiczny, masowy lub międzykulturowy.
3. Jest to proces **kreatywny**, polegający na budowaniu nowych pojęć i przyswajaniu wiedzy o otaczającym świecie.
4. Komunikowanie ma charakter **dynamiczny**, bo polega na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji.
5. Komunikowanie jest procesem **symbolicznym**, bo posługuje się symbolami i znakami. Aby mogło dojść do porozumienia się uczestników niezbędna jest wspólnota semiotyczna, czyli operowanie tymi samymi znakami i symbolami.
6. Jest to proces **interakcyjny**, tzn., że między jego uczestnikami wytwarzają się określone stosunki, które mogą mieć charakter partnerski (komunikowanie symetryczne) lub opierać się na stosunku dominacji i podporządkowania (komunikowanie niesymetryczne lub komplementarne)
7. Komunikowanie jest zasadniczo **celowe i świadome**, ponieważ działaniem każdego uczestnika procesu kierują określone motyw.

8. Komunikowanie jest **nieuchronne** - nikt nie może się nie komunikować, oznacza to, że ludzie zawsze i wszędzie będą się ze sobą porozumiewać bez względu na ich uświadamiane bądź nieuświadamiane zamiary.
9. Komunikowanie jest procesem **złożonym**, czyli wieloelementowym i wielofazowym, może mieć charakter dwustronny lub jednostronny, werbalny lub niewerbalny, medialny lub pośredni.
10. W przeciwieństwie do pewnych procesów fizycznych czy chemicznych, komunikowanie jest **nieodwracalne**, nie da się go cofnąć, powtórzyć czy zmienić przebiegu. [4]

W każdym procesie komunikowania występują jako niezbędne elementy: uczestnicy (nadawca, odbiorca), kontekst, komunikat (przekaz), kanał, szumy i sprzężenie zwrotne.

Rys. Nr 1 Model procesu komunikacyjnego



Źródło : opracowanie własne

Cechy podstawowych elementów procesu komunikowania:

1. **Uczestnicy** - w procesie komunikacyjnym odgrywają role nadawców lub odbiorców.
2. **Kontekst** to warunki, w jakich odbywa się proces komunikowania
3. **Komunikat** (przekaz) - zajmuje centralną pozycję pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Składa się na niego: znaczenie, symbole, kodowanie i odkodowanie, forma i organizacja.
4. **Kanał** - to droga przekazu i środki za pomocą których wędruje on od nadawcy do odbiorcy. W komunikowaniu bezpośrednim można używać pięciu kanałów: słuch (symbole werbalne), wzrok (symbole niewerbalne), dotyk, zapach i smak. W komunikowaniu pośrednim możemy używać tylko dwóch: wzroku i słuchu.
5. **Szumy** - definiuje się jako źródło zakłóceń procesu. Mogą mieć charakter zewnętrzny (np. hałas, nieodpowiednia temperatura), wewnętrzny (np. ból głowy odbiorcy, uczucia złości, uprzedzenia), semantyczny (użycie przez nadawcę zamierzone lub nie złego znaczenia, które blokuje poprawne odkodowanie przez odbiorcę).
6. **Sprzężenie zwrotne**: reakcja odbiorcy po odkodowaniu komunikatu na niego. Mówi nam ona czy przekaz został usłyszany (zobaczony) i zrozumiany.

System komunikowania organizacyjnego ma najwęższy zasięg wśród systemów komunikowania społecznego. Jego uczestnikami są jednostki dobrowolnie wstępujące do organizacji (lub do niej przypisane). Wszyscy uczestnicy systemu mają przydzielone zadania i obowiązki. Organizacje uczestniczące w systemie charakteryzują się wewnętrzną, zamkniętą i hierarchiczną strukturą. Reguły

postępowania w nich są prawnie określone, a członkowie przestrzegają przyjętych przez organizację norm, zwyczajów i rytuałów.

Mamy tu do czynienia z komunikowaniem wewnętrznym w ramach zamkniętej grupy, a przebiegającym na dwóch poziomach:

a. komunikowania interpersonalnego

- osobiste kontakty członków organizacji oraz przekazywanie informacji od kierownictwa w dół struktury.

b. komunikowania grupowego

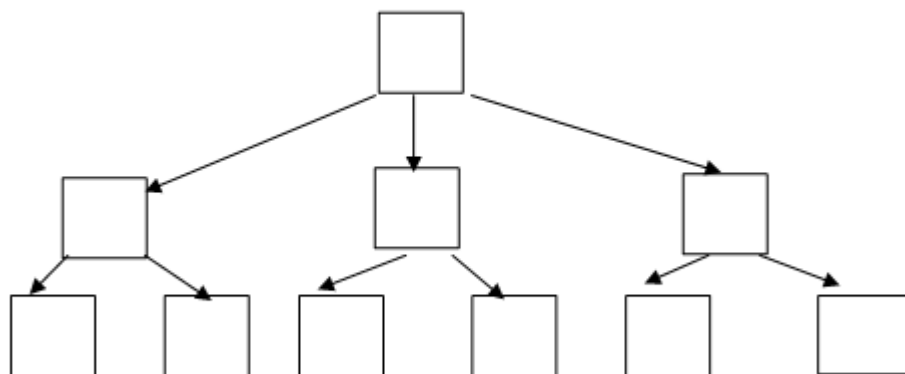
- w ramach organizacji działają różne grupy; formalne (np. zespoły zadaniowe) i nieformalne (np. grupy przyjacielskie). Typ i usytuowanie takich grup determinuje praktykę komunikacyjną organizacji. [5]

W ramach omawianego systemu komunikowania można wyróżnić cztery kierunki komunikowania się:

1. Kierunek w dół - od członków stojących na szczycie hierarchii do osób na najniższych szczeblach struktury organizacyjnej, przekazywanie poleceń i zadań do wykonania.
2. Kierunek w górę - reakcje pracowników na informacje napływające od zwierzchników. Zawiera informacje o realizacji zadań, usprawiedliwienia itp.
3. Kierunek poziomy - komunikowanie się uczestników mających tę samą pozycję w strukturze organizacji (np. członkowie grupy zadaniowej). Jest mniej formalne niż komunikowanie się w kierunku góra - dół, służy zwykle do rozwiązywania problemów.
4. Kierunek ukośny - komunikowanie się jednostek zajmujących różne pozycje w organizacji niebędących w związku formalnego podporządkowania. Stosowane bardzo rzadko, w sytuacjach, gdy inne kierunki zawodzą. Może być wykorzystywany w komunikowaniu nieformalnym. [6]

Struktura organizacyjna jest powiązana z celem organizacji, jej produkcją lub oferowanymi przez nią usługami. W związku z tym w teorii i praktyce nauki o komunikowaniu występuje wiele struktur. Na potrzeby niniejszego opracowania jako najbliższej związany z charakterem organizacji (Biblioteka jest instytucją publiczną) przywołany zostanie model biurokracji Weбера.

Rys. nr 2 Model biurokracji Weбера



Źródło Dobek – Ostrowska B.op.cit.s.117)

Zasadniczymi cechami modelu biurokracji Webera są:

- hierarchia
- specjalizacja
- dokumentacja w formie pisemnej (obecnie częściej wypierana przez bazy danych i przepływ informacji w sieciach komputerowych)
- ustalone precyzyjnie zakresy obowiązków członków systemu
- podporządkowanie i subordynacja
- kierunek komunikowania się z góry w dół
- relacja typu: polecenie - sprawozdanie (zwierzchnicy wydają polecenia, podwładni je realizują i zdają sprawozdania)
- założenie, że ludzkie działanie jest racjonalne i daje się przewidzieć" [7]

Wszystkie wymienione cechy modelu biurokracji Webera są obecne w strukturze omawianej tu organizacji. Jest nią Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka im. Komisji Edukacji Narodowej w Lublinie. W tym miejscu chciałabym ją pokrótce przedstawić. Jest jedną z najstarszych bibliotek oświatowych w Polsce. Utworzono ją z inicjatywy Janiny Komornickiej, wizytatora oświaty pozaszkolnej (późniejszego pierwszego dyrektora placówki) 6 kwietnia 1927 roku jako Centralną Bibliotekę Pedagogiczną Kuratorium Okręgu Szkolnego Lubelskiego. [8]

Zbiory były udostępniane nauczycielom szkół lubelskich i zamiejscowych wszystkich typów, całego Okręgu Szkolnego Lubelskiego. Nauczyciele pracujący w szkołach zamiejscowych mieli możliwość wpisania się na abonentów Biblioteki za pośrednictwem kierownictwa szkoły, w której pracowali./ [9] Od początku istnienia, biblioteka współpracowała ze szkołami - przeprowadzała badania czytelnictwa w Okręgu Szkolnym Lubelskim, w porozumieniu z ogniskami metodycznymi prowadzono kursy przysposobienia czytelniczego dla nauczycieli, zorganizowano tzw. ruchome komplety książek pedagogicznych, które wędrowały od szkoły do szkoły, służąc pomocą nauczycielom pracującym w odległych miejscowościach. W roku 1936 zorganizowano w Chełmie i Zamościu, dwa oddziały biblioteki, z którymi ściśle współpracowała; uzgadniano ogólną politykę biblioteczną, politykę zakupów i organizacji pracy, wysyłano oddziałom dublety książek i czasopism, wysyłano materiały biblioteczne, udzielano im porad bibliograficznych. Przed wybuchem II wojny światowej księgozbiór biblioteki liczył 13500 woluminów.

W październiku 1939 roku władze hitlerowskie usunęły Bibliotekę z zajmowanego przez nią lokalu. W celu ratowania zbiorów kierownictwo Biblioteki oddało na przechowanie czytelnikom i pracownikom Kuratorium około 60% książek. Pozostała część w ilości około 5000 wol., została przewieziona do Instytutu Lubelskiego, a następnie do ówczesnej Państwowej Biblioteki Niemieckiej. Dzięki opiece pracujących tam polskich bibliotekarek, znaczna część księgozbioru ocalała i po odzyskaniu niepodległości powróciła do dawnej siedziby biblioteki. Również część książek oddanych na przechowanie czytelnikom wróciła na swoje miejsce. Jednak zbiory biblioteki były poważnie zdekompletowane; niemal całkowicie dział beletrystyki, uległy rozproszeniu podstawowe dzieła z zakresu pedagogiki, filozofii, historii, przyrody i geografii, duże luki powstały w zbiorze czasopism. Największe straty poniesiono w zakresie opracowania zbiorów. Zaginął całkowicie katalog alfabetyczny. Inwentarz i klamrowy katalog działowy ocalał w stanie szczątkowym. Pomimo to, mając na względzie braki książek pedagogicznych niezbędnych do pracy w szkole, nie opracowany księgozbiór udostępniono czytelnikom wkrótce po jego znalezieniu i przewiezieniu do dawnego lokalu. W chwili otwarcia biblioteki, 30 listopada 1944 roku, księgozbiór liczył około 8000 woluminów. [10]

Do dnia 21 maja 1951 Biblioteka funkcjonowała pod przedwojenną nazwą. Wtedy to zarządzeniem Ministra Oświaty placówka została mianowana Pedagogiczną Biblioteką

Wojewódzką. [11] PBW organizuje wtedy swoje filie w powiatach. W 1954 roku w województwie lubelskim było już 14 bibliotek pedagogicznych. Każdy powiat, z wyjątkiem lubelskiego, posiadał własną bibliotekę pedagogiczną. Nauczyciele powiatu lubelskiego i miasta Lublina korzystali ze zbiorów Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej.

W latach 1956 - 1971 nastąpił znaczny wzrost księgozbioru, a liczba pedagogicznych bibliotek powiatowych zwiększyła się do 18. W 1971 roku biblioteka przeniesiona została do budynku przy ulicy Narutowicza 8.

W latach 1971-1980 nastąpiło dalsze ożywienie działalności Biblioteki, wzrost liczby gromadzonych wydawnictw zwartych i czasopism, powstanie działu audiowizualno - reprograficznego, szeroka działalność informacyjna i bibliograficzna. Zmieniono zasady gromadzenia zbiorów w kierunku zaspokajania potrzeb nauczycieli studiujących, a nie tylko nauczycieli praktyków - poprzez gromadzenie większej ilości literatury przedmiotowej.

W 1976 ukazał się nowy Statut Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej [12]. Dotychczasowe działy przekształcono w wydziały. Nastąpiła likwidacja pedagogicznych bibliotek powiatowych (zgodnie z nowym podziałem administracyjnym kraju z 1975 roku). W miejsce 18 bibliotek powiatowych - powstało 7 filii Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej w Lublinie w Beżycach, Bychawie, Kraśniku, Lubartowie, Opolu Lubelskim, Puławach i Rykach. Powiatowe biblioteki w nowo powstałych województwach otrzymały status Pedagogicznych Bibliotek Wojewódzkich i przejęły jako swe filie biblioteki powiatowe działające na terenie tych województw.

W latach 1980 - 1985 nowością w skali kraju był prowadzony przez Bibliotekę centralny zakup i centralne opracowanie książek dla filii oraz zaopatrywanie bibliotek szkolnych w lektury.

W latach 1985 - 1990 przeprowadzono gruntowne porządkowanie i selekcję zbiorów. Część mniej wykorzystywanych książek i czasopism umieszczono w magazynie składowym w Radawczyku, a najstarszy księgozbiór (ok. 8000 wol.) w pomieszczeniach w budynku Kuratorium. W latach 1990 - 1997 do struktury biblioteki włączono Muzeum Oświaty w Puławach jako ósmą filię, decyzją Kuratora Oświaty przekazane później Schronisku Młodzieżowemu w Puławach.

W roku 1994 Biblioteka funkcjonowała w ramach Lubelskiego Ośrodka Doskonalenia Pedagogicznego, po roku, po likwidacji LODP powróciła do roli samodzielnej placówki. Oprócz zawirowań organizacyjnych cały czas sytuacja Biblioteki była trudna, pod względem lokalowym. Szkoła podstawowa w Radawczyku, w której pomieszczeniach mieścił się magazyn składowy Biblioteki, wymówiła lokal. Magazyn zlikwidowano przewożąc księgozbiór z powrotem do Lublina. Także właścicielki budynku przy ulicy Narutowicza 8 (Zgromadzenie Sióstr Urszulanek) stopniowo ograniczały powierzchnię zajmowaną przez bibliotekę, aby na początku 1999 ostatecznie wymówić umowę najmu. Stawiało to Bibliotekę w bardzo trudnym położeniu, ponieważ remont budynku przy ulicy I Armii Wojska Polskiego, przeciągał się coraz bardziej. Stopniowo wyłączano z udostępniania poszczególne części Biblioteki. Książki zostały spakowane w paczki, przewiezione i złożone w piwnicach remontowanego budynku. Część księgozbioru umieszczono w Filii w Kraśniku. Tylko Czytelnia praktycznie nie zawiesiła swojej działalności. Przeniesiona do jedynego udostępnionego pomieszczenia w nowym budynku, z nieco okrojonym księgozbiorem, służyła nauczycielom, którzy właśnie wtedy zapoznawali się z programami wprowadzanymi do szkół przez reformę systemu edukacji. 1 lipca 1999 roku biblioteka definitywnie opuściła budynek przy ulicy Narutowicza. Niestety główny księgozbiór przez rok pozostawał unieruchomiony w paczkach. Po stopniowym przekazywaniu wyremontowanych magazynów wyposażono je w nowoczesne, przesuwne regały. Od lutego 2000 roku trwała praca nad rozpakowaniem przechowywanego księgozbioru. W kwietniu 2000 roku Biblioteka wznowiła w pełni działalność w nowych pomieszczeniach.

W roku 2001 przy Wydziale Audiowizualnym Biblioteki, we współpracy z Instytutem Goethego w Warszawie i Wojewódzkim Ośrodkiem Doskonalenia Nauczycieli w Lublinie, została zorganizowana Mediateka Języka Niemieckiego. Zapewniono w niej nauczycielom uczącym języka niemieckiego,

pomoc dyżurującego metodyka oraz wszechstronną ofertę audiowizualnych środków dydaktycznych wspomagających pracę nauczycieli.

W 2001 rozpoczęto prace związane z komputeryzacją Biblioteki, zakupiono niezbędny sprzęt i program biblioteczny. Po przeszkoleniu pracowników rozpoczęto budowę elektronicznych baz Biblioteki. Aktualnie baza "Katalog książek" jest udostępniona na stronie internetowej Biblioteki (w przygotowaniu baza "Katalog Czasopism" i baza "Kartoteka Zagadnieniowa")

W 2002 biblioteka obchodziła 75-lecie rozpoczęcia przez nią działalności. W lutym tego roku zdobyła certyfikat Systemu Zarządzania Jakością wg normy ISO 9001 : 2000

Stan zbiorów Biblioteki wraz z ośmioma Filiami na koniec 2003 roku wynosił 335 664 woluminów książek, 20 078 roczniki czasopism oraz 25 119 jednostek ewidencyjnych zbiorów audiowizualnych. Zainteresowanych bliższymi informacjami o Bibliotece zapraszamy na naszą stronę internetową.

Jednym z charakterystycznych zjawisk ostatnich kilkunastu lat jest dynamiczny rozwój wprowadzania sformalizowanych systemów zarządzania jakością w różnego rodzaju organizacjach. Rozpoczął się od wprowadzania w przemyśle koncepcji zarządzania jakością rozumianych szerzej niż kontrola jakości. Zarządzanie jakością określono jako całość działań, które w odniesieniu do udokumentowanych wymagań klienta; definiują je, kształtują oraz zarządzają ich spełnieniem. Same zaś normy systemów zarządzania jakością są wynikiem ewolucji norm związanych z zamówieniami dla NATO. [13]

Główne założenia norm serii ISO 9001 to:

- jakość zależy od wszystkich pracowników organizacji
- w jej tworzeniu uczestniczą wszystkie jednostki organizacyjne firmy
- w trakcie realizacji zadań jakościowych interes nabywcy (klienta) jest najważniejszy
- jakość musi się wiązać z działaniem bezpośrednim i skutecznym, umożliwiającym korektę niewłaściwego postępowania. [14]

Aktualnie obowiązujące normy ISO 9001 i 9004 mają nowoczesną strukturę opartą na tzw. ośmiu filarach zarządzania jakością znanych z filozofii TQM:

1. Koncentracja na kliencie:
organizacje są zależne od klientów, muszą więc rozpoznawać i bieżące i przyszłe potrzeby, spełniać wymogi klientów oraz dążyć do przekraczania tych oczekiwań.
2. Przywództwo:
liderzy określają wspólne cele, kierunki działania, oraz odpowiedni klimat organizacyjny. Jednocześnie powinni stwarzać warunki, dzięki którym pracownicy będą mogli włączać się w realizację wytyczonych celów.
3. Zaangażowanie pracowników:
ludzie na wszystkich szczeblach stanowią najważniejszy element organizacji, a uzyskanie pełnego zaangażowania kadry pozwala wykorzystać ich zdolności z korzyścią dla organizacji.
4. Podejście procesowe:
pożądaný wynik działania osiąga się bardziej efektywnie, gdy zasoby i czynności związane z osiągnięciem tego wyniku traktowane i zarządzane są jako procesy.
5. Podejście systemowe do zarządzania i identyfikacja, zrozumienie i zarządzanie systemem wzajemnie powiązanych procesów dla osiągnięcia określonego celu przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji.
6. Ciągłe doskonalenie:
stałym celem organizacji jest ciągłe doskonalenie.

7. Podejmowanie decyzji oparte na faktach:
skuteczne decyzje podejmowane są na podstawie logicznej lub intuicyjnej analizy danych i informacji.
8. Wzajemne korzystne powiązanie z dostawcami:
wzajemne korzystne powiązanie między organizacją i jej dostawcami, podnoszą zdolność do tworzenia wartości.

Wymagania stawiane wdrażaniu w organizacji Systemu Zarządzania Jakością ujęto w normie ISO 9001 : 2000 Systemy Zarządzania Jakością. Wymagania. Najważniejsze jej rozdziały to:

Rozdział 4. System Zarządzania Jakością

Rozdział 5. Odpowiedzialność kierownictwa

Rozdział 6. Zarządzanie zasobami

Rozdział 7. Realizacja wyrobu

Rozdział 8. Pomiary, analiza i doskonalenie. [15]

Niezbędne jest, aby organizacja w trakcie wdrażania Systemu Zarządzania Jakością pokonała pięć etapów:

- 1 etap to zrozumienie istoty podejścia procesowego
 - 2 etap to identyfikacja procesów przebiegających w organizacji
 - 3 etap to określenie powiązań procesów
 - 4 etap to opisanie przebiegu procesu
 - 5 etap to nadzorowanie i doskonalenie procesów oraz określenie roli właściciela procesów.
- [16]

Sformułowania użyte w normach są bardzo ogólne. Norma nie "każe" wykonywać pewnych rzeczy, wymaga natomiast od organizacji udokumentowania swojego działania i udowodnienia, że działa zgodnie z tym, co napisała w opracowanej przez siebie dokumentacji systemu zarządzania jakością.

Zapewnieniu, że działania organizacji są zgodne z wymogami normy służą wewnętrzne i zewnętrzne audyty. Audit to systematyczne i niezależne badanie mające stwierdzić, czy działanie odnoszące się do jakości i ich wyniki są zgodne z zaplanowanymi ustaleniami oraz czy ustalenia są skutecznie realizowane i pozwalają na osiągnięcie celów. Audytorzy analizują dokumentację pod kątem spełnienia przez nią wymagań normy oraz zgodności działania organizacji z dokumentacją. Obiektywnie stwierdzają, gdzie znajdują się źródła błędów, względnie potencjały doskonalenia.

Audytorzy oceniają systemy, procesy czy wyroby stwierdzając czy są właściwe, czy też konieczne są działania korygujące. Ich obowiązkiem jest stworzyć właściwą kulturę przeprowadzanego auditu: przeprowadzać audit wraz z uczestnikami, nigdy przeciwko nim (uczynić ich współuczestnikami), umieć i chcieć słuchać, podejmować jasne decyzje, nic nie utrzymywać w tajemnicy, uwzględniać prawo uczestników do informacji, zaoferować audit jako pomoc, a nie kontrolę, z "polowaniem" na winnych zaistniałych nieścisłości.

Zawarte w normie określenie auditu jako "systematycznego badania" oznacza, że jest to rodzaj zaplanowanego wcześniej działania. Zwykle plan audytów wewnętrznych ustala się na początku każdego roku. Są one przeprowadzane przez pracowników organizacji, którzy przeszli szkolenie audytorów wewnętrznych i są niezależni od audytowanego obszaru. Mają na celu wykrycie słabych miejsc, ustalenie niezgodności jakościowych oraz wprowadzenie działań doskonalących. Regularnie przeprowadzane pozwalają utrzymać i podnosić poziom jakości w organizacji. Są ważnym wymaganiem normy i muszą być przeprowadzane, gdy dąży się do certyfikacji.

Audyty zewnętrzne to audyty u dostawców, które mają na celu ocenę zdolności jakościowych dostawcy, oraz audyty certyfikujące sprawdzające skuteczność zbudowanego przez organizację

Systemu Zarządzania Jakością, tzn. sprawdzające czy spełnia on wymagania własne i normy oraz, ponieważ ważność certyfikatu wynosi trzy lata, coroczne audyty nadzorujące (pośrednie).

Wszystkie wspomniane rodzaje audytów są realizowane w organizacjach wg tego samego schematu

Rys. Nr 3

Tabela – Przebieg auditu

ETAP	TREŚĆ	UCZESTNIK
1. Rozmowa wprowadzająca	Omówienie celu, zakresu, przebiegu, uczestników i terminów, wyjaśnienie otwartych pytań	Auditor, odpowiedzialni pracownicy auditowanego obszaru
2. Badanie audytowe	Rozmowy, kontrola dokumentów, obserwacja działań	Auditor, odpowiedzialni pracownicy, auditowanego obszaru
3. Ustalenia audytowe	Czy osiągnięto cel ? ustalenie wiarygodności, wskazanie błędów, określenie działań	Auditor, odpowiedzialni pracownicy auditowanego obszaru
4. Rozmowa zamykająca	Ogólna ocena ważności ustaleń	Auditor, odpowiedzialni pracownicy auditowanego obszaru
5. Raport z auditu	dokumentacja rezultatów	Auditor

(źródło: opracowanie własne)

Procesy komunikacji wg normy PN - EN ISO 9000 : 2000 Systemy zarządzania jakością. Wymagania są ujęte w dwóch aspektach: komunikacji wewnętrznej [17] i komunikacji z klientem. [18]

Wymagania dotyczące komunikacji wewnętrznej zostały rozwinięte w normie PN-EN ISO 9004 :2000. *Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*. Oprócz zaleceń dla kierownictwa są w niej przykłady działań komunikowania wewnętrznego:

- komunikowanie kierunków zarządzania miejscem pracy
- grupowe spotkania informacyjne
- tablice ogłoszeń, wewnętrzne dzienniki/ magazyny
- media audio - wizualne i elektroniczne, takie jak poczta elektroniczna i Internet
- ankietowanie pracowników i plany propozycji" [19]

We wspomnianej normie zawierającej wytyczne do doskonalenia funkcjonowania, komunikacja z klientem została ujęta jako procesy związane ze stronami zainteresowanymi. Zawarto w niej zalecenie ustanowienia i wdrożenia skutecznego komunikowania się z klientem oraz zalecenie by procesy z tym związane obejmowały; identyfikację i przegląd istotnych informacji klientów i stron zainteresowanych. [20]

Wymagania zawarte w przywołanych normach stanowią bodziec i wskazują kierunek rozwoju komunikacji w organizacji ustanawiającej i wdrażającej System Zarządzania Jakością.

System Zarządzania Jakością wg Normy ISO 9001 : 2000 został wdrożony w Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej im. Komisji Edukacji Narodowej w Lublinie w 2002 roku. Ustanawianie i wdrażanie Systemu Zarządzania Jakością rozpoczęto w czerwcu 2001, a zakończono w lutym 2002 roku pomyślnym wynikiem auditu certyfikującego dokonanego przez Biuro Certyfikacji Polskiego Rejestru Statków. Polski Rejestr Statków pełni dla Biblioteki rolę jednostki certyfikującej.

W związku z funkcjonowaniem Systemu Zarządzania Jakością zgodnego z wymaganiami normy ISO 9001 : 2000 Biblioteka ustanowiła następujące cele jakościowe: świadczenie usług na poziomie zadowalającym wszystkich naszych Klientów,

Doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością we wszystkich obszarach działalności Biblioteki. Cele będziemy realizować poprzez:

- identyfikację potrzeb Klientów i zaspokajanie ich,
- podnoszenie kwalifikacji pracowników oraz zapewnienie środowiska pracy sprzyjającego osiągnięciu osobistej i zawodowej satysfakcji,
- ciągłe nadzorowanie i doskonalenie procesów. [21]
- Wdrożono dokumentację Systemu Zarządzania Jakością obejmującą:
- Księgę Zarządzania Jakością
- Opisy procesów
- Procedury
- Dokumenty świadczące o zapewnieniu skutecznego planowania, przebiegu i nadzorowanie procesów
- Zapisy

Określono zasady nadzoru nad dokumentami Systemu Zarządzania Jakości (procedura Pr 1 "Nadzór nad dokumentami").

System Zarządzania Jakością w Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej w Lublinie swym zakresem obejmuje:

"Gromadzenie i udostępnianie książek czasopism i zbiorów multimedialnych oraz udzielanie informacji".

W zakresie tym zawarta jest cała działalność Organizacji. Systemem Zarządzania Jakością nie są objęte filie Biblioteki. Zgodnie z możliwością stosowania wyłącznie dopuszczonych przez Normę z zakresu Systemu Zarządzania Jakością wyłączono punkt 7.3 Normy i Projektowanie [22] jako nie mający zastosowania w działalności Biblioteki.

W ramach Systemu Zarządzania Jakością zidentyfikowano i opisano procesy zachodzące w organizacji, określono ich przebieg, wzajemne oddziaływania, powiązanie oraz zarządzanie procesami. Mapa procesów zachodzących w Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej w Lublinie została przedstawiona na rysunku nr 8.

Wyodrębniono dwa **procesy główne**:

Op 1 - zawieranie umów

Op 3 - realizacja wyrobu

oraz trzy **procesy pomocnicze**:

Op. 2 - Zakupy

Op. 4 - Nadzór nad zasobami

Op. 5 - Ciągłe doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością

Celem procesu głównego Op. 1 "zawieranie umów" jest zapewnienie, że umowy w pełni zaspokajają potrzeby klientów, są zgodne z przepisami oraz we właściwy sposób zabezpieczają interesy klientów i organizacji. Swoim zakresem proces ten obejmuje przegląd i zawarcie umowy.

Celem procesu głównego Op. 3 "Realizacja wyrobu" jest realizacja wyrobu (świadczenie usług) na jak najwyższym poziomie zgodnie z wymogami formalno - prawnymi. Zakres tego procesu obejmuje:

- wypożyczenia zbiorów klientom
- udostępnianie zbiorów klientom w czytelni
- gromadzenie i udostępnianie informacji

Celem procesu pomocniczego Op. 2 "Zakupy" jest zapewnienie, że kupowane przez Pedagogiczną Bibliotekę Wojewódzką książki, czasopisma i zbiory specjalne spełniają ustalone wymagania klientów. Swoim zakresem proces ten obejmuje:

- określenie zapotrzebowania
- analizę rynku dostawców
- realizację zakupu

Celem procesu pomocniczego Op. 4 "Nadzór nad zasobami" jest zapewnienie, że wszyscy pracownicy mający wpływ na jakość posiadają określone kompetencje w zakresie odpowiedzialności i uprawnień i są objęci systemem szkoleń. Zakres tego procesu obejmuje:

- analizę potrzeb w zakresie zasobów ludzkich
- planowanie, realizację i ocenę przydatności szkoleń dla organizacji
- nadzór nad środowiskiem pracy
- nadzór nad wyposażeniem pomiarowym.

Proces pomocniczy Op. 5 "Ciągłe doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością" ma odniesienie do wszystkich procesów zachodzących w Bibliotece, zapewnia wdrażanie działań niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych wyników, stanowi wewnętrzne narzędzia doskonalenia skuteczności i efektywności procesów, zadowolenie klienta i innych stron zainteresowanych.

W trakcie wdrażania Systemu Zarządzania Jakością w Bibliotece ustalono, w celu skutecznej i efektywnej realizacji procesów, sześć procedur wymaganych postanowieniami normy:

Procedura Pr 1 - **"Nadzór nad dokumentami"**. Celem jej jest określenie zasad oraz wyznaczenie odpowiedzialności za opracowanie, przegląd, rozpowszechnianie Systemu Zarządzania Jakością oraz nadzorowanie i uaktualnianie dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych. Zakres jej obejmuje:

- Dokumenty Systemu Zarządzania Jakością
- Księga Jakości
- Opisy procesów, procedury
- normy i przepisy prawne zewnętrzne
- dane zapisane na nośnikach komputerowych

Procedura Pr 2 **"Nadzór nad zapisami"**. Celem jej jest określenie sposobu sporządzania i nadzorowania zapisów dotyczących Systemu Zarządzania Jakością oraz wyznaczenie odpowiedzialności za ustanowienie i przechowywanie zapisów dotyczących jakości. Zakresem jej są objęte wszystkie zapisy stosowane w Bibliotece.

Procedura Pr 3 - **"Przegląd Systemu Zarządzania Jakością"**. Celem jej jest określenie zasad i wyznaczenie odpowiedzialności za przeprowadzenie i zapisy z przeglądu systemu wykonywanego przez najwyższe kierownictwo. Jest przeprowadzana co najmniej raz w roku w pierwszym kwartale. W zależności od potrzeby z uwagi na szczególne warunki i wydarzenia Dyrektor może zarządzić nie planowane przeglądy nadzwyczajne. Zakres jej obejmuje całą działalność organizacji.

Procedura Pr 4 - "**Nadzór nad usługą niezgodną. Reklamacje**". Celem jej jest określenie zasad i wyznaczenie odpowiedzialności za wykrywanie, dokumentowanie i dysponowanie usługą niezgodną oraz ustalenie sposobu postępowania z reklamacjami. Zakresem jej są objęte działania związane z nadzorem procesów realizowanych w Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej.

Procedura Pr 5 - "**Audit wewnętrzny**". Celem jej jest zapewnienie systematycznego i niezależnego badania sprawdzającego czy System Zarządzania Jakością funkcjonuje efektywnie. Zakresem obejmuje całość procesów zachodzących w Bibliotece.

Procedura Pr 6 - "**Działania korygujące i zapobiegawcze**". Celem tej procedury jest: ustanowienie zasad i trybu przeprowadzania działań korygujących i zapobiegawczych oraz wyznaczenie odpowiedzialności za inicjowanie, przeprowadzenie i sprawdzenie efektywności tych działań. Skuteczne eliminowanie przyczyn rzeczywistych i potencjalnych niezgodności tak, aby w przyszłości uniknąć ich powtórzenia lub wystąpienia. Zakresem jej jest objęta cała działalność związana z realizacją procesów w Bibliotece.

W roku 2003, w związku z rozwojem Systemu Zarządzania Jakością, wynikła potrzeba ustanowienia i wdrożenia siódmej procedury w Bibliotece. Wtedy to opracowano i wdrożono procedurę "**Obsługa baz danych**". Celem tej procedury jest określenie zasad oraz wyznaczanie odpowiedzialności za wprowadzanie, zatwierdzanie, przetwarzanie oraz bezpieczeństwo danych zawartych w komputerowych bazach prowadzonych przez Bibliotekę. Zakresem procedury objęte są bazy zbiorów Biblioteki ("Katalog książek", "Kartoteka zagadnieniowa", "Katalog czasopism", "Katalog zbiorów audiowizualnych") oraz danych osobowych ("Kadry", "Płace").

Indywidualne miejsce każdego pracownika Biblioteki w Systemie Zarządzania Jakością określa stanowiskowa karta pracy, która zawiera obowiązki i uprawnienia. Obowiązki to:

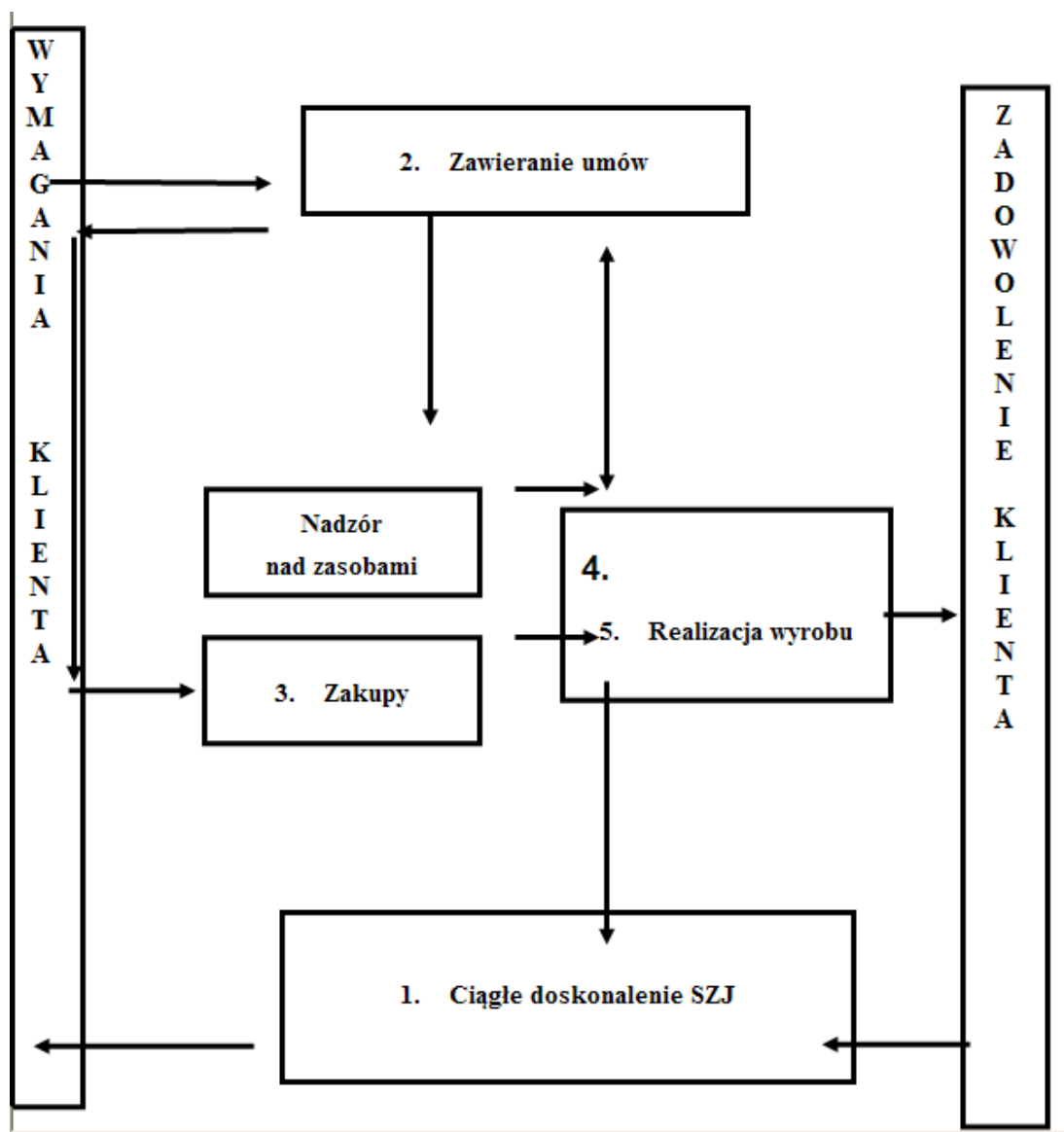
1. Obowiązki wg zakresu obowiązków służbowych (z nich wynika, na jakim etapie i w jakim procesie bierze udział pracownik):
 - Czynności wynikające z Systemu Zarządzania Jakością:
 - wykrywanie i zgłaszanie usług niezgodnych
 - przyjmowanie, sporządzanie protokołu reklamacji
2. Uprawnienie to:
 - zgłaszanie potrzeby działań zapobiegawczych.

Pierwszym etapem działań zmierzających do wprowadzenia Systemu Zarządzania Jakością wg normy ISO 9001 : 2000 w Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej w Lublinie było przeprowadzone przez pracowników Wydziału informacyjno-bibliograficznego szkolenie wewnętrzne "System jakości w Bibliotece". Uczestniczyli w nim wszyscy nauczyciele bibliotekarze.

Zapoznano ich podczas szkolenia głównie ze zgromadzoną literaturą dotyczącą tego tematu. Ankieta przeprowadzona po szkoleniu wykazała zainteresowanie uczestników tematem i możliwością zdobywania certyfikatu ISO przez Bibliotekę. Jednak z wypowiedzi udzielanych w wywiadach, które przeprowadziłam na potrzeby niniejszego opracowania, a które dotyczyły wprowadzania Systemu Zarządzania Jakością wynika, że wystąpiło w momencie tamtego szkolenia zjawisko **szumu semantycznego**, gdyż nie wszystkie terminy użyte przez prelegentkę były zrozumiałe (procedura, audit). Odzwierciedliło się to w postulatcie przeprowadzenia zewnętrznego szkolenia przez specjalistów z dziedziny systemów i zarządzania jakością.

Wymagania dotyczące komunikacji wewnętrznej stawiane przez normę organizacji ubiegającej się o certyfikat (omówione wcześniej) sprawiły, że pierwszoplanowym zadaniem Biblioteki było sprostanie im poprzez określenie i wdrożenie sposobu komunikowania się w organizacji. Komunikacja wewnętrzna odbywa się na drodze opisanej w procesach i procedurach zarządzania jakością.

Rys. nr 8 Mapa procesów w Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej im. KEN w Lublinie
(źródło : Księga jakości PBW)



W zidentyfikowanie i opisanie przebiegających w Bibliotece procesów zostali włączeni wszyscy pracownicy. Działanie to zostało poprzedzone zewnętrznym szkoleniem na temat Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001:2000 przeprowadzonym przez specjalistów z firmy doradczej wspomagających Bibliotekę w staraniach o certyfikat. W szkoleniu wzięli udział **wszyscy** pracownicy Biblioteki.

Podczas tego szkolenia wyeliminowano szumy semantyczne występujące uprzednio, przez dokładne zdefiniowanie wszystkich używanych przez prelegentów pojęć. W trakcie szkolenia nastąpiło sprzężenie zwrotne polegające na tym, że pod omawiane przez prelegentów składniki procesów uczestnicy szkolenia samorzutnie podstawiali działania wykonywane przez Wydziały lub osoby w Bibliotece.

Po takim przygotowaniu nastąpiło opisanie procesów zachodzących w poszczególnych Wydziałach przez pracowników tych wydziałów. Następnie połączono te działania w całość tworząc Mapę procesów przebiegających w Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej w Lublinie.

W trakcie tych działań zidentyfikowano konieczność nieznacznej korekty w wewnętrznym obiegu książki (a zatem w organizacji pracy Biblioteki). Zmieniono nieznacznie kierunek obiegu książek pomiędzy Wydziałem Opracowania, Informacyjno - Bibliograficznym a Czytelnią i Wypożyczalnią.

Omawiając komunikowanie się wewnętrzne należy zwrócić uwagę na zmiany, jakie zaszły w kierunkach komunikowania. Dotyczy to zwłaszcza dwóch kierunków:

1. w górę, z którym to kierunkiem wiąże się obecnie nie tylko informacja, ale i zgodnie z zapisami zawartymi w Stanowiskowej Karcie Pracy, inicjatywa działań zapobiegawczych w ramach nadzoru nad usługą niezgodną.
2. zmienił się też poziomy kierunek komunikacji, gdyż występuje teraz większa liczba sytuacji ten typ komunikowania powodujący. Wiąże się to z powołaniem zespołów problemowych. Skład poszczególnych zespołów jest stały, wchodzi do nich pracownicy różnych działów. Zespoły podejmują swoją działalność w momencie zaistnienia problemu, do rozwiązania którego zostały powołane (np. wymagająca dostosowania zmiana przepisów zewnętrznych owocuje podjęciem działalności przez Zespół ds. aktualizacji wewnętrznych przepisów prawnych Biblioteki).

Aktualnie powołanych w Bibliotece jest pięć zespołów:

1. Zespół ds. doskonalenia zawodowego bibliotekarzy
2. Zespół ds. polityki i gromadzenia zbiorów
3. Zespół ds. aktualizacji wewnętrznych przepisów prawnych Biblioteki
4. Zespół ds. jakości
5. Zespół ds. obsługi baz danych

Podsumowanie i analiza prac wykonanych w ciągu całego roku przez wszystkie zespoły działające w Bibliotece jest częścią przygotowywanych przez Pełnomocnika ds. Systemu Zarządzania Jakością materiałów wejściowych do Procedury Nr 3 "Przegląd Systemu Zarządzania Jakością".

Nowymi elementami, które weszły do komunikacji wewnętrznej Biblioteki są: Przedstawiciel Najwyższego Kierownictwa ds. Systemów Zarządzania Jakością (czasami używa się określenia Pełnomocnik ds. Jakości) oraz audytorzy wewnętrzni i zewnętrzni.

Jak widać na **rysunku nr 4**, Dyrektor jest liderem wszystkich procesów przebiegających w organizacji:

- ustanawiający politykę jakości
- odpowiadający za strategię firmy
- wyznaczający odpowiedzialności i nadający uprawnienia
- zapewniający zasoby
- zatwierdzający dokumenty Systemu Zarządzania Jakością

Działają poprzez pełnomocnika, który:

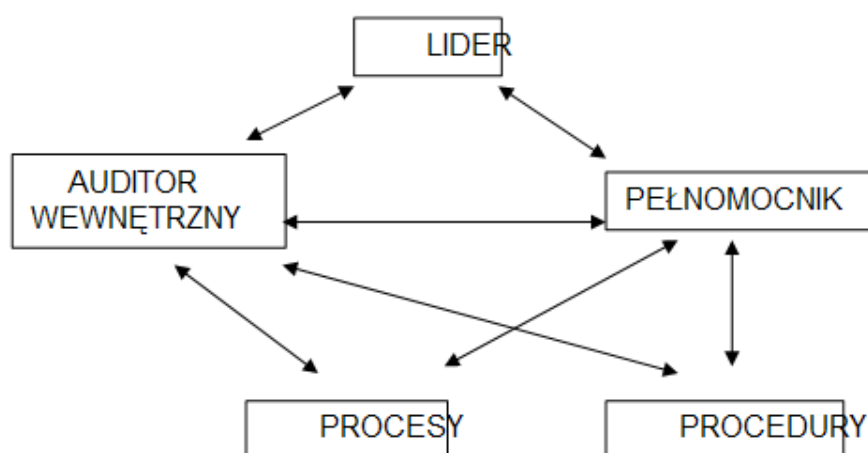
- inicjuje i nadzoruje działania korygujące i zapobiegawcze
- przygotowuje Przeglądy Systemu Zarządzania Jakością przez kierownictwo
- opracowuje, nadzoruje, wydaje, wprowadza zmiany, wdraża dokumenty Systemu Zarządzania Jakością
- nadzoruje działania związane z auditami i szkoleniami
- prowadzi nadzór nad zapisami jakości

- realizuje i nadzoruje procesy zachodzące w organizacji [23]

Tak umiejscowiony pełnomocnik jest bardzo ważnym ogniwem systemu, za pośrednictwem którego z jednej strony pracownicy zapoznają się z polityką jakości organizacji, a z drugiej strony Lider ma bieżącą i aktualną ocenę sytuacji w organizacji.

Wspomniane już zadania stojące przed przeprowadzającymi audyt audytorami pokazują, jak wielkie znaczenie ma ten nowy element w komunikacji wewnętrznej organizacji. **Rysunek nr 5** pokazuje, że audytor wewnętrzny, audytujący całość organizacji łącznie z pełnomocnikiem, ma możliwość sprawdzenia zgodności z normą całej jej działalności. Raport z auditu przedstawia Liderowi organizacji.

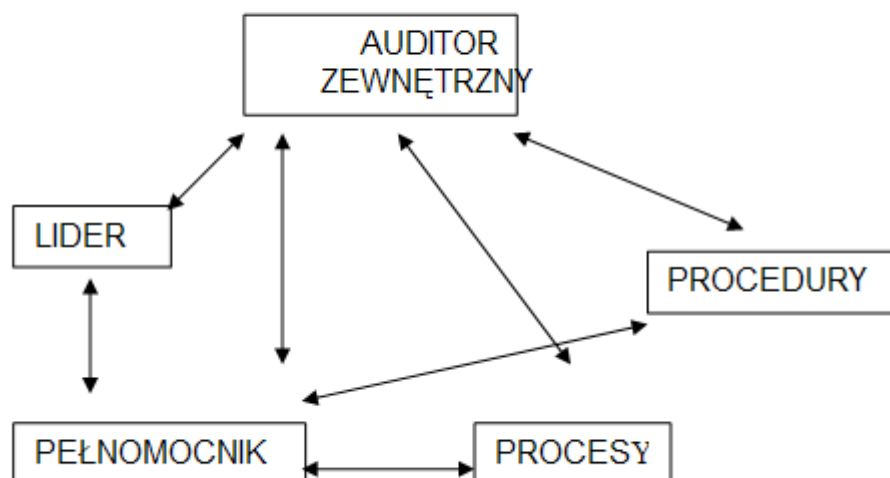
Rys. nr 5. Usytuowanie audytora wewnętrznego w organizacji



Źródło: Opracowanie własne

Taką samą możliwość ma audytor zewnętrzny (**Rys nr 6**) w stosunku do całej organizacji łącznie z Liderem.

Rys.6 Usytuowania Audytora Zewnętrznego



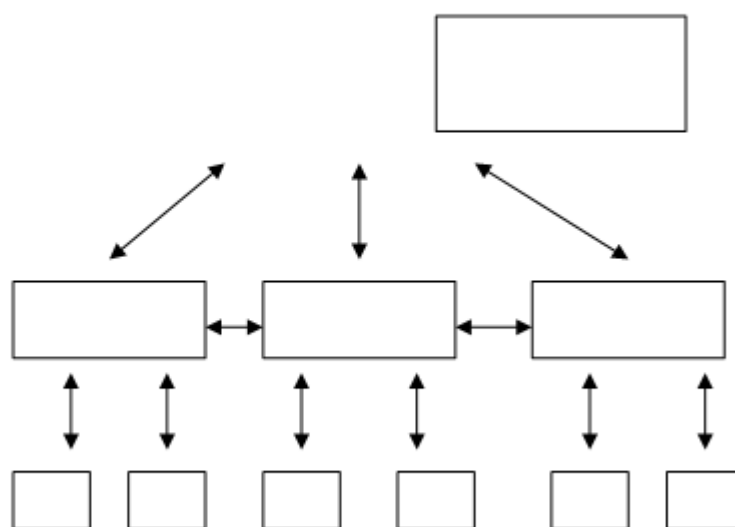
Źródło: opracowanie własne

Jeszcze raz należy podkreślić, że audit to nie represyjna kontrola, a sprawdzanie zgodności z założeniami przyjętymi przez organizację. Audytor zaś oprócz tego, że zbiera informacje sam jest ich źródłem, gdyż obok nakazania działań korygujących może dawać zalecenia i czynić obserwacje umieszczone potem w raporcie z auditu.

Audyty więc, obok przeglądów systemów, stanowią pierwszorzędne źródło informacji o aktualnej kondycji organizacji i pomagają wprowadzić ewentualne działania zapobiegawcze lub korygujące.

Wprowadzenie Systemu Zarządzania Jakością w Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej w Lublinie sprawiło, że wiele elementów komunikacji wewnętrznej zmieniło się oraz wprowadzono nowe elementy omówione powyżej. W wyniku tych zmian, modyfikacji uległ model struktury organizacyjnej.

Rys. 7 Zmodyfikowany model struktury organizacyjnej



Źródło; opracowanie własne

Niektóre elementy modelu biurokracji Webera (Rys. nr 1) takie jak: hierarchia, specjalizacja, dokumentacja w formie pisemnej, precyzyjne zakresy obowiązków pozostały niezmienione. Jednak modyfikacje kierunku komunikowania (wzbogacenie informacji przekazywanych w **kierunku do góry**, rozwój **poziomej** komunikacji) pozwalają zauważyć istotną modyfikację całego modelu struktury organizacyjnej.

Zdecydowanie jest to dobry kierunek zmian, przynosi więcej informacji kierownictwu organizacji, a co za tym idzie pozwala podejmować decyzje oparte na faktycznym rozeznaniu sytuacji. Ustanowiony i wdrożony System Zarządzania Jakością przynosi Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej szereg korzyści. Uczestnicząc w jego wdrażaniu jako ważne mogą wymienić:

- Zmianę podejścia pracowników do jakości. Poznanie swojego miejsca w procesach zachodzących w Bibliotece uświadomiło każdemu pracownikowi, że odpowiedzialność za jakość świadczonych przez Bibliotekę usług spoczywa na każdym pracowniku.
- Elastyczne reagowanie na pojawiające się potrzeby i problemy. Praca zespołów problemowych, przykładem jej jest nowa procedura ("Obsługa baz danych") wprowadzona w odpowiedzi na zaobserwowaną potrzebę organizacji..
- Nastawienie na klienta (systematyczne badanie jego potrzeb)

- Większa możliwość oceny aktualnej sytuacji przez dyrekcję. Dokonuje się to poprzez elementy sprawdzające skuteczność działań systemu, a będące nową formą w komunikacji wewnętrznej Biblioteki, wprowadzaną przez System. Należą do nich; przeprowadzane audyty wewnętrzne, przegląd systemu zarządzania podsumowujący całość działań Systemu na przestrzeni roku, audit pośredni - zewnętrzny korygujący działania Systemu.
- Ważna jest zmiana w zawartości informacji przenoszonych na kierunkowi do góry. To nie tylko odpowiedzi na pytania, ale i inicjatywy pracowników zgłaszane jako potrzeba działań zapobiegawczych. Praca zespołów problemowych była już wspomniana. Tym opracowaniu wymagają z pewnością jeszcze uzupełnień. Obserwacje poczynione na jego potrzeby dowodzą, że nawet bardzo zhierarchizowane systemy mogą ulegać zmianie, rozwijać się, aby lepiej wykorzystać swoje mocne strony.

Praca jest zapisem systemu już wprowadzonego i funkcjonującego, należy jednak pamiętać, że w System Zarządzania Jakością wpisane jest Ciągłe Doskonalenie jako jeden z procesów. Także System Zarządzania Jakością ustanowiony i wdrożony przez Pedagogiczną Bibliotekę Wojewódzką w Lublinie będzie się rozwijał i ulegał modyfikacjom. Obserwacje nad komunikowaniem wewnętrznym w Pedagogicznej Bibliotece Wojewódzkiej w Lublinie będą kontynuowane. Należałoby zwrócić uwagę na problemy ze składnikami procesu komunikacyjnego (rys. nr 1) pojawiające się podczas wdrażania nowych rozwiązań oraz szkolenie nowoprzyjętych pracowników z zakresu Systemu Zarządzania Jakością według normy ISO 9001 : 2000. Także pracownicy, którzy uczestniczyli w podobnym szkoleniu podczas wdrażania Systemu Zarządzania Jakością, deklarują chęć uczestnictwa w ponownym szkoleniu niejako "przypominającym" zasady wdrożonego Systemu Zarządzania Jakością .

BIBLIOGRAFIA

Materiały źródłowe

1. Statut Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej im. Komisji Edukacji Narodowej w Lublinie, 2003
2. Księga Jakości Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej im. Komisji Edukacji Narodowej w Lublinie, 2001

Akty prawne

1. Ustawa z dnia 7 września 1991 roku o systemie oświaty (tekst jednolity: Dz. U. 1996, Nr 67.poz. 29, z późn. zm.)
2. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 kwietnia 2003 roku w sprawie szczegółowych zasad działania publicznych bibliotek pedagogicznych (Dz. U. 2003 Nr 89, poz. 824)
3. Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 29 kwietnia 2003 roku w sprawie ramowego statutu publicznej biblioteki pedagogicznej (Dz. U. 2003 Nr 89 poz. 825)

Normy

1. PN - EN ISO 9000 : 2001 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia
2. PN - EN ISO 9001 : 2001 Systemy zarządzania jakością. Wymagania.
3. PN - EN ISO 9004 : 2001 Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania

Wydawnictwa zwarte

1. Cialdini R.; Wywieranie wpływu na ludzi. Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 1995, s. 271
2. Dewey J.; Demokracja i wychowanie wstęp do filozofii wychowania. Warszawa, "Książka i Wiedza", 1963, s. 413
3. Dobek - Ostrowska B.; Podstawy komunikowania społecznego. Wrocław, "Astrum", 1999, s. 168
4. Dobek - Ostrowska B., Wiszniowski R.; Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wrocław, "Astrum", 2001, s. 243
5. Doliński D.; Psychologia wpływu społecznego. Wrocław, Tow. Przyjaciół Ossolineum, 2000, s.268
6. Drzewiecki M.; Psychologia porozumiewania się. Kielce, "Jedność", 2000, s. 117
7. Etyka międzyludzkiej komunikacji. Pod red. Jadwigi Puzyniny. Warszawa, "Semper", 1993, s. 69
8. Hartley P.; Komunikacja w grupie. Poznań, Zys i S - ka, 2002, s. 235
9. Łucewicz J.; Organizacyjne zachowanie człowieka. Wrocław, Wydaw. Akademii Ekonomicznej, 1999, s. 215
10. Mattelart A., Mattelart M.; Teorie komunikacji. Krótkie wprowadzenie. Warszawa : Kraków, Wydaw. Naukowe PWN, 2001, s. 155
11. Mosty zamiast murów. O komunikowaniu się między ludźmi. Pod red. Johna Stewarta. Warszawa, Wydaw. Naukowe PWN, 2000, s. 643
12. Nęcki Z.; Komunikacja międzyludzka. Kraków, Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, 1996, s. 295
13. Podstawy organizacji i zarządzania. Pod red. Z. M. Szelocha, Lublin, Centrum Szkolenia Samorządu i Administracji, 2000, s. 428
14. Prussak W. ; Zarządzanie Jakością. Wybrane elementy. Poznań, Wydaw. Politechniki Poznańskiej , 2003, s. 155

Wydawnictwa ciągłe

1. Biblioteka i Czytelnia przy Kuratorium lubelskim., "Głos Lubelski" 1927, Nr 96, s. 3
2. Grudowski P.; Podejście procesowe do zarządzania jakością wg wymagań normy PN - EN ISO 9001 : 2000 . Część I, "Qjakości" 2003, Nr 2, s. 15 - 27
3. Grudowski P.; Podejście procesowe do zarządzania jakością wg wymagań normy PN - EN ISO 9001 : 2000. Część II., "Qjakości" 2003, Nr 3, s. 14 - 23
4. Grudowski P.; Systemy zarządzania jakością - stan unormowania w rodzinie ISO 9000., "Qjakości", 2003, Nr 1, s. 21 - 31
5. Grudowski P.; Wdrażanie zorientowanego procesowo systemu zarządzania jakością w małej organizacji - studium przypadku., "Qjakości", 2003, Nr 4, s. 7 --19
6. Regulamin Centralnej biblioteki Pedagogicznej Kuratorium Okręgu Szkolnego w Lublinie. "Dz. Urz. KOS Lub.", 1932, Nr 6, s. 198 - 199
7. Świetochocki W.; Psychologiczne uwarunkowania stylu komunikowania się. "Psychologia Wychowawcza" 1994, Nr 3, s. 216 - 223
8. Wolańska H.; Centralna Biblioteka Pedagogiczna Kuratorium Okręgu Szkolnego Lubelskiego, "Bibliotekarz" 1946, Nr 8/9, s. 185 - 186

PRZYPISY

- [1] Dewey J.; Demokracja i wychowanie, Wydawn." Książka i Wiedza", Warszawa 1963, s.7-8
- [2] Dobek-Ostrowska B.; Podstawy komunikowania społecznego. "Astrum", Wrocław, 2002 , s.39
- [3] op. cit. s.13
- [4] op. cit. s.14-15
- [5] Dobek - Ostrowska : op. cit s.114
- [6] op. cit s.116
- [7] Dobek-Ostrowska B.; ob. cit s. 117
- [8] Biblioteka i Czytelnia przy Kuratorjum lubelskim w: "Głos Lubelski" 1927 nr 96 s.3
- [9] *Regulamin Centralnej Biblioteki Pedagogicznej Kuratorium Okręgu Szkolnego Lubelskiego w Lublinie. "Dz. Urz. KOS Lub." 1932 nr 6, s.198-199*
- [10] H. Wolańska: Centralna Biblioteka Pedagogiczna Kuratorium Okręgu Szkolnego Lubelskiego. "Bibliotekarz" 1946 nr 8/9, s.185-186
- [11] Zarządzenie Ministra Oświaty dnia 31 maja 1951r. w sprawie statutu Pedagogicznej Biblioteki Wojewódzkiej, Dz. Urz.Min.Ośw. Nr 10,poz.116
- [12] Zarządzenie Ministra Oświaty i wychowania z dnia 27 marca 1976 r. w sprawie resortowej sieci bibliotek pedagogicznych, Dz. U. Min. Ośw. i Wych. 1976 Nr 4 poz.26
- [13] Prussak W.; Zarządzanie jakością: wybrane elementy. Wydawn. Politechniki Poznańskiej,Poznań,2003,s.9-13
- [14] op.cit.
- [15] Grudowski P.: Systemy zarządzania jakością - stan unormowania w rodzinie ISO 9000.Qjakości 2003,Nr 1,s.27 - 28
- [16] Grudowski P.:Wdrażanie....."Qjakości", 2003,Nr 4, s.7-19
- [17] PN - EN ISO 9001:2001.Systemy zarządzania jakością.Wymagania.s.27
- [18] op. cit. s.33
- [19] PN-EN ISO 9004:2001.Systemy zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania,s.39
- [20] op. cit.,s. 61-63
- [21] Księga Zarządzania Jakością , PBW 2001,Edycja 1,Zmiana 0, s.4/10
- [22] PN- EN ISO 9001"Systemy Zarządzania Jakością. Wymaganie" PKN 2002 s.5-7
- [23] Księga Zarządzania Jakością PBW s. 7/10