

Agata Szkiel

Akademia Morska w Gdyni  
Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa  
Katedra Towaroznawstwa i Zarządzania Jakością  
e-mail: a.szkiel@wpit.am.gdynia.pl

## Audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania jakością na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni

**Kod JEL:** I23

**Słowa kluczowe:** jakość kształcenia, audit wewnętrzny, system zarządzania jakością, ISO 9001

**Streszczenie.** Jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej krajowych systemów szkolnictwa jest jakość kształcenia, stąd też wśród podstawowych obowiązków nakładanych na polskie uczelnie przez przepisy prawa dotyczącego szkolnictwa wyższego jest wdrożenie skutecznego wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia. Elementem takiego systemu muszą być wdrożone procesy monitorowania, pomiarów i oceny skuteczności systemu z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi umożliwiających identyfikowanie potrzeb doskonalenia systemu oraz podejmowanie działań doskonalących. Jednym z takich narzędzi stosowanych w systemach zarządzania jakością zgodnych z normą ISO 9001 jest audit wewnętrzny. Celem artykułu jest przedstawienie auditu wewnętrznego jako narzędzia doskonalenia systemu zarządzania jakością wdrożonego w Akademii Morskiej w Gdyni, a także omówienie wyników auditów wewnętrznych przeprowadzonych na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa w latach 2008–2016.

### Wprowadzenie

Jednym z założeń rozpoczętego w 1999 roku procesu bolońskiego mającego na celu utworzenie Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego (EOSW) oraz podniesienie międzynarodowej konkurencyjności europejskiego szkolnictwa wyższego było współdziałanie sygnatariuszy w zakresie zapewnienia jakości kształcenia. Narzędziem, które służy realizacji tego celu, są wspólne standardy zapewnienia jakości kształcenia

(Chmielecka, 2013). Zgodnie z wytycznymi zapewniania jakości dla EOSW, polityki jakości opracowane przez uczelnie i procesy związane z zapewnieniem jakości powinny być głównymi filarami spójnego instytucjonalnego wewnętrznego systemu zapewnienia jakości opartego na cyklu ciągłego doskonalenia, umożliwiającego rozwój kultury organizacyjnej opartej na jakości (ESG, 2015).

Zarówno w wytycznych dotyczących zapewnienia jakości kształcenia w EOSW, jak i polskich przepisach prawnych dla szkolnictwa wyższego nie zostały wskazane szczegółowe praktyczne rozwiązania dotyczące systemu zapewnienia jakości kształcenia, który powinien być wdrożony w uczelni. Rozwiązania w tym zakresie powinna wypracować uczelnia, dostosowując system do swojej struktury organizacyjnej, realizowanych procesów, wielkości, a także otoczenia, w którym funkcjonuje. Ważne jest, by wdrożony system zapewnienia jakości podlegał ciągłemu doskonaleniu w celu zwiększania jego skuteczności. Elementem systemu muszą być więc wdrożone procesy monitorowania pomiarów i oceny skuteczności systemu z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi umożliwiających identyfikowanie potrzeb doskonalenia oraz podejmowanie działań doskonalących. Uczelnie mogą posilkować się w tym zakresie sprawdzonymi i uznanymi na skalę międzynarodową modelami zarządzania jakością.

Jednym z modeli umożliwiających uczelni wdrożenie skutecznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, a także stosowanie rozwiązań związanych z doskonaleniem realizowanych procesów oraz jakości świadczonych usług, jest system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 (Wosik, 2003). Norma ISO 9001 nie tylko zawiera wymagania dotyczące doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością, ale również dostarcza rozwiązania w zakresie narzędzi, które powinny być stosowane w celu oceny tej skuteczności oraz identyfikowania potrzeb doskonalenia. Jednym z takich narzędzi jest audit wewnętrzny (PN-EN ISO 9001, 2015).

Celem artykułu jest analiza procesu auditu wewnętrznego realizowanego w ramach systemu zarządzania jakością wdrożonego w Akademii Morskiej w Gdyni (AMG), jego funkcji jako narzędzia doskonalenia systemu, a także omówienie wyników auditów wewnętrznych przeprowadzonych na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa (WPiT) w latach 2008–2016.

## 1. Jakość jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich uczelni wyższych

Przyszłość polskich uczelni jest silnie uzależniona od ich skuteczności działania w aspekcie zarządczym, rynkowym i społecznym, dlatego muszą one dążyć do racjonalnego gospodarowania posiadanymi zasobami i zwiększania swojej konkurencyjności na rynku edukacji wyższej (Pluta-Olearnik, 2015). Jednym ze źródeł przewagi konkurencyjnej krajowych systemów szkolnictwa jest jakość, stąd też zmiany realizowane obecnie w szkolnictwie wyższym w Polsce ukierunkowane są na podniesienie jakości

w trzech najważniejszych obszarach: kształcenia, badań naukowych oraz relacji uczelni z otoczeniem społecznym i gospodarczym (Ławicka, 2016). Znalazło to odzwierciedlenie w programie rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015–2030, opracowanym przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, w którym wśród celów rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki w Polsce wskazano między innymi takie cele, jak wzrost jakości kształcenia i dopasowanie go do potrzeb społecznych i gospodarczych, a także poprawa jakości badań prowadzonych w polskich instytucjach naukowych (MNiSW, 2015). Realizacja tego programu wymaga, by jakość kształcenia stanowiła przedmiot szczególnej troski każdej uczelni, a także stron zainteresowanych.

Jakość kształcenia można zdefiniować jako stopień spełnienia wymagań dotyczących procesu kształcenia i jego efektów, formułowanych przez różne strony zainteresowane, przy uwzględnieniu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych (Grudowski, Lewandowski, 2012). Według Wójcickiej (2001), w zależności od strony zainteresowanej formułującej oczekiwania w odniesieniu do jakości usługi kształcenia, jakość można definiować w aspekcie:

- a) efektywności ekonomicznej (sposobie wydatkowania środków finansowych przez uczelnie), istotnej dla władz centralnych i regionalnych;
- b) standardów akademickich, istotnych dla nauczycieli akademickich oraz kadry administracyjnej;
- c) użyteczności kształcenia, istotnej dla studentów, doktorantów oraz pracodawców jako odbiorców usług edukacyjnych.

Jakość kształcenia jako czynnik determinujący skuteczność kształcenia mierzona stopniem dostosowania kompetencji absolwentów do życia społeczno-gospodarczego, a więc do potrzeb rynku pracy, powinna podlegać ciągłemu doskonaleniu (Grudowski, Lewandowski, 2012). Doskonalenie jakości kształcenia w uczelni polega na ciągłym uczeniu się i wdrażaniu nowych rozwiązań organizacyjnych. Jest to proces tworzenia i stosowania narzędzi w celu zwiększenia stopnia skuteczności systemu zapewnienia jakości kształcenia oraz osiągnięcia lepszych efektów kształcenia (Sułkowski, 2015). Uczelnia, która ma rozwinięte procesy doskonalenia, jest organizacją uczącą się, czyli taką, która jest w stanie korygować swoje zachowania na podstawie informacji zwrotnych dostarczanych przez różnych interesariuszy, na przykład studentów, pracowników, społeczności lokalnej, organów nadzorujących (Brdulak, 2016).

W Polsce zarządzanie jakością w szkolnictwie wyższym sprowadza się przede wszystkim do zapewniania jakości, co ma charakter wewnętrzny i zewnętrzny. Wewnętrzne rozwiązania opierają się przede wszystkim na systemach zapewniania jakości kształcenia wdrażanych przez uczelnie, z kolei zapewnianie zewnętrzne realizowane jest przez Polską Komisję Akredytacyjną (Brdulak, 2016). Ponieważ postępowanie akredytacyjne prowadzone przez PKA podporządkowane jest przede wszystkim analizie dokumentów potwierdzających spełnienie przez uczelnie wymagań prawnych, takie podejście do oceny prowadzonej w uczelniach powoduje, że PKA pełni funkcję zapewniającą (kontrolującą), a nie doskonalącą, natomiast jakość jest traktowana jako przestrzeganie przepisów

prawnych, a nie element służący doskonaleniu funkcjonowania uczelni i świadczonych przez nią usług (Brdulak, 2016; Chmielecka, 2015). Zapewnienie jakości powinno być integralnym elementem doskonalenia jakości, ponieważ sprowadzając się w dużej mierze do oceny zgodności z wymaganiami, powinno dostarczać danych wejściowych do identyfikowania potrzeb doskonalenia oraz podejmowania działań doskonalących. Zarówno zapewnienie, jak i doskonalenie jakości powinno wspierać rozwój kultury jakości, która obejmuje wszystkich: od studentów i pracowników naukowych do władz uczelni i pionów administracyjnych (Brdulak, 2016).

## 2. Wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia w szkolnictwie wyższym

Standardy i wskazówki dotyczące zapewniania jakości w EOSW zostały opracowane przez Europejskie Stowarzyszenie na rzecz Zapewnienia Jakości w Szkolnictwie Wyższym i wprowadzone w 2005 roku, a następnie nieco zmodyfikowane w roku 2015 (Chmielecka, 2015). Zgodnie z tymi wytycznymi każda uczelnia powinna ustanowić politykę w zakresie zapewniania jakości tworzącą element jej strategicznego zarządzania. Polityka jakości uczelni powinna być publicznie dostępna oraz wdrożona poprzez odpowiednie struktury i procesy, przy jednoczesnym zaangażowaniu w proces ciągłego doskonalenia interesariuszy zewnętrznych. Oprócz polityki i procesów wewnętrzne systemy zapewnienia jakości kształcenia powinny obejmować (ESG, 2015):

- a) tworzenie oraz zatwierdzanie programów kształcenia oraz ich efektów, a także ich monitorowanie i weryfikowanie pod kątem spełnienia potrzeb studentów i społeczeństwa;
- b) ocenianie studentów oraz ich angażowanie w proces kształcenia;
- c) zapewnienie jakości kadry dydaktycznej;
- d) zapewnienie zasobów do nauki oraz środków wsparcia dla studentów;
- e) systemy informacyjne umożliwiające skuteczne zarządzanie oferowanymi programami studiów oraz innymi działaniami;
- f) publikowanie informacji na temat oferowanych programów kształcenia oraz ich efektów;
- g) poddawanie uczelni zewnętrznemu zapewnieniu jakości kształcenia.

Standardy i wskazówki dotyczące zapewniania jakości dla EOSW ustanowiły ramy dla wewnętrznych i zewnętrznych systemów zapewniania jakości w uczelniach i systemach szkolnictwa wyższego w Europie (Chmielecka, 2015). Polska jako sygnatariusz deklaracji bolońskiej przyjęła zobowiązanie respektowania i wdrażania zawartych w niej postanowień, co spowodowało szereg reform funkcjonowania krajowego szkolnictwa wyższego (Jeż, 2013). Wynikiem tych reform było nałożenie na uczelnie wyższe w Polsce obowiązku zapewnienia wysokiej jakości kształcenia poprzez wdrożenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości (Rozporządzenie, 2007). Uczelnia może prowadzić studia

pierwszego lub drugiego stopnia albo jednolite studia magisterskie, jeżeli prowadzi w ramach wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia systematyczne działania mające na celu ocenę i doskonalenie programu kształcenia, w szczególności w kontekście potrzeb otoczenia społeczno-gospodarczego, w tym rynku pracy (Rozporządzenie w sprawie warunków prowadzenia studiów, 2016). Nadzór nad wdrożeniem i doskonaleniem uczelnianego systemu zapewnienia jakości kształcenia sprawuje rektor, a skuteczność tego systemu jest przedmiotem oceny w ramach oceny jakości kształcenia na kierunkach studiów dokonywanej w uczelniach przez Polską Komisję Akredytacyjną (Rozporządzenie w sprawie ogólnych kryteriów oceny programowej, 2016; Ustawa, 2005).

### 3. System zarządzania jakością wdrożony w Akademii Morskiej w Gdyni

Akademia Morska w Gdyni jest uczelnią państwową, kształcąca oficerów floty handlowej oraz kadry inżynierskie i menedżerskie dla gospodarki morskiej i regionu nadmorskiego. Uczelnia oferuje kształcenie na czterech wydziałach: Elektrycznym, Mechanicznym, Nawigacyjnym oraz Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa. Oferta uczelni obejmuje studia na poziomie I, II oraz III, studia podyplomowe, a także kursy kwalifikacyjne i specjalistyczne. Jako uczelnia morska AMG spełnia wymagania w zakresie kształcenia oficerów floty handlowej zgodnie z konwencją STCW. W celu lepszego zaspokajania potrzeb i oczekiwań obecnych oraz przyszłych klientów, a także poprawy zarządzania uczelnią w 2004 roku, AMG wdrożyła system zarządzania jakością zgodny z wymaganiami normy ISO 9001 i uzyskała certyfikat systemu przyznany przez Polski Rejestr Statków S.A. w Gdańsku. Zakres systemu obejmuje kształcenie na poziomie akademickim, prowadzenie prac naukowo-badawczych według wymagań polskich i międzynarodowych oraz administrowanie mieniem uczelni. Wdrożony system zarządzania jakością, którego integralnym elementem jest wewnętrzny system zapewnienia jakości kształcenia, umożliwia dostarczanie wszystkim stronom zainteresowanym uczelnią dowodów na spełnienie wymagań ustawowych, przepisów i regulacji prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego, a także dowodów na ciągłe doskonalenie zdolności uczelni do spełniania wymagań (*Księga jakości AMG*, 2015). Działania doskonalące podejmowane w ramach systemu mają na celu przede wszystkim zwiększenie skuteczności procesu kształcenia, a tym samym doskonalenie jakości usług świadczonych przez uczelnię, ale również skuteczności procesów wspomagających, związanych z administrowaniem oraz zarządzaniem uczelnią.

Za realizację zadań na rzecz budowy kultury jakości kształcenia w AMG odpowiedzialny jest pełnomocnik rektora AMG ds. systemu zarządzania jakością, pełnomocnicy powołani na każdym wydziale oraz w pionach AMG oraz koordynator ds. systemu. Istotną funkcję w doskonaleniu systemu zarządzania jakością pełni także Uczelniana Komisja ds. Jakości Kształcenia (UKJK) oraz Wydziałowe Komisje ds. Jakości Kształcenia (WKJK).

Do zadań WKJK należy między innymi:

- a) monitorowanie i dokonywanie okresowych przeglądów programów kształcenia;
- b) analiza dostosowania efektów kształcenia uzyskanych w procesie kształcenia do potrzeb rynku pracy;
- c) analiza wyników badań ankietowych dotyczących oceny nauczycieli akademickich;
- d) analiza wyników monitorowania kariery absolwentów wydziału;
- e) analiza wyników sprawdzania efektów kształcenia osiągniętych przez studentów;
- f) ocena funkcjonowania systemu informacyjnego wydziału;
- g) analiza posiadanych przez wydział zasobów oraz infrastruktury dydaktycznej i naukowej;
- h) ocena poziomu naukowego wydziału, przedstawianie dziekanowi propozycji działań doskonalących.

W ramach systemu zarządzania jakością zidentyfikowano i opisano procesy realizowane w AMG, określono ich przebieg oraz wzajemne oddziaływanie, a także zasady zarządzania procesami. Nadrzędny w stosunku do wszystkich procesów jest proces ciągłego doskonalenia, zapewniający wdrażanie działań niezbędnych do osiągnięcia zaplanowanych wyników. Proces ciągłego doskonalenia, obejmujący stosowanie takich narzędzi doskonalenia, jak audit wewnętrzny, przegląd zarządzania, ocena procesów czy pomiar zadowolenia studentów, jest podstawowym narzędziem zapewnienia skuteczności i efektywności funkcjonowania AMG, realizowanych w niej procesów, świadczonych usług oraz zadowolenia wszystkich interesariuszy.

System zarządzania jakością wdrożony w AMG jest opisany w dokumentacji obejmującej *Księżę jakości*, a także procedury oraz instrukcje postępowania. Proces główny objęty zakresem systemu – proces kształcenia – został opisany w siedmiu procedurach, określających zasady (*Księga jakości AMG*, 2015):

- projektowania programów kształcenia,
- rekrutacji na studia,
- planowania, realizacji i rozliczania procesu kształcenia,
- realizacji praktyk studenckich,
- kontroli pracy nauczycieli akademickich,
- postępowania ze studentami i doktorantami niespełniającymi wymagań dydaktycznych i dyscyplinarnych,
- organizacji studiów podyplomowych.

Oprócz procesu kształcenia opracowano procedury dla procesów, takich jak prace naukowo-badawcze, administrowanie mieniem uczelni, zarządzanie zasobami ludzkimi, działalność wydawnicza, udostępnianie zbiorów bibliotecznych i dokumentalno-muzealnych, promocja oraz poszukiwanie ofert pracy dla studentów, kontrola zarządcza, nadzór nad dokumentacją i zapisami, postępowanie z usługą niezgodną z wymaganiami, audit wewnętrzny. Do każdej z procedur zostały opracowane wzory formularzy do zapisów standaryzujących dokumentowanie wyników realizowanych procesów.

#### 4. Proces auditu wewnętrznego w Akademii Morskiej w Gdyni

Każda organizacja posiadająca wdrożony system zarządzania jakością musi stosować skuteczne metody identyfikowania obszarów systemu wymagających doskonalenia. Integralnym elementem systemu zarządzania jakością wdrożonym w AMG, a odnoszącym się także do wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, jest dokonywanie systematycznej oceny skuteczności tego systemu i wykorzystywanie wyników tej oceny do doskonalenia polityki zapewniania jakości i budowy kultury jakości kształcenia. Jednym z narzędzi wykorzystywanych w AMG w celu sprawdzenia prawidłowości funkcjonowania systemu zarządzania jakością oraz oceny jego skuteczności, a także w celu zweryfikowania, czy działania dotyczące jakości i ich wyniki są zgodne z zaplanowanymi ustaleniami, jest audit wewnętrzny.

Audit wewnętrzny jest narzędziem oceny systemu zarządzania jakością wymaganym przez normę ISO 9001 (PN-EN ISO 9001, 2015). Audit wpisuje się w cykl doskonalenia systemu PDCA (planuj, wykonaj, oceń i wprowadź działania korygujące), ponieważ stanowi podstawowe narzędzie w realizacji kroku trzeciego – oceny systemu. Jest to narzędzie doskonalenia komplementarne do innych narzędzi, takich jak monitorowanie i pomiary procesów, badanie zadowolenia klientów, ocena realizacji polityki i celów jakości czy samoocena (Jedynak, 2004). Audit wewnętrzny umożliwia organizacji budowanie zaufania do siebie, dostarcza dowodów zgodności postępowania w przyjętymi zasadami, a w razie niezgodności umożliwia szybką eliminację ich przyczyn. Jak podkreśla Łuczak (2004), audit stanowi mechanizm ciągłego doskonalenia systemu zarządzania jakością, pozwala bowiem na definiowanie niezgodności z wymaganiami, skłania do analizy przyczyn tych niezgodności oraz do podejmowania skutecznych działań korygujących. Biorąc pod uwagę cele, jakie organizacja realizuje w wyniku przeprowadzania auditów wewnętrznych, Jedynak (2004) wyróżnia następujące funkcje auditu:

- a) weryfikującą, ukierunkowaną na ocenę zgodności systemu z wymaganiami;
- b) wartościującą, ukierunkowaną na ocenę skuteczności systemu;
- c) informującą, ukierunkowaną na dostarczenie kierownictwu i personelowi organizacji informacji na temat systemu;
- d) korygującą, ukierunkowaną na wykrycie i wyeliminowanie niezgodności systemu z wymaganiami;
- e) zapobiegawczą, ukierunkowaną na niedopuszczenie do wystąpienia potencjalnych niezgodności systemu z wymaganiami;
- f) instruktażową, ukierunkowaną na szkolenie personelu organizacji z zakresu auditowanego systemu;
- g) doskonalącą, ukierunkowaną na zidentyfikowanie elementów systemu wymagających doskonalenia.

Skuteczność procesu auditów wewnętrznych determinuje skuteczność procesu doskonalenia systemu zarządzania jakością, stąd też miarą skuteczności auditów jest ich przydatność dla kierownictwa organizacji do zidentyfikowania potrzeb doskonalenia.

Kierownictwo powinno wykorzystywać raporty z auditów jako narzędzie motywowania personelu do podejmowania działań doskonalących.

Osobą odpowiedzialną za nadzór nad prawidłowym przebiegiem procesu auditów wewnętrznych w AMG, a także za jego doskonalenie, odpowiedzialny jest koordynator ds. systemu zarządzania jakością. Szczegółowe zasady planowania i przeprowadzania auditów zostały opisane w procedurze PS3 „Audit wewnętrzny”. W procedurze tej zostały określone działania związane z:

- a) planowaniem, przygotowaniem, przeprowadzaniem, rozliczaniem oraz dokumentowaniem auditów wewnętrznych;
- b) nadzorem nad działaniami poauditowymi;
- c) nadzorem nad kwalifikacjami auditorów wewnętrznych.

Integralną częścią procedury są wzory formularzy do zapisów standaryzujących dokumentowanie wyników auditów.

Audity wewnętrzne są przeprowadzane zgodnie z „Planem auditów wewnętrznych” na dany rok, sporządzanym do końca grudnia poprzedniego roku przez koordynatora ds. systemu zarządzania jakością oraz zatwierdzanym przez pełnomocnika rektora AMG ds. systemu zarządzania jakością. W planie wskazywane są procesy i komórki organizacyjne poddawane auditowi, terminy przeprowadzenia poszczególnych auditów, a także wyznaczani są auditorzy do przeprowadzenia poszczególnych auditów. Koordynator ds. systemu zarządzania jakością powiadamia auditorów o zaplanowanych auditach, a następnie auditorzy uzgadniają z kierownikami obszarów auditowanych daty auditów oraz wyjaśniają zakresy poszczególnych auditów (Procedura PS 3, 2014).

Przed rozpoczęciem badań w komórkach organizacyjnych auditorzy przygotowują się do auditu, oceniając dokumentację systemu zarządzania jakością stosowaną w auditowanych obszarach oraz przygotowując listy pytań kontrolnych. Audity przeprowadzane są w obecności kierowników obszarów auditowanych lub wyznaczonych pracowników. Wszystkie niezgodności zidentyfikowane w czasie auditów dokumentowane są przez auditorów w „Kartach niezgodności i działań korygujących”. Kierownicy obszarów auditowanych określają działania korekcyjne, które będą podjęte w celu wyeliminowania niezgodności, ponadto w przypadku powtarzających się niezgodności lub niezgodności mogących stworzyć zagrożenie dla funkcjonowania systemu, analizują przyczyny niezgodności oraz określają niezbędne działania korygujące. Zaplanowane działania korekcyjne i korygujące, wraz z terminem ich realizacji, dokumentowane są w „Kartach niezgodności i działań korygujących” (Procedura PS 3, 2014).

Po zakończonym audicie auditorzy sporządzają „Raport z auditu”. Kopie „Kart niezgodności i działań korygujących” są przekazywane kierownikom obszarów auditowanych, a oryginały wraz z „Raportem z auditu” – koordynatorowi ds. systemu zarządzania jakością. Koordynator potwierdza fakt otrzymania dokumentacji z auditu w „Karcie pracy auditora”. Potwierdza również przeprowadzanie auditu w „Planie auditów wewnętrznych” oraz „Rejestrze raportów i kart niezgodności z auditów” oraz przekazuje kopie „Kart



niezgodności i działań korygujących” pełnomocnikom ds. systemu zarządzania jakością poszczególnych pionów.

Kierownicy obszarów auditowanych, w których stwierdzono niezgodność, w terminie określonym w „Kartach niezgodności i działań korygujących”, odpowiedzialni są za podjęcie działań korygujących, a także – po usunięciu niezgodności – przekazanie informacji do koordynatora ds. systemu zarządzania jakością. Koordynator potwierdza wykonanie działań korygujących w „Rejestrze raportów i kart niezgodności” oraz „Kartach niezgodności i działań korygujących”.

Wyniki auditów wewnętrznych stanowią dane wejściowe do procesu analizy danych i doskonalenia systemu zarządzania. Koordynator ds. systemu zarządzania jakością dokonuje analizy trendów stwierdzonych niezgodności i skuteczności podjętych działań korygujących oraz ocenia pracę auditorów. Wyniki auditów są omawiane na radach wydziałów, a także na przeglądach zarządzania przeprowadzanych przez kierownictwo AMG, mających na celu ocenę skuteczności, przydatności oraz adekwatności systemu zarządzania jakością, a także ocenę możliwości doskonalenia i potrzeby zmian w systemie.

## 5. Wyniki auditów wewnętrznych przeprowadzonych na WPiT w latach 2008–2016

Audyty wewnętrzne w AMG planowane są w taki sposób, by w każdym pionie uczelni audit odbył się przynajmniej raz w roku. Od roku 2008, a więc od momentu dostosowania systemu zarządzania jakością do wymagań zaktualizowanej wersji normy ISO 9001 z roku 2008, na WPiT zostało przeprowadzonych 18 auditów. Zakres auditów jest ustalany z uwzględnieniem wpływu auditowanych procesów na jakość usługi kształcenia oraz wyników wcześniejszych auditów.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki auditów wewnętrznych przeprowadzonych na WPiT w latach 2008–2016.

Tabela 1. Wyniki auditów wewnętrznych przeprowadzonych na WPiT w latach 2008–2016

Obszar auditowany	Niezgodności i spostrzeżenia
1	2
Proces kształcenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak zapisów dotyczących zmian w realizacji zajęć dydaktycznych (zastępstwa, nieobecności),</li> <li>– brak poddania badaniu ankietowemu oceniającemu pracę dydaktyczną wszystkich nauczycieli akademickich,</li> <li>– brak omówienia wyników ankiet studenckich na zebraniu katedry,</li> <li>– brak pełnego nadzoru nad autoryzowaniem zmian w programie studiów podyplomowych,</li> <li>– brak określenia efektów kształcenia dla studiów podyplomowych,</li> <li>– brak aktualizacji formularzy do zapisów związanych z realizacją studiów podyplomowych.</li> </ul>

1	2
Struktura organizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak regulaminu organizacyjnego WPiT,</li> <li>– brak regulaminu zwoływania posiedzeń i pracy Rady WPiT,</li> <li>– brak harmonogramu posiedzeń rady WPiT na dany rok akademicki i podania go do publicznej wiadomości,</li> <li>– brak sporządzenia lub aktualizacji kart obowiązków, odpowiedzialności i uprawnień pracowników,</li> <li>– brak zapisów z zebrań katedry.</li> </ul>
System informacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak na stronie internetowej WPiT informacji dotyczących identyfikacji osoby, która wytworzyła informację lub odpowiada za treść wraz z oznaczeniem czasu jej wytworzenia,</li> <li>– brak nadzoru nad aktualnością informacji zamieszczonych na stronie internetowej WPiT.</li> </ul>
Polityka bezpieczeństwa AMG	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak aktualnych upoważnień do przetwarzania danych osobowych oraz wykorzystania systemu informatycznego dla wszystkich pracowników,</li> <li>– brak formalnych powołań do pełnienia funkcji LABI i LASI w katedrze.</li> </ul>
Nadzór nad dokumentacją i zapisami	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak aktualności zapisów w rejestrze pism wychodzących i wchodzących w katedrze,</li> <li>– brak wycofania bądź oznaczenia dokumentów nieaktualnych,</li> <li>– brak autoryzacji dokumentów i ich datowania,</li> <li>– brak numerowania dokumentów zgodnie z instrukcją kancelaryjną.</li> </ul>
Kontrola zarządcza	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak omówienia zagadnień z zakresu kontroli zarządczej na zebraniach katedry.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie uwagi auditorów zostały omówione z kierownikami obszarów audytowanych i wykorzystane do podjęcia działań doskonalących, a ich skuteczność została oceniona i potwierdzona w kolejnych auditach. Nie zostały jedynie podjęte działania związane z opracowaniem regulaminu organizacyjnego WPiT oraz regulaminu zwoływania posiedzeń i pracy Rady WPiT. Z realizacji tych zadań zrezygnowano ze względu na nowelizację Statutu AMG i wycofanie zapisów określających obowiązek opracowania takich regulaminów przez wydziały AMG.

Jednym z obszarów poddawanych auditowi są również działania realizowane przez Wydziałową Komisję ds. Jakości Kształcenia na WPiT związane z oceną jakości kształcenia, oceną skuteczności wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia oraz identyfikowaniem elementów systemu wymagających doskonalenia. W trakcie auditów nie stwierdzono niezgodności, jednakże auditorzy sformułowali spostrzeżenia dotyczące możliwości zwiększenia skuteczności działań realizowanych przez Komisję. Auditorzy zasugerowali, by:

- a) harmonogram prac WKJK obejmował okres całego roku akademickiego;
- b) WKJK poddała analizie zgodność zakładanych efektów kształcenia z efektami kształcenia dla obszarów kształcenia opisanych w Krajowych Ramach Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego nie tylko dla obecnie realizowanych kierunków studiów, ale także nowo uruchamianego kierunku oraz studiów doktoranckich;

- c) harmonogram prac WKJK obejmował analizę dostosowania efektów kształcenia uzyskanych w procesie kształcenia na studiach I i II stopnia oraz studiach podyplomowych do potrzeb rynku pracy;
- d) WKJK objęła analizą wyniki ankiet studenckich oceniających pracę nie tylko nauczycieli akademickich zatrudnionych na WPiT, ale również pracowników będących pracownikami jednostek ogólnouczelnianych AMG lub nauczycieli i ekspertów spoza uczelni;
- e) harmonogram prac WKJK obejmował analizę posiadanej przez WPiT infrastruktury dydaktycznej na podstawie opinii nie tylko nauczycieli akademickich, ale także studentów.

Wszystkie uwagi i spostrzeżenia auditorów wykorzystano do podjęcia działań doskonalących.

Wyniki auditów, a także podjęte w ich wyniku działania doskonalące zostały omówione na zebraniach katedr, a także na posiedzeniach Rady WPiT. W ten sposób audyty są wykorzystywane nie tylko jako narzędzie oceny systemu, ale także jako narzędzie motywowania personelu WPiT do zaangażowania w tworzenie kultury jakości.

## Podsumowanie

Z procesem ciągłego doskonalenia wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia ściśle powiązany jest proces oceny skuteczności tych systemów. Wyniki oceny są bowiem niezbędne do zidentyfikowania potrzeb doskonalenia poszczególnych elementów systemów. Ocenie powinny również podlegać wyniki działań doskonalących podejmowanych przez uczelnie, a wyniki tych ocen powinny być podstawą identyfikowania dalszych potrzeb doskonalenia. Stąd też tak ważny element, jakim jest doskonalenie wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia, wymaga zastosowania skutecznych narzędzi oceny systemu inicjujących działania doskonalące. Takich narzędzi dostarcza uczelniom norma ISO 9001, która zawiera wymagania dotyczące wykorzystania auditów wewnętrznych jako mechanizmu oceny skuteczności wdrożonego systemu, a tym samym jego doskonalenia.

W system zarządzania jakością wdrożony w AMG wpisano zastosowanie auditów wewnętrznych jako narzędzia oceny skuteczności systemu zarządzania jakością i jego integralnego elementu – wewnętrznego systemu zapewnienia jakości kształcenia. Tym samym audit wewnętrzny jest narzędziem doskonalenia polityki jakości uczelni, a także budowy kultury jakości kształcenia. Auditom wewnętrznym w AMG poddawany jest zarówno proces kształcenia, w największym stopniu wpływający na spełnienie potrzeb i oczekiwań studentów oraz innych stron zainteresowanych uczelni oraz procesy wspomagające, jak i proces oceny skuteczności systemu zarządzania jakością, prowadzony przez WKJK. Wszystkie uwagi i spostrzeżenia zawarte w raportach z auditów są wykorzystywane przez kierownictwo obszarów auditowanych do podejmowania działań doskonalących.

Od skuteczności procesu auditów wewnętrznych zależy właściwe zidentyfikowanie potrzeb doskonalenia systemu zarządzania jakością wdrożonego w AMG. Stąd też skuteczność tego procesu, a także jakość pracy auditorów wewnętrznych AMG jest poddawana systematycznej ocenie w celu określenia potrzeb jego doskonalenia.

## Bibliografia

- Brdulak, J. (2016). Ocena jakości kształcenia w Polsce – problemy i rekomendacje. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2 (48), 81–94.
- Chmielecka, E. (2013). Proces boloński i krajowe ramy kwalifikacji dla szkolnictwa wyższego. *Studia BAS*, 3 (35), 107–134.
- Chmielecka, E. (2015). Europejskie Standardy i Wskazówki (ESG) zapewniania jakości jako element Procesu Bolońskiego – ich cele i struktura. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 2 (36), 29–40.
- ESG (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Brussels. Pobrane z: <http://www.enqa.eu/index.php/home/esg/> (10.07.2017).
- Grudowski, P., Lewandowski, K. (2012). Pojęcie jakości kształcenia i uwarunkowania jej kwantyfikacji w uczelniach wyższych. *Zarządzanie i Finanse*, 10 (3/1), 394–403.
- Jedynak, P. (red.) (2004). *Audyt w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Jeż, R. (2013). Proces Boloński a system szkolnictwa wyższego w Polsce. *Studia Ekonomiczne*, 131, 91–99.
- Księga jakości Akademii Morskiej w Gdyni* (2015). Gdynia: Akademia Morska.
- Ławicka, M. (2016). Społeczna odpowiedzialność uczelni wyższej w Polsce. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Handlowej. Zarządzanie*, 3, 207–220. DOI: 10.5604/18998658.1228272.
- Łuczak, J. (red.) (2004). *Jakość usług certyfikacyjnych systemów zarządzania*. Poznań: Oficyna Współczesna.
- MNiSW (2015). *Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015–2030*. Pobrane z: <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-na-lata-2015-2030.html> (10.07.2017).
- Pluta-Olearnik, M. (2015). Usługi kształcenia na poziomie wyższym – modele i czynniki rozwoju. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia*, 1, 127–135.
- PN-EN ISO 9001 (2015). Systemy zarządzania jakością. Wymagania.
- Procedura PS 3 (2014). *Audit wewnętrzny*. Gdynia: Akademia Morska.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 12.07.2007 w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki. Dz.U. 2007, nr 164, poz. 1166.
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 20.09.2016 w sprawie ogólnych kryteriów oceny programowej. Dz.U. 2016, poz. 1529.

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z 26.09.2016 w sprawie warunków prowadzenia studiów. Dz.U. 2016, poz. 1596.

Sułkowski, Ł. (red.) (2015). *Wybrane „dobre praktyki” zarządzania jakością kształcenia w polskich szkołach wyższych*. Warszawa: Polska Komisja Akredytacyjna. Pobrane z: [http://www.pka.edu.pl/wp-content/uploads/2015/08/pAKA\\_3.pdf](http://www.pka.edu.pl/wp-content/uploads/2015/08/pAKA_3.pdf) (20.07.2017).

Ustawa z 27.07.2005 – Prawo o szkolnictwie wyższym. Dz.U. 2005, nr 164, poz. 1365, z późn. zm.

Wosik, D. (2003). Rola i miejsce akredytacji i certyfikacji w ocenie oraz doskonaleniu jakości kształcenia polskim szkolnictwie wyższym. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1 (21), 86–97.

Wójcicka, M. (red.) (2001). *Jakość kształcenia w szkolnictwie wyższym. Słownik tematyczny*. Warszawa: Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego Uniwersytetu Warszawskiego.

## **INTERNAL AUDIT AS A TOOL FOR IMPROVING THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTED IN FACULTY OF ENTREPRENEURSHIP AND QUALITY SCIENCE IN THE GDYNIA MARITIME UNIVERSITY**

**Keywords:** quality of higher education, internal audit, quality management system, ISO 9001

**Summary.** One of the sources of the competitive advantage of domestic educational systems is the quality of the education and therefore, one of the basic obligations imposed on Polish educational facilities by the provisions of law concerning higher education is the implementation of the effective internal education quality assurance system. The component of such a system must be the implemented processes for monitoring, measuring and assessing the effectiveness of the system, by the means of adequate tools which enable to identify the needs to improve the system and to take improving actions. One of such tools, applied in quality management systems in accordance with ISO 9001, is an internal audit. The aim of the article is to present the internal audit as a tool for improving the quality management system implemented in Gdynia Maritime University, as well as to discuss the results of the internal audits conducted at the Faculty of Entrepreneurship and Quality Science in years 2008–2016.

*Translated by Agata Szkiel*

Cytowanie

Szkiel, A. (2018). Audit wewnętrzny jako narzędzie doskonalenia systemu zarządzania jakością na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Akademii Morskiej w Gdyni. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 1 (130), 203–215. DOI: 10.18276/EPU.2018.130-20.