

Федеральное агентство по образованию

---

Санкт-Петербургский государственный электротехнический  
университет «ЛЭТИ»

---

**Методические рекомендации по внедрению  
типовой модели системы качества  
образовательного учреждения**

Санкт-Петербург  
Издательство СПбГЭТУ «ЛЭТИ»  
2006

Методические рекомендации по внедрению типовой модели системы качества образовательного учреждения. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ, 2006. 408 с.

Настоящие методические материалы подготовлены в рамках Федеральной целевой программы развития образования на 2006 г. по государственному контракту от 19.08.2006 № П–178 по проекту «Апробация, доработка и внедрение в образовательных учреждениях ВПО типовой модели системы качества образовательного учреждения».

Руководитель проекта — С. А. Степанов, к. т. н., доцент, декан факультета экономики и менеджмента, заведующий кафедрой менеджмента и систем качества Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ».

*Авторский коллектив:*

Азарьева В. В., Круглов В. И., Пузанков Д. В., Соболев В. С.,  
Соловьев В. П., Степанов И. В., Степанов С. А., Яценко В. В.

# Оглавление

Список сокращений .....	7
Введение .....	8
1. Базовые документы для построения системы качества образовательного учреждения .....	11
1.1. Гарантии качества образования в контексте Болонского процесса ...	11
1.2. Стандарты и директивы Европейской ассоциации гарантии качества в высшем образовании (ENQA) .....	14
2. Особенности терминологии в области управления качеством образования .....	19
3. Расширенный порядок разработки и внедрения СК ОУ .....	22
4. Система качества образовательного учреждения .....	30
4.1. Структура типовой модели СК ОУ .....	30
4.1.1. Обобщенная модель СК ОУ .....	30
4.1.2. Деятельность и процессы в системе качества ОУ .....	32
4.1.3. Менеджмент процессов в системе качества ОУ .....	38
4.2. Документация СК ОУ .....	38
4.2.1. Структура и назначение документации, используемой в СК ОУ ...	38
4.2.2. Руководство по качеству и документирование процессов и деятельности в рамках СК ОУ .....	43
4.2.2.1. Руководство по качеству ОУ .....	43
4.2.2.2. Документирование процессов и деятельности СК ОУ .....	48
4.2.2.3. Разработка документированных процедур, требования к содержанию и оформлению .....	56
4.2.3. Управление документацией .....	59
4.2.3.1. Общие требования к управлению документацией .....	59
4.2.3.2. Дополнительные требования, регламентируемые «Стандартами и директивами ENQA» .....	60
4.2.4. Управление записями .....	61
5. Деятельность руководства .....	62
5.1. Ответственность руководства .....	62
5.2. Ориентация на потребителя .....	63
5.3. Миссия, видение, политика и цели в области качества .....	64
5.4. Планирование .....	66
5.4.1. Цели в области качества .....	66
5.4.2. Планирование системы качества образовательного учреждения ..	67
5.5. Ответственность, полномочия и обмен информацией .....	68
5.5.1. Распределение ответственности и полномочий в СК ОУ .....	68

5.5.2. Организационная структура СК ОУ и представитель руководства по качеству .....	70
5.5.3. Внутреннее информирование .....	76
5.6. Анализ СК руководством ОУ .....	76
5.6.1. Отчет уполномоченного по качеству .....	76
5.6.2. Деятельность руководства по анализу системы качества ОУ .....	77
6. Менеджмент основных процессов системы качества .....	78
6.1. Процессы, связанные с потребителями ОУ .....	78
6.1.1. Процесс 2.1 «Маркетинг» .....	78
6.1.2. Управление образовательными программами и квалификациями ..	79
6.1.2.1. Процесс 2.2 «Проектирование и разработка образовательных программ» .....	79
6.1.2.2. Разработка и утверждение образовательных программ .....	79
6.1.2.3. Регулярные проверки и модификация образовательных программ .....	80
6.1.2.4. Гарантии качества образовательных программ .....	80
6.1.2.5. Процесс 2.7 «Проектирование программ дополнительного образования» .....	80
6.2. Процессы создания ценности для потребителей ОУ .....	81
6.2.1. Процесс 2.3 «Довузовская подготовка» .....	81
6.2.2. Процесс 2.4 «Прием студентов» .....	81
6.2.3. Процесс 2.5 «Реализация основных образовательных программ» ..	81
6.2.4. Процесс 2.8 «Реализация программ дополнительного образования» .....	81
6.2.5. Процесс 2.9 «Подготовка кадров высшей квалификации» .....	81
6.2.6. Процесс 2.6 «Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми» .....	81
6.2.7. Процесс 2.10 «Научные исследования и разработки» .....	82
6.2.8. Процесс 2.11 «Инновационная деятельность» .....	82
6.2.9. Процесс 2.12 «Международная деятельность» .....	82
7. Менеджмент ресурсов и обеспечивающие процессы .....	82
7.1. Процесс 3.1 «Управление персоналом» .....	82
7.1.1. Общие положения .....	82
7.1.2. Компетентность, осведомленность и подготовка .....	83
7.1.3. Обучение сотрудников ОУ в области менеджмента качества .....	84
7.2. Процесс 3.2 «Управление образовательной средой» .....	89
7.2.1. Общие положения .....	89
7.2.2. Ресурсы обучения и поддержка студентов .....	89
7.3. Процесс 3.3 «Редакционно-издательская деятельность» .....	90
7.4. Процесс 3.4 «Библиотечное и информационное обслуживание» ....	90

7.5. Процесс 3.5 «Управление информационной средой» .....	90
7.6. Процесс 3.9 «Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ» .....	91
7.7. Процесс 3.6 «Управление закупками» .....	91
7.8. Процесс 3.7 «Управление инфраструктурой» .....	91
7.9. Процесс 3.8 «Управление производственной средой» .....	91
7.10. Процесс 3.9 «Обеспечение безопасности жизнедеятельности» .....	91
8. Деятельность ОУ по измерению, анализу и улучшению .....	92
8.1. Мониторинг, измерение и анализ .....	92
8.1.1. Общие принципы системы измерений, мониторинга, анализа и улучшения процессов ОУ .....	92
8.1.2. Измерение и анализ удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон ОУ .....	94
8.1.3. Внутренние проверки (аудиты) системы качества ОУ .....	95
8.1.4. Измерение и анализ характеристик процессов системы ОУ .....	105
8.1.5. Измерение и анализ характеристик образовательных услуг .....	105
8.1.6. Самообследование и самооценка в сравнении с другими ОУ ....	106
8.1.6.1. Общие положения .....	106
8.1.6.2. Модель совершенствования деятельности вуза (ссуза) в области менеджмента качества .....	108
8.1.6.2.1. Критерии группы «Возможности» .....	111
8.1.6.2.2. Критерии группы «Результаты» .....	113
8.1.6.2.3. Квалиметрические шкалы «уровней совершенства» .....	114
8.1.6.2.4. Методика самооценки вуза (ссуза) на основе модели совершен- ствования деятельности .....	115
8.2. Информационная поддержка СК ОУ .....	122
8.3. Управление несоответствиями .....	127
8.4. Улучшения .....	128
8.4.1. Планируемые улучшения СК ОУ .....	128
8.4.2. Корректирующие и предупреждающие действия .....	128
9. Информирование общества .....	128
Список использованных источников .....	129
Приложение А. «Методическая инструкция системы качества «Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним» .....	131
Приложение Б. Положение о кафедре физики Московского государственного института стали и сплавов (технологического университета) .....	149
Приложение В. Форма информационной карты процесса .....	171

Приложение Г. Информационная карта процесса «Реализация основных образовательных программ» .....	179
Приложение Д. Информационная карта процесса «Подготовка кадров высшей квалификации» .....	191
Приложение Е. Типовая форма ДП .....	201
Приложение Е1. ДП «Управление документацией» .....	209
Приложение Е2. ДП «Управление записями» .....	225
Приложение Е3. ДП «Внутренние аудиты (проверки)» .....	235
Приложение Е4. ДП «Управление несоответствующей продукцией» .....	255
Приложение Е5. ДП «Корректирующие и предупреждающие действия» .....	267
Приложение Ж. Миссия Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» .....	279
Приложение З. Миссия Томского политехнического университета .....	283
Приложение И. Проект приказа по университету об утверждении политики в области качества .....	287
Приложение К. Политика в области качества Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» .....	291
Приложение Л. Проект приказа ректора (директора ОУ) о создании службы качества .....	297
Приложение М. Примерное положение о службе качества ОУ .....	301
Приложение Н. Примерная программа курса «Управление качеством в образовании». Для специалистов-разработчиков и внутренних аудиторов СК ОУ .....	309
Приложение О. Измеряемые показатели и характеристики качества процессов ОУ и результатов его деятельности, включая показатели аттестационной экспертизы и государственной аккредитации, в привязке к выделенным основным рабочим процессам ОУ .....	325
Приложение П. Квалиметрические шкалы «Уровней совершенства» составляющих модели совершенствования деятельности ОУ .....	337
Приложение Р. Методика расчета значений «Уровней совершенства» критериев модели .....	401

## **Список сокращений**

- ОУ – образовательное учреждение.
- ОД – образовательная деятельность.
- Минобрнауки – Министерство образования и науки Российской Федерации.
- Рособразование – Федеральное агентство по образованию РФ.
- Рособрнадзор – Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки.
- СК ОУ – система качества образовательного учреждения
- ENQA – European Network for Quality Assurance in Higher Education (англ.) – Европейская сеть гарантии качества в высшем образовании.
- TQM – всеобщий менеджмент качества.
- ВПО – высшее профессиональное образование.
- ГОС – государственный образовательный стандарт.
- ООП – основная образовательная программа.
- ISO – Международная организация по стандартизации (International Standardization Organization).
- EFQM – Европейский фонд менеджмента качества.
- РК – руководство по качеству.
- ДП – документированная процедура.

## Введение

В соответствии с Концепцией модернизации российского образования на период до 2010 года главная задача российской образовательной политики — **обеспечение высокого качества образования** на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства (приложение к приказу Минобрнауки России от 11.02.2002 № 393).

Актуальность проблем обеспечения качества образования в России в настоящее время определяется рядом аспектов, основными из которых являются:

- реальное снижение качества подготовки специалистов в российских вузах и ссузах в 80-х–90-х годах XX века, обусловленное рядом известных объективных причин;
- переход к комплексной оценке деятельности образовательных учреждений (ОУ) на базе утвержденного перечня показателей аккредитации, включающего, в частности, и показатель наличия внутривузовских систем обеспечения качества образования, а также систем управления и контроля качества для ссузов;
- усиление конкуренции между ОУ на рынке образовательных услуг и рынке трудовых ресурсов, включая госзаказ на подготовку специалистов;
- вступление России в общее европейское образовательное пространство (Болонский процесс), которое требует унификации процессов и гарантий качества предоставляемых образовательных услуг;
- регулярное проведение с 2001 г. конкурса Рособнадзора и Рособразования «Системы обеспечения качества подготовки специалистов» и других региональных конкурсов по качеству. При рассмотрении понятия «качество образования» следует учитывать ряд моментов. Под «качеством» в обобщенном смысле понимается степень соответствия присущих объекту (продукции или услуге) характеристик установленным требованиям. Особенностью образования является более сложная структура потребления. В качестве потребителей результатов образовательного процесса выступают как сами студенты, так и их семьи, предприятия-работодатели, и, наконец, общество и государство в целом, которые будут эффективно (или неэффективно) использовать потенциал выпускников ОУ. В связи с этим качество образования можно определить как сбалансированное соответствие совокупности свойств и характеристик образовательного процесса, его результатов, и всей системы образования в целом установленным потребностям, целям, требованиям и нормам (стандартам) которые оп-



ределяются отдельными гражданами, предприятиями и организациями, обществом и государством в целом.

Качество образования имеет определяющее значение для успешного развития любой страны, в особенности России, в наступившем веке. Революционное изменение технологий, опирающихся на высочайший уровень интеллектуальных ресурсов и связанная с этим геополитическая конкуренция ведущих стран мира за такие ресурсы, становится важнейшим фактором, определяющим не только экономику, но и политику нового века. Безусловно, такая глобальная проблема не может решаться на уровне отдельно взятого ОУ, она требует целенаправленных и скоординированных усилий государства, общества и каждого ОУ.

Государственный контроль и надзор за качеством высшего профессионального и среднего специального образования направлен на обеспечение единой государственной политики в области образования, повышение качества подготовки специалистов, рациональное использование средств федерального бюджета, выделяемых на финансирование системы образования. Государственный контроль и надзор за качеством образования осуществляется государственными органами управления образованием в соответствии с их компетенцией, предусмотренной Законом Российской Федерации «Об образовании», Федеральным законом «О высшем и послевузовском образовании», постановлениями Правительства, регламентирующими деятельность Минобрнауки, Федерального агентства по образованию РФ и Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ. Однако внешней оценки качества образования, как показывает мировой опыт, в настоящее время оказывается не достаточно. Требуются внутренние механизмы гарантии качества образования, обеспечиваемые самими ОУ.

В настоящее время в системе образования осуществлен переход к комплексной оценке деятельности вузов и ссузов на базе утвержденного перечня показателей аккредитации, включающего, в частности, и показатель 1.2.3 эффективности внутривузовской системы обеспечения качества образования (приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки РФ № 1938 от 30.09.2005 г.) или систем управления и контроля качества для ссузов.

По существу оценка этого показателя должна базироваться на анализе наличия и эффективности системы обеспечения качества или системы гарантий качества в вузе (ссузе), что напрямую обязывает образовательные учреждения приступить к созданию таких систем, которые в дальнейшем будем называть системами качества (СК) образовательного учреждения (ОУ). Необходимо отметить, что критерии наличия и эффективности СК ОУ разработанные в рамках настоящего проекта изложены

в методике оценки системы качества ОУ экспертами-аудиторами при проведении аттестации и государственной аккредитации.

Основные мировые тенденции в сфере обеспечения качества образования сводятся к следующему:

1. Разработка единых критериев и стандартов гарантии качества образования европейских стран в рамках Болонского процесса [1–2].
2. Создание, развитие и гармонизация национальных систем аккредитации образовательных программ европейских стран.
3. Разработка и внедрение СК ОУ на базе различных моделей системы качества, включая требования и рекомендации международных стандартов серии ISO 9000:2000, модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и другие национальные модели управления качеством в образовании.
4. Построение систем управления качеством образовательного процесса на принципах менеджмента качества, но без непосредственной привязки к каким-либо моделям.
5. Перенос центра тяжести с процедур внешнего контроля качества образовательного процесса и его результатов на базе национальных систем аттестации и аккредитации в сторону внутренней самооценки ОУ на основе тех или иных моделей. Это обеспечивает перенос ответственности за качество и оценку качества туда, где она должна быть — в ОУ, и приводит к существенной экономии материальных и временных ресурсов, выделяемых на проведение внешней экспертизы.

Целью настоящих методических рекомендаций является помочь вузам (ссузам) в разработке и внедрении на базе типовой модели СК ОУ, наиболее приемлемой для каждого конкретного ОУ. При этом необходимо сохранить принцип варибельности СК ОУ, при соблюдении основных требований стандартов и директив гарантии качества образования европейских стран [3] в рамках Болонского процесса и использовании большого положительного опыта, накопленного в управлении качеством образования на базе известных моделей систем качества. В связи с этим в основу настоящих методических рекомендаций положены принципы построения СК ОУ, базирующиеся на следующих документах и моделях систем качества в образовании:

1. «Стандарты и директивы для гарантии качества высшего образования в европейском регионе» [3], разработанные Европейской сетью (ассоциацией) гарантии качества (ENQA) в сфере высшего образования.
2. Стандарты по менеджменту качества серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) [4–6].

3. Модель конкурса Рособнадзора и Рособразования «Системы обеспечения качества подготовки специалистов».
4. Модель самооценки и совершенствования деятельности вуза (ссуза) в области менеджмента качества, гармонизированная с моделью Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) [7].

Принципы, на которых построены упомянутых выше документы и модели имеют большую степень совпадения, взаимно дополняют друг друга и отличаются только полнотой и глубиной охвата всех рабочих процессов ОУ и степенью перекрытия системы качества с общей системой менеджмента организации.

## **1. Базовые документы для построения системы качества образовательного учреждения**

### **1.1. Гарантии качества образования в контексте Болонского процесса**

Болонский процесс [1] является естественным развитием тенденций интеграции европейского и мирового образования. Он предполагает создание интегрированной общеевропейской системы высшего образования, основанной на единых принципах организации и стандартах качества высшего образования. При этом понятие качества образования охватывает преподавание и научно-исследовательскую работу, руководство и управление ОУ, способность удовлетворять потребности студентов и предоставление вузами других услуг обществу.

Берлинская декларация [2], принятая 19 сентября 2003 года министрами образования стран-участниц Болонского процесса, отмечает, что: «качество высшего образования является краеугольным камнем в создании общеевропейского пространства высшего образования. Министры берут на себя обязательство поддерживать дальнейшее развитие систем гарантии качества образования на уровне вуза, национальном и европейском уровне. Министры подчеркивают необходимость создания общих критериев и методик оценки качества».

В Берлинской декларации определено, что национальные системы гарантии качества образования должны обеспечивать:

- определение ответственности организаций и институтов, участвующих в образовательном процессе;
- оценку программ вузов, в том числе внутреннюю оценку, внешние отзывы, оценку со стороны студентов и опубликованные данные по этому вопросу;
- систему аккредитации, сертификации и подобных процедур;
- свидетельства международного участия в оценке и международного сотрудничества. При этом отмечается, что в соответствии с принци-

пами университетской автономии, ответственность за обеспечение качества высшего образования в первую очередь возлагается на сами учебные заведения, и таким образом, создается база для реальной ответственности академической системы в рамках каждого государства.

Для координации разработки европейских стандартов качества и решения проблем сертификации и аккредитации образовательных программ и образовательных учреждений была создана Европейская сеть (Ассоциация) организаций гарантии качества (ENQA) в сфере высшего образования. В соответствии с решением Берлинской декларации [2] ENQA работала «Стандарты и директивы для гарантии качества высшего образования в европейском регионе» (далее — «Стандарты и директивы ENQA») [3]. Этот документ является основой для построения систем внутренней и внешней оценки и гарантии качества образования и аккредитации европейских агентств по оценке качества образования.

В основу документа «Стандарты и директивы ENQA» положены следующие **основные принципы внешней и внутренней гарантии качества высшего образования** на территории Европы:

- заинтересованность студентов, сотрудников и общества в целом в хорошем качестве высшего образования;
- важность организационной автономности, с осознанием, что независимость подразумевает большую ответственность;
- поставщики высшего образования несут основную ответственность за гарантию его качества;
- интересы общества, касающиеся качества и стандартов высшего образования, должны быть защищены;
- качество академических программ для студентов и остальных бенефициариев должно улучшаться и развиваться;
- должны существовать действенные и эффективные организационные структуры, предоставляющие и поддерживающие академические программы;
- очень важна прозрачность в использовании внешней экспертизы процессов гарантии качества;
- необходимость соответствия внешней оценки качества своим целям. Для достижения этих целей внешняя оценка качества должна накладывать только соответствующую и необходимую нагрузку (не более того) на образовательные заведения;
- должно поощряться развитие культуры качества в вузах;
- должны разрабатываться процессы, с помощью которых вузы смогли бы продемонстрировать свою отчетность, включая отчетность за общественные и частные материальные инвестиции;

- гарантия качества с целью отчетности полностью равна по значимости гарантии качества с целью совершенствования учебного процесса;
- учебные заведения должны демонстрировать свое качество как внутри страны, так и на международной арене;
- используемые процессы гарантии качества не должны подавлять многообразие и новаторство. На основе перечисленных принципов в «Стандартах и директивах ENQA» были сформулированы стандарты и директивы по внутренней и внешней оценке (гарантии) качества в вузах, **которые могут и должны быть положены в основу построения СК ОУ** наряду с другими современными подходами и принципами современного менеджмента качества, регламентируемыми, в частности стандартами серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) [4–6].

В следующем подразделе 1.2 рассмотрены стандарты и директивы ENQA для гарантии качества образования. В Бергенской декларации [8] от 20 мая 2005 года отмечается, что «высшим учебным заведениям стран-участниц Болонского процесса необходимо продолжить усилия по повышению качества своей деятельности посредством систематического представления своих внутренних механизмов гарантии качества и непосредственной корреляции внутренних схем с внешней системой гарантии качества».

Бергенская декларация констатировала также, что страны участники Болонского процесса принимают «Стандарты и директивы для гарантии качества высшего образования в европейском регионе», предложенные ENQA.

Для введения предложенной ENQA модели качества предполагается использовать оценку агентств гарантии качества образования на национальной основе. При этом подразумевается уважение принимаемых всеми руководящих принципов и критериев. Предполагается составить единый европейский регистр агентств гарантии качества образования.

Таким образом, в качестве базовых документов построения типовой модели СК ОУ принимаются следующие документы:

- акты Российской Федерации, отражающие требования к лицензированию, аттестации и аккредитации ОУ, рекомендации Министерства образования и науки Российской Федерации относительно построения, внедрения и оценки типовой модели СК ОУ [12] и др.;
- «Стандарты и директивы ENQA» [3];
- стандарты серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) [4–6] и др.

## **1.2. Стандарты и директивы Европейской ассоциации гарантии качества в высшем образовании (ENQA)**

Система требований к качеству образования формулируется на уровне национальной системы качества образования и регламентируется требованиями государственных образовательных стандартов (ГОС), а также требованиями по лицензированию, аттестации и аккредитации ОУ. Формальное представление требований национальной системы качества образования выражается в виде показателей государственной аккредитации.

Вступление России в Болонский процесс налагает определенные требования как на национальную систему гарантии качества образования, так и на механизмы внутренних гарантий качества ОУ, реализуемых посредством СК ОУ. Эти требования в настоящий момент определяются «Стандартами и директивами ENQA» [3] и могут рассматриваться, как базовые требования к СК ОУ.

Европейские стандарты и директивы по внутренней гарантии качества, т. е. фактически — требования к внутренней СК ОУ сводятся к следующему:

### **1.1. Политика и процедуры оценки качества**

#### **Стандарт:**

Учебные заведения должны иметь политику и соответствующие процедуры гарантии качества и стандарты своих образовательных программ и сертификатов. В своей работе они также должны полностью посвящать себя развитию культуры признания важности качества и его гарантий. Для достижения этого учебные заведения должны разрабатывать и применять стратегию постоянного улучшения качества. Стратегия, политика и процедуры должны обладать официальным статусом и должны находиться в свободном доступе. Они также должны отводить роль студентам и другим заинтересованным сторонам.

#### **Директивы:**

Официальные процедуры и политика должны образовывать систему, в которой вузы разрабатывают и отслеживают эффективность своей системы гарантии качества. Они также помогают формировать общественную уверенность в независимости организаций. Политика должна содержать заявление о намерениях и основные средства, с помощью которых данные намерения осуществляются. Руководство по процедурам должно предоставлять детализированную информацию о методах, с помощью которых осуществляется политика, и служить справочным материалом для лиц, интересующихся практическим аспектом применения процедур.

Изложение политики должно отражать:

- отношение между обучением и исследовательской работой в учебном заведении;
- стратегию учебного заведения по отношению к качеству и стандартам;
- организацию системы гарантии качества;
- обязанности департаментов, школ, факультетов и других организационных подразделений и частных лиц по отношению к гарантии качества;
- вовлечение студентов в процесс гарантии качества;
- методы, с помощью которых политика применяется, контролируется и проверяется. Реализация требований ENQA полностью зависит от понимания учебными заведениями (на всех их уровнях) того, что:
- их программы имеют ясные и эксплицитные ожидаемые результаты;
- их работники готовы и могут осуществлять учебный процесс, что поможет студентам достичь этих результатов;
- предусмотрено полное, своевременное моральное и материальное поощрение тех работников, которые демонстрируют мастерство, компетентность и преданность делу. Все учебные заведения должны стремиться к улучшению и совершенствованию уровня образования, предлагаемого студентам.

## **1.2. Утверждение, мониторинг и периодические проверки программ и квалификаций**

### **Стандарт:**

Учебные заведения должны иметь официальные механизмы утверждения, периодических проверок и мониторинга своих программ и сертификатов.

### **Директивы:**

Доверие студентов и других заинтересованных сторон высшему образованию легче установить и поддерживать с помощью обеспечения качества, которое гарантирует, что программы хорошо составлены и регулярно проверяются и являются релевантными и востребованными.

Гарантия качества программ и сертификатов должна включать:

- разработку и публикацию ожидаемых результатов обучения;
- постоянное внимание учебному плану, составлению и содержанию программ;
- специфические требования различных видов обучения (дневное отделение, заочное отделение, дистанционное обучение, Интернет-обучение) и типов высшего образования (академическое, профессиональное);
- доступность ресурсов обучения;
- официальные процедуры по утверждению программ вышестоящими организациями;

- наблюдение за прогрессом и достижениями студентов;
- регулярные проверки программ (включая проверку специалистами извне);
- постоянное взаимодействие с работодателями, представителями рынка труда и другими соответствующими организациями;
- участие студентов в процедурах гарантии качества.

### **1.3. Оценка студентов**

#### **Стандарт:**

Студенты должны оцениваться с помощью опубликованных критериев, положений и процедур, применяемых согласованно.

#### **Директивы:**

Оценка студентов является одним из наиболее важных элементов в высшем образовании. Результаты оценки оказывают большое влияние на будущую карьеру студентов. Таким образом, важно чтобы оценочный процесс всегда производился профессионально, с учетом существующих обширных знаний в области тестирования и проведения экзаменов. Оценка также предоставляет важную для учебных заведений информацию об эффективности поддержки обучения.

Процедуры оценки студентов должны:

- быть составленными в соответствии с предполагаемыми результатами обучения и другими целями программ;
- соответствовать своему назначению (диагностическому, воспитательному, текущему или итоговому);
- руководствоваться четкими опубликованными критериями;
- проводиться людьми, понимающими влияние оценки на студентов в процессе приобретения знаний и умений, относящихся к их будущей квалификации;
- по возможности, не полагаться на суждение одного проверяющего;
- принимать во внимание возможные последствия экзаменационных требований;
- иметь ясные правила, касающиеся отсутствия студента, его болезни и других уважительных причин;
- гарантировать надежность оценочного процесса, в соответствии с установленными процедурами учебного заведения;
- проверяться в административном порядке, что гарантирует точность всей процедуры.

### **1.4. Гарантия качества преподавательского состава**

#### **Стандарт:**

Учебные заведения должны разработать методы для определения достаточной компетенции и квалификации работников, вовлеченных в учеб-



ный процесс. Данные методы должны быть доступны для внешней проверки, и быть упомянуты в отчетах.

#### **Директивы:**

Преподаватели являются главным ресурсом учебного процесса, доступного большинству студентов. Очень важно, чтобы преподаватели обладали полным знанием и пониманием преподаваемого предмета, имели необходимые умения и опыт для эффективной передачи знаний студентам в рамках учебного контекста, и имели обратную связь с обучаемыми. Учебные заведения должны гарантировать, что пополнение штата сотрудников и процедуры назначения включают способы гарантирования, что новые сотрудники обладают хотя бы минимально достаточным уровнем компетенции. Преподавательскому составу должны предоставляться возможности повышать профессиональную квалификацию, и должны поощрять самосовершенствование. Учебные заведения должны предоставлять преподавателям с недостаточным уровнем компетенции возможности развивать умения до приемлемого уровня и обладать средствами лишения таких преподавателей права на преподавание, если преподаватель продолжает демонстрировать свою недостаточную компетенцию.

### **1.5. Ресурсы обучения и поддержка студентов**

#### **Стандарт:**

Учебные заведения должны гарантировать, что ресурсы, доступные для обучения, являются адекватными и уместными для каждой предлагаемой программы.

#### **Директивы:**

Кроме доступа к преподавательскому составу, студентам необходимо иметь также доступ к другим ресурсам процесса обучения. Ресурсы могут быть как физическими (такие как библиотеки или компьютеры), так и человеческими (наставники, советники и другие консультанты). Ресурсы обучения и другие механизмы поддержки должны находиться в свободном доступе, быть смоделированными в соответствии с нуждами студентов; студенты должны иметь возможность высказывать свое мнение о предоставляемых услугах. Учебные заведения должны вести постоянное наблюдение за эффективностью дополнительных услуг, проводить проверки и улучшать их.

### **1.6. Информационные системы**

#### **Стандарт:**

Учебные заведения должны гарантировать сбор, анализ и использование информации, необходимой для эффективного управления программами обучения и другой деятельностью.

### **Директивы:**

Самообследование или самооценка учебных заведений — это отправная точка для эффективной гарантии качества. Очень важно, чтобы учебные заведения обладали средствами сбора и анализа информации о собственной деятельности. При отсутствии данных средств учебные заведения не будут знать, что в их системе работает хорошо, а что требует внимания, также не будут известны результаты нововведений.

Информационные системы, относящиеся к качеству, в некоторой мере зависят от местных условий, но они, по крайней мере, должны охватывать:

- прогресс студентов и уровень успеваемости;
- спрос на выпускников на рынке труда;
- удовлетворенность студентов учебными программами;
- эффективность преподавания;
- состав студентов и его анализ;
- доступные обучающие ресурсы и их стоимость;
- главные показатели деятельности данного учебного заведения.

Также очень важно сравнение учебных заведений с другими аналогичными организациями ENQA и за ее пределами. Это позволяет заведениям углубить уровень самопознания и найти различные методы саморазвития.

## **1.7. Общественная информация**

### **Стандарт:**

Учебные заведения должны регулярно публиковать свежую, беспристрастную и объективную информацию (количественную и качественную), о предлагаемых ими программах и сертификатах.

### **Директивы:**

В осуществлении своей общественной роли, учебные заведения несут ответственность за предоставление информации о предлагаемых программах, об ожидаемых результатах этих программ, квалификациях, которые они присваивают, используемых обучающих и оценочных процедурах и об образовательных возможностях, доступных студентам. Публикуемая информация также может содержать описание достижений выпускников и характеристику обучающихся на данный момент студентов. Данная информация должна быть точной, беспристрастной, объективной и доступной. Данная информация не должна использоваться только в качестве маркетинговой акции. Учебное заведение должно проверить, что информация соответствует ожидаемому результату в отношении беспристрастности и объективности.

## 2. Особенности терминологии в области управления качеством образования

При рассмотрении такой относительно новой области, как качество образования очень важно четко определить используемую терминологию. В рамках выполнения настоящего проекта был разработан «Краткий терминологический словарь в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования» [12].

Краткий терминологический словарь [12] содержит основные термины и их определения в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования, а также перечень основных международных организаций и документов в области качества образования со ссылками на соответствующие информационные ресурсы Интернет.

При составлении словаря сделана попытка адаптации современной терминологии менеджмента качества применительно к проблемам качества в образовании с учетом терминологии, используемой в национальной системе управления качеством образования и Болонском процессе. В основу словаря положен ряд важнейших терминов, основным из которых является «**Гарантии качества в образовании**», который фактически является аналогом термина «**Менеджмент качества**» (в соответствии со стандартами серии ISO 9000:2000) [4–6].

Введение этого термина было обусловлено требованиями документа «Стандарты и директивы ENQA» [3]. Согласно упомянутому документу **гарантии качества в образовании** могут рассматриваться как все виды скоординированной деятельности по руководству и управлению ОУ применительно к качеству, что, в свою очередь, позволяет провести декомпозицию этой деятельности:

- на **планирование качества**, т. е. деятельность, направленную на формирование стратегии, политики и связанных с ними целей и требований по качеству образования;
- **управление качеством**, т. е. методы и виды деятельности ОУ оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству образования;
- **обеспечение качества**, т. е. методы и виды деятельности ОУ, направленные на создание уверенности в том, что требования к качеству образования будут выполнены;
- **улучшение качества**, т. е. все виды деятельности ОУ, направленные на улучшение способности выполнить требования к качеству образования, при этом требования могут относиться к любым аспектам, таким как результативность, эффективность, прослеживаемость и др.

- **оценку качества**, т. е. доказательства того, что заданные требования к качеству образования были выполнены. Оценка осуществляется самим ОУ (самооценка) или другими заинтересованными сторонами.

К последнему виду деятельности относится деятельность самого ОУ, заинтересованных сторон или третьей стороны по самооценке или оценке СК ОУ, лицензированию, аттестации и аккредитации, а также проведение внутренних и внешних аудитов.

На рис. 2.1 представлена структура «Гарантии качества в образовании», как совокупности упомянутых выше направлений деятельности ОУ.

При работе над терминологией достаточно важно установить логические связи между основными понятиями, которые основываются на иерархических отношениях между признаками видов, таким образом, чтобы наиболее экономное описание понятия образовывалось путем наименования его видов и описания признаков, отличающих его от стоящих выше или соподчиненных понятий. Такие связи между понятиями удобно представлять графически.

Существуют три основных вида связей между понятиями: родовидовые, партитивные и ассоциативные.



Рис. 2.1. Структура понятия «Гарантии качества в образовании»

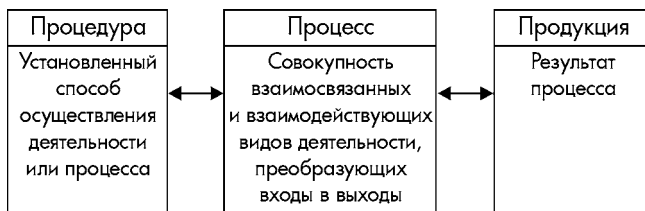


Рис. 2.2. Графическое представление ассоциативной связи



Рис. 2.3. Логические связи между основными понятиями в области качества образования

При *родовидовой связи* субординатные понятия в рамках иерархии наследуют признаки суперординатного понятия и содержат описания тех признаков, которые отличают их от суперординатных (вышестоящих) и координатных (соподчиненных) понятий, например связь понятий «весна», «лето», «осень» и «зима» с понятием «время года».

При партитивной связи субординатные понятия в рамках одной иерархической системы являются частью суперординатного понятия, например понятия «*весна*», «*лето*», «*осень*» и «*зима*» могут быть определены как части «*года*». Партитивные отношения изображаются в виде грабель, при этом единичные части изображаются одной чертой, а множественные — двумя.

Ассоциативные связи не столь экономичны, как родовидовые и партитивные связи, однако они помогают определить природу взаимоотношений между двумя понятиями в рамках системы понятий, например причина и следствие, действие и место, действие и результат, инструмент и функция, материал и продукция.

Ассоциативные связи изображаются одной чертой с двунаправленными стрелками (рис. 2.2).

На рис. 2.3 представлены логические связи между основными понятиями, положенными в основу упомянутого краткого терминологического словаря [11].

### **3. Расширенный порядок разработки и внедрения СК ОУ**

В табл. 3.1 приведены основные этапы и мероприятия по разработке и внедрению СК ОУ, результаты, получаемые при реализации каждого мероприятия.

Приведенный перечень этапов и мероприятий по созданию и внедрению типовой модели системы качества ОУ не является единственно возможным. Он является лишь основой для построения собственного плана по созданию и внедрению СК ОУ с учетом имеющегося состояния СК конкретного ОУ, выделяемых ресурсов и имеющегося потенциала для этой работы.

Отдельные этапы и мероприятия могут (и должны) проходить параллельно, хотя в табл. 3.1 они перечислены последовательно. Каждое ОУ, в зависимости от уровня развития своей СК, может изменить план разработки и внедрения СК ОУ теми мероприятиями, которые реально выполнить в отведенные для проекта сроки. Тем не менее, в плане создания и внедрения СК должны быть отражены все мероприятия по полному внедрению СК ОУ (выполненные мероприятия могут быть отмечены «выполнено» с указанием срока выполнения).

В последующих разделах приведены комментарии и методические рекомендации по реализации отдельных этапов разработки и внедрения типовой модели СК ОУ.

Таблица 3.1

Порядок разработки и внедрения СК ОУ в соответствии с типовой моделью

Наименование этапов и мероприятий по разработке, внедрению СК ОУ		Получаемые результаты
№ п/п	Этапы и мероприятия	
1	2	3
1	<b>Реализация требований к ответственности руководства ОУ относительно СК</b>	
1.1	Принятие решения высшим руководством ОУ о создании и внедрении СК ОУ	Решение совета ОУ, приказ ректора
1.2	Проведение начальной самооценки ОУ	Отчет по результатам самооценки
1.3	Разработка плана создания и внедрения СК ОУ	План создания и внедрения СК ОУ
1.4	Назначение высшим руководством ОУ его представителя по качеству (проректор по качеству или один из проректоров)	Приказ ректора о назначении представителя по качеству
1.5	Формирование организационной структуры СК ОУ, распределение обязанностей и полномочий в рамках СК ОУ	Организационная структура СК ОУ, матрица ответственности и полномочий
1.6	Проведение SWOT-анализа ОУ	Результаты SWOT-анализа, выводы
1.7	Разработка миссии и видения, формулировка основных ценностей	Миссия, видение, основные ценности
1.8	Разработка и документальное оформление заявления о политике и целях в области качества	Приказ ректора о политике и целях в области качества
1.9	Разработка стратегического плана развития ОУ	Стратегический план развития ОУ
1.10	Разработка многоуровневой и взаимосвязанной системы планирования и контроля деятельности ОУ, включающей стратегический план развития ОУ (см. п. 1.9), планы факультетов, кафедр, отдельных процессов и проектов	Планы подразделений и процессов
1.11	Создание многоуровневой системы подготовки и обучения персонала ОУ по вопросам менеджмента качества	План подготовки и обучения персонала всех уровней
1.12	Разработка и внедрение системы регулярного анализа СК ОУ со стороны руководства	Порядок или ДП анализа СК ОУ руководством

Таблица 3.1 (продолжение)

1	2	3
<p><b>1.13</b></p>	<p>Разработка системы регулярного обмена информацией с персоналом ОУ по вопросам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• требований потребителей, рынка образовательных и научно-исследовательских услуг, требований ГОС ВПО, а также о других законодательных и обязательных требованиях;</li> <li>• доведение до сведения персонала ОУ его ответственности и полномочий;</li> <li>• актуальности и важности деятельности и вкладе персонала ОУ в достижение целей в области качества, функционирования и результативности СК ОУ;</li> <li>• изменения требований к предоставляемым услугам и создаваемой научно-технической продукции</li> </ul>	<p>Описание механизмов информирования персонала ОУ по всем перечисленным вопросам</p>
<p><b>2</b></p>	<p><b>Общие требования к реализации процессного подхода</b></p>	
<p><b>2.1</b></p>	<p>Выделение, классификация и идентификация рабочих процессов ОУ, влияющих на качество. Определение их последовательности и взаимодействия. Определение менеджеров процессов</p>	<p>Реестр процессов ОУ, обобщенная схема взаимодействия процессов, список менеджеров процессов</p>
<p><b>2.2</b></p>	<p>Определение показателей и характеристик процессов, их целевых значений, методов их измерения, анализа степени достижения запланированных целей (для каждого выделенного процесса)</p>	<p>Перечень измеряемых показателей и характеристик качества процессов, включая методы их измерения и анализа</p>
<p><b>2.3</b></p>	<p>Анализ ресурсов, необходимых для реализации и мониторинга процессов, выделение дополнительных ресурсов при необходимости</p>	<p>Отражается в информационных картах процессов (см. далее п. 2.4)</p>
<p><b>2.4</b></p>	<p>Разработка информационных карт и/или ДП процессов (для каждого выделенного процесса)</p>	<p>Информационные карты и ДП процессов</p>
<p><b>2.4</b></p>	<p>Реализация мониторинга, измерения, анализа степени достижения запланированных целей и управления процессами.</p>	<p>Модифицируемые приложения к информационным картам процессов</p>
<p><b>2.5</b></p>	<p>Выделение процессов, переданных для выполнения сторонним организациям, разработка мер по контролю таких процессов и управлению ими</p>	<p>Перечень внешних процессов, порядок или ДП контроля и управления ими</p>



Таблица 3.1 (продолжение)

1	2	3
3	<b>Разработка документации СК ОУ</b>	
3.1	Классификация, упорядочивание и идентификация документов и записей, используемых в ОУ с учетом дополнительных документов, требуемых типовой моделью СК ОУ	Реестр документов и записей ОУ, включая документы и записи СК ОУ
3.2	Разработка документированной процедуры (ДП) «Управлению документацией СК ОУ», включающей их типовые формы	ДП «Управлению документацией»
3.3	Разработка документированной процедуры «Управление записями», включающей их типовые формы	ДП «Управление записями» (см. п. 2.4)
3.4	Разработка информационных карт рабочих процессов ОУ (см. п. 2.4)	Информационные карты процессов
3.5	Разработка рабочих инструкций по видам деятельности и процессам	Рабочие инструкции
3.6	Пересмотр и утверждение положений о структурных подразделениях и должностных инструкций с учетом новой структуры документации СК	Новые положения о структурных подразделениях и должностные инструкции
3.7	Пересмотр и утверждение необходимых дополнительных порядков и положений с учетом новой структуры документации СК ОУ	Новые порядки, положения
3.8	Разработка документированных процедур, требуемых стандартом ISO 9001-2000, и других ДП, необходимых ОУ	ДП по стандарту ISO 9001-2000, и др.
3.9	Обсуждение документации СК ОУ в структурных подразделениях и на ученом совете ОУ. Утверждение документации	Приказ ректора об утверждении документации СК ОУ
3.10	Разработка и утверждение руководства по качеству ОУ	Утвержденное руководство по качеству
4	<b>Реализация требований по управлению ресурсами ОУ</b>	
4.1	Определение персонала, выполняющего работу, влияющую на качество деятельности ОУ и определение необходимых требований к его компетенции в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом	Реестр персонала ОУ, содержащий сведения об образовании, подготовке, навыках и опыте
4.2	Разработка системы постоянного повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала ОУ	План и записи о повышении квалификации, подготовке и переподготовке персонала

Таблица 3.1 (продолжение)

1	2	3
4.3	Разработка системы определения, обеспечения и поддержания в рабочем состоянии необходимой инфраструктуры и производственной среды ОУ	Система документов по управлению инфраструктурой и производственной средой
4.4	Создание системы управления образовательной средой ОУ	Система документов управления образовательной средой
4.5	Создание системы информационной поддержки СК ОУ	Система информационной поддержки СК ОУ
5	<b>Реализация процессов жизненного цикла продукции ОУ (результатов реализации образовательной услуги, научно-исследовательской деятельности и др.)</b>	
5.1	Создание системы маркетинговых исследований, включая систему определения и анализа требований потребителей к предоставляемым образовательным услугам и научно-технической продукции ОУ	Система определения и анализа требований потребителей, включая анкеты для предприятий-работодателей, студентов и выпускников, а также методы их обработки и анализа
5.2	Разработка механизмов реагирования на рекламации предприятий-работодателей по качеству подготовки специалистов	ДП или порядок реагирования на рекламации ОУ
5.3	Разработка порядка или ДП, регламентирующих процесс разработки основных образовательных программ	Порядок или ДП, процесса разработки ООП
5.4	Разработка и внедрение процедуры управления изменениями образовательных программ всех уровней	Порядок или ДП по управлению изменениями в образовательных программах
5.5	Разработка порядка или ДП, регламентирующих процесс довузовской подготовки и приема студентов в ОУ, включая оценивание поставщиков (средних учебных заведений)	Порядок или ДП, процесса довузовской подготовки и приема студентов в ОУ
5.6	Разработка и внедрение процедуры управления закупками продукции (оборудования, материалов, учебно-методической литературы и т.п.), включая записи результатов оценивания и выбора поставщиков и любых необходимых действий, вытекающих из оценки	Порядок или ДП, закупки материально-технических средств и учебно-методической литературы
5.7	Разработка документов, регламентирующих реализацию ООП	Документы, регламентирующие реализацию ООП
5.8	Разработка документов, регламентирующих процессы воспитательной и внеучебной деятельности в ОУ	ДП воспитательной и внеучебной деятельности в ОУ

Таблица 3.1 (продолжение)

1	2	3
5.9	Разработка документации, регламентирующей разработку и реализацию программ дополнительного образования	Документация, регламентирующей разработку и реализацию программ дополнительного образования
5.10	Разработка порядка или ДП, регламентирующих процесс разработки образовательных программ для подготовки кадров высшей квалификации	Порядок или ДП, регламентирующих процесс разработки образовательных программ для подготовки кадров высшей квалификации
5.11	Разработка порядка или ДП, регламентирующих процесс проведения НИОКР и инновационной деятельности	Порядок или ДП процесса НИОКР и инновационной деятельности
5.12	Разработка системы мониторинга качества подготовки специалистов и научно-технической продукции со стороны работодателей или заказчиков	Порядок или ДП по валидации выпускников и научно-технической продукции
6	<b>Разработка системы измерения, мониторинга, анализа и улучшения процессов</b>	
6.1	Разработка системы сбора данных и анализа удовлетворенности всех потребителей	Порядок или ДП по сбору данных и анализу удовлетворенности потребителей
6.2	<p>Разработка и внедрение системы регулярного проведения внутренних аудитов (проверок) СК ОУ, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обучение и формирование группы внутренних аудиторов;</li> <li>• разработку и внедрение ДП по внутренним аудитам</li> </ul>	Группа по проведению внутренних аудиторов, ДП по внутренним аудитам СК ОУ
6.3	<p>Управление несоответствиями в образовательном процессе, а также студентами, знания и навыки которых не соответствуют установленным требованиям, включая разработку и внедрение документированной процедуры, устанавливающей методы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) коррекции несоответствий в образовательном процессе;</li> <li>б) идентификации и управления студентами, знания и навыки которых не соответствуют установленным требованиям;</li> <li>в) правила допуска к зачетам, экзаменам, пересэкзаменам,</li> <li>г) условия отчисления неуспевающих студентов;</li> <li>д) соответствующую ответственность и полномочия для работы с неуспевающими студентами;</li> <li>е) соответствующие записи о неуспевающих студентах и любых последующих предпринятых действий, включая полученные разрешения на пересдачи и пересэкзаменровки</li> </ol>	Порядок или ДП по управлению несоответствиями в образовательном процессе

Таблица 3.1 (продолжение)

1	2	3
6.4	<p>Разработка и внедрение системы анализа данных относительно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) удовлетворенности потребителей;</li> <li>б) соответствия требований к предоставляемым образовательным и научно-исследовательским услугам;</li> <li>в) характеристикам и тенденциям процессов и предоставляемых услуг, включая возможности проведения предупреждающих действий;</li> <li>г) поставщиков продукции и абитуриентов (школам, колледжам, лицам и т. п.)</li> </ul>	Порядок или ДП анализа данных
6.5	<p>Разработка и внедрение системы мониторинга и измерения рабочих процессов ОУ, включая показатели государственной аккредитации и показатели качества, полученных студентами знаний, умений и навыков, включая:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• измерения качества, полученных студентами знаний, умений и навыков с целью проверки соблюдения установленных требований (ГОС) на соответствующих этапах образовательного процесса;</li> <li>• разработка и внедрение системы мониторинга информации об удовлетворенности студентов и выпускников ОУ предоставляемыми образовательными услугами, как части общей системы мониторинга, измерения, анализа и улучшения характеристик качества рабочих процессов ОУ. Определение методов получения и использования этой информации;</li> <li>• разработка и внедрение системы мониторинга информации об удовлетворенности предприятий-работодателей ОУ, предоставляемыми им образовательными услугами и качеством, как части общей системы мониторинга, измерения, анализа и улучшения характеристик качества рабочих процессов</li> </ul>	Порядки или ДП анализа данных и принятия решений

Таблица 3.1 (окончание)

1	2	3
6.6	<p>Разработка и внедрение системы корректирующих и предупреждающих действий с целью:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• устранения причин несоответствий с учетом последствий выявленных несоответствий, включая ДП по корректирующим действиям и соответствующие записи;</li> <li>• устранения причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления с учетом последствий потенциальных проблем, включая документированную процедуру по предупреждающим действиям и соответствующие записи</li> </ul>	Порядок или ДП по корректирующим и предупреждающим действиям

## 4. Система качества образовательного учреждения

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000–2001 [4] менеджмент качества — это координированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

СК ОУ является частью системы менеджмента организации, и направлена на достижение результатов в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования потребителей и других заинтересованных сторон.

Цели в области качества дополняют другие цели ОУ, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда и безопасностью жизнедеятельности. Различные части системы менеджмента ОУ могут быть интегрированы вместе с СК в единую систему менеджмента, использующую общие элементы.

СК ОУ является основой постоянного улучшения процессов ОУ и предназначена для практической реализации стратегии ОУ по улучшению качества образования и других видов деятельности с целью повышения удовлетворенности потребителей: обучаемых, их семей, работодателей, государства и общества в целом.

В узком смысле управление качеством образования — это управление качеством образовательного процесса и других видов деятельности, обеспечивающих формирование *компетенций* обучаемых и выпускников ОУ.

В соответствии с «Кратким терминологическим словарем в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования» [12] под СК ОУ понимается «система для разработки политики и целей гарантий качества и достижения этих целей».

### 4.1. Структура типовой модели СК ОУ

#### 4.1.1 Обобщенная модель СК ОУ

Обобщенная типовая модель СК ОУ представлена на рис. 4.1. Предлагаемая модель в целом соответствует «Стандарты и директивы ENQA» [3], а также требованиям процессной модели системы менеджмента качества, принятой в стандартах серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001–2001) [4–6] и представляет собой упорядоченную совокупность рекомендаций, которые могут применяться для общего руководства ОУ с целью гарантии качества и его улучшения, не предполагают строгого их исполнение, и не должны интерпретироваться как предписание, не подлежащее изменениям по форме или составу.

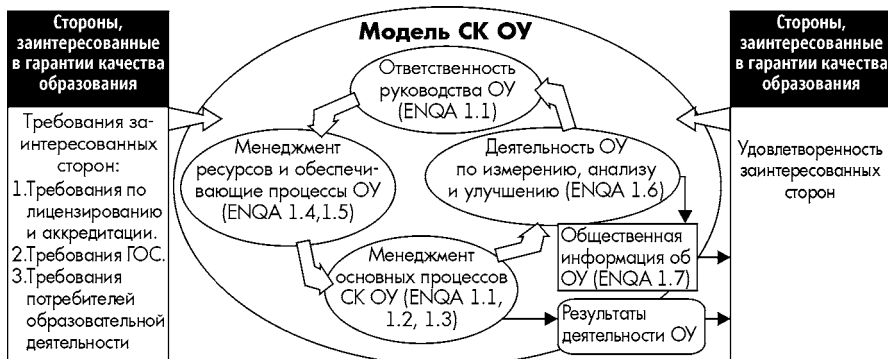


Рис. 4.1. Обобщенная типовая модель СК ОУ

Реализованная модель направлена на обеспечение гарантий качества результатов образовательной, научной и иных видов деятельности ОУ.

В тех случаях, когда типовая модель затрагивает области, которые регламентируются требованиями ГОС, органов лицензирования, аттестации и аккредитации, «Стандартами и директивами ENQA», образовательное учреждение должно гарантировать, что надлежащие механизмы гарантии качества действуют и доступны для независимой экспертизы.

Модель включает шесть взаимосвязанных и взаимодействующих групп рекомендаций и требований (компонентов) к различным аспектам деятельности ОУ, которые отражены в соответствующих разделах типового руководства по качеству ОУ и графически представлены на рис. 4.2:

1. **Деятельность руководства в системе качества** — деятельность руководства, включающая совокупность организационных мероприятий в рамках СК ОУ, а также разработку политики и целей в области качества деятельности ОУ.
2. **Документация системы качества ОУ** — определяет основные документы СК ОУ, требования к их содержанию и построению.

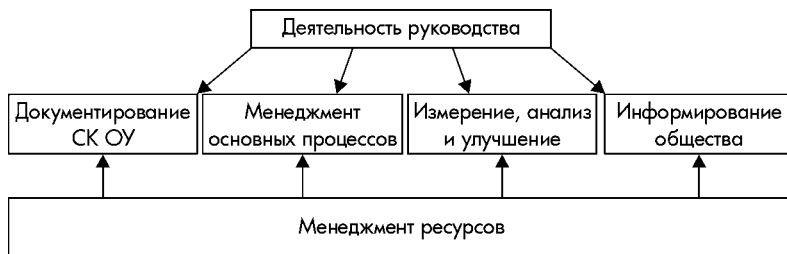


Рис. 4.2. Структура СК ОУ с учетом выделенных групп компонентов

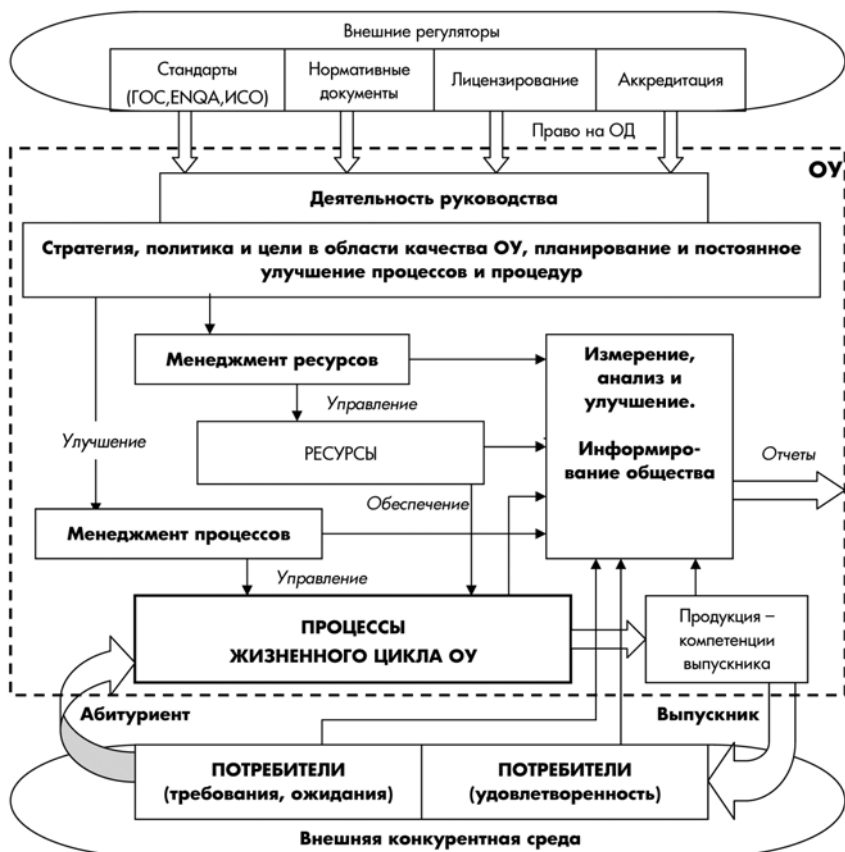


Рис. 4.3. Функциональная структура системы качества ОУ

3. *Менеджмент основных процессов системы качества ОУ.*
4. *Менеджмент ресурсов и обеспечивающих процессов* – обеспечивает функционирование всех остальных групп компонентов.
5. *Деятельность ОУ по измерению, анализу и улучшению.*
6. *Информирование общества.*

На рис. 4.3 показана структура СК ОУ с учетом обобщенной типовой модели СК ОУ, представленной на рис. 4.1.

#### 4.1.2 Деятельность и процессы в системе качества ОУ

Одним из основных принципов всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management – TQM [13, 16–18]), и принципов, положенных в основу новой версии серии стандартов ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) [4–6] является процессно-ориентированный подход. Этот



принцип утверждает, что желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности ОУ и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Это приводит к необходимости инвентаризации всех жизненно важных процессов ОУ, определению целей процессов, что однозначно требуется «Стандартами и директивами ENQA» [3], определению лиц, ответственных за эти процессы, и документальной регламентации этих процессов.

Суть внедрения процессного подхода заключается в том, что организация, в данном случае ОУ, рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, а управление ОУ осуществляется посредством управления этими процессами.

Цели и преимущества процессного подхода заключаются в том, что процессный подход:

- усиливает ориентацию работы на запросы и интересы внутренних и внешних потребителей;
- обеспечивает прозрачность протекания процессов;
- каждый сотрудник понимает, какую роль он играет в общих процессах организации;
- позволяет понять, где и когда создаются конкретные продукты и услуги;
- систематизирует деятельность по улучшению;

Таким образом, образовательное учреждение должно разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему качества, постоянно улучшать ее результативность и эффективность.

Образовательное учреждение должно (см. п. 4.1. [5]):

- а) определить процессы и виды деятельности, необходимые для СК, и их применение во всей организации;

П р и м е ч а н и е. Простейшим способом идентификации и классификации процессов ОУ является составление так называемого реестра процессов (см. далее) — классификационной таблицы (табличное описание процессов и видов деятельности), где приведены наименования и идентификационные номера процессов для внешней ссылки.

- б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;

П р и м е ч а н и е. Последовательность и взаимодействие этих процессов может быть формализовано с помощью так называемой обобщенной карты процессов (графическое описание) процессов ОУ. При этом под обобщенной картой процессов понимается графическое описание совокупности процессов ОУ позволяющее определить их укрупненную классификацию, последовательность, точки пересечения и взаимодействия.

- в) определить измеряемые характеристики и показатели качества процессов и их результатов, их целевые значения, а также критерии и методы их анализа, необходимые как для обеспечения результативности этих процессов, так и при управлении этими процессами;
- г) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;

- д) осуществлять мониторинг, измерение и анализ выделенных процессов;
- е) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов (целевых значений показателей) и постоянного улучшения этих процессов. Если ОУ решает передать сторонним организациям выполнение какого-либо процесса, влияющего на соответствие его деятельности установленным требованиям то, оно должно обеспечивать со своей стороны контроль за таким процессом. Управление им должно быть определено в системе качества ОУ.

В целом в СК ОУ могут применяться следующие формы управления:

- организационно-распорядительная;
- функциональная;
- процессная;
- проектная.

Основное отличие функционального подхода от процессного подхода заключается в следующем:

1. Деятельность в рамках процесса производит продукт, характеристики которого полностью определены внутренним или внешним потребителем, и эти характеристики непрерывно измеряются с одновременной оценкой удовлетворенности потребителя результатами.
2. Функциональное подразделение в своей деятельности, реализует сформулированную для него функцию, не ориентируясь при этом на потребителя, и отчитывается перед своим руководством.

Процессные и проектные и формы управления, как наиболее ресурсно-затратные применяются только в случае четкой идентификации внутренних или внешних потребителей (в случае проекта — заказчиков) этих форм деятельности, формализации их требований и организации постоянной действующей системы измерения параметров и характеристик и анализа выбранных процессов и/или проектов. При изменении внешней или внутренней среды ОУ, приводящей к изменениям требований заинтересованных сторон ОУ, состав процессов СК и требования к ним может изменяться.

Состав процессов СК ОУ на текущий период определяется на основании:

- текущих измерений требований потребителей;
- стратегии и политики в области качества, вытекающих из требований потребителей;
- целей, определенных по направлениям стратегии и политики в области качества.

При развертывании стратегии, определении целей в области качества и процессов для их реализации, используются соответствующие инструменты стратегического менеджмента и менеджмента качества.

Таблица 4.1

## Реестр процессов и видов деятельности в рамках СК ОУ

<b>1.</b>	<b>Деятельность руководства в СК ОУ</b>
1.1.	Стратегия, политика и цели в области качества
1.2.	Планирование и развитие СК ОУ
1.3.	Распределение ответственности и полномочий
1.4.	Подготовка к лицензированию, аттестации и аккредитации
1.5.	Анализ СК ОУ со стороны руководства
1.6.	Информирование общества
1.7.	Финансирование СК ОУ
<b>2.</b>	<b>Основные процессы СК ОУ</b>
2.1*	Маркетинг
2.2*	Проектирование и разработка образовательных программ
2.3.	Довузовская подготовка
2.4*.	Прием студентов
2.5*.	Реализация основных образовательных программ
2.6*.	Воспитательная и внеучебная работа с обучающимися
2.7.	Проектирование программ дополнительного образования
2.8.	Реализация программ дополнительного образования
2.9.	Подготовка кадров высшей квалификации
2.10*.	Научные исследования и разработки
2.11.	Инновационная деятельность
2.12.	Международная деятельность
<b>3.</b>	<b>Обеспечивающие процессы СК ОУ</b>
3.1*.	Управление персоналом
3.2*.	Управление образовательной средой
3.3.	Редакционно-издательская деятельность
3.4*.	Библиотечное и информационное обслуживание
3.5.	Управление информационной средой
3.6*.	Управление закупками
3.7*.	Управление инфраструктурой
3.8.	Управление производственной средой
3.9.	Обеспечение безопасности жизнедеятельности
3.10.	Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ
<b>4.</b>	<b>Измерения, анализ и улучшение в рамках основных и обеспечивающих процессов</b>
4.1.	Мониторинг, измерение и анализ процессов
4.2.	Управление несоответствиями
4.3.	Улучшение процессов

Пр и м е ч а н и е. Процессы, отмеченные «звездочкой», указанные в разделах 2 и 3 таблицы, входят в инвариантное ядро типовой модели и подлежат проверке при оценке выполнения показателя 1.2.3 Государственной аккредитации «Эффективность внутривузовской системы обеспечения качества образования».

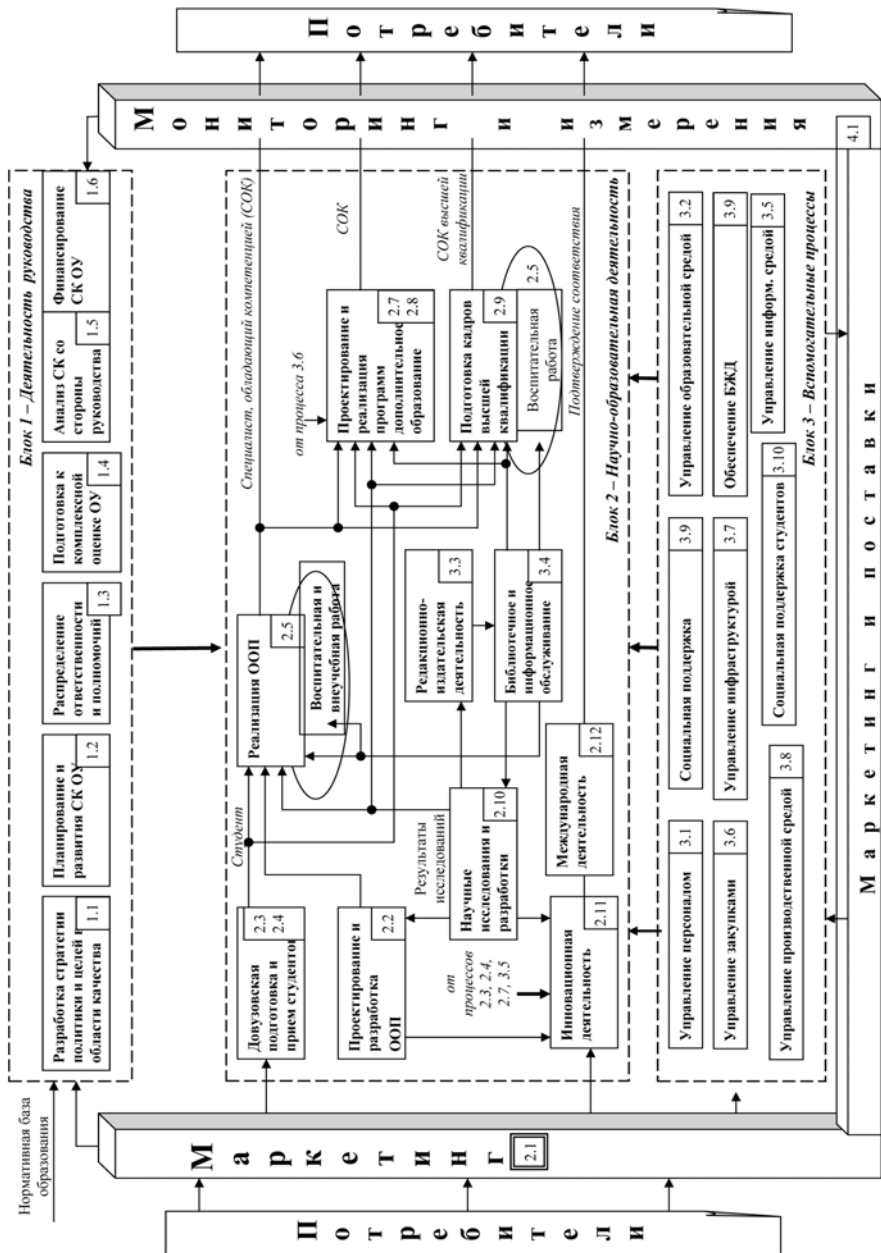


Рис. 4.4. Обобщенная схема (карта) взаимодействия типовых процессов ОУ

Первым шагом при внедрении процессного подхода является определение и классификация основных процессов ОУ и видов деятельности и составление так называемого **реестра процессов и видов деятельности (табличное описание) или обобщенной карты взаимодействия процессов (графическое описание)**. При этом под обобщенной картой процессов понимается графическое описание совокупности процессов ОУ позволяющее определить их укрупненную классификацию, последовательность, точки пересечения и взаимодействия.

В рамках типовой модели СК ОУ предлагается следующий реестр процессов и видов деятельности ОУ, представленный в табл. 4.1.

*Примечание.* Сведения об ответственности и деятельности руководства в системе качества ОУ приведены в разделе 5 «Деятельность руководства». Сведения о процессах системы качества ОУ приведены в следующих разделах настоящего документа: в разделе – 6 «Менеджмент основных процессов системы качества ОУ», в разделе 7 – «Менеджмент ресурсов и обеспечивающие процессы системы качества ОУ».

Деятельность по измерению, анализу и улучшению является составной частью всех процессов системы качества ОУ. Указанные виды деятельности описаны в разделе 8 «Деятельность ОУ по измерению, анализу и улучшению».

Идентификационный номер, процесса (вида деятельности), приводимый в первом столбце таблицы 4.1, является уникальным именем этого процесса в СК ОУ, на которое можно сослаться в соответствующих информационных картах процесса, документированных процедурах (ДП), положениях, регламентах, рабочих инструкциях и других документах СК, связанных с этим процессом.

В структуре процессов системы качества выделен ряд процессов, которые образуют инвариантное ядро типовой модели (ТМ). В таблице 4.1 и далее в тексте документа процессы и виды деятельности, входящие в инвариантное ядро ТМ, отмечены звездочками.

К инвариантному ядру типовой модели системы качества ОУ также относятся:

- деятельность руководства в системе качества ОУ (раздел 1 табл. 4.1);
- деятельность по измерению, анализу и улучшению в рамках основных и обеспечивающих процессов (раздел 4 табл. 4.1).

Деятельность и процессы, входящие в инвариантное ядро типовой модели, подлежат обязательной проверке при оценке выполнения в ОУ показателя 1.2.3 государственной аккредитации «Эффективность внутривузовской системы обеспечения качества образования».

На рис. 4.4 представлена обобщенная схема взаимодействия типовых процессов ОУ или так называемая обобщенная карта процессов ОУ. Вторым шагом при внедрении процессного подхода является построение так называемых информационных карт процессов, которые описаны в подразделе 4.2.2.2.

### 4.1.3. Менеджмент процессов в системе качества ОУ

В типовой модели СК ОУ менеджмент процесса интерпретируется в соответствии с «Кратким терминологическим словарем в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования» [12] и включает:

- **планирование** качества процесса;
- **обеспечение** качества процесса;
- **управление** качеством процесса;
- **улучшение** качества процесса.

Результаты планирования процесса фиксируются и вносятся в приложения А и Б к **информационной карте процесса** (см. подраздел 4.2.2.2 настоящего документа). Документированные значения целевых показателей имеют статус требований к процессу.

**Обеспечение качества процесса** осуществляется в соответствии с требованиями к процессу, содержащимися в **информационной карте** процесса.

**Управление процессом** для выполнения установленных для него требований осуществляется руководителем или менеджером процесса без вмешательства со стороны высшего руководства, при этом перепланировка процесса не осуществляется.

Информация о мероприятиях и проектах по **улучшению качества процесса**, а также о результатах улучшений содержатся в виде приложений к информационной карте процессов (см. раздел 4.2.2.2 настоящего документа).

Распределение ответственности и полномочий при менеджменте процессов системы качества ОУ определено в подразделе 5.5.1 «Распределение ответственности и полномочий в системе качества ОУ», а также уточняется в информационной карте процесса.

Правила документирования процессов определены в разделе 4.2 «Документация СК ОУ».

## 4.2. Документация СК ОУ

### 4.2.1 Структура и назначение документации, используемой в СК ОУ

В целом документация СК ОУ может включать:

1. Миссию, видение и основные ценности ОУ.
2. Документально оформленные заявления о политике и целях в области качества.
3. Руководство по качеству.

4. Информационные карты процессов и документированные процедуры.
5. Документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования (в том числе стратегического), осуществления процессов и управления ими.
6. Организационно-правовые и методические документы.
7. Записи.
8. Правовые, нормативные и технические документы, в том числе и внешнего происхождения. Степень документированности системы качества одного образовательного учреждения может отличаться от другого в зависимости:
  - а) от размера ОУ и его специализации;
  - б) сложности и взаимодействия процессов.

Документация может быть в любой форме и на любом носителе.

На рис. 4.5 показана иерархическая структура документации СК ОУ, перечисленной выше. Как видно из рис. 4.5, вся документация может быть условно разделена на 6 уровней, соответствующих значимости и широте применения соответствующих документов в рамках ОУ.

В указанной иерархической структуре документации выделены:

- А. Документы, представляющие согласованную информацию о СК ОУ, предназначенную как для внутреннего, так и для внешнего пользования. К таким документам относятся: **Миссия и видение ОУ**, документально оформленное **Заявление о политике и целях в области качества** и **Руководство по качеству** (см. подраздел 4.2.2.1). При этом заявление о политике и целях в области качества может быть независимым документом, либо быть включенным в руководство по качеству.

П р и м е ч а н и е. Инициатива разработки миссии, видения, основных ценностей, политики и целей в области качества ОУ принадлежит руководству и более подробно рассматривается разделе 5 «Деятельность руководства».

- Б. Документы для описания процессов:

- **информационная карта процесса (ИК)** — дает статическое описание процесса и содержит атрибуты его менеджмента: планирование, обеспечение, управление и улучшение процесса (см. подраздел 4.2.2.2);
- **документированная процедура (ДП) и рабочие инструкции (РИ)** — документированный установленный способ осуществления деятельности или выполнения определенной работы (процесса). Необходимо отметить, что информационные карты процессов частично тяготеют к уровню А, так как содержат также цели ОУ по процессам. Более подробно требования к содержанию и оформлению ДП рассматриваются в подразделе 4.2.2.3;



Рис. 4.5. Иерархическая структура документации СК ОУ

- ♦ **рабочие инструкции** — это письменные указания, определяющие конкретную последовательность действий при выполнении отдельных работ или операций.

По существу рабочие инструкции — это документы, регулирующие подлежащие выполнению виды деятельности на рабочем месте. Рабочие инструкции должны быть разработаны с целью описания выполнения всех работ, на которых отсутствие данных инструкций сказалось бы неблагоприятно. Имеется множество путей подготовки и представления инструкций. РИ должны иметь название и собственную идентификацию. Структура, формат и уровень детализации, используемые в рабочих инструкциях, должны быть разработаны с учетом потребностей персонала ОУ и зависят от сложности работ, используемых методов, проведенной подготовки, навыков и квалификации персонала. Структура рабочих инструкций может отличаться от структуры документированных процедур. РИ могут быть включены в ДП или упомянуты в них.

В. Документы по планированию различных видов, описывающие, как СК ОУ применяется к конкретной образовательной программе, услуге, проекту или контракту; к таким документам относятся **планы (или программы) качества**.

Планы или программы качества — документы, определяющие, какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применять-



ся к определенной образовательной программе, услуге, проекту, контракту или подразделению. Область распространения плана качества должна быть определена. План качества может включать определенные процедуры, рабочие инструкции, и/или отчеты. В ОУ такие планы могут представлять собой годовые и перспективные планы работы Совета вуза, развития подразделений (факультетов и кафедр), бизнеспланы открытия новых образовательных программ и специальностей, планы выполнения конкретных научно-исследовательских проектов и т. д.

Г. **Организационно-правовые и методические документы** (Устав ОУ, организационная структура, матрица полномочий и ответственности, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, порядки и т. п.) и **методические документы и рекомендации**, помогающие в работе.

В приложении А приведен пример типовой организационно-правовой документации для вузов (ссузов) «Методическая инструкция системы качества «Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним». В приложении Б приведен пример «Положения о кафедре физики» Московского государственного института стали и сплавов (технологического университета).

Д. **Записи по качеству** — документы, содержащие достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности и необходимые для гарантии эффективной работы и управления процессами. К таким документам относятся — документальные записи, отражающие состояние некоторых характеристик СК ОУ или рабочих процессов на определенный момент или промежуток времени. Они могут содержать информацию:

- ♦ о степени достижения целей в области качества,
- ♦ об уровне удовлетворенности потребителей,
- ♦ о результатах функционирования СК для проведения ее анализа,
- ♦ о тенденциях в области качества образования;
- ♦ о корректирующих действиях и их эффективности;
- ♦ о квалификации и подготовке персонала,
- ♦ о сравнениях в области конкурентоспособности ОУ и др. Примеры записей: решения, протоколы, акты, отчеты, рабочие журналы, списки, ведомости, альбомы бланков, перечни и т. п.

П р и м е ч а н и е. В некоторых случаях формализованные документы по планированию деятельности (см. п. В) относят к записям.

Е. **Правовые, нормативные и технические документы, устанавливающие требования к продукции или услуге**. К ним относятся документы, содержащие нормативные требования и условия, например ГОС

по различным направлениям и специальностям, другие стандарты, технические условия, документы органов власти, контроля и надзора, инструктивные документы Министерства образования и науки и т. п.

Как видно из приведенного выше описания возможных видов документации ОУ, используемой в его СК, она может быть представлена как иерархия. Такое представление облегчает распространение, поддержание и понимание структуры документации СК ОУ.

Традиционно система внутренней документации ОУ включала устав ОУ, положения о структурных подразделениях (о кафедре, о факультете и т. п.), правила или порядки (приема студентов, подготовки и проведения экзаменационной сессии, командирования сотрудников и т. п.) и должностные инструкции. Минимальный набор таких документов может включать следующие положения:

- о системе учебной и методической работы;
- факультете;
- кафедре;
- промежуточной аттестации студентов;
- об учебно-методическом комплексе (УМК);
- итоговой государственной аттестации;
- о проведении практик студентов;
- стажировке молодых специалистов и др.

Все эти документы в основном имеют функциональную ориентацию, даже если они и описывают порядок выполнения какого-либо процесса или работы. Функциональное мышление традиционно более понятно и привычно для персонала и менять его надо очень осторожно и последовательно. Переход от функционального мышления к процессно-ориентированному требует постепенного преобразования существующих в ОУ положений и порядков в информационные карты процессов и ДП системы качества, построенные по принципам, изложенным ниже.

Тем не менее, на первых этапах построения СК ОУ в структуре ее документации вполне могут присутствовать действующие в вузе внутренние нормативные документы: положения, порядки, инструкции и др. При этом желательно включить их в общую систему идентификации документации СК ОУ и предъявлять к ним все требования, применимые для любых документов СК: требования к содержанию и построению, порядку разработки, утверждения и пересмотра, требования к рассылке и др., которые описаны в подразделе 4.2.2 «Управление документацией СК ОУ».

Разработка документации СК ОУ обычно соответствует либо процессам ОУ, либо структуре применяемого стандарта качества, или комбинации из них. Может также использоваться любая другая разработка, которая удовлетворяет потребностям ОУ.

Хотя разработка и поддержание в рабочем состоянии документации СК ОУ требует определенных усилий и выделения соответствующих ресурсов. Цели и выгоды для ОУ в существовании системы управления документацией, соответствующей требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2001 [5], включают, но не ограничиваются, следующим:

- 1) описание СК ОУ;
- 2) обеспечение информации для взаимодействующих групп внутри ОУ таково, что они могут лучше понимать взаимосвязи в процессе своей работы;
- 3) соответствие обязательствам руководства в области качества;
- 4) помощь персоналу ОУ в понимании их роли в организации и демонстрация важности их работы;
- 5) обеспечение взаимного понимания между персоналом и руководством ОУ;
- 6) обеспечение основы для ожидания результата выполнения работы;
- 7) установление порядка выполнения заданий для достижения установленных требований;
- 8) обеспечение объективного свидетельства того, что установленные требования были выполнены;
- 9) обеспечение ясной, эффективной структуры деятельности ОУ;
- 10) обеспечение основы для подготовки и введения в работу новых сотрудников и периодической переквалификации персонала;
- 11) обеспечение основы для порядка и сбалансированности в ОУ;
- 12) обеспечение последовательности действий, основанных на документированных процессах;
- 13) обеспечение основы для постоянного улучшения;
- 14) обеспечение доверия потребителей, основанного на документированной СК;
- 15) демонстрация заинтересованным сторонам возможностей ОУ;
- 16) обеспечение четкой структуры требований для поставщиков и контрагентов;
- 17) обеспечение базы для проведения аудитов и сертификации СК ОУ;
- 18) обеспечение основы для оценки результативности и постоянной пригодности СК ОУ.

## **4.2.2. Руководство по качеству и документирование процессов и деятельности в рамках СК ОУ**

### **4.2.2.1. Руководство по качеству ОУ**

Образовательное учреждение должно разработать и поддерживать в рабочем состоянии руководство по качеству, содержащее:

- а) область применения СК, включая подробности и обоснование любых исключений;
- б) информационные карты процессов и/или документированные процедуры, разработанные для СК ОУ, или ссылки на них;
- в) описание взаимодействия процессов СК ОУ.

**Руководство по качеству (РК)** — основной документ, определяющий систему качества ОУ и структуру ее документации, распределение полномочий и ответственности персонала, основные процессы и их взаимодействие, необходимые ресурсы и обеспечивающий описание СК ОУ для постоянной ссылки.

Руководство по качеству индивидуально для каждой организации и каждого ОУ. При его построении должна учитываться гибкость в определении структуры ОУ, формата, содержания, или метода представления документации СК для всех типов ОУ.

Для небольшого ОУ может быть целесообразным изложить полное описание своей СК в одном руководстве, включая все документированные процедуры. Крупным образовательным учреждениям, имеющим филиалы в разных городах, может понадобиться создание нескольких руководств на центральном или региональном уровне, и более сложной иерархии документации.

РК должно включать область распространения СК, детали и обоснование любых исключений из нее, ДП или ссылки на них, и описание процессов СК и их взаимодействие.

Общая информация об ОУ, такая как его наименование, местоположение и средства связи, должна быть включена в РК. Также может быть включена дополнительная информация, такая как направления подготовки специалистов, формы обучения, краткая характеристика направлений научных исследований, краткое описание основания, истории и размера ОУ. РК должно содержать элементы, которые требуются описать в пп. 4.4.2–4.4.9 стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2001 [5], но не обязательно в том же порядке.

РК структурного подразделения ОУ может составлять часть общего руководства по качеству ОУ или быть независимым документом, если СК строится только в данном структурном подразделении ОУ.

В целом РК должно включать:

- область применения СК ОУ, в том числе детали и обоснование, а также любые исключения;
- политику и цели ОУ в области качества;
- структуру ОУ и организационную структуру СК, включая распределение ответственности и полномочий (может быть представлена в виде органиграммы);

Таблица 4.2

## Типовая структура руководства по качеству ОУ

<b>Разделы и подразделы РК</b>	
<b>Титульный лист</b>	
<b>Лист согласования и утверждения</b>	
<b>Оглавление</b>	
	<b>Введение</b>
1	Сведения об ОУ
2	Область распространения СК
3	Нормативные ссылки, термины, определения и сокращения
4	<b>Система качества ОУ</b>
4.1	Модель СК ОУ
4.2	Процессы и виды деятельности в СК ОУ
4.3	Менеджмент процессов в СК
4.4	Документация системы качества ОУ. <b>ДП-4.4.2 «Управление документацией»</b>
4.4.1	Структура и назначение документации СК ОУ
4.4.2	Управление документацией СК ОУ
4.4.3	Управление записями и данными по качеству. <b>ДП-4.4.3 «Порядок управление записями и данными о качестве»</b>
5	<b>Деятельность руководства в СК</b>
5.1	Ответственность руководства ОУ
5.2	Ориентация на потребителя и заинтересованные стороны
5.3	Политика в области качества
5.4	Планирование
5.4.1	Цели в области качества
5.4.2	Планирование СК ОУ
5.5	Ответственность, полномочия и информирование
5.5.1	Распределение прав, ответственности и обязанностей
5.5.1.1	Представитель руководства в области качества
5.5.1.2	Руководители процессов СК ОУ
5.6	Анализ СК руководством ОУ
5.6.1	Отчет уполномоченного по качеству
5.6.2	Деятельность руководства по анализу СК ОУ
6	<b>Менеджмент основных процессов СК ОУ</b>
6.1	Процессы, связанные с потребителями ОУ
6.1.1	Процесс 2.1* «Маркетинг» <b>ИК-2.1-2006 «Взаимодействие с потребителями»</b> , 6.1-01 «Взаимодействие с потребителями и анализ результатов деятельности»
6.1.2	Управление образовательными программами и квалификациями <b>ИК-2.2-2006 «Проектирование и разработка образовательных программ»</b> .
6.1.2.1	Процесс 2.2* «Проектирование и разработка образовательных программ» <b>ИК-2.2-2006 «Проектирование и разработка образовательных программ»</b> .
6.1.2.2	Процесс 2.7 «Проектирование программ дополнительного образования». <b>ИК-2.2-2006 «Проектирование и разработка образовательных программ»</b>

Таблица 4.2 (продолжение)

<b>6.2</b>	<b>Процессы создания ценности для потребителей ОУ</b>	
6.2.1	Процесс 2.3 «Довузовская подготовка». ИК-2.3-2006	«Довузовская подготовка»
6.2.2	Процесс 2.4*	«Прием студентов». ИК-2.4-2006 «Прием студентов»
6.2.3	Процесс 2.5*	«Реализация основных образовательных программ». ИК-2.5-2006 «Реализация основных образовательных программ»
6.2.4	Процесс 2.8 «Реализация программ дополнительного образования». ИК-2.8-2006	«Реализация программ дополнительного образования»
6.2.5	Процесс 2.9 «Подготовка кадров высшей квалификации». ИК-2.9-2006	«Подготовка кадров высшей квалификации»
6.2.6	Процесс 2.6* «Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми». ИК-2.6-2006	«Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми»
6.2.7	Процесс 2.11 «Инновационная деятельность». ИК-2.11-2006	«Инновационная деятельность»
6.2.8	Процесс 2.12 «Международная деятельность». ИК-2.12-2006	«Международная деятельность»
<b>7</b>	<b>Менеджмент ресурсов и обеспечивающие процессы СК ОУ</b>	
7.1	Процесс 3.1*	«Управление персоналом». ИК-3.1-2006 «Управление персоналом»
7.2	Процесс 3.2*	«Управление образовательной средой». ИК-3.2-2006 «Управление образовательной средой»
7.3	Процесс 3.3 «Редакционно-издательская деятельность». ИК-3.3-2006	«Редакционно-издательская деятельность»
7.4	Процесс 3.4* «Библиотечное и информационное обслуживание». ИК-3.4-2006	«Библиотечное и информационное обслуживание»
7.5	Процесс 3.5 «Управление информационной средой». ИК-3.5-2006	«Управление информационной средой»
7.6	Процесс 3.10 «Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ». ИК-3.10-2006	«Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ»
7.7	Процесс 3.6* «Управление закупками». ИК-3.6-2006	«Управление закупками»
7.8	Процесс 3.7* «Управление инфраструктурой». ИК-3.7-2006	«Управление инфраструктурой»
7.9	Процесс 3.8 «Управление производственной средой». ИК-3.7-2006	«Управление производственной средой»
7.10	Процесс 3.9 «Обеспечение безопасности жизнедеятельности». ИК-3.9-2006	«Обеспечение безопасности жизнедеятельности»
<b>8</b>	<b>Деятельность ОУ по измерению, анализу и улучшению</b>	
<b>8.1</b>	<b>Мониторинг, измерение и анализ</b>	
8.1.1	Измерение и анализ удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон ОУ	
8.1.2	Внутренние проверки (аудиты) системы качества ОУ. ДП-8.1.2	«Внутренние аудиты»
8.1.3	Измерение и анализ характеристик процессов системы ОУ	
8.1.4	Измерение и анализ характеристик образовательных услуг	
8.1.5	Самооценка в сравнении с другими ОУ	

Таблица 4.2 (окончание)

8.2	<b>Управление несоответствиями. ДП-8.2 «Управление несоответствиями»</b>	
8.3	<b>Улучшения</b>	
	8.3.1	Планируемые улучшения СК ОУ
	8.3.2	Корректирующие и предупреждающие действия. <b>ДП-8.3.2 «Корректирующие и предупреждающие действия»</b>
9	<b>Информирование общества. ДП-9-01 «Информирование общества»</b>	
9.1	Общественная роль ОУ	
9.2	Публикации об образовательных программах, квалификациях и процедурах оценки	
9.3	Публикации о достижениях выпускников и студентов ОУ	
9.4	Публикации о планах и достижениях ОУ	
<b>Приложения</b>		
Приложение А	Состав и назначение документации СК ОУ	
Приложение Б	Структура управления системой качества ОУ	
Приложение В	Перечень информационных карт процессов СК ОУ	
Приложение Г	Перечень документированных процедур СК ОУ	
Приложение Д	Перечень форм СК ОУ	
Лист регистрации изменений		

- описание СК, включая ее основные элементы и положения, которые формируют ее часть;
- описание последовательности и взаимодействия процессов СК со ссылками на соответствующие регламентирующие документы и затрагиваемые элементы СК;
- структуру и распределение документации СК, включая ДП (методические указания), РИ и другие документы, их взаимосвязь или ссылки на них;
- практические меры по планированию, обеспечению, поддержанию и непрерывному улучшению СК ОУ, включая внутренние и внешние аудиты. РК должно управляться, т. е. периодически анализироваться и пересматриваться. Анализ требований и рекомендаций стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000–2001 [4–6], «Стандартов и директив ENQA» [3], других вспомогательных документов и практический опыт разработки руководств по качеству в различных организациях позволил разработать **типовую структуру руководства по качеству ОУ**, которая приведена в табл. 4.2.

Удобство построения РК в соответствии со структурой приведенной в табл. 4.2, заключается в том, что практически все разделы, подразделы и пункты руководства по нумерации совпадают с соответствующими разделами, подразделами и пунктами стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2001 [5], что существенно облегчает работу как специалистов, разрабатывающих РК, так и внешних аудиторов в случае принятия решения о сертификации системы менеджмента качества ОУ в некотором органе по сертификации на ее соответствие требованиям соответствующего стандарта.

#### 4.2.2.2. Документирование процессов и деятельности СК ОУ

Каждый процесс описывается с помощью комплекта документов СК разного уровня, при этом используются следующие документы:

- руководство по качеству (РК);
- информационная карта процесса (ИК);
- документированные процедуры (ДП);
- должностные и рабочие инструкции (ДИ и РИ);
- формы (Ф).

**Информационная карта процесса** — формализованное описание свойств, характеристик и функций объекта. В настоящем документе под термином **«информационная карта процесса»** понимается документ верхнего уровня, содержащий информацию об основных атрибутах процесса, включая входы и выходы процесса, цели процесса, измерения и анализ процесса, мероприятия для достижения целей (улучшения) процесса, взаимодействия процесса с его поставщиками и потребителями и другими процессами, ресурсы процесса, документы управления процессом.

Информационная карта процесса составляется на каждый процесс второго уровня (в соответствии с типовым реестром процессов) ОУ и является официальным документом организации, обязательным для исполнения всеми должностными лицами и сотрудниками образовательного учреждения в части их касающейся\*.

Предлагаемая форма информационной карты процесса приведена в приложении В к настоящему документу. Информационная карта процесса состоит из основного документа, собственно информационной карты, и трех приложений.

При разработке информационной карты следует руководствоваться требованиями стандарта «ГОСТ Р 6.30–2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» [23].

Информационная карта процесса включает следующие разделы:

1. **Раздел согласования и утверждения** и, содержащий «Наименование процесса» и его идентификационный в соответствии с принятой в организации системой кодирования процессов. При этом информа-

---

\* При необходимости, ОУ может разрабатывать и применять информационные карты для описания процессов более низкого уровня.



ционная карта согласуется с представителем руководства по качеству и утверждается руководителем организации. Она также содержит подписи руководителя службы качества, руководителя процесса, разработчика карты и согласующие подписи руководителей взаимодействующих процессов и подразделений.

<b>СОГЛАСОВАНО</b>	<b>УТВЕРЖДАЮ</b>
Представитель руководства по качеству	Руководитель организации
_____ И.О.Фамилия	_____ И.О.Фамилия
дата	дата

### Информационная карта процесса

«Наименование процесса» – <идентификатор процесса>

Руководитель службы качества: _____ И. О. Фамилия дата	Руководитель процесса: _____ И. О. Фамилия дата	Разработал: _____ И. О. Фамилия дата
---	--	---

#### **СОГЛАСОВАНО:**

<Руководители взаимодействующих процессов>

<Руководители взаимодействующих подразделений>

#### **Сокращения:**

<перечень использованных в спецификации сокращений>

- Раздел 1 «Общие сведения» содержит должность и имя руководителя процесса и назначение процесса:

<b>1 Общие сведения</b>
Руководитель процесса:
Назначение процесса:

- Раздел «2. Результаты процесса и их потребители», в котором указываются:
  - результаты или выходы процесса;
  - подразделения или другие процессы организации, являющиеся потребителями результатов процесса;
  - требования и документы, устанавливающие требования, к результатам процесса.

<b>2. Результаты процесса и их потребители</b>		
<b>Результат (выход) процесса (данные или материальные объекты, являющиеся результатом процесса)</b>	<b>Потребитель результатов процесса (другие процессы, подразделения ОУ)</b>	<b>Требования потребителей к результатам (выходам) процесса</b>
<i>&lt;указываются результаты (продукция процесса)&gt;</i>	<i>&lt;для каждого результата указываются процессы ОУ или внешние потребители, использующие соответствующий результат процесса&gt;</i>	<i>&lt;для каждого результата приводятся ссылки на нормативные документы, определяющие требования к результату процесса&gt;</i>

4. Раздел 3 «Внешние поставщики и входы процесса», в котором указываются:

- входы процесса — входная информация, субъекты или материальные объекты, являющиеся входом для данного процесса;
- процессы, подразделения организации или иные организации, являющиеся поставщиком процесса;
- требования к входам — требования и документы, устанавливающие требования, к каждому входу процесса.

<b>3. Внешние поставщики и входы процесса</b>		
<b>Вход процесса (данные или материальные объекты)</b>	<b>Поставщик процесса (процессы, подразделения ОУ)</b>	<b>Требования ко входам</b>
<i>&lt;указываются объекты (данные, люди, материальные объекты) являющиеся входом в рассматриваемый процесс&gt;</i>	<i>&lt;Указывается процесс ОУ или внешний поставщик, являющийся источником для данного входа&gt;</i>	<i>&lt;для каждого входа приводятся ссылки на нормативные документы, определяющие требования к входным объектам процесса&gt;</i>

5. Раздел 4 «Виды деятельности в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы», определяет:

- основные виды деятельности (подпроцессы, этапы или подэтапы), выделяемые в рамках описываемого процесса;
- документы, регламентирующие управление выделенными видами деятельности (указываются ссылки на нормативные документы — стандарты предприятия (СТ), ИК процессов, документированные процедуры (ДП) и др.);
- записи и данные, используемые или создаваемые в процессе выполнения различных видов деятельности;

- ♦ материальные ресурсы, подразделения и исполнители, требуемые для выполнения выделенных видов деятельности.

<b>5. Виды деятельности в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы</b>			
<b>Виды деятельности в рамках процесса</b>	<b>Регламентирующая документация</b>	<b>Используемые записи и данные</b>	<b>Требуемые ресурсы (исполнители и материальное обеспечение)</b>
<i>&lt;Указываются виды деятельности в рамках процесса (подпроцессы, этапы и подэтапы)&gt;</i>	<i>&lt;Для каждого вида деятельности приводятся ссылки на нормативные документы (документированные процедуры) СК ОУ&gt;</i>	<i>&lt;Для каждого вида деятельности указываются используемые или создаваемые на данном этапе записи или данные&gt;</i>	<i>&lt;Для каждого вида деятельности указываются исполнители (подразделения или конкретные сотрудники), а также необходимые материальные и финансовые ресурсы&gt;</i>

Информационная карта может сопровождаться графическими пояснениями, предназначенными для наглядного графического представления места описываемого процесса в структуре процессов организации, связи между описываемым процессом и другими процессами по входам/выходам, взаимосвязи различных видов деятельности в рамках описываемого процесса. В принципе обобщенная карта связи процессов может приводиться только в Руководстве по качеству и не дублироваться в информационных картах процессов.

На рис. 4.6–4.7 приведены примеры графического описания процесса «Реализации ООП» и взаимосвязей видов деятельности в рамках этого процесса.

Составной частью информационной карты процесса являются также три приложения:

- приложение А (обязательное) «Планирование процесса» (цели процесса и показатели их достижения);
- приложение Б (рекомендуемое) «Мероприятия по улучшению процесса»;
- приложение В (рекомендуемое) «Корректирующие и предупреждающие действия».

Приложение А информационной карты (обязательное) является периодически обновляемым, причем период его обновления определяется потребностями организации. В этом приложении информационной карты могут фиксироваться как стратегические показатели (с периодом об-

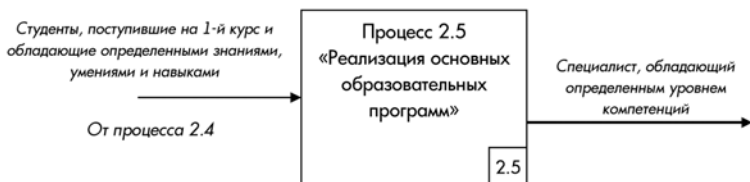


Рис. 4.6. Внешнее взаимодействие процесса 4.6 «Реализация основных образовательных программ» с другими процессами ОУ

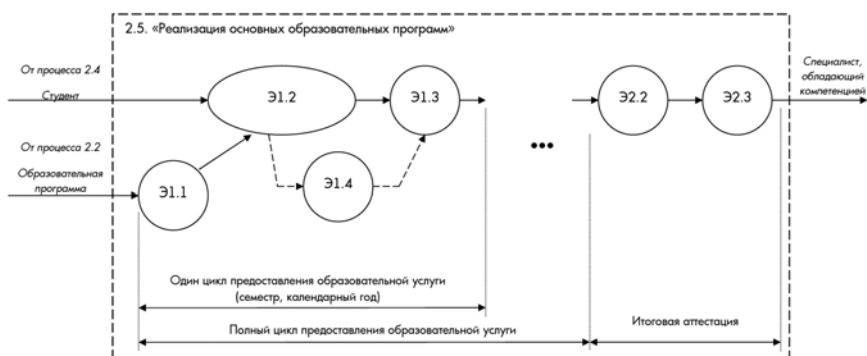


Рис. 4.7. Внутреннее взаимодействие видов деятельности в рамках процесса

новления 5–10 лет), так и оперативные показатели (с периодом обновления 1 год и менее). При каждом изменении значений целевых показателей, измеряемых показателей или целей процесса приложение А обновляется и утверждается руководителем процесса и руководителями организации.

Приложение А включает следующие реквизиты:

1. Раздел утверждения и согласования.
2. Период планирования.
3. Основной раздел приложения А содержит следующие атрибуты:
  - ♦ цели процесса, направленные на достижение установленных результатов;
  - ♦ наименование показателя(ей), характеризующих достижение каждой из целей процесса;
  - ♦ измеряемое(ые) значения для показателя цели;
  - ♦ фактические значения показателей на начало планирования;
  - ♦ целевые значения показателей на конец планирования;
  - ♦ способы (методы) измерения и анализа каждого показателя целей процесса.

Цели процесса, направленные на достижение установленных результатов	Наименование показателя цели процесса	Измеряемое значение для показателя цели процесса	Фактические значения показателей на начало планирования	Целевые значения показателя на конец планирования	Способ измерения	Метод анализа
<приводятся формулировки целей процесса>	<указываются наименование всех показателей, характеризующих определенную цель>	<указывается измеряемое значение показателя и единицы его измерения>	<указываются исходное значение каждого показателя>	<указываются целевые значения каждого показателя и если необходимо границы предупреждающих и корректирующих воздействий>	<указываются метод измерения каждого показателя>	<указываются метод анализа каждого показателя>

Данные приложения А являются основой для разработки мероприятий по улучшению процесса.

Приложение Б является рекомендуемым и содержит план мероприятия по улучшению процесса с учетом необходимости достижения целевых значений показателей процесса, зафиксированных в приложении А. При каждом изменении приложения А разрабатывается и утверждается руководителем процесса и руководителями организации новая версия приложения Б.

Периодичность обновления приложения Б определяется потребностями организации и документированными процедурами, устанавливающими правила планирования и реализации мероприятий по улучшению, а также корректирующих и предупреждающих мероприятий.

Рекомендуемая периодичность обновления приложения Б для стратегических показателей 1 раз в год, а для оперативных показателей в зависимости от периода их обновления (но не реже 1 раза в квартал).

Приложение Б включает следующие реквизиты:

1. Раздел утверждения и согласования.
2. Период планирования.
3. Основной раздел приложения А «Мероприятия по улучшению процесса» содержит следующие атрибуты:

- цели процесса, направленные на достижение установленных результатов;
- факторы, влияющие на изменение показателей достижения целей;
- мероприятия, направленные на изменение значений влияющих факторов;
- сроки реализации мероприятий;
- лица, ответственные за проведение мероприятий (должность, ФИО);
- дополнительные ресурсы или исполнители, не указанные в основной форме информационной карты: финансовые, материальные, трудовые, подразделения и процессы организации т. п., необходимые для реализации указанных мероприятий.

Цели процесса, направленные на достижение установленных результатов	Факторы, влияющие на изменение показателей достижения целей	Мероприятия, направленные на изменение значений влияющих факторов	Сроки исполнения	Ответственный		Дополнительные ресурсы или исполнители
				Должность	ФИО	
<указываются цель процесса в соответствии с приложением А>	<для каждого показателя цели указываются факторы влияющие на его достижение>	<указываются мероприятия, позволяющие обеспечить достижение установленного значения показателей целей>	<сроки выполнения мероприятий>	<указываются должность и Ф.И.О. ответственного за реализацию каждого мероприятия>	<для каждого мероприятия указываются необходимые дополнительные кадровые, финансовые, материальные ресурсы>	

Приложение В к информационной карте процесса «Корректирующие и предупреждающие действия» является рекомендуемым, оформляется в виде таблицы (рис. 4.8) и содержит следующие разделы:

- идентификация несоответствия;
- краткая характеристика несоответствия;
- поиск причины несоответствия;
- корректирующие и предупреждающие действия;
- коррекция (устранение) несоответствия;
- проверка результативности корректирующих действий;

Примеры реальных информационных карт двух процессов верхнего уровня: «Реализация основных образовательных программ» и «Подготовка кадров высшей квалификации» приведены соответственно в приложениях Г и Д.

ОТЧЕТ ОБ УСТРАНЕНИИ ПРИЧИН НЕСООТВЕТСТВИЯ									
Категория несоответствия	Регистрационный №:	Дата обнаружения:	Ф.И.О./должность обнаружившего несоответствие						
	№ процесса СМК, наименование процесса, подразделение:								
Описание несоответствия	ГРАДАЦИЯ НЕСООТВЕТСТВИЯ:		Существующее			Потенциальное			
	КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА НЕСООТВЕТСТВИЯ (с указанием документации требования которой были нарушены):								
Достаточно ли данных для определения причины несоответствия? <input type="checkbox"/> ДА <input checked="" type="checkbox"/> НЕТ									
Поиск причины несоответствия	Возможные причины несоответствия				Подтверждение причины		Ответственный за подтверждение		
					Подтверждено / Не подтверждено		Фамилия		Роспись
Корректирующие действия / Предупреждающие действия	УСТРАНЕНИЕ ПРИЧИНЫ НЕСООТВЕТСТВИЯ (существующего или потенциального)								
	Устраняемые причины несоответствия		Корректирующие или предупреждающие мероприятия		Дата устранения причины		Ответственный за мероприятие		
					План Факт		Ф.И.О.		Подпись
Коррекция	УСТРАНЕНИЕ НЕСООТВЕТСТВИЯ (при необходимости)								
	Мероприятия по устранению текущего несоответствия			Дата выполнения		Ответственный за выполнение			
				План Факт		Фамилия		Роспись	
Оценка результатов	ПРОВЕРКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОРРЕКТИРУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ								
	Ответственный за проверку результативности:								
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>_____</span> <span>_____</span> <span>_____</span> <span>_____</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> <span>_____</span> <span>_____</span> <span>_____</span> <span>_____</span> </div>								
	Дата завершения проверки: _____ (отсутствие повторного несоответствия в течение указанного периода времени) Заключение ответственного за проверку результативности: _____								
Руководитель процесса:					Первый Заместитель Генерального директора:				
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>_____</span> <span>_____</span> <span>_____</span> </div> Иванюв И.И.					<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>_____</span> <span>_____</span> <span>_____</span> </div> Петров П.П.				
ПОДПИСЬ      ДОЛЖНОСТЬ      ДАТА					ПОДПИСЬ      ДОЛЖНОСТЬ      ДАТА				

Рис. 4.8. Примерная форма отчета об устранении причин несоответствий

Информационные карты процессов являются основой для их дальнейшего графического описания и, при необходимости, разработки соответствующих ДП управления процессами.

#### **4.2.2.3. Разработка документированных процедур, требования к содержанию и оформлению**

*Документированная процедура (ДП) (методика)* – документированный установленный способ осуществления деятельности или выполнения определенной работы (процесса).

ДП должна отвечать на следующие вопросы:

1. Какова ее область применения и сфера действия?
2. Какова цель, задачи и результаты (выходы) описываемого процесса, деятельности или работы?
3. Что, кем, как, где и в какой последовательности должно быть сделано?
4. Какими полномочиями обладают и за что несут ответственность участвующие в процессе, деятельности или работе?
5. Какие документы, ресурсы, материалы и оборудование используются в процессе работы?
6. Какими показателями и характеристиками оценивается качество и эффективность выполнения работы на всех ее этапах, как и кем они измеряются и контролируются?
7. Каким образом документируется и регистрируется выполняемая работа?
8. Как используются результаты выполненной работы (процесса)?

Структура и формат документированных процедур (бумажная копия или электронные средства информации) могут быть определены в ОУ на основе рекомендаций, приведенных в документе Р 50–601–46–2004 «Рекомендации. Методика менеджмента процессов в системе качества» [19].

В качестве средств описания процесса могут использоваться текст, потоковые диаграммы, таблицы, комбинации из них, или любые другие подходящие средства в соответствии с потребностями ОУ.

ДП должны содержать необходимую информацию и быть идентифицированы, они могут содержать ссылки на РИ, которые определяют порядок выполнения работ, нормативные документы и записи, которые используются или создаются при реализации ДП. Документированные процедуры, как правило, описывают действия, которые охватывают различные функции, в то время как РИ обычно регламентируют задачи, относящиеся к одной функции.

Исходя из общих требований к ДП, ее содержание должно включать следующие разделы:



### **Титульный лист** (он же лист согласования/утверждения)

Содержит утверждающую подпись, а также согласующие подписи с указанием должностных лиц, их фамилий и инициалов и дат согласования. Список согласующих подписей, который обычно оформляется в виде таблицы в нижнем колонтитуле, зависит от конкретного назначения ДП, но, как правило, включает руководителя службы качества ОУ.

Содержание документа:

#### **1. Назначение и область применения процедуры.**

Определяется назначение ДП и ее область действия. Указываются процессы и должностные лица, участвующие в выполнении процедуры. Указывается место ДП в общей системе документации СК ОУ.

#### **2. Описание процедуры, включающее:**

- общие положения о порядке действия ДП;
- описание процедуры, которое может быть оформлено как пояснение к графическому описанию. При этом графическое описание процесса (процедуры) может быть выполнено различными графическими средствами: с помощью диаграмм потока (например, средствами программного продукта Visio), с помощью диаграмм в стандарте IDEF0/IDEF3 [20–21], с помощью диаграмм в стандарте пакета ARIS Toolset [22] или др.;
- иные положения, характеризующие особенности процесса, описываемого ДП.

Уровень детализации описания может меняться в зависимости от сложности действий, используемых методов и уровня опытности и подготовленности людей, необходимого для выполнения работы. Независимо от уровня детализации, желательно рассмотрение следующих аспектов:

- a) определение потребностей ОУ, его потребителей и поставщиков;
- b) описание процессов в форме текстовых терминов и/или потоковых диаграмм, относящихся к требуемым действиям;
- c) установление того, что должно быть сделано, кем или при помощи какой организационной функции; зачем, когда, где и как;
- d) описание контроля процесса и контроля идентифицированных действий;
- e) определение необходимых ресурсов для выполнения действий (в отношении персонала, подготовки, оборудования и материалов);
- f) определение соответствующей документации, относящейся к требуемым действиям;
- g) определение входов и выходов процесса и отдельных работ;
- h) определение измерений, которые должны быть предприняты.

ОУ, однако, может решить, что что-то из вышеупомянутой информации более применимо к рабочим инструкциям.

В разделе «Описание процедуры» должны быть определены:

- требования к информационным ресурсам, необходимым для реализации ДП;
- требования к другим материальным ресурсам, необходимым для реализации ДП (материалы, помещения, оборудование, технические средства и т. п.);
- измеряемые показатели и характеристики качества документированного процесса и его результатов, их целевые значения, методы их измерения и мониторинга, анализа степени достижения целей и механизмы принятия решений по результатам анализа;
- записи, выполняемые в рамках ДП, или приведены ссылки на соответствующие разделы ДП или другие документы. Формы, которые нужно использовать для этих записей, должны быть идентифицированы. Способы, необходимые для комплектования, регистрации и хранения записей должны быть установлены.

### 3. **Ответственность.**

Описывается распределение работ, ответственности и полномочий сотрудников и их организационные функции, также как их взаимосвязь с процессами и действиями, описанными в процедуре, должны быть идентифицированы.

Распределение ответственности может быть описано в форме матриц ответственности и полномочий, потоковых и иных диаграмм, сопровождаемых описательным текстом для достижения ясности [19].

### 4. **Нормативные документы.**

Приводятся ссылки на все нормативные документы как внешнего, так и внутреннего происхождения, которые относятся или используются при реализации данной ДП.

### 5. **Приложения.**

В приложения могут быть включены таблицы, потоковые диаграммы и формы, содержащие информацию, поддерживающую ДП. Рекомендуется включать в состав ДП следующие приложения:

- **Приложение А.** Графическое описание документированной процедуры (обязательное).
- **Приложение Б.** Специфические для данной процедуры термины, определения, обозначения и сокращения (по необходимости).
- **Приложение В и др.** определяются информационными потребностями ДП.

## 6. Лист регистрации изменений.

Содержит информацию о произведенных в документе изменениях с указанием их номеров, дат внесения и распорядительных документов, разделов или листов ДП, к которым относятся изменения.

При разработке ДП можно руководствоваться требованиями стандарта «ГОСТ Р 6.30–2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» [23].

В приложении Е к настоящему документу приведена рекомендуемая типовая форма ДП, а в приложениях Е1–Е5 примеры документированных процедур СК вуза (ссуза), для процессов и видов деятельности, рекомендуемых стандартом ГОСТ Р ИСО 9001–2001 [5], как обязательные, последние две процедуры объединены в одну:

- управление документацией (п. 4.2.3 стандарта);
- управление записями (п. 4.2.4 стандарта);
- внутренние аудиты (проверки) (пп. 8.2.2 стандарта);
- управление несоответствующей продукцией (пп. 8.3 стандарта);
- корректирующие действия (пп. 8.5.2 стандарта);
- предупреждающие действия (п. 8.5.3 стандарта).

Тем не менее, ввиду сложности процессов, протекающих в ОУ, реальное количество ДП в СК ОУ может быть значительно больше. Они могут регламентировать процессы менеджмента, основные и вспомогательные процессы, управление ресурсами, проектирования и предоставления образовательных услуг, измерения, анализа и улучшения.

### **4.2.3. Управление документацией**

#### **4.2.3.1. Общие требования к управлению документацией**

Документы системы качества должны управляться. Записи — специальный вид документов и они должны управляться согласно требованиям, приведенным в п. 4.2.4.

Для определения необходимых средств управления документацией должна быть разработана документированная процедура, предусматривающая для внутренних документов:

- а) официальное одобрение документов с точки зрения их достаточности до их выпуска;
- б) анализ и актуализацию по мере необходимости и повторное официальное одобрение документов;
- в) обеспечение идентификации изменений и статуса пересмотра документов;

- г) обеспечение наличия соответствующих версий документов в местах их применения;
- д) обеспечение сохранения документов четкими и легко идентифицируемыми;
- е) обеспечение идентификации документов внешнего происхождения и управление их рассылкой;
- ж) предотвращение непреднамеренного использования устаревших документов и применение соответствующей идентификации таких документов, оставленных для каких-либо целей.

Для внешних документов:

- закупка необходимой документации или запрос ее у потребителя услуг;
- регистрация и хранение контрольного экземпляра поступившей документации;
- ознакомление персонала с документами;
- регистрация поступивших изменений к нормативной документации;
- идентификация изменений и хранение экземпляра с изменениями;
- ознакомление персонала с изменениями.

Информация о действующей документации системы качества ОУ (РК, СП, ДП, ДИ, РИ, Ф, а также иная нормативная документация) приведена в соответствующих Перечнях действующих документов, в которых указываются номер документа, текущая версия, дата ввода в действие и ответственный за данный документ.

Документы СК ОУ в электронном виде хранятся на жестком диске в архиве Уполномоченного по качеству.

Эталонные образцы утвержденных и действующих документов системы качества ОУ в бумажном и электронном виде хранятся в архиве уполномоченного по качеству. Документы СК ОУ, а также формы и шаблоны соответствующих документов, в электронном виде хранятся в системе информационной системы качества ОУ и доступны сотрудникам ОУ в соответствии с установленным и документально закрепленным распределением ответственности и полномочий сотрудников ОУ (см. раздел 5.5 «Ответственность, полномочия и информирование»).

#### **4.2.3.2. Дополнительные требования, регламентируемые «Стандартами и директивами ENQA».**

В дополнение к указанным выше общим рекомендациям по управлению документацией, «Стандарты и директивы ENQA» [3] требуют выполнения следующих дополнительных условий относительно политики, процедур и соответствующей документации СК ОУ:

1. Учебные заведения должны иметь **стандарты своих образовательных программ** и соответствующих **сертификатов (дипломов)**. При этом образовательные программы должны иметь ясные и ожидаемые результаты получаемого образования, выраженные в компетенциях выпускников.
2. Учебные заведения должны иметь соответствующие политике и реализуемым образовательным программам **процедуры** гарантии качества образования. Руководство по процедурам должно предоставлять детализированную информацию о методах, с помощью которых осуществляется политика, и служить справочным материалом для лиц, интересующихся практическим аспектом применения процедур.
3. Стратегия, политика и процедуры должны обладать официальным статусом (официально утверждены) и должны находиться в свободном доступе для студентов и всех заинтересованных сторон.
4. При формировании стратегии, политики и процедур должны также приниматься во внимание мнения студентов и других заинтересованных сторон.
5. Политика и официальные процедуры должны образовывать систему, в которой вузы разрабатывают и отслеживают эффективность своей системы гарантии качества. Они также помогают формировать общественную уверенность в независимости организаций.

#### **4.2.4. Управление записями**

Записи должны быть определены и поддерживаться в рабочем состоянии для предоставления свидетельств соответствия требованиям и результативности функционирования системы качества. Они должны оставаться четкими, легко идентифицируемыми и восстанавливаемыми. Должна быть разработана документированная процедура для определения средств управления, требуемых при идентификации, хранении, защите, восстановлении, определении сроков сохранения и изъятии записей.

В записях могут регистрироваться свидетельства о следующих аспектах деятельности ОУ:

- анализ СК со стороны руководства (стандарт ENQA 1.1);
- управление программами и квалификациями (стандарт ENQA 1.2);
- результаты аттестации студентов (стандарт ENQA 1.3);
- образование, подготовка навыки и опыт персонала ОУ (стандарт ENQA 1.4);
- данные о ресурсах, в том числе и приобретаемых, предназначенных обучения и поддержки студентов (стандарт ENQA 1.5);
- планирование и проведение внутренних аудитов СК (стандарт ENQA 1.6)

- анализ данных о процессах СК (стандарт ENQA 1.6);
- управление несоответствиями (стандарт ENQA 1.2, 1.4, 1.6);
- результаты корректирующих и предупреждающих действий (стандарт ENQA 1.6).

Управление записями о качестве должно быть определено в соответствующей документированной процедуре, в которой устанавливается:

- ответственность за сбор и хранение записей о качестве;
- место, срок хранения записей и право доступа к ним;
- способ хранения записей о качестве, предотвращающий их потерю, порчу и фальсификацию, и обеспечивающий быстрый доступ к записям.

## **5. Деятельность руководства**

### **5.1. Ответственность руководства**

Деятельность руководства ОУ распространяется на мероприятия по инициации создания СК ОУ, формированию организационной структуры СК ОУ, разработке миссии, видения, основных ценностей, политики и целей в области качества, процессов стратегического планирования, а также регулярного контроля функционирования СК ОУ. Приверженность высшего руководства идеям качества и его способность выделять соответствующие ресурсы в основном определяет успешность реализации планов по внедрению СК ОУ. Таким образом, в область ответственности руководства ОУ входят следующие аспекты, связанные с гарантией качества в высшем образовании:

- развитие культуры качества, признания его важности и необходимости предоставления потребителям гарантий качества;
- понимание всеми сотрудниками ОУ требований потребителей, а также законодательных и государственных требований, предъявляемых к высшему образованию;
- формирование и реализация политики ОУ в области качества;
- наличие у руководителей процессов СК и подразделений ОУ целей в области качества;
- поддержание структуры процессов и организационной структуры ОУ, наиболее отвечающей стоящим перед ОУ целям;
- выделение ресурсов, необходимых для создания, ввода в действие и эффективного функционирования системы качества, а также поддержания компетентности персонала ОУ, гарантирующей качество высшего образования;
- официальное утверждение процедур и другой документации СК, гарантирующих качество образования и другой деятельности ОУ;
- ежегодная оценка системы качества ОУ.

Основные виды деятельности руководства в системе качества ОУ указаны в части 1 табл. 4.1. Деятельность руководства в системе качества ОУ охватывает:

1. Деятельность по формированию и реализации миссии, видения, политики и целей ОУ в области качества (см. раздел 5.3 «Политика в области качества»).
2. Деятельность по планированию и развитию системы качества, включая разработку и реализацию организационной структуры СК ОУ (см. раздел 5.4 «Планирование системы качества»).
3. Деятельность по распределению ответственности и полномочий должностных лиц и сотрудников ОУ в области СК (см. раздел 5.5.1 «Распределение ответственности и полномочий в СК ОУ»).
4. Деятельность по подготовке ОУ к лицензированию, аттестации и аккредитации.
5. Деятельность по анализу и оценке эффективности системы качества со стороны руководства (см. раздел 5.6.2 «Деятельность руководства по анализу системы качества ОУ»).
6. Деятельность по обеспечению финансирования системы качества ОУ.

## **5.2. Ориентация на потребителя**

Высшее руководство ОУ должно обеспечивать определение и выполнение требований потребителей для повышения их удовлетворенности (см. пп. 7.2.1 и 8.2.1).

В качестве потребителей результатов образовательного процесса выступают:

- студенты и их семьи;
- предприятия-работодатели;
- общество и государство в целом.

Исследование структуры требований потребителей образовательных и иных услуг, предоставляемых ОУ, в системе качества осуществляется в рамках процесса 2.1 «Маркетинг» (см. таблицу 4.1).

Выполнение требований общества и государства обеспечивается в рамках государственного контроля и надзора за качеством образования, и осуществляется государственными органами управления образованием в соответствии с их компетенцией, предусмотренной:

- Федеральным законом «Об образовании»;
- Федеральным законом «О высшем и послевузовском образовании»;
- постановлениями Правительства, регламентирующими деятельность Министерства образования и науки РФ, Федерального агентства по образованию и Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки.

Деятельность ОУ, связанная с выполнением обязательных требований реализуется в рамках административной системы ОУ через функциональное и организационно-распорядительное управление.

### **5.3. Миссия, видение, политика и цели в области качества**

Согласно требованиям «Стандартов и директив ENQA» [3] учебные заведения должны иметь *политику* цели и соответствующие процедуры гарантии качества в образовании. Политика должна отражать:

- отношение между обучением и научно-исследовательской работой в учебном заведении;
- стратегию учебного заведения по отношению к качеству и стандартам (обучения);
- организацию системы гарантии качества;
- обязанности департаментов, школ, факультетов и других организационных подразделений и частных лиц по отношению к гарантии качества;
- вовлечение студентов в процесс гарантии качества;
- методы, с помощью которых политика применяется, контролируется и проверяется.

Высшее руководство должно обеспечивать, чтобы политика в области качества:

- а) соответствовала целям организации;
- б) включала обязательство соответствовать требованиям и постоянно повышать результативность системы качества;
- в) создавала основы для постановки и анализа целей в области качества;
- г) была доведена до сведения персонала организации и понятна ему;
- д) анализировалась на постоянную пригодность.

Стратегия, политика в области качества и процедуры должны обладать официальным статусом и должны находиться в свободном доступе для студентов, сотрудников и других заинтересованных сторон. Для этого эти документы могут размещаться на официальном сайте ОУ, на информационных стендах на территории ОУ и в иных удобных для обозрения местах.

На основе всестороннего изучения и оценки текущих и перспективных потребностей рынка образовательных услуг, рынка рабочей силы, других потребителей и заинтересованных сторон, включая персонала ОУ, руководство ОУ должно сформулировать *доктрину* в области качества ОУ, которая определяет:

- политику ОУ в области качества образовательной и научной деятельности,



- стратегические цели деятельности ОУ, включая внедрение системы качества,
- ожидаемые результаты и механизмы их достижения,
- гарантии реализации доктрины.

Дополнительно, доктрина может включать в себя формулировку миссии, основных ценностей, видения будущего, целей и задач ОУ с проекцией этих целей и задач на конкретные подразделения и мероприятия.

При этом под **миссией** понимается краткое заявление (обычно от 25 до 50 слов), определяющее:

- позиционирование организации в окружающем мире (кто мы?);
- стержневые цели существования организации (для чего мы существуем?);
- основные группы потребителей и заинтересованных сторон (для кого мы работаем?);
- ключевые обязательства и пути обеспечения качества производимой продукции и/или услуг (что мы гарантируем и за счет чего?). Миссия должна подчеркивать специфику и уникальность данного ОУ, по сравнению с другими, и является основой для дальнейшей разработки политики ОУ. В приложениях Ж и З в качестве примера представлены миссии Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» и Томского политехнического университета.

В число основных ценностей данного ОУ могут включаться: потребители и другие заинтересованные стороны (студенты, работодатели, общество и т. п.), персонал вуза и научные школы, имидж вуза на региональном, национальном и международном уровнях, открытость вуза для общества, материально-техническая база, современные технологии обучения и др.

Под **видением** понимается краткая формулировка желаемого состояния ОУ по всем его основным направлениям деятельности на обозримую перспективу, обычно на 3 или 5, 10 и 20 лет. Часто при формулировке видения определяются наиболее важные для ОУ области развития, о которых необходимо заботиться для достижения долговременного успеха. Видение должно вдохновлять сотрудников и мотивировать их на достижение заявленных перспектив и является основой для разработки стратегического плана развития ОУ.

**Политика в области качества** — общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством [4].

Политика должна:

- соответствовать стратегическим целям организации;
- включать требования по постоянному улучшению деятельности;
- постоянно анализироваться на пригодность;

- быть доведена до сведения всего персонала.

**Политика в области качества** включает в себя широкую постановку намерений и целей ОУ. Она определяется высшим руководством ОУ, излагается в письменной форме, должна быть официально провозглашена (опубликована) руководством и доведена до сведения всего персонала ОУ (его подразделений).

Политика ОУ в области качества формируется и периодически пересматривается на основании следующих компонент:

- стратегии ОУ, зафиксированной в стратегическом плане ОУ;
- текущих результатов анализа удовлетворенности потребителей ОУ и других заинтересованных сторон;
- стандартов и директив гарантии качества высшего образования на территории Европы («Стандарты и директивы ENQA» [3]);
- информации о результатах функционирования системы качества ОУ за предыдущий период.

В приложении И в качестве примера приведен проект приказа по университету об утверждении политики в области качества, а в приложении К — политика в области качества Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ».

Стратегия и политика ОУ в области качества обсуждается с руководителями всех уровней с широким привлечением всех категорий сотрудников ОУ, обучающихся, партнеров ОУ и иных заинтересованных сторон.

Миссия, видение и политика в области качества должны быть понятны и приниматься всеми. При этом важно, чтобы поставленные цели имели конкретное выражение в виде некоторых измеряемых показателей и характеристик, что позволяет четко контролировать степень достижения целей.

**Цель** в области качества — то, чего добивается или к чему стремится ОУ в области качества.

Необходимо разрабатывать достижимые и измеримые цели, связанные с политикой качества. Формулировка целей должна быть изложена настолько конкретно, чтобы их можно было понять, воплотить на практике и измерить степень их достижения.

## **5.4. Планирование**

### **5.4.1. Цели в области качества**

Высшее руководство образовательного учреждения должно обеспечивать, чтобы цели в области качества, включая те, которые необходимы для выполнения гарантий качества предоставляемых образовательных услуг и производимой научно-технической продукции. Эти цели долж-

ны быть установлены в соответствующих подразделениях и на соответствующих ее уровнях. Цели в области качества должны быть измеримыми и согласуемыми с политикой ОУ в области качества.

При формировании целей в области качества учитываются два аспекта:

- актуализация целей осуществляется по мере их достижения и в рамках установленной политики;
- при пересмотре политики появляются цели, связанные с ее новыми направлениями деятельности.

Руководство ОУ последовательно согласовывает проекты целей с руководителями процессов и подразделений. Информация обо всех параметрах согласованных **целей в области качества** содержится в приложениях к **информационным картам процессов** (см. подраздел 4.2.2.2).

К этим параметрам относятся:

- название показателей, связанных с целью в области качества;
- измеряемые значения показателей;
- единицы измерения показателей;
- метод измерения значений показателей;
- методы анализа измеренных значений показателей;
- место хранения результатов измерения и анализа;
- начальные (базовые) значения показателей;
- целевые (планируемые) значения показателей.

### **5.4.2. Планирование системы качества образовательного учреждения**

В контексте типовой модели системы качества ОУ под планированием системы качества понимается проектирование, разработка и внедрение системы качества, ориентированной на потребителя.

Вследствие этого, принята и реализована следующая логика создания системы качества ОУ:

голос потребителя ⇒ требования потребителя ⇒ политика ОУ в области качества ⇒ цели в области качества и показатели их достижения ⇒ совокупность процессов для достижения целей в области качества ⇒ улучшение показателей процессов (показателей достижения целей) с помощью системы качества.

Области деятельности системы качества ОУ, которые оказались не охваченными целями в области качества и показателями их достижения, но имеющие существенное значение для СК ОУ, реализуют не процессную форму управления, а функциональную и/или организационно-распорядительную.

В целом планирование системы качества, в зависимости от уровня на котором находится конкретное ОУ, требует разработки комплексного плана создания, поддержания и улучшения СК в основу которого может быть положен расширенный порядок разработки и внедрения системы качества образовательного учреждения приведенный в разделе 2. При этом соответствующая табл. 2.1 должна быть дополнена несколькими графами, отражающими сроки выполнения планируемых мероприятий, ответственных за них, требуемые ресурсы, отметки о выполнении и т. п.

## **5.5. Ответственность, полномочия и обмен информацией**

### **5.5.1. Распределение ответственности и полномочий в СК ОУ**

Высшее руководство должно обеспечивать определение и доведение до сведения персонала образовательного учреждения его ответственности и полномочий.

Распределение ответственности и полномочий в рамках деятельности, реализуемой путем функциональной *и организационно-распорядительной* формы управления, осуществляется с помощью организационной структуры ОУ, определяемой уставом учреждения, положениями о подразделениях, должностными инструкциями и другой организационно-правовой документацией.

Система качества ОУ, как составная часть системы управления ОУ должна управляться и поддерживаться соответствующим аппаратом, который обычно называют *организационной структурой СК ОУ* (см. подраздел 5.5.2).

Ответственности и полномочия руководящего персонала и сотрудников в рамках *организационной структуры СК ОУ* с учетом процессной формы управления могут определяться в виде матриц полномочий и ответственности, в информационных картах процессов, в документированных процедурах, рабочих инструкциях или иных документах, входящих в документацию системы качества ОУ.

От высшего руководства ОУ требуется, чтобы оно определило функции сотрудников и их взаимосвязи в рамках организационной структуры СК, обеспечило знание каждым исполнителем того, что от него ждут (его ответственности), чтобы оно разрешило ему делать то, что требуется (дало полномочия), и обеспечило правильное соотношение между ответственностью и полномочиями сотрудников.

Эта информация должна быть оформлена в письменном виде в рамках упомянутых выше документов СК, включая матрицу ответственности и полномочий.

Таблица 5.1

Фрагмент матрицы ответственности и полномочий процесса создания  
и внедрении СК ОУ

Наименование работ и мероприятий	Должностные лица и подразделения вуза							
	Ректор	Совет вуза	Совет по качеству	Представитель руководства по качеству	Руководитель службы качества	Служба качества вуза	Уполномоченные по качеству структурных подразделений	Руководители структурных подразделений вуза
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Принятие решения о создании СК вуза и назначение представителя руководства	О	Р	—	И	И	И	И	И
2. Создание организационной структуры СК	Р	У	—	О	У	У	—	У/И
3. Разработка плана создания и внедрения СК	Р	И	В	С	О	В	У	У/И
4. Формулировка политики, целей и задач в области качества	Р	У/Р	В	О	В	В	У	У/И
5. Упорядочение рабочих процессов вуза, определение их измеряемых параметров и характеристик	И	И	У	Р	О	В	У	И
6. Упорядочение документации и создание единой системы управления документацией СК	И	И	У	Р	О	В	У	У/И
7. Разработка документации СК	И	И	У	Р	О	В	У	И
8. Проведение внутренних аудитов и самооценки вуза и подготовка отчетов для руководства	И	И	И	И	Р/О	В	В	У/И
9. Обработка полученных данных, формирование и реализация планов корректирующих и предупреждающих действий	И	И	У	Р	О	В	В	В/И

Матрицы ответственности и полномочий описывают в общем виде бинарные отношения между совокупностью процессов, функций, работ, видов деятельности, мероприятий и совокупностью должностных лиц и подразделений организации, которые имеют отношение к их реализации. В настоящее время не имеется однозначного перечня указанных бинарных отношений, и каждая организация определяет для себя этот перечень. Наиболее распространенными видами отношений являются следующие:

- **Р** — «руководит» — должностное лицо (или орган), которое руководит деятельностью (процессом, функцией, работой, мероприятием) и принимает окончательные решения, несет ответственность за конечные результаты;
- **О** — «организует» — должностное лицо (или подразделение), которое организует исполнение, обобщает результаты, готовит и обосновывает проекты решений, несет ответственность за своевременность и качество выполнения работы или подготовки решения;
- **В** — «выполняет» — должностное лицо (или подразделение), которое непосредственно выполняет данную функцию или работу и несет ответственность за качество ее выполнения в рамках, ограниченных его функциональными обязанностями;
- **У** — «участвует» — соисполнитель — должностное лицо (или подразделение), которое выполняет определенные при выполнении работы, подготовке и принятии решений, несет ответственность за качество по своей части, принимает участие в подготовке решений;
- **С** — «согласует» — должностное лицо, с которым необходимо согласование принимаемого решения или документа;
- **И** — «информируется» — должностное лицо (или подразделение), которое получает информацию о принятых решениях и документах и несет ответственность за своевременность и качество реализации решений в касающейся его сфере.

В табл. 5.1 в качестве примера приведен фрагмент возможной матрицы ответственности и полномочий, касающихся работ по созданию и внедрению системы менеджмента качества с учетом рассмотренного в подразделе 5.5.2 возможного варианта организационной структуры СК ОУ.

### **5.5.2. Организационная структура СК ОУ и представитель руководства по качеству**

Для разработки, внедрения и поддержания СК ОУ высшее руководство может создать организационную структуру СК ОУ — совокупность подразделений и должностных лиц, выполняющих функции, связанные с созданием и развитием СК ОУ.

В том числе высшее руководство может назначить **представителя руководства по качеству** из состава руководства, который независимо от других обязанностей должен нести ответственность и иметь полномочия, распространяющиеся:

- а) на организацию и обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых системой качества;
- б) представление отчетов высшему руководству о функционировании системы качества и необходимости улучшения;
- в) содействие распространению понимания требований потребителей по всей организации.

П р и м е ч а н и е. В ответственность представителя руководства может быть включено поддержание связи с внешними сторонами по вопросам, касающимся системы менеджмента качества.

Управление СК вуза (ссуза), как составной частью общей системы менеджмента ОУ основывается:

- на четком определении функций всех должностных лиц и сотрудников;
- определении их взаимодействия при выполнении своих функций;
- разграничении ответственности и полномочий сотрудников. Задача разграничения ответственности и полномочий относится к основным видам деятельности руководства по управлению качеством (см. п. 5.5.1).

Гарантии качества в ОУ, как и в любой другой организации, могут быть обеспечены только соответствующей организационной структурой, которая обычно называется **организационной структурой системы качества**.

Каждое ОУ в зависимости от поставленных целей в области качества и имеющихся ресурсов выбирает собственную организационную структуру СК, наиболее соответствующую его традициям и сложившейся практике работы. Тем не менее, примеры типовых структур (на базе лучших практик) могут помочь вузам при выборе оптимального для них варианта.

На рис. 5.1 представлен пример возможной организационной структуры СК вуза (ссуза). Ниже перечислены функции, которые могут выполняться отдельными должностными лицами и подразделениями, входящими в организационную структуру СК ОУ.

1. **Представитель руководства вуза по качеству** — лицо ответственное за создание, поддержание в рабочем состоянии и постоянное улучшение СК ОУ. Функции представителя руководства по качеству сводятся к следующим:

- а) обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых СК;

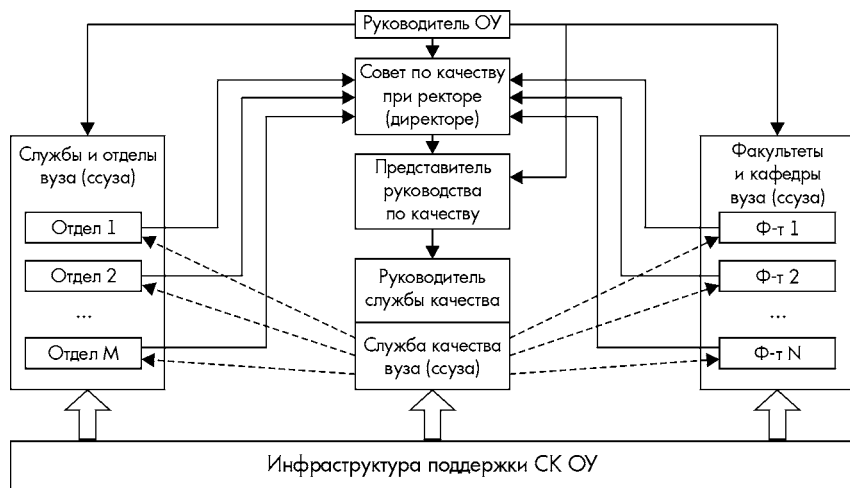


Рис. 5.1. Пример организационной структуры СК ОУ

- б) представление отчетов высшему руководству ОУ о функционировании СК и необходимых улучшениях;
- в) содействие распространению понимания требований потребителей по всему ОУ.

Обязанности представителя руководства по качеству в ОУ могут быть возложены, например, на одного из проректоров (для вуза) или заместителей директора (для ссуза). Может быть также введена специальная должность, например, проректора по качеству.

2. **Совет по качеству при ректоре вуза (ссуза)**, может формироваться из представителей руководства (ректора) и уполномоченных по качеству различных подразделений и служб ОУ. В его функции могут входить планирование и координация работ по созданию и совершенствованию СК ОУ, а также решение некоторых принципиальных вопросов ее развития. Заседания совета по качеству обычно проводятся 1 раз в месяц или по мере необходимости, и на них решаются принципиальные вопросы создания, внедрения и совершенствования СК ОУ. Наиболее важные вопросы могут выноситься на рассмотрение ученого совета вуза.
3. **Служба качества вуза (ссуза)** может создаваться в случае необходимости и является структурным подразделением, основной функцией которого является непосредственная разработка, внедрение и совершенствование СК и ее документации.

**Основными задачами службы качества** могут являться разработка и внедрение СК по следующим этапам:



- разработка проекта политики руководства ОУ в области качества;
- разработка плана создания и внедрения СК ОУ;
- разработка и внедрение организационной структуры СК ОУ;
- организация разработки описания, планирования и улучшения процессов ОУ с указанием обязанностей и задач всех подразделений и должностных лиц;
- организация проведения внутренних аудитов и самооценки ОУ его структурных подразделений и процессов и подготовка отчетов руководству;
- разработка предложений руководству по совершенствованию материально-технической базы и документации в соответствии с существующими требованиями;
- разработка предложений по работе с персоналом (повышение квалификации и аттестация персонала);
- разработка документации СК ОУ, включая необходимые формы и записи, документированные процедуры, руководство по качеству, совместно с уполномоченными по качеству и группами качества факультетов, кафедр и других структурных подразделений ОУ;
- упорядочение рабочих процессов в ОУ, определение измеряемых параметров и характеристик их качества, методов их измерения и сбора информации;
- участие в процессе сертификации СК (если необходимо);
- поддержание эффективного функционирования и управления СК ОУ.

Основные функции службы качества:

- взаимодействие с внешней средой ОУ в сфере заказчиков и потребителей образовательных услуг;
- реализация политики в области качества;
- планирование качества учебного процесса;
- организация работ по улучшению качества;
- обучение и мотивация персонала совместно с другими структурами СК вуза (ссуза);
- проектирование процесса предоставления образовательных услуг;
- проведение различных мониторинговых и контрольных операций контроля качества рабочих процессов и их результатов;
- методическая и консультационная поддержка работ по внедрению методов менеджмента качества и разработки документации в структурных подразделениях вуза (ссуза);
- сбор и анализ информации о качестве предоставляемых образовательных услуг;
- разработка предупреждающих и корректирующих мероприятий;

- ♦ подготовка предложений по устранению несоответствий, повышению квалификации и мотивации персонала, улучшению материальной базы, улучшению управления ОУ и качеством образования;
- ♦ доведение выработанных предложений до руководства.

Деятельность службы качества ОУ обычно регламентируется:

- уставом ОУ;
- положением о службе качества ОУ;
- решениями ученого совета, приказами и распоряжениями ректора (директора);
- решениями совета по качеству;
- рекомендациями международной организации по стандартизации (ISO);
- приказами и инструктивными документами Минобрнауки РФ и другими документами. Служба качества возглавляется руководителем, который может назначаться и освобождаться от должности приказом ректора (директора) ОУ по представлению представителя руководства ОУ по качеству. Служба качества решает возложенные на нее задачи во взаимодействии с руководством ОУ, факультетами, кафедрами, учебно-методическими комиссиями факультетов и другими структурами, включенными в организационную структуру СК ОУ.

Создание службы качества, как отдельного структурного подразделения ОУ, обычно оформляется приказом ректора (директора ОУ), который дополняется утвержденным положением о службе качества. В приложении Л приведен проект такого приказа, а в приложении М – примерное положение о службе качества университета.

4. **Уполномоченные по качеству и группы качества структурных подразделений (факультетов, кафедр и др.)**, являются проводниками политики в области качества на всех уровнях структуры ОУ. Совместно со службой качества они участвуют в разработке документации СК, проведении внутренних аудитов и самооценки, обработке полученных данных, формировании и реализации планов корректирующих и предупреждающих действий.
5. **Руководители или менеджеры процессов** назначаются распоряжением руководителя ОУ. Руководитель процесса несет ответственность за менеджмент процесса во всех его аспектах – планирование, обеспечение, управление и улучшение процесса. Руководитель процесса уполномочен:
  - ♦ выставлять требования к входам своего процесса и их показателям;

- ♦ проводить предупреждающие и корректирующие мероприятия для управления процессом, а также планируемые мероприятия для его улучшения;
- ♦ запрашивать ресурсы для обеспечения процесса, проведения корректирующих/ предупреждающих мероприятий, а также для мероприятий по улучшению процесса;
- ♦ разрабатывать и вносить изменения в управляющую документацию процесса.

6. **Инфраструктура поддержки СК ОУ** может включать, в частности:

- ♦ кафедры, проводящие подготовку специалистов в области управления качеством;
- ♦ различные научно-исследовательские институты и центры;
- ♦ органы по сертификации систем менеджмента качества;
- ♦ центры менеджмента качества в образовании или гарантий качества и т. д.

Так, в частности, Центр менеджмента качества в образовании (ЦМКО) может представлять собой учебно-методическое и консультационное подразделение, в организационной структуре СК ОУ. В функции ЦМКО могут входить:

- методическая и консультационная поддержка при разработке концепции внедрения принципов и методов менеджмента качества в ОУ, миссии, видения, политики, целей и задач в области качества;
- разработка, подготовка к изданию и распространение учебно-методических материалов по вопросам менеджмента качества в образовании или гарантий качества в соответствии со «Стандартами и директивами ENQA», включая методические указания и рекомендации по построению и внедрению СК ОУ, пособия, курсы лекций, учебники, компакт-диски и т. п.;
- организация и проведение семинаров, циклов лекций, курсов повышения квалификации и дополнительного образования в области гарантий качества для руководителей разного уровня и сотрудников, работников других образовательных учреждений;
- методическая и консультационная помощь в работе по созданию, внедрению и совершенствованию СК ОУ, включая разработку методик, типовых форм документов, форм анкет для различных групп потребителей и т. п.;
- организация и проведение фундаментальных и прикладных исследований по проблемам управления качеством в образовании;
- содействие работе совета по качеству ОУ;
- поддержание в сети Интернет-сайта по вопросам качества в образовании;
- организация и обеспечение консультаций, экспертизы и услуг, предоставляемых образовательными учреждениями по подготовке кад-

ров в области стандартизации, сертификации и управления качеством для всех заинтересованных сторон;

- организация работы по участию в проведении конкурсов Минобрнауки РФ «Системы обеспечения качества подготовки специалистов»;
- развитие международного сотрудничества в области гарантий качества в образовании и др. Представленный на рисунке 5.1 пример дает лишь общие направления путей построения организационной структуры СК ОУ и оставляет каждому ОУ право выбора собственной структуры.

Необходимо отметить, что формирование организационной структуры СК ОУ является диалектическим процессом, в том смысле, что заранее, как правило, невозможно однозначно определить требуемую структуру и ввести ее одним приказом по ОУ. По мере разработки и внедрения СК ОУ может возникнуть необходимость в создании дополнительных подразделений или наделения дополнительными полномочиями должностных лиц или существующих подразделений в рамках организационной структуры СК.

### **5.5.3. Внутреннее информирование**

Высшее руководство должно обеспечивать разработку в ОУ соответствующих процессов обмена информацией, в том числе по вопросам результативности и эффективности системы качества.

Информация о целях процессов в области качества и о фактических значениях ключевых показателей процессов доступна всем сотрудникам ОУ в пределах их полномочий. Доступ к соответствующей информации реализуется с помощью системы информационной поддержки системы качества ОУ.

Оперативно информация о функционировании системы качества ОУ может выноситься на обсуждение в рамках регулярных рабочих совещаний, на которых присутствуют руководители соответствующих процессов.

Представитель руководства по качеству, руководители подразделений и руководители процессов СК ОУ информируют остальной персонал ОУ о состоянии и развитии системы качества ОУ на совещаниях подразделений, которые проводятся не реже установленной периодичности.

## **5.6. Анализ СК руководством ОУ**

### **5.6.1. Отчет уполномоченного по качеству**

Высшее руководство должно анализировать через запланированные интервалы времени систему качества ОУ с целью обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности. Этот анализ дол-

жен включать оценку возможностей улучшений и потребности в изменениях в системе качества организации, в том числе в политике и целях в области качества.

Записи об анализе со стороны руководства СК ОУ должны поддерживаться в рабочем состоянии (см. п. 4.2.4). По результатам анализа должны предприниматься соответствующие корректирующие и предупреждающие действия.

Представитель (уполномоченный) руководства по качеству, как минимум, ежегодно готовит и составляет отчет по результатам функционирования системы качества, с оценкой ее результативности и достижения установленных целей ОУ в области качества. Для отчета используется информация, полученная по результатам сбора данных о системе качества (см. раздел 8 «Деятельность ОУ по измерению, анализу и улучшению»).

Отчет представителя руководства оформляется по установленной форме и содержит информацию:

- об анализе выполнения поставленных целей в рамках сформулированной политики;
- о внутренних аудитах;
- о работе с несоответствиями и полученными рекламациями потребителей;
- данные о результатах образовательной деятельности и выпускниках ОУ, а также данные о результативности и эффективности процессов системы качества ОУ;
- о проделанной работе по выявленным внутренним несоответствиям, а так же по корректирующим и предупреждающим действиям;
- об эффективности действий по ранее принятым решениям;
- предложения по внесению изменений в СК ОУ.

## **5.6.2. Деятельность руководства по анализу системы качества ОУ**

На основе отчета представителя руководства по качеству высшее руководство ОУ не реже, чем один раз в год, дает оценку результативности действия системы качества, а также уточняет, пересматривает, актуализирует политику и цели ОУ в области качества и планируемые ресурсы.

Результаты проведения таких оценок представляются в отчете «Оценка СК высшим руководством ОУ» по соответствующей форме и доводятся до руководителей процессов СК, сотрудников ОУ и иных заинтересованных сторон.

## **6. Менеджмент основных процессов системы качества**

В контексте настоящего документа к основным процессам СК относятся те процессы, требования к которым приводятся в настоящем разделе, которые осуществляет и (или) за которые несет ответственность перед потребителем образовательное учреждение.

Организация должна планировать и разрабатывать процессы, необходимые для обеспечения жизненного цикла продукции. Планирование процессов жизненного цикла продукции должно быть согласовано с требованиями к другим процессам системы качества ОУ.

При планировании процессов жизненного цикла продукции организация должна установить, если это применимо и необходимо:

- а) цели в области качества и требования к предоставляемым образовательным услугам и научно-технической продукции;
- б) потребность в разработке процессов, документов, а также в обеспечении ресурсами для конкретных видов деятельности.
- в) необходимую деятельность по верификации и валидации, мониторингу, контролю и испытаниям своих образовательных программ, студентов и выпускников, а также критерии для их оценки.
- г) записи, необходимые для обеспечения свидетельства того, что процессы жизненного цикла продукции и продукция соответствуют установленным.

Результаты этого планирования должны быть представлены в форме, соответствующей практике данного ОУ.

**П р и м е ч а н и е.** Документ, определяющий процессы системы качества (включая процессы жизненного цикла продукции) и ресурсы, которые предстоит применять к конкретной продукции, проекту или контракту, может рассматриваться как план качества.

### **6.1. Процессы, связанные с потребителями ОУ**

#### **6.1.1. Процесс 2.1 «Маркетинг»**

Деятельность, направленная на определение требований и ожиданий потребителей ОУ к основным результатам его деятельности, включая научные исследования и разработки, требования к образовательным услугам и определение потребности в трудовых ресурсах определенной квалификации и компетенции.

В качестве внешних потребителей ОУ выступают:

- государство и общество;
- абитуриенты и члены их семей;

- предприятия и организации партнеры;
  - предприятия работодатели.
- В качестве внутренних потребителей ОУ:
- обучаемые (студенты, аспиранты, докторанты);
  - все виды персонала ОУ (профессорско-преподавательский, учебно-вспомогательный и административно-хозяйственный персонал);  
— процессы и функциональные подразделения ОУ.
- В рамках процесса 2.1 «Маркетинг» реализуется:
- мониторинг результатов деятельности ОУ;
  - взаимодействие со всеми группами потребителей;
  - оценка и анализ удовлетворенности потребителей;
  - разработка и реализация мероприятий по улучшению имиджа ОУ, позиционирования его на рынке образовательных услуг и научной продукции;
  - разработка на основе документированных требований потребителей требований к показателям результатов процессов системы качества ОУ.

## **6.1.2. Управление образовательными программами и квалификациями**

### **6.1.2.1. Процесс 2.2 «Проектирование и разработка образовательных программ»**

Деятельность, направленная на планирование, разработку организационного и методического обеспечения процесса 2.4 «Реализация основных образовательных программ».

Результатом процесса является создание комплекса учебно-методических материалов, обеспечивающих подготовку специалистов (бакалавров, магистров) по определенным специальностям (направлениям).

### **6.1.2.2. Разработка и утверждение образовательных программ\***

Учебные заведения должны иметь *официальные механизмы* (процедуры) разработки, утверждения, периодических проверок и мониторинга своих программ и сертификатов (дипломов). Образовательные программы должны быть хорошо составлены, регулярно проверяться и являться адекватными и востребованными. Должна проводиться периодическая проверка и мониторинг на предмет их актуальности и востребованности заинтересованными сторонами

---

\* Подразделы настоящего документа, отмеченные звездочкой, представляют собой требования «Стандартов и директив ENQA» [3], являются обязательными для выполнения ОУ, и подлежат проверке при аттестации и аккредитации.

### **6.1.2.3. Регулярные проверки и модификация образовательных программ\***

Регулярные проверки и необходимая модификация образовательных программ должны включать:

- их проверку (экспертизу) специалистами-экспертами извне;
- постоянное взаимодействие с работодателями, представителями рынка труда и другими соответствующими организациями;
- учет мнения студентов по отношению к качеству образовательных программ и методам их улучшения.

### **6.1.2.4. Гарантии качества образовательных программ\***

Гарантия качества образовательных программ и выдаваемых по их окончании сертификатов (дипломов) должна включать:

- разработку и публикацию ожидаемых результатов обучения (например, в виде списка компетентностей выпускника);
- постоянное внимание учебному плану, составлению и содержанию программ;
- специфические требования различных видов обучения (дневное, заочное, дистанционное обучение, Интернет-обучение) и типов высшего образования (академическое, профессиональное и др.);
- ресурсы, выделяемые для обучения и их доступность;
- официальные процедуры по утверждению программ вышестоящими организациями (соответствие требованиям ГОС, процедуры лицензирования новых образовательных программ);
- наблюдение за прогрессом и достижениями студентов.

### **6.1.2.5. Процесс 2.7 «Проектирование программ дополнительного образования»**

Деятельность, направленная на планирование, разработку организационного и методического обеспечения процесса 2.8 «Реализация программ дополнительного образования» и процесса 2.3 «Довузовская подготовка» (в части реализации образовательных услуг).

Результатом процесса является создание комплекса учебно-методических материалов, обеспечивающих подготовку по всем видам программ дополнительного образования, реализуемых в ОУ.

К процессу 2.7 «Проектирование программ дополнительного образования» применимы все требования и рекомендации относящиеся к проектированию и разработке основных образовательных программ (см. п. 6.1.2).



## **6.2. Процессы создания ценности для потребителей ОУ**

### **6.2.1. Процесс 2.3 «Довузовская подготовка»**

Деятельность по привлечению в ОУ абитуриентов, их профессиональной ориентации и подготовке к вступительным испытаниям в ОУ.

### **6.2.2. Процесс 2.4 «Прием студентов»**

Деятельность по отбору абитуриентов и зачислению студентов на образовательные программы высшего профессионального образования.

### **6.2.3. Процесс 2.5 «Реализация основных образовательных программ»**

Деятельность по формированию у студентов компетенций, в интересах человека, общества и государства, сопровождающаяся констатацией достижения обучающимся установленных государством образовательных уровней с выдачей соответствующего документа (сертификата).

### **6.2.4. Процесс 2.8 «Реализация программ дополнительного образования»**

Деятельность по формированию у обучающихся дополнительных профессиональных компетенций, в интересах человека, общества и государства, сопровождающаяся констатацией достижения обучающимся установленных государством образовательных уровней с выдачей соответствующего документа (сертификата).

### **6.2.5. Процесс 2.9 «Подготовка кадров высшей квалификации»**

Деятельность ОУ по подготовке специалистов высшей квалификации — кандидатов и докторов наук. К процессу 2.9 в части проектирование программ для подготовки специалистов высшей квалификации применимы все требования и рекомендации относящиеся к проектированию и разработке основных образовательных программ (см. п. 6.1.2).

### **6.2.6. Процесс 2.6 «Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми»**

Деятельность по организации воспитательной работы и внеучебной деятельности с обучаемыми (студентами, аспирантами и др.) с целью формирования у них культурных и нравственных ценностей, выработки активной гражданской позиции.

## **6.2.7. Процесс 2.10 «Научные исследования и разработки»**

Деятельность по проведению научных исследований и разработок образовательного учреждения в интересах внутренних (процессы и подразделения организации) и внешних потребителей научной и наукоемкой продукции.

## **6.2.8. Процесс 2.11 «Инновационная деятельность»**

Деятельность по созданию, разработке и внедрению инновационных подходов, методов и продукции в интересах внутренних (процессы и подразделения организации) и внешних потребителей ОУ.

## **6.2.9. Процесс 2.12 «Международная деятельность»**

Деятельность ОУ по налаживанию и развитию международных связей в области подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров, а также в области научно-технического и учебно-методического сотрудничества с зарубежными организациями, направленная:

- на утверждение бренда ОУ, повышение его конкурентоспособности на международном рынке научных и образовательных услуг;
- повышение конкурентоспособности выпускников ОУ;
- международного признания сертификатов (дипломов) и квалификаций, выдаваемых ОУ;
- обеспечение академической мобильности студентов и преподавательского состава в рамках Болонского процесса.

# **7. Менеджмент ресурсов и обеспечивающие процессы**

Образовательное учреждение должно определить и обеспечивать ресурсы, требуемые:

- а) для внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы качества, а также постоянного повышения ее результативности;
- б) повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

## **7.1. Процесс 3.1 «Управление персоналом»**

### **7.1.1. Общие положения**

Процесс (3.1) «*Управление персоналом*» – это обеспечение всех видов деятельности образовательного учреждения квалифицированными кадрами с требуемой компетенцией. Персонал, выполняющий работу,

влияющую на качество образовательного процесса и научно-технической продукции, должен быть компетентным на основе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта.

### **7.1.2. Компетентность, осведомленность и подготовка\***

Образовательное учреждение должно:

- а) определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество образовательного процесса и научно-технической продукции;
- б) разработать методы для определения достаточной компетенции и квалификации работников, вовлеченных в учебный процесс. Данные методы должны быть доступны для внешней проверки, и быть упомянуты в отчетах учебного заведения;

П р и м е ч а н и е. Преподаватели являются главным ресурсом учебного процесса, доступного большинству студентов. Очень важно, чтобы преподаватели обладали полным знанием и пониманием преподаваемого предмета, имели необходимые умения и опыт для эффективной передачи знаний студентам в рамках учебного контекста, и имели обратную связь с обучаемыми. Учебные заведения должны гарантировать, что пополнение штата сотрудников и процедуры назначения включают способы гарантирования, что новые сотрудники обладают хотя бы минимально достаточным уровнем компетенции

- в) преподавательскому составу должны предоставляться возможности повышать в случае необходимости свою профессиональную квалификацию, и должны поощрять их самосовершенствование. Учебные заведения должны предоставлять преподавателям с недостаточным уровнем компетенции возможности развивать свои профессиональные и преподавательские компетенции до необходимого уровня;
- г) оценивать результативность предпринятых мер;
- д) обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества ОУ;
- е) поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте персонала;
- ж) учебные заведения должны обладать средствами лишения преподавателей с недостаточным уровнем компетенции права на преподавание, если преподаватель продолжает демонстрировать свою недостаточную компетенцию.

П р и м е ч а н и е. Реализация требований п. 6.2.2 полностью зависит от понимания учебными заведениями (на всех их уровнях) того, что:

- их работники готовы и могут осуществлять учебный процесс, что поможет студентам достичь этих результатов;
- предусмотрено полное, своевременное моральное и материальное поощрение тех работников, которые демонстрируют мастерство, компе-

тентность и преданность делу. Все учебные заведения должны стремиться к улучшению и совершенствованию уровня образования, предлагаемого студентам.

### **7.1.3. Обучение сотрудников ОУ в области менеджмента качества**

«Стандарты и директивы ENQA» [3], а также стандарты серии ISO 900:2000 [46], как указано выше, предъявляют определенные требования к компетентности, образованию, подготовке, навыкам и опыту персонала, выполняющего работу, влияющую на качество (стандарт ENQA 1.4, ISO 9001:2000 п. 6.2).

Эти требования, в первую очередь, относятся к профессорско-преподавательскому и учебно-вспомогательному персоналу ОУ. При этом имеется в виду компетентность персонала, как в области своей непосредственной профессиональной деятельности, так и его знания в области менеджмента качества. Ответственность руководства ОУ включает организацию подготовки персонала в области менеджмента качества и выделение соответствующих ресурсов для проведения этой работы.

Подготовка в области менеджмента качества может проводиться для различных групп персонала — от высшего руководства до рядовых работников. И различаться глубиной рассмотрения вопросов — от обучения элементарным понятиям, принципам и инструментам менеджмента качества до подготовки собственных профессионалов и внутренних аудиторов в данной области.

Образовательному учреждению, которое разрабатывает и внедряет собственную СК, а также планирует провести ее сертификацию на соответствие стандартам серии ISO 900:2000 [4–6] или регистрацию при проведении аттестации и государственной аккредитации, следует обратить внимание на два существенных аспекта обучения персонала.

Во-первых, в ОУ необходимо провести изучение требований «Стандартов и директив ENQA» [3], а также стандартов серии ISO 900:2000 [4–6] и процесса сертификации СК, рассказать об ожидаемых изменениях в работе и т. д., чтобы существенно повысить чувство ответственности, а также понимание тех преимуществ в улучшении работы, которые возникают после внедрения СК.

Во-вторых, нужно внедрить требования и рекомендации стандартов и директивы ENQA [3], а также стандартов серии ISO 9000:2000 [4–6], относящиеся к вопросам управления человеческими ресурсами. Должна быть разработана система для идентификации потребностей в обучении и реализации обучения всех сотрудников ОУ, выполняющих работу, вли-

яющую на качество образовательной и научно-исследовательской деятельности.

Первый аспект обучения, к которому следует обратиться, это изучение типовой модели СК ОУ, а также базовых документов, положенных в ее основу. Каждый участвующий в разработке и внедрении СК ОУ должен понимать важность внедрения СК ОУ и знать, что можно ожидать в течение процесса разработки и внедрения СК. Должно быть проведено обучение всех сотрудников, которые могут быть вовлечены в эти процессы, а не только персонала отделов, непосредственно связанных с качеством: службы качества, учебно-методического отдела и др., т. к. внедрение СК, согласно общей методологии разработки и внедрения СК требует поддержки со стороны всего персонала ОУ. Для этого и необходимо обучение. Когда сотрудники понимают цель и ожидаемые преимущества для ОУ и для себя лично, они перестают смотреть на дело скептически и начинают оказывать поддержку руководству. При получении знаний сотрудники мысленно готовятся к выполнению подготовительных работ и проведению официальной оценки СК органом по сертификации или Рособнадзором.

Хотя все сотрудники должны понимать важность сертификации и регистрации СК, не каждый нуждается в детальном знании «Стандартов и директив ENQA» [3], а также стандартов серии ISO 9000:2000 [4–6]. Многие организации считают необходимым проводить глубокую, детальную проработку стандартов и их конкретных требований. Это требует больших затрат времени и денег, но приносит мало пользы. Разумный подход к изучению упомянутых стандартов не требует, чтобы все сотрудники стали экспертами или даже обладали знанием конкретных требований стандартов. Однако необходимо, чтобы все сотрудники, вовлеченные в систему качества, понимали свои обязанности и были экспертами в области тех функций, которые поручены именно им в рамках этой системы. Таким образом, рекомендуется организовать несколько различных программ обучения, например:

- для руководителей ОУ и членов совета по качеству;
- для специалистов-разработчиков СК ОУ и внутренних аудиторов;
- для других сотрудников из числа профессорско-преподавательского состава, инженерно-технического и вспомогательного персонала, которые в дальнейшем могли бы выступать в роли ведущих или «мультипликаторов знаний по качеству в своих структурных подразделениях (на факультетах, кафедрах, в отделах и службах);

**Руководство вуза и члены совета по качеству** должны пройти обучение в первую очередь. Подготовка этой группы должна быть первоочередной задачей для представителя руководства ОУ по качеству, ответ-

ственного за разработку и внедрение СК, или консультанта, привлеченного по контракту. Руководство должно быстро получить точное понимание стандартов, их требований к СК, а также необходимых собственных действий по ее построению и внедрению, т. к. оно несет ответственность за полное внедрение СК ОУ. Руководство будет привлекаться к постоянной оценке готовности ОУ к сертификации и регистрации СК, и оценивать степень соответствия ее требованиям стандартов. Кроме того, руководители должны возглавлять работу по внедрению элементов СК во вверенных им подразделениях и направлениях деятельности, они должны также быть готовы отвечать на вопросы своих сотрудников. Демонстрация ими своих знаний — наиболее эффективное средство, позволяющее ясно показать, что они лично поддерживают идею разработки, внедрения и сертификации СК ОУ.

Прежде всего, для руководства ОУ и членов Совета по качеству должен быть сделан обзор «Стандартов и директив ENQA» [3], а также стандартов серии ISO 900:2000 [4–6]. Члены совета по качеству должны иметь общее представление о стандартах и процессах сертификации СК. В процессе обучения они должны ясно понять свою ведущую роль и свои обязанности в управлении системой менеджмента качества. Каждый менеджер должен хорошо понимать ожидаемые выгоды и основания для разработки и внедрения СК. Все менеджеры должны также знать, каким образом внедрение СК повлияет на вверенные им подразделения и направления деятельности. В процессе обучения необходимо обсудить, достаточны ли интервалы времени, выделенные на реализацию отдельных элементов поэтапного плана разработки и внедрения СК ОУ.

Это предварительное обучение закладывает основы отношения руководства ОУ к процессу построения СК ее сертификации и регистрации, а потому не должно проводиться поспешно. Каждый менеджер должен быть ознакомлен со всеми подходами или различными точками зрения. Цель этого начального этапа — научить менеджеров обмениваться мнениями, понимать и учитывать взгляды коллег относительно СК и методов ее разработки и внедрения. Только после этого можно согласовать различные точки зрения и прийти к консенсусу. Это существенный процесс в деле создания чувства значимости, которое в свою очередь способствует требующему участию руководства в рассматриваемом процессе.

В дальнейшем члены совета по качеству ОУ должны пройти подробное изучение «Стандартов и директив ENQA» [3], а также стандартов серии ISO 900:2000 [4–6]. Для этого учебные занятия должны включать в себя детальное рассмотрение каждого пункта и подпункта стандарта. Каждый менеджер должен чувствовать себя свободно, чтобы открыто задавать вопросы и высказывать предложения. Кроме того, совет по качеству

должен сформировать единое мнение в понимании каждого требования стандарта и его значения для работы ОУ. Если не найдены ответы на какие-либо вопросы или имеются неточности в интерпретации любого из требований, необходимо помнить, что цель стандартов и директив — сформулировать требования к построению эффективной системы качества, которая повышает в целом эффективность работы организации. Однако, если вы не можете определить, как и почему в стандарт включено конкретное требование, вы, вероятно, не совсем его понимаете. В этом случае бывает полезно обратиться за разъяснением в орган по сертификации, к консультанту или в другой вуз, который прошел процесс построения и сертификации своей СК.

**Специалисты-разработчики СК и внутренние аудиторы СК ОУ** должны пройти специализированный курс повышения квалификации по программе «Управление качеством в образовании». Примерная программа такого курса, ориентированная на изучение типовой модели СК ОУ и реализованная в рамках данного проекта в СПбГЭТУ «ЛЭТИ» представлена в приложении Н.

Сотрудники, которые в дальнейшем могут выполнять функции **уполномоченного по качеству в структурном подразделении** должны пройти общий курс обучения и иметь представление о «Стандартах и директивах ENQA» [3], стандартах серии ISO 900:2000 [4–6]. Уполномоченные по качеству в подразделениях должны быть лидерами в области качества понимать цель внедрения и сертификации СК ОУ, знать сроки и порядок выполнения работ по внедрению и сертификации, иметь представление о порядке сертификации и аттестации СК при проведении аттестации и государственной аккредитации.

Уполномоченные по качеству должны возглавлять процесс внедрения и улучшения системы качества в подразделении, участвовать в устранении несоответствий, а также отвечать за обучение остального персонала подразделения.

Для обучения сотрудников ОУ, не задействованных непосредственно в разработке и внедрении СК необходимо разработать курс или систему постоянных занятий, в котором надо разъяснить цели проводимой работы и основные положения стандартов. Обучение должно ответить на следующие вопросы:

- Что такое качество образовательного процесса и его результатов?
- Чем оно определяется?
- Что представляет собой серия «Стандартов и директив ENQA», а также стандартов серии ISO 9000:2000?
- Каковы основные требования этих стандартов?

- Почему наше ОУ разрабатывает и внедряет СК в соответствии с типовой моделью и почему это нужно?
- Каковы получаемые при этом преимущества?
- Как проводится разработка, внедрение, сертификация и регистрация СК ОУ?
- Какие изменения произойдут в работе каждого сотрудника после внедрения СК, и какие преимущества он получит от этого?

Самое главное состоит в том, что начальная подготовка должна помочь каждому сотруднику ОУ понять, как внедрение СК будет влиять на его работу. Сотрудники захотят узнать, что требуется от них и каких изменений можно ожидать. Каждый сотрудник должен быть в состоянии увидеть личную выгоду в требуемых переменных. Если такого не произойдет, то персонал будет сопротивляться вводимым переменным. Не следует ожидать, что удастся рассеять у людей противодействие и страх и создать чувство значимости проводимой работы за один этап обучения. Для этого потребуются постоянные усилия и контакты в коллективе.

Курса начального обучения стандартам и регистрационному процессу достаточно для того, чтобы приступить к работам по внедрению СК. В дальнейшем необходимо построить систему постоянного повышения квалификации, которая позволила бы реализовать следующие требования.

1. Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентным в соответствии с полученным образованием, подготовкой, навыками и опытом.
2. Организация должна:
  - а) определять необходимую компетентности персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество; б) обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
  - в) оценивать результативность принятых мер;
  - г) обеспечивать осведомленность своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества;
  - д) поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте (ISO 9001:2000 п. 6.2.2 «Компетентность, осведомленность и подготовка» [5]).

Процесс обучения должен стать постоянным. Недостаточно просто вводить новые процедуры, обеспечивающие выполнение различных требований СК. Гораздо важнее не документация, а правильно организованная практическая работа, отраженная в документах. По мере того как будут разрабатываться и внедряться новые информационные карты процессов, документированные процедуры и операции, будут требоваться



значительные затраты на обучение персонала. Каждый отвечающий за различные процедуры должен полностью знать свои обязанности, а его действия должны полностью соответствовать установленным требованиям.

Для удовлетворения установленным требованиям необходимо разработать простой, но эффективный процесс идентификации необходимой подготовки персонала и документирования процесса обучения и соответствующие формы записей, которые позволяли бы определить требования к обучению для любой профессии в своем ОУ. Необходимо также разработать формы, используя которые можно было бы разработать план обучения и следить за процессом обучения каждого сотрудника.

## **7.2. Процесс 3.2 «Управление образовательной средой»**

### **7.2.1. Общие положения**

Процесс «Управление образовательной средой» — деятельность ОУ, направленная на формирование, поддержание и развитие **образовательной среды**, а также создание комфортных условий деятельности студентов и профессорско-преподавательского состава вуза, позволяющих наиболее полно и эффективно реализовать процесс обучения.

При этом, под **образовательной средой** понимается комплекс факторов и услуг, определяющих условия обучения: обеспеченность учебными помещениями, библиотечным обслуживанием, доступ к компьютерам и Интернет, возможность использования оргтехники, наличие помещений для самостоятельных занятий и отдыха обучающихся и т. п. Образовательное учреждение должно создавать образовательную и производственную среду, необходимую для достижения соответствия требованиям к выполняемой деятельности, и управлять ею. «Стандарты и директивы ENQA» особенно подчеркивают следующие требования:

### **7.2.2. Ресурсы обучения и поддержка студентов**

Учебные заведения должны гарантировать, что ресурсы, доступные для обучения, являются адекватными и уместными для каждой предлагаемой образовательной программы и соответствуют ресурсам, предусмотренным в данной образовательной программе.

**П р и м е ч а н и е.** Кроме доступа к преподавательскому составу, студентам необходимо иметь также доступ к другим ресурсам процесса обучения. Ресурсы могут быть как физическими (такие как библиотеки или компьютеры), так и человеческими (наставники, советники и другие консультанты).

Ресурсы обучения и другие механизмы поддержки должны находиться в свободном доступе и быть смоделированными в соответствии с нуждами студентов.

При этом студенты должны иметь возможность высказывать свое мнение о предоставляемых образовательных ресурсах и услугах (например, через процедуры анкетирования или иным способом).

Учебные заведения должны вести постоянное наблюдение за эффективностью предоставляемых ресурсов для обучения и дополнительных услуг, проводить проверки и улучшать их.

### **7.3. Процесс 3.3 «Редакционно-издательская деятельность»**

Деятельность ОУ по подготовке, выпуску и распространению учебных, учебно-методических, учебно-научных и иных изданий, обеспечивающих информационные потребности образовательных программ и научных исследований университета.

### **7.4. Процесс 3.4 «Библиотечное и информационное обслуживание»**

Деятельность, направленная на удовлетворение потребностей образовательного учреждения в информационных ресурсах, включая организацию библиотечного обслуживания обучающихся и сотрудников. Этот процесс является частью процесса (3.2) «Управление образовательной средой», однако выделяется отдельно ввиду его особой важности для обеспечения ресурсов для обучения студентов.

### **7.5. Процесс 3.5 «Управление информационной средой»**

Деятельность, направленная на формирование и развитие корпоративной информационной среды ОУ, а также ее интеграцию в российское и международное информационное пространство.

Одной из основных функций процесса является интеграция всех информационных систем ОУ, направленная на обеспечение доступности информационных ресурсов и повышения результативности и эффективности всех видов деятельности ОУ. В рамках процесса решается задача создания и развития информационной поддержки системы качества ОУ.

Описание процесса, информация о его потребителях и поставщиках, установленные требования к его входам и выходам процесса, а также документированный порядок деятельности в рамках процесса приведены в информационной карте процесса ИК–3.5–2006 «Управление информационной средой».

## **7.6. Процесс 3.9 «Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ»**

Деятельность по оказанию обучаемым (студентам, аспирантам и докторантам) и сотрудникам университета социальной и материальной помощи, создание комфортных условий деятельности и отдыха, системы стимулирования развития личности.

## **7.7. Процесс 3.6 «Управление закупками»**

Деятельность по обеспечению всех видов деятельности образовательного учреждения необходимыми материальными ресурсами и услугами. В настоящее время такая деятельность в соответствии с законодательными актами РФ проводится на основе конкурсов или тендеров поставщиков.

## **7.8. Процесс 3.7 «Управление инфраструктурой»**

Деятельность, направленная на формирование, поддержание и развитие *инфраструктуры ОУ* (общежитий, столовых, центров отдыха, вспомогательных подразделений и т. п.) с целью создания условий деятельности студентов и сотрудников ОУ, позволяющих наиболее полно и эффективно реализовать основные виды деятельности ОУ: образовательную, научную и инновационную деятельность.

## **7.9. Процесс 3.8 «Управление производственной средой»**

Деятельность, направленная на формирование, поддержание и развитие *производственной среды ОУ*, а также обеспечение комфортных условий деятельности сотрудников ОУ.

Процесс 3.7 «Управление производственной средой ОУ» не включает процесс управления образовательной средой, который выделяется в качестве самостоятельного процесса системы качества ОУ (см. раздел 7.2 процесс 3.2 «Управление образовательной средой»).

## **7.10. Процесс 3.9 «Обеспечение безопасности жизнедеятельности»**

*Обеспечение безопасности жизнедеятельности* — деятельность ОУ направленная:

- на обеспечение комфортных условий жизнедеятельности для сотрудников и обучаемых;

- создание условий деятельности исключающих возникновение ущерба, жизни и здоровью персонала и обучаемых в процессе нахождения в университете;
- создание условий для предотвращения или ликвидации чрезвычайных обстоятельств в ОУ.

## **8. Деятельность ОУ по измерению, анализу и улучшению**

### **8.1. Мониторинг, измерение и анализ**

#### **8.1.1. Общие принципы системы измерений, мониторинга, анализа и улучшения процессов ОУ**

Одним из основных принципов менеджмента качества является «Принятие решений, основанное на фактах и данных» [4]. Это означает, что эффективные управленческие решения основываются на анализе фактов, данных измерений и информации. Это предполагает построение в рамках СК ОУ действенной системы измерений, сбора и анализа информации обо всех процессах и аспектах деятельности ОУ и его взаимоотношениях с «внешней средой». Такая информация должна включать все определенные и «измеряемые» показатели качества всех процессов и результатов деятельности ОУ и анализироваться на степень достижения целей, определенных в стратегическом плане развития.

В целом процесс измерений, мониторинга и сбора данных в ОУ символически представлен на рис. 8.1.

Все измеряемые показатели и характеристики качества процессов ОУ и результатов его деятельности можно условно разделить на три группы:

1. Характеристики потенциала ОУ.
2. Характеристики результатов деятельности ОУ, включая показатели качества подготовки специалистов (уровень их компетенций).
3. Характеристики и оценки деятельности ОУ, полученные по результатам анкетирования всех заинтересованных сторон (студентов, выпускников, работодателей, представителей органов управления образованием и т. д.).

С другой стороны, все измеряемые показатели и характеристики качества работы ОУ, как это показано на рис. 8.1 можно условно разделить:

- на внутренние характеристики качества процессов ОУ, используемые в основном для управления этими процессами в рамках СК ОУ и контроля степени достижения целей по различным процессам;
- показатели аттестации и государственной аккредитации ОУ, используемые для внешней экспертизы и определяющие аккредитационный статус ОУ.

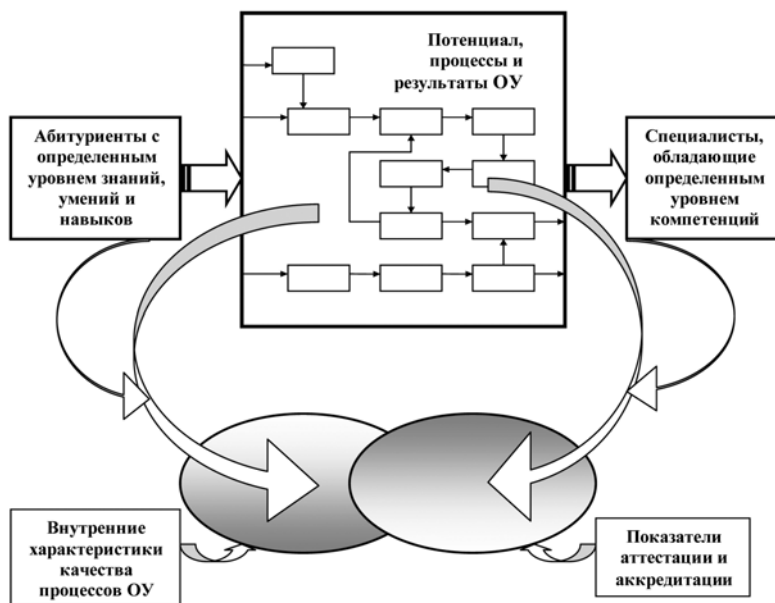


Рис. 8.1. Процесс измерений, мониторинга и сбора данных о характеристиках качества процессов ОУ, включая показатели государственной аккредитации

Граница между показателями последних двух групп достаточно размыта, т. к. постоянно проходит пересмотр показателей аттестации и государственной аккредитации, при этом в число этих показателей добавляются показатели, характеризующие и качество процессов работы ОУ и оценки этого качества со стороны потребителей. Такова общая тенденция.

Действующий перечень показателей государственной аккредитации охватывает основные направления деятельности ОУ, но далеко не все. В процессе обсуждения находятся вопросы о введении показателей эффективности международного сотрудничества российских ОУ, результативности научных исследований по наличию патентов и свидетельств об открытиях, специфических показателей для профильных ОУ, например, медицинских, военных, ОУ искусств и т. д.

С развитием системы образования, изменением социально-экономических условий будет совершенствоваться и модифицироваться перечень измеряемых показателей. Еще более гибко могут реагировать на состояние системы образования критериальные значения показателей аккредитации, расчет которых производится в определенный период времени.

Процедура ежегодного обновления данных о деятельности ОУ позволяет проводить мониторинговые исследования состояния системы образования и судить о приоритетных направлениях ее развития. Но важно понимать, что показатели, используемые для принятия решения, будут выступать в качестве вектора целенаправленного движения всей системы образования и определять ее развитие.

Хотя все показатели государственной аккредитации, так или иначе, влияют на качество образовательного процесса и его результатов, непосредственно с внутривузовским механизмом гарантии качества образования связан только показатель 1.2.3 «Эффективность внутривузовской системы обеспечения качества».

В приложении О приводятся возможные измеряемые показатели и характеристики качества процессов ОУ и результатов его деятельности, включая показатели аттестационной экспертизы и государственной аккредитации, в привязке к выделенным основным рабочим процессам ОУ, перечисленным в реестре рабочих процессов ОУ.

При этом звездочкой «\*» отмечены показатели государственной аккредитации, вступившие в силу с 1 января 2006 г. и введенные в действие приказом Рособрнадзора № 1938 от 30.09.05 [11].

Таблица включает показатели и характеристики, традиционно измеряемые в вузе (например, оценки и результаты промежуточных и итоговой аттестаций), а также дополнительно рекомендуемые показатели и характеристики качества образовательного процесса и его результатов.

### **8.1.2. Измерение и анализ удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон ОУ**

Образовательное учреждение должно определять:

- а) требования, установленные потребителями к предоставляемым образовательным услугам и производимой научно-технической продукции;
- б) требования, не определенные потребителем, но необходимые для конкретного или предполагаемого использования, когда оно известно;
- в) законодательные и другие обязательные требования, относящиеся к образовательным услугам и производимой научно-технической продукции, в частности требования государственных образовательных стандартов;
- г) любые дополнительные требования, определенные организацией.

В качестве потребителей результатов образовательного процесса выступают:

- студенты и их семьи;

- предприятия-работодатели;
- общество и государство в целом.

Образовательное учреждение должно определять и осуществлять эффективные меры по поддержанию связи со своими потребителями, касающиеся:

- а) информации о предоставляемых образовательных услугах;
- б) прохождения запросов, контракта или заказа, включая поправки к ним;
- в) обратной связи от потребителей, включая жалобы потребителей и анализ результатов их анкетирования относительно различных аспектов предоставляемых услуг и производимой продукции.

Образовательное учреждение должно анализировать требования, относящиеся к предоставляемым образовательным услугам и производимой научно-технической продукции. Этот анализ должен проводиться до принятия организацией обязательства поставлять продукцию потребителю (например, участия в тендерах, принятие контрактов или заказов, принятие изменений к контрактам или заказам) и должен обеспечивать:

- а) определение требований к продукции;
- б) согласование требований контракта или заказа, отличающихся от ранее сформулированных;
- в) способность ОУ выполнять определенные требования.

Записи результатов анализа и последующих действий, вытекающих из анализа, должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

Если потребители не выдвигают документированных требований, организация должна подтвердить их у потребителей до принятия к исполнению.

Если требования к предоставляемым образовательным услугам и производимой научно-технической продукции изменены, организация должна обеспечить, чтобы соответствующие документы были исправлены, а заинтересованный персонал был поставлен в известность об изменившихся требованиях.

Исследование требований потребителей образовательных услуг в системе качества осуществляется в рамках процесса 2.1 «Маркетинг». В рамках этого же процесса осуществляется измерение удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон. Методы измерения и анализа удовлетворенности приведены в информационной карте этого процесса.

### **8.1.3. Внутренние проверки (аудиты) системы качества ОУ**

Создание системы внутреннего аудита должно быть одной из основных задач в плане разработки и внедрения СК ОУ, поскольку именно внутренний контроль в наибольшей степени влияет на подготовительную

работу к внедрению и на непрерывное совершенствование системы качества ОУ. В данном подразделе рассматриваются практические задачи по формированию системы внутреннего аудита для выполнения требований стандарта ISO 9001:2000, п. 8.2.2 «Внутренние аудиты (проверки)» [5].

Стандарты серии ISO 9001:2000 особо подчеркивают значимость процесса внутреннего аудита. Необходимость создания эффективной системы внутреннего аудита обосновывается в подразделах 8.2.2 стандарта ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 90042001) и 8.2.1.3 стандарта ISO 9004:2000 (ГОСТ Р ИСО 9004–2001).

Стандарты серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) требуют, в особенности, чтобы:

- все аспекты деятельности и процессы СК ОУ были проверены;
- аудиты планировались;
- результаты документировались;
- аудиторы были компетентными;
- результаты аудитов служили входными данными для анализа СК со стороны руководства;
- несоответствия исправлялись своевременно.

Аудит СК ОУ результативен, если он обеспечивает:

- свободный и беспристрастный подход к принятию решений;
- выявление возможностей для совершенствования;
- улучшение возможности прохождения информации и мотивацию;
- оценку возможностей имеющейся системы;
- выявление потребностей в обучении и повышение его эффективности.

Орган по сертификации будет подчеркивать необходимость наличия эффективной системы внутреннего аудита. Аудиторы из органов по сертификации нередко рассматривают внутренний аудит организации как продолжение своей деятельности. Они будут подробно анализировать результаты внутреннего аудита с тем, чтобы сформировать целостное представление о вашей системе качества.

На систему внутреннего аудита обращают особое внимание еще и потому, что она необходима не только для проведения сертификации СК ОУ, но и для постоянного совершенствования действующей СК. Результаты внутреннего аудита — показатель состояния системы качества и источник многих ее будущих усовершенствований.

Стандарт ISO 9001:2000 п. 8.2.2 [5] требует от руководства проведения внутренних аудитов (проверок) СК через запланированные интервалы времени с целью подтверждения ее действенности и эффективности. Этот контроль должен включать оценку результатов аудита.

Внутренний аудит обычно считается обязанностью только службы качества. Однако стандарты серии ISO 9000:2000 отражают другую точку



зрения: подразделение, занимающееся обеспечением качества, может планировать и руководить проведением аудитов с участием внутренних аудиторов, но рассмотрение итогов аудита — дело руководства.

Некоторые организации решают этот вопрос, проводя один или два раза в год собрания руководителей различных уровней. Представляются итоги всех проведенных аудитов и оценивается действенность и эффективность СК в целом. Такой подход технически удовлетворяет требованиям ISO 9001:2000, но имеет два существенных недостатка. Во-первых, у руководства может сложиться мнение, что его участие в работе по совершенствованию СК ограничено этими периодическими собраниями, которые затем становятся просто формальностью. Во-вторых, важные результаты внутреннего аудита, требующие немедленного внимания руководства, могут быть отложены до очередного собрания.

Подход, помогающий избежать обоих недостатков, предполагает ответственность Совета по качеству ОУ за систему внутреннего аудита. Хотя служба качества может планировать и проводить внутренний аудит, совет по качеству должен рассматривать результаты проверок, как только они завершены. Совет по качеству определяет также действия, которые следует предпринять для ликвидации несоответствий или реализации возможных усовершенствований, выявленных в ходе внутреннего аудита. Служба качества может управлять системой внутреннего аудита, а совет по качеству несет ответственность за систему в целом. Такая структура обеспечивает лидирующую роль руководства в системе менеджмента качества и определяет течение процессов в системе внутреннего аудита.

Стандарт ISO 9001:2000 п.8.2.2 [5] требует формирования и управление программой аудитов, которая должна планироваться с учетом статуса и важности процессов и участков, подлежащих аудиту, а также результатов предыдущих аудитов. Под программой аудитов понимается совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретные сроки и направленных на достижение определенных целей. В соответствии с установленной программой аудитов (проверок) могут периодически проводиться аудиты различных подразделений вуза, различных рабочих процессов, результатов деятельности вуза или общие системные аудиты СК ОУ. Программа аудита также включает все виды деятельности, необходимые для планирования и организации различных типов и количества аудитов, а также предоставления ресурсов, обеспечивающих их результативное и эффективное выполнение в конкретные сроки.

В ОУ может быть установлена одна или несколько программ аудита. При этом высшее руководство должно предоставить полномочия для менеджмента программы аудита соответствующим лицам.

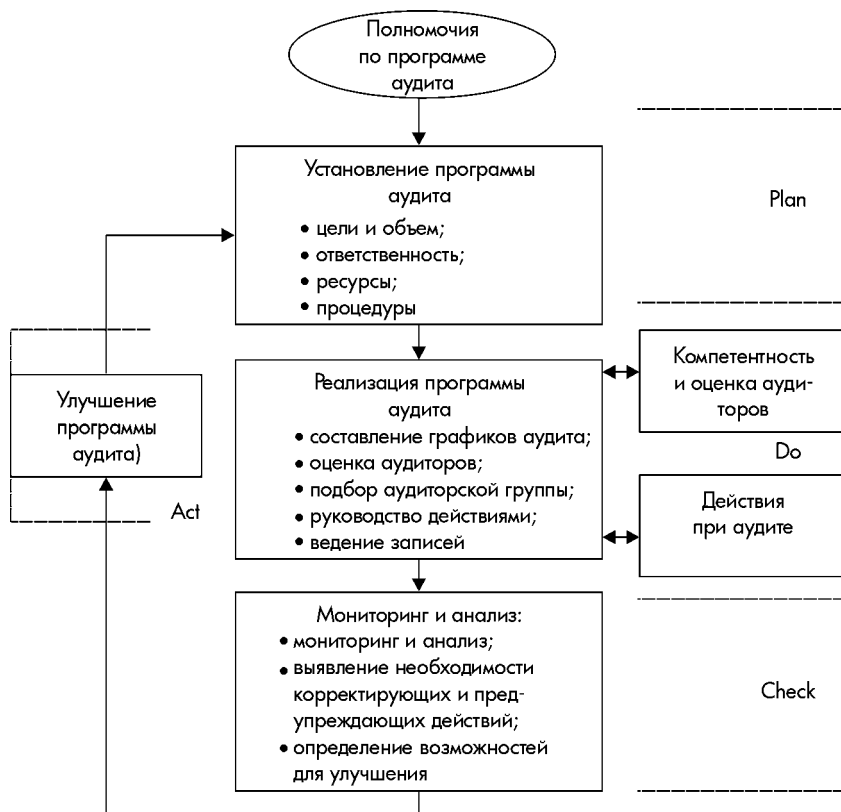


Рис. 8.2. Блок-схема менеджмента программой аудита

Лица, назначенные ответственными за менеджмент программы аудита, должны:

- а) устанавливать, реализовывать, проводить мониторинг, анализировать и улучшать программу аудита;
- б) определять необходимые ресурсы и обеспечивать их предоставление.

Блок-схема менеджмента программой аудита представлена на рис. 8.2.

Стандарт требует, чтобы была разработана специальная документированная процедура, определяющая ответственность, полномочия, требования к планированию и проведению аудитов, обеспечивающие их независимость, а также используемые виды документов по аудиту, включая отчеты руководству и необходимые записи.

К документам аудита обычно относятся:

- программа аудитов;
- планы аудитов;

- чек-листы (опросные листы);
- протоколы аудитов или отчеты о несоответствиях;
- отчеты по аудитам;
- планы корректирующих и предупреждающих действий;
- отчеты по последующим аудитам и др.

Программа аудитов может быть представлена как формуляр матричного вида, содержащий информацию о проверяемых, рабочих процессах и/или подразделениях ОУ, критериях аудита, также времени их проверки. Такая программа служит как для планирования аудитов, так и контроля за ее выполнением.

Программа аудитов должна официально утверждаться советом по качеству или ответственным представителем руководства по качеству.

Чек-листы (опросные листы) являются с одной стороны руководством к конкретным действиям по получению объективных доказательств при проведении аудита, а, с другой стороны, являются основной начальной формой записей его результатов.

Общая последовательность действий при планировании и проведении аудита, как части программы аудита представлена на рис. 8.3. Более подробные комментарии относительно этапов проведения внутреннего аудита можно найти в международном стандарте ISO 19011 [24].

Как следует из общей схемы проведения аудита, руководство вуза должно своевременно предпринимать корректирующие и предупреждающие действия по недостаткам, выявленным в ходе проверки. Последующие мероприятия должны включать также проверку осуществления этих действий и отчет по их результатам.

Целесообразно разработать стандартную форму, которую можно всякий раз использовать для подготовки **плана аудита** СК или ее элементов. Такая форма документа должна отвечать всем требованиям стандарта ISO 9001:2000 и отражать моменты:

- **Цель аудита.** Ясно излагаются цели (т. е. соображения, по которым проводится аудит).
- **Область аудита.** Устанавливаются пределы, в которых действует проверка (т. е. конкретные подразделения вуза, виды деятельности, рабочие процессы или требования стандарта, которые должны рассматриваться).
- **Аудиторская группа, проводящая аудит.** Указывается ведущий аудитор и члены аудиторской бригады.
- **Нормативные документы, по которым ведется проверка.** Приводятся конкретные документы и критерии, на соответствие которым проводится проверка. Этими критериями обычно являются стандарты серии ISO 9000:2000, политика в области качества, руководство по



Рис. 8.3. Последовательность действий при планировании и проведении аудита

качеству, документированные процедуры и поддерживающая их документация.

- **Ход проверки.** Указываются основные виды деятельности при проверке, обязанности и планируемые даты выполнения. Средства планирования (например, схема Гантта) могут с успехом использоваться для иллюстрации процесса аудита.
- **Перечень интервью.** Перечислены все, кого нужно интервьюировать для определения эффективности системы. Если интервью планируются по определенному графику, должны быть указаны даты их проведения.
- **Опросные листы.** Опросные листы должны быть подготовлены для каждого интервью и вида деятельности, который будет рассматриваться при аудите. Опросные листы помогают аудиторам сконцентрировать все ключевые элементы и требования из различных документов, на соответствие которым ведется проверка. Опросные листы помогают аудиторам полностью охватить все этапы проверки. В приложении приведены вопросы для типового опросного листа, которые можно использовать для определения каждого требования стандарта.

Ведущий аудитор несет ответственность за подготовку плана проверки. В зависимости от его опыта и возможностей можно предусмотреть проверку и утверждение плана Советом по качеству или представителем руководства.

Система внутреннего аудита должна быть внедрена как можно скорее. Хотя внешние консультанты могут дать очень полезные советы в начале работы, без создания собственных средств для внутреннего аудита не обойтись. Проверка соответствия СК стандартам серии ISO 9000:2000 – процесс не единовременный, а постоянный. Специалисты, проводящие внутренний аудит, будут незаменимы при разработке СК, а также в процессе ее постоянного совершенствования.

Каждое ОУ имеет много достойных кандидатов, которые могут пройти обучение и проводить внутренний аудит. Часто эта работа поручается сотрудникам Учебно-методического отдела и других служб, непосредственно связанных с контролем качества учебного процесса, поскольку они хорошо знают основные рабочие процессы вуза, персонал и имеют налаженную связь с различными подразделениями вуза.

Однако, хорошие аудиторы помимо отличного знания образовательного процесса и многими другими качествами. В табл. 8.1 приведены желательные и нежелательные качества аудитора. Маловероятно, чтобы кто-нибудь из претендентов обладал всеми требуемыми качествами, тем не менее, выбранные кандидаты должны демонстрировать больше желательных качеств, чем нежелательных.

## Качества аудиторов

<b>Желательные</b>	<b>Нежелательные</b>
Здравомыслие	Упрямство
Открытость	Закрытость
Профессионализм	Непрофессионализм
Аналитический склад ума	Предвзятость в суждениях
Хорошие навыки устного общения	Плохие навыки устного общения
Хорошие навыки письменной речи	Слабые навыки письменной речи
Беспристрастность	Тенденциозность
Заинтересованность в деле	Недисциплинированность
Дипломатичность	Пристрастие к спорам
Организованность	Неорганизованность
Дотошность	Поверхностность
Терпение	Способность легко сдаваться
Объективность и честность	Навязывание своих взглядов
Гибкость	Прямолинейность
Умение слушать	Неумение слушать

Для подготовки аудиторов требуется обучение. Они должны изучить стандарты серии ISO 9000:2000 и познакомиться с общей практикой аудита. Для этого могут проводиться многочисленные семинары как внутри ОУ, так и вне его.

Аудиторы должны пройти аттестацию в рамках выбранной системы сертификации персонала. Их квалификация оценивается по знаниям и опыту. Будущим аудиторам нужна практика, чтобы накопить требуемый опыт. Им нужно предоставить возможность попробовать различные подходы и идеи. Этого можно достичь, если в качестве наставника будет работать опытный, квалифицированный аудитор. В большинстве случаев требуется провести три–пять аудитов под руководством ведущего аудитора, прежде чем кандидат почувствует себя готовым к работе. Если для подготовки и руководства аудитами нельзя найти знающего, опытного специалиста, следует пригласить внешнего консультанта. Необходимые навыки нельзя приобрести только с помощью самообучения. Аудитор, не имеющий практического опыта, может принести больше вреда, чем пользы.

После приобретения необходимых навыков и опыта следует стремиться к тому, чтобы аудиторы получили официальные сертификаты, сдав соответствующий экзамен. Это может стать основой для продвижения к должности ведущего аудитора организации.

Наиболее эффективная стратегия состоит в привлечении нескольких ведущих аудиторов к управлению процессом аудита и использованию большого числа сотрудников вуза для формирования бригад внутренних аудиторов. Это способствует лучшему пониманию сущности системы менеджмента качества и создает чувство сопричастности к ее действию внутри вуза.

Аудит не должен рассматриваться как карательная мера, а скорее как эффективный механизм постоянного совершенствования деятельности. Не надо видеть в аудиторах полицейских чиновников, скорее это помощники, причем доброжелательные.

Опыт показывает, что большинство несоответствий в системе происходит от неправильного обучения или от того, что требования стандарта ISO 9001:2000 в ряде случаев не сопоставимы со спецификой работы ОУ. Задача внутреннего аудита — выявить эти недостатки и дать возможность всем сотрудникам внести вклад в процесс усовершенствования системы качества. Это дает возможность сотрудникам самим поучаствовать в процессе, упрощая тем самым работу с системой. Такое участие объединяет сотрудников.

Эффективный аудит СК должен дать ответы руководству на несколько важных вопросов:

- Обеспечивают ли документированные процедуры, описывающие конкретный вид деятельности, гарантию действия СК?
- Отвечает ли реальная практика требованиям, сформулированным в заявлении о политике в области качества и в документированных процедурах?
- Способствует ли СК достижению поставленных целей вуза?
- Есть ли необходимость в усовершенствовании этой системы?

Рассматривая соответствующие записи и проводя опросы персонала, непосредственно вовлеченного в работу, аудиторы могут собрать необходимые факты, позволяющие дать беспристрастную оценку общему положению дел и ответить на указанные выше вопросы. Все выводы должны основываться на наблюдаемых фактах, которые не могут быть оспорены. Ответственность за решение вопросов, касающихся несоответствий, также лежит на аудиторе. Субъективные мнения, не подкреплены объективными фактами и данными, никогда не должны включаться в отчеты о результатах проверки. Причем выявление несоответствий не должно быть единственной целью внутреннего аудита. Должны быть отмечены и сильные, и достижения в работе. Это должно помочь избежать слишком часто встречающегося негативного восприятия проверок.

Обычно в отчете по аудиту содержатся два вида замечаний о несоответствиях: наблюдения и серьезные несоответствия. Наблюдения представля-

ют собой факты, выявленные в процессе проверки. Сюда входят количественные и качественные показатели, информация о фактах, полученная из интервью персонала, подтверждающая наблюдения. В наблюдениях отмечаются слабые места системы, но их анализ необязательно приводит к заключению, что система в целом неэффективна. Наблюдения следует рассматривать как руководство к действию по усовершенствованию СК ОУ.

Серьезные несоответствия свидетельствуют о том, что в системе качества имеются существенные недостатки, которые, не будучи исправленными, могут сделать ее неэффективной. Это случай, когда делается вывод об очевидной необходимости устранения несоответствия.

Аудиторам не следует уделять много внимания малозначительным подробностям и техническим вопросам, чтобы они не отвлекали от главной цели. Постоянное сосредоточение на незначительных дефектах может быстро сформировать негативное восприятие и процесса проверки, и самого аудитора. В вузе может сложиться мнение, что аудиторы «берут через край» в попытке найти что-нибудь отрицательное. Подобный подход разрушает атмосферу открытости, необходимую для выявления слабых мест и поиска возможностей для усовершенствований. Это особенно важно на ранних стадиях процесса внедрения стандартов серии ISO 9000:2000. В любом случае, аудиторы должны быть консервативны в начале процесса и сосредоточены на главном. Когда организация только начинает внедрять элементы стандарта, отчет о проверке с указанием многочисленных мелких недочетов вызывает только чувство безнадежности. Важнее сосредоточиться на существенных недостатках, с которыми сотрудники вуза легко согласятся, и вместе их исправить. Такой подход воспитывает чувство причастности к внедрению СК и приносит удовлетворение вместо крушения надежд. Позже, когда пройдет время и вуз станет воспринимать внутренний аудит как средство усовершенствования, можно изучать и улучшать дополнительные элементы системы качества.

При проведении аудита обеспечивается независимость аудиторов от лиц, которые несут непосредственную ответственность за проверяемую деятельность. Аудиторы прошли подготовку с учетом требований ИСО 19011–2002 [24].

Результаты внутренних проверок используются:

1. Уполномоченным по качеству при подготовке ежегодного отчета руководству ОУ.
2. Руководителями процессов при:
  - ♦ оценке эффективности и результативности процесса;
  - ♦ принятии решения о запуске корректирующих и предупреждающих действий (документированная процедура СК–ДП–8.3.2 «Корректирующие и предупреждающие действия»).



#### **8.1.4. Измерение и анализ характеристик процессов системы ОУ**

Организация должна применять подходящие методы мониторинга и, где это целесообразно, измерения процессов СК. Эти методы должны демонстрировать способность процессов достигать запланированных результатов. Если запланированные результаты не достигаются, то необходимые коррекции и корректирующие действия должны предприниматься с целью обеспечения соответствия продукции.

В основу выбора методов измерения и анализа характеристик процессов в ОУ положены следующие принципы:

- принцип предотвращения появления несоответствий;
- принцип ясной интерпретации результатов анализа.

Первый принцип предполагает, что в каждом случае при выборе конкретных методов измерения и анализа предпочтение отдается тем методам, которые позволят осуществлять предупреждающие действия. Второй принцип предполагает возможность получения адекватных знаний о процессе.

Управляющими документами для применения выбранных статистических процедур или методов анализа являются рабочие инструкции по их применению, ссылки на которые содержатся в информационных картах процессов.

#### **8.1.5. Измерение и анализ характеристик образовательных услуг**

ОУ должно осуществлять мониторинг и измерять характеристики результатов своей деятельности с целью верификации соблюдения требований к этим результатам. Это должно осуществляться на соответствующих стадиях процесса жизненного цикла воспитательно-образовательного процесса согласно запланированным мероприятиям (7.1).

Свидетельства соответствия критериям приемки должны поддерживаться в рабочем состоянии. Записи должны указывать лицо(а), санкционировавшее(ие) выпуск продукции (4.2.4).

Выпуск продукции и предоставление услуги не должны осуществляться до тех пор, пока все запланированные действия (7.1) не будут удовлетворительно завершены, если не утверждено иное соответствующим полномочным органом и, где это применимо, потребителем.

ОУ создает и развивает систему измерения и анализа характеристик образовательных услуг.

Целевые значения показателей и характеристик качества процессов, измеряемые показатели, методы их измерения и анализа указываются в приложениях А и Б информационных карт процессов, связанных с разработкой и реализацией в ОУ образовательных услуг.

### **8.1.6. Самообследование и самооценка в сравнении с другими ОУ**

Учебные заведения должны проводить периодически самообследование или самооценку, которая является отправной точкой для сбора данных и для оценки эффективности процедур гарантии качества образования.

ОУ периодически проводит самооценку эффективности функционирования системы качества с использованием «Модели совершенствования деятельности».

ОУ принимает участие в общероссийских (премия Правительства РФ в области качества), региональных (региональные премии субъектов Федерации в области качества) и ведомственных конкурсах (конкурс Министерства образования и науки РФ «Системы обеспечения качества подготовки специалистов») в области систем качества.

#### **8.1.6.1. Общие положения**

Одной из первых инициатив руководства по созданию и внедрению СК ОУ должна стать самооценка ОУ и СК ОУ. Самооценка наряду с другими инструментами менеджмента качества позволяет понять на каком уровне, с точки зрения качества находится данное ОУ. В принципе, самооценка может производиться по различным схемам. Простейший вариант самооценки применительно к типовой модели СК ОУ может состоять из анализа реализованных или нереализованных мероприятий, входящих в расширенный порядок разработки и внедрения СК ОУ при апробации ее типовой модели, представленный в таблице 2.1. Анализ состояния позволяет разработать план дальнейшей разработки и совершенствования СК ОУ.

Однако в рамках типовой модели СК ОУ предлагается другая последовательность действий по самооценке подробно изложенная в [7].

Необходимо отметить, что в настоящее время основной тенденцией в области гарантий качества высшего и среднего образования становится перенос центра тяжести с процедур внешнего контроля качества деятельности ОУ на базе национальных систем аттестации и аккредитации в сторону внутренней самооценки (самообследования) ОУ на основе тех или иных моделей управления качеством. Это обеспечивает перенос ответственности за качество и оценку качества в учебное заведение. «Стандарты и директивы для гарантии качества высшего образования в европейском регионе» [3], разработанные ENQA декларируют, что самообследование или самооценка учебных заведений — это отправная точка для эффективной гарантии качества. Очень важно, чтобы учебные заведения обладали средствами сбора и анализа информации о собственной деятельности. При отсутствии данных средств учебные заведения не будут знать,

что в их системе работает хорошо, а что требует внимания, также не будут известны результаты нововведений.

Таким образом, эффективная система мониторинга качества образования в ОУ, основанная на самооценке, сама по себе обеспечивает объективную оценку и доверие к деятельности ОУ и приводит к существенной экономии материальных и временных ресурсов, выделяемых на проведение внешней экспертизы. Результаты самооценки становятся с одной стороны механизмом постоянного внутреннего улучшения СК, а с другой — могут представляться внешним проверяющим для их выборочной проверки.

Под *самооценкой* понимается всестороннее обследование ОУ, итогом которого является тщательно обсужденное персоналом мнение или суждение о результативности и эффективности организации [6] и уровне развития, организованности, упорядоченности и совершенства процессов ОУ. Самооценка обычно проводится при непосредственном участии руководства учебного заведения.

Цель самооценки заключается в предоставлении ОУ рекомендаций, основанных на фактах и данных, касающихся областей применения ресурсов для улучшения его деятельности. Самооценка может использоваться учебным заведением для сравнения своей деятельности с лучшими в определенном классе достижениями других ОУ или показателями мирового уровня в данной области (технология бенчмаркинга), а также может быть полезной при сравнении с поставленными ранее целями при повторных оценках степени достижения этих целей.

Таким образом, самооценка в принципе отвечает на следующие вопросы:

- Что мы делаем?
- Насколько хорошо мы это делаем?
- Что мы могли бы делать лучше?
- Как мы могли бы делать это лучше?

Первым вопросом при проведении самооценки ОУ является выбор метода самооценки, в основе которого лежит выбранная модель СК ОУ. Фактически метод самооценки представляет собой перечень требований к уровню организации процессов ОУ, которые формулируются в виде критериев и подкритериев модели. Масштаб и степень самооценки необходимо планировать, исходя из целей и приоритетов развития конкретного ОУ. Метод самооценки определяет степень корректности и глубины самообследования процессов ОУ, степень документальной обоснованности выносимых суждений и, как следствие, уровень трудоемкости проведения самооценки.

В общем случае метод самооценки должен удовлетворять следующим очевидным требованиям:

- быть простым для понимания;
- быть легким при использовании;
- быстро осуществляться внутренними средствами при минимальных затратах ресурсов;
- применяться для оценки всей СК ОУ (в случае комплексной оценки) или его части, например, для оценки конкретного процесса или подразделения;
- применяться к ОУ в целом или к некоторой его части;
- быть реализуемым комплексной группой экспертов или одним сотрудником ОУ при поддержке высшего руководства;
- формировать входные данные для более всестороннего и углубленного процесса самооценки существующей СК и повышения уровня эффективности ее функционирования;
- определять и облегчать расстановку приоритетов и возможностей для улучшения, исходя из имеющихся ресурсов;
- способствовать развитию СК ОУ в направлении ведущих учебных заведений страны и высших мировых достижений.

В качестве инструментальной базы самооценки ОУ «Модель совершенствования деятельности вуза (ссуза) в области менеджмента качества».

### **8.1.6.2 Модель совершенствования деятельности вуза (ссуза) в области менеджмента качества**

Модель совершенствования деятельности вуза [13–16] (ссуза), в первую очередь, предназначена для стимулирования ОУ к применению принципов Всеобщего менеджмента качества (ТQM) [17] и поиску постоянного улучшения СК. Под «Моделью совершенствования деятельности ОУ» понимается определенная совокупность критериев и составляющих, характеризующих основные компоненты деятельности ОУ с позиций менеджмента качества, а также описание «уровней совершенства» (квалиметрических шкал в виде матриц) всех составляющих, которые в совокупности определяют все процессы ОУ, направленные на достижение требуемых результатов по качеству. Модель включает 9 критериев, а также 60 подкритериев и составляющих, перечень которых представлен в табл. 8.2.

В основу модели положены бельгийско-нидерландская модель улучшения качества высшего образования, основанная на модели Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) [18] и модель конкурса Рособнадзора и Рособразования «Системы обеспечения качества под-

Таблица 8.2

<b>Критерий 1. Лидирующая роль руководства</b>	
1.1	Личное участие руководства ОУ в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества
1.2	Личное участие руководства в обеспечении разработки, внедрения и постоянного совершенствования системы качества (СК) ОУ
1.3	Личное участие руководства ОУ в работе с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.)
1.4	Личное участие руководства ОУ в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности
1.5	Личное участие руководства ОУ в подготовке и организации проведения лицензирования, аттестации, государственной и общественно-профессиональной аккредитации
<b>Критерий 2. Политика и стратегия</b>	
2.1	Разработка и совершенствование политики и стратегии и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон (студентов, персонала ОУ, потребителей, поставщиков, партнеров, представителей общественности и др.)
2.2	Механизмы сбора и анализа разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования ОУ при формировании его политики и стратегии
2.3	Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы ОУ
2.4	Механизмы информирования персонала ОУ и студентов о проводимой политике и стратегии
<b>Критерий 3. Менеджмент персонала</b>	
3.1	Кадровая политика и принципы управления развитием персонала
3.2	Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации
3.3	Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования ОУ
3.4	Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством ОУ
3.5	Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала
<b>Критерий 4. Ресурсы и партнеры</b>	
4.1	Управление финансовыми ресурсами
4.2	Управление материальными ресурсами
4.3	Управление эффективностью технологий обучения и контроля знаний
4.4	Управление информационными ресурсами
4.5	Взаимодействие с внешними партнерами (работодателями, школами и лицеями, средними специальными учебными заведениями, другими вузами)
<b>Критерий 5. Менеджмент процессов</b>	
<b>5.1</b>	<b>Деятельность по разработке, внедрению и улучшению СК ОУ</b>
5.1.1	Внедрение процессного подхода
5.1.2	Управление документацией
5.1.3	Управление записями

Таблица 8.2 (продолжение)

5.1.4	Планирование и построение организационной структуры СК, распределение ответственности и полномочий
5.1.5	Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов ОУ
5.1.6	Планирование процессов ОУ
5.1.7	Внутренние аудиты (проверки) и самооценка ОУ и его структурных подразделений
5.1.8	Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия
<b>5.2</b>	<b>Основные процессы СК ОУ</b>
5.2.1	Маркетинг
5.2.2	Проектирование и разработка образовательных программ
5.2.3	Довузовская подготовка
5.2.4	Прием студентов
5.2.5	Реализация основных образовательных программ
5.2.6	Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми
5.2.7	Проектирование программ дополнительного образования
5.2.8	Реализация программ дополнительного образования
5.2.9	Подготовка кадров высшей квалификации
5.2.10	Научные исследования и разработки
5.2.11	Инновационная деятельность
5.2.12	Международная деятельность
<b>5.3</b>	<b>Обеспечивающие процессы СК ОУ</b>
5.3.1	Управление персоналом
5.3.2	Управление образовательной средой
5.3.3	Редакционно-издательская деятельность
5.3.4	Библиотечное и информационное обслуживание
5.3.5	Управление информационной средой
5.3.6	Управление закупками
5.3.7	Управление инфраструктурой
5.3.8	Управление производственной средой
5.3.9	Обеспечение безопасности жизнедеятельности
5.3.10	Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ
<b>Критерий 6. Удовлетворенность потребителей</b>	
<b>6.1</b>	<b>Удовлетворенность студентов и выпускников</b>
6.1.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников
6.1.2	Уровень удовлетворенности студентов и выпускников
<b>6.2</b>	<b>Удовлетворенность работодателей</b>
6.2.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей
6.2.2	Уровень удовлетворенности работодателей
<b>Критерий 7. Удовлетворенность персонала</b>	
7.1	Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала
7.2	Уровень удовлетворенности персонала

Таблица 8.2 (окончание)

<b>Критерий 8. Влияние ОУ на общество</b>	
8.1	Механизмы сбора информации о влиянии ОУ на общество
8.2	Уровень восприятия ОУ обществом
<b>Критерий 9. Результаты деятельности ОУ</b>	
9.1	Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности ОУ
9.2	Финансовые результаты деятельности ОУ
9.3	Другие нефинансовые результаты деятельности ОУ

готовки специалистов» [19], которые дополнены «Стандартами и директивами ENQA» [3], требованиями и рекомендациями стандартов серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) [4–6].

Девять критериев модели, как и в моделях, взятых за основу, сформированы в две группы: критерии группы «Возможности» и критерии группы «Результаты». Последние оцениваются по обратной связи, и предпринимаются шаги, приводящие в результате к новым действиям и улучшениям. Таким образом, в каждом критерии реализуется цикл Э. Деминга (Plan–Do–Check–Act) [17], т.е. процесс постоянного совершенствования. Все критерии разбиты на подкритерии и их составляющие, перечень которых формировался на базе проведенного анализа моделей управления в области менеджмента качества, ключевых направлений деятельности и процессов, влияющих на качество предоставления образовательных услуг и задач, стоящих перед учебными заведениями РФ в плане совершенствования систем управления на принципах менеджмента качества.

### **8.1.6.2.1. Критерии группы «Возможности»**

В данном разделе приведено краткое описание содержания критериев группы «Возможности» модели. Перечень подкритериев и составляющих критериев представлен в табл. 8.2.

#### **Критерий 1 «Лидирующая роль руководства»**

Критерий «Лидирующая роль руководства» показывает, как руководство на исследуемом уровне организации проявляет личное лидерство в своем поведении, в вопросах качества и принятии решений. Основными его элементами являются личное участие руководства в определении миссии, видения, политики и стратегии ОУ, обеспечение разработки и внедрения СК и др. В зависимости от уровня, на котором проводится самооценка, «руководство» можно рассматривать как ректор (директор) и проректоры (зам. директора) и т. п.

#### **Критерий 2 «Политика и стратегия»**

Критерий «Политика и стратегия» касается целей и стратегических планов ОУ, используемых для реализации этих целей. Политика затрагивает различные аспекты деятельности ОУ. Этот критерий характери-

зует, как учебное заведение реализует свое предназначение посредством четко сформулированной, нацеленной на соблюдение всех заинтересованных сторон стратегии, поддерживаемой соответствующими технической политикой, планами, целями, задачами и производственными процессами.

### **Критерий 3 «Менеджмент персонала»**

Критерий «Менеджмент персонала» касается как количественного, так и качественного аспекта управления персоналом ОУ. Этот критерий характеризует, как учебное заведение управляет персоналом, способствует повышению уровня знаний, квалификации и полному раскрытию потенциала своих сотрудников на индивидуальном, групповом и организационном уровнях, как осуществляет планирование своей деятельности в этих областях в интересах поддержания политики и стратегии, эффективного протекания процессов.

### **Критерий 4 «Ресурсы и партнеры»**

Этот критерий характеризует, как ОУ планирует отношения с внешними партнерами и управляет внутренними ресурсами в целях поддержания политики и стратегии, а также обеспечения эффективности своих процессов.

### **Критерий 5 «Менеджмент процессов»**

Этот критерий характеризует, как ОУ планирует, проектирует и совершенствует свои процессы и управляет ими с целью реализации политики и стратегии и наиболее полного удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Основу критерия составляют процессы ОУ, выделенные в реестре процессов и видов деятельности в рамках СК ОУ (документ «Руководство по качеству»). При этом в критерии «Менеджмент процессов» выделены три подкритерия:

- 5.1. Деятельность по разработке, внедрению и улучшению СК ОУ.
- 5.2. Основные процессы системы качества образовательного учреждения.
- 5.3. Обеспечивающие процессы системы качества ОУ.

Каждый из этих подкритериев разбит на определенное количество составляющих (видов деятельности, процессов) (см. табл. 8.2), причем оценка «уровня совершенства» каждой составляющей производится отдельно.

Виды деятельности, выделенные в разделе 1 реестра процессов, отражены в описании «уровней совершенства» подкритериев критериев 1 «Лидирующая роль руководства», 2 «Политика и стратегия» и составляющих подкритерия 5.1 «Деятельность по разработке, внедрению и улучшению СК ОУ».

Деятельность по «Измерению, анализу и улучшению в рамках основных и обеспечивающих процессов» является составной частью основных и обеспечивающих процессов ОУ и отражена в описании «уровней совершенства» других составляющих и подкритериев.



### **8.1.6.2 Критерии группы «Результаты»**

ОУ может оценить результаты своей деятельности по критериям удовлетворенности своих потребителей, удовлетворенности персонала ОУ, обратной связи с обществом в целом и результатам своей деятельности (финансовым и нефинансовым).

При формировании критериев группы «Результаты» использованы следующие принципы:

- подкритерии группы «Результаты» должны отражать три основных аспекта: совершенство механизмов сбора и анализа информации относительно удовлетворенности потребителей, персонала и общества, степень удовлетворенности потребителей,
- персонала и общества различными аспектами деятельности ОУ (на основании их реального анкетирования) и косвенные свидетельства удовлетворенности заинтересованных сторон;
- степень удовлетворенности потребителей, персонала и общества должна оцениваться относительно всех аспектов деятельности ОУ, которые определяются подкритериями и составляющими критериев группы «Результаты» и относятся к рассматриваемой группе потребителей. Это позволяет реализовать для каждого критерия цикл Э. Деминга (PDCA) [17], т. е. процесс постоянного совершенствования деятельности ОУ по всем направлениям;
- конкретные показатели и индикаторы, относительно которых оценивается степень удовлетворенности заинтересованных сторон, могут быть детализированы с учетом специфики деятельности ОУ.

Исходя из этих принципов, определены следующие критерии группы «Результаты», их подкритерии и составляющие:

#### **Критерий 6 «Удовлетворенность потребителей»**

Подкритерии и их составляющие:

##### **6.1. Удовлетворенность студентов и выпускников**

6.1.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников.

6.1.2. Уровень удовлетворенности студентов и выпускников.

##### **6.2. Удовлетворенность работодателей**

6.2.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей.

6.2.2. Уровень удовлетворенности работодателей.

#### **Критерий 7. «Удовлетворенность персонала»**

Подкритерии и их составляющие:

7.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала.

7.2. Уровень удовлетворенности персонала.

### **Критерий 8. «Влияние ОУ на общество»**

Подкритерии и их составляющие:

8.1. Механизмы сбора информации о влиянии ОУ на общество.

8.2. Уровень восприятия ОУ обществом.

### **Критерий 9. «Результаты деятельности ОУ»**

Подкритерии и их составляющие:

9.1. Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности ОУ.

9.2. Финансовые результаты деятельности ОУ.

9.3. Другие нефинансовые результаты деятельности ОУ.

Подкритерии и составляющие критериев группы «Результаты» так же как и критериев группы «Возможности» оцениваются по квалиметрическим шкалам «уровней совершенства».

#### **8.1.6.2.3. Квалиметрические шкалы «уровней совершенства»**

Оценка «уровня совершенства» СК ОУ по всем подкритериям и составляющим Модели совершенствования деятельности ОУ может осуществляться примерно одинаково. В основу описания «уровней совершенства» подкритериев, составляющих (видов деятельности, работ) положены следующие шесть «измерений», соответствующих базовым принципам TQM [17]:

1. Степень ориентированности на потребителей и другие заинтересованные стороны (от минимального удовлетворения требованиям ГОС ВПО и до полного учета интересов всех заинтересованных сторон).
2. Степень системности применяемого подхода (от краткосрочных эпизодических мер к планированию долговременной политики и стратегии).
3. Степень распространенности в ОУ применяемого подхода по уровням управления, различным подразделениям и процессам.
4. Степень вовлеченности персонала ОУ в соответствующие процессы.
5. Степень документированности процедур процессов (от неформального исполнения к полностью документированным процессам).
6. Степень ориентированности на предотвращение несоответствий и постоянное улучшение, а не на исправление возникающих проблем.

Для оценки «уровней совершенства» всех подкритериев и составляющих с учетом перечисленных выше «измерений» разработаны специальные квалиметрические шкалы на основе технологии бенчмаркинга, представленные в Приложении П.

Квалиметрические шкалы вербально описывают пять упорядоченных «уровней совершенства» или стадий развития подкритериев и составля-

ющих. Это позволяет перейти от качественной оценки соответствующих подкритериев (видов деятельности, работ) к их количественной оценке, соответствующей номеру выбранного «уровня совершенства» от 1 до 5 по 10-балльной числовой шкале.

Модель совершенствования деятельности ОУ и квалиметрические шкалы «уровней совершенства» положены в основу методики самооценки ОУ.

#### **8.1.6.2.4 Методика самооценки вуза (ссуза) на основе модели совершенствования деятельности**

В основу методики самооценки ОУ положена Модель совершенствования деятельности ОУ [7]. Процесс самооценки основан на использовании совокупности квалиметрических шкал, каждая из которых описывает возможные уровни совершенства подкритериев и составляющих Модели совершенствования деятельности ОУ.

Настоящая методика самооценки может применяться:

- при проведении самооценки деятельности учебного заведения по Модели совершенствования деятельности ОУ с целью постоянного совершенствования внутренних процессов управления и повышения качества научнообразовательного процесса;
- при проведении аттестационной экспертизы и государственной аккредитации ОУ.

##### **2.1 Общие положения**

Прежде чем начать самооценку нужно:

- определить, кто ей руководит;
- быть уверенным, что специалисты, организующие и проводящие самооценку, являются профессионалами в этом деле;
- быть уверенным, что самооценка проводится по необходимым причинам и в нужное время; быть уверенным, что самооценка получит понимание персонала ОУ, и ее результаты будут использованы для улучшения СК;
- использовать правильную методику самооценки, которой можно управлять.

Самооценка может проводиться на различных уровнях ОУ:

- ОУ в целом;
- в отдельных подразделениях ОУ;
- для отдельных процессов ОУ.

Процедура самооценки ОУ строится на следующих основных принципах:

- самооценка проводится руководством и компетентными специалистами. При необходимости привлекаются независимые эксперты, ко-

торые оценивают готовность ОУ в соответствии с предложенными критериями и их составляющими;

- специалисты и эксперты подбираются по направлениям деятельности, к которым имеют отношение оцениваемые ими группы показателей;
- на основании рекомендаций по оценке выставляются оценки по каждой составляющей каждого критерия по 10-балльной шкале;
- таблицы оценок, выставленных разными экспертами, согласуются в процессе обсуждения на семинаре, и на основе консенсуса вырабатывается общая таблица согласованных оценок составляющих критериев для данного ОУ;
- полученная согласованная таблица оценок обрабатывается с учетом весовых коэффициентов составляющих и подкритериев;
- могут быть рассчитаны численные оценки интегрального показателя степени совершенства СК ОУ в рамках модели с учетом весовых коэффициентов критериев. Эти оценки являются уникальными для каждого ОУ. Они могут применяться для анализа динамики роста организационной зрелости данного учебного заведения во времени;
- по результатам самооценки может быть подготовлено заключение, содержащее обобщенные данные самооценки ОУ (средние значения оценок по каждому критерию и подкритериям, лепестковая диаграмма в разрезе всех критериев) и конкретные рекомендации по улучшению тех или иных процессов. Эти данные поясняют полученные результаты и могут использоваться в ходе последующей работы по улучшению процессов в ОУ.

После принятия руководством ОУ принципиального решения о проведении самооценки необходимо провести ряд подготовительных мероприятий и собственно мероприятий по самооценке.

## **2.2. Процедура проведения самооценки**

1. Формирование рабочей группы для самооценки и первичное распределение обязанностей

Для оценки уровней совершенства критериев и их составляющих, анализа результатов и формулировки выводов и рекомендаций по дальнейшему улучшению могут привлекаться руководители различных уровней и подразделений ОУ, компетентные специалисты (эксперты), работающие в соответствующих подразделениях, а также, профессорско-преподавательский состав и вспомогательный персонал. Участие в самооценке различных групп персонала ОУ является предпочтительным, т. к. это позволяет учесть и скорректировать мнения различных сторон и существенно повышает уровень объективности самооценки, коммуникации, вовлеченности персонала и доверия к полученным результатам.

В то же время основными критериями при формировании рабочей группы, участвующей в самооценке, является компетентность членов группы в рассматриваемых вопросах (в оцениваемых критериях и их составляющих) и их осведомленность о реальном положении дел в ОУ по оцениваемой проблеме.

При этом различные критерии и даже различные составляющие критериев могут оцениваться различными членами рабочей группы. Каждый критерий и каждая его составляющая могут оцениваться независимо несколькими экспертами, после чего проводится процедура согласования самооценки по данному критерию или составляющей.

После формирования состава рабочей группы по самооценке необходимо четко распределить обязанности членов группы — кто, и какие критерии и их составляющие будет оценивать, как будут согласовываться мнения различных экспертов, и как будут использоваться результаты самооценки. В процессе этой работы может появиться необходимость в изменении или увеличении состава рабочей группы. Если несколько экспертов оценивают один критерий или одну составляющую независимо, то выбор этих экспертов должен производиться с особой тщательностью, чтобы обеспечить репрезентативность выборки мнений и наиболее широкий взгляд на рассматриваемый вопрос в рамках всего ОУ. Часто весьма ограниченное число сотрудников ОУ (например, ректор (директор), проректор (зам. директора), руководители подразделений) знакомо с некоторыми аспектами проводимого опроса, поэтому основная роль в проводимой самооценке ложится на этих сотрудников.

## 2. Инструктаж рабочей группы по самооценке

В процессе специального инструктивного совещания рабочей группы по самооценке необходимо:

- довести до сведения членов группы цели и задачи проводимой самооценки;
- уточнить обязанности членов группы — кто, и какие критерии и их составляющие будет оценивать;
- объяснить членам рабочей группы правила заполнения исходных опросных форм (квалиметрических шкал);
- определить процедуры коммуникации между членами рабочей группы и согласования мнений различных экспертов по одним и тем же критериям и составляющим;
- определить, кем и как будут использоваться результаты самооценки.

Рекомендуется также составить план-график проведения самооценки с указанием основных этапов, сроков их проведения и ответственных лиц.

### 3. Подготовка и рассылка исходных опросных форм

Размножается необходимое число исходных опросных форм, построенных на базе квалиметрических шкал «уровней совершенства» подкритериев и составляющих модели (Приложение П), которые рассылаются экспертам, участвующим в самооценке.

### 4. Процедура самооценки и правила заполнения исходных опросных форм

Для оценки «уровня совершенства» СК по всем подкритериям и составляющим модели с учетом «измерений», перечисленных в разделе 1.3 разработаны специальные квалиметрические шкалы, которые вербально описывают пять упорядоченных «уровней совершенства» или стадий развития подкритериев и их составляющих. Этим пяти «уровням совершенства» поставлена в соответствие 10-балльная числовая шкала (от 1 до 10 баллов). При этом в зависимости от полноты выполнения требований соответствующего «уровня совершенства» по конкретному подкритерию может быть выставлена одна из следующих оценок:

- для 1-го уровня совершенства – 1–2;
- для 2-го уровня совершенства – 3–4;
- для 3-го уровня совершенства – 5–6;
- для 4-го уровня совершенства – 7–8;
- для 5-го уровня совершенства – 9–10.

Это позволяет перейти от качественной оценки соответствующих подкритериев (видов деятельности, работ) к их количественной оценке по 10-балльной числовой шкале. При этом алгоритм определения оценочного числа баллов выглядит следующим образом:

1. Для каждого подкритерия модели последовательно сверху вниз рассматривается описание каждого «уровня совершенства» и определяется наивысший уровень, требования которого частично или полностью выполнены.
2. Если по конкретному аспекту деятельности (подкритерию или его составляющей) ОУ удовлетворяет всем требованиям рассматриваемого «уровня совершенства», то рассматриваемому подкритерию присваивается наивысшая оценка для данного уровня – четная (для 1-го – 2, для 2-го – 4, для 3-го – 6 и т. д.).
3. Если по конкретному аспекту деятельности (подкритерию или его составляющей) ОУ удовлетворяет только нескольким требованиям (менее половины) рассматриваемого «уровня совершенства», то рассматриваемому подкритерию присваивается низшая оценка для данного уровня – нечетная (для 1-го – 1, для 2-го – 3, для 3-го – 5 и т. д.).

Члены рабочей группы по самооценке внимательно знакомятся с описанием шкал «уровней совершенства» различных составляющих критериев

риев, приведенным в формах опросных листов. Они оценивают по заданной шкале уровень, на котором, по их мнению, находятся те или иные составляющие критериев Модели.

Оценка может производиться индивидуально или при работе в группах. Если респонденты ощущают недостаток опыта при оценке тех или иных составляющих, особенно, когда подобная самооценка применяется в ОУ впервые, рекомендуется проводить оценку в группах под руководством опытного эксперта, который в состоянии объяснить то, что непонятно респондентам. Тем не менее, каждый респондент должен дать свою собственную оценку составляющих критериев, которые закреплены за ним.

В процессе заполнения опросных форм экспертам рекомендуется записывать в поле для комментариев (если такое имеется) напротив соответствующей составляющей свои аргументы, которые являются основанием для поставленной оценки. Эти комментарии являются важной информацией при обсуждении оценок в процессе их согласования и выработки консенсуса.

Для определения сильных сторон, областей для улучшения по каждому подкритерию и составляющей критерия модели могут использоваться таблицы (пример таблицы приведен на рис. 8.4). Таблица может заполняться для каждого подкритерия и составляющей, а собранные воедино бланки представляют собой полную информацию о сильных сторонах и областях для улучшения всей СК ОУ. Полученная информация может использоваться для формирования плана мероприятий по улучшению.

#### 5. Согласование и заполнение итоговых форм

Согласование самооценки проводится в процессе заключительного совещания рабочей группы по самооценке, целью которого является анализ выставленных оценок, обсуждение различий между индивидуальными оценками и достижение оценки всех составляющих критериев на основе консенсуса и силы приводимых аргументов в пользу той или иной оценки.

В процессе обсуждения каждый член рабочей группы может поменять в собственных опросных листах оценки, выставленные им ранее, если доводы оппонентов покажутся ему состоятельными.

На основе индивидуальных исходных опросных форм для каждого критерия и его составляющих заполняются итоговые формы, которые в графах, соответствующих «уровням совершенства», напротив каждой составляющей содержат количество оценок, соответствующих данному «уровню совершенства».

## Критерий 5 Менеджмент процессов

Подкритерий 5.2 Основные процессы научно-образовательной деятельности

Составляющая 5.2.1 Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда

Области для самооценки	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ
<p data-bbox="269 320 529 344">Данная область может включать:</p> <ul data-bbox="241 360 557 572" style="list-style-type: none"><li data-bbox="241 360 557 480">• Сбор и анализ информации для определения рынка и тех его сегментов, где ОУ работает в настоящее время и планирует работать в будущем</li><li data-bbox="241 480 557 504">• .....</li><li data-bbox="241 504 557 572">• понимание и предвидение развития рынка, включая деятельность ОУ-конкурентов</li></ul>	<ul data-bbox="605 296 916 384" style="list-style-type: none"><li data-bbox="605 296 916 344">• определена структура характеристик для описания рынка</li><li data-bbox="605 344 916 368">• .....</li><li data-bbox="605 368 916 384">• .....</li></ul> <p data-bbox="577 392 888 416">Области, где можно ввести улучшения:</p> <ul data-bbox="605 424 888 572" style="list-style-type: none"><li data-bbox="605 424 888 520">• не сказано, как осуществляется предвидение потребностей персонала ОУ, партнеров и общества</li><li data-bbox="605 520 888 544">• .....</li><li data-bbox="605 544 888 572">• .....</li></ul>

### Факты, подтверждающие оценку:

- план проведения маркетинговых исследований
- ежеквартальное проведение анализа рынка
- проведение совместных заседаний совета по маркетингу и совета по качеству с целью анализа информационной базы для формирования политики и стратегии

Рис. 8.4. Пример таблицы для проведения самооценки

Значение согласованной самооценки по каждой составляющей может вычисляться одним из следующих способов:

1. По среднему арифметическому всех оценок с округлением результата до ближайшего целого числа. При этом номер каждого уровня умножается на число соответствующих оценок, все полученные результаты складываются и делятся на общее число имеющихся оценок данной составляющей.
2. По оценке с наибольшей частотой появления. Выбирается оценка, которая встречается большее число раз. В случае равной частоты появления нескольких оценок выбирается либо средняя из них, если это возможно, либо меньшая.
6. Расчет значений «уровней совершенства» критериев модели

После формирования итоговых форм самооценки значения «уровней совершенства» критериев модели рассчитываются с учетом весовых коэффициентов подкритериев и составляющих, рекомендуемые значения которых представлены в таблицах приложения Р.

По значениям «уровней совершенства» критериев модели строится лепестковая диаграмма, которая показывает исходное состояние СК и



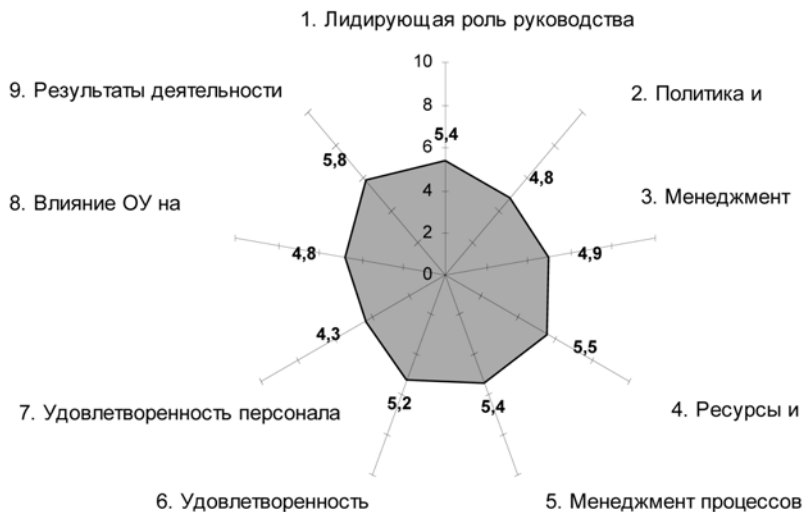


Рис. 8.5. Лепестковая диаграмма



Рис. 8.6. Основные этапы методики самооценки ОУ

направления для ее улучшения в разрезе девяти критериев: «Лидирующая роль руководства», «Политика и стратегия», «Менеджмент персонала», «Ресурсы и партнеры», «Менеджмент процессов», «Удовлетворенность потребителей», «Удовлетворенность персонала», «Влияние ОУ на общество», «Результаты деятельности ОУ» (рис. 8.5).

По значениям «уровней совершенства» критериев модели может быть рассчитан интегральный критерий (показатель) оценки совершенства СК ОУ с учетом весов различных критериев, соотношение которых может быть принято аналогичным соотношению в модели конкурса «Системы обеспечения качества подготовки специалистов» [15] или любой другой модели.

Исходя из выше сказанного, можно представить основные этапы методики самооценки ОУ в виде следующей схемы, представленной на рис. 8.6.

## **8.2. Информационная поддержка СК ОУ**

Одно из основных требований к системе качества ОУ согласно стандартам ENQA [3] и стандартам серии ГОСТ Р ИСО 9000–2001 [4–6] — обеспечение ресурсов и информации, необходимых для поддержки процессов, жизненного цикла продукции и процессов составляющих основу создания, поддержания и постоянного улучшения СК организации и их мониторинг.

Поскольку СК ОУ тесно связана со всей управленческой инфраструктурой организации, для информационного обеспечения СК следует использовать, по возможности, все имеющиеся в ОУ информационные системы.

Система качества образовательного учреждения является частью системы менеджмента организации, которая направлена на достижение результатов в соответствии с целями в области качества, чтобы удовлетворять потребности, ожидания и требования потребителей и других заинтересованных сторон.

Цели в области качества дополняют другие цели ОУ, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда и безопасностью жизнедеятельности. Различные части системы менеджмента ОУ могут быть интегрированы вместе с системой качества в единую систему менеджмента, использующую общие элементы.

Система качества ОУ является основой постоянного улучшения процессов ОУ и предназначена для практической реализации стратегии ОУ по улучшению качества образования с целью повышения удовлетворенности потребителей: обучаемых, их семей, работодателей, государства и общества в целом.

В узком смысле управление качеством образования — это управление качеством образовательного процесса и других видов деятельности, обеспечивающих формирование компетенций обучающихся и выпускников ОУ.

«Стандарты и директивы ENQA» должны быть положены в основу построения систем качества ОУ наряду с другими современными подходами и принципами менеджмента качества, такими как участие в конкурсах и премиях по качеству, проведение самооценки деятельности и т. д.

Для создания эффективно действующей СК ОУ требуется внедрение высокотехнологичных информационных систем на основе всего имеющегося потенциала организации. Это нашло отражение и в «Стандартах и директивах ENQA». Можно выделить два основных стандарта, к которым имеет непосредственно отношение внедрение современных информационных технологий. В их числе:

Стандарт 1.6 «Информационные системы» устанавливает:

Учебные заведения должны гарантировать сбор, анализ и использование информации, необходимой для эффективного управления программами обучения и другой деятельностью.

Директивы стандарта 1.6:

Самообследование учебных заведений — это отправная точка для эффективной гарантии качества. Очень важно, чтобы учебные заведения обладали средствами сбора и анализа информации о собственной деятельности. При отсутствии данных средств учебные заведения не будут знать, что в их системе работает хорошо, а что требует внимания, также не будут известны результаты нововведений.

Информационные системы, относящиеся к качеству, в некоторой мере зависят от местных условий, но они, по крайней мере, должны охватывать:

- прогресс студентов и уровень успеваемости;
- спрос на выпускников на рынке труда;
- удовлетворенность студентов учебными программами;
- эффективность преподавания;
- состав студентов и его анализ;
- доступные обучающие ресурсы и их стоимость;
- главные показатели деятельности данного учебного заведения.

Также очень важно сравнение учебных заведений с другими аналогичными организациями Европейского союза и за его пределами. Это позволяет заведениям углубить уровень самопознания и найти различные методы саморазвития.

Стандарт 1.7 «Общественная информация» устанавливает:

Учебные заведения должны регулярно публиковать свежую, беспристрастную и объективную информацию (количественную и качественную), о предлагаемых ими программах и сертификатах.

### Директивы стандарта 1.7:

В осуществлении своей общественной роли, вузы несут ответственность за предоставление информации о предлагаемых программах, об ожидаемых результатах этих программ, квалификациях, которые они присваивают, используемых обучающих и оценочных процедурах и об образовательных возможностях, доступных студентам. Публикуемая информация также может содержать описание достижений выпускников и характеристику обучающихся на данный момент студентов. Данная информация должна быть точной, беспристрастной, объективной и доступной. Данная информация не должна использоваться только в качестве маркетинговой акции. ВУЗ должен проверить, что информация соответствует ожидаемому результату в отношении беспристрастности и объективности.

При разработке структуры средств информационной поддержки (СИП) СК необходимо учитывать требования указанных выше стандартов ENQA, а также учитывать наличие в ОУ и функциональные возможности информационных систем и другие программных средства, используемые в деканатах, кафедрах и подразделениях.

При разработке структуры средств информационной поддержки СК необходимо учитывать:

- требования указанных выше стандартов ENQA;
- наличие в ОУ систем автоматизированного сбора и хранения данных, информационных систем (ИС), информационно-управляющих и иных программных средств, используемые в различных подразделениях ОУ;
- функциональные возможности всех ИС ОУ, используемых в ОУ, и данные, необходимые для работы СИП СК, имеющиеся в этих системах;
- структуру и принципы функционирования информационных ресурсов всех ИС ОУ.

Существует достаточно жесткая связь между степенью автоматизации управления вуза и успешностью внедрения СК. Можно утверждать, что чем выше уровень автоматизации (внедрения информационных технологий) тем эффективнее действует СК. Это объясняется тем, что в процессе автоматизации происходит формализация всех видов деятельности вуза и тем самым, создается база для сертификации СК. Понятно также, что процессы создания СК и ее информационной поддержки должны быть жестко увязаны. Приступать непосредственно к процессу внедрения СК имеет смысл тогда, когда все подразделения вуза преодолели некоторый заданный порог автоматизации. В настоящее время во многих вузах имеются серьезные наработки в вопросах мониторинга, критериев качества, поддержки процессного подхода, процедур принятия решений и т. п.

Разрабатываемая система информационной поддержки СК должна обеспечивать выполнение следующих функций:

- информационно-справочная система;
- управление документацией, включая ведение записей;
- анализ СК и принятие решений по ее улучшению руководством ОУ;
- обеспечение внедрения процессного подхода;
- проведение мониторинга процессов и отдельных показателей;
- выработка предупреждающих и корректирующих действий;
- управление несоответствиями и др.

СИП СК может функционировать параллельно с ИС ОУ и поддерживаться на отдельном сервере. Порядок, формы и периодичность обновления информации в СИП определяются ее информационными потребностями, выбранными протоколами связи и обмена информации и требованиями защиты данных.

Структурно в составе СИП СК можно выделить шесть подсистем:

1. Информационно-справочная система по вопросам менеджмента качества.

Система содержит полный комплект электронных форм документов СК, включая все электронные документы, на которые имеются ссылки (приказы федерального уровня, стандарты предприятия, должностные инструкции и т. д.).

Можно выделить два уровня в ИСС – внешние документы (по отношению к вузу) и электронная версия документации собственно СК. Электронная версия документов СК в свою очередь, распадается на несколько уровней: руководство по качеству, стандарты предприятия, информационные карты процессов, документированные процедуры, должностные инструкции и др.

2. Подсистема мониторинга. Подсистема мониторинга в СИП СК должна охватывать все основные и вспомогательные процессы (учебный, научный, воспитательный, методический и т. д.).

Основными объектами мониторинга являются студенты, преподаватели, функционирование вуза в целом. Отдельные элементы системы мониторинга уже существуют в каждом вузе в: мониторинг деятельности преподавателя, непрерывная аттестация студентов и др. Данная подсистема будет использовать часть данных из ИС ОУ.

3. Подсистема поддержки проведения внутренних аудитов. Подсистема должна охватывать все подразделения ОУ и в ней должны отражаться выявленные несоответствия, меры по их устранению, а также предложения по улучшению функционирования подразделений.

4. Подсистема управления документацией (записями) СК. Данная подсистема СК в значительной мере опирается на общую систему управ-

ления документооборотом ОУ. Отличительная особенность — управлению подлежат лишь те документы, которые непосредственно входят в СК, требуются для анализа функционирования и принятия решений по улучшению СК.

5. Подсистема анализа и принятия решений. Основное назначение подсистемы — обеспечить обоснованные решения руководителей всех уровней ОУ по корректирующим и предупреждающим действиям, а также по улучшению СК.

В подсистеме проводится анализ результатов аудитов и мониторинга СК, выявляются причины тех или иных несоответствий, выдаются рекомендации по возможным решениям.

Основой для создания подсистемы анализа и принятия решений являются экспертные системы, основанные на использовании вероятностных и нечетких методов. Одной из задач, решаемых данной подсистемой является управления несоответствиями.

6. Подсистема проектирования и планирования процессов.

Подсистема может содержать как традиционные средства описания и моделирования процессов (например, BPwin, ARIS и другие), так и специально разработанные для информационной поддержки СК ОУ, дополняющие указанные выше в части проведения оптимизации процессов по вероятностным и нечетким показателям, а также принятия решений.

Поддержка планирования процессов осуществляется при помощи управления нормативной документацией и записями, где обозначены требования к процессам и продукции, в данном случае — результатам обучения, а также результаты проверки выполнения этих требований. При этом под планированием понимается поддержка документированных процедур СК, регламентирующих основные рабочие процессы вуза, включая возможность их задания и хранения в PDM-системе. Под управлением нормативной документацией подразумевается ее хранение в виде документов в PDM-системе (как привязанных к другим объектам, так и самостоятельных), хранение и отслеживание выполнения учебных планов, рабочих программ дисциплин, задание рабочих инструкций в виде шаблонов потоков работ, а также требований к знаниям и навыкам студентов, полученных в процессе обучения.

Поддержка выполнения процессов реализуется при помощи автоматизированного управления потоками работ, составляющими основные рабочие процессы вуза: лекции, практические занятия, семинары, процессы ресурсного обеспечения и др.

Поддержка проверки процессов и продукции (этап проверки) осуществляется при помощи хранения информации о характеристиках процессов и их результатов и, в некоторых случаях, их автоматизированного

контроля, например, на основе текущего или итогового компьютерного тестирования студентов. В частности, проверка процессов включает отслеживание их выполнения (мониторинг), что обеспечивается подсистемой управления потоками работ PDM-системы. Поддержка «измерения» качества «продукции» происходит в данном случае через ввод, хранение и управление информацией о знаниях и навыках конкретных студентов, выраженной в виде их оценок, рейтингов и т.п.

Стандартом ГОСТ Р ИСО 9001–2001 [5] выделены следующие основные процессы (группы процессов), входящие в модель СК организации:

- реализующие ответственность руководства организации, то есть группа процессов управления организацией в целом и СК — в частности;
- управления ресурсами и инфраструктурой организации;
- взаимодействия с потребителями;
- проектирования и разработки;
- производства и предоставления услуг, включающие все контрольные операции, а также сбор и обработку данных о продукции и процессах;
- совершенствования системы управления организацией и СК, как ее составляющей.

### **8.3. Управление несоответствиями**

Деятельность по управлению *несоответствиями* в ОУ регламентируется документированной процедурой СК–ДП–8.2 «Управление несоответствиями».

В ОУ реализуется управление следующими видами несоответствий:

- несоответствие образовательных программ;
- несоответствие обучаемых (студентов, аспирантов, докторантов);
- несоответствие сотрудников;
- несоответствие ресурсов для обучения и поддержки студентов;
- несоответствие научно-технической продукции;
- несоответствие образовательной и производственной среды.

Установление факта несоответствий возможно на основании следующих источников:

- информации (рекламации) потребителей и других заинтересованных сторон (см. раздел 5.2, 6.1);
- взаимодействия с потребителями ОУ (см. раздел 6.1);
- внутренних проверок (см. раздел 8.1.2);
- по результатам самооценки ОУ (см. раздел 8.1.5);
- по результатам внешнего аудита ОУ в ходе лицензирования, аттестации и аккредитации.

## 8.4. Улучшения

### 8.4.1. Планируемые улучшения СК ОУ

Планирование улучшений системы ОУ реализуется с применением инструментов менеджмента качества, политики и целей в области качества и осуществляется в соответствии с разделом 5 настоящего документа.

В результате этой деятельности устанавливаются требования для процессов, в рамках которых осуществляется их менеджмент, включающий улучшение процессов СК (раздел 4.1.2).

В рамках основных и вспомогательных процессов системы качества ОУ разрабатываются и документируются локальные мероприятия по улучшению процессов (см. раздел 6, 7, 8.1). Запланированные мероприятия по улучшению процессов отражаются в приложении В к информационной карте процесса.

### 8.4.2. Корректирующие и предупреждающие действия

При обнаружении *несоответствий* процессов или результатов деятельности руководители процессов инициируют запуск *корректирующих* или *предупреждающих мероприятий*.

Записи об этих действиях содержатся в *информационных картах процессов* в приложении «Корректирующие и предупреждающие действия».

## 9. Информирование общества

Учебные заведения должны регулярно публиковать свежую, беспристрастную и объективную информацию (количественную и качественную), о предлагаемых ими программах и сертификатах.

В осуществлении своей общественной роли, учебные заведения несут ответственность за предоставление информации о предлагаемых программах, об ожидаемых результатах этих программ, квалификациях, которые они присваивают, используемых обучающих и оценочных процедурах и об образовательных возможностях, доступных студентам. Публикуемая информация также может содержать описание достижений выпускников и характеристику обучающихся на данный момент студентов. Данная информация должна быть точной, беспристрастной, объективной и доступной. Данная информация не должна использоваться только в качестве маркетинговой акции. Учебное заведение должно проверить, что информация соответствует ожидаемому результату в отношении беспристрастности и объективности.



## Список использованных источников

1. Зона европейского высшего образования. Совместное заявление европейских министров образования. г. Болонья, 19 июня 1999 года.
2. Берлинская декларация министров стран участниц Болонского процесса, 19 сентября 2003 года.
3. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.
4. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — М.: Изд-во стандартов, 2001. — 26 с.
5. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. — М.: Изд-во стандартов, 2001. — 21 с.
6. ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. — М.: Изд-во стандартов, 2001. — 45 с.
7. В. С. Соболев, С. А. Степанов. Концепция, модель и критерии эффективности внутривузовской системы управления качеством высшего профессионального образования// Университетское управление: практика и анализ, № 2 (30), 2004. — Екатеринбург, 2004, с. 102–110.
8. Бергенская декларация министров стран участниц Болонского процесса, 20 мая 2005 года.
9. Практические рекомендации по выбору типовой модели системы управления качеством образования для вузов и ссузов. — Санкт-Петербург, СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2005. — 209 с.
10. Методические рекомендации для вузов и ссузов по проектированию и внедрению систем качества образовательных учреждений. — Санкт-Петербург, СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2005. — 132 с.
11. Приказ Рособнадзора № 1938 от 30 сентября 2005 г. «Об утверждении показателей государственной аккредитации для вузов», (зарегистрирован в Минюсте РФ 19 октября 2005 г., Регистрационный № 7092).
12. Краткий терминологический словарь в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования. — Санкт-Петербург, СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2005. — 63 с.
13. Колесников А.А., Козин И.Ф., Кожевников С.А., Соболев В.С., Степанов С.А., Щербаков А.Ю. Всеобщий менеджмент качества. Учебное пособие/ Под общей ред. С.А. Степанова. — СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2001. — 200 с.
14. Method for Improving the Quality of Higher Education based on the EFQM Model, the HBO Expert Group, Second English version, Eindhoven, October 1999. — 88 pp.

15. Руководство для участников конкурса 2005 года «Системы обеспечения качества подготовки специалистов». — М.: Министерство образования и науки РФ, 2005.
16. Окрепилов В.В. Всеобщее управление качеством. Учебник. — СПб.: Изд-во СПб УЭФ, 1996. — 454 с.
17. Глудкин О.П. и др. Всеобщее управление качеством. — М.: Радио и связь, 1999. — 600 с.
18. Лapidус В.А. Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях. — М.: Новости, 2000. — 432 с.
19. Р 50–601–46–2004 «Рекомендации. Методика менеджмента процессов в системе качества».
20. Р50.1.028–2001. Рекомендации по стандартизации. Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Методология функционального моделирования. — М.: Госстандарт России, 2001. — 43 с.
21. Маклаков С. В. BPWin и ERWin. CASE-средства разработки информационных систем. — 2-е изд. — М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2001. — 304 с.
22. Шеер Август-Вильгельм. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. — М.: «Весть-Метатехнология», 1999. — 175 с.
23. ГОСТ Р 6.30–2003. «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».
24. Международный стандарт ИСО 19011. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента (Первое издание 01.10.2002). — Перевод Российского Морского Регистра Судоходства (13.03.2003). — 31 с.

