

Приложение 1  
приказу Министерства  
образования Республики  
Беларусь  
от 24.12.2008 № 1000

РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ РУКОВОДСТВА ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ  
ЗАВЕДЕНИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЮ РАБОТ  
ПО ФОРМИРОВАНИЮ ВУЗОВСКИХ  
СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Минск

2008 г.

Настоящие Рекомендации подготовлены рабочей группой, созданной по приказу Министерства образования от 14.03.2008 № 167 для проведения работ по развитию вузовских систем управления качеством (систем менеджмента качества) и приведению их в соответствие с требованиями международных стандартов в рамках программы развития образования на 2006-2010 годы.

Состав Рабочей группы:

Борисенко Виктор Евгеньевич – проректор по учебной работе Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники;

Бойко Валерий Константинович – начальник Центра мониторинга, анализа и управления Гродненского государственного университета имени Янки Купалы;

Воскресенский Валерий Игоревич – помощник ректора Белорусского государственного технологического университета;

Демчук Михаил Иванович – ректор Республиканского института высшей школы при БГУ;

Лявшук Владимир Евгеньевич – старший преподаватель кафедры коммерческой деятельности Гродненского государственного университета имени Янки Купалы;

Молофеев Вячеслав Михайлович – ведущий методист Главного управления учебной и научно-методической работы Белорусского государственного университета;

Миксюк Юрий Иванович – начальник Управления высшего и среднего специального образования Министерства образования Республики Беларусь;

Осмола Ирина Ивановна – начальник отдела методологии менеджмента качества Центра качества Белорусского государственного института стандартизации и сертификации;

Симхович Валентина Александровна – декан факультета менеджмента Белорусского государственного экономического университета.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Назначение и область применения.....	4
2.	Нормативные ссылки.....	4
3.	Список сокращений .....	5
4.	Определения .....	5
5.	Основные положения, концептуальные и методические принципы менеджмента качества в высшем образовании.....	7
6.	Этапы работ по созданию системы менеджмента качества, их содержание и результаты.....	12

## 1. Назначение и область применения

1.1. Настоящие методические рекомендации определяют принципы и общие положения организации и проведения работ по формированию в высшем учебном заведении системы менеджмента качества (СМК), соответствующей требованиям стандарта СТБ ИСО 9001:2000.

1.2. Высшие учебные заведения в своей деятельности используют определенные инструменты обеспечения качества образования. Формирование вузовской системы менеджмента качества необходимо в том случае, когда высшее учебное заведение нуждается в демонстрации своей способности поставлять образовательные услуги и/или иную продукцию, отвечающие требованиям потребителей и соответствующим обязательным требованиям.

1.3. Формирование вузовской системы менеджмента качества также имеет смысл в случае, когда вуз ставит своей целью повышение удовлетворенности потребителей посредством эффективного применения СМК, включая процессы постоянного ее улучшения и обеспечение соответствия требованиям потребителей и обязательным требованиям.

1.4. Международные стандарты ИСО серии 9000 версии 2000 г. базируются на концепции всеобщего менеджмента качества (TQM- Total Quality Management). В соответствии с требованиями МС ИСО 9000:2000 система менеджмента качества регламентирует только те аспекты общего руководства и управления вузом, которые касаются качества организации процессов, добавляющих ценность (в экономическом смысле этого слова) результатам деятельности вуза. Благодаря этому свойству СМК, отвечающие требованиям МС ИСО 9000:2000, прошли апробацию во многих учреждениях образования различных стран мира и получили признание большого количества специалистов в области управления качеством.

1.5. Предложенный далее порядок работ по формированию в вузе СМК и содержание этапов внедрения необходимо рассматривать как рекомендуемый. Разработчики вузовской системы менеджмента качества могут внести в них свои корректировки, обусловленные сложившимися в вузе формами и методами работ, но при этом не должна быть изменена суть системы менеджмента качества и концептуальные подходы к ее созданию.

## 2. Нормативные ссылки.

2.1. Закон Республики Беларусь «Об образовании» от 29 октября 1991 г. № 1202-ХІІ с изменениями и дополнениями

2.2. Закон Республики Беларусь «О высшем образовании» от 11 июля 2007 г. № 252-З.

2.3. СТБ ИСО 9000-2006. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;

- 2.4. СТБ ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования;
- 2.5. СТБ ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
- 2.6. СТБ ИСО 10013-2000 Руководящие указания по разработке руководства по качеству
- 2.7. СТБ ИСО 19011-2003 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента.
- 2.8. IWA 2:2003 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2000 в сфере образования» (IWA 2:2003 “Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education”).
- 2.9. Стандарты и Директивы для гарантии качества высшего образования на территории Европы, разработанные Европейской сетью (Ассоциацией) гарантии качества (ENQA) в сфере высшего образования.

### 3. Список сокращений

ИСО	– Международная организация по стандартизации
ENQA	– Европейская сеть обеспечения качества в высшем образовании (European Network of Quality Assurance in Higher Education)
ВУЗ	– высшее учебное заведение
СМК	– система менеджмента качества учреждения образования
ДП	– документированная процедура
ОС РБ	– образовательный стандарт Республики Беларусь
СТУ	– стандарт университета

### 4. Термины и определения

#### 4.1. Термины, относящиеся к качеству

Качество – степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования. Под требованием понимается потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

#### 4.2. Термины, относящиеся к менеджменту качества

Система менеджмента качества вуза – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов для руководства и управления учреждением образования применительно к качеству. Система менеджмента качества является подсистемой системы менеджмента вуза, которая в общем

случае служит для разработки политики, целей и достижения целей. Система менеджмента качества представляет собой совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для управления качеством и обеспечения качества.

Высшее руководство – лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление организацией на высшем уровне. В вузе это, как правило, ректор и его администрация в виде проректоров и ректората.

Менеджмент качества обычно включает разработку политики в области качества, целей в области качества, планирования качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества.

Политика в области качества вуза – общие намерения и направление деятельности вуза в области качества, официально сформулированные высшим руководством вуза. В качестве высшего руководства вуза выступает лицо, обладающее полнотой власти распоряжаться всеми ресурсами вуза. Согласно Закона Республики «О высшем образовании», таким лицом является ректор вуза.

Планирование качества – это часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые операционные процессы жизненного цикла образовательной услуги и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.

Управление качеством – часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству.

Обеспечение качества – часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.

Улучшение качества – часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования.

#### 4.3. Термины, относящиеся к продукции вуза

Образование – процесс обучения и воспитания в интересах человека, общества, государства, направленный на сохранение, приумножение и передачу знаний новым поколениям, удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном, нравственном, физическом развитии, на подготовку квалифицированных кадров для отраслей экономики.

Высшее образование – уровень основного образования, достигаемый на основе общего среднего образования, или профессионально-технического образования с общим средним образованием, или среднего специального образования в ходе последовательного и целенаправленного процесса обучения и воспитания, обеспечивающего подготовку квалифицированных специалистов, развитие способностей и интеллектуально-творческого потенциала личности, и завершающийся итоговой аттестацией, по результатам которой присваиваются соответствующая квалификация, а также степень магистра в случаях, предусмотренных законодательством Республики Беларусь.

Продукция – результат процесса. Существуют четыре общие категории продукции:

услуги;  
программные средства (стандарт, словарь, компьютерная программа);

технические средства (узлы, агрегаты, машины);  
перерабатываемые материалы (смазка, топливо).

Образовательная услуга – результат, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществленного при взаимодействии поставщика образования и потребителя, направленная на изменение уровня знаний, умений, навыков и компетенций последнего.

#### 4.4. Термины, относящиеся к образовательному процессу

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы.

Процедура — установленный способ осуществления деятельности или процесса. Процедуры могут быть документированными или не документированными. Если процедура документирована, часто используется термин «документированная процедура».

Потребитель – организация или лицо, получающее продукцию. Потребитель может быть потребителем (студент или иное обучающееся лицо) или покупателем (в образовании – обычно лицо или организация финансирующее(ая) обучающегося, которым может также может выступать сам студент), конечным пользователем (в образовании - обычно лицо или организация, которая имеет доход от обучения, полученного обучающимся).

Поставщик образования – лицо, предоставляющее образовательную услугу (профессор, доцент, преподаватель и т.п.)

Удовлетворенность потребителей – восприятие потребителями степени выполнения их требований.

Аудит качества - систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (проверки). В практике менеджмента качества реализуются внутренние и внешние аудиты.

## 5. Основные положения, концептуальные и методические принципы менеджмента качества в высшем образовании.

5.1. Наблюдавшаяся в последние десятилетия тенденция перехода от элитарного высшего образования к массовому вызвала экстенсивный рост мировой системы высшего образования. В настоящее же время в результате изменения потребительских предпочтений в системе высшего образования наблюдаются новые тенденции, которые выражаются в постепенном отказе от массового унифицированного высшего образования, и росте

его модификаций под запросы малых групп людей. Это привело к росту количества и разнообразия образовательных продуктов, централизованный контроль за качеством которых стал обременителен по ресурсам. В результате акценты в подходах к обеспечению качества образования стали переноситься с содержания образования, на процесс его предоставления/получения. Учебные планы учреждений образования по-прежнему определяют основные направления обучения и формы оценки знаний. Однако наличие учебных планов не гарантирует удовлетворения потребностей и ожиданий потребителей, если процессы учреждения образования несовершенны. Потребность в предупреждении этих недостатков стала стимулом к пересмотру взглядов на механизмы обеспечения качества функционирования системы высшего образования в современном обществе и к формированию в вузах систем менеджмента качества. В настоящее время в образовательном пространстве промышленно развитых стран установившаяся практика формирования вузовских систем менеджмента качества исходит из следующих постулатов [1]:

основную ответственность, как за качество реализации образовательного процесса, так и за качество его обеспечения должны нести сами высшие учебные заведения, при этом интересы общества и государства в плане качества и уровня стандартов высшего образования должны гарантироваться;

качество образовательных программ необходимо развивать и улучшать постоянно, а для этого необходимо иметь эффективно работающие организационные структуры, в рамках которых образовательные программы получают обеспечение и поддержку развития;

в высших учебных заведениях должна поощряться культура качества, и поэтому деятельность по удовлетворению требований по качеству, предъявляемых к вузу вышестоящими органами управления, должна быть полностью совместима с деятельностью по улучшению качества внутренних процессов;

в процессах менеджмента качества важны прозрачность и использование внешней экспертизы;

должны развиваться процессы, путем которых вузы могли бы продемонстрировать широкой общественности свою отчетность за инвестирование государственных и частных финансовых средств;

высшие учебные заведения должны быть в состоянии продемонстрировать свое качество как у себя в стране, так и в международном масштабе;

используемые в вузах процессы обеспечения и управления качеством не должны подавлять многообразие и инновации.

5.2. С учетом приведенных в п. 5.1. постулатов сложился европейский свод требований [2] к внутривузовской деятельности, направленной на обеспечение гарантии качества образования, а именно:

требования к политике и процедурам вуза в области качества, заключаются в том, что высшие учебные заведения должны иметь оформленную и утвержденную политику и связанные с ней процедуры для обеспечения качества и соблюдения требований по своим специальностям и присуждаемым степеням. Они также должны принять на себя обязательство развивать внутреннюю культуру вуза, которая признает важность качества. Чтобы достичь этого, вузы должны внедрять и развивать стратегию непрерывного повышения качества. Стратегии, политика и процедуры должны иметь официальный статус и быть доступными для общественности. В них должны быть оговорены роли студентов и других заинтересованных лиц.

требования к утверждению (валидации), мониторингу и периодической проверке специальностей и присваиваемых квалификаций заключаются в том, что высшие учебные заведения должны иметь механизмы для утверждения, периодической проверки и мониторинга своих специальностей и присваиваемых квалификаций.

требование к оцениванию студентов состоит в том, что студенты должны оцениваться путем использования опубликованных и последовательно применяемых критериев, правил и процедур.

требование к обеспечению качества преподавательского состава, заключается в том, что вузам необходимо иметь механизмы, гарантирующие, что преподавательский состав является достаточно квалифицированным и компетентным. Они должны быть доступными для тех, кто осуществляет внешнюю проверку, а их работа должна быть прокомментирована в отчетах.

требование к ресурсному обеспечению состоит в том, что вузы должны предоставить доступные для студентов ресурсы для адекватного обеспечения обучения студентов по каждой предлагаемой специальности.

требование к информационным системам состоит в том, что вузы должны гарантировать, что они собирают, анализируют и используют необходимую информацию для эффективного управления учебным процессом и другими видами деятельности.

требование к информированию общественности заключается в том, что вузы должны регулярно публиковать новейшую, беспристрастную и объективную, как в качественном, так и количественном отношении, информацию о специальностях и степенях, которые они предлагают.

5.3. Для удовлетворения приведенных выше требований высшее учебное заведение, как организация, стремящаяся удовлетворить потребности заинтересованных сторон в результатах своей деятельности, формирует систему для руководства и управления учреждением образования применительно к качеству<sup>1</sup>. В настоящее время наиболее проработанной и апро-

---

<sup>1</sup> По версии стандартов ИСО 9000 версии 1994 года такие системы назывались «системами качества». В связи с расширением области применения методов менеджмента качества в практике успешных организаций в сле-

бирова́нной на практике моделью системы менеджмента в области качества является модель, описываемая стандартами семейства ИСО 9000 версии 2000 г. Данная модель различает требования к системам менеджмента качества и требования к качеству продукции и/или услуг, что позволяет ей осуществлять постоянное и эффективное воздействие на все виды деятельности, влияющие на качество образовательного процесса, и при этом не касаться конкретного содержания преподаваемых в вузе дисциплин.

5.4. Поскольку проблема качества имеет комплексный характер, эффективность системы менеджмента качества во многом определяется полнотой решаемых этой системой задач, а также взаимоувязкой правил и процедур проведения работ по всем направлениям деятельности и видам работ. В связи с этим, стандарт СТБ ИСО 9000:2000 устанавливает, что успешное руководство и управление организацией в области качества должно опираться на восемь принципов, которые в случае учреждения образования формулируются следующим образом:

#### 5.4.1. Ориентация на потребителя

Организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. Системы менеджмента качества крупных организаций, к каковым относятся высшие учебные заведения, должны быть направлены не только на удовлетворение потребностей внешних, но и внутренних потребителей, к числу которых в данном случае относятся профессорско-преподавательский состав, административно-управленческий, учебно-вспомогательный и прочий обслуживающий персонал.

#### 5.4.2. Лидерство руководителя

Руководители вуза обеспечивают единство цели и направления его деятельности и несут полноту ответственности за его развитие. В соответствии с принципом, изложенным в п. 5.4.1, потребителями деятельности руководителя являются работники организации. Руководителям вузов следует создавать и поддерживать внутреннюю среду корпоративного менеджмента, которая позволит обеспечить полное вовлечение персонала вуза в процесс достижения целей.

#### 5.4.3. Вовлечение работников

Профессорско-преподавательский состав, учебно-вспомогательный и обслуживающий персонал всех уровней составляют основу высшего учебного заведения, Полное вовлечение в процесс управления качеством всех членов университетского сообщества дает возможность вузу с выгодой использовать для улучшения своих процессов не только их функцио-

нально значимые, но и креативные способности, и одновременно повышает степень их удовлетворенности, как внутренних потребителей.

#### 5.4.4. Процессный подход

Запланированные результаты достигаются наиболее эффективным способом, когда соответствующими видами деятельности и необходимыми для них ресурсами управляют как процессами.

#### 5.4.5. Постоянное улучшение

Постоянное улучшение деятельности высшего учебного заведения в целом следует рассматривать как необходимое условие его развития, следовательно, как его неизменную цель.

#### 5.4.6. Принятие решений, основанное на фактах

Для достижения реальной эффективности решения должны приниматься на основе анализа данных и информации.

#### 5.4.7. Взаимовыгодное отношения с поставщиками

Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

#### 5.4.8. Системный подход к менеджменту

Достижение стратегических целей вуза должно осуществляться на основе идентификации видов деятельности как процессов их понимания, руководства и управления как единой системой.

5.5. При формировании системы менеджмента качества вуза необходимо исходить из того, что ее задача состоит в обеспечении стабильного качества образовательного процесса, соответствующего требованиям внешних и внутренних потребителей, достижение которых является целевой установкой вуза. При изменении целевой установки вуза его СМК должна обеспечить своевременную перестройку всех влияющих на качество процессов и, как следствие, достижения этой новой целевой установки. Именно это положение определяет подходы к отработке правил и процедур формирования СМК, к используемым методам и средствам.

Принципиально важным в методическом плане при формировании вузовской системы менеджмента качества является отработка процедур определения и выделения требуемых для этого ресурсов. Выделенные ресурсы должны обеспечить целевую установку СМК. При изменении конкретного содержания целевой установки выработанные правила и процедуры осуществления процессов должны откорректировать выделяемые ресурсы, а заложенные в эти процедуры методы и средства - обеспечить оперативность и эффективность реализации процессов.

5.6. С целью обеспечения требуемого уровня качества все взаимозависимые виды деятельности, влияющие на качество образовательного процесса на различных стадиях (от определения конкретных параметров качества образовательной услуги до оценки степени их достижения в процессе обучения), должны быть документированы. По всему циклу образовательного процесса, т.е. его подготовки, реализации и мониторинга удов-

летворенности потребителей должны быть определены нормативы деятельности и порядок работы. Эти нормативы должны быть описаны в документах системы менеджмента качества и неукоснительно соблюдаться.

5.7. При отработке правил и процедур проведения любого вида деятельности в области обеспечения и управления качеством и, соответственно, при описании его в документах СМК необходимо соблюдать типовую технологию менеджмента качества, которая носит название «Цикл Шухарта-Деминга» и состоит из четырех стадий (последовательных этапов действий):

- 1)планируй (Plan);
- 2)действуй, выполняй (Do);
- 3)контролируй (Check);
- 4)выполняй корректирующие действия и/или фиксируй улучшение (Action, Act).

5.8. При формировании вузовской системы менеджмента качества необходимо четкое знание всех связей и зависимостей внутри образовательного (производственного) процесса. Для этого необходимо произвести их формальное описание при помощи графических средств анализа процессов. СМК должна обеспечить координацию, взаимоувязку и совместимость всех процессов, входящих в оказание образовательной услуги.

Для недопущения сбоев на стыках процессов необходимо четко определить ответственность, полномочия и взаимодействия всего персонала, руководящего, выполняющего и проверяющего деятельность, влияющую на качество. Для выполнения данного системообразующего фактора необходимо определить и учесть интересы всех участников процесса.

5.9. Реализация в создаваемой СМК концептуальных и методических принципов требует глубоких знаний методов управления качеством, описание которых не является задачей настоящих рекомендаций. Для этого будут разработаны «Методические рекомендации по развитию вузовских систем менеджмента качества и приведению их в соответствие с требованиями международных стандартов». Для выполнения этих работ необходим высокий уровень подготовки специалистов и перманентное обучение работников вузовской службы качества. Без полноценной и глубокой подготовки персонала создать эффективную систему менеджмента качества и обеспечить ее функционирование невозможно.

6. Этапы работ по формированию системы менеджмента качества, их содержание и результаты

Практика показывает, что в высших учебных заведениях СМК формируется, как правило, в ответ на влияние внешних факторов, таких как давление со стороны конкурентов, требования со стороны аккредитующих

органов, изменение потребностей и ожиданий потребителей. Формирование вузовской системы менеджмента качества происходит на основе интеграции традиционно существующих в вузе инструментов обеспечения качества и вновь разработанных процедур в единое целое на принципах, изложенных в пп.5.4.1-5.4.8. Работы по формированию вузовской системы менеджмента качества подразделяются на 3 этапа, включающие мероприятия в логической последовательности их выполнения и с учетом их взаимоувязки:

- этап 1 - организационный;
- этап 2 – аналитико-созидательный;
- этап 3 - заключительный.

## 6.1. Организационный этап

### 6.1.1. На организационном этапе необходимо:

оценить необходимость формирования системы менеджмента качества, соответствующей требованиям стандартов СТБ ИСО 9001:2001, и принять решение о начале работ;

сформировать Руководящий орган по вопросам вузовской системы менеджмента качества под руководством ректора;

назначить уполномоченного представителя руководства по качеству и сформировать структурное подразделение в его подчинении;

обучить высшее руководство современным методам менеджмента качеством;

разработать Политику вуза в области качества;

провести предварительную оценку существующих в вузе компонентов системы управления качеством на соответствие требованиям стандарта СТБ ИСО 9001:2001;

сформировать рабочие группы по формированию СМК;

разработать тактику и методику реализации аналитико-созидательного этапа.

6.1.2. Решение о необходимости формирования системы менеджмента качества принимает ректор высшего учебного заведения. Данное решение утверждается Советом вуза, который одновременно целесообразно утверждает программу разработки и внедрения СМК, состав Руководящего органа по вопросам системы менеджмента качества (Совет по качеству, Комиссия по вопросам менеджмента качества и т.п.)

Типовая программа внедрения СМК в вузе приведена в Приложении А.

Функции руководящего органа, осуществляющего принятие стратегических решений и координацию работ по реализации этих решений, могут возлагаться на любой коллегиальный орган вуза (Координационный совет, постоянно действующую Комиссию по качеству и т. п.). Во всех случаях этот руководящий орган должен возглавлять ректор, который осуществляет общее руководство работами по созданию системы менеджмента каче-

ства и несет личную ответственность за результаты этой работы. В вузе может быть разработано «Положение о руководящем органе».

6.1.3. После получения утверждения Советом ректор издает приказ о формировании (разработке) и внедрении СМК вуза, в котором также определяет специалиста вуза (члена своей администрации), уполномоченного организовать и координировать работы по формированию, внедрению, поддержанию и улучшению СМК.

Как правило, уполномоченным представителем руководства по качеству (далее – представитель руководства по качеству) назначается первый проректор, хотя эти функции могут быть возложены и на другого специалиста вуза при условии, что он является членом администрации (если он не является таковым, его надо приказом ввести в состав администрации). Если в вузе область применения системы менеджмента качества будет в будущем ограничена только учебным процессом, то возможно также назначение Представителем руководства по качеству проректора по учебной работе.

6.1.4. Следующим шагом является формирование рабочих органов по вопросам системы менеджмента качества. К ним относится головное подразделение по созданию системы качества (это, как правило, служба качества) и/или временные рабочие группы. В зависимости от масштабов и возможностей вуза служба качества как самостоятельное структурное подразделение может не создаваться. Эти обязанности могут возлагаться на 1-3 человек, входящих в состав какого-либо подразделения, подчиняющегося лично ректору или уполномоченному представителю высшего руководства по качеству. В круг обязанностей данного структурного подразделения – службы качества – будут входить следующие функции:

- организация разработки необходимой документации;
- взаимодействие со структурными подразделениями;
- инициирование создания и координация работы временных рабочих групп;
- планирование и проведение внутренних аудитов;
- подготовка необходимых информационно-аналитических материалов и отчетов для руководства, и т.д.

В состав службы качества должны войти специалисты, способные выполнять работу методистов в области обучения методам менеджмента качества и практического их применения в сфере высшего образования. Если у вуза нет таких кадров, то необходимо отобрать специалистов, способных к методической работе, и оперативно организовать их первоначальное обучение вопросам управления качеством.

6.1.5. Первой задачей вновь сформированного подразделения должна стать разработка и реализация программы обучения принципам, методам

и инструментам менеджмента качества. Программа обучения должна предусматривать три фазы:

- обучение высшего руководства;
- обучение уполномоченных по качеству;
- обучение внутренних аудиторов.

Для проведения обучения высшего руководства целесообразно привлекать высококвалифицированных специалистов сторонних организаций (консалтинговых фирм, аккредитованных организаций системы Госстандарта Республики Беларусь или вузов, уже создавших системы менеджмента качества и их сертифицировавших).

В первую очередь обучение менеджменту качества должны пройти ректор и члены ректората, руководители общеуниверситетских подразделений (учебного и научного отделов, службы документооборота, кадровой и планово-финансовой служб и т.д.), деканы факультетов и директора институтов, входящих в состав вуза, а также те члены Руководящего органа по вопросам СМК.

Программа обучения должна предусматривать ознакомление с философией менеджмента качества, изучение требований СТБ ИСО 9001:2001 и возможностей их практического использования в вузе. При проведении обучения руководства целесообразно использовать проектно-ориентированный подход, который заключается в разработке основополагающих документов СМК: миссии, политики и целей в области качества, карты процессов СМК вуза.

6.1.6. Руководитель несет ответственность за разработку Политики вуза в области качества. В документированной Политике вуза в области качества, равноправной и согласованной части общей политики и стратегии вуза, в которой должны быть определены Цели формирования и развития СМК. К разработке Политики могут быть привлечены ведущие специалисты вуза. При разработке Политики можно руководствоваться положениями [3].

Политика вуза в области качества должна быть совместима с профессиональными и государственными образовательными стандартами, законодательными и другими нормативно-правовыми актами. В то же время она должна учитывать:

- уровень и вид будущих улучшений, необходимых для успешной деятельности вуза;
- ожидаемую или желаемую степень удовлетворенности потребителей (студентов);
- развитие профессорско-преподавательского состава, административно-управленческого и учебно-вспомогательного персонала вуза;
- потребности и ожидания других заинтересованных сторон;
- потенциальный вклад поставщиков и партнеров вуза и т.д.

Подписанная ректором Политика в области качества должна быть утверждена Советом вуза и доведена до всех работников вуза.

6.1.7. В процессе обучения высшего руководства окончательно решаются также такие стратегические вопросы как определение области применения СМК в вузе. Это может быть факультет или институт в рамках более крупного вуза или вуз в целом. Это поможет идентифицировать предоставляемые услуги, что является существенным в идентификации и определении потребителей и других заинтересованных сторон.

Установление области применения поможет выявить, кто является высшим руководством с точки зрения формируемой СМК и понять характер систем и процессов, необходимых для достижения удовлетворенности потребителя и постоянного улучшения деятельности вуза.

По результатам установления области применения СМК необходимо разработать карту процессов верхнего уровня, на которые будет распространяться действие СМК. Карта процессов верхнего уровня представляет собой перечень руководящих, основных и обеспечивающих процессов, а также графическое представление их взаимоувязки.

*Примечание:*

*Основными процессами организации называются те, которые создают 80 процентов ценности для потребителя и, соответственно, приносят около 80 процентов дохода организации. В случае вуза к разряду основных процессов относятся учебно-воспитательный и научно-исследовательский процесс (в той мере, в какой он соприкасается с обучением студентов). Остальные процессы относятся к остальным категориям.*

Карта процессов необходима для определения состава документируемых процедур СМК.

6.1.8. Следующим шагом в работе по созданию системы менеджмента качества является предварительная укрупненная оценка соответствия (предварительный внутренний аудит) существующих в вузе компонентов системы управления качеством требованиям стандарта СТБ ИСО 9001:2001. Диагностика системы управления может осуществляться параллельно с обучением высшего руководства. В этом случае предварительные результаты аудита будут служить практическим материалом в процессе обучения высшего руководства, ибо на данном этапе очень важно провести не только оценку выполнения вузовской системой управления качеством образования требований СТБ ИСО 9001:2001, но и оценить степень реализации положений СТБ ИСО 9004:2001, а также реализацию концептуальных подходов, о которых шла речь в разделе 5 настоящего документа.

Диагностику целесообразно начать с анализа существующей документации вуза: нормативной, организационно-распорядительной, управленческой, учебной, научной и т.д. После проведения аудита документации и

установления степени документированности процессов может быть проведен аудит структурных подразделений вуза. В первую очередь аудиту должны быть подвержены общеуниверситетские подразделения, а также подразделения, определенные для пилотного внедрения СМК.

В случае отсутствия у вуза подготовленных специалистов в области управления качеством, а также для обеспечения оперативности и эффективности проведения работ, вузу целесообразно заключить договор с организацией, оказывающей консалтинговые услуги в области менеджмента качества, или специалистами по менеджменту качества учреждений образования, сертифицировавшим свою систему качества. Предварительный аудит должен занять до трех месяцев (в зависимости от масштабов вуза).

По результатам оценки проверяющие подготавливают краткий отчет, в котором дают оценку состояния дел, приводят недостатки по каждому процессу системы менеджмента качества (раздельно), по вопросам взаимосвязки процессов и в первую очередь в плане оптимального распределения ответственности и полномочий по работам, находящимся на стыке процессов. В отчете даются также основные направления и виды работ, требующие отработки. Кроме того, такая оценка четко показывает стартовое состояние работ, стартовый уровень управления качеством в вузе, что бывает очень важно для формирования общего отношения руководства к работе по созданию системы менеджмента качества.

6.1.9. После проведения предварительной укрупненной оценки вуз может продолжить работы по следующим вариантам:

проводить работу по формированию СМК самостоятельно;

проводить работу самостоятельно, но обращаться при необходимости за советом и помощью к специалистам-консультантам

заключить договор с предприятием, осуществляющим консалтинг в области качества, которое проводило предварительную укрупненную оценку (если она проводилась консалтинговой фирмой), или с другим аналогичным предприятием. В этом случае привлекаемые специалисты уже будут изучать существующие документы системы управления качеством и осуществлять методическую помощь по их доработке и отработке (при необходимости) новых.

Независимо от того, какой вариант организации дальнейших работ вузом будет выбран, следующим шагом работ является создание рабочих групп по формированию СМК, а также разработка стратегии и методологии работ.

6.1.10. После составления карты процессов СМК и получения первых итогов предварительного аудита Руководящим органом по вопросам менеджмента качества определяются методологические подходы к документированию. Далее необходимо принять решение о глубине детализации каждого документируемого процесса СМК и, соответственно, о примене-

нии конкретных подходов, методик и технологий, т.е. о полноте применения СТБ ИСО 9004:2001. Тщательная проработка и подготовка предложений по этим вопросам должна быть проведена представителем руководства и службой качества. В качестве примеров вопросов, подлежащих решению, можно привести следующие:

порядок и методика реализации маркетинговой деятельности вуза (она может носить название профорientационной), технология работ по изучению рынка;

подходы к разработке программы качества;

подходы и методика проведения анализа и оценки эффективности системы менеджмента качества;

постановка в вузе деятельности по улучшению качества, определение круга вопросов, которым необходимо уделять внимание при создании условий для улучшения качества;

определение подходов к финансовым аспектам системы менеджмента качества, выбор методов финансовой отчетности о деятельности в рамках системы менеджмента качества;

подходы к организации в вузе входного контроля и текущего (объема и характера);

подходы к организации в вузе управления учебным оборудованием и его технического обслуживания;

подходы и технология деятельности по управлению процессами;

определение необходимости введения прослеживаемости, выбор методов и технологии идентификации;

подходы к организации в вузе деятельности по проведению и анализу корректирующих действий;

подходы к применению в вузе статистических методов.

*Примечание:*

*Например, подход к оценке пробела в знаниях (дефекта). Сегодня имеют место два подхода. При первом подходе исправление пробела (в результате чего студент способен далее успешно осваивать программу обучения) полностью его ликвидирует и ни сам пробел в знаниях, ни причина его возникновения нигде не фиксируется. Соответственно, ни о каких корректирующих действиях речь не идет. При втором подходе всякое несоответствие, в том числе пробел в знаниях предыдущего курса, должны обязательно учитываться, независимо от того, восполнили ли его путем дополнительного обучения, или дело дошло до отчисления (неисправимого брака). В зависимости от того, какой будет принят подход в вузе, по-разному будут строиться правила и процедуры процессов «измерения, анализа и улучшения».*

Различные подходы к реализации деятельности имеют место практически по всем документированным процессам и процедурам системы менеджмента качества. Поэтому эти вопросы должны пройти обсуждение

Руководящим органом и получить оформление в виде методических рекомендаций, которые впоследствии станут основой для дальнейшей работы рабочих групп.

6.1.11. Временные рабочие группы создаются для непосредственного проведения работ по анализу состояния вопроса по процессам СМК и разработке документов СМК. Анализ состояния дел и разработка документов СМК может также возлагаться непосредственно на подразделения, в компетенцию которых входит анализируемый и описываемый вид деятельности. Однако и при этом варианте в подразделении целесообразно будет создать рабочую группу. Состав временных рабочих групп утверждается приказом ректора.

6.1.12. При создании системы качества могут меняться методы и средства решения вопросов могут меняться, но при условии обеспечения требований СТБ ИСО 9001:2001. При выборе тех или иных методов и средств может иметь значение финансовая сторона вопроса, сроки проведения работ, требуемая оперативность реакции на возникающие проблемы, своевременность выявления этих проблем и т.п. По мере наработки опыта методы и средства могут изменяться, но их применение будет зависеть от уровня подготовки специалистов предприятия, а также от наличия иных ресурсов.

6.1.13. Результаты работ 1-го этапа:

разработана и утверждена ректором вуза Политика в области качества;

развернута служба качества с обученными методистами в области менеджмента качества;

все члены профессорско-преподавательского состава, административно-управленческого, учебно-вспомогательного и прочего персонала вуза ознакомлены с Политикой в области качества;

разработана и утверждена карта процессов верхнего уровня;

проведена укрупненная предварительная оценка соответствия (предварительного внутреннего аудита) существующей в вузе системы управления качества требованиям стандартов ИСО серии 9000:2000;

обучено высшего руководство вуза;

приказом ректора созданы руководящий орган по вопросам системы менеджмента качества и временные рабочие группы (состав, руководители, задачи);

за рабочими группами закреплены процессы и процедуры СМК;

разработано (при необходимости) Положение о руководящем органе;

стратегии и методология проведения работ выработаны, рассмотрены и одобрены руководящим органом, оформлены (изданы) в виде методических рекомендаций и доведены до рабочих групп.

## 6.2. Аналитико-созидательный этап

На аналитико-созидательном этапе формирования СМК необходимо выполнить следующую работу:

обучить современным методам управления качеством, положениям и требованиям стандартов ИСО 9000 версии 2000 г. широкий круг специалистов вуза и в первую очередь членов рабочих групп;

документировать СМК, а для этого:

декомпозировать карту процессов СМК верхнего уровня на элементарные процессы, выявить руководителей сквозных процессов и составить матрицы распределения полномочий и ответственности по этим процессам;

провести формализованное описание по элементарным процессам СМК и сформировать систему индикаторов для каждого процесса;

сформулировать требования к документации рабочих мест руководителей процессов (руководителей подразделений, декана, заведующего кафедрой, профессора, доцента и т.д.), а также к документации рабочих мест вспомогательного персонала;

написать главы общего руководства по качеству для вуза;

документировать процедуры, обеспечивающие согласованность процессов СМК;

актуализировать имеющиеся и создать недостающие рабочие инструкции, формы, формуляры и т.д.;

провести апробирование первой версии документации;

провести презентацию и обсуждение на Совете вуза первой версии документации;

поместить первую версию документов на внутреннем сайте университета и провести обсуждение отдельных документов в университетских средствах массовой коммуникации;

внедрить первую версию документов в практику деятельности вуза и осуществить мониторинг его применения.

внести корректировки в первую версию документов и подготовить их во второй редакции.

6.2.1. Работы созидательно-аналитического этапа проводятся под методическим руководством и при непосредственном участии представителя руководства и методистов службы качества. Служба качества должна разработать систему классификации документов СМК, которая ляжет в основу документированной процедуры «Управление документацией». В целях обеспечения единого методологического подхода к разработке документов СМК всеми рабочими группами служба качества разрабатывает процедуру СМК «Управление документацией» до начала разработки документов рабочими группами. В ней необходимо установить порядок и правила разработки документов СМК, также требования к структуре доку-

ментов и содержанию их разделов, порядок утверждения, введения в действие, пересмотра, распределения, рассылки и архивирования документов СМК. На базе этой документированной процедуры, а также [4] необходимо подготовить «Методические рекомендации по оформлению документов СМК» и довести их до членов рабочих групп.

6.2.2. Аналитико-созидающая фаза формирования СМК совпадает со второй фазой обучения персонала вуза. От каждого структурного подразделения (факультет, институт), участвующих в работах по формированию СМК, должны быть отобраны представители, как правило, в ранге заместителей декана, которые будут назначены уполномоченными по качеству в своих подразделениях и войдут в состав временных рабочих групп, формируемых Руководящим органом. Обучение целесообразно проводить на конкретных примерах с выполнением по итогам обучения курсовых работ по разработке документации СМК (соответствующих разделов руководства по качеству, документированных процедур, рабочих инструкций и т.д.).

По истечении времени обученные специалисты должны проводить или в отдельных случаях организовывать обучение своих непосредственных подчиненных, что в результате должно привести к обучению не менее 75 % персонала вуза.

Организация обучения руководителей и ведущих специалистов среднего звена возлагается на службу качества, а на последующих уровнях обучения она осуществляет контроль за ходом обучения. Программы обучения в обязательном порядке должны предусматривать изучение не только требований СТБ ИСО 9001:2001, но и инструментальных методов реализации этих требований.

6.2.3. На службу качества возлагается и уполномоченного представителя руководства по качеству декомпозиция Карты процессов СМК верхнего уровня на элементарные бизнес-процессы, выявление хозяев бизнес-процессов и составление матрицы распределения полномочий и ответственности по процессам и документированным процедурам; возлагается на службу качества

Матрица распределения полномочий и ответственности верхнего уровня - это матрица, устанавливающая в рамках процессов верхнего уровня ответственность руководства вуза (проректор по учебной работе, проректор по научно-исследовательской деятельности, проректор по административно-хозяйственной работе и т. п.).

Матрицы более низкого уровня устанавливают ответственность за конкретные виды деятельности внутри процесса руководящих работников среднего и низшего уровня и ведущих специалистов. При желании могут быть разработаны матрицы и более низкого уровня. Решение о необходимости и целесообразности разработки матриц третьего и ниже уровней принимает руководящий орган.

При разработке матрицы распределения ответственности необходимо тщательно проанализировать организационную структуру вуза и, при необходимости, именно на этом этапе провести ее корректировку.

Подготовленный службой качества проект матрицы распределения ответственности по процессам системы менеджмента качества верхнего уровня должен пройти все требуемые согласования и окончательный ее вариант должен быть утвержден ректором.

Утвержденная матрица распределения ответственности по элементам системы качества доводится до структурных подразделений вуза и рабочих групп. После завершения работ по разработке документов СМК матрица может быть скорректирована.

6.2.4. Процессно-ориентированный подход предполагает определение и описание всех основных и вспомогательных процессов работы вуза.

На первом этапе возможно стандартное словесное описание основных процессов вуза в виде некоторых положений, порядков, регламентов, рабочих инструкций и т.п. В процессе упорядочения и отладки основных и вспомогательных процессов, где это необходимо, разрабатываются унифицированные документированные процедуры, или спецификации процессов, содержащие:

- цели процесса;

- описание входов и выходов процесса;

- четкое распределение ответственности и полномочий персонала в процессе;

- показатели и характеристики качества процесса и методы их измерения, их целевые значения, позволяющие судить о степени достижения целей данного процесса;

- мероприятия по достижению целей (улучшению) процесса;

- графическое описание процессов с использованием методов, изложенных в [5];

- другую информацию, необходимую для описания и управления процессами.

Для оценки результативности деятельности вуза, его подразделений и отдельных процессов необходимо определить основные показатели и характеристики основных и вспомогательных процессов и разработать систему их измерения, контроля, анализа степени достижения целей и постоянного улучшения. В этой связи при формировании СМК необходимо разработать общую систему измерений и мониторинга основных и вспомогательных процессов вуза, предусмотрев при этом соответствующие процедуры:

- измерения удовлетворенности внутренних и внешних потребителей – студентов, работодателей, персонала (профессорско-преподавательского и вспомогательного персонала), общества и других;

мониторинга качества основных рабочих процессов вуза с установлением конкретных измеряемых характеристик, зон их допустимых и целевых значений;

оценки качества полученных знаний, навыков и умений студентов, включая процедуры текущего и заключительного контроля.

Для каждого процесса и подразделения должны быть идентифицированы все виды возможных несоответствий. Под несоответствием понимается ситуация, при которой процесс не выполняет установленных для него требований (включая требования к продукции процесса). Для устранения причин несоответствий продукции и процессов могут предприниматься корректирующие и предупреждающие действия. Вуз должен разработать и документировать систему корректирующих и предупреждающих мер, позволяющих исключить все идентифицированные несоответствия. Для исключения необоснованного применения корректирующих или предупреждающих действий очень важно для всех сотрудников вуза иметь одинаковое понимание термина – несоответствие.

6.2.5. Параллельно с процессом определения и описания рабочих процессов должен идти процесс разработки документации СМК, требуемой стандартом СТБ ИСО 9001-2001, включая документированные процедуры факультетов и кафедр и шесть обязательных документированных процедур, которые обеспечивают согласованность процессов СМК:

- 1) Управление документацией.
- 2) Управление записями по качеству.
- 3) Внутренний аудит.
- 4) Управление несоответствиями.
- 5) Корректирующие действия
- 6) Предупреждающие действия.

6.2.6. В результате формализованного описания процессов выявляются критерии упорядочения документации, регламентирующей деятельность руководителей и исполнителей процессов, что позволит сформулировать требования к документации рабочих мест руководителей процессов (руководителей подразделений, декана, заведующего кафедрой, профессора, доцента и т.д.), а также к документации рабочих мест вспомогательного персонала. В соответствии со сформулированными требованиями рабочие группы актуализируют имеющиеся и создают недостающие рабочие инструкции, формы, формуляры и т.д. В процессе разработки документов целесообразно, чтобы члены рабочей группы обращались за советом и помощью в службу качества, а служба качества со своей стороны также отслеживала процесс разработки и, при необходимости, участвовала в нем.

После окончания процесса разработки документы передаются на рассмотрение в службу качества и руководителю процесса в соответствии с матрицей распределения ответственности 1-го уровня. По результатам

рассмотрения документы могут подлежать доработке, в результате которой появится 1-я редакция документов.

6.2.7. Разработка одного из основных документов системы менеджмента качества - Руководства по качеству - возлагается на службу качества и представителя руководства или непосредственно на представителя руководства.

Разработка Руководства по качеству может проводиться до разработки документов СМК, одновременно с разработкой документов СМК или по окончании их разработки.

Руководство по качеству - это документ, в котором просматривается вся система в целом и видны взаимосвязи всех процессов и процедур. В Руководстве по качеству излагается Политика в области качества и описывается вся СМК, а также основные положения правил и процедур реализации руководящих, основных и обеспечивающих процессов вуза, которые подробно излагаются в документах СМК, разрабатываемых рабочими группами, и на которые в Руководстве по качеству даются ссылки.

6.2.8. В процессе разработки и согласования со службой качества документов системы качества могут возникать какие-то проблемы или спорные вопросы. Урегулирование споров и решение проблемных вопросов осуществляет руководящий орган. На его рассмотрение вопросы выносятся представителем руководства и службой качества.

6.2.9. По мере готовности документов следует проводить их апробацию, несмотря на то, что сроки разработки рабочими группами документов СМК, определенные планом-графиком разработки, могут быть различными.

Перед пробным применением документов в практике целесообразно провести презентацию и обсуждение первой версии документации на Совете вуза, поместить первую версию документов на внутреннем сайте университета и провести обсуждение отдельных документов в университетских средствах массовой коммуникации.

По мере проведения апробации документов обнаружатся их недостатки, в том числе нестыковки и противоречия с документами по другим процессам и/или процедурам (на стыке процессов и/или процедур), для устранения которых может осуществляться корректировка состава документации.

После прохождения апробации (окончание апробации - это срок готовности последнего документа плюс три месяца на его апробацию) необходимо осуществлять корректировку документов. В этот же период осуществляется корректировка проекта Руководства по качеству (если оно разрабатывалось) или его разработка.

На этапе апробирования документов рабочие группы формируют также предложения по выделению ресурсов, необходимых для выполнения правил и процедур, регламентированных документами. Обобщенные предло-

жения выносятся для обсуждения и принятия решения Руководящим органом. Служба качества подготавливает проект плана выделения и освоения ресурсов, а уполномоченный представитель руководства по качеству выносит его на утверждение ректора.

Результаты работ 2-го этапа:

- сформированы учебные группы и проведено обучения широкого круга ППС и персонала вуза;

- произведена декомпозиция карты процессов СМК верхнего уровня на элементарные процессы, выявлены руководителей сквозных процессов и составлены матрицы распределения ответственности по процессам

- произведено формализованное описание элементарных процессов СМК и составлены спецификации, содержащие систему индикаторов для каждого процесса;;

- сформулированы требования к документации рабочих мест руководителей процессов (руководителей подразделений, декана, заведующего кафедрой, профессора, доцента и т.д.), а также к документации рабочих мест вспомогательного персонала; актуализированы имеющиеся и созданы недостающие рабочие инструкции, формы, формуляры и т.д.

- написана первая версия общего Руководства по качеству для вуза;

- оформлены документированные процедуры, обеспечивающие согласованность процессов СМК;

- проведена презентация и обсуждение на Совете вуза первой версии документации, которая также размещена на внутреннем сайте университета.

- проведена апробация и коррекция разработанных документов, при необходимости, разработана 2-й редакция;

- разработан план выделения и освоения ресурсов для внедрения СМК.

### 6.3. Заключительный этап

Заключительный этап включает в себя проведение следующих работ:

- опытное внедрение 2-й редакции разработанных документов;

- обучение внутренних аудиторов;

- проверка внедрения разработанных документов;

- разработка 3-й редакции документов;

- утверждение документов ректором вуза;

- приемка системы менеджмента качества;

- выделение и освоение ресурсов.

6.3.1. Служба качества обеспечивает подразделения вуза копиями завизированных представителем руководства документов СМК (2-я редакция).

На этом этапе служба качества также контролирует и анализирует выполнение подразделениями предусмотренных планом работ мероприятий по внедрению документов, а также плана выделения и освоения ресурсов. В случае невыполнения предусмотренных планами мероприятий вопрос рассматривается службой качества и представителями руководства и, при необходимости, выносится на рассмотрение и принятие решения руководящим органом.

6.3.2. В процессе опытного внедрения документов их разработчики и служба качества разъясняет персоналу вуза регламентированные документом правила и процедуры проведения работ.

На этом этапе целесообразно провести обучение непосредственных исполнителей процедур, регламентированных документами системы качества, не охваченных ранее обучением.

6.3.3. Следующим этапом работ является проверка (аудит) внедрения разработанных документов. Она должна осуществляться по истечении не менее 2 месяцев с момента одобрения Руководства (визирования) 2-й редакции документов уполномоченным представителем руководства по качеству.

Проверка осуществляется путем проведения внутренних аудитов. Проведение внутренних аудитов в вузе является обязательным требованием СТБ ИСО 9001:2001 и служит одним из инструментов постоянного улучшения СМК. Организация и порядок проведения внутренних аудитов регламентированы обязательной документированной процедурой СМК.

#### *Примечание*

*Главная задача данного аудита - это установить не только факт невыполнений и нарушений, регламентированных документами СМК правил и процедур, а в большей степени оценить приемлемость и выполнимость разработанных правил и процедур, выявить сложности и проблемы их исполнения, установить причины невыполнений и сбоев, оценить насколько сотрудники поняли и приняли установленные правила и процедуры, понять суть и внутренние причины противодействия и непринятия новых правил и процедур (если они имеют место).*

Основным исполнителем данной внутренней проверки является служба качества, сотрудники которой должны к этому времени пройти обучение в качестве внутренних аудиторов. На роль внутреннего аудитора должен быть назначен персонал, имеющий опыт работы в вузе не менее 5 лет. Квалификация «внутренний аудитор СМК» предполагает наличие у кандидата соответствующего сертификата. Поэтому целесообразно доверить подготовку внутренних аудиторов уполномоченному органу, который имеет право на выдачу сертификатов внутренних аудиторов. Такой орган должен располагать штатом преподавателей, имеющих большой практический опыт проведения аудитов и знающих специфику высшего образования.

Результаты внутреннего аудита обязательно фиксируются в каком-либо документе (справка, акт несоответствия и т.п.) и рассматриваются руководящим органом. По результатам проверки разрабатываются план мероприятий по устранению выявленных недостатков, план-график корректировки документов системы качества и т.п.

На данном этапе может вновь осуществляться незначительная корректировка состава документов. На этом же этапе работ осуществляется доработка Руководства по качеству, учитывающая все изменения и корректировки.

6.3.4. После устранения всех выявленных недостатков и доработки документов системы качества, в том числе Руководства по качеству работу по созданию системы качества можно считать оконченной.

Доработанные документы (3-я редакция) визируются ответственными за процессы и процедуры (в соответствии с матрицей распределения ответственности верхнего уровня), утверждаются ректором и приобретают статус официально действующих документов вуза. Руководство по качеству утверждается последним. Дата его утверждения считается датой введения в действие системы менеджмента качества.

Официально система менеджмента качества вводится в действие приказом ректора.

6.3.5. Дальнейшее управление документацией СМК (издание, тиражирование, учет, распределение, визирование и т. д.) осуществляет подразделение, на которое эти работы в вузе возлагаются официально (служба качества или служба стандартизации).

Результаты работ заключительного этапа:

проведено опытное внедрение разработанных документов;

проведен внутренний аудит выполнения регламентированных документами правил и процедур реализации основных и вспомогательных процессов СМК;

проведена окончательная корректировка документов, включая Руководство по качеству;

утверждены все документы, включая Руководство по качеству, осуществлена приемка системы.

Система менеджмента качества при желании или необходимости может быть представлена на сертификацию.

<sup>1</sup> Требования и рекомендации по обеспечению качества в сфере высшего образования в Европе / пер. с англ. Л.М. Середы // Европейская ассоциация по обеспечению качества высшего образования (ENQA), 2005, Хельсинки // Обеспечение качества высшего образования: европейский и белорусский опыт: сб. науч.ст.; редкол.: Е.А.Ровба [и др.]. – Гродно : ГрГУ, 2007. – С. 114.

<sup>2</sup> Стандарты и Директивы для гарантии качества высшего образования на территории Европы, разработанные Европейской сетью (Ассоциацией) гарантии качества (ENQA) в сфере высшего образования.

<sup>3</sup> ТК РБ 4.2 – Р – 13 – 2003. Рекомендации. Общие требования и порядок разработки политики и целей в области качества.

<sup>4</sup> ТК РБ 4.2 – Р – 03 – 2000 Рекомендации по разработке и управлению документами системы качества.

<sup>5</sup> ТК РБ 4.2 – МР – 05 – 2002 Методические рекомендации. Методика и порядок работ по определению, классификации и идентификации процессов. Описание процессов на базе методологии IDEF0.