

Приложение 2  
к приказу Министерства  
образования Республики  
Беларусь  
от 24.12.2008 № 1000

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО РАЗВИТИЮ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ВУЗОВСКИХ СИСТЕМ  
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ (СИСТЕМ  
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА) И ПРИВЕДЕНИЮ ИХ В  
СООТВЕТСТВИЕ С ТРЕБОВАНИЯМИ МЕЖДУНАРОДНЫХ  
СТАНДАРТОВ

Минск

2008 г.

Настоящие Методические рекомендации подготовлены рабочей группой, созданной по приказу Министерства образования от 14.03.2008 № 167 для проведения работ по развитию вузовских систем менеджмента качества 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;

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;

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

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

Настоящие Методические рекомендации разработаны с учетом «Практических рекомендаций для вузов и ссузов по проектированию и внедрению систем качества образовательных учреждений», подготовленных в Российской Федерации в рамках Федеральной программы развития образования на 2005 год по проекту «Научно-методическое обеспечение по созданию и внедрению системы управления качеством в образовательных учреждениях профессионального образования». Руководитель проекта – Степанов С.А., к.т.н., доцент, декан факультета экономики и менеджмента, заведующий кафедрой менеджмента и систем качества Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ». Разрешение разработчика получено.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ                                                                                      | 4  |
| ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ                                                                         | 5  |
| 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ                                                                            | 9  |
| 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ<br>МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И РАЗРАБОТКИ ДОКУМЕНТОВ<br>СМК | 14 |
| 1 этап. Формирование Миссии и Политики вуза в области<br>качества.                            | 18 |
| 2 этап. Обучение руководства и членов рабочей группы.                                         | 19 |
| 3 этап. Оформление организационной структуры.                                                 | 20 |
| 4 этап. Определение процессов и разработка системы (карты)<br>процессов.                      | 22 |
| 5 этап. Документирование процессов (оформление документов<br>СМК).                            | 24 |
| 6 этап. Развитие системы мониторинга, измерений и контроля<br>качества.                       | 25 |
| 7 этап. Совершенствование системы анализа и принятия решений.                                 | 27 |
| 8 этап. Оформление Руководства по качеству.                                                   | 33 |
| 9 этап. Анализ и пересмотр документации.                                                      | 33 |
| 10 этап. Обучение сотрудников.                                                                | 33 |
| 11 этап. Анализ состояния и внедрение СМК.                                                    | 33 |
| 12 этап. Сертификация СМК.                                                                    | 33 |
| 3. ВНЕДРЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ<br>В ПРАКТИКУ РАБОТЫ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ           | 34 |
| 1. Назначение уполномоченных по качеству.                                                     | 34 |
| 2. Разработка плана внедрения СМК в вузе.                                                     | 34 |
| 3. Определение потребности в ресурсах для внедрения СМК.                                      | 35 |
| 4. Выделение необходимых ресурсов.                                                            | 36 |
| 5. Проведение обучения персонала.                                                             | 36 |
| 6. Реализация запланированных мероприятий.                                                    | 36 |
| 7. Утверждение и введение в действие разработанных документов<br>СМК.                         | 36 |
| 8. Проведение внутренних аудитов и самооценки.                                                | 36 |
| 9. Введение СМК в полном объеме.                                                              | 37 |
| 4. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА                                                       | 37 |

## КАЧЕСТВА

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 1. Проведение внутренних аудитов.                      | 37 |
| 2. Проведение самооценки по критериям качества.        | 38 |
| 3. Непрерывное улучшение системы менеджмента качества. | 39 |

## ЛИТЕРАТУРА

39

## ПРИЛОЖЕНИЯ

|                                                                       |          |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|
| Приложение А Реестр процессов и видов деятельности Типовой модели РФ. | 40<br>41 |
| Приложение Б Структура Руководства по качеству Типовой модели РФ.     | 43<br>46 |
| Приложение В Примеры оформления системы (карты, схемы) процессов.     | 47       |
| Приложение Г Пример оформления Политики в области качества БГТУ.      |          |
| Приложение Д Пример оформления элементов документов СМК.              |          |

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящие методические рекомендации предназначены для проведения работ по развитию вузовских систем менеджмента качества. При разработке настоящего документа учитывались требования, изложенные в следующих международных стандартах:

1) Стандарты серии ИСО 9000 версии 2000 года и разработанные на их основе стандарты Республики Беларусь в области менеджмента качества СТБ ИСО 9000-2006, СТБ ИСО 9001-2001, СТБ ИСО 9004-2001 [1,2, 3].

2) «Стандарты и Директивы для гарантии качества высшего образования на территории Европы», разработанные Европейской сетью (Ассоциацией) гарантии качества (ENQA) в сфере высшего образования [4].

3) «Европейская модель совершенства» Европейского фонда управления качеством (EFQM) [5].

4) Международное рабочее соглашение IWA 2:2007 «Руководство по применению ИСО 9001-2000 в образовании».

Методические рекомендации включают:

общие рекомендации по развитию систем менеджмента качества в учреждениях высшего образования;

рекомендации по формированию политики, целей и задач вуза в области качества;

рекомендации по оформлению организационной структуры по отношению к системе менеджмента качества;

рекомендации по выявлению и определению процессов вуза, влияющих на качество, и приведение их в систему;

рекомендации по оформлению документов СМК (документированию процессов и процедур);

рекомендации по развитию системы мониторинга, измерений и контроля качества;

рекомендации по совершенствованию системы анализа и принятия решений;

рекомендации по оформлению Руководства по качеству;

рекомендации по проведению анализа состояния СМК вуза;

рекомендации по внедрению международных стандартов ISO, ENQA, EFQM в практику работы высших учебных заведений.

Высшее учебное заведение самостоятельно определяет границы системы менеджмента качества, перечень процессов и процедур СМК, схему их взаимодействия, структуру руководства по качеству.

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем документе применяют термины и определения, данные в в СТБ ИСО 9000:2006, приведенные в Законах Республики Беларусь “Об образовании” и “О высшем образовании”, а также следующие термины с соответствующими определениями, приведенные ниже:

Анализ СМК со стороны руководства (*Evaluation by top management*) — деятельность высшего руководства вуза, предпринимаемая для установления пригодности, адекватности и результативности системы качества вуза и ее соответствия политике и целям вуза в области качества образования.

Аттестация вуза (*Institutional Attestation*) — основная форма государственно-общественного контроля образовательной деятельности вуза. Аттестация устанавливает соответствие содержания, уровня и качества подготовки выпускников вуза (независимо от ведомственной подчиненности и форм собственности) требованиям образовательных стандартов Республики Беларусь (ОСРБ).

Аудит качества (*Quality Audit*) — 1) систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита (проверки) и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита; 2) процесс экспертизы вуза, его подразделений, процессов или отдельных образовательных программ на основе представленных документов и установление соответствия объекта проверки определенным критериям аудита, целям и задачам.

### П р и м е ч а н и я.

1) Внутренние аудиты проводятся обычно самим вузом для внутренних целей и могут служить основанием для декларации о соответствии образовательным стандартам.

2) Внешние аудиты включают аудиты, обычно называемые «аудиты второй стороной» или «аудиты третьей стороной».

3) Аудиты второй стороной проводятся сторонами, заинтересованными в деятельности вуза, например потребителями или другими лицами от их имени.

4) Аудиты третьей стороной проводятся внешними независимыми организациями. Эти организации осуществляют аттестацию или аккредитацию на соответствие требованиям, например требованиям СТБ ИСО 9001, Стандартов и Директив ENQA, моделям совершенства и др.

Аудитор (*Auditor*) — лицо, обладающее компетентностью для проведения аудита.

Валидация (*Validation*) — подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного использования или применения, выполнены.

Верификация (проверка) (*Verification*) — подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что установленные требования были выполнены.

П р и м е ч а н и я: 1) Термин «верифицировано» используется для обозначения соответствующего статуса. 2) Деятельность по подтверждению может включать:

- осуществление альтернативных расчетов;
- сравнение научной и технической документации по новому проекту с аналогичной документацией по апробированному проекту;
- проведение испытаний и демонстраций;
- анализ документов до их выпуска.

Внутреннее обследование или самооценка (*SelfEvaluation*) — всестороннее обследование вуза, основанное на систематическом сборе данных, итогом которого является тщательно обсужденное персоналом вуза мнение или суждение о результативности и эффективности организации и уровне развития, организованности, упорядоченности и совершенства основных процессов вуза.

Воспитательная работа (*Breeding, upbringing activities*) — деятельность вуза, направленная на формирование у обучаемых мировоззрения, норм поведения морально-нравственных, культурных, эстетических, гражданских и социальных качеств и их адаптацию в общественной жизни.

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.

Высшее руководство вуза (*Top management*) — лицо или группа работников, осуществляющих направление деятельности и управление вузом на высшем уровне.

Высшее учебное заведение (ВУЗ) (*Higher Education Institution*) — учреждение, имеющее статус юридического лица и реализующее в

соответствии с лицензией образовательные программы высшего образования. Способствует удовлетворению потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии посредством получения высшего и/или послевузовского профессионального образования.

Государственная аккредитация вуза (*State Institutional Accreditation*) — аккредитационное обследование вуза государственным органом по аккредитации, целью и содержанием которого является установление и подтверждение на очередной срок государственного статуса вуза по типу и виду: для вузов: институт, академия или университет с определением перечня образовательных программ по которым вуз имеет право выдавать документы об образовании государственного образца.

Заинтересованная сторона (*interested party*) — лицо или группа лиц, заинтересованные в деятельности или успехе вуза. Заинтересованная сторона может быть потребителем, учреждением, органом исполнительной власти, общественной организацией, или обществом в целом.

Записи по качеству (*Notes on Quality*) — документы, содержащие достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности.

Инфраструктура (*Infrastructure*) — совокупность зданий, сооружений, оборудования и служб обеспечения вуза, необходимых для его функционирования.

Итоговая государственная аттестация (*Final Assessment*) — процесс итоговой проверки и оценки компетенций выпускника, полученных в результате обучения в вузе.

Кафедра (*Department*) — основное учебно-научное подразделение вуза, осуществляющее организацию и проведение учебной и методической работы по одной или нескольким родственным учебным образовательным программам, проведение воспитательной работы с обучающимися, выполнение научных исследований, подготовку научно-педагогических и научных кадров, а также повышение квалификации и переподготовку кадров по профилю кафедры.

Качество образования (*Quality of Education*) — сбалансированное соответствие образования установленным целям, потребностям, требованиям потребителей.

Контроль качества (знаний, умений, навыков, компетенций) (*Quality Control*) —

1) методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству;

2) определение достигнутого уровня знаний или выявление разницы между реальным и запланированным уровнем освоения учебной

программы студентами.

Корректирующее действие (*Corrective Action*) — действие, предпринятое для устранения причин существующего несоответствия, дефекта или другой обнаруженной нежелательной ситуации с тем, чтобы предотвратить их повторное возникновение.

Культура качества (*Quality Culture*) — набор общепринятых комплексных моделей качества (часто называемых *принципами качества*), наличие которых необходимо в организационных культурах и системах управления вузом.

Лицензирование (*Licensing*) — процедура, включающая проведение экспертизы, принятие решения и выдачу учреждению образования лицензии на право ведения образовательной деятельности по зафиксированным в лицензии направлениям (специальностям), уровням профессионального образования, а также дополнительного образования.

Миссия (*Mission*) — документально оформленное заявление вуза (обычно от 25 до 50 слов), определяющее:

- позиционирование и предназначение вуза в окружающем мире (кто мы?);
- стержневые цели существования вуза (для чего мы существуем?);
- основные группы потребителей и заинтересованных сторон (для кого мы работаем?);
- ключевые обязательства и пути обеспечения качества образования (что мы гарантируем и за счет чего?).

Наделение полномочиями (*Empowerment*) — наделение сотрудников необходимыми полномочиями таким образом, чтобы они могли предпринимать необходимые действия для эффективного и результативного исполнения своих обязанностей

Несоответствие (*NonConformity*) — невыполнение установленного требования.

Обеспечение качества (*Quality Assurance*) часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.

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.

Образовательная программа — (*Academic Program*) — документ (совокупность документов), который определяет содержание образования определенных уровня и направленности.

Образовательная услуга (продукция) (*educational product*) — услуга

(продукция), связанная с образованием. Услуга является как процессом, так и результатом, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществленного при взаимодействии поставщика образования и потребителя, направленная на изменение уровня знаний, умений, навыков и компетенций последнего.

Образовательный процесс (*Academic Process*) — процесс формирования у обучаемых нового уровня теоретических знаний, практических умений, навыков, компетенций, осуществляемый путем организации активной познавательной деятельности обучающихся.

Образовательный стандарт (*Education(al) Standard*) — документ, устанавливающий уровень требований и условий различных этапов образовательного процесса и взаимосвязь между этими этапами, такими как входные данные, процессы и выходные данные.

Оценка качества образования (*Academic Quality Assessment*) — 1) все виды деятельности, направленные на создание уверенности, что требования к качеству образования будут выполнены. К данному виду деятельности относится деятельность самого вуза, заинтересованных сторон и третьей стороны по самооценке и оценке СМК вуза, лицензированию, аттестации и аккредитации, а также проведение внутренних и внешних аудитов.

Планирование качества (*Quality Planning*) — деятельность, направленная на формирование стратегии, политики и связанных с ними целей и требований по качеству образования.

Политика в области качества (*Quality Policy*) — общие намерения и направления деятельности вуза в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Постоянное улучшение (*Permanent Improvement*) — повторяющаяся деятельность по улучшению способности выполнения требований.

Потребители вуза внешние (*External Customers*) — внешние потребители УО, в число которых входят организации работодатели, государство, в т.ч. в лице Минобразования, общество в целом и другие заинтересованные стороны.

Потребители вуза внутренние (*Internal Customers*) — студенты, профессорско-преподавательский состав, персонал вуза.

Потребитель (*customer*) — организация или лицо, получающая(щее) продукцию (услугу). В каждом конкретном случае необходимо учитывать, что этим термином может обозначаться потребитель как лицо потребляющее продукцию (в образовании — обучающийся), покупатель (в образовании — лицо или организация, финансирующее обучающегося, которое(ая) может также быть обучающимся), конечный пользователь (в образовании — лицо или организация, которая имеет доход от обучения, полученного обучающимся).

Предупреждающее действие (*Preventive Action*) — действие, предпринятое для устранения причин потенциального несоответствия, дефекта или другой нежелательной ситуации с тем, чтобы предотвратить их возникновение.

Процедура (*Procedure*) — установленный способ осуществления деятельности или процесса.

Руководство по качеству (*Quality Manual*) — документ, определяющий систему менеджмента качества вуза.

Система менеджмента качества — СМК вуза (*Quality Assurance System*) — система менеджмента для руководства и управления вузом применительно к качеству, т.е. для разработки политики и целей в области качества и достижения этих целей.

Требования к качеству (*Quality Requirement*) — выражение отдельных потребностей или их перевод в набор количественно или качественно установленных требований к характеристикам объекта, чтобы дать возможность их реализации и проверки.

Удовлетворенность потребителей (*Customer Satisfaction*) — восприятие потребителями степени выполнения их требований.

Управление качеством (*Quality Management*) — методы и виды деятельности ОУ оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству образования.

Цели в области качества (*Goals of Education*) — то, чего добиваются или к чему стремится вуз в области качества.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

|      |                                                                                                                             |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ИСО  | – Международная организация по стандартизации                                                                               |
| ENQA | – Европейская сеть обеспечения качества в высшем образовании<br>(European Network of Quality Assurance in Higher Education) |
| EFQM | – Европейский фонд управления качеством<br>(European Network of Quality Assurance in Higher Education)                      |
| ВУЗ  | – высшее учебное заведение                                                                                                  |
| СМК  | – система менеджмента качества                                                                                              |
| СТУ  | – стандарт университета                                                                                                     |
| ДП   | – документированная процедура                                                                                               |
| ОСРБ | – образовательный стандарт Республики Беларусь                                                                              |

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Международные стандарты ИСО серии 900 версии 2000 года

Международные стандарты по менеджменту качества серии ISO 9000 версии 2000 года приняты и оформлены в качестве стандартов Республики Беларусь и включают:

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

СТБ ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования;

СТБ ИСО 9004-2001 Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.

Сюда же следует отнести и разработанное в техническом комитете ТК176 ИСО Международное рабочее соглашение IWA2-2007 «Системы менеджмента качества. Руководство по применению ИСО 9001:2000 в образовании».

Для успешного руководства организацией и ее функционирования необходимо направлять ее и управлять систематически и прозрачным способом. Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной (оформленной) для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. Управление организацией включает менеджмент качества наряду с другими аспектами менеджмента.

Восемь принципов менеджмента качества были определены для того, чтобы высшее руководство могло руководствоваться ими с целью улучшения деятельности организации.



Восемь принципов менеджмента качества стандартов серии ИСО 9000

а) 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.

б) Лидерство руководителя

Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

в) Вовлечение работников

Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

г) Процессный подход

Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

д) Системный подход к менеджменту

Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системой вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей.

е) Постоянное улучшение

Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

ж) Принятие решений, основанное на фактах

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

и) Взаимовыгодные отношения с поставщиками

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

Эти восемь принципов менеджмента качества образуют основу для стандартов на системы менеджмента качества, входящих в семейство ИСО 9000.

Документ «Стандарты и Директивы гарантии качества высшего образования» [4] включает три группы европейских стандартов, связанных с гарантией качества в области высшего образования:

1. Стандарты, определяющие процессы самооценки качества образования в вузах (внутренняя гарантия качества);
2. Стандарты, определяющие внешнюю оценку качества высшего образования;
3. Стандарты для аккредитационных агентств.

Цель данных стандартов и директив заключается в предоставлении помощи и поддержки вузам в разработке собственных систем гарантии качества и агентствам, производящим внешнюю оценку; а также в составлении справочной информации, доступной вузам и агентствам. Данные стандарты и директивы не предполагают строгое исполнение, и не должны интерпретироваться как предписание, не подлежащее изменениям.

Европейские стандарты внутренней гарантии качества.



Ниже приведены Европейские стандарты внутренней гарантии качества.

### 1.1 Политика и процедуры оценки качества

Учебные заведения должны иметь политику и соответствующие процедуры гарантии качества и стандарты своих программ и сертификатов. В своей работе они также должны полностью посвящать себя развитию культуры признания важности качества и гарантии качества. 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.

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

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

сертификатов.

### 1.3 Оценка студентов

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

### 1.4 Гарантия качества преподавательского состава

Учебные заведения должны разработать методы для определения достаточной компетенции и квалификации работников, вовлечённых в учебный процесс. Данные методы должны быть доступны для внешней проверки, и быть упомянуты в отчётах.

### 1.5 Ресурсы обучения и поддержка студентов

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

### 1.6 Информационные системы

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

### 1.7 Общественная информация

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

## Европейская модель совершенства (EFQM Excellence Model)

Модель EFQM широко используется для оценки организаций при представлении на премии правительств, а также в процедурах самооценки.



Система управления качеством (система менеджмента качества – СМК) вуза ориентирована на обеспечение реализации международных стандартов указанных выше и предоставления объективной отчетности о качестве предоставляемых образовательных и иных услуг всем заинтересованным сторонам.

Принципы, на которых построены перечисленные международные стандарты, модели премий правительств имеют большую степень совпадения, взаимно дополняют друг друга и отличаются только полнотой и глубиной охвата процессов.

*Развитие СМК* включает четыре основные стадии:

1. Разработка (совершенствование и развитие) СМК.
2. Внедрение документов СМК.
3. Поддержание и развитие СМК.
4. Аккредитация и сертификация СМК.

Первые три стадии являются обязательными для всех вузов.

Необходимость, сроки и формы реализации четвертой стадии определяются каждым вузом самостоятельно.

Возможны следующие варианты аккредитации и сертификации системы менеджмента качества вуза:

- удостоверение наличия и эффективности СМК вуза в ходе государственной аккредитации;
- проведение сертификации СМК вуза по требованиям стандарта СТБ ИСО 9001:2001;
- представление СМК на премию Правительства в области качества.

Для оформления системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов требуется, в первую очередь, стратегическое решение высшего руководства вуза.

На разработку и внедрение системы менеджмента качества вуза влияют изменяющиеся потребности, конкретные цели, применяемые процессы, размер и структура вуза.

Стандарт СТБ ИСО 9001-2001 направлен на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества с целью повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

Стандарт не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента качества или документации.

Для успешного функционирования вуз должен определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных процессов и видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

Применение в вузе системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов могут считаться «процессным подходом».

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

Примечание – Ко всем процессам может применяться цикл Деминга. «Plan – Do – Check – Act» (PDCA).

Цикл PDCA для управления СМК можно кратко описать так: планирование (plan) – разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации;

осуществление (do) – внедрите процессы;

проверка (check) – постоянно контролируйте и измеряйте процессы и продукцию в сравнении с политикой, целями и требованиями на продукцию и сообщайте о результатах;

действие (act) – предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов.

## 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И РАЗРАБОТКИ ДОКУМЕНТОВ СМК

Прежде чем приступить к разработке материалов по развитию и совершенствованию системы менеджмента качества в вузе должна существовать мотивация высшего руководства образовательного учреждения к ее совершенствованию и решение, оформленное приказом. Руководство вуза играет лидирующую роль и личным примером демонстрирует свою приверженность культуре качества.

Ниже в пунктирных рамках приводятся требования стандартов СТБ ИСО 9001-2001 и Европейских стандартов внутренней гарантии качества высшего образования.

### СТБ ИСО 9001-2001

#### 5.4.2 Планирование создания и развития системы менеджмента качества

Высшее руководство должно обеспечивать:

а) планирование создания и развития системы менеджмента качества для выполнения требований, приведенных в 4.1, а также для достижения целей в области качества;

б) сохранение целостности системы менеджмента качества при планировании и внедрении в нее изменений.

#### 5.5.1 Ответственность и полномочия

Высшее руководство должно обеспечивать определение и доведение до сведения персонала организации ответственности и полномочий.

Стадии формирования (развития, совершенствования) системы менеджмента качества вуза направлены на создание целостной системы описаний (документирование) процессов, связанных с гарантией качества основных видов его деятельности.

Формирование СМК вуза включает этапы, обобщенная последовательность которых приведена на рис. 1.1.

Основные этапы формирования системы менеджмента качества



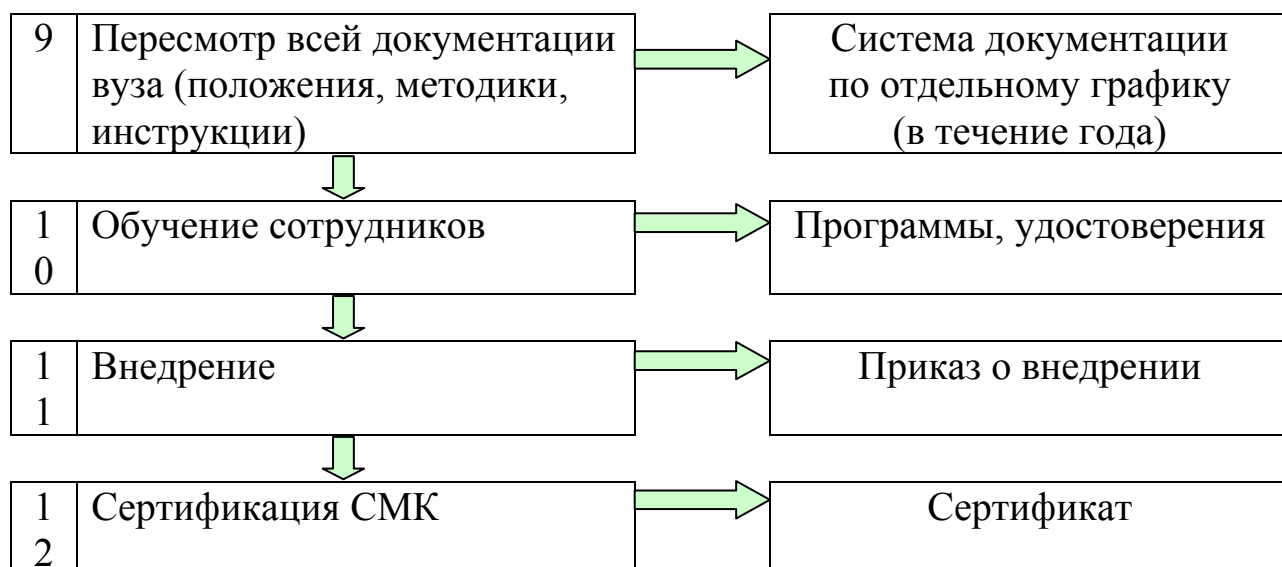


Рис. 1.1. Основные этапы формирования системы менеджмента качества вуза

#### 1 этап. Формирование Миссии и Политики вуза в области качества.

Согласно требованиям международных стандартов серии ИСО 9000, Европейской модели совершенства и стандартов ENQA учебные заведения должны иметь политику, цели и соответствующие процедуры гарантии качества. Стратегия, политика и процедуры должны обладать официальным статусом и должны находиться в свободном доступе.

##### СТБ ИСО 9001

##### п. 4.2 Требования к документации

##### 4.2.1 Общие положения

Документация системы менеджмента качества должна включать:

- а) документально оформленные заявления о политике и целях в области качества;
- б) руководство по качеству;
- в) документированные процедуры, требуемые настоящим стандартом;
- г) документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими;
- д) записи, требуемые настоящим стандартом (4.2.4).

##### ENQA 1.1 Политика и процедуры оценки качества

##### Стандарт:

Учебные заведения должны иметь политику и соответствующие процедуры гарантии качества и стандарты своих программ и сертификатов. В своей работе они также должны полностью

посвящать себя развитию культуры признания важности качества и гарантии качества. 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. Процедурное руководство 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 ЕНЕА полностью зависит от понимания учебными заведениями (на всех их уровнях), что их программы имеют ясные и эксплицитные ожидаемые результаты; что их работники готовы и могут осуществлять учебный процесс, что поможет студентам достичь этих результатов; и что предусмотрено полное, своевременное моральное и материальное поощрение тех работников, которые демонстрируют мастерство, компетентность и преданность делу. Все ВУЗы должны стремиться к улучшению и совершенствованию уровня образования, предлагаемого студентам.

На основе всестороннего изучения и оценки текущих и перспективных потребностей рынка образовательных услуг, рынка рабочей силы, других потребителей и заинтересованных сторон, включая персонал, руководством вуза должна быть сформулирована стратегия развития вуза в области качества, которая определяет:

политику вуза в области качества образовательной и научной деятельности,

стратегические цели внедрения системы менеджмента качества, ожидаемые результаты и механизмы их достижения, гарантии реализации доктрины.

Дополнительно, стратегия может включать в себя формулировку миссии, основных ценностей, видения будущего, целей и задач вуза 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, уникальность данного вуза по сравнению с другими вузами. В число основных ценностей 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 вуза по всем его основным параметрам на обозримую перспективу, обычно на 3 или 5, 10 и 20 лет. Часто при формулировке видения определяются наиболее важные для вуза области развития, о которых необходимо заботиться для достижения долговременного успеха. Видение должно вдохновлять сотрудников и мотивировать их на достижение заявленных перспектив.

*Политика в области качества* – общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Политика должна:

соответствовать стратегическим целям вуза;  
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 вуза. Она определяется высшим руководством вуза, излагается в письменной форме, должна быть официально провозглашена (опубликована) руководством и доведена до сведения всего персонала (его подразделений).

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 добиваются или к чему стремятся вузы в области качества.

Стандарт СТБ ИСО 9001:2001 требует разрабатывать достижимые и измеримые цели, связанные с политикой качества. Формулировка целей должна быть изложена настолько конкретно, чтобы их можно было понять и воплотить на практике. Рекомендации по разработке планов достижения целевых показателей приводятся в разделе 5 настоящего документа.

## 2 этап. Обучение руководства и членов рабочей группы

Необходимо провести обучение высшего руководства в области качества, а также тех сотрудников вуза, которых планируется задействовать в процессе разработки компонентов и документации системы менеджмента качества вуза.

Целью данного этапа является формирование единых позиций руководства вуза в области качества и подготовки специалистов, способных выполнять разработку соответствующих элементов системы менеджмента качества.

В процессе обучения следует уделить внимание следующим вопросам, связанным с ключевыми моментами разработки и внедрения системы менеджмента качества вуза:

- а) Анализ фактического положения дел.
- б) Формирование политики и целей в области качества.
- в) Проведение изменений в организационной структуре.
- г) Выявление и документирование процессов деятельности.
- д) Внедрение в практику процессов и процедур.
- е) Проведение внутренних аудитов и непрерывное улучшение деятельности вуза.

ж) Проведение аккредитации системы менеджмента качества вуза и сертификационного аудита.

Для учебы целесообразно привлечь представителей БелГИСС, сотрудников кафедр стандартизации и сертификации, менеджмента, утвердить программу обучения, чтобы по окончании обучения сотрудники получили сертификаты, удостоверения об их окончании.

На первом этапе обучение должны пройти руководствл и члены рабочей группы, на втором этапе – уполномоченные по качеству и внутренние аудиторы.

Позднее, в процессе развития работ по формированию, развитию, совершенствованию и внедрению системы менеджмента качества вуза должно проводиться обучение и вовлечение в процесс новых сотрудников. Необходимо отметить, что процесс обучения сотрудников в области качества должен являться непрерывным процессом, сопровождающим все этапы создания, развития и дальнейшего совершенствования системы менеджмента качества.

3 этап. Оформление организационной структуры и схемы поддержки

Формирование организационной структуры и системы поддержки системы менеджмента качества предполагает:

четкое распределение всех полномочий и ответственности руководителей всех рангов за обеспечение качества;

назначение уполномоченного по качеству из состава высшего руководства вуза (как правило, проректор по учебной работе);

формирование службы качества;

формирование совета вуза по качеству;

создание в вузе и отдельных структурных подразделениях рабочих групп, в функции которых будет входить непосредственная разработка, развитие и совершенствование системы качества и ее документации.

Проецирование стратегии и политики в области качества на все уровни управления и подразделения вуза.

Стратегические цели и задачи вуза должны быть спроецированы на все уровни управления и структурные подразделения и должны найти выражение в планах конкретных действий и мероприятий с указанием сроков их выполнения и ответственных. В числе таких действий и мероприятий могут, в частности, быть и мероприятия, связанные с определенными шагами по построению системы менеджмента качества вуза.

Для перевода стратегического плана развития вуза в оперативные планы по направлениям деятельности университета и в оперативные планы подразделений могут использоваться различные методы: SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, имеющихся возможностей и

угроз для развития вуза); метод сбалансированных показателей (Balanced Score Card – BSC) и другие.

Цели в области качества процессов могут задаваться в виде планируемых целевых значений показателей процессов (включая характеристики качества продукции). То есть, таких значений показателей процессов, которые необходимо достичь к концу планируемого периода.

Распределение полномочий и ответственности

По разработанным в вузе процессам и процедурам должны быть распределены полномочия и ответственность, которые приводятся в Руководстве по качеству.

4 этап. Определение процессов и разработка системы (карты, схемы взаимодействия) процессов

При разработке перечня процессов и системы их взаимодействия необходимо учитывать требования п. 4.1 СТБ ИСО 9001-2001.

#### СТБ ИСО 9001-2001

##### 4.1 Общие требования

Организация должна разработать, задокументировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно улучшать ее результативность в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

Организация должна:

- а) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации (1.2);
- б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- в) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности как при осуществлении, 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 этих процессов;
- е) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Организация должна осуществлять менеджмент этих процессов в соответствии с требованиями настоящего стандарта.

При определении и описании процессов в соответствии с требованиями стандартов серии ИСО 9000 (СТБ ИСО 9000-2006, СТБ ИСО 9001-2001) [2,3] и стандартов ENQA [1] должны быть учтены процессы:

Пример перечня процессов и видов деятельности вуза приведен в табл. 1.1. В приложении А приведен пример перечня процессов Типовой модели.

### Перечень процессов и видов деятельности вуза

| №<br>п/п | Наименование процесса или вида деятельности                   | Обозначение<br>документа |
|----------|---------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1        | Руководящие процессы                                          |                          |
| 1.1      | Маркетинг                                                     |                          |
| 1.2      | Стратегическое планирование                                   |                          |
| 1.3      | Проектирование образовательных программ                       |                          |
| 1.4      | Планирование образовательных процессов                        |                          |
| 1.5      | Менеджмент процессов и ресурсов                               |                          |
| 1.6      | Анализ СМК руководством                                       |                          |
| 1.7      | Управление несоответствиями                                   |                          |
| 1.8      | Корректирующие и предупреждающие действия                     |                          |
| 1.9      | Информирование общественности                                 |                          |
| 2        | Основные процессы                                             |                          |
| 2.1      | Подготовка специалистов на первой ступени высшего образования |                          |
| 2.2      | Подготовка магистров на второй ступени высшего образования    |                          |
| 2.3      | Подготовка научных работников высшей квалификации             |                          |
| 2.4      | Воспитательная и идеологическая работа                        |                          |
| 2.5      | Переподготовка и повышение квалификации кадров                |                          |
| 2.6      | Довузовская подготовка                                        |                          |
| 2.7      | Научная и инновационная деятельность                          |                          |
| 3        | Обеспечивающие процессы                                       |                          |
| 3.1      | Прием в университет                                           |                          |
| 3.2      | Кадровое обеспечение                                          |                          |
| 3.3      | Учебно-методическое обеспечение                               |                          |
| 3.4      | Редакционно-издательская деятельность                         |                          |
| 3.5      | Библиотечное и информационное обеспечение                     |                          |
| 3.6      | Международная деятельность                                    |                          |
| 3.7      | Финансовое обеспечение                                        |                          |
| 3.8      | Управление инфраструктурой и рабочей средой                   |                          |
| 3.9      | Обеспечение безопасности жизнедеятельности                    |                          |
| 3.10     | Управление документацией                                      |                          |
| 3.11     | Управление записями                                           |                          |

|      |                                                     |  |
|------|-----------------------------------------------------|--|
| 3.12 | Материально-техническое обеспечение                 |  |
| 3.13 | Социальная поддержка студентов и сотрудников        |  |
| 3.14 | Распределение выпускников                           |  |
| 3.15 | Взаимодействие с поставщиками                       |  |
| 3.16 | Взаимодействие с потребителями                      |  |
| 4    | Процессы мониторинга, измерения, оценки             |  |
| 4.1  | Мониторинг, измерение, контроль качества процессов  |  |
| 4.2  | Мониторинг, измерения, оценка студентов             |  |
| 4.3  | Внутренние аудиты и самооценка                      |  |
| 4.4  | Управление устройствами для мониторинга и измерений |  |
| 4.5  | Оценка удовлетворенности потребителей               |  |

*Примечание.* Деятельность по измерению, анализу и улучшению является также составной частью руководящих, основных и обеспечивающих процессов ОУ.

5 этап. Документирование процессов (оформление документов СМК)

Проведение самооценки (обследование рабочих процессов) и анализ существующей документации.

Для оценки сложившейся в вузе ситуации в области качества рекомендуется провести первичную комплексную самооценку (самообследование) вуза и основных его рабочих процессов.

Существуют различные методологии первичной самооценки вуза (его структурных подразделений) с целью разработки и внедрения системы менеджмента качества.

В качестве одного из методов самооценки рекомендуется использовать модель самооценки «Совершенства деятельности вуза в области менеджмента качества» [6].

Возможно проведение самооценки с использованием разработки типовых анкет для должностных лиц, руководителей структурных подразделений и сотрудников.

В ходе интервью и обработки анкет устанавливаются основные рабочие процессы вуза, упорядочиваются используемые документы, определяются точки пересечения процессов и наиболее критичные места, определяющие качество работы и ее результатов. Результаты самооценки могут служить основой для определенной коррекции стратегии, политики целей и задач вуза в области качества и выделении наиболее проблемных моментов.

Определение и описание рабочих процессов, упорядочение существующей документации.

Процессно-ориентированный подход предполагает определение и описание всех основных и вспомогательных процессов работы вуза. Такое описание является достаточно длительной процедурой и может продолжаться в течение всего периода разработки системы качества ОУ.

На первом этапе возможно стандартное словесное описание основных процессов вуза в виде некоторых положений, порядков, регламентов, рабочих инструкций и т.п.

В процессе упорядочивания и отладки основных рабочих процессов, где это необходимо, нужно разработать так называемые 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;

другую информацию, необходимую для описания и управления процессами.

Рекомендации по разработке спецификаций процессов.

ENQA 1.4 Гарантия качества преподавательского состава

Стандарт:

Учебные заведения должны разработать методы для определения достаточной компетенции и квалификации работников, вовлечённых в учебный процесс. Данные методы должны быть доступны для внешней проверки, и быть упомянуты в отчётах.

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.

#### ENQA 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:

В дополнение к преподавательскому составу, студентам необходимо иметь 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 своё мнение о предоставляемых услугах. Учебные заведения должны вести постоянное наблюдение за эффективностью дополнительных услуг, проводить проверки и улучшать их.

Параллельно с процессом определения и описания рабочих процессов должен идти процесс разработки документации системы менеджмента качества, требуемой стандартом СТБ ИСО 9001-2001 и стандартами ENQA.

В состав разрабатываемой документации входят:

- руководство по качеству;
- документированные процедуры, определяющие порядок реализации рабочих процессов;
- рабочие и должностные инструкции и другие документы системы менеджмента качества.

Необходимо подготовить полный комплект документации по системе менеджмента качества, включая документированные процедуры факультетов и кафедр и пять (или шесть) обязательных документированных процедур:

- 1) Управление документацией.

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

## 6 этап. Развитие системы мониторинга, измерений и контроля качества

### СТБ ИСО 9001-2001

#### 8 Измерение, анализ и улучшение

##### 8.1 Общие положения

Организация должна планировать и применять процессы мониторинга, измерения, анализа и улучшения, необходимые для:

- а) демонстрации соответствия продукции;
- б) обеспечения соответствия системы менеджмента качества;
- в) постоянного повышения результативности системы менеджмента качества.

Это должно включать определение применимых методов, в том числе статистических, и область их использования.

##### 8.2 Мониторинг и измерение

###### 8.2.1 Удовлетворенность потребителей

Организация должна проводить мониторинг информации, касающийся восприятия потребителями соответствия организации требованиям потребителей, как одного из способов измерения работы системы менеджмента качества. Должны быть установлены методы получения и использования этой информации.

###### 8.2.2 Внутренние аудиты (проверки)

Организация должна проводить внутренние аудиты (проверки) через запланированные интервалы с целью установления того, что система менеджмента качества:

- а) соответствует запланированным мероприятиям (7.1), требованиям настоящего стандарта и требованиям к системе менеджмента качества, разработанным организацией;
- б) внедрена результативно и поддерживается в рабочем состоянии.

Программа аудитов (проверок) должна планироваться с учетом статуса и важности процессов и участков, подлежащих аудиту, а также результатов предыдущих аудитов. Критерии, область применения, частота и методы аудитов должны быть определены. Выбор аудиторов и проведение аудитов должны обеспечить объективность и беспристрастность процесса аудита. Аудиторы не должны проверять свою собственную работу.

Ответственность и требования к планированию и проведению

аудитов, а также к отчету о результатах и поддержанию в рабочем состоянии записей (4.2.4) должны быть определены в документированной процедуре.

Руководство, ответственное за проверяемые области деятельности, должно обеспечить, чтобы действия предпринимались без излишней отсрочки для устранения обнаруженных несоответствий и вызвавших их причин. Последующие действия должны включать верификацию предпринятых мер и отчет о результатах верификации (8.5.2).

*Примечание – См. СТБ ИСО 10011-1, СТБ ИСО 10011-2 и СТБ ИСО 10011-3.*

### 8.2.3 Мониторинг и измерение процессов

Организация должна применять подходящие методы мониторинга и, где это целесообразно, измерения процессов системы менеджмента качества. Эти методы должны демонстрировать способность процессов достигать запланированных результатов. Если запланированные результаты не достигнуты, то, когда это целесообразно, должны предприниматься коррекции и корректирующие действия для обеспечения соответствия продукции.

### 8.2.4 Мониторинг и измерение продукции

Организация должна осуществлять мониторинг и измерять характеристики продукции с целью проверки соблюдения требований к продукции. Это должно осуществляться на соответствующих стадиях процесса жизненного цикла продукции 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).

До завершения всех запланированных мероприятий (7.1) выпуск продукции и предоставление услуги не должны осуществляться, если иное не утверждено соответствующим уполномоченным или, где это применимо, потребителем.

## ENQA 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.

### ENQA 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 учётом существующих обширных знаний в области тестирования и проведения экзаменов. Оценка также предоставляет важную для учебных заведений информацию об эффективности поддержки учения и 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 чёткими 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 надёжность оценочного процесса, в соответствии с установленными процедурами учебного заведения;
- проверяться в административном порядке, что гарантирует точность всей процедуры.

Определение основных показателей и характеристик рабочих процессов и разработка системы их измерения, контроля, мониторинга.

Для оценки результативности деятельности вуза, его подразделений и отдельных процессов необходимо определить основные показатели и характеристики рабочих процессов и разработать систему их измерения, контроля, анализа степени достижения целей и постоянного улучшения.

Поэтому при формировании системы менеджмента качества необходимо разработать общую систему измерений и мониторинга основных рабочих 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.

## 7 этап. Совершенствование системы анализа и принятия решений

Идентификация всех возможных видов несоответствий продукции и процессов и разработка системы корректирующих и предупреждающих действий.

СТБ ИСО 9001-2001

### 8.4 Анализ данных

Организация должна определить, собирать и анализировать соответствующие данные для демонстрации пригодности и результативности системы менеджмента качества, а также оценивания, в какой области можно осуществлять постоянное повышение результативности системы менеджмента качества.

Данные должны включать информацию, полученную в результате мониторинга и измерения и из других соответствующих источников.

Анализ данных должен обеспечивать информацией по:

- а) удовлетворенности потребителей (8.2.1);
- б) соответствию требованиям к продукции (7.2.1);
- в) характеристикам и тенденциям процессов и продукции, включая возможности проведения предупреждающих действий;
- г) поставщикам.

## СТБ ИСО 9001-2001

### 8.5 Улучшение

#### 8.5.1 Постоянное улучшение

Организация должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества посредством использования политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства.

#### 8.5.2 Корректирующие действия

Организация должна предпринимать корректирующие действия с целью устранения причин несоответствий для предупреждения повторного их возникновения. Корректирующие действия должны быть адекватными последствиям выявленных несоответствий.

Должна быть разработана документированная процедура для определения требований к:

- а) анализу несоответствий (включая жалобы потребителей);
- б) установлению причин несоответствий;
- в) оцениванию необходимости действий, чтобы избежать повторения несоответствий;
- г) определению и осуществлению необходимых действий;
- д) записям результатов предпринятых действий (4.2.4);
- е) анализу предпринятых корректирующих и предупреждающих действий.

#### 8.5.3 Предупреждающие действия

Организация должна определить действия с целью устранения причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления. Предупреждающие действия должны соответствовать возможным последствиям потенциальных проблем.

Должна быть разработана документированная процедура для определения требований к:

- а) установлению потенциальных несоответствий и их причин;
- б) оцениванию необходимости действий с целью предупреждения появления несоответствий;
- в) определению и осуществлению необходимых действий;

- г) записям результатов предпринятых действий (4.2.4);
- д) анализу предпринятых предупреждающих действий.

#### СТБ ИСО 9001-2001

#### 5.6 Анализ со стороны руководства

##### 5.6.1 Общие положения

Высшее руководство должно анализировать через запланированные интервалы систему менеджмента качества организации с целью обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности и результативности. В анализ следует включать оценку возможностей улучшения и потребности в изменениях в системе менеджмента качества организации, в том числе в политике и целях в области качества.

Записи об анализе со стороны руководства должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

##### 5.6.2 Входные данные для анализа

Входные данные для анализа со стороны руководства должны включать следующую информацию:

- а) результаты аудитов (проверок);
- б) обратную связь от потребителей;
- в) функционирование процессов и соответствие продукции;
- г) статус предупреждающих и корректирующих действий;
- д) последующие действия, вытекающие из предыдущего анализа со стороны руководства;
- е) изменения, которые могли бы повлиять на систему менеджмента качества;
- ж) рекомендации по улучшению.

##### 5.6.3 Выходные данные анализа

Выходные данные анализа со стороны руководства должны включать все решения и действия, относящиеся к:

- а) повышению результативности системы менеджмента качества и ее процессов;
- б) улучшению продукции согласно требованиям потребителей;
- в) потребности в ресурсах.

#### СТБ ИСО 9001-2001

#### 8.3 Управление несоответствующей продукцией

Организация должна обеспечить, чтобы продукция, которая не соответствует требованиям, была идентифицирована и управлялась с целью предотвращения непреднамеренного использования или поставки. Средства управления, соответствующая ответственность и полномочия для работы с несоответствующей продукцией должны

быть определены в документированной процедуре.

Организация должна решать вопрос с несоответствующей продукцией одним или несколькими следующими способами:

- а) осуществлять действия с целью устранения обнаруженного несоответствия;
- б) санкционировать ее использование, выпуск или приемку, если имеется разрешение на отклонение от соответствующего полномочного органа и потребителя, где это применимо;
- в) осуществлять действия с целью предотвращения ее первоначального предполагаемого использования или применения.

Записи о характере несоответствий и любых последующих предпринятых действиях, включая полученные разрешения на отклонения, должны поддерживаться в рабочем состоянии (4.2.4).

Когда несоответствующая продукция u1080 исправлена, она должна быть подвергнута повторной верификации для подтверждения соответствия требованиям.

Если несоответствующая продукция выявлена после поставки или начала использования, организация должна предпринять действие, адекватные последствиям (или потенциальным последствиям) несоответствия.

## ENQA 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 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;
- удовлетворённость 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 ЕНЕА и за её пределами. Это позволяет заведениям углубить уровень самопознания и найти различные методы саморазвития.

Для каждого процесса и подразделения вуза 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). Такое невыполнение требований процесса может быть в следующих случаях:

значения характеристик процесса находится вне установленных границ

значения характеристик процесса демонстрируют нахождение его в неуправляемых условиях (статистически неуправляемое состояние)

значения характеристик процесса в течение планируемого периода не достигают целевых значений.

Для устранения причин несоответствий продукции и процессов могут предприниматься корректирующие и предупреждающие действия.

В любом из перечисленных случаев может приниматься решение о запуске. Для этого вуз должен разработать и документировать систему корректирующих и предупреждающих мер, позволяющих исключить все идентифицированные в вузе несоответствия.

Для исключения необоснованного применения корректирующих или предупреждающих действий очень важно для всех сотрудников вуза иметь одинаковое понимание термина – несоответствие.

#### ENQA 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, 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.

## 8 этап. Оформление Руководства по качеству

На основе приоритетов, установленных в политике качества, разрабатывается *Руководство по качеству* – документ, описывающий ключевые процессы деятельности вуза. В Руководстве по качеству отражаются такие принципы, как ориентация на требования потребителей, активное участие руководства в работе по улучшению качества деятельности вуза, мотивацию сотрудников проявлять инициативу в постоянном улучшении качества деятельности вуза и др.

В Руководстве по качеству излагается политика в области качества и описывается система менеджмента качества вуза (и/или ее подразделений – институтов, факультетов, кафедр).

Руководство по качеству описывает или содержит ссылки на:

- политику в области качества;
- матрицу распределения полномочий и ответственности;
- взаимосвязи (точки пересечения);
- методы и методические указания по разработке и созданию документов системы менеджмента качества вуза;
- положения по анализу со стороны руководства;
- положения по актуализации документов и контролю за ними (в т.ч., за самим руководством по качеству);
- записи различных данных.

## Пример содержания Руководства по качеству БГТУ

1. ВВЕДЕНИЕ. СВЕДЕНИЯ О ВУЗЕ
2. НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ
3. ТЕРМИНЫ, ОПРЕДЕЛЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ
4. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА
  - 4.1. Общие требования
  - 4.2 Организационная структура
  - 4.3 Система процессов

- 4.4 Система документации
- 4.5 Система мониторинга и контроля качества
- 4.5 Система анализа и принятия решений

## 5. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДСТВА И РУКОВОДЯЩИЕ ПРОЦЕССЫ

- 5.1. Обязательства руководства
- 5.2. Ориентация на потребителя
- 5.3. Политика и цели в области качества
- 5.4. Планирование (развития, совершенствования) СМК
- 5.5. Распределение полномочий и ответственности
- 5.6 Внутреннее информирование
- 5.7 Процесс «Маркетинг»
- 5.8 Процесс «Стратегическое планирование»
- 5.9 Процесс «Проектирование образовательных программ»
- 5.10 Процесс «Планирование образовательных процессов»
- 5.11 Процедура «Менеджмент процессов и ресурсов»
- 5.12 Процедура «Анализ СМК руководством»
- 5.13 Процедура «Управление несоответствиями»
- 5.14 Процедура «Корректирующие и предупреждающие действия»
- 5.15 Процедура «Информирование общественности»

## 6. МЕНЕДЖМЕНТ РЕСУРСОВ И ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ

- 6.1 Обеспечение ресурсами
- 6.2 Процесс «Прием студентов»
- 6.3 Процесс «Кадровое обеспечение»
- 6.4 Процесс «Учебно-методическое обеспечение»
- 6.5 Процедура «Редакционно-издательская деятельность»
- 6.6 Процесс «Библиотечное и информационное обеспечение»
- 6.7 Процесс «Материально-техническое обеспечение»
- 6.8 Процесс «Международная деятельность»
- 6.9 Процесс «Финансовое обеспечение»
- 6.10 Процесс «Управление инфраструктурой и рабочей средой»
  
- 6.11 Процесс «Обеспечение безопасности жизнедеятельности»
- 6.12 Процедура «Взаимодействие с поставщиками»
- 6.13 Процедура «Взаимодействие с потребителями»
- 6.14 Процедура «Социальная поддержка сотрудников и студентов»
- 6.15 Процедура «Управление документацией»
- 6.16 Процедура «Управление записями»

## 7. МЕНЕДЖМЕНТ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ УНИВЕРСИТЕТА

- 7.1 Процессы, связанные с потребителями
  - 7.2 Процесс «Довузовская подготовка»
  - 7.3 Процесс «Подготовка специалистов на первой ступени высшего образования»
  - 7.4 Процесс «Подготовка магистров на второй ступени высшего образования»
  - 7.5 Процесс «Воспитательная и идеологическая работа»
  - 7.6 Процесс «Подготовка научных работников высшей квалификации»
  - 7.7 Процесс «Переподготовка и повышение квалификации»
  - 7.8 Процесс «Научная и инновационная деятельность»
8. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ИЗМЕРЕНИЮ, АНАЛИЗУ И УЛУЧШЕНИЮ
- 8.1 Общие положения
  - 8.2 Мониторинг и измерение  
*(общие положения по системе мониторинга и контроля качества)*
  - 8.3. Мониторинг и измерение процессов
  - 8.4 Мониторинг, измерения, оценка студентов
  - 8.5 Процедура «Внутренние аудиты и самооценка»
  - 8.6 Процедура «Оценка удовлетворенности потребителей»
  - 7.9 Процедура «Управление средствами измерения и контроля»
  - 8.7 Анализ данных
  - 8.8. Улучшение

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### 9 этап. Анализ и пересмотр документации

Разработанные документы СМК, являются основным звеном, увязывающим всю документацию в единую систему. После разработки основных документов СМК необходимо переработать положения о подразделениях, должностные и рабочие инструкции, формы документов, провести аттестацию рабочих мест.

Все разработанные документы необходимо систематизировать на основе разработанной и внедренной в вузе системы классификации документов. В основу которой может быть положена документированная процедура «Управление документацией».

### 10 этап. Обучение сотрудников.

Для введения СМК в полном объеме необходимо провести обучение всего персонала, ознакомление его с основными принципами менеджмента качества, разработанными в вузе документами СМК, с

вопросами развития в вузе культуры качества и ориентации на потребителей, как внешних, так и внутренних.

#### 11 этап. Анализ состояния и внедрение СМК

В вузе издается приказ о внедрении документов СМК в практику работы вуза, проводится анализ состояния основных процессов и проводится проверка взаимодействия процессов в соответствии с новой концепцией управления качеством. Документы СМК должны быть изданы и доведены до всех подразделений, участвующих в соответствующих процессах и процедурах. Проводится проверка хода представления информации, анализ контролируемых параметров и определение эффективности принятых решений.

В соответствии с приказом с установленной даты вся система менеджмента качества, все документы, процессы и процедуры начинают применяться и функционировать в полном объеме.

#### 12 этап. Сертификация СМК

В случае принятия руководством вуза решения о сертификации СМК, определяется орган по сертификации систем менеджмента качества (как правило в Республике Беларусь), заключается договор на проведение сертификации и осуществляется подготовка необходимых документов.

### 3. ВНЕДРЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ В ПРАКТИКУ РАБОТЫ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

Внедрение системы качества заключается в переходе вуза и/или его подразделений на работу в соответствии с подготовленными, утвержденными и введенными в действие документами системы менеджмента качества. На рабочих местах необходимо определить обязанности, полномочия и ответственность каждого сотрудника в рамках системы менеджмента качества, разработать и ввести в действие должностные и рабочие инструкции, проверить выполнение персоналом документированных процедур.

Стадия внедрения СТБ ИСО 9001-2001 и системы менеджмента качества вуза включает восемь этапов (см. рис. 1.2).

| № | Наименование этапов работ                                |
|---|----------------------------------------------------------|
| 1 | Назначение Ответственного представителя руководства вуза |

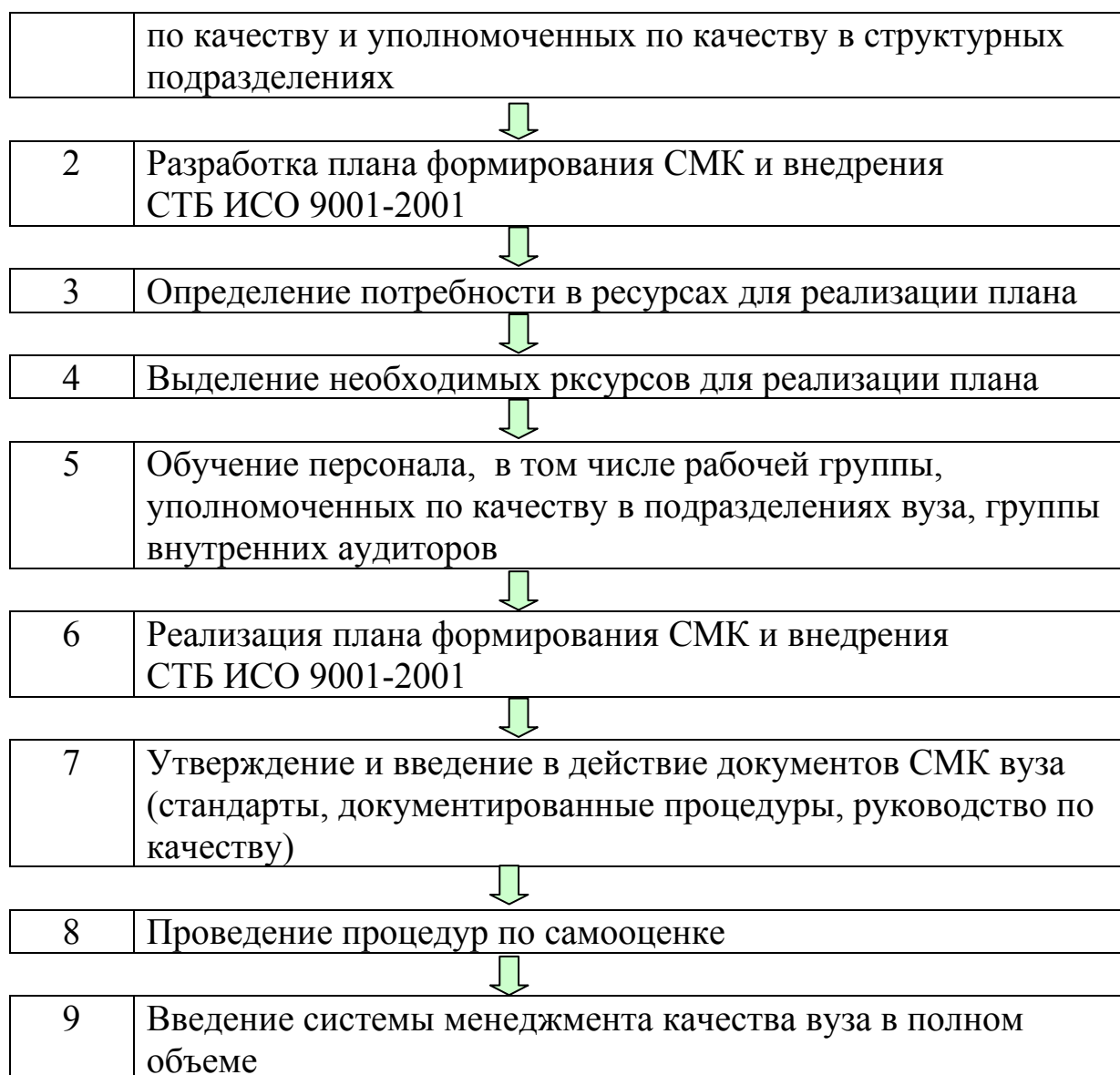


Рис. 1.2. Основные этапы внедрения системы менеджмента качества вуза

### 1. Назначение уполномоченных по качеству.

На факультетах, кафедрах, в подразделениях вуза назначаются *уполномоченные по качеству*. В первую очередь уполномоченные по качеству назначаются в подразделениях, от которых руководство ожидает активного распространения полученных знаний, лидерства в процессе построения системы менеджмента качества и обучения сотрудников.

Уполномоченные по качеству координируют деятельность по внедрению элементов системы качества, определяют методы по совершенствованию системы менеджмента качества. Функции и должностные обязанности уполномоченных по качеству определяются в Руководстве по качеству.

При необходимости, проводится обучение назначенных уполномоченных по качеству. В процессе обучения, в первую очередь,

рассматриваются практические вопросы внедрения и организации функционирования системы менеджмента качества вуза.

## 2. Разработка плана внедрения СМК в вузе.

Уполномоченным по качеству вуза, уполномоченными по качеству в подразделениях и службой качества разрабатывается план внедрения стандарта СТБ ИСО 9001\_2001 и документов системы менеджмента качества в вузе и его отдельных подразделениях.

В плане указываются перечень работ по внедрению СМК в вузе/подразделении, сроки их исполнения, ответственные за выполнение работ и ресурсы, необходимые для их проведения.

При планировании потребностей в ресурсах следует учитывать:

необходимость широкого обучения сотрудников;

затраты на введение (поддержку) информационной базы СМК (включая подготовку и издание требуемого количества всех документов СМК, разработку и внедрение информационных систем);

затраты на выполнение работ по плану внедрения (включая подготовительные работы, работы по внутреннему аудиту, аттестации персонала) и другие расходы.

## 3. Определение потребности в ресурсах, необходимых для реализации плана внедрения СМК.

На основании анализа разработанных планов внедрения СМК определяются потребности в ресурсах (материальные, финансовые, трудовые и т. д.) для введения в действия СМК.

По результатам анализа потребностей в ресурсах руководство вуза (подразделения) принимает решение о реализуемости разработанных планов и решения о выделении указанных ресурсов. В отдельных случаях может быть принято решение об изменении сроков выполнения некоторых видов работ по плану, сокращении выделяемых ресурсов или о разработке новых скорректированных планов внедрения СМК.

## 4. Выделение необходимых ресурсов.

В бюджете вуза учитываются и выделяются необходимые финансовые ресурсы. Выделяются материальные и иные виды ресурсов, необходимых для реализации плана внедрения системы менеджмента качества вуза.

## 5. Проведение обучения персонала.

Для эффективной работы уполномоченных по качеству необходимо организовать обучение сотрудников в области качества и проверить эффективность обучения. Необходимо четко распределить и

зафиксировать ответственность должностных лиц и отдельных сотрудников вуза в области качества.

Одним из ключевых моментов является мотивация персонала к внедрению системы менеджмента качества. Необходимо своевременно информировать сотрудников и общественность о намерениях вуза в области управления качеством. Для этого целесообразно создать на WEB-сайте вуза раздел «Система менеджмента качества».

#### 6. Реализация запланированных мероприятий.

Выполняются все запланированные мероприятия, установленные утвержденным планом внедрения СТБ ИСО 9001-2001 и документов СМК вуза. Актами внедрения фиксируются результаты внедрения.

#### 7. Утверждение и введение в действие разработанных документов СМК.

Все разработанные документы системы менеджмента качества: руководство по качеству, спецификации процессов, документированные процедуры, рабочие и должностные инструкции утверждаются руководителем вуза и вводятся в действие.

Руководитель службы качества обеспечивает распространение документов во все подразделения и доведение соответствующих документов до должностных лиц и отдельных сотрудников в части их касающейся.

Документы, разработанные высшим руководством в области менеджмента качества вуза, должны своевременно доводиться до всех сотрудников вуза. В результате постоянного и достоверного информационного обеспечения руководства о состоянии реализации политики качества высшим руководством вуза производится постоянный анализ эффективности функционирования СМК.

#### 8. Проведение внутренних аудитов и самооценки.

Правила и порядок проведения внутренней самооценки (внутренних аудитов) системы менеджмента качества вуза, а также требования к аудиторам устанавливаются и регламентируются обязательной документированной процедурой «Внутренние аудиты», разрабатываемой в вузе. При разработке данной процедуры следует учитывать требования и рекомендации международного стандарта ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».

Результаты самооценки и аудитов позволяют сформировать конкретные планы по устранению выявленных недостатков и улучшению рабочих процессов вуза, а также идентифицировать области деятельности,

требующие наибольшего внимания и привлечения дополнительных ресурсов.

Результаты внутренней самооценки обсуждаются в коллективе с целью выявления основных и дополнительных процессов ОУ, требующих улучшения, и оценки эффективности функционирующих элементов СМК.

#### 9. Введение СМК в полном объеме.

После устранения выявленных в процессе самооценки недостатков принимается решение о введении системы менеджмента качества вуза в действие в полном объеме.

Принятие данного решения целесообразно только после выполнения всех подготовительных мероприятий в полном объеме и устранения всех замечаний.

### 4. ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Стадия «Поддержание и развитие СМК» включает следующие этапы:

#### 1. Проведение внутренних аудитов.

*Аудит качества* является составной частью системы менеджмента качества вуза, поскольку это инструмент непрерывного улучшения качества и усовершенствования структуры затрат. Аудит качества это систематический и независимый анализ, позволяющий определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективность внедрения мероприятий и их пригодность поставленным целям. Посредством аудита качества проверяется эффективность всех видов деятельности вуза, обеспечивающих качество основных процессов. Благодаря этому:

вскрываются слабые места;

принимаются корректирующие меры;

контролируется эффективность принятых ранее корректирующих мер в целях обеспечения соответствующего заданным нормам качества и одновременной перепроверки экономичности всех обеспечивающих качество мер, принимаемых на данном предприятии.

Аудиты качества в вузе проводятся по собственной инициативе, по инициативе партнеров по договору или третьих лиц. Аудиты могут проводиться как для внутренних, так и для внешних нужд. В таких случаях говорят о «внутреннем аудите качества» или «внешнем аудите качества».

Требования и рекомендации стандартов серии ИСО 9000 Международной организации по стандартизации ISO, Европейской модели совершенства EFQM, стандартов ENQA предусматривают

регулярное проведение внутренних проверок (внутренних аудитов) как отдельных рабочих процессов, так и системы менеджмента качества вуза в целом, а также проведение комплексной самооценки.

Правила и порядок проведения аудитов системы менеджмента качества вуза, а также требования к аудиторам устанавливаются и регламентируются обязательной документированной процедурой «Внутренние аудиты», разрабатываемой в вузе. При разработке данной процедуры следует учитывать требования и рекомендации международного стандарта ИСО 19011 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».

Результаты самооценки и аудитов позволяют сформировать конкретные планы по устранению выявленных недостатков и улучшению рабочих процессов вуза, а также идентифицировать области деятельности, требующие наибольшего внимания и привлечения дополнительных ресурсов.

Результаты внутренних проверок обсуждаются в коллективе с целью выявления руководящих, основных и обеспечивающих процессов вуза, требующих улучшения, и оценки эффективности функционирующих элементов СМК.

По результатам могут быть запущены корректирующие или предупреждающие мероприятия (в соответствии с документированной процедурой «Корректирующие и предупреждающие мероприятия»).

По результатам аудитов качества, корректирующих или предупреждающих мероприятий, могут быть пересмотрены:

отдельные положения Миссии, Стратегии, Политики вуза в области качества

документы системы качества (руководство по качеству, стандарты вуза, документированные процедуры, спецификации процессов, рабочие инструкции, положения и т.п.), признанные несоответствующими сложившимся требованиями к вузу или целям вуза в области качества.

## 2. Проведение самооценки по критериям качества.

Цель самооценки заключается в предоставлении 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 вузов 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.

В качестве модели, на основе которой проводится самооценка, предлагается модель совершенствования деятельности вуза в области менеджмента качества. (EFQM Excellence model).

### 3. Непрерывное улучшение системы менеджмента качества

Принцип «непрерывного улучшения» является одним из основных моментов деятельности вуза. Связанные с качеством основных процессов деятельности вуза цели должны быстро приводиться в соответствие с изменением ситуации. Постоянное улучшение достигнутого качества должно всеми сотрудниками пониматься как всегда актуальная цель.

## ЛИТЕРАТУРА

1. СТБ ИСО 9000-2006 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь.
2. СТБ ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования.
3. СТБ ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности.
4. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA), 2005.
5. EFQM Excellence model. [www.efqm.org](http://www.efqm.org).
6. Методические рекомендации для вузов и ссузов по проектированию и внедрению систем качества образовательных учреждений. СПбГЭУ «ЛЭТИ», 2005.
7. Методические рекомендации для вузов и ссузов по организации и проведению самооценки эффективности функционирования систем управления в области менеджмента качества на основе Модели совершенствования деятельности. СПбГЭУ «ЛЭТИ», 2005.
8. Стражев В.И., Жук А.И., Воскресенский В.И. Типовая модель системы управления качеством образования в вузе. // «Высшая школа». 2006. №1. С. 8-15.
9. Управление качеством образования: теория и практика/пол ред. А.И.Жука, Н.Н. Кошедь. – Минск: Зорны верасень, 2008. – 560 с.
10. Обеспечение качества высшего образования: европейский и белорусский опыт: сб. научн. Ст.; редкол.: Е.А. Ровба (и др.). – Гродно: ГрГУ, 2007. – 260 с.
11. Международный стандарт ISO 8402-1994. Управление качеством и обеспечение качества. Словарь.
12. Информационно-справочный портал поддержки систем управления качеством – [www.quality.edu.ru](http://www.quality.edu.ru).
13. Маслов Д.В., Вылгина Ю.В. Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM: учебное пособие / Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново, 2006. – 107 с.: ил.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Реестр процессов и видов деятельности Типовой модели РФ

|        |                                                                             |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1      | Деятельность руководства в системе качества ОУ                              |
| 1.1    | Политика и цели в области качества                                          |
| 1.2    | Планирование и развитие системы качества ОУ                                 |
| 1.3    | Распределение ответственности и полномочий                                  |
| 1.4    | Подготовка к лицензированию, аттестации и аккредитации                      |
| 1.5    | Анализ системы качества ОУ со стороны руководства                           |
| 1.6    | Финансирование системы качества ОУ                                          |
|        | Типовые процессы СК ОУ                                                      |
| 2      | Основные процессы системы качества ОУ                                       |
| (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 обучаемыми                             |
| 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                                                  |
| 3      | Вспомогательные процессы качества ОУ                                        |
| (3.1)  | Управление персоналом                                                       |
| (3.2)  | Управление образовательной средой                                           |
| (3.3)  | Редакционно-издательская деятельность                                       |
| (3.4)  | Библиотечное и информационное обслуживание                                  |
| (3.5)  | Управление закупками                                                        |
| (3.6)  | Управление инфраструктурой                                                  |
| 3.7    | Управление производственной средой                                          |
| (3.8)  | Обеспечение безопасности жизнедеятельности                                  |
| 3.9    | Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ                             |
| 4      | Измерения, анализ и улучшение в рамках основных и вспомогательных процессов |
| 4.1    | Мониторинг, измерение и анализ процессов                                    |
| 4.2    | Управление несоответствиями                                                 |
| 4.3    | Улучшение процессов                                                         |

Примечание – В скобках указаны номера процессов, входящих в инвариантное ядро типовой модели и подлежащих проверке при оценке выполнения показателя 1.2.3 Государственной аккредитации «Эффективность внутривузовской системы обеспечения качества образования».

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Структура Руководства по качеству Типовой модели РФ

#### Введение

1. Сведения об образовательном учреждении
2. Область распространения системы качества
3. Нормативные ссылки
4. Система качества ОУ
  - 4.1. Модель СК ОУ
  - 4.2. Процессы и виды деятельности в СК ОУ
  - 4.3. Менеджмент процессов в системе качества
  - 4.4. Документация системы качества ОУ
    - 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
5. Деятельность руководства в системе качества
  - 5.1. Ответственность руководства ОУ
  - 5.2. Ориентация на заинтересованные стороны
  - 5.3. Политика 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
      - 5.5.1.3. Внутреннее информирование
  - 5.6. Анализ СК руководством ОУ
    - 5.6.1. Отчет уполномоченного по качеству
    - 5.6.2. Деятельность руководства по анализу СК ОУ
6. Менеджмент основных процессов СК ОУ1
  - 6.1. Процессы, связанные с потребителями ОУ
    - 6.1.1. Процесс 2.1\* «Маркетинг»
    - 6.1.2. Управление образовательными программами и квалификациями
      - 6.1.2.1. Процесс 2.2\* «Проектирование и разработка образовательных программ»

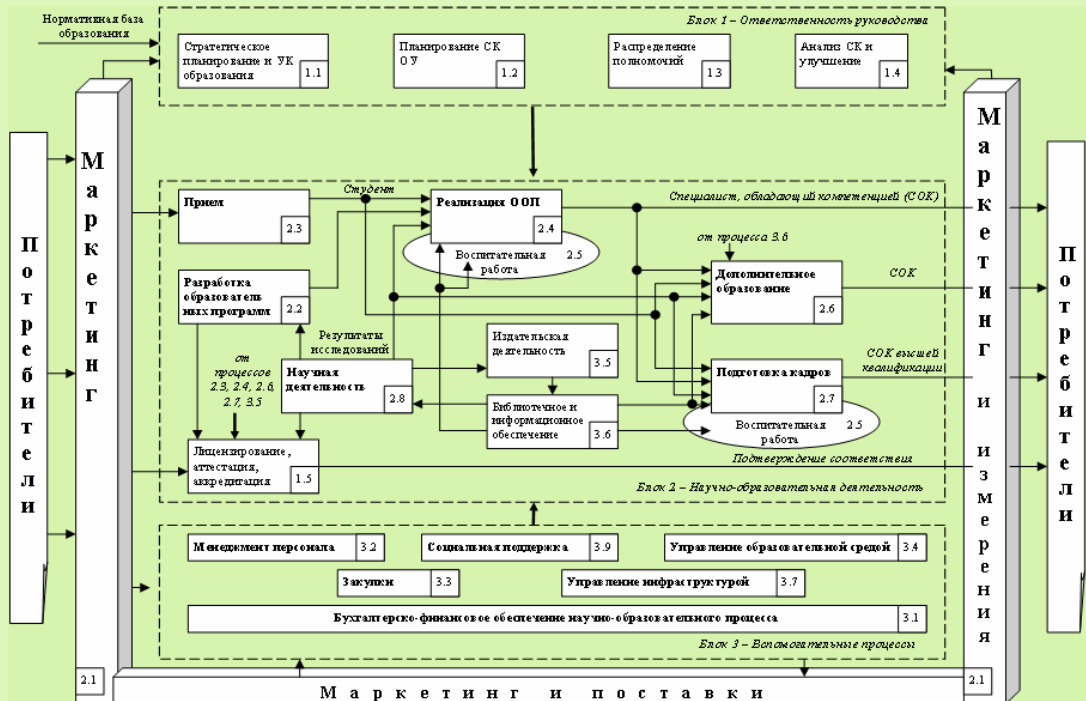
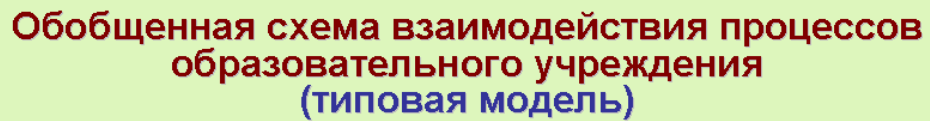
- 6.1.2.2. Процесс 2.7 «Проектирование программ дополнительного образования»
- 6.2. Процессы создания ценности для потребителей ОУ
  - 6.2.1. Процесс 2.3 «Довузовская подготовка»
  - 6.2.2. Процесс 2.4\* «Прием студентов»
  - 6.2.3. Процесс 2.5\* «Реализация основных образовательных программ»
  - 6.2.4. Процесс 2.8 «Реализация программ дополнительного образования»
  - 6.2.5. Процесс 2.9 «Подготовка кадров высшей квалификации»
  - 6.2.6. Процесс 2.6 «Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми»
  - 6.2.6. Процесс 2.10 «Научные исследования и разработки»
  - 6.2.7. Процесс 2.11 «Инновационная деятельность»
  - 6.2.8. Процесс 2.12 «Международная деятельность»
- 7. Менеджмент ресурсов и обеспечивающие процессы СК ОУ
  - 7.1. Процесс 3.1\* «Управление персоналом»
  - 7.2. Процесс 3.2\* «Управление образовательной средой»
  - 7.3. Процесс 3.3 «Редакционно-издательская деятельность»
  - 7.4. Процесс 3.4\* «Библиотечное и информационное обслуживание»
  - 7.5. Процесс 3.5 «Управление информационной средой»
  - 7.6. Процесс 3.10 «Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ»
  - 7.7. Процесс 3.6\* «Управление закупками»
  - 7.8. Процесс 3.7\* «Управление инфраструктурой»
  - 7.9. Процесс 3.8 «Управление производственной средой»
  - 7.10. Процесс 3.9 «Обеспечение безопасности жизнедеятельности»
- 8. Деятельность ОУ по измерению, анализу и улучшению
  - 8.1. Мониторинг, измерение и анализ
    - 8.1.1. Измерение и анализ удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон ОУ
    - 8.1.2. Внутренние проверки (аудиты) СК ОУ
    - 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
  - 8.2. Управление несоответствиями
  - 8.3. Улучшения
    - 8.3.1. Планируемые улучшения СК ОУ
    - 8.3.2. Корректирующие и предупреждающие действия
- 9. Информирование общества
  - 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
- 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

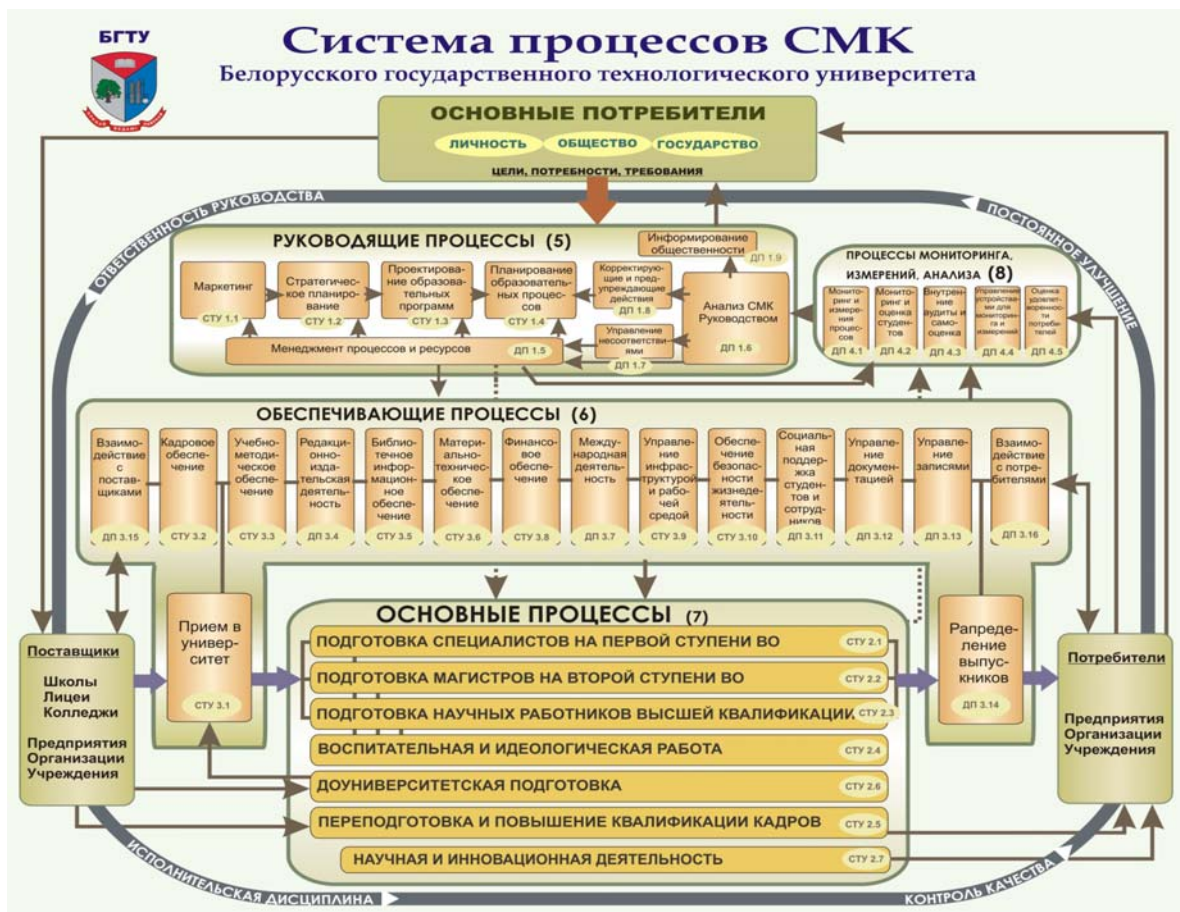
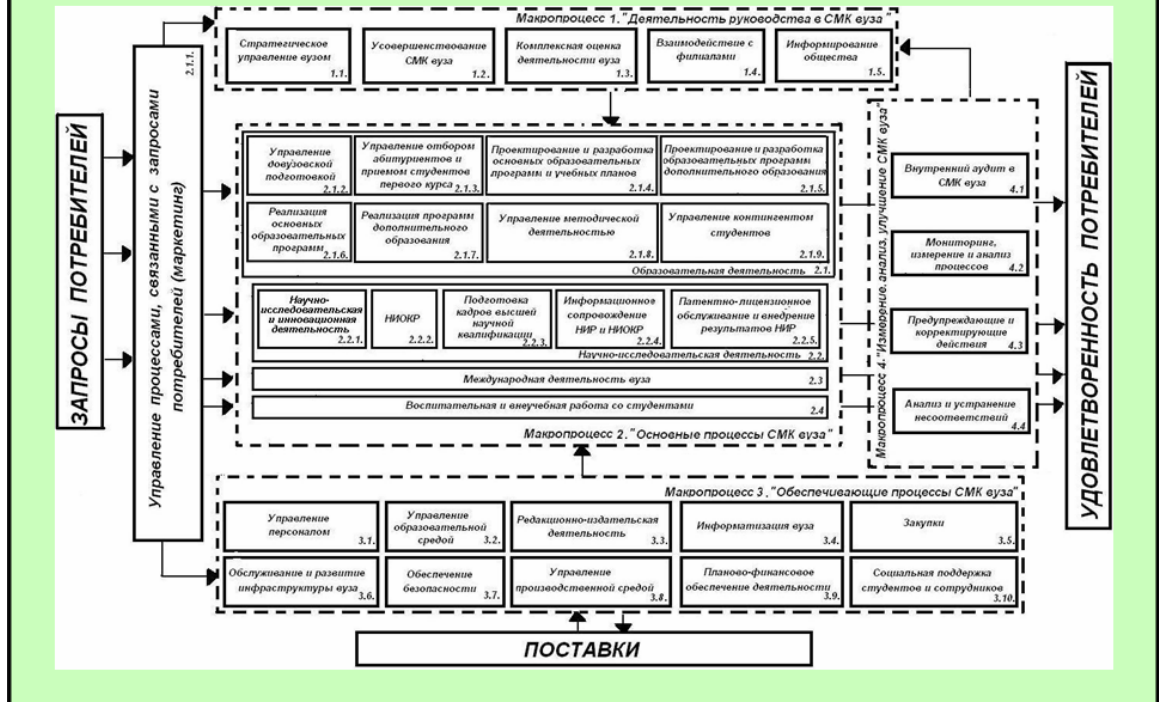
## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Примеры оформления системы (карты, схемы) процессов





## Схема процессов КемГУ Кемеровский государственный университет



## Пример оформления Политики в области качества БГТУ



## ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА Белорусского государственного технологического университета

### Качественное образование – залог успеха для наших выпускников и дело чести для нас

Осознавая свою ответственность за развитие БГТУ, руководство университета определило основные направления политики в области качества:

- ◆ лидерство на рынке образовательных услуг и научно-технической продукции;
- ◆ ответственность руководителей всех уровней за выполнение стратегического плана развития университета;
- ◆ реализация стратегии превращения университета в вуз инновационного типа на основе:
  - формирования новых и развития сложившихся научных школ;
  - реализации практико-ориентированного образования;
  - интеграции образовательного процесса и научных исследований и разработок;
  - реализации программ инновационного развития регионов и страны,
  - активного партнерства в системе национального и международного сотрудничества;
  - выявления талантливой молодежи, ее материальной поддержки и стажировки в ведущих зарубежных университетах.
- ◆ достижение высокого уровня качества подготовки специалистов на основе:
  - формирования у студентов академических, социально-личностных и профессиональных компетенций, в том числе в инновационной деятельности, и расширения профиля их подготовки;
  - постоянного совершенствования образовательных процессов, учет целей, потребностей и требований всех потребителей;
  - единства обучения и воспитания;
  - организации многоуровневой подготовки, создания условий для организации и методического обеспечения самостоятельной работы студентов;
  - улучшения материальной базы и широкого применения информационных компьютерных технологий;
  - стимулирования творческой активности преподавателей.
- ◆ четкая регламентация полномочий и ответственности сотрудников на всех уровнях управления, сочетание требовательности, демократического стиля, соблюдение норм трудовой этики.

**Качество работы университета – наше общее дело. Повышение качества образования - дело чести каждого из нас.**

**Мониторинг качества образования – основа достижения уверенности в том, что Политика в области качества воплощается в жизнь.**

**Стратегическая цель в области качества – создание устойчивого доверия к университету, качеству подготовленных специалистов, магистров и научных работников высшей квалификации, компетенции которых соответствуют или превосходят цели, потребности, требования личности, общества, государства**

РЕКТОР

И.М.Жарский

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Примеры оформления элементов документов СМК  
Титульный лист документированной процедуры

|                 |                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------|
| Эмблема<br>вуза | Наименование вуза                                                  |
|                 | СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА                                       |
|                 | <i>Документированная процедура</i><br><i>«УПРАВЛЕНИЕ ЗАПИСЯМИ»</i> |
|                 | ДП-3.9-2009                                                        |

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2009 г.

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

*Документированная процедура*

*«УПРАВЛЕНИЕ ЗАПИСЯМИ»*

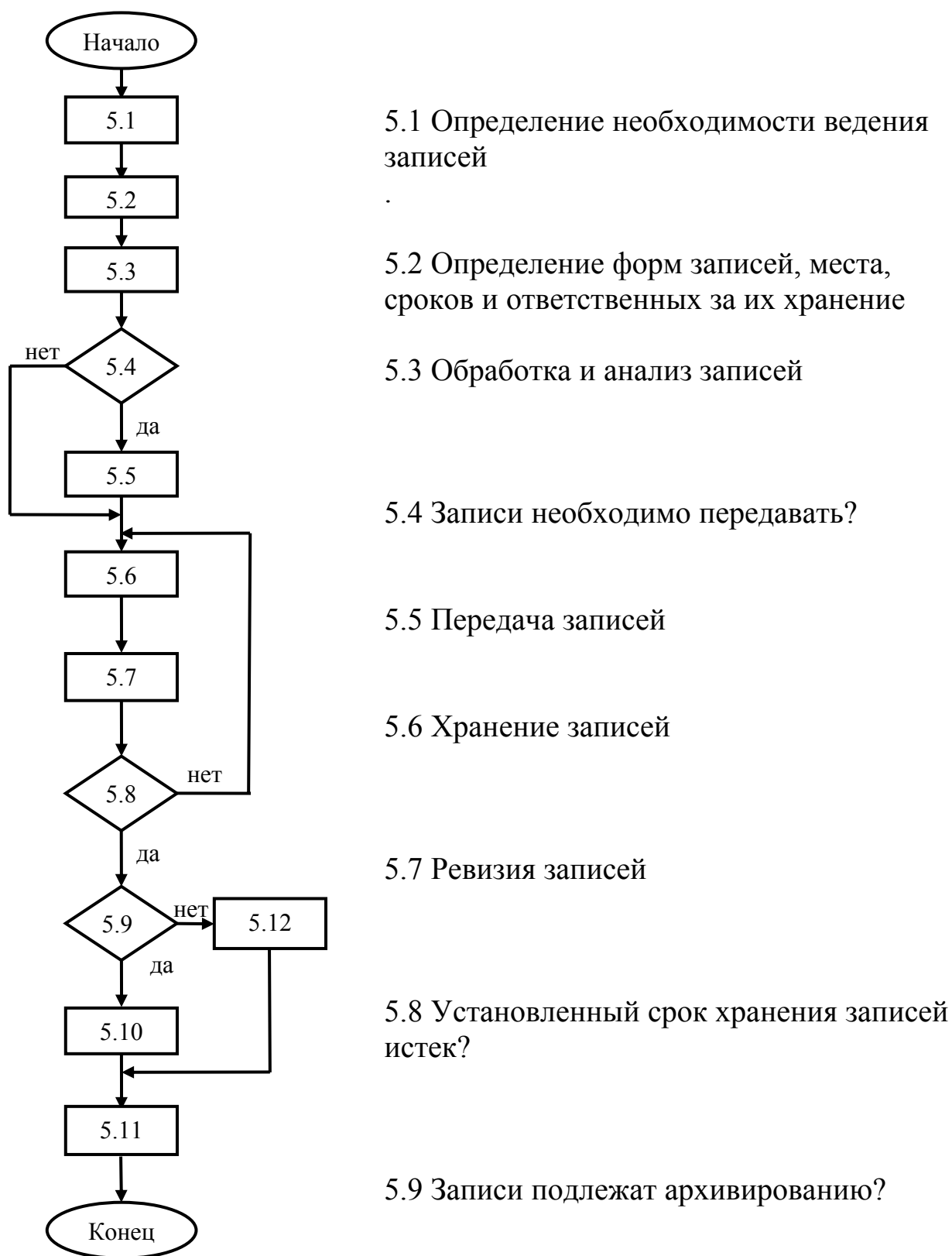
СОГЛАСОВАНО

Проректор по учебной работе,  
Ответственный представитель  
руководства по качеству

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2009 г.

МИНСК

Пример оформления схемы последовательности работ по процедуре  
« Управление записями»





|                                                                                                                              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| корректировка<br>рабочего учебного<br>плана по<br>специальности<br>(направлению<br>подготовки)                               |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разработка и<br>улучшение<br>программы учебной<br>дисциплины                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разработка<br>материалов,<br>устанавливающих<br>содержание и порядок<br>проведения<br>промежуточных и<br>итоговых аттестаций |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разработка учебно-<br>методического<br>сопровождения ООП                                                                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Определение<br>кадрового<br>обеспечения ООП                                                                                  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Определение<br>материально-<br>технического<br>оснащения ООП                                                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Р – руководитель процесса,

О – ответственный исполнитель,

И – исполнитель.

## Пример оформления информационной карты процесса

*«Научно-исследовательская и инновационная деятельность»*

| Виды деятельности в рамках процесса            | Контролируемый параметр           | Ед. измерения | Значение     | Используемые записи            | Ответственный за контроль       | Смежные процессы и подразделения |
|------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------|--------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Разработка ТЗ и ТЭО                            | ТЗ и ТЭО                          |               |              | Регистрация договора<br>Журнал | Руководитель темы               | НИЧ, ПФО                         |
| Утверждение ТЗ заказчиком                      | ТЗ                                |               |              |                                |                                 | НИЧ, ПФО                         |
| Выбор направлений исследований                 | Перечень приоритетных направлений |               |              | Договор                        | Руководитель темы               | НИЧ                              |
| Сдача-приемка этапа НИР                        | Акт                               |               | Отчетность   | Бланк форма                    | Руководитель темы,<br>Зав. каф. | НИЧ, ПФО                         |
| Теоретические и экспериментальные исследования | Перечень приоритетных направлений |               | Исследования | Договор                        | Руководитель темы               | НИЧ                              |
| Сдача-приемка этапа НИР                        | Акт                               |               | Отчетность   | Бланк форма                    | Руководитель темы,<br>Зав. каф. | НИЧ, ПФО                         |

|                                             |                               |  |                                |                              |                                     |                       |
|---------------------------------------------|-------------------------------|--|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Обобщение и оценка результатов исследований | Отчет                         |  | Используемая в разных отраслях | Форма отчетности             | Руководитель темы, Зав. каф., декан | НИЧ, деканат, кафедры |
| Утверждение отчета о НИР                    | Сопроводительная документация |  | Используемая у заказчика       | Утвержденная документация    | Руководитель темы Зав. каф. декан   | НИЧ, ПФО              |
| Учет и отчетность по НИР                    | Соответствующая документация  |  | Используемая у заказчика       | Соответствующая документация | Руководитель темы, Зав. каф. декан  | НИЧ, деканат, кафедры |