

**«Чтобы правильно и хорошо жить, нужно уметь и хотеть жить правильно и хорошо»**

**Эпиктет**

**Университет должен:**

**формировать культуру качества**

**планировать качество, а не только инспектировать его**

**определять процессы и меры по их улучшению**

**устанавливать ответственность за качество**

**документировать процедуры и качество**

**мотивировать людей на повышение качества**

**оценивать степень удовлетворенности**

# **Основной принцип всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management – TQM)**

**Желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности ОУ и соответствующими ресурсами управляют как процессом.**

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

**Это приводит к необходимости инвентаризации всех жизненно важных процессов ОУ, определению целей процессов, что однозначно требуется «Стандартами и директивами ENQA», определению лиц, ответственных за эти процессы, и документальной регламентации этих процессов.**

**Планируй - делай - изучай/оценивай -  
действуй/улучшай.**

**Plan -Do - Chek -Act**

## **Э. Деминг**

**Восемь принципов менеджмента, способствующих  
достижению целей качества :**

- менеджмент процессов;**
- ответственность перед обществом;**
- ориентация на потребителя;**
- ориентация на результат и достижение целей;**
- вовлечение, участие и мотивация сотрудников;**
- развитие корпоративного сотрудничества;**
- постоянное обучение сотрудников, инновации;**
- уверенное руководство**

# Основные принципы построения системы качества вуза

## **Принцип 1 - Ориентация на потребителя**

Организация зависит от своих потребителей, поэтому нужно понимать настоящие и будущие потребности потребителя, выполнять его требования и стремиться превзойти ожидания.

## **Принцип 2 – Лидирующая роль руководства**

Лидеры устанавливают единые цели и пути их достижения в организации. Они создают среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в достижение целей организации.

## **Принцип 3 - Вовлечение работников**

Работники всех уровней составляют основу организации. Вовлечение их в достижение целей позволяет использовать их способности на пользу организации.

## **Принцип 4 - Процессный подход**

Желаемый результат достигается более эффективно, если надлежащими ресурсами и видами деятельности управляют как процессами.

## **Принцип 5 - Системный подход к менеджменту**

Определение, понимание и руководство деятельностью как системой взаимосвязанных процессов способствует результативности и эффективности организации.

## **Принцип 6 - Непрерывное улучшение**

Неизменной целью организации является непрерывное улучшение

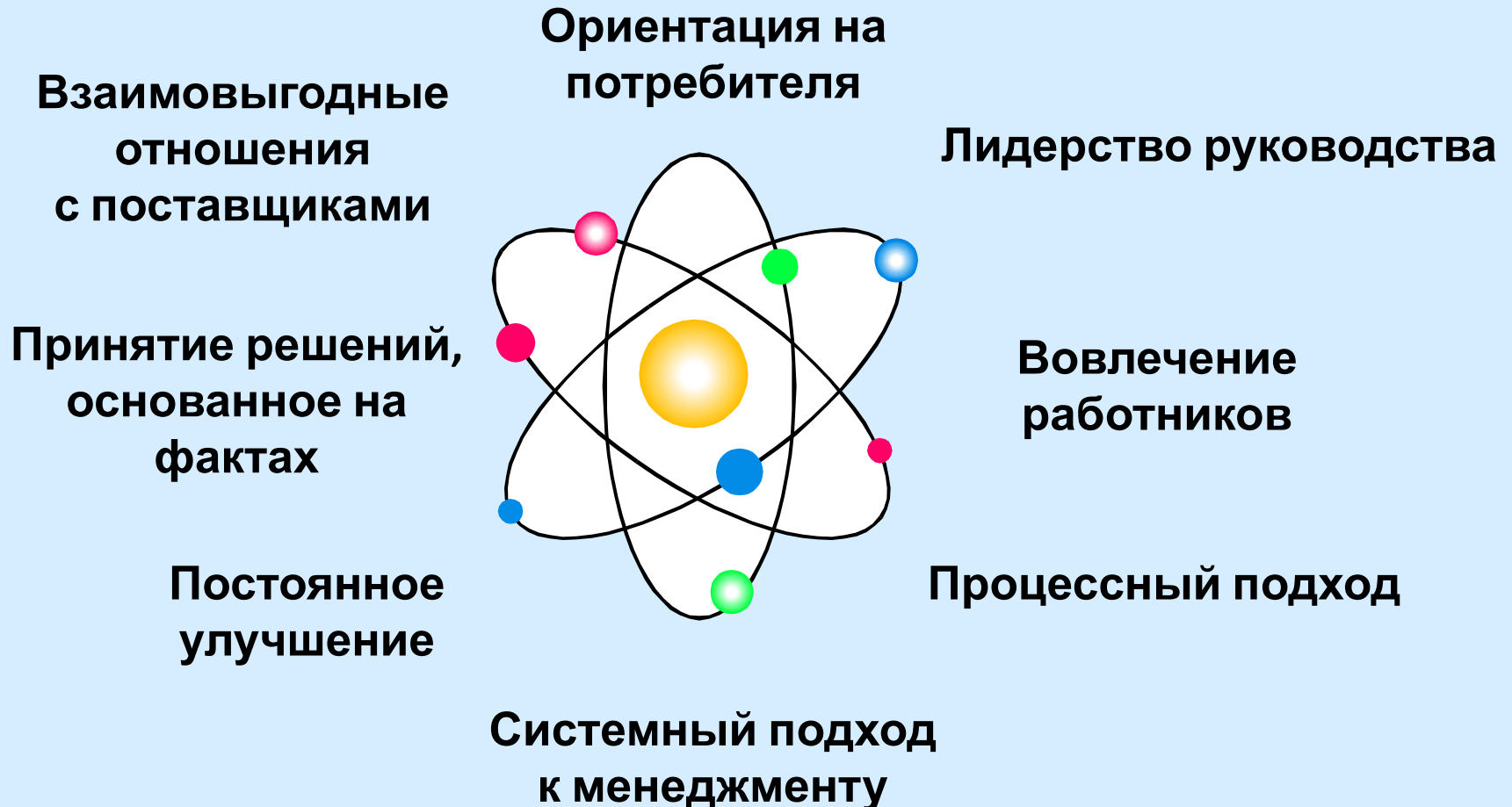
## **Принцип 7 - Подход к принятию решений на основе фактов**

Эффективные решения основываются на анализе данных и информации

## **Принцип 8 - Взаимовыгодные отношения с поставщиками**

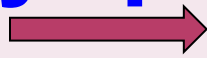
Способность организации и ее поставщиков создавать ценности повышается на основе взаимовыгодных отношений.

# Принципы управления качеством образования



# Почему необходимо совершенствовать систему управления вузом?

**Традиции**



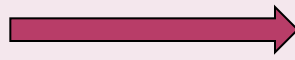
стремление решать проблемы, а не исправлять процессы, их порождающие

**Информационная структура**



производство «информационного хлама»

**Организационная структура**



существование «параллельных миров»

**Управление**



фрагментарное руководство

**Персонал**



самоизоляция сотрудников и подразделений

# Цели внедрения СМК

---

- *Повышение качества образовательных услуг*
- *Улучшение управляемости вуза*
- *Персонафикация ответственности*
- *Выход на новые рынки и образовательные услуги*

# Система менеджмента качества вуза

**СМК вуза** - это совокупность организационной структуры вуза, документации (внутренних положений, порядков документированных процедур, методических указаний, рабочих инструкций), процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством



**Процесс реализации и развития  
СМК университета включает  
следующие процессы:**

- 1. выбор модели СМК;***
- 2. создание предпосылок для ее внедрения;***
- 3. разработку и внедрение документированных процедур системы;***
- 4. проведение сертификации СМК;***
- 5. постоянное совершенствования***

# *Модель системы менеджмента качества*

**Под моделью СМК** понимается совокупность принципов, методов, показателей и требований к различным аспектам и процессам деятельности организации; критериев, определяющих уровень совершенства этих процессов и способов их оценки, которые в совокупности определяют все процессы деятельности организации, направленные на достижение требуемых результатов по качеству.

# ***Модели СМК***

- 1. Модель системы менеджмента качества по международному стандарту ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001);**
- 2. Модель Делового совершенства Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и её модификации для высшего образования;**
- 3. Модель премии Правительства РФ в области качества;**
- 4. Модель премии конкурса Министерства образования РФ "Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов" 2003 г.;**
- 5. Модель Центра исследований политики в области высшего образования (СHEPS) университета Твенте (Нидерланды);**
- 6. Модель Ассоциации университетов Нидерландов (VSNU);**
- 7. Бельгийско-нидерландская модель (HBO Expert Group);**
- 8. Модель национальной американской премии по качеству "Baldrige National Quality Award" в области образования;**
- 9. Модель эталонного тестирования для Австралийских университетов**
- 10. Модель на базе требований Европейской ассоциации университетов (ENQA);**

# *Критерии выбора модели и построения СМК университета*

## **СМК должна:**

- соответствовать требованиям к гарантии качества услуг для всех потребителей и заинтересованных сторон;
- достаточно легко адаптироваться к новым требованиям, выдвигаемым заинтересованными сторонами;
- подлежать общественной сертификации в российских и международных органах по сертификации;
- быть наглядной, понятной, удобной и доступной в реализации;
- содержать документально зафиксированную последовательность реализации процессов, процедур, методик и свидетельств выполненных действий, что позволит постоянно контролировать и улучшать их качество.
- соответствовать требованиям системного и процессного подхода к организации процессов управления на всех уровнях деятельности университета;
- **соответствовать ресурсным возможностям университета (соответствие получаемого от внедрения отдельных программ системы эффекта с приведенными затратами) и пр.**

# Модель системы менеджмента качества (ISO 9000:2000, процессный подход)

Постоянное улучшение системы менеджмента качества

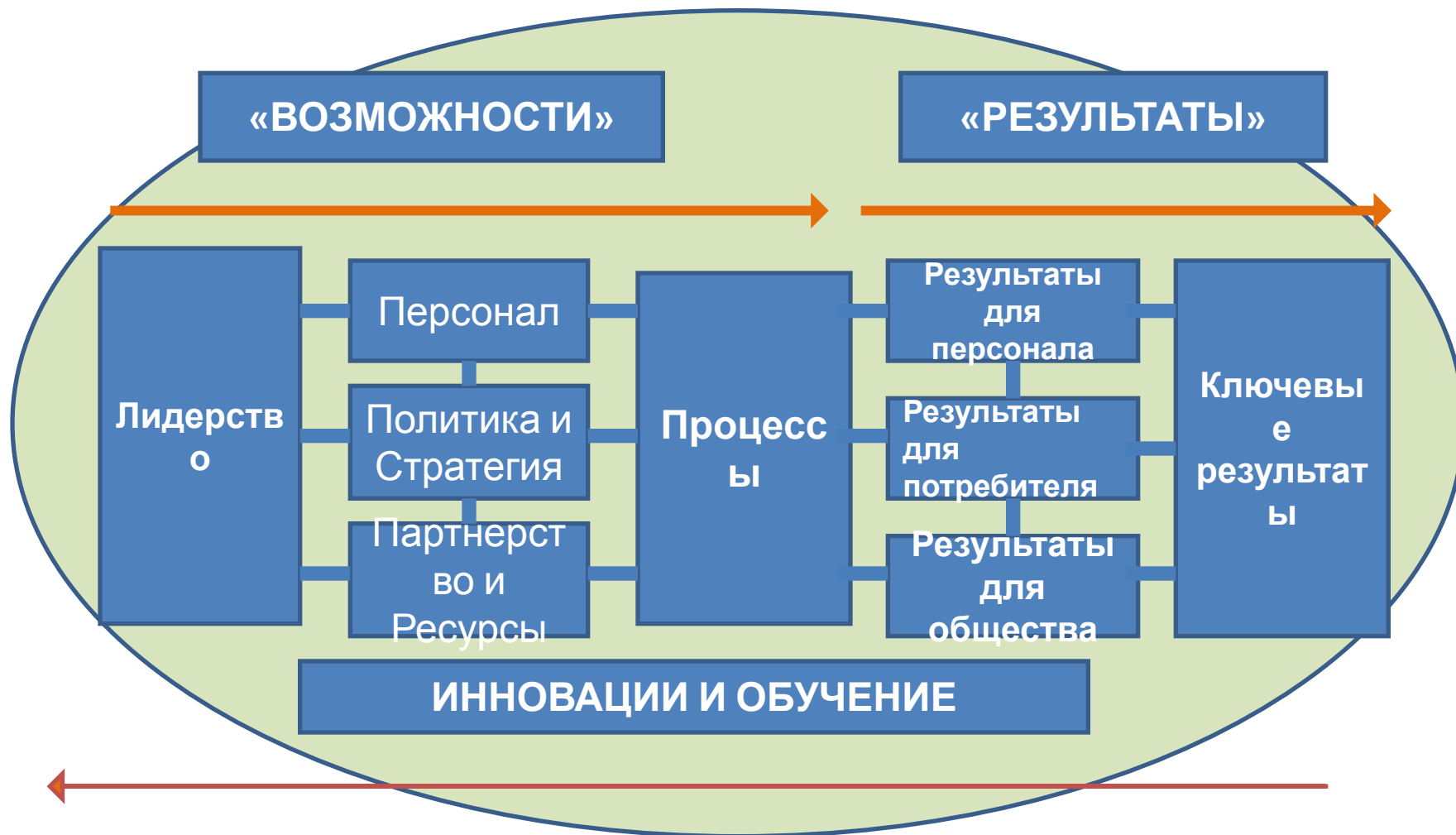


Схема. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе адаптированная к образованию и обучению

Условные обозначения:

- ▶ Деятельность, добавляющая ценность
- -▶ Поток информации

# Модель совершенства EFQM



# Уровни делового совершенства, используемые в модели EFQM

- Первый уровень - **«Стремление к совершенству»** (Committed to Excellence),
- Второй уровень - **«Признанное совершенства»** (Recognised for Excellence),
- Третий уровень - **Финалист конкурса на получение Европейской премии по качеству** (Finalist European Quality Award),
- Четвертый уровень - **Призер конкурса на получение Европейской премии по качеству** (Prize Winner European Quality Award),
- Пятый уровень - **Победитель конкурса на получение Европейской премии по качеству** (Winner European Quality Award).

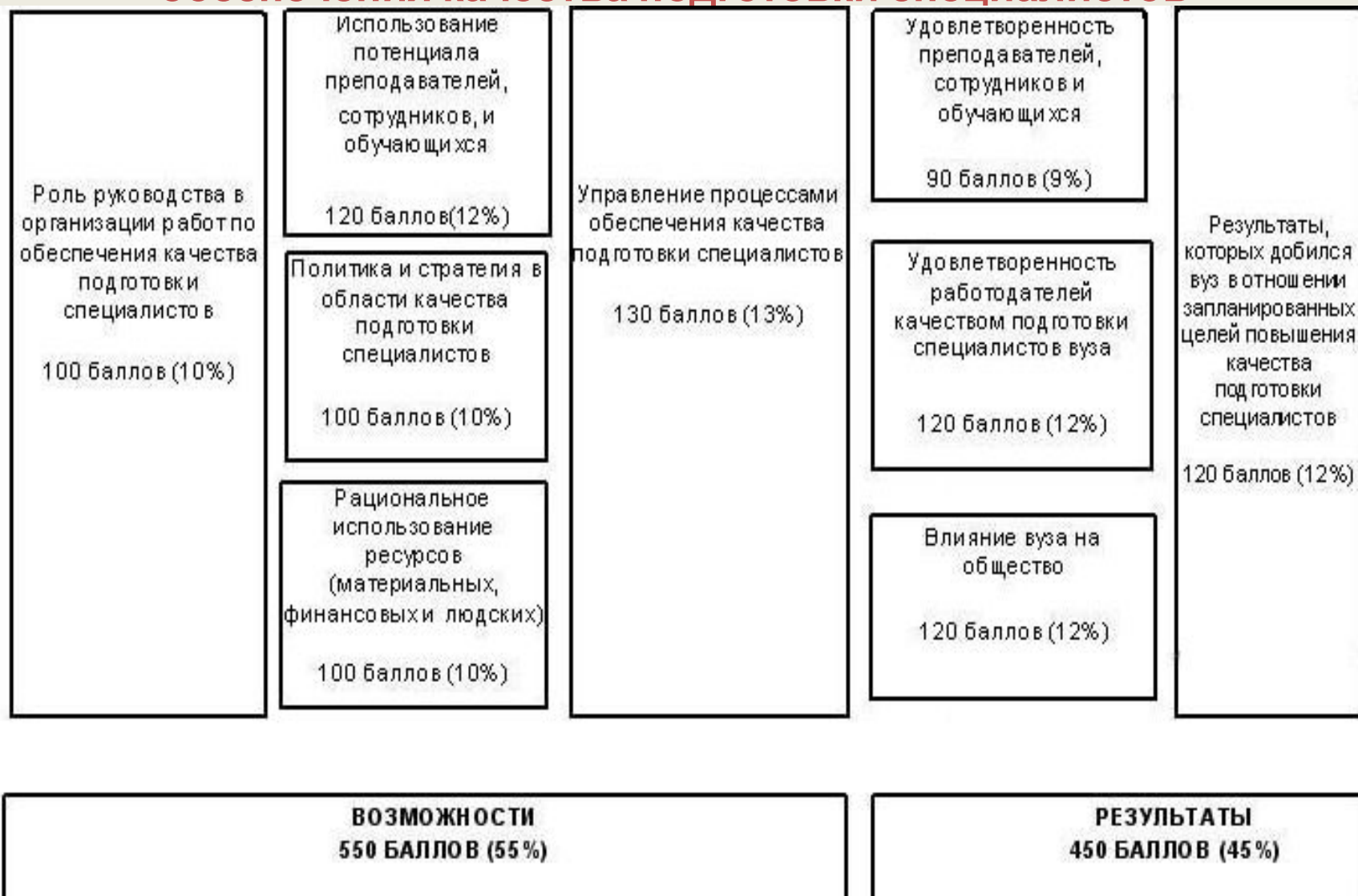
Организации, внедряющие модель делового совершенства, имеют возможность постепенно, шаг за шагом, непрерывно совершенствуя деятельность, подтверждать достижение каждого из определенных моделью уровней

# Особенности Модели EFQM

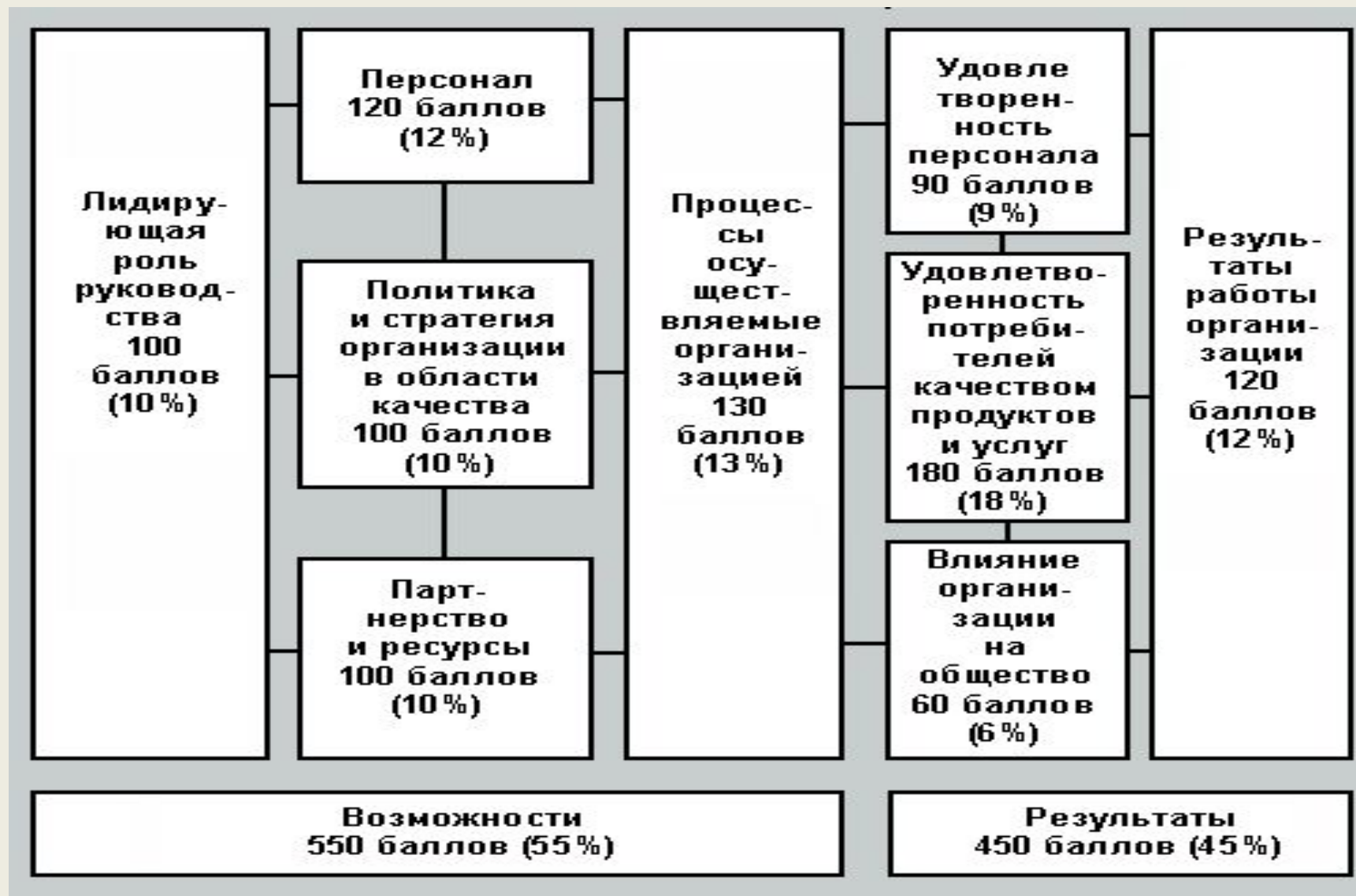
- Модель EFQM, как и другие модели, построенные на ее основе и адаптированные для высшего образования, не содержит в явном виде ряда критериев и требований, без которых невозможно адекватно оценить наличие и степень развитости системы менеджмента качества, но которые явно содержатся в требованиях стандарта ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001), в том числе:
  - внедрение процессного подхода;
  - управление документацией;
  - построение организационной структуры системы менеджмента качества;
  - построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга;
  - планирование рабочих процессов вуза;
  - внутренние аудиты и самооценка вуза и его структурных подразделений;
  - постоянное улучшение, корректирующие и предупреждающие действия.



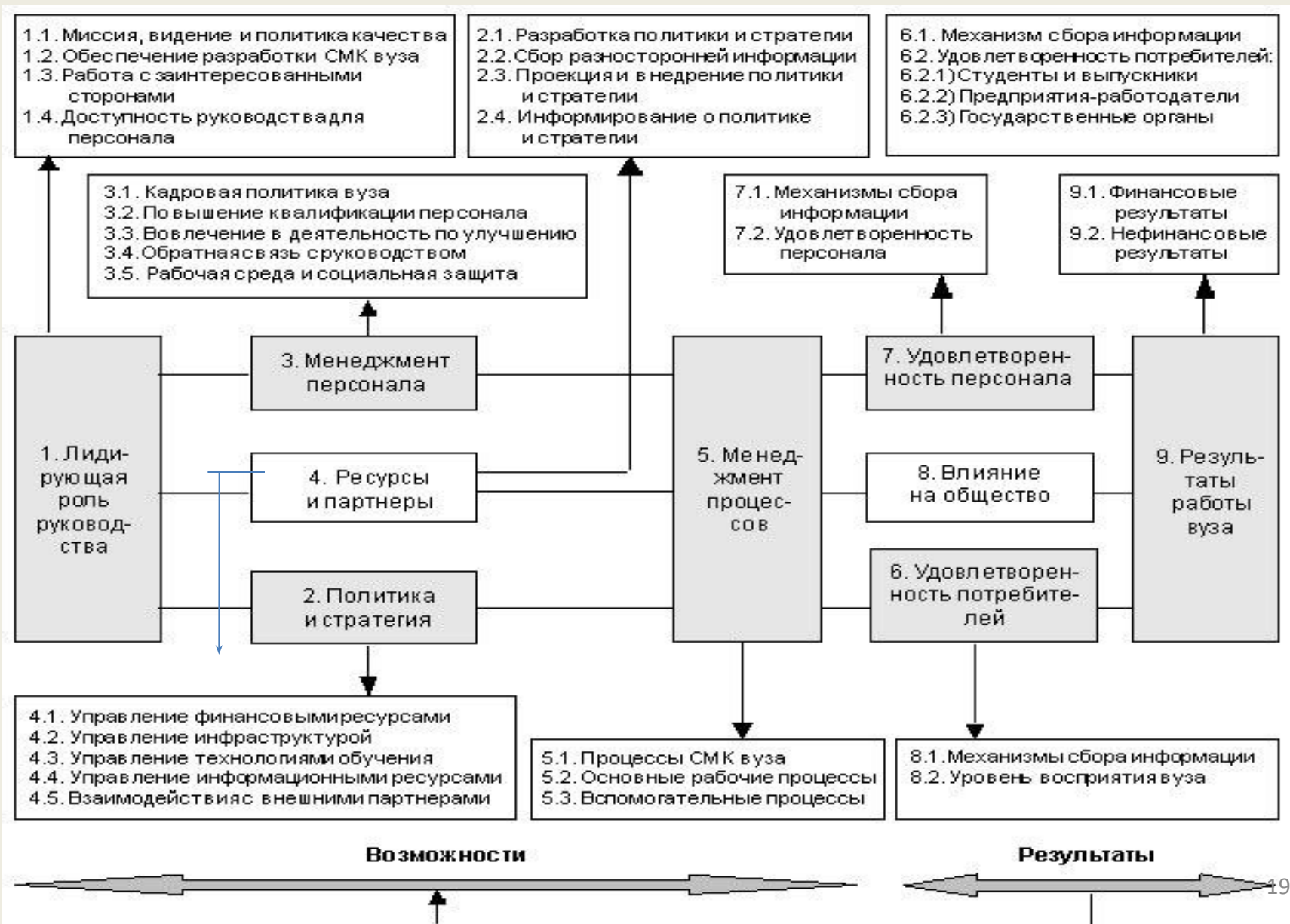
## Модель и критерии конкурса Рособрнадзора «Системы обеспечения качества подготовки специалистов»



# МОДЕЛЬ ПРЕМИИ ПРАВИТЕЛЬСТВА РФ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА



# Типовая Модель внутривузовской системы менеджмента качества



# Модель внутривузовской СМК

см. выше

- Создана на синтезе Бельгийско-нидерландской модели улучшения качества высшего образования, основанной на модели Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM), и модели конкурса Минобразования России "Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов".

В основу положены документы (модели):

1. "Стандарты и Директивы для гарантии качества высшего образования на территории Европы", разработанные Европейской Ассоциацией гарантии качества (ENQA) в сфере высшего образования
2. Стандарты по менеджменту качества семейства ISO 9000
3. Модель конкурса Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки "Системы качества подготовки выпускников образовательных учреждений профессионального образования"
4. Модель самооценки и совершенствования деятельности вуза (ссуза) в области менеджмента качества, гармонизированная с моделью Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM)

# ***Выбор модели***

Все исследованные модели в определенной степени перекрываются по своим критериям и подкритериям и коррелированы между собой.

Наиболее полно специфика качества в высшем образовании на настоящий момент отражена в Бельгийско-нидерландской модели улучшения качества высшего образования, основанной на модели Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM). Эта модель в свою очередь во многом совпадает с моделью конкурса МО России "Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов". Таким образом, базовые критерии этих моделей могут служить прототипом для построения единой модели систем менеджмента качества в Российских вузах с учетом положительных сторон других моделей

# Выбор модели

В связи с тем, что модели СМК построенные на требованиях Международной премии Европейского фонда менеджмента качества (EFQM) и Премии Правительства РФ по качеству ориентированы на промышленные предприятия, выбор модели для построения СМК университета сводится к выбору одного из следующих вариантов:

**Модель 1. Разработка и внедрение стандартов и директив для гарантии качества высшего образования в Европейском регионе, разработанная по заданию ассоциации европейских университетов (ENQA).**

**Модель 2 Разработка и внедрение СМК построенной на основе требований Модели и критерии конкурса Рособнадзора «Системы обеспечения качества подготовки специалистов».**

***Модель 3 Разработка и внедрение СМК построенной на основе требований международных стандартов серии ИСО 9000 (ГОСТ Р ИСО 9000:2001).***

***Модель 4 Разработка и внедрение интегрированной СМК построенной на основе требований международных стандартов серии ИСО и стандартов качества высшего образования в Европейском регионе (ENQA).***



# КАКУЮ МОДЕЛЬ СМК ВЫБРАТЬ?

Наиболее привлекательными и малозатратными (на первый взгляд) выглядят модели 1 и 2. Они в целом соответствуют требованиям процессной модели СМК, принятой в стандартах серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001) В тоже время они обладают значительной степенью свободы (не предполагают строгого исполнения требований) и скорее являются декларациями качества. Однако данные модели не могут быть признаны перспективными для внедрения в университете по нескольким причинам:

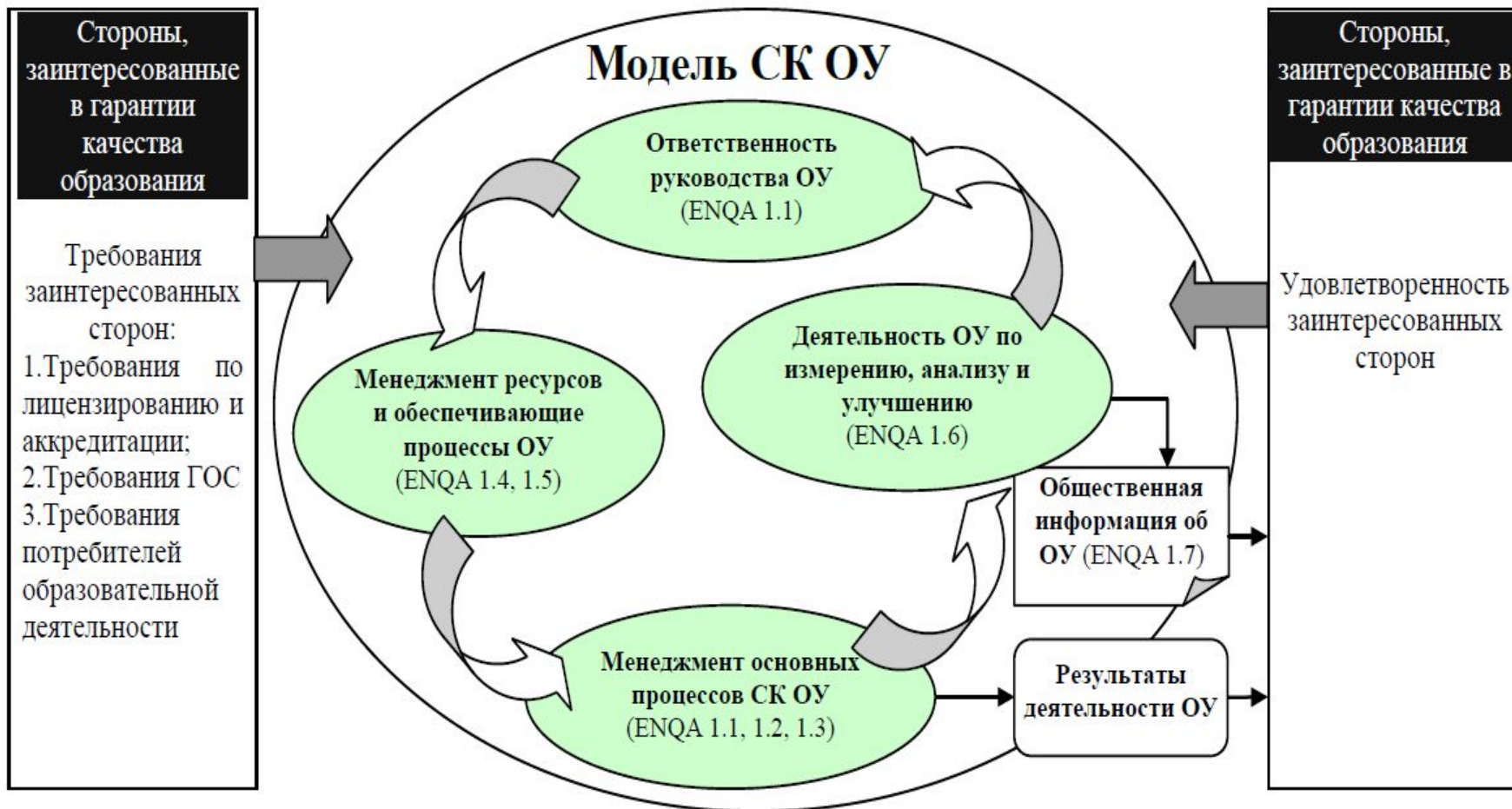
**1 Эти модели ориентированы на признание СМК вузов органами управления образованием или другими членами академического сообщества. Они практически неизвестны и не признаны истинными потребителям продукции вузов – промышленными предприятиями, большая часть которых которые работают с СМК основанными на МС серии ИСО 9000. То есть, фактически, наличие СМК построенных на основе этих моделей не может гарантировать качества продукции университета для всех групп потребителей и заинтересованных сторон.**

**2. Международные сертификационные органы (TUV International RUS, BVQI, TUV Sud Rusland, DGO и пр.) ориентированы на сертификацию СМК построенных на основе стандартов серии ИСО.**

**3. Эксперты Рособнадзора особое внимание уделяют при процедуре аккредитации применению в СМК ОУ критериев ENQA**

# Обобщенная модель СМК ОУ,

учитывающая требования "Стандарты и директивы гарантии качества высшего образования на территории Европы", разработанных Европейской ассоциацией гарантии качества в высшем образовании (ENQA), а также требования стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001 "Система менеджмента качества. Требования".



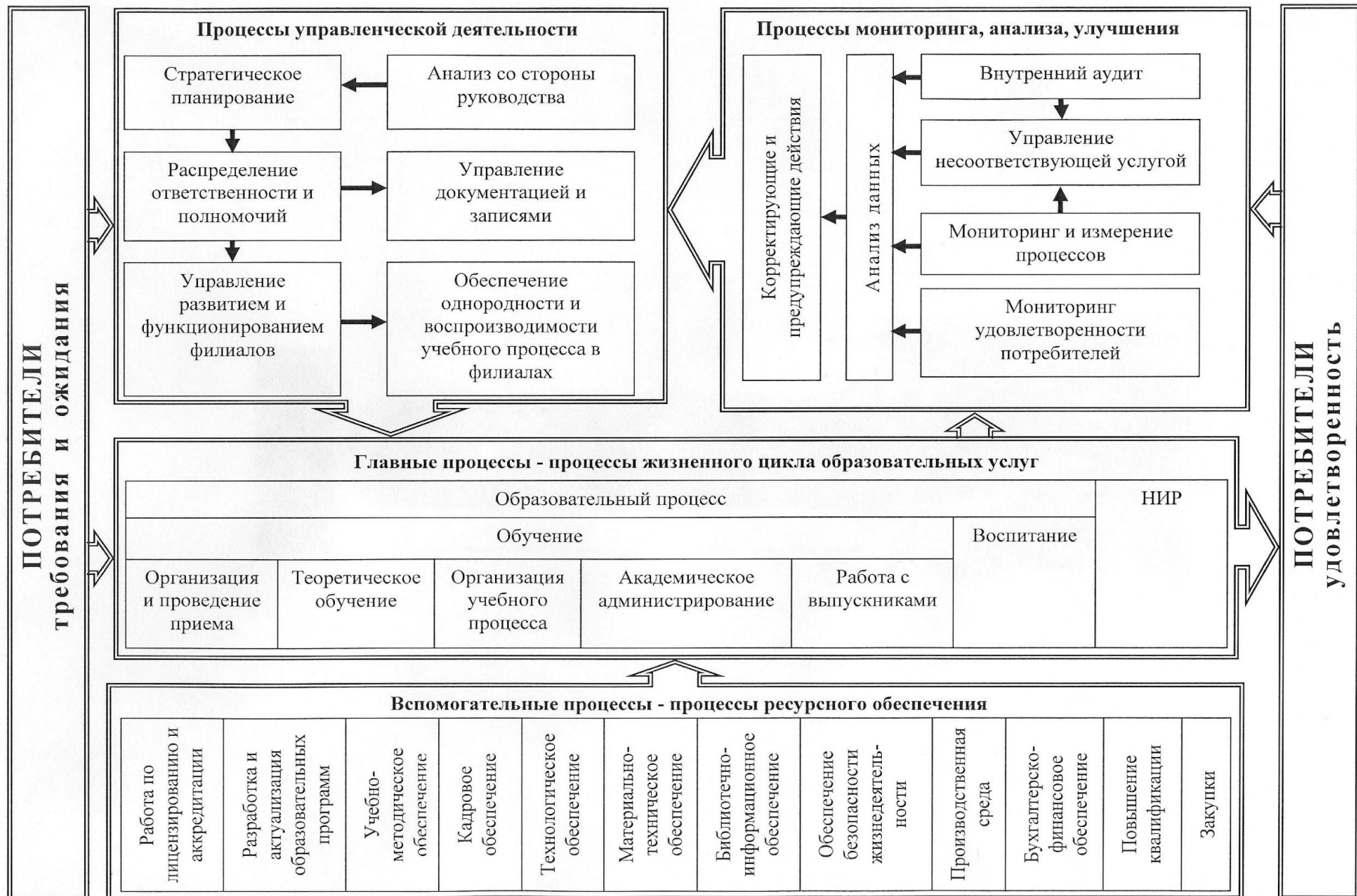


# Некоторые критерии ENQA

для стр.20

- **1.1 Политика и процедуры гарантии качества**
- **1.2 Утверждение, мониторинг и периодический пересмотр программ и сертификации**
- **1.3 Оценка студентов**
- **1.4 Обеспечение качества преподавательского состава**
- **1.5 Материальное обеспечение учебного процесса и поддержка студентов**
- **1.6 Система информирования**
- **1.7 Информирование общественности**

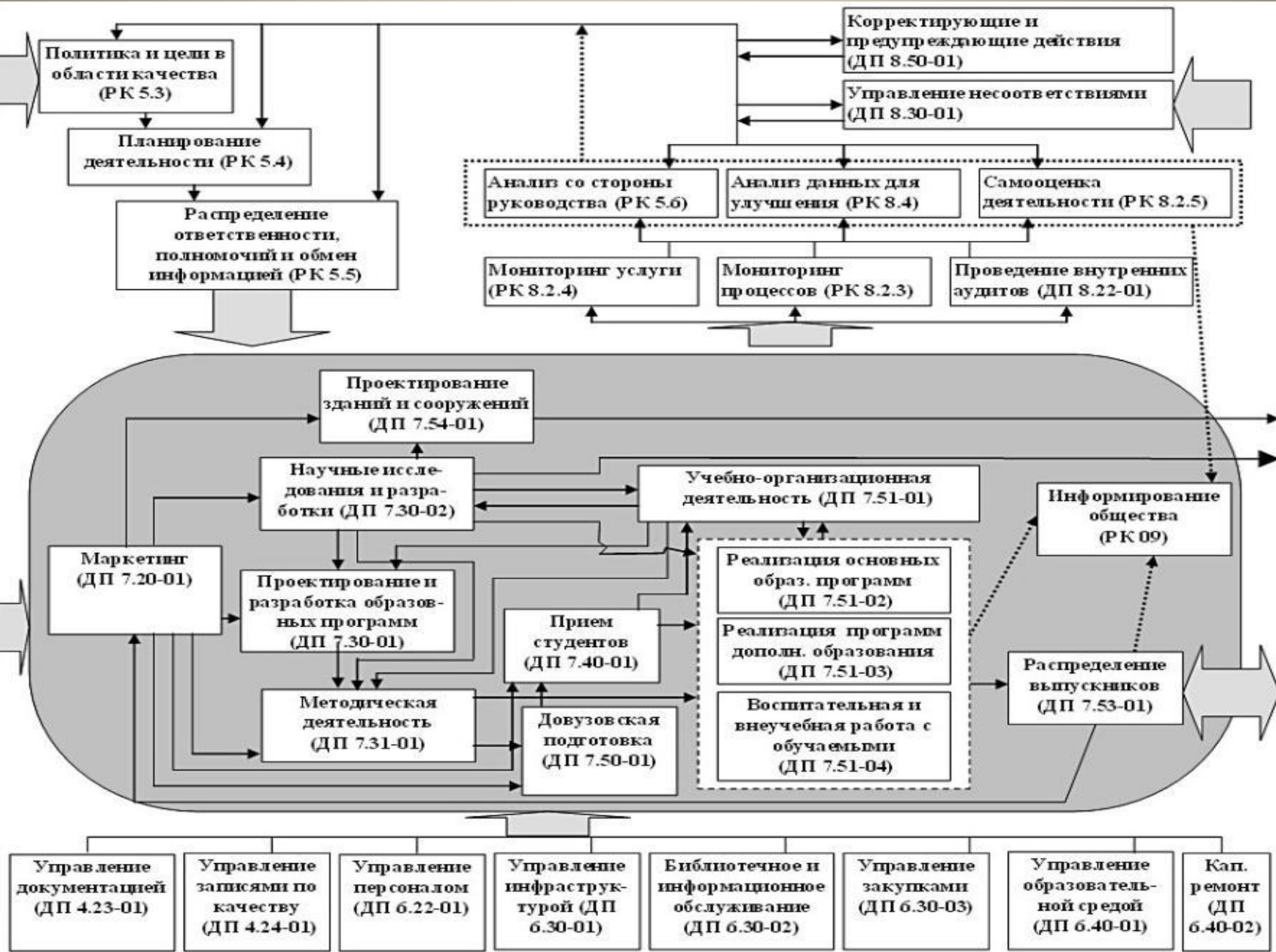
# Пример СМК Университета



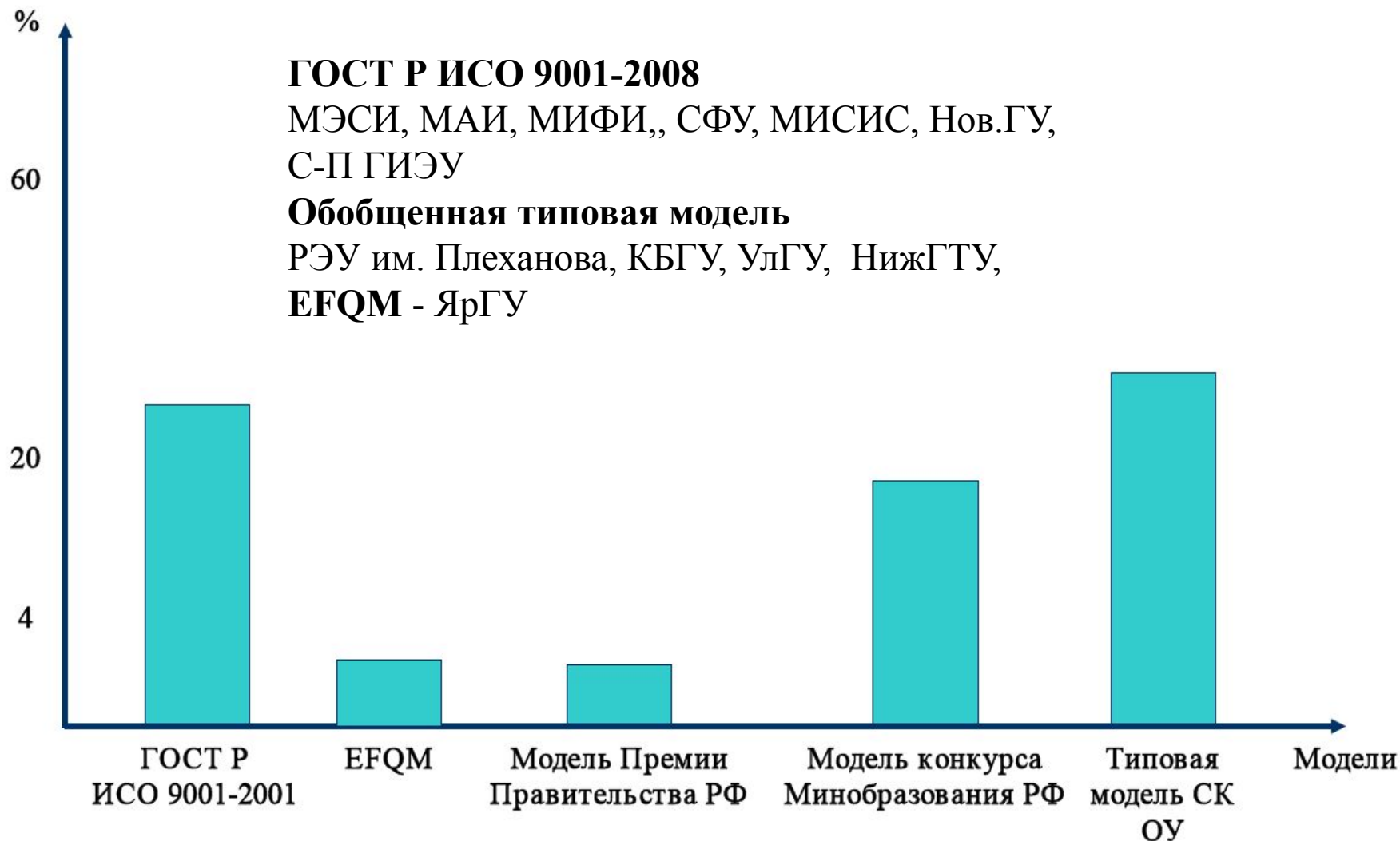
# Модель процессов системы менеджмента качества

ПОТРЕБИТЕЛЬ: требования и ожидания

ПОТРЕБИТЕЛЬ: удовлетворенность



# Предпочтения вузов по выбору модели системы менеджмента качества





# Проблемы создания системы качества

- 1. Необходима реальная заинтересованность топ-менеджмента, т.е. ректора и первого проректора во внедрении СМК и проблема включения мозгов**
- 2. Смена стиля руководства**  
Регулировать процессы в организации начинают люди, освоившие передовые технологии управления
- 3. Осознание предстоящих ресурсных затрат**
- 4. Самая главная проблема - невозможно заниматься внедрением СК пока те, кто начинает этот процесс, не поняли саму ИДЕЮ качества. Необходимость серьёзной идеологической работы в начале проекта и преданного идее человека.**

# **Документы, регламентирующие внедрение СМК ОУ ВПО**

- **«Практические рекомендации по выбору типовой модели системы управления качеством образования для вузов и ссузов» (приложение 1);**
- **«Методические рекомендации для вузов и ссузов по проектированию и внедрению систем качества в образовательных учреждениях» (приложение 2);**
- **«Терминологический словарь в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования» (приложение 3);**
- **«Методические рекомендации для вузов и ссузов по организации и проведению самооценки эффективности функционирования систем управления в области менеджмента качества на основе модели совершенствования деятельности» (приложение 4).**

Указанные выше проекты документов одобрены 21.12.2005 г. на заседании Координационного Совета по управлению качеством в образовании, созданном при Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки

# Этапы внедрения СМК в соответствии с типовой моделью

№	Наименование этапа	Основные результаты
1	Реализация требований к ответственности руководства вуза относительно СМК	1) организационная структура СМК вуза; 2) миссия; 3) видение; 4) политика и цели в области качества
2	Реализация процессного подхода в управлении вузом	1) реестр процессов вуза, 2) обобщенная схема взаимодействия процессов; 3) список менеджеров процессов; 4) информационные карты и документированные процедуры процессов
3	Разработка документации СМК вуза	1) руководство по качеству
4	Реализация требований по управлению ресурсами вуза	1) реестр персонала вуза; 2) план и записи о повышении квалификации персонала; 3) система документов по управлению инфраструктурой и производственной средой; 4) система документов по управлению образовательной средой; 5) система информационной поддержки СМК вуза
5	Реализация жизненного цикла продукции вуза	Документированные процедуры: 1) по реагированию на рекламации вуза; 2) по процессу разработки основной образовательной программы; 3) по воспитательной и внеучебной деятельности вуза и др.
6	Разработка системы измерения, мониторинга, анализа и улучшения процессов вуза	Документированные процедуры: 1) по сбору данных и анализу удовлетворенности потребителей; 2) по внутренним аудитам СМК; 3) по управлению несоответствиями в учебном процессе; 4) по корректирующим и предупреждающим действиям

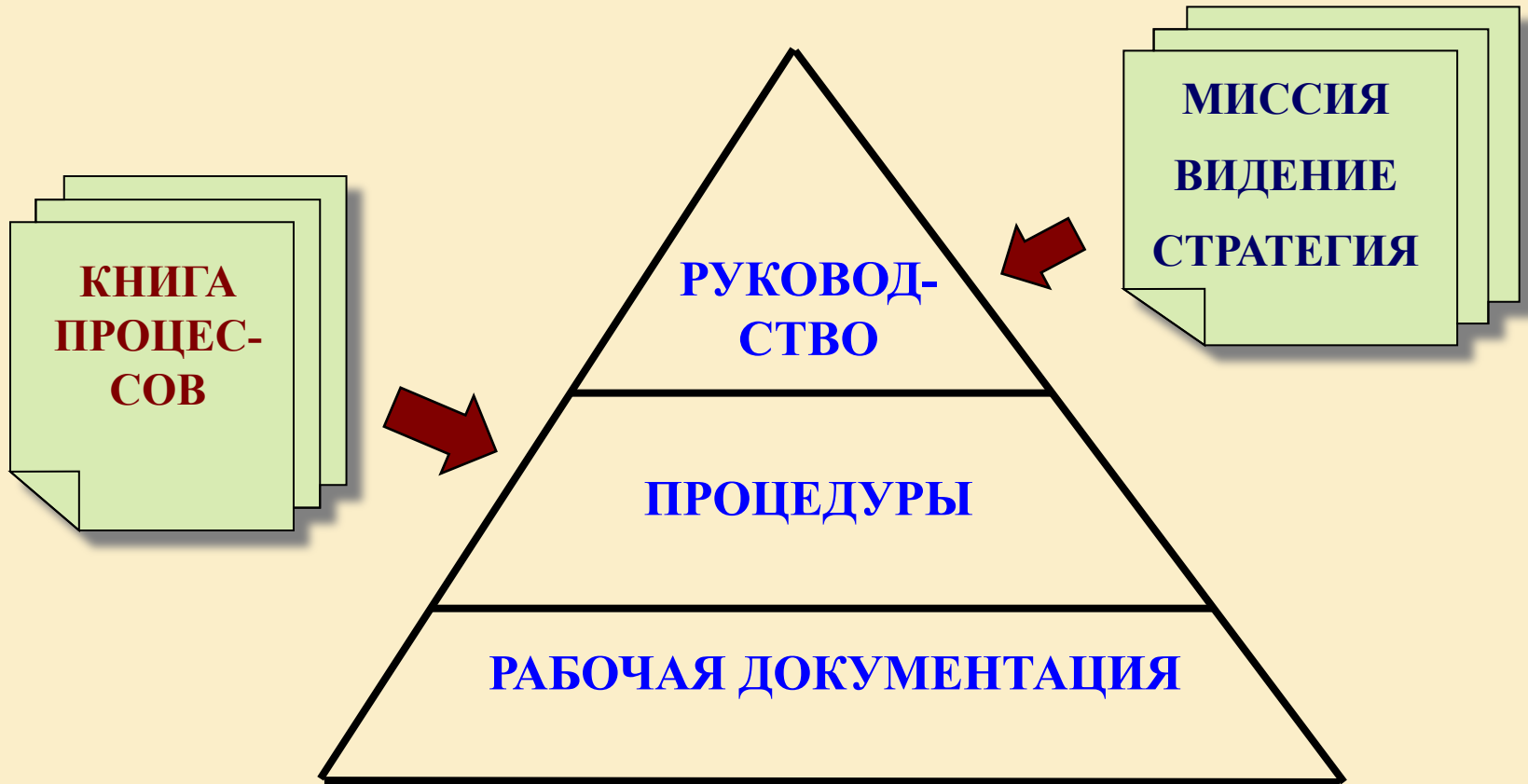
## Для поддержания эффективной СМК университета необходимо:

- Согласно стандартам ИСО серии 9000, для обеспечения соответствия образовательных и научно-исследовательских услуг установленным требованиям, организация должна документально оформить, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии эффективную систему документации,  
**а именно,**
- идентифицировать основные и обеспечивающие процессы деятельности и установить их последовательность и взаимодействие;
- обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки работоспособности процессов и наблюдения за ними;
- определить критерии оценки и методы управления процессами;
- систематически измерять и анализировать деятельность процессы;
- принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.

**Без документально оформленных процессов и процедур постановка конкретных целей**



# Документация СМК



**ДОКУМЕНТАЦИЯ - ОСНОВА ТОГО,  
КАКОЙ БУДЕТ СИСТЕМА**

# Документация СМК

---

**Документация является подтверждением того, что**

- были сделаны определённые распоряжения,**
- что конкретно было приказано сделать,**
- что в соответствии с этим было проведено.**

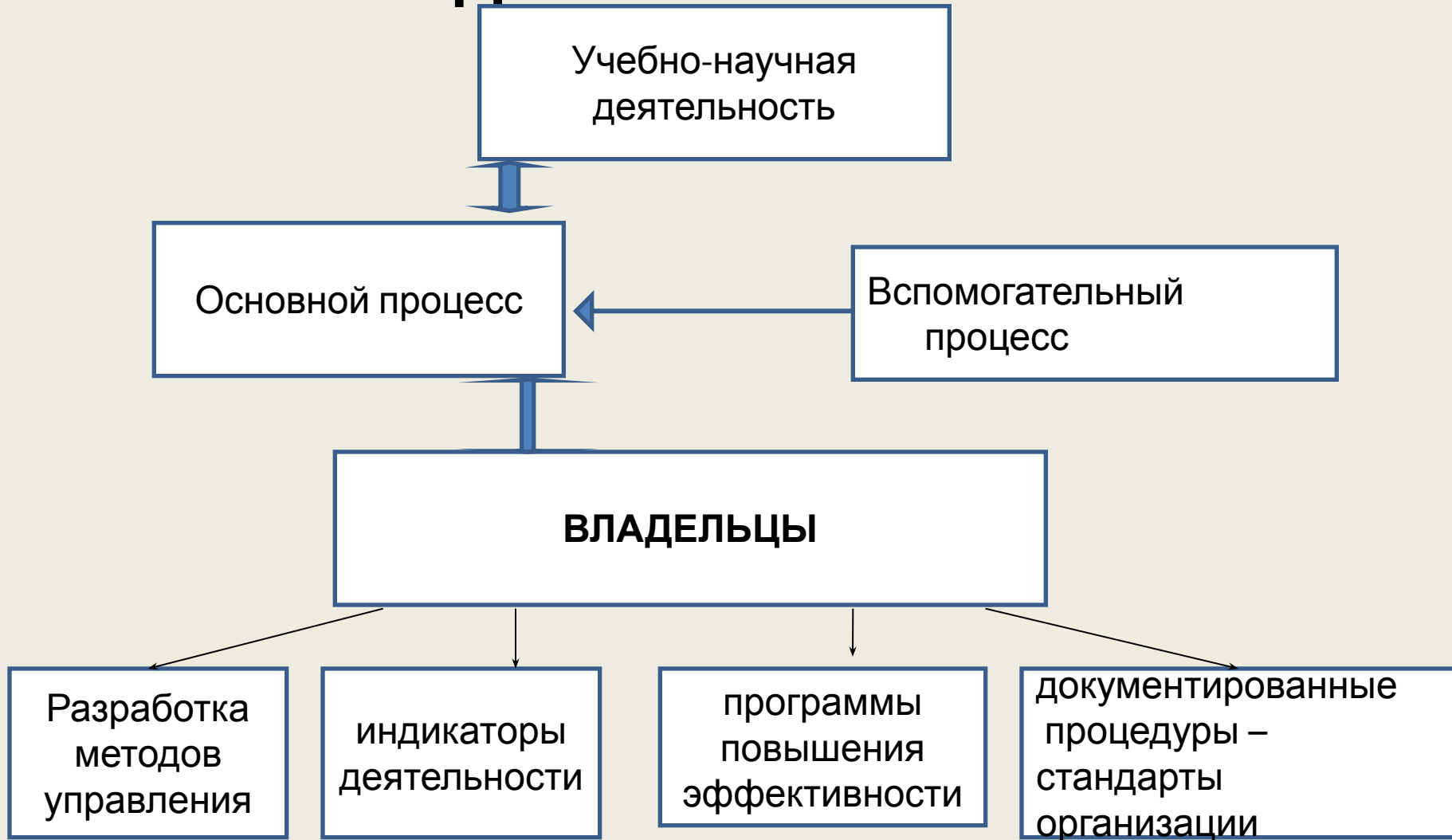
Фиксация требований дает

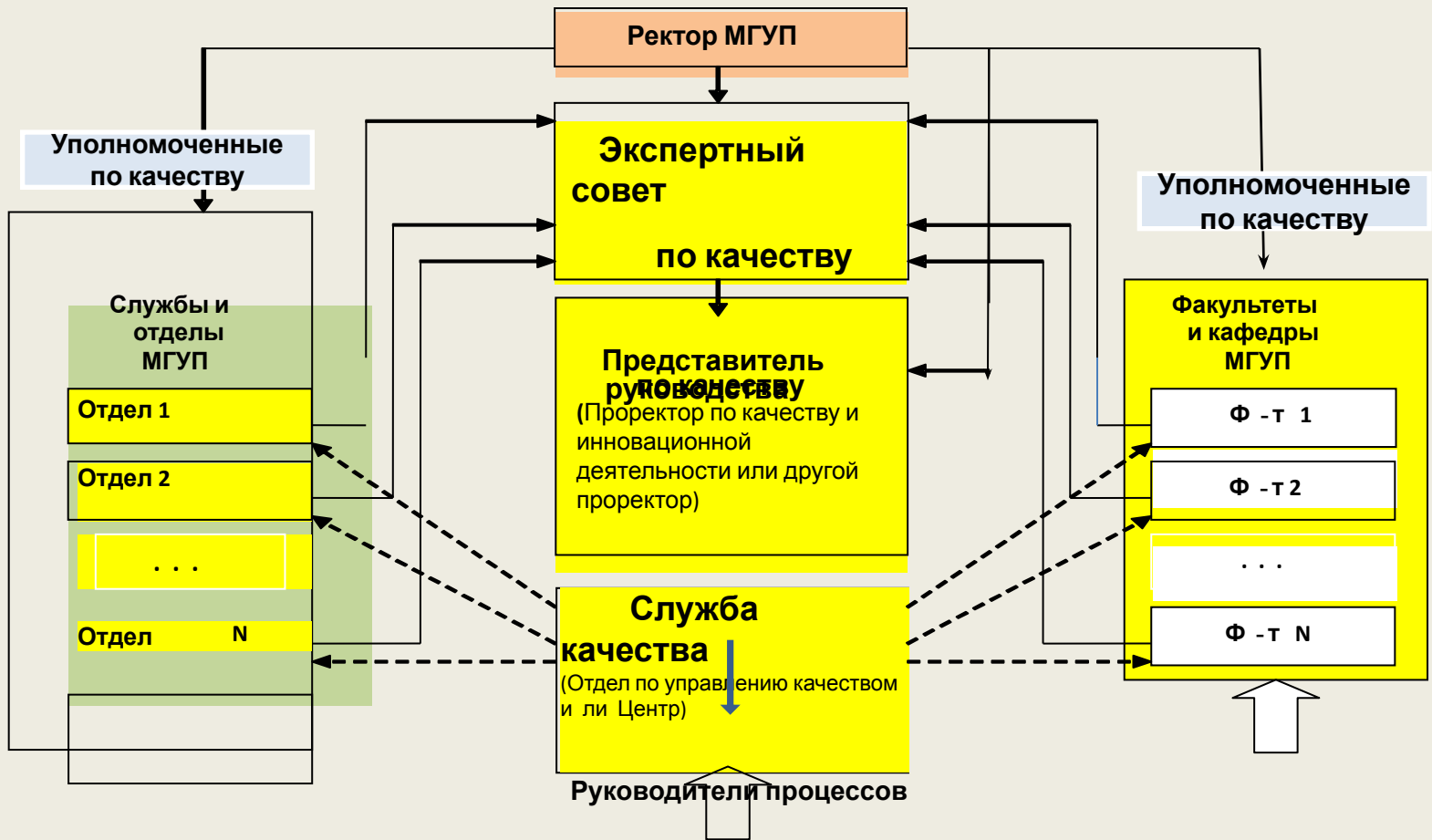
**высокую степень упорядоченности  
проверяемость  
обозримость.**

# РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ

№ п/п	Наименование вида деятельности или процесса	Иден. №
<b>1</b>	<b>Деятельность руководства по управлению качеством образования</b>	
1.1	Стратегическое планирование и управление качеством образования	
1.2	Планирование и развитие СК ОУ	
1.3	Распределение ответственности и полномочий	
1.4.	Лицензирование, аттестация и аккредитация	
1.5	Анализ СК ОУ со стороны руководства	
<b>Типовые процессы образовательного учреждения</b>		
<b>2</b>	<b>Основные процессы научно-образовательной деятельности ОУ</b>	
2.1	Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда	
2.2	Проектирование и разработка образовательных программ	
2.3	Довузовская подготовка и прием студентов	
2.4	Реализация основных образовательных программ	
2.5	Воспитательная и внеучебная работа с обучающимися	
2.6	Проектирование и реализация программ дополнительного образования	
2.7	Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура) <sup>(1)</sup>	
2.8	Научно-исследовательская и инновационная деятельность	
<b>3</b>	<b>Вспомогательные процессы ОУ</b>	
3.1	Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса	
3.2	Кадровое обеспечение	
3.3	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов	
3.4	Управление образовательной средой	
3.5	Издательская деятельность	
3.6	Библиотечное и информационное обслуживание	
3.7	Управление инфраструктурой и производственной средой	
3.8	Обеспечение безопасности жизнедеятельности (БЖД)	
3.9	Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ	
<b>4</b>	<b>Деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению</b>	
4.1	Мониторинг, измерение и анализ процессов	
4.2	Управление несоответствиями	
4.3	Улучшение процессов посредством политики, целей, а также корректирующих и предупреждающих действий	

# Обеспечение Процессной деятельности





### Инфраструктура поддержки системы качества

(Например,  
 Центр научных исследований и сертификаций  
 Центр дополнительного образования в области полиграфии и издательского дела  
 Центр тестирования профессионального образования  
 Кафедра инновационных технологий и управления  
 Кафедра информационных систем  
 Кафедра менеджмента  
 Кафедра информатики и вычислительной техники и т.д.

# Предлагаемые этапы построения системы качества МГУП

1. Анализ потребностей рынка образовательных услуг, рынка рабочей силы и других заинтересованных сторон. **Формулировка стратегии, политики, целей и задач вуза в области качества. Утверждение УС МГУП.**
2. **Формирование организационной структуры системы качества и обучение персонала**
3. **Обучение высшего руководства и части персонала, задействованного в процессе разработки СК ОУ**
4. Проецирование стратегии и политики в области качества на все уровни управления и структурные подразделения вуза
5. Самооценка вуза (обследование рабочих процессов) и анализ и существующей

## Предлагаемые этапы построения системы качества МГУП

6. Определение и описание рабочих процессов, упорядочивание существующей документации
7. Разработка документации системы качества (рабочие инструкции, документированные процедуры, Руководство по качеству)
8. Разработка и внедрение системы измерения основных показателей и характеристик рабочих процессов
9. Разработка системы корректирующих и предупреждающих действий

# Требования и рекомендации

## ISO серии 9000 версии 2000 года и другой нормативной документации





# Динамика Развития СМК университета

- Становление службы маркетинговых и социологических исследований, способных обеспечить связь университета с потребителями на рынке труда и всеми заинтересованными сторонами научно-образовательной деятельности;
- создание и внедрение системы информационной поддержки СМК, способной обеспечить руководство университета сведениями о состоянии процессов через индикаторы и показатели достижения поставленных целей;
- последовательное внедрение и расширение области действия СМК МГУП от основных процессов (научного и образовательного) к обеспечивающим (планово-финансовая деятельность, информационная поддержка, материально-техническое обеспечение и пр.);
- сертификация системы и её признание международными сертификационными органами и/или общественными организациями гарантий качества;

# Внедрение СМК

---

- **Повышает качество учебного процесса путем систематизации и управления необходимой документацией**
- **Повышает эффективность управления за счет рационального использования всех ресурсов.**
- **Улучшает контроль всех процессов и позволяет получать информацию о характеристиках и тенденциях процессов**
- **Служит гарантией качества для абитуриентов, студентов, работодателей, сотрудников института, Министерства образования и науки РФ, и общества в целом;**
- **Обеспечивает признание университета на мировом рынке образовательных услуг.**

# Преимущества для сотрудников

- повышение престижности труда и понимание своего вклада в общее дело;
- определенность обязанностей, ответственности и полномочий как самого работника, так и по отношению к нему;
- четкие критерии оплаты труда и материального поощрения.

# Преимущества для студентов

- получать образование гарантированного качества, подтвержденного внедренной системой менеджмента качества и сертификатом
- влиять на важнейшие составляющие своего образования

# Преимущества для администрации

- прозрачность и более высокую эффективность управления;
- возможность для привлечения дополнительных ресурсов как университетских, так и внешних.

# Преимущества для университета

- повышение статуса университета и укрепление позиций как головного вуза страны
- международное признание с целью позиционирования на рынке образовательных услуг, труда и на поприще науки

# Пример страницы сайта СМК вуза

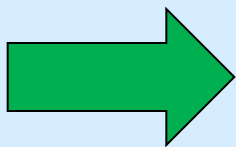
- **Схема управления качеством**
  - Отдел анализа и контроля качества образования  
Международные гарантии качества образования
- Нормативные документы по теме отдела
  - Программа работы отдела по внедрению
- **Модели качества**
  - Модель EFQM
  - Модель конкурса Рособнадзора
  - Модель ГОСТ Р ИСО 9001-2001
  - Модель премии Правительства РФ в области качества
  - Типовая модель СК вуза
    - Модели самооценки деятельности вуза
  - Методические рекомендации для вузов и ссузов по организации и проведению самооценки эффективности функционирования систем управления в области менеджмента качества на основе модели совершенствования деятельности
  - Практические рекомендации по выбору типовой модели системы управления качеством образования для ВУЗОВ И ССУЗОВ
- **Оценка удовлетворенности деятельностью вуза**
- **Итоги деятельности по внедрению системы качества**
- Результаты мониторинга удовлетворенности
  - Самооценка  
Документация, разработанная вузом
- Руководство по качеству
  - Политика в области качества
  - Термины, определения, сокращения
  - Главные процессы вуза
  - Схема процессов
  - Спецификация процессов
  - Рабочие процессы образовательного учреждения
  - Стандарты о системе менеджмента качества
    - Международные стандарты



# "Основная обязанность лидера - укрепление доверия и уважения тех, кем он руководит"

**85 % проблем – слабый**

**Р  
У  
К  
О  
В  
О  
Д  
И  
Т  
Е  
Л  
Ь**



Распознает, определяет, описывает, диагностирует и улучшает систему, за которую несет ответственность

Устанавливает причины и характер изменчивости

Сплачивает людей

Создает условия

Показывает пример

Осуществляет контроль

# **Нужна ли МГУП Система Менеджмента Качества ?**

**Нет** – если не ценишь нормы международного права и желаешь управлять постаринке!

**ДА** – если нацелен на вхождение в европейское и мировое сообщество (Болонский процесс);

**ДА** – если нужен высокий имидж вуза,

**ДА** – если важен уровень управления качеством образования,

**ДА** - если хочешь повысить шансы на победу в конкурсах, грантах и при заключении договоров и контрактов, доверие со стороны инвестиционных компаний, увеличение притока инвестиций,

**ДА** – если важно сохранить статус вуза при очередной аккредитации