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

Университет должен:

Эпиктет

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

Принции 1 - Ориентация на потребителя

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

Принции 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.

Принции 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.

Принции 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.

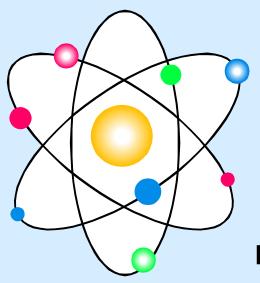
Принципы управления качеством образования

Взаимовыгодные отношения с поставщиками

Принятие решений, основанное на фактах

Постоянное улучшение

Ориентация на потребителя



Лидерство руководства

Вовлечение работников

Процессный подход

Системный подход к менеджменту

Почему необходимо совершенствовать систему

стремление решать проблемы, Традиции а не исправлять процессы, их порождающие Информационная производство «информационного хлама» структура Организационная существование «параллельных миров» структура **Управление** фрагментарное руководство

самоизоляция сотрудников и подразделений

Персонал

Цели внедрения СМК

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

Сиспема 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 (CHEPS) 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 постоянного 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)

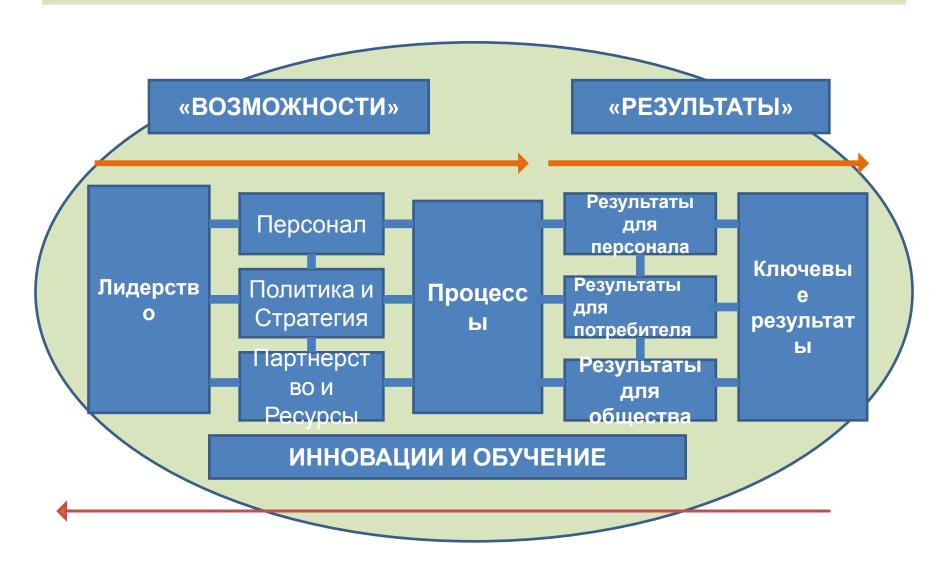
Постоянное улучшение системы менеджмента качества



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»

Роль руководства в организации работ по обеспечения качества подготовки специалисто в

100 баллов (10%)

Использование потенциала преподавателей, сотрудников, и обучающихся

120 баллов(12%)

Политика и стрателия в области качества подготовки специалистов

100 баллов (10%)

Рациональное использование ресурсов (материальных, финансовых и людских)

100 баллов (10%)

Управление процессами обеспечения качества подготовки специалистов

130 баллов (13%)

Удовлетворенность преподавателей, сотрудников и обучающихся

90 баллов (9%)

Удовлетворенность работодателей качеством подготовки специалистов вуза

120 баллов (12%)

Влияние вуза на общество

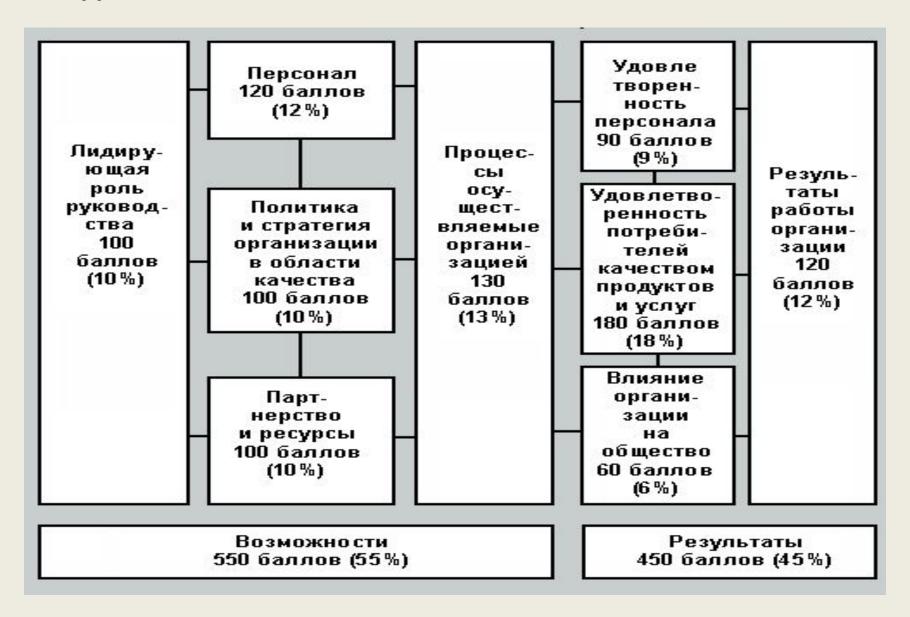
120 баллов (12%)

Результаты, которых добился вуз в отношении запланированных целей повышения качества под готовки специалистов

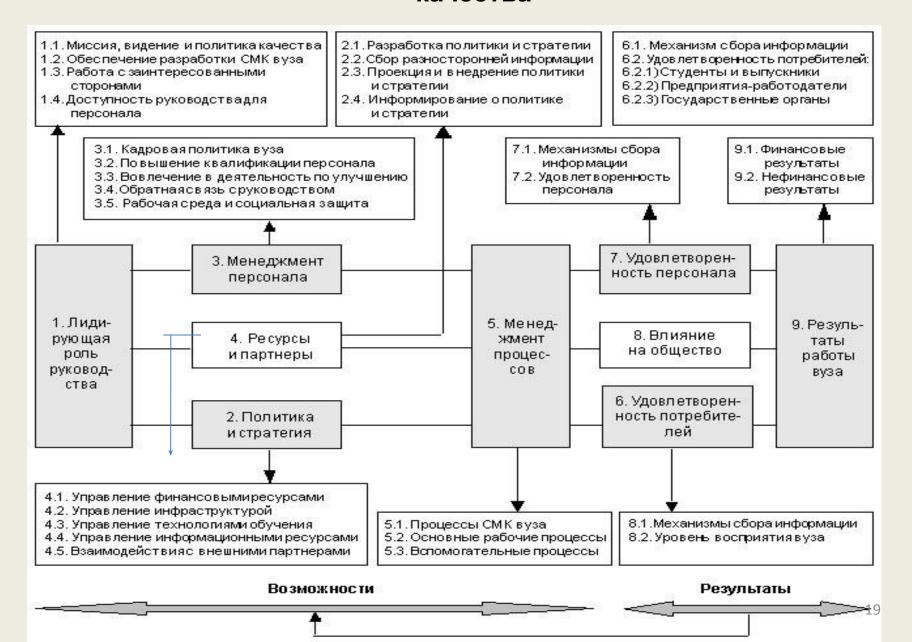
120 баллов (12%)

ВОЗМОЖНОСТИ 550 БАЛЛОВ (55%) РЕЗУЛЬТАТЫ 450 БАЛЛОВ (45%)

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 коррелированны 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 Рособрнадзора «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).

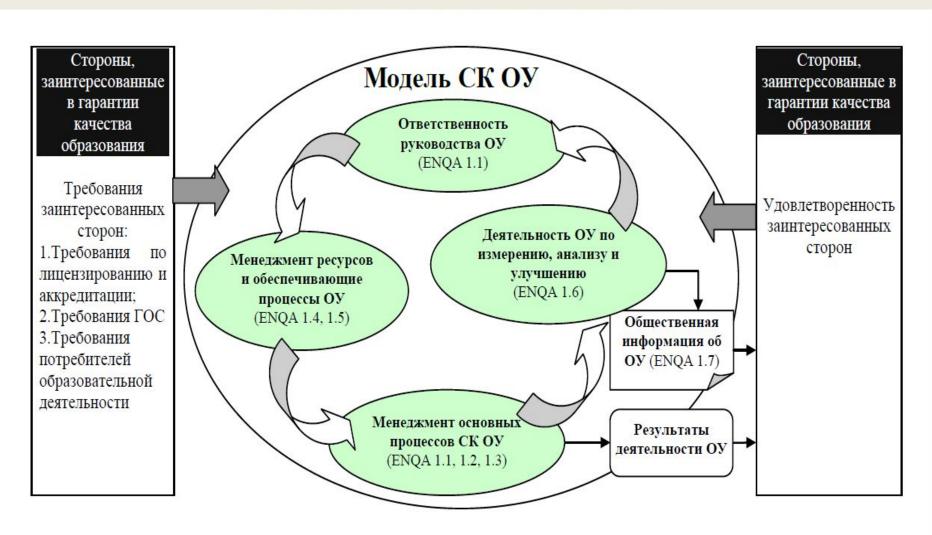
КАКУЮ МОДЕЛЬ СМК ВЫБРАТЬ?

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 признанны перспективными для внедрения в университете по нескольким причинам:

- 1 Эти модели ориентированы на признание СМК вузов органами управления образованием или другими членами академического сообцества. Они практически неизвестны и не признаны истинными потребителям продукции вузов промышленными предприятиям, 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 Рособрнадзора особое внимание уделяют при процедурре 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".



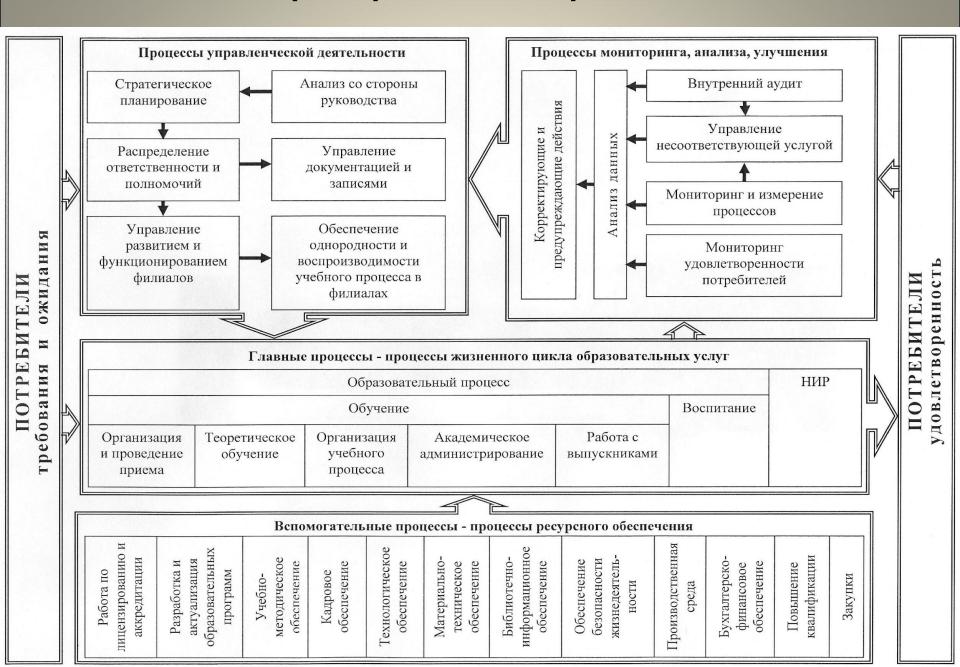
Некоторые критерии ENQA

для стр.20

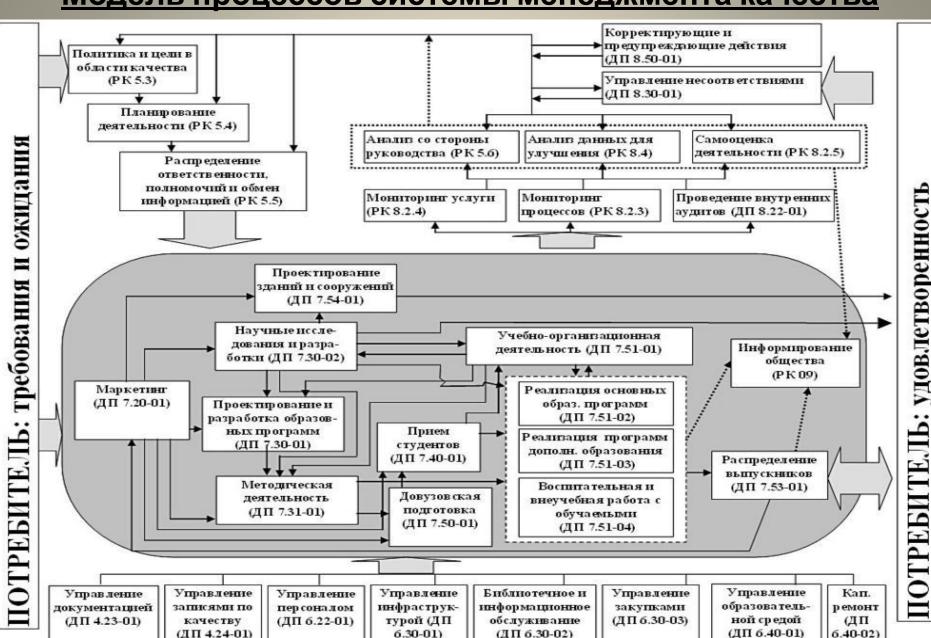
- 1.1 Политика и процедуры гарантии качества
- 1.2 Утверждение, мониторинг и периодический пересмотр программ и сертификации
- 1.3 Оценка студентов
- 1.4 Обеспечение качества преподавательского состава
- 1.5 Материальное обеспечение учебного процесса и поддержка студентов
- 1.6 Система информирования

• 17 Информирование общественности

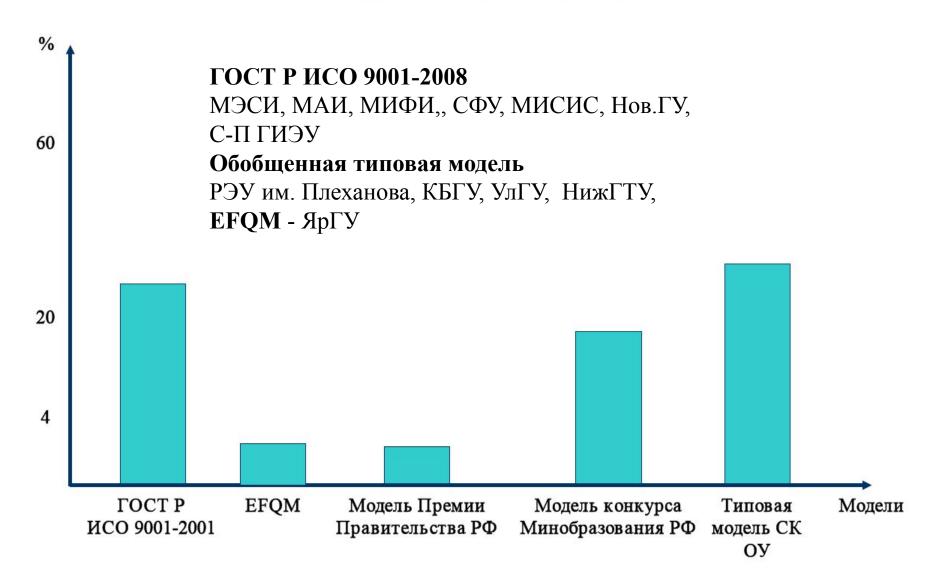
Пример СМК Университета



Модель процессов системы менеджмента качества



Предпочтения вузов по выбору модели системы менеджмента качества



Проблемы создания системы качества

1. Необходима реальная заинтересованность топменеджмента, 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 документа- ции 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 31 | | |

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.

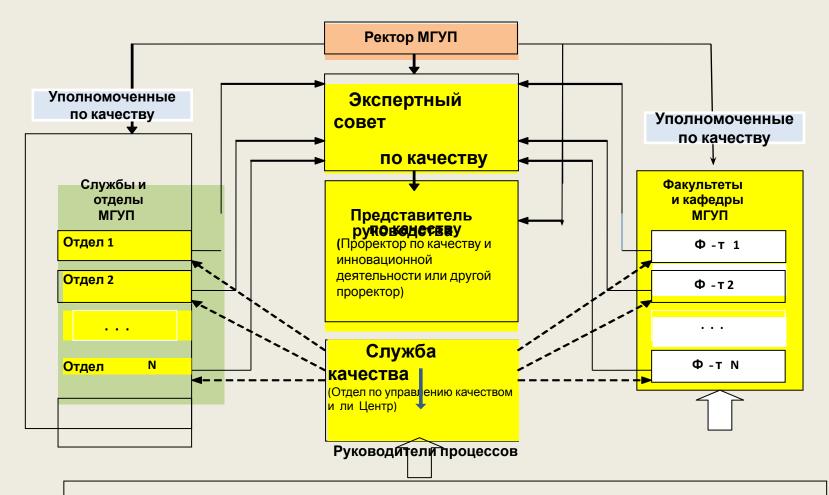
Фиксация требований дает

высокую степень упорядоченности проверяемость обозримость.

РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ

| № π/π | | Наименование вида деятельности или процесса | Иден. № | | |
|--------------|--|---|---------|--|--|
| 1 | Деяте | Деятельность руководства по управлению качеством образования | | | |
| | 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 | | | |
| | | Типовые процессы образовательного учреждения | | | |
| 2 | Основные процессы научно-образовательной деятельности ОУ | | | | |
| | 2.1 | Маркетинговые исспедования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда | | | |
| | 2.2 | Проектирование и разработка образовательных программ | | | |
| | 23 | Довузовская подготовка и прием студентов | | | |
| | 2.4 | Реализация основных образовательных программ | | | |
| | 2.5 | Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми | | | |
| | 2.6 | Проектирование и реализация программ дополнительного образования | | | |
| | 2.7 | Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура) (1 | | | |
| 35 97 | 2.8 | Научно-исспедовательская и инновационная деятельность | | | |
| 3 | Вспот | Вспомогательные процессы ОУ | | | |
| | 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 | Из датель с кал деятельность | | | |
| | 3.6 | Библиотечное и информационное обслуживание | | | |
| | 3.7 | Управление инфраструктурой и производственной средой | | | |
| | 3.8 | Обеспечение безопасности жизне деятельности (БЖД.) | | | |
| | 3.9 | Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ | | | |
| 4 | Деяте | Деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению | | | |
| 8 0 | 4.1 | Мониторинг, измерение и анализ процессов | | | |
| | 4.2 | Управление несоответствиями | | | |
| | 4.3 | Улучшение процессов посредством попитики, целей, а также корректирующих и предупреждающих действий | | | |

Обеспечение Процессной деятельности Учебно-научная деятельность Вспомогательный Основной процесс процесс ВЛАДЕЛЬЦЫ документированные программы Разработка индикаторы процедуры повышения методов деятельности стандарты эффективности управления организации



Инфраструктура поддержки системы качества

(Например,

Центр научных исследований и сертификаций

Центр дополнительного образования в облас ти 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. <u>Формирование организационной структуры</u> <u>системы качества и обучение персонала</u>
- 3. <u>Обучение высшего руководства и части персонала, задействованного в процессе разработки СК ОУ</u>
- 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

ИСО 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 (плановофинансовая 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 Рособрнадзора

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

<u>Практические рекомендации по выбору типовой модели системы</u> 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

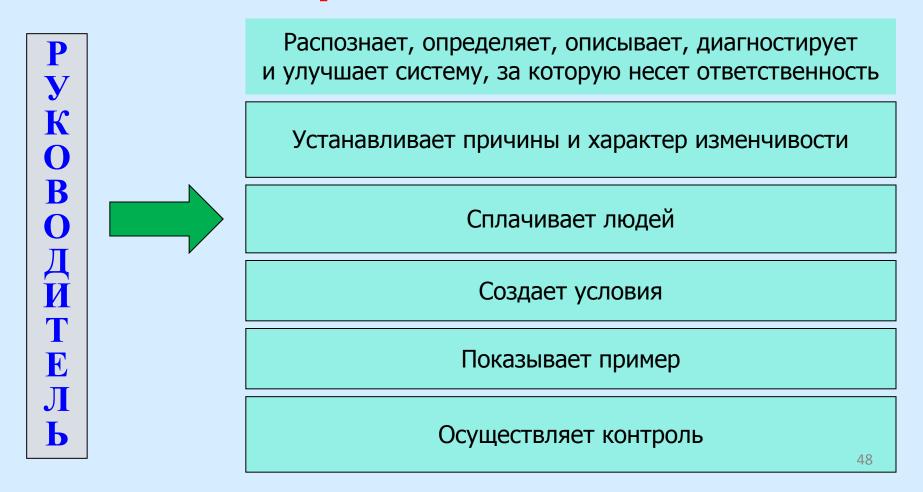
Рабочие процессы образовательного учреждения

Международные стандарты

Стандарты о системе менеджмента качества

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

85 % проблем – слабый



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