

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭЛЕКТРОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ЛЭТИ»**

**ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ ТИПОВОЙ
МОДЕЛИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ
ДЛЯ ВУЗОВ И ССУЗОВ**

(проект)

**Санкт-Петербург
2005 г.**

Настоящие Практические рекомендации подготовлены 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 – С. А. Степанов, к. т. н., доцент, декан факультета экономики и менеджмента, заведующий кафедрой менеджмента и систем качества Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ».

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

вуз	– высшее учебное заведение
ссуз	– среднее специальное учебное заведение (учебное заведение среднего специального профессионального образования)
ОУ	– образовательное учреждение
ОД	– образовательная деятельность
Минобрнауки	– Министерство образования и науки Российской Федерации
ФАО	– Федеральное агентство по образованию РФ
Рособрнадзор	Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки
СК ОУ	– система качества образовательного учреждения
ENQA	– European Network for Quality Assurance in Higher Education (англ.)/ Европейская сеть гарантии качества в высшем образовании
TQM	– Всеобщий менеджмент качества
ВПО	– высшее профессиональное образование
ГОС	– Государственный образовательный стандарт
ОП	– образовательная программа
ISO	– Международная организация по стандартизации (International Standardization Organization)
EFQM	– Европейский фонд менеджмента качества
РК	– Руководство по качеству
ДП	– документированная процедура

ОГЛАВЛЕНИЕ

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ.	7
ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	7
1.1. Система качества вуза (ссуза) в контексте Болонской декларации	7
1.2. Стандарты и директивы Европейской Ассоциация гарантии качества в высшем образовании (ENQA), как базовые требования к системе качества образовательного учреждения	9
1.3. Система качества вуза в контексте общей системы управления вузом.....	12
1.4. Компетентность как продукт образовательной деятельности	12
1.5. Структура системы качества образовательного учреждения	15
1.6. Область применения системы качества образовательного учреждения	19
2. ТИПОВЫЕ ВАРИАНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ВУЗА (ССУЗА)	21
3. ТИПОВОЙ РЕЕСТР РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ	24
4. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИЗМЕРЯЕМЫХ ХАРАКТЕРИСТИК КАЧЕСТВА ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ ОУ И РЕЗУЛЬТАТОВ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СОГЛАСОВАННЫЙ С ПЕРЕЧНЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АККРЕДИТАЦИИ	28
5. СТРУКТУРА И НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ И ЗАПИСЕЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В СК ВУЗА (ССУЗА) И ЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ	31
6. ТИПОВАЯ СТРУКТУРА РУКОВОДСТВА ПО КАЧЕСТВУ ОУ.....	35
7. ТИПОВАЯ ФОРМА СПЕЦИФИКАЦИИ ПРОЦЕССА, СОДЕРЖАЩАЯ ТРЕБОВАНИЯ К НЕМУ	40
8. ТИПОВАЯ ФОРМА ДОКУМЕНТИРОВАННОЙ ПРОЦЕДУРЫ. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ	43
ЛИТЕРАТУРА	46
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ПРИМЕР ТИПОВОЙ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ ДЛЯ ВУЗОВ (ССУЗОВ). МЕТОДИЧЕСКАЯ ИНСТРУКЦИЯ «ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОСТРОЕНИЮ, СОДЕРЖАНИЮ, ОФОРМЛЕНИЮ И УТВЕРЖДЕНИЮ «ПОЛОЖЕНИЯ О СТРУКТУРНОМ ПОДРАЗДЕЛЕНИИ» И «ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ» И ИЗМЕНЕНИЙ К НИМ»	47
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ФОРМА СПЕЦИФИКАЦИИ ПРОЦЕССА	63
ПРИЛОЖЕНИЕ В. ПЕРЕЧЕНЬ ИЗМЕРЯЕМЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И ХАРАКТЕРИСТИК КАЧЕСТВА ПРОЦЕССОВ ОУ И РЕЗУЛЬТАТОВ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ТИПОВАЯ ФОРМА ДОКУМЕНТИРОВАННОЙ ПРОЦЕДУРЫ.....	78

ВВЕДЕНИЕ

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

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

- реальное снижение качества подготовки специалистов в российских вузах и ссузах в 80-х–90-х годах XX века, обусловленное рядом известных объективных причин;
- переход к комплексной оценке деятельности образовательных учреждений (ОУ) на базе утвержденного перечня показателей, включающего, в частности, и показатели наличия внутривузовских систем управления качеством образования, а также систем управления и контроля качества для ссузов;
- усиление конкуренции между ОУ на рынке образовательных услуг и рынке трудовых ресурсов, включая госзаказ на подготовку специалистов;
- вступление России в общее Европейское образовательное пространство (Болонский процесс), которое требует унификации процессов и гарантии качества предоставляемых образовательных услуг;
- регулярное проведение с 2001 г. конкурса Рособрнадзора и Рособразования «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» и других региональных конкурсов по качеству.

При рассмотрении понятия «качество образования» следует учитывать ряд моментов. Под «качеством» в обобщенном смысле понимается степень соответствия присущих объекту (продукции или услуге) характеристик установленным требованиям. Особенностью образования является более сложная структура потребления. В качестве потребителей результатов образовательного процесса выступают как сами студенты, так и их семьи, предприятия-работодатели, и, наконец, общество и государство в целом, которые будут эффективно (или неэффективно) использовать потенциал выпускников ОУ. В связи с этим качество образования можно определить как сбалансированное соответствие совокупности свойств и характеристик образовательного процесса, его результатов, и всей системы образования в целом установленным потребностям, целям, требованиям и нормам (стандартам) которые определяются отдельными гражданами, предприятиями и организациями, обществом и государством в целом.

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

Государственный контроль и надзор за качеством высшего профессионального и среднего специального образования направлен на обеспечение единой государственной политики в области образования, повышение качества подготовки специалистов, рациональное использование средств федерального бюджета, выделяемых на финансирование системы образования. Государственный контроль и надзор за качеством образования осуществляется государственными органами управления образованием в соответствии с их компетенцией, предусмотренной Законом Российской Федерации «Об образовании», Федеральным Законом «О высшем и послевузовском образовании», постановлениями Правительства, регламентирующими деятельность Минобрнауки, Федерального агентства по образованию и Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки. Однако внешней оценки качества обра-

зования, как показывает мировой опыт, в настоящее время оказывается не достаточно. Требуются внутренние механизмы гарантии качества образования, обеспечиваемые самими ОУ.

Как было отмечено ранее, в системе образования осуществлен переход к комплексной оценке деятельности вузов и ссузов на базе утвержденного перечня показателей аккредитации, включающего, в частности, и показатель 1.2 эффективности внутривузовской системы обеспечения качества образования (приказ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки № 1938 от 30.09.2005 г.) или систем управления и контроля качества для ссузов.

По существу оценка этого показателя должна базироваться на анализе наличия и эффективности системы обеспечения качества или системы гарантий качества в вузе (ссузе), что напрямую обязывает образовательные учреждения приступить к созданию такой системы, которую в дальнейшем будем называть системой качества (СК) образовательного учреждения. Однако сами критерии наличия и эффективности СК ОУ в настоящее время четко не определены, что существенно затрудняет проведение внешней экспертизы при аттестации и государственной аккредитации ОУ.

Основные мировые тенденции в сфере обеспечения качества сводятся к следующему:

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

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

- 1) «Стандарты и Директивы для гарантии качества Высшего образования в Европейском регионе» [3], разработанные Европейской сетью (Ассоциацией) гарантии качества (ENQA) в сфере высшего образования.
- 2) Стандарты по менеджменту качества серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) [4, 5].
- 3) Модель конкурса Рособнадзора и Рособразования «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов».
- 4) Модель самооценки «Совершенства деятельности вуза», гармонизированная с моделью Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и разработанная в СПбГЭТУ «ЛЭТИ» в 2004 г. (доступна на Web-сайте www.tqm.spb.ru).

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

1. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Система качества вуза (ссуза) в контексте Болонской декларации

Управление качеством жизни становится в XXI веке синонимом управления прогрессивной социоприродной эволюцией на базе общественного интеллекта и образовательного общества, переводящего его в контекст управления «социальным кругооборотом качества».

Качество жизни и качество образования декларируются как главные ориентиры глобальной политики ЮНЕСКО и ООН. В программном документе ЮНЕСКО «Реформа и развитие высшего образования» (1995 г.) качество образования определяется как важнейший девиз деятельности ООН в области образования. В документе отмечается, что «деятельность в области высшего образования и условиях происходящих в мире изменений должна осуществляться под тремя девизами, которые определяют ее роль и функции на местном, национальном и международном уровнях: соответствие требованиям современности, качество и интернационализация».

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

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

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

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

При этом отмечается, что в соответствии с принципами университетской автономии, ответственность за обеспечение качества высшего образования в первую очередь возлагается на сами учебные заведения, и таким образом, создается база для реальной ответственности академической системы в рамках каждого государства.

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

В основу документа «Стандарты и Директивы для гарантии качества Высшего образования в Европейском регионе» положены следующие **основные принципы внешней и внутренней гарантии качества высшего образования** на территории Европы:

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

На основе перечисленных принципов в документе [3] были сформулированы стандарты и директивы ENQA по внутренней и внешней оценке (гарантии) качества в вузах, которые **могут и должны быть положены в основу построения систем качества (СК) ОУ** наряду с другими современными подходами и принципами менеджмента качества. В следующем подразделе 1.2 рассмотрены стандарты и директивы ENQA для гарантии качества образования.

В Бергенской декларации [6] от 20 мая 2005 года отмечается, что «высшим учебным заведениям стран участниц Болонского процесса необходимо продолжить усилия по повышению качества своей деятельности посредством систематического представления своих внутренних механизмов гарантии качества и непосредственной корреляции внутренних схем с внешней системой гарантии качества».

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

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

1.2. Стандарты и директивы Европейской Ассоциация гарантии качества в высшем образовании (ENQA), как базовые требования к системе качества образовательного учреждения

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

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

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

1.1. Политика и процедуры оценки качества

Стандарт:

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

Директивы:

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

Изложение политики должно отражать:

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

Реализация требований ENQA полностью зависит от понимания учебными заведениями (на всех их уровнях) того, что:

- их программы имеют ясные и эксплицитные ожидаемые результаты;
- их работники готовы и могут осуществлять учебный процесс, что поможет студентам достичь этих результатов;
- предусмотрено полное, своевременное моральное и материальное поощрение тех работников, которые демонстрируют мастерство, компетентность и преданность делу. Все учебные заведения должны стремиться к улучшению и совершенствованию уровня образования, предлагаемого студентам.

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

Стандарт:

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

Директивы:

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

Гарантия качества программ и сертификатов должна включать:

- разработку и публикацию ожидаемых результатов обучения;
- постоянное внимание учебному плану, составлению и содержанию программ;
- специфические требования различных видов обучения (дневное отделение, заочное отделение, дистанционное обучение, Интернет-обучение) и типов высшего образования (академическое, профессиональное);
- доступность ресурсов обучения;
- официальные процедуры по утверждению программ вышестоящими организациями;
- наблюдение за прогрессом и достижениями студентов;
- регулярные проверки программ (включая проверку специалистами извне);
- постоянное взаимодействие с работодателями, представителями рынка труда и другими соответствующими организациями;
- участие студентов в процедурах гарантии качества.

1.3. *Оценка студентов*

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

Директивы:

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

Процедуры оценки студентов должны:

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

1.4. *Гарантия качества преподавательского состава*

Стандарт: Учебные заведения должны разработать методы для определения достаточной компетенции и квалификации работников, вовлеченных в учебный процесс. Данные методы должны быть доступны для внешней проверки, и быть упомянуты в отчетах.

Директивы:

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

1.5. *Ресурсы обучения и поддержка студентов*

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

Директивы:

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

1.6. *Информационные системы*

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

Директивы:

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

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

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

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

1.7. *Общественная информация*

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

Директивы:

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

1.3. Система качества вуза в контексте общей системы управления вузом

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

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

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

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

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

1.4. Компетентность как продукт образовательной деятельности

Глоссарий ЮНЕСКО содержит термин «*образование, основанное на компетентности*», под которым понимается «образование, базирующееся на описании, изучении и демонстрировании знаний, навыков, поведения и отношений, требуемых для какой-либо определенной роли, профессии или карьеры». В основу подобной концепции образования положен компетентностный подход.

Компетентностный подход — это приоритетная ориентация на цели-векторы образования: обучаемость, самоопределение, самоактуализация, социализация и развитие индивидуальности [7]. В качестве инструментальных средств достижения этих целей выступают принципиально новые образовательные конструкты: компетентности, компетенции и мета-профессиональные качества. Компетентностный подход означает выбор новых стратегий образования и предполагает осознание и реализацию тесной связи образовательного процесса, содержания и результата.

Компетенции — обобщенные способы действий, обеспечивающие продуктивное выполнение профессиональной деятельности. Это способности человека реализовывать на практике свою компетентность.

Компетенции в широком смысле относятся к способности, умению, возможностям, навыкам и пониманию. Компетентный человек — это человек, обладающий достаточными навыками, знаниями и возможностями в определенной области.

Компетенция представляет собой открытую систему процедурных, ценностно-смысловых и декларативных знаний, включающую взаимодействующие между собой ком-

поненты (эпистемологические, связанные с познанием, личностные и социальные), которые актуализируются и обогащаются в деятельности по мере возникновения реальных жизненно важных проблем, с которыми сталкивается носитель компетенции.

Компетентность — это ситуативная категория, поскольку выражается в готовности к осуществлению какой-либо деятельности в конкретных профессиональных (проблемных) ситуациях. Компетентность проявляется в личностно-ориентированной деятельности и характеризует способность человека (специалиста) реализовывать свой человеческий потенциал для профессиональной деятельности.

Под компетентностью понимается интегрированная характеристика качеств личности, результат подготовки выпускника вуза для выполнения деятельности в определенных областях (компетенциях). Компетентность, так же как и компетенция, включает в себя когнитивный (познавательный), мотивационно-ценностный и эмоционально-волевой компоненты.

Проявление компетентности оценивается на основе сформированной у выпускника ОУ совокупности умений (отражающих эту компетентность) и его поведенческих (психологических) реакций, проявляющихся в разнообразных жизненных ситуациях.

Компетентность не должна противопоставляться профессиональной квалификации, но и не должна отождествляться с ней. **Термин «компетенция» служит для обозначения интегрированных характеристик качества подготовки выпускника, категории результата образования** [7].

Компетентность специалиста с высшим образованием или **профессиональная компетентность** — это готовность и способность целесообразно действовать в соответствии с требованиями дела, методически организовано и самостоятельно решать задачи и проблемы, а также оценивать результаты своей деятельности.

Профессиональная компетентность является результатом профессионального образования. В качестве критериев профессиональной компетентности выступают общественная значимость результатов труда специалиста, его авторитет, социально-трудовой статус в конкретной отрасли знаний (деятельности).

Компетенции представляют комбинацию характеристик (относительно знаний и их применения, навыков, обязанностей и позиций и используются для описания уровня или степени, в которых человек может продемонстрировать их). В этом контексте компетенция или набор компетенций означают, что человек может проявить определенные способности или навыки и выполнить задание так, что это позволит оценить уровень достижений. Компетенции могут демонстрироваться и, следовательно, оцениваться.

Таким образом, компетенции могут использоваться для внутренней и внешней оценки качества высшего образования посредством идентификаторов ключевых компетенций: профессиональных, личностных и коммуникативных [7].

Компетентностный подход предполагает ориентацию на результаты обучения, что означает стремление достичь большей точности в определении того, чем завершится образовательный процесс для каждого студента. Подобная постановка вопроса переносит акцент с намерений и задач преподавателя на реальные достижения обучающихся. Результатами обучения являются усвоенные знания и освоенные компетенции.

Продукт образовательной деятельности — это специалист, обладающий определенным уровнем компетенций, подтвержденных соответствующими квалификационными документами. К базовым компетентностям, формирующим компетенцию специалиста, следует отнести комплекс универсальных знаний, включающих общенаучные и общепрофессиональные категории, понятия, законы, принципы и закономерности функционирования науки, техники и общества, в том числе:

- компетентность в сфере самостоятельной познавательной деятельности, основанная на усвоении способов приобретения знаний из различных источников информации;
- компетентность в сфере гражданско-общественной деятельности (выполнение ролей гражданина, избирателя, потребителя);

- компетентность в сфере социально-трудовой деятельности (в том числе умение анализировать ситуацию на рынке труда, оценивать собственные профессиональные возможности, ориентироваться в нормах и этике трудовых взаимоотношений, навыки самоорганизации);
- компетентность в бытовой сфере (включая аспекты собственного здоровья, семейного бытия и прочее);
- компетентность в сфере культурно-досуговой деятельности (включая выбор путей и способов использования свободного времени, культурно и духовно обогащающих личность).

Требования к компетенциям выпускника ОУ определяются самими обучаемыми, их родителями, работодателями и государством. Свои требования к компетенциям специалистов государство формулирует (должно формулировать) в форме Государственных образовательных стандартов (ГОС) по различным специальностям (направлениям) подготовки.

Для оценки способности образовательных учреждений обеспечивать подготовку компетентных выпускников, определения типа и вида образовательного учреждения используется система показателей государственной аккредитации вузов и ссузов.

Процесс формирования компетенций выпускника ОУ ассоциируется с процессом обучения и предполагает комбинированное применение различных форм обучения и оценки:

- теоретическое обучение;
- практическое обучение (практические и лабораторные занятия, практическая деятельность в предметной области — практики всех видов);
- научная и исследовательская деятельность;
- самостоятельная работа;
- промежуточная и итоговая аттестация.

Первые четыре вида деятельности формируют процесс обучения и направлены на получение обучаемыми (студентами, аспирантами и докторантами) компетенций, а различные виды аттестаций направлены на подтверждение обретенных компетенций.

Для оценки компетенций студентов на каждом этапе обучения используются идентификаторы компетенций и соответствующие им квалиметрические шкалы. В качестве идентификаторов компетенций могут выступать: знания, умения, навыки, а также личностные характеристики (коммуникабельность, способность к работе в команде, способность к принятию решений, способность к самостоятельному приобретению и продуцированию знаний и т. п.).

Из сказанного следует, что необходимо существенно изменять критерии оценки результатов обучения, введя в общий критерий оценки компетенции оценки перечисленных выше личностных характеристик студентов.

В процессе профессиональной подготовки на каждом этапе формирования компетенции (для каждой изучаемой дисциплины из учебного плана) необходимо построить и реализовать следующий цикл качества:

- формирование целевой установки в форме модели компетенции;
- входной контроль (оценка текущего уровня) компетенции каждого студента;
- построение индивидуальных (групповых) траекторий обучения;
- реализация выбранных траекторий обучения для каждого студента (учебный процесс);
- выходной контроль (оценка достигнутого) уровня компетенции в процессе испытаний (аттестация);
- оценка удовлетворенности потребителей;
- определение необходимости и реализация корректирующих действий в отношении компетенции студента, целей и критериев оценки компетенции, а также программы и организации процесса обучения.

Реализация рассмотренного цикла качества обеспечивается СК ОУ и ориентирована на получение в результате процесса обучения компетентного специалиста, удовлетворяющего требованиям ГОС, квалификационным требованиям в выбранной предметной области и требованиям потребителей (работодателей, самих выпускников и их родителей, государства и общества в целом).

1.5. Структура системы качества образовательного учреждения

1.5.1. Организационная структура управления образованием в РФ

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 9 марта 2004 г. № 314 «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти» органы федерального управления образования и научных исследований были преобразованы в Министерство образования и науки.

Постановлением Правительства Российской Федерации от 6 апреля 2004 г. № 158 Министерство образования и науки Российской Федерации наделено функциями по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования, научной, научно-технической и инновационной деятельности. Министерство также осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор) и Федерального агентства по образованию (Рособразование).

Постановлениями Правительства от 6 апреля 2004 г. № 159 и № 168 были определены функции Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки и Федерального агентства по образованию.

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки в установленной сфере деятельности осуществляет:

- контроль и надзор за исполнением законодательства в области образования, науки, научно-технической деятельности, молодежной политики, аттестации научных и научно-педагогических кадров;
- контроль и надзор за качеством образования в образовательных учреждениях и подготовки выпускников образовательных учреждений по завершении каждого уровня образования;
- лицензирование, аттестацию и государственную аккредитацию образовательных учреждений и их филиалов, а также научных организаций (в сфере послевузовского и дополнительного профессионального образования);
- рассмотрение вопросов, связанных с подтверждением, признанием и установлением эквивалентности документов об образовании, ученых степенях и званиях, полученных за рубежом и в Российской Федерации;
- рассмотрение вопросов присвоения ученых званий профессора по специальности и профессора по кафедре, доцента по специальности и доцента по кафедре, а также лишения (восстановления) указанных ученых званий, вопросов присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук и выдачу соответствующих дипломов установленного образца;
- создание советов по защите докторских и кандидатских диссертаций (диссертационных советов), установление их компетентности.

Федеральное агентство по образованию (Рособразования) осуществляет организацию деятельности образовательных учреждений общего, профессионального и дополнительного образования по оказанию государственных услуг в области образования.

Министерство образования и науки Российской Федерации осуществляет функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования. Принятие соответствующих законодательных и нормативно-правовых актов в сфере образования распространяется на все высшие и средние специальные учебные заведения не зависимо от ведомственной принадлежности и их организационно-правовой формы.

1.5.2. Функциональная структура системы управления качеством

Система управления качеством профессионального образования в вузах и ссузах Российской Федерации имеет двухуровневую структуру, представленную на рис. 1.1.

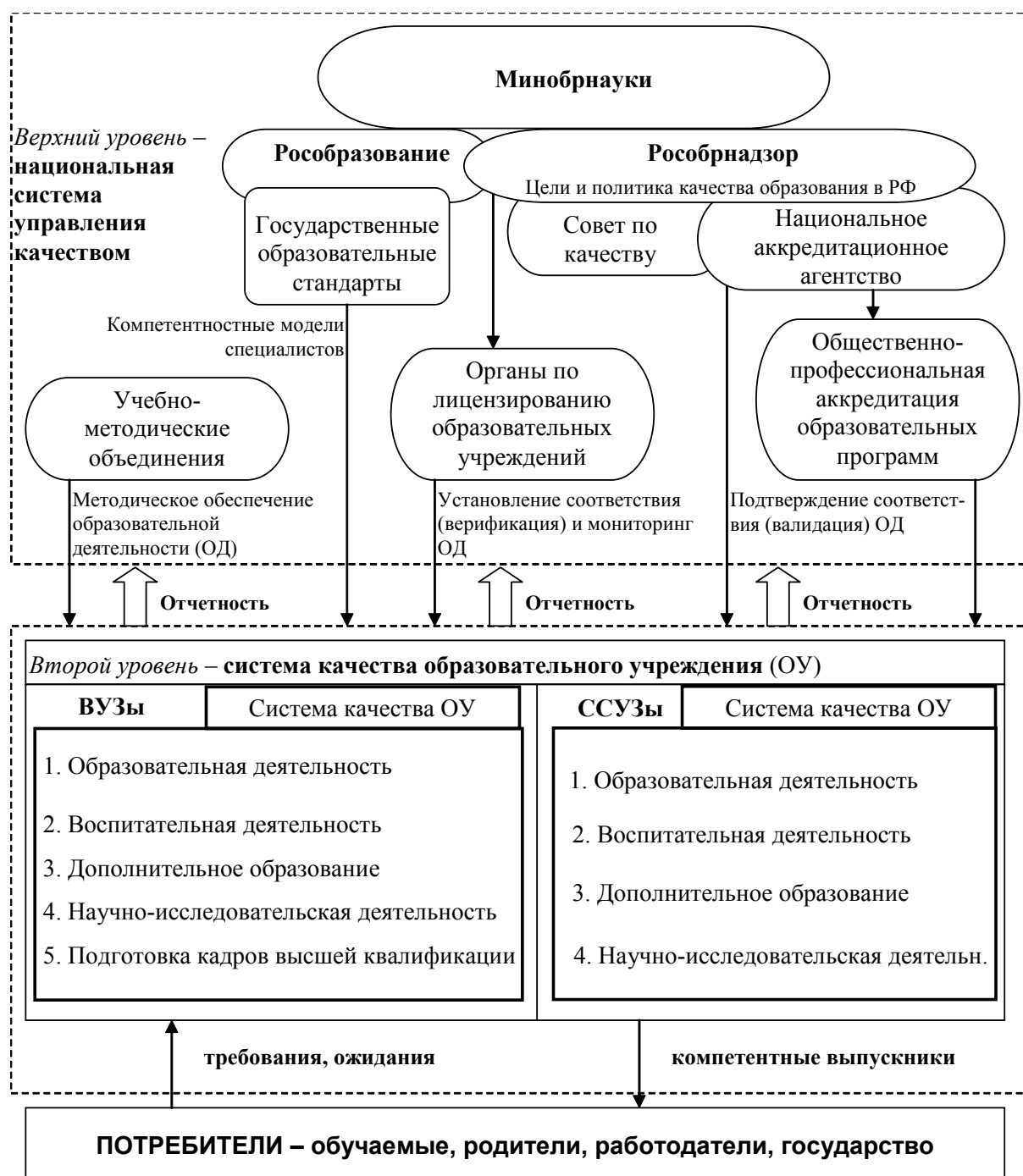


Рис. 1.1. Структура системы управления качеством профессионального образования в Российской Федерации

Верхний уровень — **национальная система управления качеством** (Берлинская декларация [2]) включает в себя совокупность государственных и общественных органов, обеспечивающих:

- определение целей и политики качества образования в РФ — Совет по качеству образования при Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор);
- анализ потребностей общества и рынка труда, определение тенденций развития образования в РФ — Федеральное агентство по образованию (Рособразование);
- установление, подтверждение и контроль соответствия образовательной деятельности — органы по лицензированию, аттестации и аккредитации ОУ — Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор);

- методическое обеспечение процессов жизненного цикла в ОУ профессионального образования — Учебно-методические объединения (УМО) по направлениям специальностей.

Организация национальной системы управления качеством образования является частью образовательной политики государства и должна соответствовать принятой в РФ доктрине и концепции образования. Важнейшими принципами ее организации являются [8]:

- сопряженность с общей национальной системой управления качеством, охватывающей все сферы хозяйства, услуг, культуры, деятельности и социальной практики, и реализующейся в рамках национальной государственной политики качества;
- внутренняя совместимость национальных систем управления качеством по ступеням непрерывного образования.

Важной составной частью национальной системы управления качеством образования является национальная система оценки качества образования, обеспечивающая обратную связь в управлении качеством. В ее состав входят лицензирующие и аккредитуемые органы (рис. 1.1).

В настоящее время национальным органом, ответственным за проведение внешней оценки является Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. Этот орган, кроме функций, перечисленных выше, в частности, осуществляет:

- прием и рассмотрение заявлений от учреждений образования на лицензирование, аттестацию и государственную аккредитацию,
- организацию и координацию процедур по оценке качества образовательных программ и оценке деятельности образовательных учреждений,
- выдачу лицензий на образовательную деятельность и свидетельств о государственной аккредитации.

Решения по государственной аккредитации и аттестации с июня 2004 года принимает Аккредитационная коллегия Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки. В ее состав входят представители федеральных министерств и агентств, других государственных и общественных органов, советов ректоров, ассоциаций негосударственных вузов России, учреждений высшего и среднего профессионального образования. Коллегия также принимает решения о дальнейшем развитии системы аккредитации ОУ.

Информационные и методические функции по обеспечению процедур аккредитации возложены на Информационно-методический центр по аттестации ОУ Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки. К числу основных задач центра относятся:

- информационно-аналитическое сопровождение процедуры аттестации образовательных организаций в части контроля за соответствием рабочих учебных планов и образовательных программ требованиям Государственных образовательных стандартов;
- анализ, систематизация и обобщение результатов аттестации ОУ;
- формирование единого программно-информационного комплекса сопровождения процедуры аттестации образовательных организаций;
- ведение и актуализация информационных баз данных по учебным планам и программам дисциплин специальностей высшего профессионального образования, по сведениям о председателях Государственных аттестационных комиссий по приему выпускных экзаменов, защите дипломных и квалификационных работ выпускников вузов России.

В процедуру государственной оценки качества входит самооценка и отчет по ней, выполняемые вузом до начала работы экспертов по внешней оценке (приказ Министерства образования Российской Федерации от 29 июня 2000 г. № 1965).

За последнее десятилетие сформировалась правовая база системы оценки качества образования в Российской Федерации. Это законы: Закон Российской Федерации «Об образовании» (от 10 июля 1992 года № 3266–1 с последующими изменениями и дополнениями) и Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (от 29 августа 1996 года № 125–ФЗ), а также постановления Правительства Российской Федерации «О государственной аккредитации высшего учебного заведения» (от 2 декабря 1999г.

№ 1323) и «О лицензировании образовательной деятельности» (от 18 октября 2000г. № 796) и др. документы.

Процедура государственного признания ОУ состоит из трех этапов:

- **лицензирование** — оценка соответствия условий образовательной деятельности государственным требованиям к учебным аудиториям, оборудованию лабораторий, уровню преподавательских кадров, учебной литературе;
- **аттестация** — оценка соответствия содержания, уровня и качества подготовки выпускников требованиям государственного образовательного стандарта;
- **аккредитация** — установление (подтверждение на очередной срок) государственного аккредитационного статуса ОУ по типу вуз или ссуз и виду институт/академия/университет — для вузов и техникум/училище/колледж — для ссузов с установлением перечня образовательных программ профессионального образования, по которым вуз (ссуз) имеет право выдавать документы об образовании государственного образца.

Для сокращения документооборота и затрат ОУ с 1 января 2000 г. приказом Минобрнауки России введена комплексная оценка деятельности ОУ, объединяющая все три процедуры.

Второй уровень управления качеством образования включает в себя системы качества, внедряемые в ОУ высшего и среднего профессионального образования. На рис. 1.2 приведена модель функциональной структуры СК ОУ. Предлагаемая модель в целом соответствует Стандартам и Директивам ENQA [3], а также требованиям процессной модели системы менеджмента качества, принятой в стандарте ISO 9001:2001 (ГОСТ Р ИСО 9001–2001) [5] и включает:

1) **Формирование стратегии, политики и целей** в области качества ОУ (*Стандарт ENQA 1.1 Политика и процедуры оценки качества*) — разработка целей качества образования, конкретизирующих доктрину образования и социально-педагогическое нормирование этих целей, проверки актуальности, разработка, корректировка и обновление образовательных стандартов и программ (*Стандарт ENQA 1.2 Утверждение, мониторинг и периодические проверки программ и квалификаций*).

2) **Планирование и постоянное улучшение деятельности ОУ**, обеспечивающее планирование процессов и процедур, их поддержание и постоянное улучшение (*Стандарт ENQA 1.1 Политика и процедуры оценки качества*).

3) **Управление ресурсами, включая преподавательский состав и другие ресурсы, требуемые для обучения студентов** — обеспечение процессов жизненного цикла ОУ всеми видами ресурсов: финансовыми, материальными, человеческими и информационными (*Стандарты ENQA 1.4 Гарантия качества преподавательского состава, 1.5 Ресурсы обучения и поддержка студентов, 1.6 Информационные системы*).

4) **Управление процессами и процедурами** — управление основными (обучение, научная деятельность, дополнительное образование, воспроизводство кадров) и вспомогательными (хозяйственная деятельность, управление персоналом и др.) процессами ОУ (*Все стандарты ENQA*).

5) **Мониторинг и контроль (измерения)** — измерение и оценка параметров и характеристик рабочих процессов и анализ их результатов (*Стандарты ENQA 1.2 Утверждение, мониторинг и периодические проверки программ и квалификаций, 1.3, Оценка студентов, 1.4 Гарантия качества преподавательского состава, 1.7 Общественная информация*), включая:

- оценку студентов (достигнутого прогресса в уровне их знаний и навыков);
- проведение измерений основных показателей деятельности ОУ;
- проведение маркетинговых и социологических исследований;
- обработку и анализ результатов измерений и исследований;
- оценку качества результатов образовательной деятельности (ОД) и отдельных процессов ОУ;
- определение конкурентных позиций ОУ.



Рис. 1.2. Функциональная структура СК ОУ

Система качества ОУ функционирует в конкурентной среде, которая формируется требованиями и ожиданиями потребителей и регулируется требованиями государственных образовательных (и иных) стандартов, требованиями лицензирования и аккредитации.

Подтверждение соответствия образовательной деятельности ОУ требованиям государственной аккредитации обеспечивается процедурами аудита и аккредитации ОУ на основе показателей государственной аккредитации.

Для описания совокупности процессов жизненного цикла ОД, формирующих компетенции выпускника (специалиста), и критериев оценки качества результатов ОД, необходимо разработать *типовую модель СК ОУ*. При формировании модели предполагается, что выбранные обобщенные индикаторы качества основных рабочих процессов ОУ должны быть согласованы с показателями государственной аккредитации.

1.6. Область применения системы качества образовательного учреждения

Область применения СК ОУ охватывает следующие виды деятельности ОУ и рабочие процессы ОУ:

Виды деятельности:

- 1) Стратегическое планирование и управление качеством образования.

- 2) Планирование и развитие СК ОУ.
- 3) Распределение ответственности и полномочий.
- 4) Лицензирование, аттестация и аккредитация.
- 5) Анализ СК ОУ со стороны руководства и рабочие процессы по управлению качеством образования:

Основные процессы научно-образовательной деятельности ОУ:

- 1) Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда.
- 2) Проектирование и разработка образовательных программ.
- 3) Довузовская подготовка и прием студентов.
- 4) Реализация основных образовательных программ.
- 5) Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми.
- 6) Проектирование и реализация программ дополнительного образования.
- 7) Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура).
- 8) Научно-исследовательская и инновационная деятельность.

Вспомогательные процессы ОУ:

- 1) Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса.
- 2) Кадровое обеспечение.
- 3) Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов.
- 4) Управление образовательной средой.
- 5) Издательская деятельность.
- 6) Библиотечное и информационное обслуживание.
- 7) Управление инфраструктурой и производственной средой.
- 8) Обеспечение безопасности жизнедеятельности (БЖД).
- 9) Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ
а также деятельность по:
 - 1) Мониторингу, измерению и анализу процессов.
 - 2) Управлению несоответствиями в образовательном процессе.
 - 3) Улучшению процессов посредством политики, целей, а также корректирующих и предупреждающих действий.

2. ТИПОВЫЕ ВАРИАНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА ВУЗА (ССУЗА)

Управление СК вуза (ссуза), как составной частью общей системы менеджмента ОУ основывается на четком определении функций всех должностных лиц и сотрудников и их взаимосвязи при выполнении своих функций, включая их ответственности и полномочия, которые должны быть им хорошо известны. Эта функция по распределению ответственности и полномочий относится к основным видам деятельности руководства по управлению качеством образования (см. п. 1.5). Гарантии качества в ОУ, как и в любой другой организации, могут быть обеспечены только соответствующей организационной структурой, которая обычно называется организационной структурой системы качества.

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

На рис. 2.1 представлен пример возможной интегрированной организационной структуры СК вуза (ссуза). Ниже перечислены функции, которые могут выполняться отдельными должностными лицами и подразделениями, входящими в организационную структуру СК ОУ.

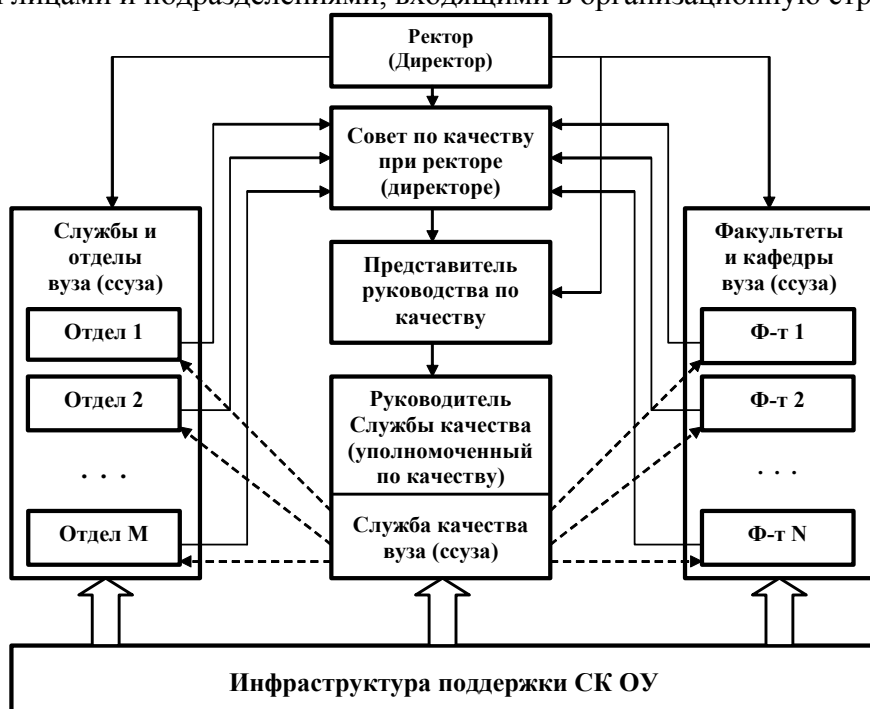


Рис. 2.1. Пример организационной структуры СК ОУ

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

- а) обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых СК;
- б) представление отчетов высшему руководству ОУ о функционировании СК и необходимых улучшениях;
- в) содействие распространению понимания требований потребителей по всему ОУ.

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

2) **Совет по качеству при ректоре вуза (ссуза)**, может формироваться из представителей руководства (ректората) и уполномоченных по качеству различных подразделений и служб ОУ. В его функции могут входить планирование и координация работ по созданию и совершенствованию СК ОУ, а также решение некоторых принципиальных вопросов ее развития. Заседания Совета по качеству обычно проводятся 1 раз в месяц или по мере необходимости, и на них решаются принципиальные вопросы создания, внедрения и совершенствования СК ОУ. Наиболее важные вопросы могут выноситься на рассмотрение Ученого Совета вуза.

3) **Служба качества вуза (ссуза)** может создаваться в случае необходимости и является структурным подразделением, основной функцией которого является непосредственная разработка, внедрение и совершенствование СК и ее документации.

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

- разработка проекта политики руководства ОУ в области качества;
- разработка плана создания и внедрения СК ОУ;
- разработка и внедрение организационной структуры СК ОУ;
- разработка функциональной схемы оказания образовательных услуг с указанием обязанностей и задач всех подразделений, входящих в СК, а также других подразделений, оказывающих прямое или косвенное влияние на качество образовательных услуг;
- проведение внутренних аудитов и самооценки ОУ его структурных подразделений и процессов и подготовка отчетов руководству;
- разработка предложений руководству по совершенствованию материально-технической базы и документации в соответствии с существующими требованиями;
- разработка предложений по работе с персоналом (повышение квалификации и аттестация персонала);
- разработка документации СК ОУ, включая необходимые формы и записи, документированные процедуры, Руководство по качеству, совместно с уполномоченными по качеству и группами качества факультетов, кафедр и других структурных подразделений ОУ;
- упорядочение рабочих процессов в ОУ, определение измеряемых параметров и характеристик их качества, методов их измерения и сбора информации;
- участие в процессе сертификации СК (если необходимо);
- поддержание эффективного функционирования и управления СК ОУ.

Основные функции службы качества:

- взаимодействие с внешней средой ОУ в сфере заказчиков и потребителей образовательных услуг;
- реализация политики в области качества;
- планирование качества учебного процесса;
- организация работ по улучшению качества;
- обучение и мотивация персонала совместно с другими структурами СК вуза (ссуза);
- проектирование процесса предоставления образовательных услуг;
- проведение различных мониторинговых и контрольных операций контроля качества рабочих процессов и их результатов;
- методическая и консультационная поддержка работ по внедрению методов менеджмента качества и разработки документации в структурных подразделениях вуза (ссуза);
- сбор и анализ информации о качестве предоставляемых образовательных услуг;
- разработка предупреждающих и корректирующих мероприятий;
- подготовка предложений по устранению несоответствий, повышению квалификации и мотивации персонала, улучшению материальной базы, улучшению управления ОУ и качеством образования.
- доведение выработанных предложений до руководства;

Деятельность службы качества ОУ обычно регламентируется:

- уставом ОУ;

- положением о Службе качества ОУ;
- решениями Ученого совета, приказами и распоряжениями ректора (директора);
- решениями Совета по качеству;
- рекомендациями международной организации по стандартизации (ISO);
- приказами и инструктивными документами Минобрнауки РФ и другими документами.

Служба качества возглавляется руководителем, который может назначаться и освобождаться от должности приказом ректора (директора) по представлению представителя руководства ОУ по качеству. Служба качества решает возложенные на нее задачи во взаимодействии с руководством ОУ, факультетами, кафедрами, учебно-методическими комиссиями факультетов и другими структурами, включенными в организационную структуру СК ОУ.

4) **Уполномоченные по качеству и группы качества структурных подразделений (факультетов, кафедр и др.)**, которые на рис. 2.1 не показаны, являются проводниками политики в области качества на всех уровнях структуры ОУ. Совместно со Службой качества они участвуют в разработке документации СК, проведении внутренних аудитов и самооценки, обработке полученных данных, формировании и реализации планов корректирующих и предупреждающих действий.

5) **Инфраструктура поддержки СК ОУ** может включать, в частности:

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

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

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

Представленный пример дает лишь общие направления путей построения организационной структуры СК ОУ и оставляет каждому ОУ право выбора собственной структуры.

3. ТИПОВОЙ РЕЕСТР РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Одним из основных принципов Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management — TQM), и принципов, положенных в основу новой версии серии стандартов ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) [4, 5] является процессно-ориентированный подход. Этот принцип утверждает, что желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Это приводит к необходимости инвентаризации всех жизненно-важных процессов ОУ, определению целей процессов, что однозначно требуется Стандартами и директивами ENQA [3], определению лиц, ответственных за эти процессы, и документальной регламентации этих процессов.

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

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

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

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

Далее в табл. 3.1 приводится пример реестра типовых процессов образовательного учреждения с уровнем декомпозиции 2, а также виды деятельности руководства по управлению качеством образования и деятельности в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению.

Таблица 3.1

Пример реестра типовых процессов и видов деятельности ОУ

№ п/п	Наименование вида деятельности или процесса	Иден. №
1	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 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 обучаемыми	
2.6	Проектирование и реализация программ дополнительного образования	

	2.7	Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура) ¹	
	2.8	Научно-исследовательская и инновационная деятельность	
3	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	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	
4*	Деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению		
	4.1	Мониторинг, измерение и анализ процессов	
	4.2	Управление несоответствиями	
	4.3	Улучшение процессов посредством политики, целей, а также корректирующих и предупреждающих действий	

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

¹ Для ссузов отсутствует

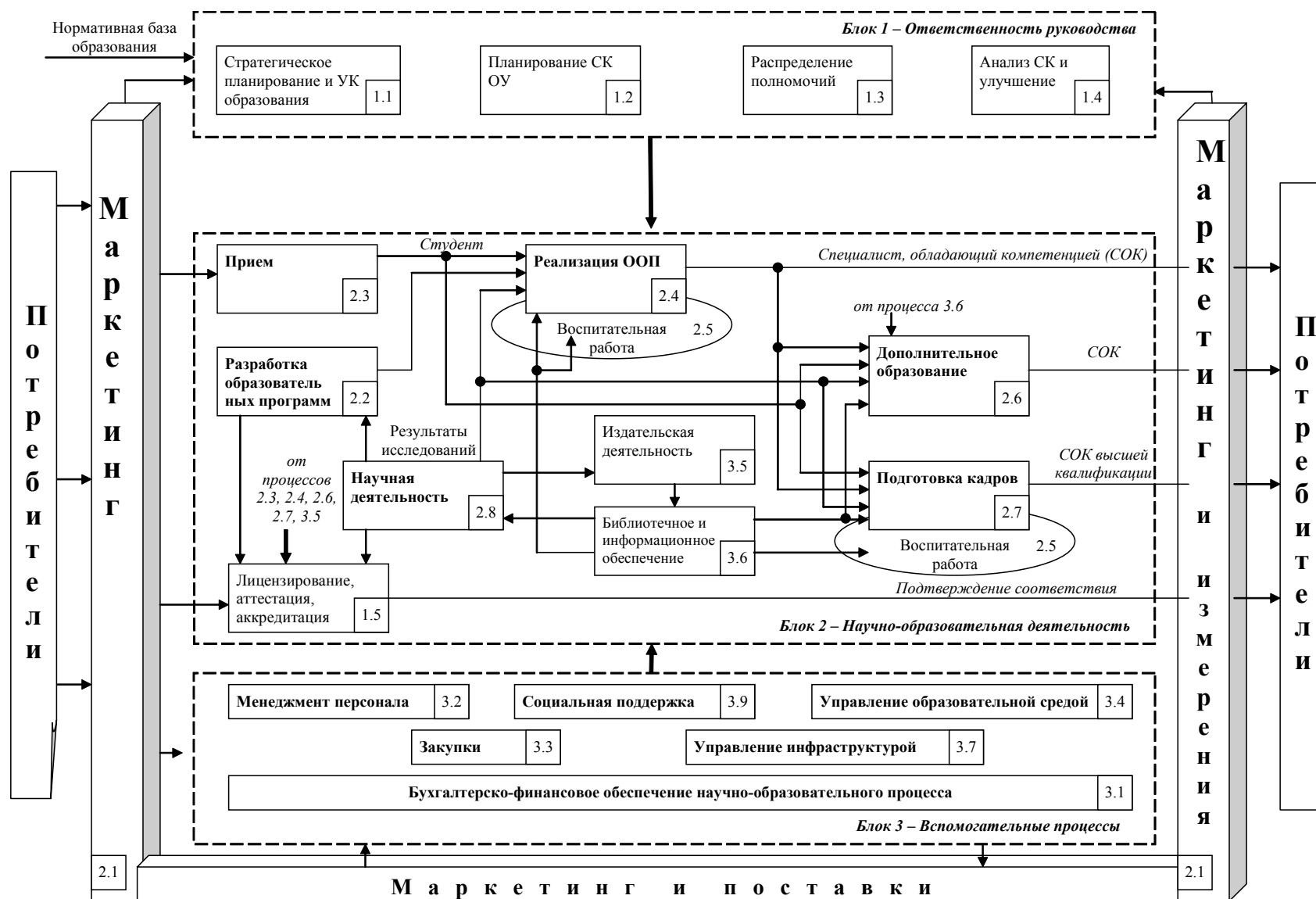


Рис. 3.1. Обобщенная схема взаимодействия (или обобщенная карта) типовых процессов ОУ

Идентификационный номер, процесса (вида деятельности), приводимый в последнем столбце табл. 3.1, является уникальным именем этого процесса в СК ОУ, на которое можно ссылаться в соответствующих спецификациях процесса, документированных процедурах (ДП), Положениях, Регламентах, рабочих инструкциях и других документах СК, связанных с этим процессом.

На рис. 3.1 представлена обобщенная схема взаимодействия типовых процессов ОУ или так называемая обобщенная карта процессов ОУ.

Вторым шагом при внедрении процессного подхода является построение так называемых спецификаций процессов.

В настоящем документе под термином **«спецификация процесса»** понимается документ верхнего уровня, содержащий информацию об основных атрибутах процесса, включая входы и выходы процесса, цели процесса, измерения и анализ процесса, мероприятия для достижения целей (улучшения) процесса, взаимодействия процесса (поставщики/потребители), ресурсы процесса, документы управления процессом.

Под спецификацией процесса понимается документ верхнего уровня, в котором зарегистрированы все результаты планирования процесса: входы и выходы процесса, управляющие документы, ресурсы, измерения и их анализ.

Типовая форма спецификации процесса описана в разделе 7 и приводится в приложении Б настоящих рекомендаций. Спецификации процессов являются основой для их дальнейшего графического описания и разработки соответствующих ДП управления процессами, когда это необходимо.

4. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИЗМЕРЯЕМЫХ ХАРАКТЕРИСТИК КАЧЕСТВА ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ ОУ И РЕЗУЛЬТАТОВ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, СОГЛАСОВАННЫЙ С ПЕРЕЧНЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ АККРЕДИТАЦИИ

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

В целом процесс измерений, мониторинга и сбора данных в ОУ символически представлен на рис. 4.1.

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

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

С другой стороны, все измеряемые показатели и характеристики качества работы ОУ, как это показано на рис. 4.1 можно условно разделить на:

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

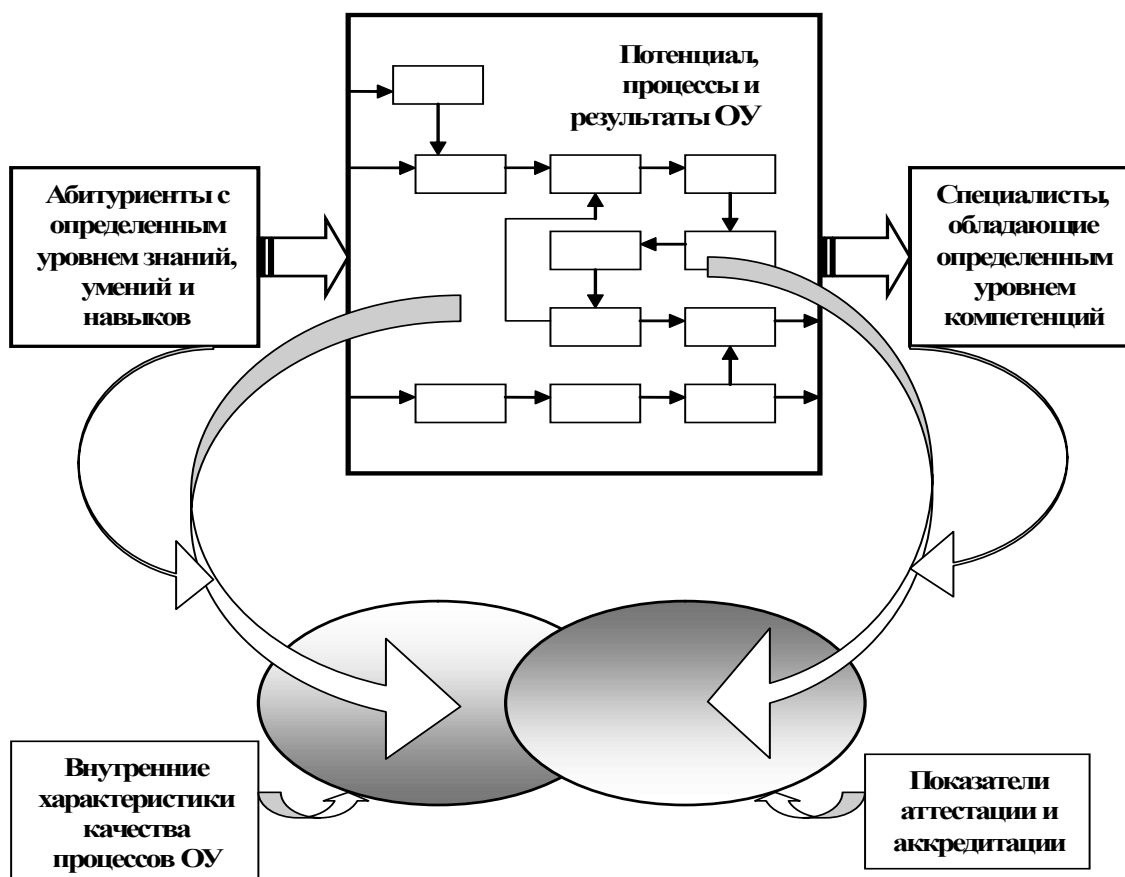


Рис. 4.1. Процесс измерений, мониторинга и сбора данных о характеристиках качества процессов ОУ, включая показатели государственной аккредитации

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

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

С развитием системы образования, изменением социально-экономических условий будет совершенствоваться и модифицироваться перечень измеряемых показателей. Еще более гибко могут реагировать на состояние системы образования критериальные значения показателей аккредитации, расчет которых производится в определенный период времени. Процедура ежегодного обновления данных о деятельности ОУ позволяет проводить мониторинговые исследования состояния системы образования и судить о приоритетных направлениях ее развития. Но важно понимать, что показатели, используемые для принятия решения, будут выступать в качестве вектора целенаправленного движения всей системы образования и определять ее развитие.

Хотя все показатели государственной аккредитации, так или иначе, влияют на качество образовательного процесса и его результатов, непосредственно с внутривузовским механизмом гарантии качества образования связан только показатель 1.2 «Эффективность внут-

ривузовской системы обеспечения качества». При этом необходимо отметить, что критерии эффективности действующей в ОУ системы управления качеством образования в настоящее время являются предметом разработки.

В таблице приложения В приводятся возможные измеряемые показатели и характеристики качества процессов ОУ и результатов его деятельности, включая показатели аттестационной экспертизы и государственной аккредитации, в привязке к выделенным основным рабочим процессам ОУ, перечисленным в реестре рабочих процессов ОУ (см. раздел 3).

При этом звездочкой «*» отмечены показатели государственной аккредитации, вступающие в силу с 1 января 2006 г. и введенные в действие Приказом Рособрнадзора № 1938 от 30.09.05. Таблица включает показатели и характеристики, традиционно измеряемые в вузе (например, оценки и результаты промежуточных и итоговой аттестаций), а также дополнительно рекомендуемые показатели и характеристики качества образовательного процесса и его результатов

5. СТРУКТУРА И НАЗНАЧЕНИЕ ДОКУМЕНТАЦИИ И ЗАПИСЕЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В СК ВУЗА (ССУЗА) И ЕГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ

В целом в СК ОУ могут применяться следующие виды документов:

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

Б) Документы, описывающие и регламентирующие процессы ОУ и содержащие информацию о том, как последовательно выполнять действия и процессы. К числу таких документов относятся *спецификации процессов* (см. раздел 7), *документированные процедуры (ДП) и рабочие инструкции (РИ)*. *Документированная процедура (ДП)* — документированный установленный способ осуществления деятельности или выполнения определенной работы (процесса). Более подробно требования к содержанию и оформлению ДП рассматриваются в Разделе 8.

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

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

Планы или программы качества — документы, определяющие, какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны применяться к определенной образовательной программе, услуге, проекту, контракту или подразделению. Область распространения плана качества должна быть определена. План качества может включать определенные процедуры, рабочие инструкции, и/или отчеты. В ОУ такие планы могут представлять собой годовые и перспективные планы работы Совета вуза, развития подразделений (факультетов и кафедр), бизнес-планы открытия новых образовательных программ и специальностей, планы выполнения конкретных научно-исследовательских проектов и т. д.

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

- о степени достижения целей в области качества,
- об уровне удовлетворенности потребителей,
- о результатах функционирования СК для проведения ее анализа,
- о тенденциях в области качества образования;
- о корректирующих действиях и их эффективности;
- о квалификации и подготовке персонала,

- о сравнениях в области конкурентоспособности ОУ и др.

Примеры записей: решения, протоколы, акты, отчеты, рабочие журналы, списки, ведомости, альбомы бланков, перечни и т.п.

Примечание. В некоторых случаях формализованные документы по планированию деятельности (см. п. В) относят к записям.

Д) **Правовые, нормативные и технические документы, устанавливающие требования к продукции или услуге**; к ним относятся документы, содержащие нормативные требования и условия, например ГОС по различным направлениям и специальностям, другие стандарты, технические условия, документы органов власти, контроля и надзора, инструктивные документы Министерства образования и науки и т.п.

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

В Приложении А приведен пример типовой организационно-правовой документации для вузов (ссузов) — «Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним».

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

На рис. 5.1 показана иерархическая структура документации СК ОУ, перечисленной выше. Как видно из рисунка, вся документация может быть условно разделена на 6 уровней, соответствующих значимости и широте применения соответствующих документов в рамках ОУ.

К уровню А относятся политика и цели ОУ в области качества, а также Руководство по качеству. Этот уровень как бы отражает управление качеством со стороны руководства. К уровню Б — спецификации процессов и ДП, при этом спецификации процессов частично тяготеют к уровню А, так как содержат также цели ОУ по процессам.

Уровень В включает всевозможные документы по планированию. К уровню Г относятся записи по качеству, а к уровню Д — различные внешние и внутренние правовые, нормативные и технические документы, определяющие требования к основным видам деятельности ОУ. Уровень Е включает организационно-правовые, методические и процедурные документы, регламентирующие общие для вуза процессы и деятельность его структурных и функциональных подразделений и должностных лиц.



Рис. 5.1. Иерархическая структура документации СК ОУ

Традиционно система внутренней документации ОУ строилась на основе документов типа Устава, Положений о структурных подразделениях (о кафедре, о факультете и т. п.), Правил или Порядков (приема студентов, подготовки и проведения экзаменационной сессии, командирования сотрудников и т. п.) и должностных инструкций (декана, зав. кафедрой и др.). Минимальный набор таких документов может включать следующие Положения:

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

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

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

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

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

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

6. ТИПОВАЯ СТРУКТУРА РУКОВОДСТВА ПО КАЧЕСТВУ ОУ

Руководство по качеству (РК) — основной документ, определяющий систему качества ОУ и структуру ее документации, распределение полномочий и ответственности персонала, основные процессы и их взаимодействие, необходимые ресурсы и обеспечивающий описание СК ОУ для постоянной ссылки. В соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001–2001 [5] «Системы менеджмента качества. Требования»: Организация должна разработать и поддерживать в рабочем состоянии руководство по качеству, содержащее:

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

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

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

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

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

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

В целом РК должно включать:

- область применения СК ОУ, в том числе детали и обоснование, а также любые исключения;
- политику и цели ОУ в области качества;
- структуру ОУ и организационную структуру СК, включая распределение ответственности и полномочий (может быть представлена в виде органиграммы);
- описание СК, включая ее основные элементы и положения, которые формируют ее часть;
- описание последовательности и взаимодействия процессов СК со ссылками на соответствующие регламентирующие документы и затрагиваемые элементы СК;
- структуру и распределение документации СК, включая ДП (методические указания), РИ и другие документы, их взаимосвязь или ссылки на них;
- практические меры по планированию, обеспечению, поддержанию и непрерывному улучшению СК ОУ, включая внутренние и внешние аудиты.

РК должно управляться, т. е. периодически анализироваться и пересматриваться.

Анализ требований и рекомендаций стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000–2001 [4, 5], стандартов и директив ENQA других вспомогательных документов и практический опыт разработки Руководств по качеству в различных организациях позволил разработать *типовую структуру Руководства по качеству ОУ*, которая приведена в табл. 6.1.

Удобство построения РК в соответствии со структурой приведенной в табл. 6.1, заключается в том, что практически все разделы, подразделы и пункты Руководства по нумерации совпадают с соответствующими разделами, подразделами и пунктами стандарта ГОСТ Р ИСО 9001–2001 [5], что существенно облегчает работу как специалистов, разрабатывающих РК, так и внешних аудиторов в случае принятия решения о сертификации системы менеджмента качества ОУ.

Таблица 6.1

Типовая структура Руководства по качеству ОУ

Разделы и подразделы РК		
Титульный лист		
Лист согласования и утверждения		
Оглавление		
1	Вводная часть	
1.1	Назначение, область применения и сфера действия СК вуза (ссуза)	
1.2	Введение в действие системы качества (приказ Ректора)	
1.3	Краткая характеристика вуза и его организационной структуры	
1.4	Организационная структура СК вуза (ссуза)	
2	Нормативные ссылки	
3	Термины, определения и сокращения	
4	Система качества ОУ	
4.1	Общие требования к СК ОУ, реестр и обобщенная карта (схема взаимодействия) рабочих процессов	
4.2	Управление документацией, данными и записями	
	4.2.1	Структура и идентификация документации системы качества ОУ
	4.2.2	Руководство по качеству (краткое описание)
	4.2.3	Управление документацией (СК-ДП-4.2.3 - ГОСТ Р ИСО 9001-2001)*
	4.2.4	Управление записями (СК-ДП-4.2.4 - ГОСТ Р ИСО 9001-2001)*
5	Ответственность руководства	
5.1	Обязательства руководства	
5.2	Ориентация на потребителей и другие заинтересованные стороны	
5.3	Политика в области качества (Приказ Ректора (директора) о Политике и ее содержание)	
5.4	Планирование в области качества	
	5.4.1	Цели в области качества
	5.4.2	Планирование создания и развития системы качества ОУ
5.5	Ответственность, полномочия и обмен информацией	
	5.5.1	Ответственность и полномочия персонала (матрица ответственности и полномочий)
	5.5.2	Представитель высшего руководства по вопросам качества
	5.5.3	Внутренний обмен информацией
5.6	Анализ со стороны руководства (СК-ДП-5.6)**	
	5.6.1	Общие положения
	5.6.2	Входные данные для анализа
	5.6.3	Выходные данные анализа
	5.6.4	Регистрация данных анализа
6	Менеджмент ресурсов	
6.1	Обеспечение ресурсами. Общие положения.	
6.2	Человеческие ресурсы (кадровое обеспечение) (СК-ДП-6.2 «Кадровое обеспечение. Общие положения»)**	
	6.2.1	Определение потребности в кадрах, подбор персонала, прием на работу, избрание на должность и переизбрание (СК-ДП-6.2.1)**

	6.2.2	Обучение и повышение квалификации персонала (СК-ДП-6.2.2 «Обучение и повышение квалификации персонала»)**
6.3		Управление инфраструктурой (СК-ДП-6.3)**
	6.3.1	Здания, рабочее пространство и связанные с ним обслуживающие устройства
	6.3.2	Оборудование для процессов (технические и программные средства)
	6.3.3	Взаимодействие со службами обеспечения
6.4		Производственная и образовательная среда (СК-ДП-6.4)**
7		Процессы жизненного цикла продукции (Менеджмент процессов в ОУ)
7.1		Планирование процессов ОУ (СК-ДП-7.1-01 «Плановое и организационное обеспечение процесса реализации ООП» и др.)**
7.2		Процессы, связанные с потребителями
	7.2.1	Определение требований, относящихся к предоставляемым образовательным программам (СК-ДП-7.2.1 «Определение требований, относящихся к предоставляемым образовательным программам»)**
	7.2.2	Анализ требований, относящихся к предоставляемым образовательным программам (СК-ДП-7.2.2)**
	7.2.3	Связь с потребителями (абитуриентами, студентами и организациями-работодателями) (СК-ДП-7.2.3)**
		а) Связь с абитуриентами (взаимодействие со школами, лицеями и курсами подготовки)
		б) Связь со студентами
		в) Связь с организациями-работодателями
7.3		Проектирование и разработка (для различных направлений основной деятельности ОУ)
7.3А		Разработка и корректировка основных образовательных программ (ООП) (СК-ДП-7.3А-01 «Разработка и корректировка ООП. Общие положения») **
		Примечание – Общие положения по разработке и корректировке ООП (СК-ДП-7.3А-01) могут быть конкретизированы в специальных ДП или регламентах по разработке учебных планов по специальности или направлению, рабочих (учебных) программ дисциплин, учебно-методических комплексов (УМК) и др.
7.3Б		Разработка и корректировка программ дополнительного образования (СК-ДП-7.3Б-02)**
7.3В		Разработка и корректировка программ подготовки кадров высшей квалификации Разработка и корректировка программ дополнительного образования (СК-ДП-7.3В-03)**
7.3Г		Проектирование и разработка в рамках научно-исследовательской деятельности (СК-ДП-7.3Г-04)**
		Примечание – Все ДП этого блока (7.3) в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 должны содержать следующие разделы: 7.3.1 Планирование проектирования и разработки 7.3.2 Входные данные для проектирования и разработки 7.3.3 Выходные данные проектирования и разработки 7.3.4 Анализ проекта и разработки 7.3.5 Верификация проекта и разработки 7.3.6 Валидация проекта и разработки 7.3.7 Управление изменениями проекта и разработки
7.4		Закупки и прием студентов в ОУ
	7.4.1	Процесс закупок и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов (СК-ДП-7.4-01)**

	Примечание – ДП этого блока в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001 должны содержать следующие разделы: 1) Информация по закупкам 2) Верификация закупленной продукции	
	7.4.2	Довузовская подготовка и прием студентов (СК-ДП-7.4-02 «Довузовская подготовка и прием студентов»)**
7.5	Производство и обслуживание (для различных направлений основной деятельности ОУ)	
7.5А	Реализация основных образовательных программ (СК-ДП-7.5А-01 «Реализация основных образовательных программ»)**	
	7.5А.1	Управление процессами обучения по ООП
	7.5А.2	Валидация процессов обучения по ООП
	7.5А.3	Идентификация и прослеживаемость обучения студентов
	7.5А.4	Собственность потребителей
	7.5А.5	Сохранение соответствия продукции ОУ
	7.5А.6	Порядок прохождения практик: ознакомительной, технологической, преддипломной и др. (СК-ДП-7.5А.6 «Порядок организации и проведения практик студентов»)**. (Возможны отдельные документы для отдельных видов практик)
	7.5А.7	Воспитательной и внеучебная работа со студентами (СК-ДП-7.5А.9 «Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми»)**
7.5Б	Реализация программ дополнительного образования (СК-ДП-7.5Б-01 «Реализация программ дополнительного образования»)** и др.	
7.5В	Подготовка кадров высшей квалификации (СК-ДП-7.5В-01 «Подготовка кадров высшей квалификации»)** и др.	
7.5Г	Проведение научных исследований и разработок (СК-ДП-7.5Г-01 «Проведение научных исследований и разработок»)** и др.	
7.6	Управление устройствами для мониторинга и измерений (СК-ДП-7.6-01 «Средства промежуточной и итоговой аттестации обучаемых»)** и др.	
8	Измерение, анализ и улучшение	
8.1	Общие положения	
8.2	Мониторинг и измерения	
	8.2.1	Удовлетворенность потребителей (студентов и работодателей) (СК-ДП-8.2.1)**
	8.2.2	Внутренние аудиты системы качества (СК-ДП-8.2.2 - ГОСТ Р ИСО 9001-2001)*
	8.2.3	Мониторинг и измерение процессов ОУ (СК-ДП-8.2.3)**
	8.2.4	Мониторинг и оценка компетенций, промежуточная и итоговая аттестация студентов (СК-ДП-8.2А.4-01 «Промежуточная аттестация студентов», СК-ДП-8.2А.4-02 «Итоговая аттестация студентов»)**
8.3	Управление несоответствиями в образовательном процессе, а также студентами, знания, умения и навыки которых не соответствуют установленным требованиям (СК-ДП-8.3 - ГОСТ Р ИСО 9001-2001)*	
8.4	Анализ данных работы ОУ (СК-ДП-8.4)**	
8.5	Улучшение. Общие положения	
	8.5.1	Постоянное улучшение
	8.5.2	Корректирующие действия (СК-ДП-8.5.2 - ГОСТ Р ИСО 9001-2001)*
	8.5.3	Предупреждающие действия (СК-ДП-8.5.3 - ГОСТ Р ИСО 9001-2001)*
9	Приложения	
9.1	Лист регистрации документов СК и изменений к ним, включая РК	
9.2	Перечень спецификаций процессов ОУ	

9.3	Перечень документированных процедур СК ОУ
9.4	Перечень рабочих инструкций СК ОУ
9.5	Перечень рабочих форм записей СК ОУ
9.6	Матрица рассылки документации СК ОУ

**Примечание.* Там где в таблице после подраздела или пункта Руководства по качеству указано «СК-ДП-Х.Х.Х - ГОСТ Р ИСО 9001-2001*», это означает, что стандарт требует обязательного оформления соответствующей ДП.

***Примечание.* Обозначение «СК-ДП-Х.Х.Х**» указывает на желательность (по решению ОУ) наличия соответствующей ДП, при этом некоторые процедуры, регламентирующие смежные или последовательные процессы, очевидно, могут быть объединены в одну.

7. ТИПОВАЯ ФОРМА СПЕЦИФИКАЦИИ ПРОЦЕССА, СОДЕРЖАЩАЯ ТРЕБОВАНИЯ К НЕМУ

Спецификация — формализованное описание свойств, характеристик и функций объекта [9].

Спецификация процессов составляется на каждый процесс второго уровня (в соответствии с типовым перечнем процессов) ОУ и является официальным документом ОУ, обязательным для исполнения всеми должностными лицами и сотрудниками ОУ в части их касающейся.

Предлагаемая форма спецификации процесса приведена в Приложении Б. Спецификация процесса состоит из основного документа, собственно спецификации, и трех приложений.

При разработке спецификаций следует руководствоваться требованиями стандарта «ГОСТ Р 6.30–2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» [9].

Спецификация процесса включает следующие разделы:

1. Раздел утверждения и согласования.
 2. Раздел «Наименование процесса», включающий код процесса, в соответствии с принятой в ОУ системой кодирования, полное и сокращенное наименование процесса.
 3. Раздел «1. Общие сведения о спецификации», включающий: код процесса, версию и дату разработки спецификации, должность лица, осуществляющего руководство процессом и краткое описание процесса.
 4. Раздел «2. Результаты процесса и их потребители», в котором указываются:
 - результаты или выходы процесса;
 - подразделения или другие процессы ОУ, являющиеся потребителями результатов процесса;
 - требования и документы, устанавливающие требования, к результатам процесса.
 5. Раздел «а», в котором указываются:
 - входы процесса — входная информация, субъекты или материальные объекты, являющиеся входом для данного процесса;
 - процессы, подразделения ОУ или иные организации, являющиеся поставщиком процесса;
 - требования к входам — требования и документы, устанавливающие требования, к каждому входу процесса.
 6. Раздел «4. Согласование требований с руководителями внутренних процессов и подразделений ОУ ...», в котором указываются руководители процессов или подразделений ОУ, выступающие в качестве поставщиков описываемого процесса.
- Результатом согласования является гарантия поставщиками описываемого процесса того, что входы процесса будут соответствовать требованиям, определенным в разделе «3. Внешние поставщики и входы процесс».
7. Раздел «5. Виды деятельности в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы», определяет:
 - основные виды деятельности в рамках процесса (подпроцессы или функции), выделяемые в рамках описываемого процесса;
 - регламентирующая документация (указываются ссылки на документы организации — стандарты и документированные процедуры и др.);
 - требуемые ресурсы (исполнители и материальное обеспечение, необходимые для выполнения выделенных видов деятельности или функций);
 8. Виза руководителя процесса.
 9. Перечень сокращений и обозначений, использованных в спецификации.

Составной частью спецификации являются три приложения:

1. Приложение А. Схема взаимосвязи типовых процессов.
2. Приложение Б. Цели процесса и показатели их достижения.
3. Приложение В. Мероприятия по улучшению процесса.

Приложение А спецификации является рекомендуемым и предназначено для наглядного графического представления места описываемого процесса в структуре процессов ОУ, связи между описываемым процессом и другими процессами по входам/выходом, взаимосвязи различных видов деятельности в рамках описываемого процесса. Приложение А является постоянным и изменяется только при изменении спецификации.

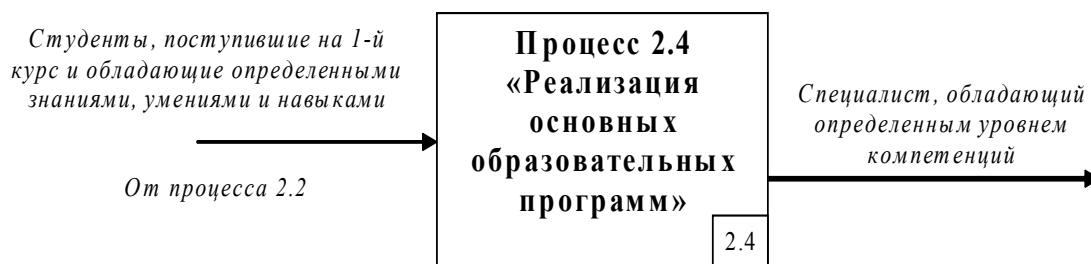


Рис. 7.1. Внешнее взаимодействие процесса 2.4 «Реализация основных образовательных программ» с другими процессами ОУ

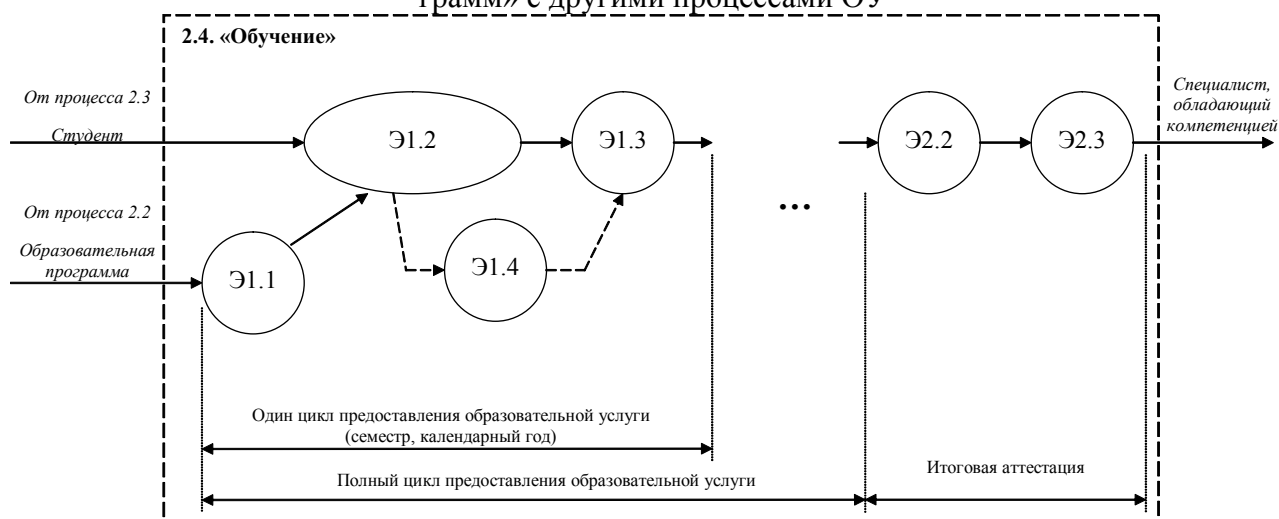


Рис.7.2. Внутреннее взаимодействие видов деятельности процесса в рамках процесса 2.4 «Реализация основных образовательных программ».

Эх.х – этап (вид деятельности) х.х в рамках процесса 2.4

На рис. 7.1 приведена обобщенная схема взаимодействия процессов ОУ. На рис. 7.1, 7.2 приведены примеры графического описания одного из выделенных процессов и взаимосвязей процессов и видов деятельности в рамках этого процесса .

Приложение Б спецификации является обязательным и предназначено для определения измеряемых характеристик процесса, определения методов их измерения и анализа полученных результатов, а также планирования целевых показателей измеряемых характеристик процесса. Приложение Б является периодически обновляемым, причем период его обновления определяется потребностями ОУ. В приложении Б могут фиксироваться как стратегические показатели (с периодом обновления 5–10 лет), так и оперативные показатели (с периодом обновления 1 год и менее).

При каждом изменении значений целевых показателей, измеряемых показателей или целей процесса приложение Б обновляется и утверждается руководителем процесса и руководителями ОУ.

Приложение Б включает следующие реквизиты:

1. Раздел утверждения и согласования.
2. Раздел «Цели процесса и показатели их достижения», включающих следующие атрибуты:

- период действия документа (планирования);
- цели процесса;
- показатель(и), характеризующие достижение каждой из целей процесса;
- единицы измерения показателей достижения целей;
- измеряемое(ые) значения показателей достижения целей;
- фактическое значение показателя за предыдущий период и целевое значение показателя на планируемый период;
- метод(ы) измерения и анализа каждого показателя достижения целей.

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

Приложение В спецификации является обязательным и содержит план мероприятий по улучшению процесса с учетом необходимости достижения целевых значений показателей процесса, зафиксированных в приложении Б.

При каждом изменении приложения Б разрабатывается и утверждается руководителем процесса и руководителями ОУ новая версия приложения В.

Периодичность обновления приложения В определяется потребностями ОУ и ДП, устанавливающими правила планирования и реализации мероприятий по улучшению, а также корректирующих и предупреждающих мероприятий. Рекомендуемая периодичность обновления приложения В для стратегических показателей 1 раз в год, а для оперативных показателей в зависимости от периода их обновления (но не реже 1 раза в квартал).

Приложение В спецификации включает следующие реквизиты:

1. Раздел утверждения и согласования.
2. Раздел «Цели процесса и показатели их достижения», включающих следующие атрибуты:

- период действия документа (планирования);
- цели процесса;
- факторы, влияющие на достижение поставленной цели процесса;
- конкретные мероприятия, позволяющие направленные на достижение установленного в приложении Б целевого значения показателя(ей);
- сроки реализации мероприятия;
- ответственные за проведение мероприятий;
- дополнительные (не указанные в основной форме спецификации) ресурсы (финансовые, материальные, трудовые, подразделения и процессы организации т. п.), необходимые для реализации указанных мероприятий.

8. ТИПОВАЯ ФОРМА ДОКУМЕНТИРОВАННОЙ ПРОЦЕДУРЫ. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ

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

ДП должна отвечать на следующие вопросы:

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

Структура и формат документированных процедур (бумажная копия или электронные средства информации) могут быть определены в ОУ на основе рекомендаций, приведенных в документе Р 50–601–46–2004 «Рекомендации. Методика менеджмента процессов в системе качества» [10].

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

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

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

Титульный лист (он же лист согласования/утверждения)

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

Содержание документа

1. Назначение и область применения процедуры.

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

2. Описание процедуры, включающее:

- общие положения о порядке действия ДП;
- описание процедуры, которое может быть оформлено как пояснение к графическому описанию. При этом графическое описание процесса (процедуры) может быть выполнено различными графическими средствами: с помощью диаграмм потока (например, средствами программного продукта Visio), с помощью диаграмм в стандарте IDEF0/IDEF3 [11–12] или с помощью диаграмм в стандарте пакета ARIS Toolset [13];

- иные положения, характеризующие особенности процесса, описываемого ДП.
Уровень детализации описания может меняться в зависимости от сложности действий, используемых методов и уровня опытности и подготовленности людей, необходимого для выполнения работы. Независимо от уровня детализации, желательно рассмотрение следующих аспектов:
 - а) Определение потребностей ОУ, его потребителей и поставщиков;
 - б) Описание процессов в форме текстовых терминов и/или потоковых диаграмм, относящихся к требуемым действиям;
 - в) Установление того, что должно быть сделано, кем или при помощи какой организационной функции; зачем, когда, где и как;
 - г) Описание контроля процесса и контроля идентифицированных действий;
 - д) Определение необходимых ресурсов для выполнения действий (в отношении персонала, подготовки, оборудования и материалов);
 - е) Определение соответствующей документации, относящейся к требуемым действиям;
 - ж) Определение входов и выходов процесса и отдельных работ;
 - з) Определение измерений, которые должны быть предприняты.
 ОУ, однако, может решить, что что-то из вышеупомянутой информации более применимо к рабочим инструкциям.

В разделе «Описание процедуры» должны быть определены:

- требования к информационным ресурсам, необходимым для реализации ДП;
- требования к другим материальным ресурсам, необходимым для реализации ДП (материалы, помещения, оборудование, технические средства и т. п.);
- измеряемые показатели и характеристики качества документированного процесса и его результатов, их целевые значения, методы их измерения и мониторинга, анализа степени достижения целей и механизмы принятия решений по результатам анализа;
- записи, выполняемые в рамках ДП, или приведены ссылки на соответствующие разделы ДП или другие документы;

Формы, которые нужно использовать для этих записей, должны быть идентифицированы. Способы, необходимые для комплектования, регистрации и хранения записей должны быть установлены.

3. Ответственность.

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

Распределение ответственности может быть описано в форме матриц ответственности и полномочий, потоковых и иных диаграмм, сопровождаемых описательным текстом для достижения ясности [10].

4. Нормативные документы.

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

5. Приложения.

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

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

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

При разработке ДП можно руководствоваться требованиями стандарта «ГОСТ Р 6.30–2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» [9].

В Приложении Г приведена рекомендуемая типовая форма ДП. Стандарт ГОСТ Р ИСО 9001–2001 [5] рекомендует следующие обязательные ДП:

- Управление документацией (п. 4.2.3 стандарта);
- Управление записями (п. 4.2.4 стандарта);
- Внутренние аудиты (проверки) (пп. 8.2.2 стандарта);
- Управление несоответствующей продукцией (пп. 8.3 стандарта);
- Корректирующие действия (пп. 8.5.2 стандарта);
- Предупреждающие действия (п. 8.5.3 стандарта).

Тем не менее, ввиду сложности процессов, протекающих в ОУ, реальное количество ДП в СК ОУ может быть значительно больше. Они должны регламентировать все основные и вспомогательные процессы менеджмента, управления ресурсами, проектирования и предоставления образовательных услуг, измерения, анализа и улучшения. ДП, рекомендуемые для включения в документацию СК ОУ, указаны в Разделе 6 при рассмотрении структуры РК.

ЛИТЕРАТУРА

1. Зона европейского высшего образования. Совместное заявление европейских министров образования. г. Болонья, 19 июня 1999 года.
2. Берлинская декларация министров стран участниц Болонского процесса, 19 сентября 2003 года.
3. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.
4. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — М.: Изд-во стандартов, 2001. — 26 с.
5. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. — М.: Изд-во стандартов, 2001. — 21 с.
6. Бергенская декларация министров стран участниц Болонского процесса, 20 мая 2005 года.
7. Байденко В. И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы). Москва, 2005 г.
8. Субетто А. И. Государственная политика качества высшего образования: концепция, механизмы, перспективы // «Академия Тринитаризма», М., Эл № 77–6567, публ.11620, 02.11.2004 г.
9. ГОСТ Р 6.30–2003. «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».
10. Р 50–601–46–2004 «Рекомендации. Методика менеджмента процессов в системе качества».
11. Р50.1.028–2001. Рекомендации по стандартизации. Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Методология функционального моделирования. — М.: Госстандарт России, 2001. — 43 с.
12. Маклаков С. В. BPWin и ERWin. CASE-средства разработки информационных систем. — 2-е изд. — М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2001. — 304 с.
13. Шеер Август-Вильгельм. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы. — М.: «Весть-Метатехнология», 1999. — 175 с.

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

«УТВЕРЖДАЮ»
Руководитель
образовательного учреждения

_____ Ф.И.О.

«___» _____ 200_ г.

МЕТОДИЧЕСКАЯ ИНСТРУКЦИЯ СИСТЕМА КАЧЕСТВА

*Общие требования к построению, содержанию, оформлению,
утверждению «Положения о структурном подразделении»
и «Должностной инструкции» и изменений к ним*

СК-МИ-4.2.01-05

Версия 1.0

«СОГЛАСОВАНО»
Ответственный представитель
руководства по качеству

_____ Ф.И.О.

«___» _____ 200_ г.

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 1 из 16

<i>Эмблема организации</i>	<i><Ведомственная принадлежность образовательного учреждения></i>
	<i><Наименование образовательного учреждения ></i>
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

Предисловие

- 1 РАЗРАБОТАНА Начальником отдела кадров.
- 2 УТВЕРЖДЕНА И ВВЕДЕНА В ДЕЙСТВИЕ Ректором вуза (ссуза) ... 2005 г.
- 3 Методическая инструкция соответствует требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2001.
- 4 ВВЕДЕНА ВПЕРВЫЕ.

	<i>Должность</i>	<i>Фамилия/ Подпись</i>	<i>Дата</i>
Разработал	<i><Разработчик документа></i>		
Проверил	<i><Руководитель службы качества></i>		
Согласовал	<i><Руководитель процесса></i>		
Версия: 1.0	<i>Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM</i>	КЭ: _____	УЭ № _____
<i>Стр. 2 из 16</i>			

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

Содержание

1 Область применения	4
2 Нормативные ссылки	4
3 Термины, определения, обозначения и сокращения	5
4 Общие положения	5
4.1 Требования к построению положения о структурном подразделении (ПСП)	5
4.2 Требования к построению должностной инструкции (ДИ)	6
5 Порядок работ по управлению ПСП и ДИ	8
5.1 Порядок разработки, оформления, утверждения, введения в действие, актуализации и хранения ПСП и изменений к нему	8
5.2 Порядок разработки, оформления, утверждения, введения в действие, актуализации и хранения ДИ и изменений к ней	9
6 Ответственность	10
Приложение А. Форма титульного листа ПСП	11
Приложение Б. Форма титульного листа ДИ	12
Приложение В. Взаимосвязи подразделения	13
Приложение Г. Перечень документов, записей и данных по качеству подразделения	14
Лист регистрации изменений	15

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 3 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

1 Область применения

1.1 Настоящая методическая инструкция является документом системы качества (СК) вуза (ссуза), определяющим требования к построению, содержанию, оформлению и утверждению «Положения о структурном подразделении» (ПСП) и «Должностной инструкции» (ДИ) вуза (ссуза) и изменений к ним.

1.2 ПСП регламентирует правовой статус структурного подразделения вуза (ссуза) и устанавливает его задачи, функции, взаимоотношения и связи, а также квалификационные требования, права и ответственность его руководителя.

ДИ регламентирует правовое положение работников и устанавливает их полномочия, должностные обязанности и ответственность в соответствии с Трудовым Кодексом и Квалификационным справочником.

1.3 Должностные инструкции оформляются для всех сотрудников вуза (ссуза), кроме руководителей структурных подразделений и являются организационно-правовой основой для:

- определения соответствия работника занимаемой должности при оценке его компетентности при приеме на работу, аттестации или увольнении;
- привлечения к установленной ответственности (административной, гражданской или уголовной) за ненадлежащее выполнение своих обязанностей и не использование полномочий.

Для руководителей структурных подразделений организационно-правовой основой являются соответствующие ПСП.

1.4 Оформление и построение методической инструкции соответствует требованиям СК-ДП-4.2.3. Порядок управления документацией.

1.5 Настоящая методическая инструкция обязательна к применению всеми структурными подразделениями вуза (ссуза).

2 Нормативные ссылки

Настоящая методическая инструкция разработана с учетом требований следующих правовых и нормативных документов:

- Трудовой кодекс;
- Квалификационный справочник;
- ГОСТ Р ИСО 9000-2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь;
- ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования;
- СК-ДП-4.2.3. Порядок управления документацией.

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 4 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

3 Термины, определения, обозначения и сокращения

В настоящей МИ использованы термины и определения по ГОСТ Р ИСО 9000-2001.

В настоящей МИ СМК используются следующие сокращения:

ДИ – должностная инструкция;

МИ - методическая инструкция;

ПСП – положение о структурном подразделении;

СК – система качества вуза (ссуза).

4 Общие положения

4.1 Требования к построению ПСП

4.1.1 Структурные элементы Положения:

- Титульный лист;
- "1 Общие положения";
- "2 Основные задачи";
- "3 Функции";
- "4 Перечень документов, записей и данных по качеству подразделения";
- "5 Взаимоотношения. Связи";
- "6 Основные функции руководителя структурного подразделения";
- "7 Права руководителя структурного подразделения";
- "8 Ответственность руководителя структурного подразделения";
- "Лист согласования";
- "Лист регистрации рассылки".

4.1.2 Титульный лист

Титульный лист Положения должен соответствовать форме титульного листа, приведенного в Приложении А настоящего документа.

Наименование Положения должно соответствовать наименованию структурного подразделения, указанному в штатном расписании вуза (ссуза) и области деятельности подразделения.

4.1.3 Общие положения

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 5 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>		
	<Наименование образовательного учреждения >		
	Методическая инструкция		
	4.2.3. Управление документацией		
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним		

В разделе “1 Общие положения”

устанавливаются:

- статус структурного подразделения в соответствии со штатным расписанием (отдел, группа, участок, лаборатория);
- его подчиненность;
- порядок назначения и освобождения от должности его руководителя и порядок его замещения;
- квалификационные требования, предъявляемые к руководителю (в том числе в области менеджмента качества);
- условия реорганизации и ликвидации структурного подразделения;
- состав подразделения (отдел, группы, участки) при необходимости;
- должностные лица, ответственные за управление документацией, инфраструктурой, производственной средой, метрологическое обеспечение, за внутренний аудит (при необходимости) в рамках деятельности подразделения;

указываются:

- правовые акты, нормативные документы, Политика руководства в области качества, Цели вуза (ссуза) в области качества и документированные процедуры системы качества, которыми должно руководствоваться структурное подразделение в своей деятельности.

4.1.4 Основные задачи

В разделе “2 Основные задачи” следует изложить направления деятельности данного структурного подразделения.

4.1.5 Функции

В разделе “3 Функции” следует указать конкретные виды производственно-хозяйственной деятельности, закрепленные за данным структурным подразделением, которые оно выполняет по отношению к другим подразделениям вуза (ссуза) и сторонним организациям. Здесь же необходимо перечислить функции (процессы) подразделения в области качества.

4.1.6 Перечень документов, записей и данных по качеству подразделения

В разделе “4 Перечень документов, записей и данных по качеству подразделения” следует указать перечень документов, необходимых для деятельности подразделения. Примерный перечень документов подразделения приведен в Приложении Г.

4.1.7 Взаимоотношения. Связи

	<i>Должность</i>		<i>Фамилия/ Подпись</i>	<i>Дата</i>
<i>Разработал</i>	<Разработчик документа>			
<i>Проверил</i>	<Руководитель службы качества>			
<i>Согласовал</i>	<Руководитель процесса>			
<i>Версия: 1.0</i>	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM		КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 6 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

В разделе "5 Взаимоотношения. Связи" следует указать служебные взаимоотношения структурного подразделения с внешними организациями, а также с должностными лицами и подразделениями вуза (ссуза) по вопросам деятельности (обмен информацией, документами). Они должны быть представлены в виде таблицы (Приложение В). Эти сведения должны быть согласованы со сведениями подразделений и должностных лиц, взаимодействующих с данным подразделением.

4.1.8 Разделы 6, 7, 8 ПСП оформляются согласно требованиям п. 4.2.4, 4.2.6, 4.2.7 настоящей МИ.

4.1.9 Лист согласования

ПСП подписывается руководителем структурного подразделения как разработчиком и согласовывается с начальником отдела кадров, юристом, вышестоящим руководителем и лицом, замещающим руководителя.

4.2 Требования к построению ДИ

4.2.1 Структурные элементы должностной инструкции:

- "Титульный лист";
- "1 Общие положения";
- "2 Основные функции";
- "3 Перечень документов, записей и данных по качеству работника";
- "4 Права";
- "5 Ответственность";
- "Лист согласования".

4.2.2 Титульный лист

Титульный лист ДИ должен соответствовать форме титульного листа, приведенной в Приложении Б настоящего документа.

Наименование ДИ должно соответствовать должности работника, указанной в штатном расписании организации и области деятельности подразделения.

4.2.3 Общие положения

В разделе "1 Общие положения"

устанавливаются:

- сфера деятельности работника;
- порядок его назначения и освобождения от занимаемой должности;

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____	УЭ № _____
Стр. 7 из 16			

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

- подчиненность работника и перечисление работников и/или подразделений подчиненных ему;
- квалификационные требования, предъявляемые к работнику (в том числе в области менеджмента качества);
- порядок замещения работника в период его отсутствия;

указываются:

- правовые акты, нормативные документы, Политика руководства в области качества, Цели организации в области качества и документированные процедуры системы качества, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

4.2.4 Основные функции

В разделе "2 Основные функции" указываются требования, предъявляемые к компетентности работника (образование, навыки, опыт).

- виды деятельности работника;
- перечисляются должностные обязанности работника, вытекающие из задач и функций данного подразделения;
- форма его участия в управленческом процессе: руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, исполняет, контролирует, согласовывает, представляет и т.п.

Также необходимо перечислить обязанности в области качества:

- обеспечение выполнения Политики и Целей организации в области качества в рамках своей деятельности;
- соблюдение требований к СК вуза (ссуза), предъявляемых к деятельности подразделения;
- конкретные обязанности в области качества, связанные с ответственностью или участием в определенных процессах СК вуза (ссуза). Например, управление документацией, внутренним аудитом, мониторингом процессов, метрологическим обеспечением, инфраструктурой, производственной средой и т.д.

4.2.5 Перечень документов, записей и данных по качеству работника.

В разделе "3 Перечень документов, записей и данных по качеству работника" следует указать перечень документов, необходимых для деятельности работника.

Комплект документов руководителей высшего звена и некоторых категорий работников, работающих самостоятельно (например, юрисконсульт), аналогичен «Примерному перечню документов подразделения» (Приложение Г).

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 8 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>		
	<Наименование образовательного учреждения >		
	Методическая инструкция		
	4.2.3. Управление документацией		
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним		

В комплект документов других работников входят следующие виды документов: должностная инструкция работника, правовые и организационно-распорядительные документы, необходимые для его деятельности, нормативные документы, технические документы, планы работ, а также записи и данные по качеству, регистрируемые работником.

4.2.6 Права

В разделе "4 Права" указываются предоставляемые работнику права, необходимые ему для выполнения его обязанностей.

4.2.7 Ответственность

В разделе «5 Ответственность» формулируется содержание и формы ответственности работника за результаты и последствия принимаемых решений и выполняемых работ, а также за непринятие своевременных надлежащих мер, относящихся к кругу его обязанностей.

Лист согласования

ДИ подписывается руководителем структурного подразделения, как разработчиком, согласовывается с начальником отдела кадров и юристом.

5 Порядок работ по управлению ПСП и ДИ

5.1 Порядок разработки, оформления, утверждения, введения в действие, актуализации и хранения ПСП и изменений к нему

5.1.1 Положение разрабатывается руководителем структурного подразделения, в соответствии с настоящей методической инструкцией.

5.1.2 Положение подписывается руководителем структурного подразделения, согласовывается с начальником отдела кадров, юристом и утверждается ректором (проректором по направлению деятельности).

5.1.3 Утвержденные ПСП хранятся в отделе кадров, копии ПСП - у руководителей соответствующих подразделений. Актуализацию ПСП осуществляет работник отдела кадров и руководители структурных подразделений.

5.1.4 Оформление Положения должно соответствовать требованиям СК-ДП-4.2.3. Порядок управления документацией и настоящей МИ.

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 9 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

5.1.5 Обозначение Положения включает:

- код “ПСП” (положение о структурном подразделении);
- номер подразделения (например, 02) в соответствии со штатным расписанием;
- две последние цифры года выпуска (например, 05).

Например, ПСП 02-05.

5.1.6 Необходимые изменения в ПСП своевременно вносятся на основе предложений по улучшению деятельности.

Внесение изменений в Положение оформляется приказом ректора (директора). Приказ о внесении изменений издается при необходимости перераспределения, изъятия или добавления функций, при изменении структуры и т.п.

В этом случае работник отдела кадров на титульном листе пишет “С изменением на... листах”, номер и дату издания приказа и подшивает копию приказа к документу. Все изменения должны быть доведены до сведения всех работников подразделения под роспись. Возможно также переиздание Положения с внесенными изменениями.

5.1.7 Положение должно быть заменено и заново утверждено в следующих случаях:

- при изменении названия вуза (ссуза) или структурного подразделения;
- при реорганизации вуза (ссуза);
- в результате внесения более 3 изменений.

5.2 Порядок разработки, оформления, утверждения, введения в действие, актуализации и хранения ДИ и изменения к ней

5.2.1 ДИ на всех работников подразделения разрабатывается руководителем этого структурного подразделения, в соответствии с настоящей методической инструкцией.

5.2.2 ДИ подписывается руководителем структурного подразделения, согласовывается с начальником отдела кадров, юристом, утверждается ректором (проректором по направлению деятельности) и доводится до сведения работника под роспись.

5.2.3 Утвержденные ДИ хранятся в отделе кадров, копии ДИ - у работников организации. Актуализацию ДИ осуществляет работник отдела кадров и руководители структурных подразделений.

5.2.4 Оформление ДИ должно соответствовать требованиям СК-ДП-4.2.3. Порядок управления документацией и настоящей МИ.

5.2.5 Обозначение Должностной инструкции включает:

- код “ДИ”;

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____	УЭ № _____
Стр. 10 из 16			

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

- номер подразделения (например, 02) в соответствии со штатным расписанием;
 - порядковый номер должностной инструкции в подразделении (например, 03);
 - две последние цифры года выпуска (например, 05).
- Пример, СК-ДИ 02.03-05.

5.2.6 Предложение о внесении изменений своевременно вносятся на основе предложений по улучшению деятельности.

Внесение изменений в должностную инструкцию оформляется приказом ректора. Приказ о внесении изменений издается при необходимости перераспределения, изъятия или добавления функций, при изменении структуры и т.п.

В этом случае работник отдела кадров на титульном листе пишет “С изменением на... листах”, номер и дату издания приказа и подшивает копию приказа к документу. Все изменения должны быть доведены до сведения всех работников подразделения под роспись. Возможно также переиздание ДИ с внесенными изменениями.

5.2.7 ДИ должна быть заменена и заново утверждена в следующих случаях:

- при изменении названия организации или структурного подразделения;
- при реорганизации организации;
- в результате внесения более 3 изменений.

6 Ответственность

Ответственность за планирование разработки, издание, введение в действие и актуализацию настоящей методической инструкции несет начальник отдела кадров.

Контроль выполнения требований настоящей методической инструкции осуществляет начальник отдела кадров.

Методическая инструкция разработана:

Начальник отдела кадров

Согласовано:

Проректор по персоналу

Юрисконсульт

подпись _____ И.О. Фамилия _____ дата _____

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 11 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

Приложение А
(обязательное)

Форма титульного листа ПСП

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Положение о структурном подразделении
	4.2.3. Управление документацией
СК-ПСП- X.X.XX-XX	Наименование ПСП

УТВЕРЖДАЮ»
Руководитель
образовательного учреждения
_____ Ф.И.О.
«__» _____ 200_ г.

ПОЛОЖЕНИЕ
О
(наименование структурного подразделения)

СК- ПСП XX-05

Версия 1.0

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 12 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

Приложение Б
(обязательное)

Форма титульного листа ДИ

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Должностная инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-ДИ- X.X.XX-XX	Наименование ДИ

УТВЕРЖДАЮ»
Руководитель
образовательного учреждения
_____ Ф.И.О.
«___» _____ 200_ г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

(должность сотрудника)

ДИ XX.XX-05

Версия 1.0

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 13 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

Приложение В
(обязательное)

Форма таблицы по взаимосвязям подразделения

Наименование подразделения и/или должностные лица	Получение	Предоставление
А Внешние организации: — -...; — - ; Б Должностные лица и подразделения организации: — -...; — - .		

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 14 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

Приложение Г (обязательное)

Примерный перечень документов, записей и данных по качеству подразделения

- 1 Номенклатура дел подразделения.
- 2 Положение о структурном подразделении.
- 3 Политика и Цели в области качества.
- 4 Должностные инструкции персонала (с разделом об обязанностях в области качества).
- 5 Документы по планированию деятельности подразделения (Планы всех видов).
- 6 Перечень нормативной и технической документации (со сведениями об изменениях) и собственно документация.
- 7 Перечень видов записей и данных по качеству подразделения и собственно записи и данные.
- 8 Перечень оборудования.
- 9 Сведения о ремонтах оборудования, его проверках.
- 10 Перечень средств измерения. Сведения о поверках/калибровках/ аттестации средств измерения/контроля/испытаний.
- 12 Результаты внутренних и внешних аудитов СМК, проведенных в подразделении, и выполнения корректирующих и предупреждающих действий.
- 13 Результаты проверок состояния помещений и соответствующего оборудования (энергоснабжение, вентиляция и т.д., при необходимости).

Позиции №№ 1 – 7, 12, 13 являются обязательными.

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 15 из 16

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Методическая инструкция
	4.2.3. Управление документацией
СК-МИ-4.2.01-05	Общие требования к построению, содержанию, оформлению, утверждению «Положения о структурном подразделении» и «Должностной инструкции» и изменений к ним

Лист регистрации изменений

Номер изменения	Номер листа			Дата внесения изменения	Дата введения изменения	Всего листов в документе	Подпись, ответственного за внесение изменений
	измененного	нового	изъятого				

	Должность	Фамилия/ Подпись	Дата
Разработал	<Разработчик документа>		
Проверил	<Руководитель службы качества>		
Согласовал	<Руководитель процесса>		
Версия: 1.0	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 11:45 AM	КЭ: _____ УЭ № _____	Стр. 16 из 16

"СОГЛАСОВАНО"

_____ Подпись

дата

"УТВЕРЖДАЮ"

_____ Подпись

дата

Спецификация процесса
Процесс № __ — « _____ »

1. Общие сведения		Код процесса
№ версии и дата:	Версия _____ Дата: ____ . ____ . ____ г.	Руководитель процесса:
Функция процесса:		

2. Результаты процесса и их потребители		
Результат (выход) процесса (данные или материальные объекты, являющиеся результатом процесса)	Потребитель результатов процесса (другие процессы, подразделения ОУ)	Требования потребителей к результатам (выходам) процесса

3. Внешние поставщики и входы процесса		
Вход процесса (данные или материальные объекты)	Поставщик процесса (процессы, подразделения ОУ)	Требования ко входам

4. Согласование требований с руководителями процессов (подразделений), являющихся поставщиками для настоящего процесса				
Процесс (подразделение)	Должность	Фамилия И. О.	Подпись	Дата

5. Виды деятельности в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы		
Виды деятельности в рамках процесса	Регламентирующая документация	Требуемые ресурсы (исполнители и материальное обеспечение)
1.		

Сокращения:

XXX-СК-ДП-Х.Х.Х-ХХ - стандарты ОУ – документированные процедуры в области управления качеством

Приложения:

Приложение А (рекомендуемое) – Схема взаимосвязи типовых процессов

Приложение Б (обязательное) – Цели процесса и показатели их достижения

Приложение В (обязательное) – Мероприятия по улучшению процесса

Руководитель процесса:

_____ Подпись

дата

Руководитель процесса	"СОГЛАСОВАНО"	Приложение А. Схема взаимосвязи процессов "УТВЕРЖДАЮ"
_____	_____	_____
Подпись	Подпись	Подпись
дата	дата	дата

Рис. 1. Внешнее взаимодействие процесса __ «_____» с другими процессами ОУ

Рис. 2. Внутреннее взаимодействие видов деятельности процесса __ «_____»

Рис. 3. Обобщенная схема взаимодействия процессов ОУ

Приложение Б. Цели процесса и показатели их достижения

Руководитель процесса

"СОГЛАСОВАНО"

"УТВЕРЖДАЮ"

_____ Подпись

_____ Подпись

_____ Подпись

дата

дата

дата

Цели процесса и показатели их достижения		
Управление процессом – это улучшение показателей процесса или поддержание этих значений на заданном уровне.		При управлении процессом, утверждаются показатели и методы измерения процесса, устанавливаются значения целей и фиксируются значения показателей в Приложении Б. Мероприятия по достижению целей, а также корректирующие и предупреждающие мероприятия указываются в Приложении В.
Период планирования:	начало – XX.XX.XXXX г.	начало – XX.XX.XXXX г.

№ п/ п	Цели процесса	Наименование показателя	Ед. изм.	Измеряемое значение	Фактическое значение показателя за предыдущий период	Целевые значения показателя на планируемый период	Метод измерения	Метод анализа
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Приложение В. Мероприятия по улучшению процесса

Руководитель процесса

"СОГЛАСОВАНО"

"УТВЕРЖДАЮ"

_____ Подпись

_____ Подпись

_____ Подпись

дата

дата

дата

Мероприятия по улучшению процесса

Период планирования:	начало – XX.XX.XXXX Г.	начало – XX.XX.XXXX Г.
-----------------------------	------------------------	------------------------

№ п/п	Цель процесса	Фактор, влияющий на изменение показателя достижения цели	Мероприятие, направленное на изменение значения влияющего фактора	Срок	Ответственный		Дополнительные ресурсы или исполнители
					Должность	Ф.И.О	
1	2	3	4	5	6	7	8

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Перечень измеряемых показателей и характеристик качества процессов ОУ и результатов его деятельности

Примечание – Звездочкой «*» отмечены показатели государственной аккредитации, вступающие в силу с 1 января 2006 г. и введенные в действие Приказом Рособрнадзора № 1938 от 30.09.05 (зарегистрирован в Минюсте РФ 19 октября 2005 г., Регистрационный № 7092). Таблица включает показатели и характеристики, традиционно измеряемые в вузе (например, оценки и результаты промежуточных и итоговой аттестаций), а также дополнительно рекомендуемые показатели и характеристики качества образовательного процесса и его результатов.

№ п/п	Типовые процессы образовательного учреждения	Изменяемые характеристики и показатели	Метод измерения и оценки и единицы измерения (жирный курсив)	Комментарии
1	2	3	4	5
2	Научно-образовательная деятельность			
2.1	Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда	1) Независимые внешние экспертные оценки содержания и перспективности основных образовательных программ (ООП) с учетом требований рынка труда, тенденций развития науки, техники, производства и услуг. 2) Экспертные оценки конкурентоспособности образовательных программ ОУ с учетом количества и качества образовательных услуг, предлагаемых другими ОУ и др. для аналогичных ООП.	Привлечение независимых экспертов и экспертная оценка содержания, перспективности и конкурентоспособности реализуемых и планируемых ООП. При этом могут оцениваться как качественные характеристики ООП, так и некоторые их количественные характеристики , например: 1) Рейтинг ООП по различным специальностям; 2) Оценка количества требуемых специалистов (в данном регионе); 3) Индексы конкурентоспособности ООП и др.	Такие оценки могут производиться независимыми экспертами и отделом маркетинга ОУ по заявкам выпускающих кафедр
2.2	Проектирование и разработка образовательных программ	Показатель 1.1. Содержание и уровень и подготовки*. Соответствие учебных планов и программ учебных дисциплин требованиям ГОС по уровню и содержанию.	Экспертная проверка соответствия учебных планов и учебных программ дисциплин требованиям ГОС.	Содержание образовательных программ (ОП) рассматривается практически во всех системах оценки качества образования в сочетании с методикой преподавания и формами обучения. Оценка ОП проводится, как правило, экспертным путем на соответствие их содержания требованиям ГОС, концепции данного ОУ, его целям и задачам.

1	2	3	4	5
2.3	Довузовская подготовка и прием студентов	1.2.1. Уровень требований, предъявляемых к абитуриентам *.	Экспертным путем оценивается уровень требований, предъявляемых к абитуриентам. В качестве измеряемых характеристик могут использоваться: 1) Процент студентов, поступивших в ОУ, из числа прошедших довузовскую подготовку. 2) Конкурс абитуриентов (количество подавших заявления по отношению к количеству вакантных мест). 3) Средний балл аттестата о среднем образовании. 4) Средние оценки на вступительных экзаменах, включая ЕГЭ и др.	Введение данного показателя обусловлено требованиями действующего законодательства, к типу и виду учреждения образования (конкурсная основа приема, доступность и бесплатность высшего образования при условии его получения впервые). При экспертизе оценивается уровень базового, образования абитуриентов, содержание вступительных испытаний, конкурс при зачислении и др.
2.4	Реализация основных образовательных программ	Оценки и результаты проверки знаний и навыков студентов в процессе текущего контроля, промежуточной (зачеты, курсовые, экзамены, практики) и итоговой аттестаций	Методы текущего контроля, зачеты, экзамены, тестирование, защиты курсовых работ и отчетов по практикам, государственный экзамен, защита выпускной квалификационной работы (ВКР). Различные средние оценки (по дисциплинам, по учебным группам и т.д.) и характеристики разброса оценок.	По полученным данным могут выводиться некоторые интегральные оценки уровня успеваемости на различных кафедрах, факультетах и по ОУ в целом.
		1.2.2. Соответствие качества подготовки обучающихся и выпускников требованиям ГОС *	Для подготовки экспертного заключения о качестве подготовки оценивается усвоение студентами программного материала, при этом используются: • результаты текущего контроля; • содержание материалов текущего контроля; • результаты самообследования; • результаты проверки остаточных знаний; • результаты выборочного контроля при аттестации. Для выборочного контроля используются различные методы оценки: а) Экспертный опрос с использованием <i>трехбалльной шкалы – соответствует/соответствует в основном/не соответствует.</i> б) Контрольные (квалификационные) работы с использованием <i>4-х балльной шкалы: отлично/хорошо/удовлетворительно/неудовлетворительно.</i> в) Тестирование с использованием <i>100-балльной (процентной) шкалы.</i>	<i>Качество подготовки</i> является наиболее важным показателем работы ОУ. Оценка соответствия качества образования требованиям ГОС, проводится по четырем циклам дисциплин: гуманитарным и социально-экономическим, естественнонаучным и математическим, обще-профессиональным и специальным дисциплинам. Тестовые методы контроля качества, обеспечивающие более объективную и надежную оценку, в последнее время получили широкое распространение в процедурах внешней экспертизы. Использование тестовых технологий позволяет проводить накопление и сравнение данных, создавая основу для развития системы мониторинга качества образования в России.

1	2	3	4	5
-		1.2.3. Эффективность внутривузовской системы обеспечения качества *.	Конкретные рекомендуемые критерии , определяющие наличие в вузе СК приведены в «Методических рекомендациях для независимых экспертов по оценке системы качества образовательного учреждения»	Показатели наличия и эффективности внутривузовского механизма гарантий качества обеспечивают перенос ответственности за качество и оценку качества в ОУ. Эффективная система мониторинга качества образования обеспечивает объективную оценку и доверие к работе ОУ, сокращая расходы на проведение внешней экспертизы.
		1.2.4. Востребованность выпускников* Оценка востребованности ООП ОУ по результатам анкетирования выпускников вуза и потенциальных работодателей (промышленных предприятий и организаций, органов муниципального и государственного управления, организаций социального сектора и др.);	Востребованность выпускников оценивается внешними экспертами по наличию заявок на выпускников, соответствию полученной специальности профилю работы, социальному положению, отзывам потребителей специалистов и изменениям за последние 5 лет. За последние три года используются следующие данные: • <i>год выпуска;</i> • <i>процент выпускников, направленных на работу;</i> • <i>процент выпускников, состоящих на учете в службе занятости;</i> • <i>процент выпускников, работающих в данном регионе.</i> Дополнительно могут оцениваться: • <i>количество (объем, выраженный в количестве человек) договоров с потенциальными работодателями о поставке специалистов;</i> • <i>средний уровень заработной платы, которую согласны платить работодатели выпускникам, пришедшим на работу;</i> • <i>оценка востребованности ОП программ по результатам анкетирования выпускников вуза и работодателей;</i>	Показатель востребованности выпускников, их успешности в трудоустройстве широко применяется общественными системами оценки как показатель соответствия подготовки выпускников социальному заказу и ожиданиям общества, как показатель социальной защищенности и гарантии адаптации выпускников в новых социально-экономических условиях.

1	2	3	4	5
		Показатель 2.1. Спектр реализуемых основных образовательных программ *. Оценка ОП ОУ и отдельных дисциплин по результатам анкетирования: - работодателей (промышленных предприятий и организаций), - студентов; - профессорско-преподавательского состава ОУ, включая их удовлетворенность качеством содержания, сбалансированности, обеспечения и организации и учебного процесса.	Оценивается: 1) Число укрупненных групп специальностей (направлений подготовки) по реализуемым ООП*. По результатам анкетирования заинтересованных сторон могут измеряться средние баллы в выбранной шкале оценки относительно следующих аспектов образовательного процесса: • Содержание курса (актуальность, практическая ориентация, адекватность, структура курса). • Сбалансированность распределения учебной нагрузки по видам занятий (лекции, практические занятия, лабораторные и групповые работы, самостоятельная работа). • Качество преподавателя (доступность в процессе обучения, готовность к ответу на вопросы, заинтересованность в результатах, знания и компетенции, надежность и обязательность). • Методика обучения (скорость преподнесения материала, уровень использования технических средств визуализации в процессе лекции, ясность визуализации материала, понятность материала, качество раздаточного материала и т. п.). • Качество работы ассистентов и вспомогательного персонала в процессе практических занятий и лабораторных работ (соответствие практических занятий и лабораторных работ теоретическому курсу, доступность, дружелюбие, способность помочь, профессиональная квалификация и компетенция, удобство помещения и техники).	
2.5	Воспитательная и внеучебная работа со студентами	Показатель 1.3. Воспитательная деятельность образовательного учреждения*. 1.3.1. Условия, созданные в образовательном учреждении, для внеучебной работы с обучающимися. 1.3.2. Организация воспитательной	Экспертная оценка по 10-ти бальной шкале наличия в ОУ условий для внеучебной работы и организации воспитательной работы с обучающимися и формирования стимулов развития личности. Более подробно критерии оценки внеучебной и воспитательной работы для ссузов приведены в Приказе МО РФ № 3249 от 01.10.2001 с изменениями и дополнениями Приказа МО РФ от 27.12.2002, № 4669.	

		работы с обучающимися.		
1	2	3	4	5
2.6	Проектирование и реализация программ дополнительного образования	Показатель 2.2. Возможность продолжения образования по образовательным программам послевузовского и дополнительного профессионального образования *. 2.2.3. Реализация образовательных программ, профессиональной переподготовки и (или) повышения квалификации научных и научно-педагогических работников *.	<i>Среднегодовой контингент обучающихся по образовательным программам профессиональной переподготовки и (или) повышения квалификации (количество чел.).</i>	Показатели спектра реализуемых программ дополнительного образования характеризуют широту образовательной деятельности ОУ и используются для их видовой классификации.
2.7	Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура)	Показатель 2.2. Возможность продолжения образования по программам послевузовского и дополнительного профессионального образования (см. п. 2.6) *. 2.2.1. Реализация программ послевузовского профессионального образования, контингент обучающихся по программам послевузовского профессионального образования и контингент соискателей ученой степени кандидата и доктора наук*. 2.2.2. Диссертационные советы*.	1) <i>Число отраслей наук по специальностям научных работников аспирантуры</i> *. 2) <i>Число аспирантов на 100 студентов контингента, приведенного к очной форме обучения</i> *. 3) <i>Процент аспирантов, защитивших диссертации не позднее, чем через год после окончания аспирантуры</i> *. 4) <i>Для университета – наличие докторантуры и диссертационных советов (количество диссертационных советов)*.</i> 5) <i>Количество защит диссертаций на 100 человек профессорско-преподавательского состава (ППС) и др.</i>	Для количественной оценки видовых определений ОУ (вуза) используются число отраслей наук по специальностям аспирантуры, процент приведенного контингента студентов, обучающихся по каждому профилю и др. показатели, а также эффективность деятельности диссертационных советов как результат качественной реализации программ послевузовского образования.

1	2	3	4	5
2.8	Научно-исследовательская и инновационная деятельность	Показатель 2.3. Научная, научно-техническая деятельность и ее результативность *. 2.3.1. Отрасли наук, в рамках которых выполняются научные исследования. 2.3.2. Объем финансирования и результативность научных исследований.	При оценке этого показателя учитываются сведения по всем основным научным направлениям (научным школам) ОУ. При этом указывается 1) Число отраслей науки, в рамках которых выполняются научные исследования *. Для каждого научного направления указывается: • название научного направления (научной школы); • код научного направления по номенклатуре научных исследований, можно указать несколько кодов через запятую; • ведущие ученые вуза в данной области (1-3 человека): фамилия, имя, отчество, ученая степень, ученое звание, должность; • количество защищенных диссертаций по данному научному направлению за последние три года, по ученым степеням: докторским, кандидатским; • количество изданных монографий за последние 5 лет по данному направлению; • количество научных статей в реферируемых научных журналах; • количество патентов, выданных на разработки. Объем финансирования НИР и результативность научных исследований определяется следующими единицами измерения: 2) Среднегодовой объем финансирования научных исследований ОУ за пять лет (тыс. рублей *). 3) Среднегодовой объем научных исследований на единицу научно-педагогического персонала (тыс. рублей *). 4) Среднегодовое количество монографий на 100 основных штатных педагогических работников с учеными степенями и (или) званиями, изданных за 5 лет. 5) Востребованность НИР (объем НИР из внешних источников на единицу ППС (тыс. рублей) *).	Основной типовой характеристикой ОУ и видовой характеристикой для университетов и академий является спектр и объем фундаментальных и прикладных научных исследований, эффективность деятельности основных научных направлений (научных школ) ОУ, результативность и востребованность научно-исследовательской работы внешними организациями. Этот показатель характеризует не абсолютный объем научных исследований в ОУ, а активность профессорско-преподавательского состава (ППС) с учетом масштаба и вида ОУ.

1	2	3	4	5
3	Вспомогательные рабочие процессы ОУ			
3.1	Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса	1) Бюджет ОУ по основным направлениям деятельности 2) Средняя зарплата основных групп персонала	Оценка результатов экономической и финансовой деятельности ОУ. <i>1) Объемы финансирования по основным направлениям деятельности и зарплата персонала (тыс. рублей)</i>	Критерии оценки финансово-экономической деятельности определяются целями и задачами конкретного ОУ.
3.2	Кадровое обеспечение	Показатель 2.5. Квалификация педагогических работников *. 2.5.1. Научные и научно-педагогические кадры с учеными степенями и (или) званиями. 2.5.2. Научные и научно-педагогические кадры, работающие на штатной основе. 2.5.3. Научные и научно-педагогические кадры – доктора наук и (или) профессора. 2.5.4. Число защит диссертаций на 100 человек научно-педагогического персонала за 5 лет.	Измеряемые показатели: <i>2.5.1. Процент ППС с учеными степенями и (или) званиями *.</i> <i>2.5.2. Процент ППС, работающего в вузе на штатной основе *.</i> <i>2.5.3. Процент в ППС докторов наук и (или) профессоров *.</i> <i>2.5.4. Среднегодовое число защит диссертаций на 100 человек научно-педагогического персонала за 5 лет *.</i>	ППС является показателем потенциала ОУ и эффективности процесса обучения. Этот показатель рассматривается с точки зрения уровня квалификации и профессиональной компетенции, распределения учебной нагрузки, научно-исследовательской и научно-методической активности. Яркой характеристикой устойчивой работы ОУ и гарантии его стабильности является показатель числа платных преподавателей, работающих в на полную ставку. Он особенно важен для принятия решения по аккредитации вновь созданного ОУ. В данном случае доверие к ОУ может обеспечить его целенаправленная работа по привлечению педагогических кадров, улучшению их качественного состава.
3.3	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов	Критерии и методики оценки и выбора поставщиков материальных ресурсов.	Экспертным путем оцениваются критерии и методики оценки и выбора поставщиков, включая базы данных по поставщикам, проведение тендеров по закупке крупных партий оборудования и т.п. Конкретные показатели и методы их оценки разрабатываются конкретным ОУ.	
3.4	Управление образовательной средой	Уровень материально-технического обеспечения образовательных программ ОУ (аудитории, проекционное оборудование, средства для проведения практических занятий и лабораторных работ и т.п.);	Измеряемые показатели определяются нормативами и требованиями Минорнауки к материально-техническому обеспечению образовательного процесса в вузах и ссузах <i>(площади учебных помещений, приходящиеся на одного студента, оснащенность средствами вычислительной техники и др.)</i>	

1	2	3	4	5
3.5	Издательская деятельность	Показатель 2.4. Методическая работа *. 1) Документально-методическое обеспечение образовательного процесса. 2) Удельное количество публикаций с учетом их уровня, приходящихся на одного преподавателя, для выпускающей кафедры по данной специальности, или, что более объективно, индекс ссылок на соответствующие публикации и др.	Оценка количества изданных монографий, учебников и учебных пособий с грифами федеральных органов управления образованием, других федеральных органов исполнительной власти и учебно-методических объединений 1) Процент учебных дисциплин ООП, обеспеченных учебно-методическими комплексами (УМК) *. 2) Для университетов и академий – использование инновационных методов в образовательном процессе*. 3) Количество монографий и учебных пособий на 100 человек ППС с учеными степенями и званиями.	Показатель эффективности научно-методической работы необходим с точки зрения использования научного потенциала ОУ и результатов научно-исследовательской деятельности в образовательном процессе. Эффективность и результативность научно-методической работы может быть оценена по числу изданных учебников, учебных пособий и монографий, подготовленных преподавателями вуза. Особое значение имеет наличие грифов общественных организаций
3.6	Библиотечное и информационное обслуживание	Показатель 2.4. Методическая работа*. Документально-методическое обеспечение образовательного процесса, включая: 1) Информационно-методическое обеспечение образовательного процесса. 2) Состояние библиотечного фонда. 3) Состояние учебно-информационного фонда. 4) Уровень информационно-методического обеспечения ОП ОУ (удельное количество учебно-методической литературы на одного студента, наличие средств дистанционного обучения и т.п.).	Для оценки используются данные о библиотечном фонде за последние пять лет: • общая площадь библиотек и читальных залов (в том числе в общежитиях); • количество посадочных мест в читальных залах (в том числе в общежитиях); • общее количество единиц хранения; • общее количество учебно-методической литературы, включая общежития, в том числе обязательной учебно-методической литературы, количество учебно-методической литературы с грифами; • количество единиц учебно-методической литературы на одного обучающегося общего кон • информация по научно-методическим разработкам; • количество названий ежегодных подписных изданий по профилю ОУ (отечественных и иностранных); • новые поступления (количество экземпляров и названий); • процент обновления фондов; • объем средств, затраченных на новые поступления; • количество программно-информационных источников; наличие систем сбора учебной информации на электронных носителях.	Оценка информационно-методического обеспечения образовательного процесса является стратегически важным направлением деятельности ОУ как показатель наращивания учебных ресурсов и информационного потенциала ОУ объемов библиотечного фонда, достаточности и доступности источников информации, в том числе и на основе современных технических средств.

1	2	3	4	5
			<i>Дается экспертная оценка по библиотечному обслуживанию, учебной литературе, методической литературе, оценивается наличие информационно-поисковых систем, доступ в Internet, изменения за последние 5 лет.</i>	
3.7	Управление инфраструктурой и производственной средой	Материально-техническая база. Наличие условий, необходимого оборудования, приборов, специализированных кабинетов и аудиторий для осуществления образовательного процесса.	Экспертами оценивается состояние аудиторного фонда, пунктов общественного питания, спортивных сооружений, оздоровительных учреждений и баз отдыха, технические средства обучения, условия проживания иногородних слушателей и изменения за аттестуемый период. <i>Конкретные измеряемые показатели определяются каждым ОУ в отдельности с учетом принятой структуры управления.</i>	Показатель материально-технического оснащения образовательного процесса рассматривается как потенциал ОУ и гарантия его устойчивости. Наличие собственной, в оперативном управлении или арендованной на длительный срок учебно-лабораторной площади, соответствующего учебного оборудования свидетельствует о долгосрочной образовательной деятельности и перспективе развития ОУ.
3.8	Обеспечение БЖД.	Измеряемые характеристики и показатели качества не определены.	Методы измерений и измеряемые характеристики в настоящий момент не определены.	
3.9	Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ.	Социальная поддержка студентов: Наличие условий для проживания обучающихся в общежитиях, медицинского обслуживания, питания и занятий спортом.	<i>1) Число мест в общежитиях.</i> <i>2) Количество кв. метров площади на одного проживающего в общежитиях.</i> <i>3) Наличие медицинских пунктов и число медработников в ОУ на одного студента.</i> <i>4) Среднее число путевок в дома отдыха, санатории и профилактории, выделяемых в год на одного студента.</i> <i>5) Число пунктов общественного питания в ОУ и их пропускная способность по отношению к общему числу студентов.</i> <i>6) Наличие спортивных сооружений и относительное число занимающихся в них студентов.</i> <i>7) Количество средств в рублях, выделяемых в год для материальной поддержки студентов и др.</i>	Показатели социальной поддержки студентов и сотрудников должны свидетельствовать о выполнении ОУ социальных гарантий (обеспечения условий для самостоятельной работы, активного отдыха, физического развития, достойных социально-бытовых условий и другие). Они обеспечивают реализацию государственной образовательной политики по удовлетворению потребностей личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии, что является одной из основных задач образования. Показательным в данном случае является целенаправленная политика ОУ по созданию необходимых социально-бытовых условий и предоставлению широких возможностей для развития личности.

Эмблема организации	<Ведомственная принадлежность образовательного учреждения>
	<Наименование образовательного учреждения >
	Документированная процедура
	<Наименование процесса/подраздела>
Код документа	<Наименование процедуры>

«УТВЕРЖДАЮ»
Руководитель
образовательного учреждения

_____ **Ф.И.О.**

«__» _____ **200_ г.**

ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА

СИСТЕМА КАЧЕСТВА

<Наименование процедуры>

<Код документа>

Версия <00>

Дата введения: <Дата введения документа>

«СОГЛАСОВАНО»
Ответственный представитель
руководства по качеству

_____ **Ф.И.О.**

«__» _____ **200_ г.**

<Место выпуска>, <год>

	Должность	Фамилия/Подпись	Дата
<i>Разработал</i>	<Разработчик документа>		
<i>Проверил</i>	<Руководитель службы качества>		
<i>Согласовал</i>	<Руководитель процесса>		
Версия: 00	Без подписи документ действителен 8 часов после распечатки. Дата и время распечатки: 22.10.2007, 2:17	КЭ: _____	УЭ № _____

Эмблема организации	<Наименование организации>
	ДП <наименование документированной процедуры>
	Код документа

Содержание документа

1. Назначение и область применения процедуры	3
2. Описание процедуры	3
2.1. Общие положения	3
2.2. Пояснение к графическому описанию	3
2.3. <Иные положения>	3
3. Ответственность.....	3
4. Нормативные документы	4
5. Приложения	4
5.1. Приложение А. Графическое описание документированной процедуры <обязательное>	4
5.2. Приложение Б. <по необходимости, выносятся только специфические для данной процедуры термины, определения, обозначения и сокращения (см. раздел 4)>	4
5.3. Приложение Х. <по необходимости>	4
6. Лист регистрации изменений.....	4

Перечень сокращений и обозначений

<Дается расшифровка обозначений и сокращений, используемых в данной документированной процедуре (желательно не использовать общепринятые в документах образовательного учреждения и вынесенные в Приложение Б сокращения и обозначения)>

Эмблема организации	<Наименование организации>
	ДП <наименование документированной процедуры>
	Код документа

1. Назначение и область применения процедуры

Настоящая процедура устанавливает единый порядок <указываются виды деятельности и/или процессы, регламентируемые документированной процедурой>

Требования процедуры обязательны для применения <указываются должностные лица, виды деятельности и процессы в которых применяется документированная процедура>

Настоящая процедура входит в состав документов, обеспечивающих функционирование процесса <указывается код и полное наименование процесса>

2. Описание процедуры

2.1. Общие положения

<определяются общие положения по применению документированной процедуры>

Графическое описание процедуры приведено в приложении А к данному документу.

2.2. Пояснение к графическому описанию

<приводятся пояснения к графическому описанию процедуры>

2.3. <Иные положения>

<в случае необходимости приводятся иные сведения и положения уточняющие особенности и алгоритмы применения документированной процедуры>

3. Ответственность

Ответственным за организацию разработки и введение процедуры в действие является <указывается должностное лицо, ответственное за введение и управление документированной процедурой>.

Распределение ответственности и полномочий подразделений и должностных лиц предприятия при выполнении работ и мероприятий может быть приведено в форме <матрицы ответственности и полномочий (таблица 1)> и/или <графического описания документированной процедуры (Приложение А)>.

Эмблема организации	<Наименование организации>
	ДП <наименование документированной процедуры>
	Код документа

Таблица 1.

Матрица распределения ответственности и полномочий

Процесс, вид деятельности в рамках процесса	Процесс / Подразделение / Должностное лицо			
	Ответственный	Реализующий	Соисполнитель	Информирующий (емый)

4. Нормативные документы

В настоящей документированной процедуре использованы ссылки на следующие документы:

4.1. Глоссарий (словарь) терминов, обозначений и сокращений, используемых в документации системы качества образовательного учреждения. <Термины и определения, обозначения и сокращения общие для всех документированных процедур (стандартов) СМК рекомендуется поместить в единый документ «Глоссарий (словарь) терминов, обозначений и сокращений...» >

4.2. <указываются нормативные документы предприятия и иные внешние нормативные документы, на которые ссылается документированная процедура>

5. Приложения

5.1. Приложение А. Графическое описание документированной процедуры
<обязательное>

5.2. Приложение Б. <по необходимости, выносятся только специфические для данной процедуры термины, определения, обозначения и сокращения (см. раздел 4)>

5.3. Приложение Х. <по необходимости>

6. Лист регистрации изменений

Номер изменения	Номера листов			Основание для внесения изменений	Подпись	Расшифровка подписи	Дата	Дата введения изменения
	замененных	новых	аннулированных					

Эмблема организации	<Наименование организации>
	ДП <наименование документированной процедуры>
	Код документа

Приложение А.

Графическое описание документированной процедуры

<Приводится графическое описание процесса.

Форма и методы графического описания устанавливаются организацией самостоятельно и описываются соответствующими документированными процедурами.

При выборе методов графического описания рекомендуется использовать рекомендации, приведенные в документе Р 50-601-46-2004 «Рекомендации. Методика менеджмента процессов в системе качества»>

Эмблема организации	<Наименование организации>
	ДП <наименование документированной процедуры>
	Код документа

Приложение Б.

Термины и определения, используемые в документе