

**Приказ Федерального агентства по образованию от 3 декабря 2004 г. N 304
"О разработке и внедрении внутривузовской системы управления качеством образования в
высших учебных заведениях"**

В соответствии с решением коллегии Федерального агентства по образованию от 16 ноября 2004 г. N 3/1 "О разработке и внедрении внутривузовской системы управления качеством образования в высших учебных заведениях (на примере Московского государственного института стали и сплавов [технологического университета])" и в целях содействия разработке и внедрению современных методов управления высшими учебными заведениями, системы управления качеством образования в высших учебных заведениях РФ приказываю:

1. Управлению учреждений образования (Бутко Е.Я.):

1.1. В срок до 10 декабря 2004 г. направить [справку](#) "О разработке и внедрении внутривузовской системы управления качеством образования в высших учебных заведениях (на примере Московского государственного института стали и сплавов [технологического университета])" в подведомственные Рособразованию высшие учебные заведения для использования в практической деятельности.

1.2. В срок до 15 декабря 2004 г. представить предложения по кандидатурам представителей Рособразованию для включения их в состав Совета по координации управления качеством высшего профессионального образования при Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки.

1.3. В установленном порядке осуществить мероприятия по организации в 2005 году повышения квалификации не менее 200 руководящих работников высших учебных заведений по вопросам создания и внедрения внутривузовских систем управления качеством образования на базе высших учебных заведений.

2. Управлению учреждений образования (Бутко Е.Я.) совместно с Управлением программ развития в сфере образования (Карповым А.В.):

2.1. Предусмотреть при формировании плана реализации мероприятий федеральных целевых программ на 2005 год мероприятия, направленные на создание и совершенствование внутривузовских систем управления качеством образования.

2.2. В срок до 15 января 2005 г. организовать регулярное размещение информации об опыте применения систем управления качеством образования на информационном портале Рособразованию.

3. Рекомендовать председателям советов ректоров вузов субъектов РФ организовать работу в регионах по распространению опыта создания и внедрения внутривузовских систем управления качеством в высших учебных заведениях регионов, регулярно рассматривать данный вопрос на заседаниях советов.

4. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя руководителя А.А. Казенова.

Руководитель
федерального агентства

Г.А. Балыхин

Приложение

**О разработке и внедрении внутривузовской системы управления качеством образования в
высших учебных заведениях (на примере Московского государственного института стали и
сплавов [технологического университета])^{*}**

В последние годы проблеме качества образования во всем мире уделяется все большее внимание. Руководители государств, органов управления образованием и руководство высших учебных заведений (далее - вузов) высказывают озабоченность по вопросу достижения высокого уровня образования выпускниками вузов.

В коммюнике Конференции министров, ответственных за высшее образование (2003 год) большое внимание уделено вопросам обеспечения качества образования, как основы развития в целом общеевропейской системы образования. На конференции заявлено, что основная ответственность за обеспечение качества лежит на каждом из вузов, но к 2005 году должны быть определены основные составляющие национальных систем по обеспечению качества. Достигнута договоренность о создании набора согласованных стандартов, процедур и руководящих принципов для обеспечения качества и его оценки.

В целом ситуацию с обеспечением качества подготовки специалистов в России нельзя назвать благополучной из-за воздействия ряда факторов, связанных в том числе с сокращением

финансирования вузов. Негативные процессы в высшей школе, которые имели место в 1990-х гг., не могли не сказаться отрицательно на самой сущности вуза как центра науки, образования, культуры, центра духовности и нравственности.

Начиная с середины 1990-х гг. вузы стали активно искать пути изменения ситуации к лучшему. Их реакцией на резкое изменение внешней среды и внутренних условий был поиск путей адаптации к новым условиям, в том числе на основе совершенствования системы управления качеством.

В настоящее время в вузах России используются три основные модели управления качеством подготовки специалистов, основанные на следующих методах и подходах:

- оценочный метод управления качеством деятельности вуза;
- концепция, основанная на принципах Всеобщего управления качеством (TQM);
- подход, основанный на требованиях международных стандартов качества ISO 9000:2000.

Модель управления, основанная на оценочном методе (SWOT-анализ), предполагает систематическое проведение самооценки для выявления сильных и слабых сторон деятельности вуза, а также положительных и отрицательных факторов его развития. На этой основе вырабатываются и предлагаются меры для разрешения проблемных ситуаций и улучшения деятельности вуза. В течение ряда лет данная модель управления используется в Новосибирском государственном техническом университете, Ивановской государственной текстильной академии, Петрозаводском государственном университете и ряде других вузов.

Модель управления, основанная на принципах TQM (Всеобщее управление качеством), также использует метод оценок, однако основана на более глубоком анализе деятельности вуза, как производителя продукции и услуг. Концепция TQM предполагает наличие у вуза четко и ясно сформулированной миссии, стратегических целей, которые выработаны в результате всесторонних исследований потребностей внешней среды в основных продуктах деятельности вуза. Всеобщее управление качеством предполагает процессный подход к деятельности вузов, использует ряд специфических, достаточно сложных, но весьма эффективных методов и инструментов управления качеством. Лидером в разработке и использовании данной модели управления является Ивановский государственный энергетический университет.

Модель управления, основанная на требованиях международных стандартов качества ISO 9000:2000, предполагает установление заинтересованных сторон, выявление их требований к качеству продукции, создание системы непрерывного совершенствования деятельности. Данная модель базируется на основополагающих принципах менеджмента качества, в том числе процессном подходе. В отличие от модели TQM в данной модели основным инструментарием менеджмента становится документированная система управления, ориентированная на качество.

Целенаправленная работа по созданию и внедрению систем управления качеством на основе требований стандартов качества ISO 9000:2000 ведется в настоящее время во многих вузах России. Наилучшие результаты получены в Московском государственном институте стали и сплавов (технологический университет), Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете, Московском государственном технологическом университете "Станкин", а Томский политехнический университет, Сибирский государственный технологический университет, Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, Красноярский государственный технический университет получили сертификаты соответствия своих внутривузовских систем управления качеством требованиям стандартов качества.

Таким образом, современные методы и стандарты управления качеством применяют те вузы, которые развивают свою предпринимательскую инновационную деятельность и стремятся завоевать на рынках образовательных услуг и наукоемкой продукции прочные позиции, ориентируются на "потребителей", к которым относятся государство, общество, студенты и работодатели.

Для активизации деятельности предприятий и организаций в области качества, повышения конкурентоспособности их продукции в 1996 году в России учрежден конкурс Правительства РФ в области качества.

За период с 1996 по 2003 гг. в национальном конкурсе приняли участие три вуза: Московский государственный институт стали и сплавов (технологический университет), Санкт-Петербургский государственный политехнический университет. Владимирский государственный университет. В 2000 году Московский государственный институт стали и сплавов (технологический университет) стал первым вузом - лауреатом конкурса премии Правительства РФ в области качества.

В целях стимулирования вузов к поиску современных методов управления, определения ориентиров в области развития систем обеспечения качества подготовки специалистов Минобрнауки России в 2000 году объявило конкурс "Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов" (далее - конкурс Минобрнауки России), участие в котором заставило многие вузы задуматься о создании и совершенствовании собственных систем менеджмента качества.

Методической основой для проведения конкурса Минобрнауки России явилась модель

премии Правительства РФ в области качества. Базовым вузом по проведению конкурса Минобразования России назначен Московский государственный институт стали и сплавов (технологический университет).

В конкурсах Минобразования России с 2000 по 2004 г. приняли участие 139 вузов РФ, из которых 12 вузов объявлены лауреатами конкурса Минобразования России. Анализ результатов конкурса показывает, что понимание проблематики по совершенствованию систем управления университетами на принципах менеджмента качества в вузах-победителях находится на высоком уровне.

В последние годы при комплексной оценке деятельности вузов стали учитываться достижения в создании внутривузовских систем управления качеством образования, использовании принципов современных систем менеджмента качества и результаты конкурса Минобразования России.

Актуальность проблем создания и внедрения систем менеджмента качества в образовательных учреждениях нашла отражение в проектах, выполненных в рамках программ Минобразования России "Качество и безопасность технологий, продукции, образовательных услуг и объектов", "Научное, научно-методическое, материально-техническое и информационное обеспечение системы образования", "Научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники", "Научно-методическое обеспечение функционирования и модернизации системы образования" (раздел 6 "Научно-методическое обеспечение развития независимой системы оценки качества образования").

Проекты в области менеджмента качества образования поддерживались из международных источников. Программой "Темпус-Тасис" Европейского союза в период с 2001 по 2003 г. профинансирован проект "Качество в образовании в новом тысячелетии". Национальным фондом подготовки кадров (НФПК) в рамках Инновационного проекта развития образования (компонент "высшее образование") и соглашения о займе между Российской Федерацией и Международным банком реконструкции и развития поддержано несколько работ.

По инициативе вузов и при поддержке Минобразования России проводились конференции и семинары по проблемам совершенствования качества образования и современным методам управления вузами, на которых в том числе обсуждались и результаты, полученные при выполнении научных исследований. Такие мероприятия проведены в г. Москве на базе Российского государственного технологического университета имени К.Э. Циолковского, Московского государственного института электроники и математики (технического университета), Московского государственного института стали и сплавов (технологического университета), в г. Санкт-Петербурге на базе Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета, Санкт-Петербургского государственного технического университета, Санкт-Петербургского государственного морского технического университета, в г. Красноярске на базе Государственного университета цветных металлов и золота, Сибирского государственного технологического университета, а также на базе Томского политехнического университета, Новосибирского государственного технического университета, Уфимского государственного авиационно-технологического университета, Кубанского государственного технологического университета и ряде других вузов.

Для координации работ в области управления качеством высшего профессионального образования, интенсификации разработок и развития в вузах систем качества, широкой пропаганды идей культуры качества приказом Минобразования России от 19.01.2004 N 158 создан Совет по координации управления качеством высшего профессионального образования.

Опыт работы вузов, и в первую очередь Московского государственного института стали и сплавов (технологического университета), в направлении внедрения и использования современных методов управления с целью повышения качества образования показывает, что задача эффективного внедрения принципов менеджмента качества требует совершенствования организационной и функциональной структуры вуза, разработки плана его стратегического развития на краткосрочную и среднесрочную перспективы, развития инновационной инфраструктуры, продуманной кадровой политики в сфере науки и образования, формирования сети стратегических партнеров, обеспечивающих обратную связь "вуз-потребитель".

Анализ опыта вузов позволяет выделить следующие позитивные тенденции:

- нарастающее распространение в вузах страны работ по созданию, внедрению и сертификации систем управления качеством в соответствии с требованиями и рекомендациями российского стандарта по менеджменту качества (ГОСТ Р ИСО 9001:2001) и принципами Всеобщего менеджмента качества (TQM);

- проведение вузами самооценки с целью выявления основных областей улучшения в учебной, научной, административной, финансово-экономической и хозяйственной деятельности;

- создание в ряде вузов систем стратегического партнерства, обеспечивающих обратные связи вузов с потребителями их выпускников;

- участие вузов в конкурсе на соискание премии Правительства РФ в области качества, лауреатом которой в 2000 году стал Московский государственный институт стали и сплавов

(технологический университет);

- увеличение числа вузов, принимающих участие в ежегодном конкурсе "Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов", организованном Минобразованием России в 2000 году.

Во многих вузах созданы специальные структурные подразделения по управлению качеством подготовки специалистов. В отдельных вузах введены должности проректоров по качеству.

На базе центров по сертификации продукции и систем управления начата работа по обучению и повышению квалификации администрации и преподавателей вузов. Наиболее активно в этом направлении работают сертификационные центры в Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете, Московском государственном институте стали и сплавов (технологическом университете), Томском политехническом университете и Сибирском государственном технологическом университете. Однако объемы повышения квалификации для всей системы высшего профессионального образования недостаточны.

Разработка и внедрение систем управления качеством ведется более эффективно в тех вузах, где открыта подготовка по специальностям 072000 "Стандартизация и сертификация" и 340100 "Управление качеством". В таких вузах для разработки системы управления качеством образования широко привлекаются студенты, обучающиеся по указанным специальностям и аспиранты, а структурные подразделения по управлению качеством укомплектовываются собственными выпускниками.

Однако, исходя из представленного опыта разработки и внедрения внутри-вузовской системы управления качеством образования в высших учебных заведениях, можно выделить ряд проблем, которые затрудняют создание и эффективное использование таких систем:

- отсутствие однозначно определенной нормативно-правовой базы для четкой и последовательной организации работ по созданию систем управления качеством образования в вузе;
- отсутствие необходимых методических пособий и рекомендаций по внедрению принципов менеджмента качества в образовательных учреждениях;
- утрачивание связи с предприятиями промышленности и как результат - ведение образовательной деятельности в отрыве от потребностей сегодняшнего дня;
- отсутствие квалифицированных менеджеров на среднем уровне управления вузом;
- неприятие профессорско-преподавательским составом новых принципов управления;
- недостаточное содействие вузам во внедрении принципов менеджмента качества со стороны органов управления;
- недостаточные объемы финансовых средств для эффективного проведения изменений и совершенствования своей деятельности.

В связи с этим для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- разработать общий алгоритм проектирования и внедрения системы менеджмента качества вуза;
- провести исследования основных рабочих процессов вуза, их основных закономерностей и взаимосвязей, определяющих качество образовательной деятельности в высшей школе;
- определить показатели, характеризующие качество образовательного процесса и его результатов, и методы их измерения; провести анализ и адаптацию требований и рекомендаций стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2001 применительно к специфике управления качеством в вузе;
- разработать базовую структуру системы менеджмента качества вуза в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2001, включая организационную структуру и структуру документации системы менеджмента качества вуза;
- разработать требования к построению и содержанию Руководства по качеству вуза, документированных процедур основных рабочих процессов и другой документации системы менеджмента качества вуза;
- разработать модель и методику самооценки деятельности вузов с позиций менеджмента качества и провести ее апробацию.

Выполнение всего вышеперечисленного комплекса работ требует масштабных исследований, учитывающих международный и российский опыт создания системы менеджмента качества в вузах.

* Публикуемая справка, подготовленная к одноименному заседанию коллегии агентства 16 ноября 2004 г., направлена ректорам подведомственных вузов письмом Рособразования от 09.12.2004 N 676/12-16.