

## СПЕЦИФИКА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В УНИВЕРСИТЕТЕ

**З.И. Иванова**

*Саратовский государственный  
аграрный университета имени Н.И. Вавилова*

В настоящее время учреждения высшего образования все больше беспокоит их дальнейшее существование в условиях перепроизводства выпускников по отдельным специальностям и нарастающего демографического спада. Необходимы дополнительные стимулы для привлечения абитуриентов и финансовых средств. Однако конкуренция в системе образования может привести не столько к улучшению, сколько к ухудшению качества образования, особенно в негосударственных учреждениях и платных отделениях государственных вузов. В отличие от производственной сферы, где жесткая конкуренция приводит к необходимости непрерывно совершенствовать качество товаров, снижать их себестоимость, вводить различные маркетинговые стимулы, борьба за потребителя (абитуриента) в сфере образования может привести к снижению платы за обучение, а это, в свою очередь, повлечет к ухудшению условий и организации образовательного процесса и в целом – к снижению качества образования.

Понятие *качество* рассматривается в соответствии со сложившимися взглядами в России и за рубежом как интегратор изменений во всех сферах деятельности любой организации в лучшую сторону, как соответствие требованиям прогрессивного развития. Роль политики качества образования повышается в системе внутренней политики российского государства в связи со стоящей проблемой обеспечения ее устойчивого развития, национальной безопасности на базе общественного интеллекта и образовательного общества. В последние годы идет интенсивная работа по формированию политики в сфере качества образования, в том числе в сфере высшего образования. Выдвинуты три главных приоритета такой политики: доступность, качество и эффективность использования ресурсов.

Высшее образование является подсистемой системы непрерывного образования и служит основанием воспроизводства всей системы непрерывного образования в России через подготовку кадров для образования. Как социальный институт, высшее образование обеспечивает подготовку кадров с высшим образованием.

Качество высшего образования в значительной степени определяет качество всего образования через механизм воспроизводства интеллектуальных ресурсов России, ее общественного интеллекта, науки, а также обеспечения воспроизводства технологического базиса экономики России, ее экономической конкурентоспособности на этой основе.

Ведущими нормативно-правовыми основаниями государственной политики в сфере качества высшего образования являются: Конституция РФ, Федеральный закон "Об образовании", национальный стандарт качества образования, Концепция Федеральной целевой программы развития образования на

2011-2015 годы и др.

Государственная политика в сфере качества высшего образования есть государственная политика, направленная на обеспечение условий и создание механизмов, обеспечивающих и улучшающих качество высшего образования на федеральном, региональном уровнях, по направлениям профессиональной подготовки и на уровне вузов. Стратегической целью этой политики является обеспечение устойчивого развития государства на основе высокого уровня образования нации, успешного развития государства и общества в XXI веке, обеспечение доступности качественного образования каждому гражданину России, обеспечение непрерывного образования, позволяющего каждому гражданину сохранять высокий уровень профессиональной мобильности и адаптации к меняющемуся миру.

В последние годы процесс формирования систем внутривузовского контроля качества в российских вузах и оценка их эффективности получили особую актуальность в связи с введением данного показателя в процедуру аттестации учреждения и проведением Министерством образования ежегодного конкурса внутривузовских систем.

Особого внимания и детального изучения заслуживают в настоящее время достижения отечественных высших учебных заведений по разработке и внедрению систем менеджмента качества, внутривузовских систем контроля качества образования и процедур самообследования. По инициативе Министерства образования России объявлен конкурс внутривузовских систем. Условием участия в конкурсе является описание собственного опыта внедрения систем управления качеством. Внутренний институциональный бенчмаркинг является основой для становления и развития системы управления качеством в вузе.

Бенчмаркинг как коллективные усилия по повышению качества образования получил в настоящее время развитие за рубежом для формирования системы сравнения образовательных программ, качества преподавания учебных дисциплин и стандартов качества образования. Показатель наличия и эффективности внутривузовского механизма гарантии качества может обеспечить перенос ответственности за качество и оценку качества в высшее учебное заведение. Эффективная система мониторинга качества образования в вузе сама по себе обеспечивает объективную оценку и доверие к работе вуза, сокращая расходы на проведение внешней экспертизы.

С изменением социально-экономической ситуации в стране система образования переходит на коммерческие рельсы. Важной задачей многих вузов становится изучение и освоение рынков образовательных услуг (муниципального, регионального, российского, международного), важной целью – конкурентоспособность. Так же, как в производственной и коммерческой сферах, в образовании конкурентоспособность определяется внедрением новых технологий, результатов научных исследований, репутацией учреждения, качеством и востребованностью продукта (специалистов на рынке труда).

Внедрение новых методов управления в учреждениях образования: рейтинговых технологий, элементов самообследования, всеобщего управления качеством, бенчмаркинга – рассматривается как условие повышения эффективности

и качества работы, укрепления рейтинга востребованности вуза.

В качестве ярких примеров использования институционального бенчмаркинга является активная научно-исследовательская и большая организационная деятельность таких высших учебных заведений, как Томский политехнический университет, Таганрогский радиотехнический университет, Ивановский государственный энергетический университет, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» и др. Эти вузы характеризует наличие развитой системы внутривузовского управления качеством, активный поиск лучшего опыта по организации учебного процесса и научно-исследовательской деятельности в России и за рубежом, стремление к признанию результатов деятельности не только на отечественном, но и зарубежном уровне. Они являются лидерами в системе высшей школы в вопросах внедрения новых технологий управления качеством.

Одним из направлений модернизации системы образования в плане вхождения в мировое образовательное пространство в рамках Болонской конференции Министерство образования РФ определило формирование внутривузовских систем менеджмента качества (СМК). Существование элементов СМК вплоть до её сертификации независимым международным органом сертификации уже входит в необходимый перечень аттестационных критериев работы вузов России.

Предложения об использовании мировых достижений в области управления возникали уже в середине 90-х годов прошлого века. Уже тогда ряд прогрессивных вузовских работников (1,2) предлагал внедрение в систему вузовского правления современных методов управления, базирующихся на сформировавшихся в настоящее время в мире философии и методологии всеобщего управления качеством TQM (Total Quality Management), которые, начиная с последнего десятилетия прошлого века, активно проникают из производственной сферы в сферу образования. Ряд вузов, тесно связанных с производственными проблемами, примерно с того же времени начинают работу как в практическом плане (создание органов сертификации производственных процессов), так и в научном плане (разработка научно-методических подходов создания систем менеджмента качества, в том числе и в учреждениях высшего профессионального образования). Многие направления связаны с актуализацией в России международных стандартов ISO серии 9000 (International Standart Organization – с 1947 года Россия является одним из учредителей) в виде ГОСТ Р ИСО 9001-2001, ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Данный стандарт имеет всеобщий характер для процессов производства товаров и услуг, а также может быть распространен) и на сферу оказания образовательных услуг учебными заведениями, что в настоящее время уже ни у кого не вызывает сомнения.

В сложившихся условиях жесткой конкуренции, одним из главных критериев выживаемости конкретного вуза и его дальнейшей успешной деятельности является качество предоставляемых образовательных услуг, приведение системы организации управления основным бизнес-процессом (воспитательно-образовательным процессом, за которые вуз получает деньги как в виде бюджетного финансирования, так и в виде оплаты контрактной подготовки специали-

стов). Для потребителя образовательных услуг важно видеть: как, кем, в каком объеме и какого качества эта услуги будут предоставлены, необходима «прозрачность» и узнаваемость системы обеспечения образовательных услуг вузом, причем, наличие сертифицированной СМК вуза становится неременным условием функционирования современного образовательного учреждения, снимает ряд вопросов у потребителя и заказчика образовательных услуг.

Создание внутривузовской СМК нельзя рассматривать как простое документирование существующих процессов управления. Требуется изменение самих основ управления, переход от функционального принципа управления к процессному подходу. Анализ мировых социально-экономических процессов и причин успешной деятельности ряда компаний приводит к выводу, что проблемы современного управления уже не решаются на основе жёстко дифференцированных дисциплинарных (функциональных) подходов, что старый стиль управления уже не даёт даже удовлетворительных результатов. Одним из свидетельств этого является эволюция концепций качества – теперь качество трактуется как «степень соответствия присущих характеристик требованиям», а система качества – как система управления качеством, обеспечения качества и непрерывного улучшения качества.

В широком смысле управления качеством образования – это соответствие доктрины образования, образовательных стандартов, образовательных систем ожиданиям потребителей (общества, работодателей, потребителей образовательных услуг). В узком смысле – это управление качеством подготовки обучаемых и контроля его качества. На смену традиционным управленческим схемам во главу угла ставятся задачи управления качеством самого процесса достижения высококачественного результата деятельности предприятия или организации.

С позиции международного стандарта ISO 9000 для создания внутривузовской СМК необходимо:

- идентифицировать все ключевые процессы вуза (декомпозиция основного процесса в сеть процессов);
- установить последовательность и взаимосвязь между этими процессами;
- установить критерии и методы контроля параметров процессов;
- обеспечить наличие информации, необходимой для реализации и мониторинга процессов;
- измерять, отслеживать, анализировать процессы и выполнять действия, необходимые для достижения установленных результатов и непрерывного совершенствования внутривузовской СМК.

Для выполнения этих условий, а также для осознания задач, стоящих перед вузом, необходимо декларировать «Политику в области качества», в которой могут быть сформулированы различные направления и цели в области качества (успешный выход на международную арену, решение региональных функций вуза и т.д.). Одним из главных документов, документов так называемого первого уровня, является "Руководство по качеству", включающее в себя описание элементов системы качества по международному стандарту ИСО, а также ссылки на документированные процедуры (документы второго уровня) выполнения

требований каждого из этих элементов СМК, перечисленные выше (включая также структурные схемы подчиненности, матрицы ответственности всех рангов, обеспечивающие взаимодействие всех подразделений университета, персональную ответственность каждого участника процесса предоставления образовательных услуг за выполнение конкретных обязанностей). Документами третьего уровня являются разнообразные документы, обычные для вузовской работы – рабочие программы, методические указания и т.п.

При формировании внутривузовской СМК, как в других областях человеческой деятельности, возникает целый комплекс проблем – социальных, производственных, управленческих, психологических и т.д. Быстрая и широкая разработка и внедрение СМК в вузах сдерживается рядом факторов, которые иногда представляют серьезные проблемы (3):

- отсутствие методологии создания, адаптированной к российскому образовательному стандарту;
- дефицит специалистов-разработчиков;
- недостаток финансовых средств и знаний в области менеджмента качества, "Прежде всего, у высшего руководства вузов (путаница в терминологии – необходимо соединить термины педагогики и современного менеджмента качества, что возможно на основе стандартов ISO 9000).

Большой проблемой является изменение основополагающих основ в управлении. Каждая образовательная организация, в которой происходит непосредственное взаимодействие работников, может быть рассмотрена как малая социальная группа. Объединение организации и социальной группы составляет коллектив. Знание социально-психологических характеристик и действующих в нём закономерностей помогает ориентироваться в обстановке рядовому её члену, оказывается важным подспорьем для руководителя любого ранга. Умение управлять коллективом, группами людей – необходимое качество менеджера. Хороший руководитель непременно вникнет в профессионально-квалификационную структуру своего коллектива. Выдвигая требования, диктуемые временем, можно управлять развитием как коллектива, так и образовательной организации в целом.

Все эти проблемы успешно решаются в рамках концепции TQM, устанавливаемой международными стандартами ISO 9000. Общеизвестны, в рамках TQM восемь принципов управления:

- - вся деятельность образовательной организации должна быть ориентирована на потребителя образовательных услуг;
- - управляемость и наблюдаемость всех процессов в образовательной организации;
- - вовлечение и мотивация всего персонала (профессорско-преподавательского состава, управляющего звена и т.д.);
- - подходы к управлению, основанные на процессном представлении всех видов деятельности образовательной организации;
- - системный подход к управлению;
- - непрерывное совершенствование уже созданной внутривузовской СМК;

- - все управленческие решения должны быть основаны на достоверных фактических данных;
- - установление взаимовыгодных отношений с поставщиками (у каждого вуза имеются стабильные источники абитуриентов).

Процессы модернизации высшего профессионального образования характеризуется резким ужесточением конкурентной борьбы между организациями-поставщиками образовательных услуг. Естественным в сложившейся ситуации стало предъявление новых, повышенных требований к квалификации преподавателей, к применяемым ими образовательным технологиям, к методическому обеспечению учебного процесса, то есть к тому, что определяет уровень профессиональной подготовки выпускника технического вуза.

Основой повышения качества подготовки специалиста в новых условиях является создание систем менеджмента качества на всех уровнях вуза: для каждого сотрудника, для кафедры, для факультета, для вуза в целом. Основной в этом случае представляется система менеджмента качества выпускающей кафедры.

Данная система, в частности, предусматривает следующие разделы: оценка учебной работы со стороны заведующего кафедрой, со стороны студентов, со стороны самого преподавателя; оценка учебно-методической, научно-исследовательской и организационно-воспитательной работы заведующим кафедрой.

В настоящее время системы менеджмента качества в большинстве случаев функционируют в виде ряда разрозненных нормативных документов и методик оценки качества учебного процесса. Другим существенным недостатком существующих систем является то, что они позволяют оценить только формальную сторону учебного процесса. Качество же подготовки специалистов зависит, прежде всего, от личности преподавателя, используемых преподавателем методов, методик, приемов и других образовательных технологий.

Для получения наиболее объективной оценки хода образовательного процесса необходимо добавить в систему фактор самооценки преподавателя. Это позволит всесторонне оценить не только качество работы вуза, но и прогнозировать ее эффективность.

Рассмотрим модель четырехуровневой оценки качества используемых или новых образовательных технологий (методических инноваций), предложенную С.Н. Быковым, которая сможет стать инструментом самооценки деятельности преподавателя, позволит ему наиболее эффективно организовать учебный процесс (4). Модель состоит из пяти показателей: актуальность, новизна, универсальность, понятность, перспективность. Каждый показатель имеет по четыре качественных уровня, оцениваемых по 10-балльной шкале: первый уровень – 0-3 балла, второй уровень – 3-5 баллов, третий уровень – 5-8 баллов, четвертый уровень – 8-10 баллов.

*Показатель актуальности* технологии определяет, какие конкретно проблемы решает оцениваемая технология (по уровням соответственно):

- неактуальна, применение ее ничего в работе не изменит;
- затрагивает второстепенные аспекты работы; владение методикой улучшит некоторые параметры работы, например, повысит точность оценки знаний;

- затрагивает основные аспекты работы, но ее широкое внедрение не обязательно, потому что существующие методики приемлемы;

- необходимо внедрять уже сейчас.

- *Показатель новизны* определяет, инновационный потенциал технологии для преподавателя и студента:

- новизна на уровне терминологии (автор заменяет известные слова новыми, заново формулирует банальные истины);

- новизна на информационном уровне (даны новые факты, примеры, задачи, упражнения и решения);

- новизна на системном уровне (известные приемы в новой, более рациональной или оптимальной компоновке);

- принципиальная новизна (предлагаются новые способы работы, дающие существенно лучшие результаты).

*Показатель универсальности* определяет, насколько эффективно и стабильно работает технология в различных условиях преподавания:

- сводится к призывам, к попытке перефразировать старый материал под новую идеологию;

- достаточно эффективна, но лишь в авторском исполнении;

- эффективна, но работает стабильно только в благоприятных условиях;

- дает стабильные результаты, не требуя больших усилий или значительного времени для освоения.

*Показатель доступности* определяет степень понятности изложенного материала для студента:

- автор технологии использует очень длинные, сложные по структуре предложения с плохо усваиваемым смыслом;

- отдельные части излагаемого материала понятны, но отсутствует логическая связь между ними;

- материал в целом понятен, но труден для точного воспроизведения;

- материал понятен по частям и в целом, автор разъясняет сложные и важные места.

*Показатель перспективности* определяет, насколько технология помогает профессиональному росту преподавателя и студента:

- никак не помогает профессиональному росту;

- помогает профессиональному и личностному росту косвенно, например, путем облегчения труда и высвобождения времени;

- позволяет увеличить основные показатели работы, обеспечивает профессиональный рост и повышает степень уверенности в себе;

- позволяет выйти на самостоятельный творческий уровень, стимулирует желание постоянно совершенствовать мастерство, развивать педагогический инструментарий, в том числе и саму эту технологию.

Модель предусматривает как простую аддитивную свертку показателей, так и свертку методом средневзвешенного. В этом случае для каждого из пяти показателей рассчитывается среднее значение весомости показателей на основе экспертных оценок заведующего и преподавателей кафедры, которые учитыва-

ют вид учебной дисциплины (гуманитарная, естественнонаучная, общепрофессиональная, специальная), а также особенности специальности и другие факторы преподавания.

Основные достоинства предлагаемой модели: появляется возможность осуществлять объективную многофакторную оценку и сравнение различных технологии преподавания; преподаватель вуза получает возможность самостоятельно определить пути повышения своего профессионального мастерства.

На основе предлагаемой модели для обеспечения информационного единства, доступности, наглядности имеющегося нормативно-методического комплекса целесообразно создание информационно-методической системы (ИМС) обеспечения качества учебного процесса.

Система ИМС включает три подсистемы: нормативная подсистема, содержащая государственные образовательные стандарты, приказы, должностные инструкции и т.д.; методическая подсистема – учебно-методические карты, конспекты лекций преподавателей, банк контрольных заданий и т.д.; система менеджмента качества, включающая в себя результаты текущего и итогового контроля успеваемости студентов, оценку и самооценку качества работы преподавателей.

Каждая из подсистем разделена на три уровня: документы рабочего места декана факультета; документы рабочего места заведующего кафедрой; документы рабочего места преподавателя.

Таким образом, формирование внутривузовской системы менеджмента качества – процесс длительный и трудозатратный, сопряженный с решением ряда сложных задач и проблем. Но современные условия функционирования образовательных учреждений требуют изменения управленческих подходов для достижения задач, поставленных перед системой высшего образования России.