



Д.В. Пузанков, С.А. Степанов

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ С ПОЗИЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Качество высшего 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 становятся важнейшими факторами, определяющими не только экономику, но и политику нового века.

В связи с этим уровень интеллектуального потенциала страны, напрямую определяющийся качеством высшего профессионального образования, становится не только важнейшим фактором экономического и социального развития, но и фактором экономической и политической самостоятельности страны, ее выживания. Существующую в России ситуацию в области качества образования нельзя назвать благополучной, хотя на разных уровнях предпринимается достаточно много шагов для ее улучшения.

В целом можно утверждать, что в конце 80-х и в течение 90-х годов XX века произошло существенное снижение качества образовательного и исследовательского процессов в высшей школе России и, как следствие, снижение качества подготавливаемых специалистов — выпускников вузов. В настоящее время это приводит к потере авторитета российской образовательной системы на международном уровне, которым она пользовалась в предшествующие годы, особенно в области фундаментального образования. Сложившееся положение обусловлено множеством объектив-



Д.В. Пузанков, С.А. Степанов  
Совершенствование деятельности образовательных учреждений с позиций менеджмента качества

ных и субъективных причин, основными из которых можно считать следующие:

- снижение реальной заработной платы преподавателей вузов в конце 80-х и в течение 90-х годов XX века привело к оттоку наиболее компетентных, востребованных и деятельных сотрудников из числа профессорско-преподавательского состава в другие отрасли экономики; этот процесс сопровождался естественным старением оставшихся преподавательских кадров вузов и не мог компенсироваться притоком молодых преподавателей, недостаточно мотивированных для этой деятельности;

- уровень преподавания в вузах объективно снизился в силу отсутствия мотивации и достаточного времени у профессорско-преподавательского состава проводить качественные занятия, готовиться к ним и совершенствовать образовательные программы; большую часть времени приходилось отдавать для работы «на стороне», чтобы как-то компенсировать недостаток финансовых средств;

- развал экономики, особенно в сферах промышленного производства и наукоемких технологий, привел к невостребованности рынком труда специалистов с высшим, особенно инженерным, образованием и отсутствию серьезной мотивации получать такое образование; в результате снизилось качество принимаемых в вуз студентов и их желание хорошо учиться;

- недостаток финансирования вузов, особенно в части материально-технического обеспечения образовательного процесса, привел к старению и изнашиванию учебно-лабораторной и учебно-методической базы, что, естественно, сказалось на качестве обучения;

- по сравнению с общими тенденциями в международном образовательном сообществе, которые все в большей степени были направлены на *приобретение студентами навыков и умений решать конкретные научные и производственные задачи*, российская система высшего образования была в основном ориентирована на *получение знаний*, слабое внимание уделялось внедрению новых технологий и методов обучения, приобретению навыков и умений;

- в сложившихся новых условиях рыночной экономики в вузах не хватало квалифицированных менеджеров высшего звена, способных предвидеть развитие ситуации, организовать и поставить по-новому работу в вузах, обеспечить рабочие процессы необходимыми кадровыми и материальными ресурсами;

- качество образования во многих коммерческих вузах, созданных в последнее время, не соответствует существующим стандартам.

В России, как и в большинстве других развитых стран, существует государственный контроль за качеством ВПО. Он направлен



на обеспечение единой государственной политики в области высшего профессионального образования, повышение качества подготовки специалистов, рациональное использование средств федерального бюджета, выделяемых на финансирование системы ВПО. Система государственного контроля качества ВПО поддерживается процедурой комплексной оценки деятельности вузов, совмещающей процедуры лицензирования, аттестации и государственной аккредитации. Эта система базируется на следующих документах:

- Положении «О лицензировании образовательной деятельности» (Постановление Правительства РФ от 18.10.2000 № 796);
- Положении «О государственной аккредитации высшего учебного заведения» (Постановление Правительства РФ от 02.12.1999 № 1323);

- Перечне показателей деятельности вузов, используемом при аттестационной экспертизе и перечне показателей государственной аккредитации (Приложение 1 к Приказу Минобрнауки России от 29.06.2000 № 1965 «Об утверждении Перечня показателей государственной аккредитации и критериальных значений показателей, используемых при установлении вида высшего учебного заведения») с учетом новых показателей государственной аккредитации (Приказ Минобрнауки России от 27.12.2002 № 4670) и др.

Государственный контроль за качеством высшего профессионального образования осуществляется государственными органами управления высшим профессиональным образованием в соответствии с их компетенцией, предусмотренной Законом Российской Федерации «Об образовании», Федеральным Законом «О высшем и послевузовском образовании», постановлениями Правительства, регламентирующими деятельность Министерства образования и науки, Федерального агентства образования и Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки.

Тем не менее, как свидетельствует отечественная и зарубежная практика, государственный контроль качества образования не может в полной мере обеспечить выполнение современных требований потребителей образовательных услуг и полную реализацию современных принципов менеджмента качества в деятельности образовательных учреждений. Успешное решение образовательными учреждениями задачи повышения качества своей деятельности зависит от ряда факторов, важнейшим из которых является внедрение современных принципов менеджмента качества.

Решение этой задачи осуществляется путем внедрения стандартов серии ИСО 9000, а также применения средств и методов



Д.В. Пузанков, С.А. Степанов  
Совершенствование деятельности образовательных учреждений с позиций менеджмента качества

всеобщего менеджмента качества — TQM («Total Quality Management»). Образовательные учреждения во многом определяют развитие интеллектуального, научного, технического и экономического потенциала государства, и поэтому очевидна необходимость использования принципов TQM в сфере образования, в первую очередь с точки зрения качества предоставляемых услуг и качества результатов образовательной и научной деятельности. Проблемы менеджмента качества в области предоставления образовательных и научно-исследовательских услуг высшей школы в последние годы приобрели общепризнанную актуальность. С 2000 года проводится конкурс Минобрнауки России «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» [1], участие в котором заставило многие вузы задуматься о создании и совершенствовании собственных систем менеджмента качества. Необходимо отметить, что в конкурсах Минобрнауки России с 2000 по 2004 годы приняли участие 139 вузов Российской Федерации. В вузах страны широко распространяются работы по созданию, внедрению и сертификации внутривузовских систем менеджмента качества в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов по менеджменту качества серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) [2–5]. В 2003 и 2004 годах была проведена огромная работа в десятках вузов РФ, направленная на создание и сертификацию SMK отдельных подразделений вузов и центров (институтов) профессионального дополнительного образования.

С точки зрения TQM образовательное учреждение должно рассматриваться как равноправный член группы партнеров (заинтересованных сторон), объединенных общими интересами и представляющих определенную среду взаимодействия (см. рис. 1). К таким партнерам наряду с поставщиками и потребителями (клиентами) относятся также и собственные сотрудники, инвесторы и, наконец, общество в целом. Особую позицию здесь занимают сотрудники. Они рассматриваются как партнеры по интересам в едином рабочем процессе и как составная часть организации.

Философия управления образовательным учреждением (см. рис. 1) включает в себя позиции, взгляды и представления высшего руководства о стратегических целях и функциях организации. Исходя из философии управления, формулируются ее стратегия и политика, которые описывают стратегические цели и задачи руководства образовательного учреждения. Стратегия определяет, каким образом должен развиваться потенциал организации и как использоваться для достижения поставленных целей. Оперативные



цели формируются руководством на основе политики и стратегии организации. Они конкретизируют поставленные цели и служат для определения конкретных действий по их реализации.

Таким образом, философия управления образовательным учреждением определяет стратегию, политику и цели для высшего руководства организации. Она задает определяющие показатели для разработки системы управления и системы исполнения решений. В ходе рабочих процессов образовательного учреждения создаются все материальные и нематериальные активы, поэтому процессы необходимо рассматривать как центральный элемент всех подсистем организации, объединяющий все остальные части системы: руководство, сотрудников, деятельность, методы, средства труда и элементы организационной структуры.

Эффективность функционирования подсистем зависит в значительной степени от культуры организации, которая включает все

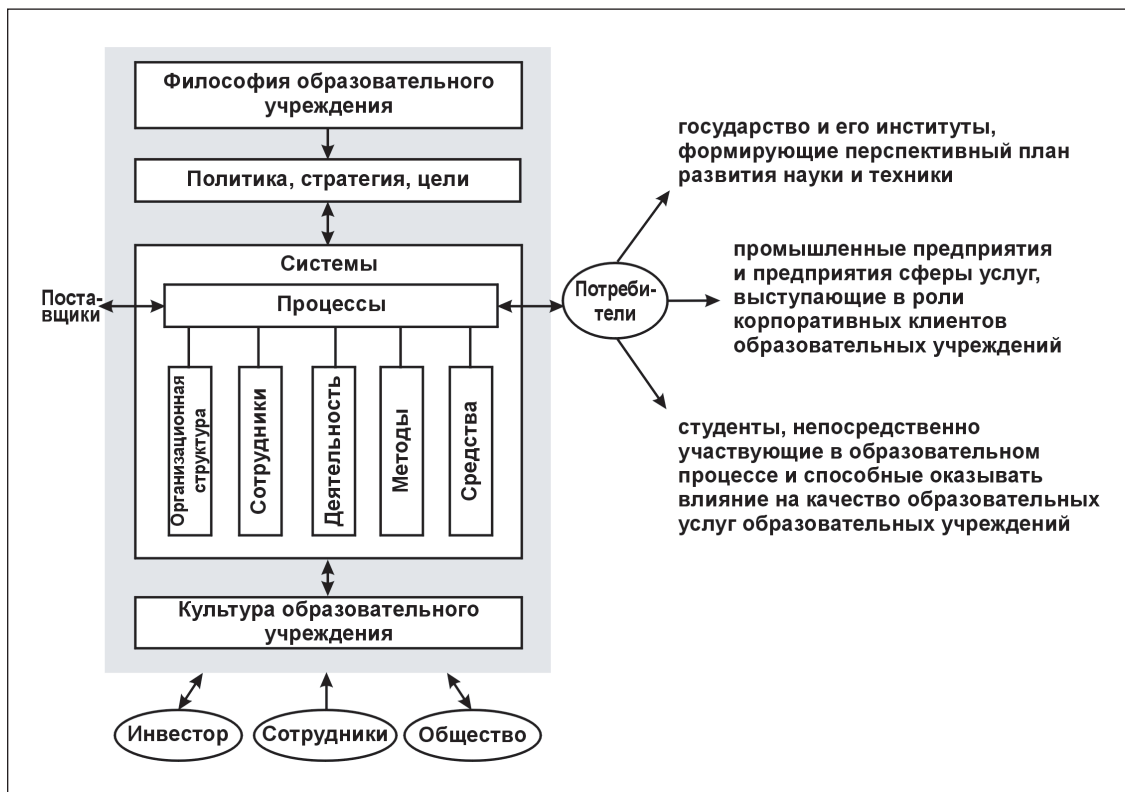


Рис. 1 Системная модель образовательного учреждения с точки зрения TQM



существующие в учреждении убеждения и традиции, действующие правила, обеспечивающие единство организации и ее приспособленность к внешнему окружению.

Основные принципы, на которых должны строиться системы менеджмента качества (СМК) образовательных учреждений, совпадают с базовыми принципами менеджмента качества, указанными в стандарте ГОСТ Р ИСО 9000–2001 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» и определенными для того, чтобы высшее руководство вуза могло руководствоваться ими с целью улучшения деятельности организации.

В основу работы необходимо положить следующие принципы:

**1) Ориентация на потребителя**

Вузы зависят от своих потребителей, в качестве которых необходимо признать работодателей (предприятия и организации, принимающие на работу наших выпускников), студентов и их семьи, общество в целом и другие заинтересованные стороны. Мы должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

**2) Лидерство руководства**

Руководство обеспечивает единство цели и направления деятельности организации. Ему следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой сотрудники могут быть полностью вовлечены в достижение поставленных целей и решение задач организации в области качества.

**3) Вовлечение сотрудников**

Сотрудники всех уровней составляют основу вуза. Их положительная мотивация, полное вовлечение в улучшение деятельности и рациональное использование их потенциала дает возможность с выгодой использовать их способности и приносить пользу вузу.

**4) Процессно-ориентированный подход**

Желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Это приводит к необходимости инвентаризации всех жизненно важных процессов вуза, определению ответственных за эти процессы и документальной регламентации этих процессов.

**5) Системный подход к менеджменту**

Выявление, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой содействует результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

**6) Постоянное улучшение**

Постоянное улучшение деятельности вуза в целом следует рассматривать как его неизменную цель.



**7) Принятие решений, основанное на фактах и данных**

Эффективные решения основываются на анализе фактов, данных и информации. Это предполагает построение действенной системы сбора и анализа информации обо всех аспектах деятельности вуза и его взаимоотношениях с «внешней средой». Такая информация должна включать все определенные и «измеряемые» показатели качества всех рабочих процессов и результатов деятельности вуза и анализироваться на степень достижения целей, определенных в стратегическом плане его развития.

**8) Взаимовыгодные отношения с партнерами (поставщиками)**

Вуз и его партнеры взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Основные подходы и принципы TQM, на которых должна строиться система управления образовательным учреждением, символически можно представить с помощью так называемого «Дома качества» (рис. 2). Основными компонентами «Дома качества» для образовательных структур являются:

(1) — «крыша», представляющая собой структуру взаимодействия между собой научно-образовательной, социальной систем и системы менеджмента образовательных учреждений;

(2) — «колонны» (опоры), отражающие в сконцентрированном виде пять базовых, наиболее существенных для образовательных учреждений принципов TQM: ответственность перед обществом, ориентация на потребителей и их удовлетворенность, непрерывное улучшение системы и инновации, ориентация на сотрудников, их вовлечение и мотивация, уверенное руководство;

(3) — четыре краеугольных камня фундамента, определяющих различные уровни планирования развития и деятельности организации;

(4) — основание — корпоративное сотрудничество, обеспечивающее основную связь университета с обществом, как важнейший элемент устойчивого положения всей структуры.

Приведенная на рис. 2 структура «Дома качества» включает структуру, состоящую из трех взаимодействующих подсистем: системы менеджмента, научно-образовательной и социальной систем, объединяемых всеобщими принципами TQM. Успешное внедрение принципов TQM и результативность усилий по непрерывному улучшению качества работы учреждений высшей школы требуют понимания со стороны руководства важности указанных подсистем и системного подхода к управлению. Только в этом случае становится возможным полное использование обратной связи с потребителями, как внутренними, так и внешними, для выработ-

Д.В. Пузанков, С.А. Степанов  
Совершенствование деятельности образовательных учреждений с позиций менеджмента качества

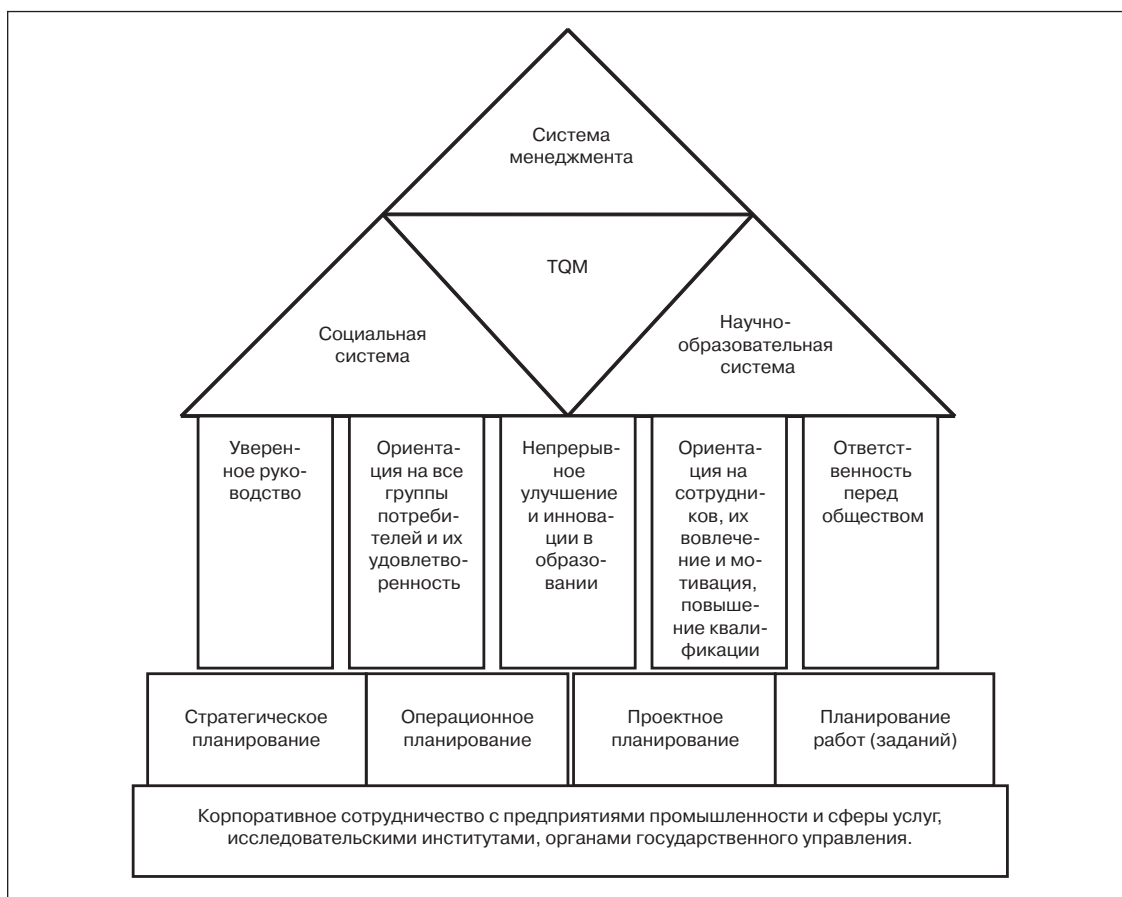


Рис. 2 «Дом качества образовательного учреждения»

ки стратегических планов и интегрированных в них планов по качеству. Принцип системного подхода к управлению часто выделяют как один из дополнительных принципов TQM.

Один из основоположников современного менеджмента качества Э. Деминг [7] утверждал: «Люди работают в системе. Обязанностью менеджера является работа над системой с целью ее непрерывного совершенствования с их помощью». В рамках метафоры «Дома качества» можно сказать, что менеджер должен работать над совершенствованием трех взаимодействующих систем.

**Система менеджмента** является интегрирующей и направляющей силой, которая обеспечивает взаимодействие и развитие всех подсистем организации. Без твердой и постоянной приверженности





руководства университета принципам менеджмента качества и на стойчивого проведения в жизнь на всех уровнях учреждения соответствующей политики качества все попытки внедрения методов менеджмента качества будут обречены на неудачу. Стандарты на системы менеджмента качества серии ГОСТ Р ИСО 9000–2001 в первую очередь формулируют требования, предъявляемые к руководству организации. Первым критерием оценки системы менеджмента качества организации по модели Европейского фонда по менеджменту качества (European Foundation for Quality Management — EFQM) является «лидерство руководства».

Система менеджмента включает в себя факторы, связанные с:

1) определением стратегии и политики (в том числе в области качества), взглядов, целей и задач образовательного учреждения и доведением этой информации до сведения всех сотрудников, поставщиков, потребителей, корпоративных партнеров и других заинтересованных сторон<sup>1</sup>;

2) формированием и развитием организационной структуры, распределением полномочий и ответственности сотрудников на всех уровнях<sup>2</sup>;

3) административной деятельностью: планированием, организацией, руководством, координацией, выполнением контролирующих функций и периодическим анализом состояния основных процессов научно-образовательной деятельности и организации в целом.

Менеджмент обеспечивает условия для проведения в жизнь стратегии образовательного учреждения, разработки положений, порядка, процедур, практических приемов работы и административной деятельности.

Целенаправленные действия организации по внедрению элементов менеджмента качества должны инициироваться высшим руководством путем разработки, утверждения и доведения до све-

<sup>1</sup> Особое внимание должно быть уделено разработке миссии и видения образовательного учреждения, основных стратегических задач численных показателей, которые должны быть достигнуты в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Разработка основных стратегий должна проводиться на базе всестороннего анализа информации, содержащей данные и факты об основных конкурентах, потребителях, партнерах и инвесторах, существующих и разрабатываемых программах модернизации образования, региональных аспектах поддержки образовательных структур, демографических данных, а также объективных данных, характеризующих внутренние параметры образовательного учреждения (кадровый потенциал, материально-техническая база, методическое обеспечение, инфраструктура и т.д.). Разработка стратегий должна вестись с использованием научных методов, таких как имитационное моделирование, QFD (Quality Function Deployment), BSC (Balanced Score Card) с использованием основных инструментов менеджмента качества.

<sup>2</sup> Переход от жестко централизованной структуры управления, традиционно существующей в государственных высших учебных заведениях, к структуре, способствующей внедрению процессного подхода к управлению образовательной деятельностью, — сложнейшая задача, без решения которой все попытки внедрения современных методов управления практически обречены на провал.



дения всех сотрудников и заинтересованных сторон так называемой «политики в области качества». Политика организации в области качества должна согласовываться с общей политикой и стратегией развития университета.

**Социальная система** включает факторы, связанные с формальными и неформальными характеристиками образовательного учреждения, такими, как:

1) организационная культура, включающая в себя все существующие в организации убеждения, действующие правила и нормы поведения, признанные ценности, систему взглядов и отношений к различным предметам, распределение ролевых функций;

2) качество социальных взаимоотношений между отдельными сотрудниками организации и между отдельными группами (руководителями и подчиненными, структурными подразделениями и т.д.), включая систему поощрений и вознаграждений, иерархические признаки и атрибуты;

3) стандарты поведения и взаимоотношения между членами организации, включая их роли и способы коммуникации.

Необходимо отметить, что в университетах социальная система имеет решающее влияние на такие факторы, как мотивация сотрудников, их творческое отношение к труду, желание улучшить процессы путем применения инноваций и повышения качества работы советов различных уровней и рабочих групп. Руководство различных уровней несет главную ответственность за природу и характер социальной системы, ее постоянное совершенствование и улучшение.

Вне зависимости от того, уделяется или нет в организации должное внимание менеджменту и развитию социальной системы, она всегда объективно существует и оказывает сильное влияние (положительное или отрицательное) на всю деятельность образовательного учреждения. Один из базовых принципов TQM имеет прямое отношение к социальной системе — «Ориентация на сотрудников, их вовлечение и мотивация».

Следование базовым принципам TQM часто требует существенных изменений социальной системы организации, и эти изменения проходят непросто для большинства образовательных учреждений. Успех чаще всего достигается в тех случаях, когда потери (неудобства, потерянные возможности) от сохранения существующего положения оказываются больше, чем выгода (польза) от изменения социальной системы за вычетом затрат на эти изменения.

Необходимо отметить, что в образовательных учреждениях существует совокупность объективных и субъективных факторов



(персонального, интеллектуального и философского характера), которые всегда препятствуют проводимым изменениям и могут стать тормозом в развитии социальной системы вуза. Грамотная аргументация планируемых изменений и постепенный (не революционный) характер их введения обычно приводят к успеху.

**Научно-образовательная система** обеспечивает непосредственное протекание рабочих процессов и выполнение работ в организации. Управление научно-образовательной системой обычно направлено на достижение стратегических целей, качественное выполнение поставленных задач и функций организации и наиболее полное удовлетворение запросов потребителей.

Рассмотрев научно-образовательную систему вуза, можно выделить следующие специфические для нее элементы:

- требования к образовательным программам, правила лицензирования, аттестации и аккредитации образовательных учреждений, Государственные образовательные стандарты (ГОС) по специальностям и направлениям и другие нормативные документы системы образования;
- абитуриенты и студенты;
- образовательные программы и учебные планы специальностей;
- курсы лекций, лабораторные и практические занятия;
- учебно-методические материалы, учебники и пособия;
- библиотеки образовательных учреждений и их фонды;
- технологии обучения и преподавания;
- информация о всех аспектах, связанных с образовательными учреждениями, программами, курсами, технологиями обучения и т.п.;
- технологии проверки и контроля качества знаний обучающихся;
- расписания занятий и учебные помещения;
- техническое оборудование для проведения занятий и другие ресурсы;
- профессорско-преподавательский состав образовательных учреждений;
- телекоммуникационное и компьютерное оборудование для обеспечения технологий дистанционного обучения и административного управления образовательными учреждениями;
- административный и учебно-вспомогательный состав образовательных учреждений;
- требования к выполнению научно-исследовательских работ и распределение ответственности;
- методы доступа к информации и ее использованию;
- методы, инструменты и процессы разрешения проблем;
- процессы принятия решений и др.



Д.В. Пузанков, С.А. Степанов  
Совершенствование деятельности образовательных учреждений с позиций менеджмента качества

Необходимо отметить, что управление вышеперечисленными системами вуза и их совершенствование возможно при условии эффективного управления и распределения ресурсов, а также наличия в университете квалифицированных кадров в области менеджмента качества [8]. В то же время высокое качество образовательного процесса может быть обеспечено только при качественном функционировании всей системы вуза, включая качество менеджмента на всех уровнях управления и качество организации вспомогательных процессов.

Мерой качества деятельности вуза является степень гарантии того, что оказанная услуга, в том числе образовательная или научно-исследовательская, будет в точности соответствовать требованиям потребителя. Обеспечение же таких гарантий во всем мире связывают с наличием в организации некоторой системы менеджмента качества, построение которой возможно только при идентификации всех процессов своей деятельности в сравнении с «лучшими практиками», которые существуют в высшей школе.

Решение этой проблемы крайне важно и с точки зрения интернационализации образования и необходимости гармонизации российского образования, в том числе и по критериям качества, с другими системами образования (в рамках Болонской декларации) с целью привлечения дополнительных внутренних потребителей и выхода на международные рынки образовательных услуг. Одним из ключевых моментов подписанной декларации является внедрение единых механизмов обеспечения качества. Таким образом, можно полагать, что те университеты, которые первыми пойдут по пути создания СМК, будут иметь конкурентное преимущество в плане выхода на международные образовательные рынки.

Указанные выше обстоятельства сделали актуальной задачу разработки единой концепции, базовой модели и методики самооценки (оценки) деятельности вуза в области менеджмента качества, согласованной с отечественной и общемировой практикой построения систем обеспечения качества в образовании. При этом под моделью совершенства мы будем понимать определенную совокупность критериев и их составляющих, характеризующих основные компоненты деятельности вуза с позиций менеджмента качества, а также описание уровней совершенства всех составляющих, которые определяют все процессы деятельности организации, направленные на достижение требуемых результатов по качеству.

В 2003 году в рамках проведения научных исследований по Научно-методической программе Министерства образования РФ в СПбГЭТУ «ЛЭТИ» разработан прототип базовой модели. Разработка



была проведена на основе анализа отечественного и зарубежного опыта в этой области, включая Россию, страны Европы, США и Австралию. В частности, был проведен анализ показателей аттестационной экспертизы и государственной аккредитации, требований стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000–2001 и сравнительное исследование различных моделей систем менеджмента качества вузов, включая следующие модели:

- модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM);
- модель премии Правительства РФ в области качества;
- модель премии конкурса Министерства образования РФ «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» 2003 года [1];
- бельгийско-нидерландская модель (HBO Expert Group) [9];
- модель Центра исследований политики в области высшего образования (CHEPS) университета Твенте (Нидерланды) [10];
- модель Ассоциации университетов Нидерландов (VSNU) [11];
- модель национальной американской премии по качеству «Baldrige National Quality Award» в области образования [12];
- модель эталонного тестирования для австралийских университетов [13].

Проведенный анализ позволил сформулировать основные подходы к разработке модели совершенства образовательных учреждений и методике самооценки (оценки) уровней совершенства основных критериев и их составляющих.

Разрабатываемая модель должна в основном вписываться в существующие схемы и показатели аттестационной экспертизы, государственной аккредитации и самообследования вузов [14], расширяя и углубляя их в направлениях, которые в соответствии с базовыми принципами менеджмента качества влияют на качество подготовки специалистов.

В основу разработанной модели были положены модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и модель конкурса Минобразования России «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» [1]. Оценка совершенства деятельности образовательного учреждения может производиться на основе качественной оценки уровней совершенства всех критериев и подкритериев модели совершенства на основе специально разработанных квалиметрических шкал. Такая оценка будет отвечать на вопрос, в какой мере и как используется потенциал вуза для достижения поставленных целей и обеспечения качества подготовки специалистов.



Базовая модель и критерии эффективности внутривузовской системы менеджмента качества в первую очередь предназначены для стимулирования вузов к применению принципов Всеобщего менеджмента качества (TQM) и поиску постоянного улучшения качества предоставления образовательных и научно-исследовательских услуг.

Общий вид предлагаемой модели и перечень критериев полностью совпадает с вышеназванными моделями, взятыми в качестве прототипов. Такой подход обоснован с точки зрения внедрения единых общеевропейских принципов, которые используются для оценки систем управления, построенных в соответствии с теорией качества. Все критерии разбиты на подкритерии и их составляющие, перечень которых формировался на базе проведенного анализа вышеперечисленных моделей, ключевых направлений деятельности и процессов, влияющих на качество предоставления образовательных услуг и задач, стоящих перед университетами РФ в плане совершенствования систем управления на принципах менеджмента качества. Перечень критериев и их составляющих приведен в табл. 1.

Табл. 1

| <b>Критерии группы «Возможности»</b> |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Критерии</b>                      | <b>Подкритерии</b>  |
| 1. Лидирующая роль руководства       | 1.1. Личное участие руководства вуза в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества.<br>1.2. Личное участие руководства в обеспечении разработки, внедрения и постоянного совершенствования системы менеджмента качества (СМК) вуза.<br>1.3. Личное участие руководства вуза в работе с внешними заинтересованными сторонами (потребителями, поставщиками, партнерами, представителями общественности и др.).<br>1.4. Личное участие руководства вуза в обеспечении обратной связи с персоналом для улучшения своей деятельности. |
| 2. Политика и стратегия              | 2.1. Разработка и совершенствование политики и стратегии и степень участия в этих процессах заинтересованных сторон (студентов, персонала вуза, потребителей, поставщиков, партнеров, представителей общественности и др.).   |

Крите



|                         |   |
|-------------------------|---|
|                         | <p>2.2. Механизмы сбора и анализа разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования вуза при формировании его политики и стратегии.</p> <p>2.3. Механизмы проекции внедрения политики и стратегии на все уровни управления, структурные подразделения и ключевые процессы вуза.</p> <p>2.4. Механизмы информирования персонала вуза и студентов о проводимой политике и стратегии.</p>  |
| 3. Менеджмент персонала | <p>3.1. Кадровая политика и принципы управления развитием персонала.</p> <p>3.2. Механизмы определения квалификационных требований к персоналу, его подготовке и повышению квалификации.</p> <p>3.3. Механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала за деятельность по улучшению качества функционирования вуза.</p> <p>3.4. Обеспечение обратной связи и диалога между персоналом, студентами и руководством вуза.</p> <p>3.5. Повышение качества рабочей среды, обеспечение социальной защиты и повышение благосостояния персонала.</p>                              |
| 4. Ресурсы и партнеры   | <p>4.1. Управление финансовыми ресурсами вуза:</p> <p>4.2. Управление материальными ресурсами.</p> <p>4.3. Управление эффективностью технологий обучения и контроля знаний.</p> <p>4.4. Управление информационными ресурсами.</p> <p>4.5. Взаимодействие с внешними партнерами (работодателями, школами и лицеями, средними специальными учебными заведениями, другими вузами).</p>   |
| 5. Менеджмент процессов | <p>5.1. Процессы системы менеджмента качества вуза:</p> <p>5.1.1. Внедрение процессного подхода.</p> <p>5.1.2. Управление документацией.</p> <p>5.1.3. Управление записями.</p> <p>5.1.4. Планирование и построение организационной структуры системы менеджмента качества, распределение ответственности и полномочий.</p> <p>5.1.5. Построение, поддержание и развитие системы измерений и мониторинга процессов вуза.</p> <p>5.1.6. Планирование рабочих процессов вуза.</p> <p>5.1.7. Внутренние аудиты (проверки) и самооценка вуза и его структурных подразделений.</p> |





|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
|                                     | <p>5.1.8. Процессы, связанные с постоянным улучшением, корректирующие и предупреждающие действия.</p> <p>5.2. Основные рабочие процессы вуза:</p> <p>5.2.1. Маркетинговые исследования (определение видения образования, требований потребителей к квалификационной характеристике, образовательному профилю вуза и учебным планам образовательных программ).</p> <p>5.2.2. Формирование текущего содержания образовательной деятельности вуза по основным образовательным программам (учебных планов и рабочих программ дисциплин).</p> <p>5.2.3. Разработка учебно-методических комплексов по дисциплинам учебных планов (УМК).</p> <p>5.2.4. Отбор абитуриентов и прием студентов в вуз.</p> <p>5.2.5. Процесс обучения.</p> <p>5.2.6. Контроль и оценка качества образовательного процесса.</p> <p>5.2.7. Контроль полученных знаний и навыков (зачеты, экзамены, итоговая аттестация и др.).</p> <p>5.2.8. Консультации и помощь при выборе траекторий обучения, профессиональной адаптации и трудоустройстве.</p> <p>5.2.9. Деятельность вуза по реализации программ дополнительного профессионального образования.</p> <p>5.2.10. Научно-исследовательская деятельность.</p> <p>5.3. Вспомогательные рабочие процессы вуза.</p> <p>5.3.1. Процесс обеспечения учебного процесса учебно-методической литературой и библиотечное обслуживание.</p> <p>5.3.2. Формирование образовательной среды.</p> <p>5.3.3. Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов.</p> <p>5.3.4. Взаимодействие со школами, лицеями и будущими абитуриентами, довузовская подготовка.</p> <p>5.3.5. Воспитательная и внеучебная работа со студентами.</p> <p>5.3.6. Социальная поддержка студентов.</p> |
| <b>Критерии группы «Результаты»</b> |   |
| <b>Критерии</b>                     | <b>Подкритерии</b>  |
| 6. Удовлетворенность потребителей   | <p>6.1. Удовлетворенность студентов и выпускников:</p> <p>6.1.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников.</p> <p>6.1.2. Уровень удовлетворенности студентов и выпускников.</p> <p>6.2. Удовлетворенность работодателей:</p>   |





|                                 |   |
|---------------------------------|---|
|                                 | 6.2.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности работодателей.<br>6.2.2. Уровень удовлетворенности работодателей.  |
| 7. Удовлетворенность персонала  | 7.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала.<br>7.2. Уровень удовлетворенности персонала .   |
| 8. Влияние вуза на общество     | 8.1. Механизмы сбора информации о влиянии вуза на общество.<br>8.2. Уровень восприятия вуза обществом.  |
| 9. Результаты деятельности вуза | 9.1. Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности вуза.<br>9.2. Финансовые результаты деятельности вуза.<br>9.3. Другие нефинансовые результаты деятельности вуза. |

При использовании модели каждый подкритерий или его составляющие оцениваются с точки зрения их совершенства (развития) по уровням совершенства или стадиям развития. Таких уровней выделено пять. Эти пять уровней совершенства указывают направление роста, причем вуз проходит все пять уровней по порядку, один за другим, начиная с первого и заканчивая последним,

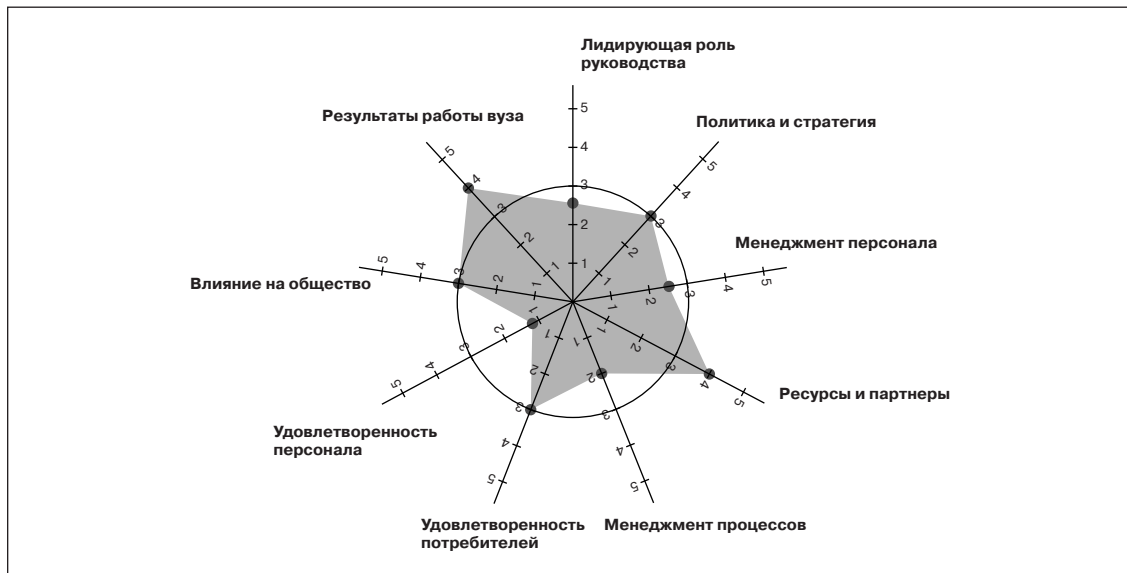


Рис. 3 Лепестковая диаграмма уровней совершенства критериев модели.



наивысшим уровнем совершенства. Лепестковая диаграмма (рис.3), построенная на основе результатов самооценки, наглядно показывает те области для улучшения деятельности, в которых необходимо осуществить изменения в первоочередном порядке.

Оценка уровня совершенства по всем критериям, подкритериям и составляющим группы «Возможности» может осуществляться примерно одинаково. В основу оценки уровня совершенства различных подкритериев (видов деятельности, работ) этой группы могут быть положены следующие шесть «измерений», соответствующих базовым принципам TQM:

1) Степень ориентированности на потребителей и другие заинтересованные стороны (от минимального удовлетворения требованиям ГОС ВПО и до полного учета интересов всех заинтересованных сторон).

2) Степень системности применяемого подхода (от краткосрочных эпизодических мер к планированию долговременной политики и стратегии).

3) Степень распространенности в вузе применяемого подхода по уровням управления, различным подразделениям и процессам.

4) Степень вовлеченности персонала вуза в соответствующие процессы.

5) Степень документированности процедур процессов (от неформального исполнения к полностью документированным процессам).

6) Степень ориентированности на предотвращение несоответствий и постоянное улучшение, а не на исправление возникающих проблем.

В табл. 2 в качестве примера приведен фрагмент таблицы шкал для оценки «уровней совершенства» подкритериев и составляющих модели применительно к подкритерию 1.1. «Личное участие руководства вуза в формулировке и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества». Этот фрагмент показывает общий принцип формирования подобных шкал.

Табл. 2

| № п/п | Критерии, подкритерии и составляющие модели  |  |
|-------|--|--|
| 1     | Лидирующая роль руководства  |  |
| 1.1   | Личное участие руководства вуза в формировании и развитии миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества |  |



| № уровня | Описание уровней совершенства составляющих модели   | Шкала оценки |  |
|----------|---|--------------|--|
| 1        | Руководство имеет собственное видение качества рабочих процессов, качества содержания и организации образовательного процесса, качества научной деятельности и принимает необходимые решения. Это видение охватывает основные аспекты качества рабочих процессов вуза и широко с персоналом не обсуждается. Миссия, видение, основные ценности и политика в области качества четко не сформулированы и не документированы.  | 1<br>2       |  |
| 2        | Руководство распространяет свое видение на персонал вуза и рассматривает другие мнения. Вопросы миссии, видения, основных ценностей, политики, целей и задач в области качества обсуждаются с персоналом вуза на разных уровнях, разрабатываются проекты соответствующих документов. Уделяется внимание различным аспектам в области качества и их влиянию на деятельность вуза и ее результаты.  | 3<br>4       |  |
| 3        | Руководство вуза является инициатором широкого обсуждения с персоналом миссии, видения, основных ценностей, политики, основных целей и задач в области качества, которые касаются всех аспектов и процессов образовательной деятельности и научной деятельности вуза. Миссия, видение, основные ценности, политика и стратегия утверждены внутренними документами вуза. Систематически собирается информация, используемая для коррекции политики и стратегии.  | 5<br>6       |  |
| 4        | Программные документы вуза в области качества нашли отражение в стратегическом плане развития вуза и формируют основу для внешней и внутренней деятельности. По инициативе руководства для развития и обновления стратегии и политики в области качества привлекаются все заинтересованные стороны (персонал, студенты, предприятия-работодатели, школы и др.). Руководство вуза является инициатором постоянного анализа и совершенствования стратегии и политики в области качества и сравнивает их с достижениями аналогичных вузов. | 7<br>8       |  |
| 5        | Документированные миссия, видение, политика и стратегия вуза в области качества основаны на анализе общих тенденций развития общества. Видение содержит четкий сценарий на будущее, оценку места и роли вуза в обществе. Руководство вуза постоянно анализирует, совершенствует и сравнивает миссию, видение, политику и стратегию вуза с ведущими вузами в стране и за рубежом. Руководство вуза признано лидером в вопросах качества на региональном или национальном уровне.   | 9<br>10      |  |



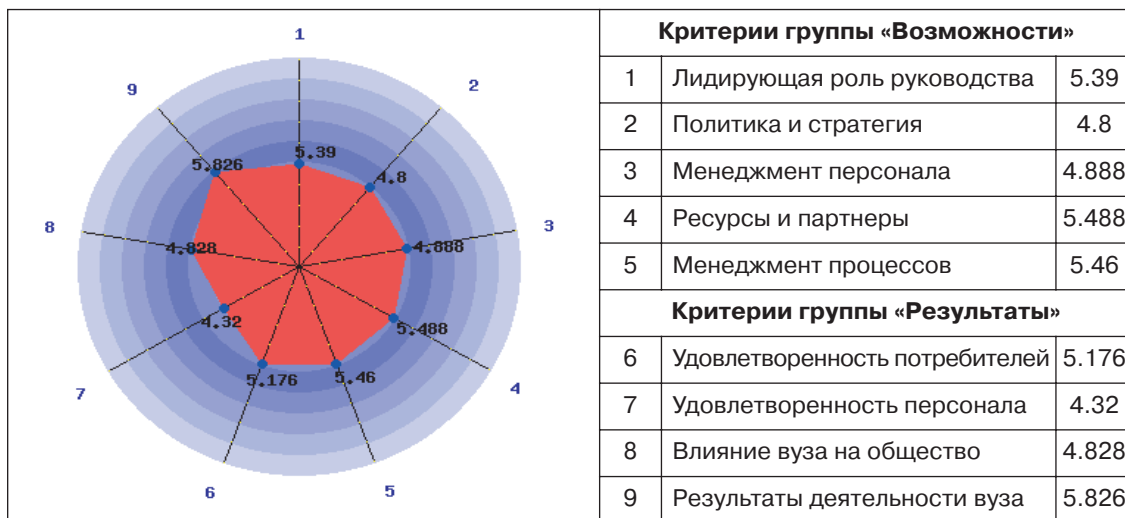
При формировании критериев группы «Результаты» были использованы следующие принципы: подкритерии группы «Результаты» должны отражать три основных аспекта: совершенство механизмов сбора и анализа информации относительно удовлетворенности потребителей, персонала и общества, степень удовлетворенности потребителей, персонала и общества различными аспектами работы вуза (на основании их реального анкетирования) и косвенные свидетельства удовлетворенности заинтересованных сторон.

Степень удовлетворенности потребителей, персонала и общества должна оцениваться относительно всех аспектов работы вуза, которые определяются критериями, подкритериями и составляющими группы критериев «Результаты» и относятся к рассматриваемой группе потребителей. Это позволяет реализовать для каждого критерия цикл Э. Деминга (PDCA) [7], т.е. процесс постоянного совершенствования деятельности вуза по всем направлениям.

Пилотная апробация методики самооценки совершенства деятельности вуза с использованием Internet-технологий проводилась весной 2004 года. В адрес почти 300 вузов России в начале марта были разосланы информационные сообщения, в которых был указан код доступа к информационным материалам по методике проведения самооценки, расположенным на странице web-сайта *www.tqm.spb.ru*. С 17 марта 2004 года основные материалы для проведения самооценки были доступны для использования. В пилотной апробации приняли участие 39 вузов, которые предоставили результаты самооценки, 120 вузов проявили заинтересованность в предлагаемой методике и модели. Это подтверждает актуальность проблемы создания систем менеджмента качества в российских университетах.

С использованием среднестатистических оценок подкритериев и предложенных в методике значений весовых коэффициентов была построена интегральная лепестковая диаграмма по всем вузам, принимавшим участие в пилотной апробации методики самооценки вуза, которая представлена на рис. 4.

Анализ отзывов университетов о проведенной самооценке убеждает, что использование предлагаемой методики позволяет дать университетам инструмент для совершенствования основных механизмов улучшения управленческой, научно-образовательной и социальной деятельности вуза. В ближайшее время необходимо провести всестороннее и широкое обсуждение разработанной модели и критериев совершенства деятельности образовательных учреждений с позиций качества. Приведенные результаты показы-



**Рис. 4** Интегральная лепестковая диаграмма по всем вузам

вают, что в образовательных учреждениях имеется огромный потенциал для улучшения деятельности и вузы могут и должны им воспользоваться.

Представленная в статье модель, при определенной доработке и апробации, может использоваться в процедуре аттестации вуза при оценке глубины внедрения единых подходов к обеспечению качества в образовательных учреждениях. Однако необходимо соблюдать принцип толерантности к другим возможным моделям систем менеджмента качества, например к моделям, соответствующим стандарту ГОСТ Р ИСО 9001-2001. В соответствии с традициями и общими принципами менеджмента качества разработка, внедрение и сертификация системы менеджмента в организации должна быть добровольной, нельзя навязывать вузам единую модель системы менеджмента, хотя ее можно и нужно рекомендовать.



Д.В. Пузанков, С.А. Степанов  
Совершенствование деятельности образовательных учреждений с позиций менеджмента качества

## Литература

---

1. Руководство для участников конкурса 2003 года «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов». М.: Министерство образования РФ, 2003.
2. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Изд-во стандартов, 2001.
3. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. М.: Изд-во стандартов, 2001.
4. ГОСТ Р ИСО 9004–2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. М.: Изд-во стандартов, 2001.
5. Пузанков Д.В., Олейник А.В., Соболев В.С., Степанов С.А. Методические рекомендации по применению стандартов серии ГОСТ Р ИСО 2000–2001 в высших учебных заведениях. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2003.
6. Пузанков Д.В., Степанов С.А. Развитие университетского комплекса с позиций менеджмента качества // Материалы конференции-совещания «Менеджмент качества в образовании». СПб., 28–29 октября 2002 г.
7. Deming, W. Edwards Out of Crisis. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study, 1986.
8. Пузанков Д.В., Степанов С.А. ЛЭТИ: многоуровневая система обучения качеству. «Стандарты и качество». 2001. № 10. С. 44–46.
9. Method for Improving the Quality of Higher Education based on the EFQM Model. The HBO Expert Group. Second English version. October 1999.
10. Верклей А., Вестерхейден Д., Желязкова М., Мотова Г. Принципы проведения самообследования. Пилотная версия. Центр исследований политики в области высшего образования (CHEPS) Университета Твенте (Нидерланды), Научно-информационный центр государственной аккредитации (Российская Федерация).
11. Vroeijenstijn A.I. Towards A Quality Model for Higher Education // INQAA-NE-2001 Conference on Quality, Standards and Recognition, March 2001. Conference on Quality, Standards and Recognition, March 2001.
12. 2000 Education Criteria for Performance Excellence Baldrige National Quality Program. National Institute of Standards and Technology, 2000.
13. McKinnon K.R., Walker S.H., Davis D. Эталонное тестирование. Руководство для Австралийских университетов. Австралийский союз, Департамент образования, обучения и дел молодежи, Февраль 2000 (Интерактивная версия доступна на сайте [www.detya.gov.au/highred/](http://www.detya.gov.au/highred/)).
14. Комплексная оценка высших учебных заведений: Учебное пособие // Наводнов В.Г., Геворкян Е.Н., Мотова Г.Н., Петропавловский М.В. Москва–Йошкар-Ола: Научно-информационный центр государственной аккредитации, 2001.