

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ ШАГИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ВУЗЕ\*

*В.Г. Белкин, Е.Б. Гаффорова, В.А. Балабан*

**В**опросы качества образования не являются изобретением последнего десятилетия, однако, подходы, предлагаемые к их решению сегодня, зачастую нетрадиционны, неоднозначны и порождают множество споров. Бесспорной для всех является лишь необходимость применения системного подхода к обеспечению качества образовательных услуг, распространяющегося на все аспекты деятельности образовательного учреждения. Очевидно, что данный подход стал результатом глубокого анализа концепций методов качества в производственной сфере. А здесь, как известно, в последнее время все мероприятия по улучшению, поддержанию и обеспечению качества называются системой качества.

Упоминание понятия «Системы качества» в нормативных документах Министерства образования РФ в определенном смысле стало главным толчком в повсеместном инициировании работ по созданию в вузах таких систем.

В высказываниях руководителей Министерства образования РФ отмечается, что «перед Министерством стоит задача по-новому увидеть возможности процедур лицензирования, аттестации и аккредитации с учетом внедрения в вузах систем управления качеством образовательного процесса на основе их видового многообразия и международных стандартов» [1]. Тем самым подтверждается, что модели систем управления качеством в вузах определяются самими образовательными учреждениями. Государство же оставляет за собой право оценки эффективности таких систем посредством проверки соответствия установленным требованиям (показатели аттестации и аккредитации) полученных вузом результатов деятельности.

---

\* Качество. Инновации. Образование.— 2003. — № 4.

---

В результате выбор подходов к структурированию компонентов внутривузовской системы управления качеством происходит в условиях высокой степени неопределенности самих понятий «качество образования» и «система управления качеством в образовании». Имея определенный опыт в различных областях науки и практической деятельности, специалисты высшей школы склонны определять систему управления качеством достаточно свободно, что зачастую порождает прямо противоположные представления о ней. Отсутствие единых рекомендаций со стороны Министерства образования Российской Федерации в отношении построения систем качества в вузах при наличии лишь некоторых критериев оценки этой системы предоставляет ограниченную свободу вузам в выборе основы для создания собственной системы качества.

В такой ситуации возможны два основных пути создания систем качества в вузах. Первый — это разработка уникальной модели системы управления качеством, разработанной на примере конкретного учебного заведения, отчасти универсальной и применимой для других организаций.

Второй — это использование универсальных принципов создания современных систем менеджмента качества, используемых в различных сферах человеческой деятельности. В частности, речь идет о прямом применении принципов всеобщего менеджмента качества (TQM), нашедших отражение в требованиях международных стандартов ИСО серии 9000 (версии 2000 г.) и критериях национальных премий в области качества. Не исключен и третий путь, предполагающий интегрированный процесс построения уникальной системы менеджмента качества в образовании с использованием принципов TQM и требований международных стандартов ИСО.

Остановившись на третьем пути, и прежде чем рассматривать состав внутривузовской системы управления качеством, целесообразно провести определенное «выяснение отношений» между нею и принципами TQM (всеобщего менеджмента качества), а точнее требованиями международных стандартов ИСО серии 9000 (версии 2000 г.). Речь, собственно, идет о степени «привязки» внутривузовской системы управления качеством к требованиям к системам в соответствии с международными стандартами и характере этой привязки (должна ли первая как бы «вписываться» во вторую или, наоборот, вторя в первую). Ответ на данный вопрос далеко не так прост, как может показаться на первый взгляд. С одной стороны, системы менеджмента качества на основе ИСО серии 9000, будучи универсальными и предназначенными для использования в различных условиях, в принципе «шире системы, создаваемой для

вполне определенных целей». С другой стороны, требования ИСО ориентированы на производство самых разных видов продукции и услуг, которые, тем не менее, имеют некое общее свойство — все они в известном отношении не могут конкурировать с основной образовательной услугой, оказываемой вузом. Имеется в виду услуга по подготовке специалистов с высшим образованием того или иного профиля. Подобная услуга уникальна по совокупности значений, таких ее параметров, как:

- длительность и трудоемкость производства (4–5 лет, 6500–9000 учебных часов);
- комплексность (50–60 различных учебных дисциплин);
- сложность (значительная доля участия работников высокой квалификации: докторов и кандидатов наук, профессоров и доцентов);
- длительность потребления (в обычном варианте — долгие годы), ответственность (специалисты с высшим образованием — основной элемент интеллектуального потенциала общества).

Вполне понятно, что релевантную систему управления качеством, вряд ли удастся «втиснуть» только в рамки системы на основе ИСО серии 9000. Вообще при работе с международными стандартами следует избегать безоглядного применения всех требований, как и их легковесного игнорирования; необходим творческий подход, в основе которого должны быть положены адекватная интерпретация этих положений и соответствующая акцентировка в конструктивных действиях.

Если же говорить о возможности применения базовых принципов TQM, то при создании внутривузовской системы не должно возникать сомнений в их приемлемости. Однако положения концепции TQM обманчиво просты, их внедрение в практику деятельности вузов на настоящем этапе невероятно сложно. Уже постановка ключевых вопросов, связанных с определением основных потребителей, чьи требования следует удовлетворять, и идентификацией всех процессов, происходящих в образовании, порождает целый ряд проблем, не имеющих быстрых решений.

Тем не менее, такие принципы TQM, как:

- приверженность руководства целевой ориентации на качество, удовлетворяющее потребителя, личное участие в выполнении постоянных целей и создание условий для участия всего персонала в деятельности по улучшению качества;
- системность управляющих воздействий, направленных на повышение качества;

- 
- целостный характер всех видов деятельности организации, рассматриваемый через взаимосвязь всех протекающих внутренних и внешних процессов;
  - постоянное и непрерывное действие по улучшению результатов в области качества — маленькими шажками, но чаще, везде и всегда;
  - принятие решений на основе всестороннего анализа фактов, а не случайных обрывочных данных, скороспелых суждений и интуиции;
  - командный стиль работы по улучшению качества, в том числе с участием партнеров (поставщиков), положенные в основу международных стандартов ИСО серии 9000, должны быть обязательно использованы при создании внутривузовской системы управления качеством.

Вторым источником «руководящей» информации при разработке внутривузовской системы управления качеством является рейтинговая система оценки деятельности вузов и система критериев при их аккредитации, используемая Министерством образования Российской Федерации. Она может кому-то нравиться или не нравиться, но, выступая в роли обязательного элемента взаимодействия вуза с ведомственным органом управления, должна быть учтена в полной мере. Характер этого учета, естественно, должен соответствовать идеологии разрабатываемой системы. Но основная часть работы по созданию системы выходит за рамки непосредственного воздействия упомянутых каналов регламентации и должна выполняться в континууме «самостоятельное творчество — не противоречащее нормативным требованиям, и использование передового опыта». Именно с таких позиций совместного применения требований Минобразования России и МС ИСО серии 9000 в Дальневосточной государственной академии экономики и управления начаты работы по созданию и внедрению внутривузовской системы менеджмента качества.

Ключевыми вопросами, предшествующими основным разработкам, стали следующие:

- уточнение терминологии, используемой при описании системы менеджмента качества в вузе;
- определение идеологии и методологии системы, включающей установление целей принципов и требований к ее созданию и функционированию;
- определение контуров модели, рассматривающих ее внутреннюю конфигурацию, в том числе основные процессы, внутренние и внешние связи составляющих элементов (процессов);

- разработка основных показателей, необходимых для планирования и измерения процессов и их результатов в системе менеджмента качества;
- описание механизма реализации выделенных процессов и выполнения установленных требований.

В настоящее время в вузе разработана методологическая основа создания системы менеджмента качества на основе МС ИСО серии 9000, учитывающая специфические особенности образовательной услуги. Определены основные пути реализации восьми принципов всеобщего менеджмента (TQM), составляющих основу построения последней (2000 г.) версии МС ИСО 9000.

При идентификации основных процессов в деятельности вуза выдержана структура, предложенная стандартами для обеспечения в дальнейшем возможности сертификации создаваемой системы. В результате структура внутривузовской системы менеджмента качества представлена совокупностью следующих взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, относящихся к четырем блокам, согласно ИСО 9001:2000 г.

Блок ответственности руководства представлен процессами:

1. Взаимодействия с внешней средой и заинтересованными сторонами.
2. Планирование качества подготовки специалистов, в том числе системы менеджмента качества.
3. Делегирование полномочий и обеспечение коммуникаций.
4. Проведение анализа со стороны руководства.

Процессы менеджмента ресурсов включают:

1. Управление ресурсами с подпроцессами:
  - управление материально-технической базой;
  - управление компьютерными ресурсами и информационными технологиями;
  - управление издательской базой;
  - управление аудиторным фондом.
- Управление персоналом с подпроцессами:
  - подготовка и оформление на работу профессорско-преподавательского состава и повышение квалификации;
  - оперативное управление персоналом по запланированным показателям, включая процессы мотивации.
2. Управление учебно-методическим и информационно-библиотечным обеспечением.
3. Управление научно-исследовательской и научно-методической деятельностью.

#### 4. Управление производственной средой:

- процессы жизненного цикла образовательной услуги;
- маркетинг и довузовская подготовка;
- проектирование учебного процесса;
- планирование учебного процесса;
- конкурсный отбор абитуриентов;
- организация и проведение учебного процесса;
- работа с выпускниками;
- дополнительное профессиональное образование;
- послевузовское образование: аспирантура, докторантура.

Процессы измерения, анализа и улучшения включают:

1. Проведение внутреннего аудита СМК, в т.ч. определение выполнения запланированных показателей:
  - контроль учебного процесса, в т.ч.:  
контроль организации проведения занятий (выполнение программ);  
контроль образовательных технологий;  
взаимные посещения и проведение открытых занятий;  
анкетирование «Преподаватель глазами студента».
  - Контроль уровня подготовки студентов, в т.ч.:  
текущая непрерывная аттестация;  
государственная аттестация выпускника.
2. Оценка удовлетворенности заинтересованных сторон.
3. Управление несоответствиями.
4. Управление улучшениями, в т.ч. проведение корректирующих и предупреждающих действий.

Представленные процессы рассматриваются в разрезе иерархических уровней управления. Для возможности измерения выделенных процессов предложена система показателей и критериев их оценки, которые охватывают все составляющие качества образования (объект, субъект, собственно процесс и условия его осуществления) и могут выступать собственно предметом управления в системе менеджмента качества. Применение такого подхода полностью согласуется с принципами TQM «процессный подход» и «принятие решений на основе фактов».

В соответствии с действующей в вузе программой разработана и утверждена политика академии в области качества, в которой основная цель академии в области качества определена как предоставление образовательных услуг высокого качества в сфере подготовки специалистов

по программам высшего, послевузовского и дополнительного профессионального образования, а также проведение научно-исследовательских работ, отвечающих запросам потребителей, требованиям государственных образовательных стандартов и других заинтересованных сторон. Политика утверждена приказом ректора и доведена до сведения персонала.

В настоящее время ведутся работы по созданию исполнительного механизма действия системы менеджмента качества через разработку основных документов, позволяющих демонстрировать наличие созданной системы менеджмента качества всем заинтересованным сторонам. В частности, разработаны и проходят опытное внедрение документы СМК:

- СТП ДВГАЭУ-007-2003 «Порядок разработки учебного плана», который отражает процесс проектирования подготовки специалистов, устанавливает деятельность по подготовке учебного плана и порядок его разработки в академии на основе процессного подхода к реализации образовательных программ в системе высшего профессионального образования;

- СТП ДВГАЭУ-011-2003 «Рейтинговая система оценки знаний студента. Общие положения»;

- СТП ДВГАЭУ-013-2003 «Положение об итоговой государственной аттестации студентов. Общие положения» направлены на реализацию процесса контроля уровня подготовки студентов.

Подготовлены к внедрению нормативные документы:

- СТП ДВГАЭУ-008-2003 «Система контроля качества образовательных услуг. Общие положения». Стандарт распространяется на процессы качества всех составляющих качества образования в вузе и устанавливает основные правила и порядок его планирования и организации.

- СТП ДВГАЭУ-021-2003 «Планирование и реализация дисциплин учебного плана. Общие положения», который распространяется на управление процессом реализации дисциплин основной образовательной программы (ООП), устанавливает порядок их планирования и освоения на кафедрах и отражает один из подпроцессов планирования качества образовательных услуг;

- СТП ДВГАЭУ-018-2003 «Учебно-методическое обеспечение. Общие положения», который устанавливает структуру учебно-методического обеспечения, требования к учебно-методической литературе

---

и порядок управления процессом учебно-методического обеспечения как важнейшей составляющей менеджмента ресурсов;

- СТП ДВГАЭУ-019-2003 «Организация учебного процесса. Общие положения». Отражает процедуру, собственно, учебного процесса, распространяется на управление учебным процессом при реализации основных образовательных программ по специальностям (направлениям) подготовки студента и устанавливает порядок организации процесса обучения в академии в соответствии с процессным подходом в системе высшего профессионального образования.

Всего утвержденным перечнем предусмотрена разработка более 40 документов системы. Работа по документированию процессов СМК позволяет проводить анализ фактического состояния работ по качеству и их результатов, разработать современную нормативную и рабочую документацию по всем направлениям деятельности, исключить дублирование процедур, создать систему контроля на основе планов по качеству, повысить эффективность организационной структуры, четко распределить полномочия и ответственность всех уровней руководства, сформулировать цели и выделить ключевые процессы, более эффективно распоряжаться ресурсами. Актуальной задачей на сегодняшний день остается создание модели, обеспечивающей взаимосвязь всех процессов на всех условиях управления вузом, с учетом выполняемых структурными подразделениями функций.

### **Литература**

1. Гребнев Л.С. Проблемы реформирования высшего профессионального образования и обеспечения его качества // Тез. докл. совещ. проректоров по учебной работе высших учебных заведений Российской Федерации 24–30 января 2002 г. — М., 2002. — С. 5.