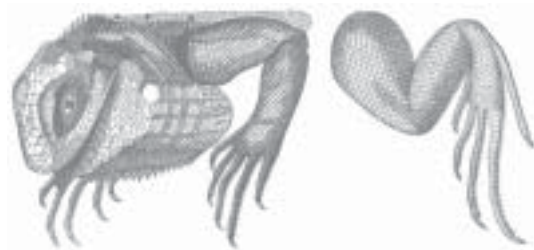


УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ВУЗЕ



Л. В. Гридина

ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ ВУЗА И ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

Изложены особенности деятельности образовательного учреждения при внедренной системе менеджмента качества; представлены авторские разработки методологической основы системы управления качеством образовательных услуг, которая включает функции, цели, методы, субъекты, объекты управления качеством образовательных услуг, а также организационную структуру вуза, построенную на основе процессного подхода.

Ключевые слова: качество образовательных услуг, управление качеством образовательных услуг, функции управления качеством образовательных услуг, методология управления качеством образовательных услуг, процессный подход, функциональный подход, организационная структура.



L. V. Gridina

Components of quality management of education services in university and process approach

In the given article the features of educational institution activity with the introduced system of quality management is stated, the research of a methodological basis of a control system by quality of educational services is introduced, the system which has included functions, purposes, methods, subjects, objects of quality management of educational services, and also the organizational structure of a high school constructed on the basis of the process approach is presented.

Key words: quality of educational services, quality management of educational services, functions of quality management of educational services, methodology of quality management of educational services, the process approach, the functional approach, organizational structure.

С точки зрения стандарта [5], менеджмент качества — это скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству, включающая четыре функции: планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества. Управление качеством представляет собой оперативную деятельность, направленную на достижение соответствия продукции или услуг заданным требованиям.

Иногда представители образовательных учреждений утверждают о наличии системы ме-

неджмента качества только на основе того, что в вузе реализуются необходимые функции: планирование, контроль, обеспечение, улучшение деятельности. Заметим, что зачастую планирование каких-либо мероприятий и улучшение являются реакцией на какие-либо изменения, происходящие во внутренней или внешней среде вуза (распоряжение Минобрнауки или запрос отчета за определенный период, нарушения, выявленные при проверке на соответствие требованиям пожарной безопасности или при внешнем аудите, приказ ректора), это и есть оперативная дея-

тельность — ответная реакция на произошедшие события (изменения, полученную информацию). Данные действия представляют собой управление вузом. Менеджмент качества подразумевает более широкий спектр действий.

В обыденном представлении под «управлением вузом» часто понимается стратегическое развитие вуза, оперативная деятельность по руководству основными процессами, обеспечение ресурсами.

Система менеджмента качества предполагает все те же виды деятельности, но придает им определенный вектор — направление движения в сторону качества образовательных услуг, качества процессов управления и обеспечения.

Под управлением качеством образовательных услуг вуза будем понимать оперативную деятельность по планированию, организации выполнения требований к качеству, мониторингу состояния качества образовательных услуг, наличия отклонений от заданных параметров, анализа их причин и принятию предупредительных мероприятий по коррекции несоответствий.

Методология управления качеством образовательных услуг в вузе включает функции, цели и методы управления качеством образовательных услуг.

Выделим основные функции менеджмента качества образовательных услуг:

- планирование, улучшение и стратегическое развитие образовательного учреждения и образовательных услуг в том числе;
- оперативное управление процессами предоставления образовательных услуг, которое включает информационно-аналитическую составляющую, контроль и оценку, коррекцию;
- обеспечение качества образовательных услуг и как составляющая этой функции — мотивация к качественному труду сотрудников образовательного учреждения.

Тогда подфункциями управления качеством образовательных услуг можно считать:

- планирование и организацию выполнения требований по качеству образовательных услуг;
- проведение мониторинга состояния образовательной услуги;
- контроль качества образовательных услуг.

Мониторингом состояния образовательных услуг в данном контексте является регулярное, систематичное (через заранее установленные промежутки времени) отслеживание состояния образовательных услуг и фиксация наблюдений и получаемых данных, выявление проблемных (критичных) мест, прогнозирование тенденций

и выработка рекомендаций по корректировке развития образовательных услуг.

Понятие мониторинга является более широкой категорией, чем контроль, так как мониторинг включает в себя анализ полученных данных, прогноз стратегического развития, выработку мероприятий по корректировке несоответствий заранее принятым, установленным нормам.

С целью улучшения качества образовательных услуг вузы разрабатывают и внедряют системы менеджмента качества (СМК), соответствующие требованиям различных моделей, в том числе требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2008.

Система управления есть у каждого функционирующего предприятия, фирмы, агентства (независимо от размеров и вида деятельности). Однако далеко не каждая система может считаться системой менеджмента качества. Для ее преобразования из исходного состояния в систему менеджмента качества необходимо провести анализ на ее соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2008 (или другого целевого стандарта) и добавить недостающие обязательные и рекомендованные элементы для полного соответствия.

Выделим отличия между управлением вузом с системой менеджмента качества, соответствующей требованиям ГОСТ Р ИСО 9001–2008, и с системой, не соответствующей ГОСТу (см. таблицу).

Таким образом, можно утверждать, что система менеджмента качества призвана упорядочить стихийно протекающие процессы и является системным средством улучшения деятельности.

Элементы методологии системы управления качеством образовательных услуг в вузе можно представить схематически (рис. 1).

Как следует из рис. 1, профессорско-преподавательский состав и обучающиеся могут воздействовать только на неосязаемые элементы, в то время как руководители вуза посредством различных методов управления качеством образовательных услуг воздействуют преимущественно на осязаемые объекты управления качеством образовательных услуг и на ряд неосязаемых (например, на воспитанность студента, контакт и общение между студентом и представителями профессорско-преподавательского состава и другими обучающимися).

Изучение опыта руководителей некоторых образовательных учреждений Омской и других областей позволяет сделать вывод, что основные затруднения в управлении качеством образовательных услуг связаны с нерациональной

**Сравнительная характеристика управления вузом
при наличии и отсутствии системы менеджмента качества**

СМК отсутствует	СМК внедрена
Отсутствие сбалансированных полномочий и ответственности за качество образовательных услуг и их распределения между всеми сотрудниками вуза	Распределение необходимых полномочий и ответственности за качество образовательных услуг между всеми сотрудниками вуза
Бессистемное изучение удовлетворенности заинтересованных сторон или его полное отсутствие	Системное изучение удовлетворенности заинтересованных сторон и учет полученных результатов в деятельности вуза
Разработка мероприятий согласно существующим требованиям заинтересованных сторон	Разработка мероприятия по увеличению удовлетворенности заинтересованных сторон, предупреждению будущих потребностей потребителей
Используемые руководящим составом и сотрудниками инструменты анализа не позволяют определить первопричину возникающих несоответствий	Использование руководящим составом и сотрудниками инструментов менеджмента качества
Разработанные мероприятия не исключают возможности повторного появления несоответствия Разработанные мероприятия могут быть направлены на поиски виновных, а не причин возникновения несоответствия	Разработка корректирующих и предупреждающих действий, направленных на исключение причины возникновения несоответствия и предотвращение его повторного появления
Бессистемный анализ деятельности, не приводящий к улучшению	Проведение самоанализа в форме внутренних аудитов, самооценки, анализа системы менеджмента качества и всех ее процессов высшим руководством
Проводится повышение квалификации персонала	Проводится системное повышение квалификации персонала, направленное на получение требуемых компетенций, и анализируется результативность мероприятий по повышению квалификации

организационной структурой, нерациональной технологией принятия управленческих решений, неоптимальным использованием менеджерами своего рабочего времени и имеющихся полномочий, неадекватной системой мотивации персонала, несоответствием уровня компетенции менеджеров новым конкурентным рыночным условиям.

В отличие от зарубежных организаций, где менеджмент имеет более чем столетнюю историю развития в условиях рыночной экономики и для которых переход от функционального к процессному подходу стал закономерным результатом этого развития, менеджмент отечественных организаций, унаследованный от действовавшей в Советском Союзе административно-командной системы организации экономики, находится в фазе становления, и во многих компаниях по-прежнему используется функциональный подход.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что существующие структуры управле-

ния в вузах, сложившиеся за годы административно-командного стиля управления и не пережившие изменений, не позволяют вузу эффективно реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым экономическим условиям. Авторы [14] отмечают необходимость радикальной перестройки организационной структуры вуза.

Традиционная схема управления вузом предполагает безусловное выполнение структурными единицами организации, должностными лицами и работниками своих функций, которые отражены в уставах образовательных учреждений, положениях о структурных подразделениях и должностных инструкциях персонала.

Функциональный подход имеет очевидные недостатки, между тем как процессный подход обладает рядом неоспоримых преимуществ, таких как непрерывная организация выполнения работ, приоритет горизонтальных связей, понимание каждым сотрудником своей роли в общем процессе, наличие у межфункциональных рабо-

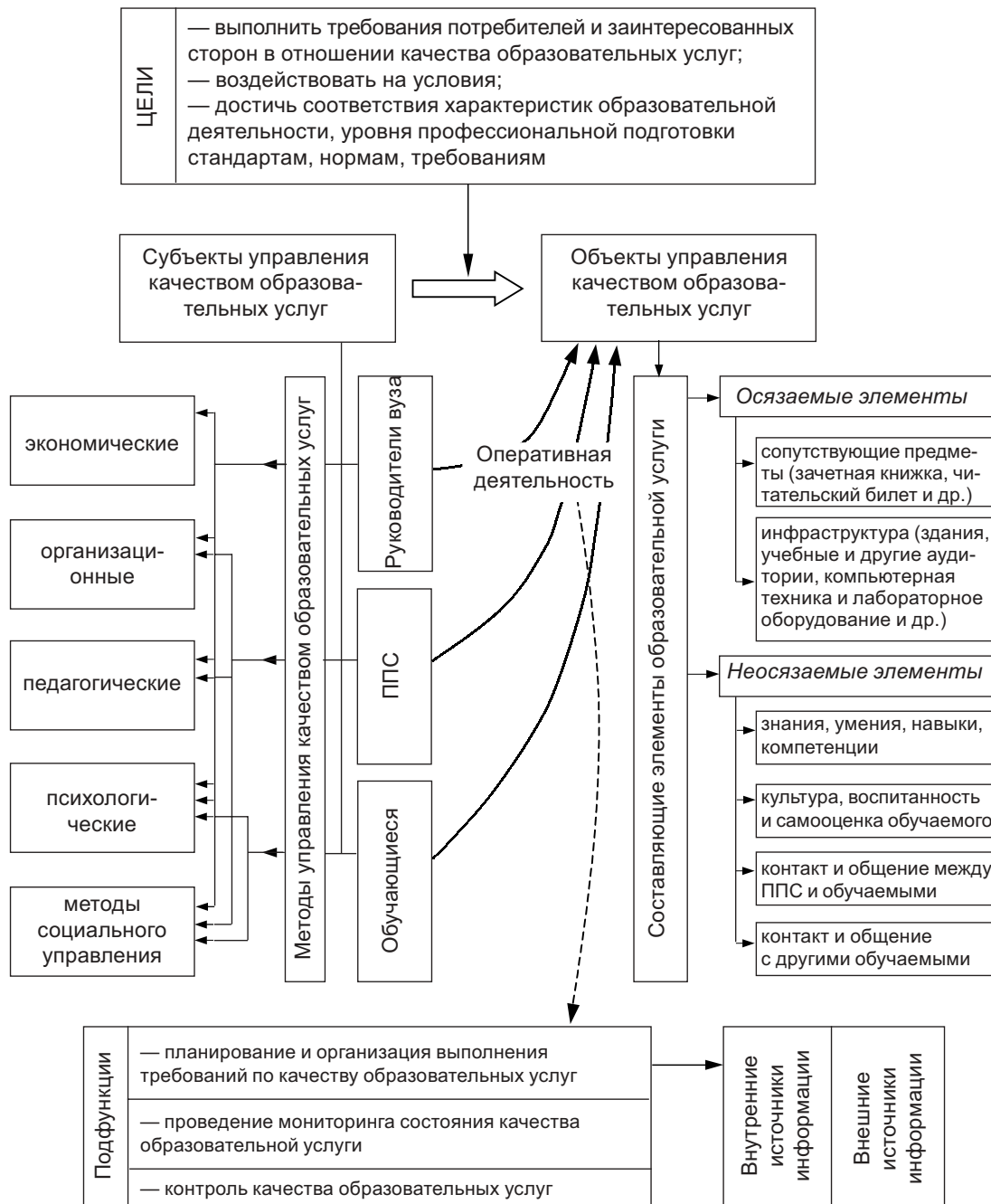


Рис. 1. Элементы методологии системы управления качеством образовательных услуг

чих групп собственного бюджета, определенность ответственных, сроков достижения результата и связанных с этим затрат, отсутствие потери информации на стыках подразделений, выполняющих один процесс.

Вместе с тем необходимо понимать, что обособление различных видов деятельности — процесс объективный, разделение всегда будет, но при его умелом применении вышеперечисленные недостатки возможно устранить.

Многие авторы исследуют отличия функционального и процессного подходов, выделяя при этом преимущества последнего [3, 6–13]. Тем не менее практически нет работ, в которых была бы предложена организационная структура вуза, основанная на процессном подходе и отражающая его суть, специфику структуры управления образовательным учреждением и взаимосвязь между функциональными подразделениями.

Переход от функциональной организации к процессной должен сопровождаться изменением организационной структуры управления. Изменения могут быть радикальными, связанными с полным переосмыслением всей деятельности предприятия.

Авторы [1] считают, что при внедрении процессного подхода организации часто допускают следующую ошибку: они пытаются построить систему процессного управления, основанную на сквозных бизнес-процессах, в отрыве от существующей функционально-иерархической структуры, вследствие чего возникают две параллельно существующие системы менеджмента. С наличием таких ошибок в практике применения процессного подхода нельзя не согласиться, однако предложение авторов по сохранению (даже предварительно оптимизированной) традиционной функционально-иерархической системы и декомпозиции сквозных бизнес-процессов до процессов, выполняемых в рамках одного структурного подразделения, на наш взгляд, не является рациональным. В этом случае процессы оказываются полностью сосредоточены внутри одного подразделения (так называемые функциональные процессы) и не мешают действовать привычным образом. В результате получается система, которая живет своей жизнью, отдельной от основной деятельности организации [4]. А. Л. Шестаков, напротив, рекомендует таким образом выстраивать систему, чтобы процесс пересекал как можно больше границ подразделений и в нем были задействованы сотрудники различных служб (отделов) [15].

В вузе предоставление образовательных услуг является основным процессом, который можно назвать межфункциональным. Например, в подготовке специалистов в соответствии с требованиями государственного стандарта высшего профессионального образования участвуют в среднем 15–20 различных кафедр вуза. Можно выстроить их в цепочку внутренних «поставщиков — потребителей»: например, кафедра физики и химии осуществляет подготовку по физике и является «поставщиком» знаний для изучения учебных дисциплин кафедры теоретической механики и деталей машин. Но в конце данной цепочки стоит выпускающая кафедра, которая берет на себя ответственность за качество подготовки специалиста. К сожалению, общеобразовательные кафедры не всегда разделяют это бремя.

Модель управления кафедрами вуза очень близка к матричной модели управления, ориен-

тированной на реализацию проектов. Матричная структура представляет собой тип структуры управления, построенной на принципе двойного подчинения исполнителей. С одной стороны, исполнители подчиняются руководителю функционального подразделения, который предоставляет персонал и техническую помощь, с другой — руководителю целевой подсистемы, наделенному необходимыми полномочиями для осуществления процессов менеджмента в соответствии с установленными целями [2].

Целесообразно организационную структуру управления предприятием определить как совокупность подразделений, каждое из которых выполняет свои функции по качеству установленными методами.

К компетенции ученого совета в образовательном учреждении в области менеджмента качества должны относиться: разработка и принятие политики и целей в области качества, согласованных со стратегическими целями развития организации; поручение по обеспечению выполнения комплекса работ с целью внедрения системы менеджмента качества, ее сертификации и последующего развития; решение вопросов о выделении необходимого и достаточного объема соответствующих ресурсов; осуществление контроля результативности внедрения системы менеджмента качества и эффективности ее применения.

Главным ответственным лицом при организации комплекса работ по разработке и внедрению системы менеджмента качества следует назначать ректора, который в данной ситуации является представителем высшего органа управления — ученого совета. Тем самым будет реализовано требование принятия первым руководителем ответственности за развитие системы менеджмента качества.

На рис. 2 представлено авторское предложение организационной структуры управления вузом, построенной на основе процессного подхода.

Как видно из рис. 2, представитель руководства (в области качества образования) совместно с ректором вуза регулируют деятельность руководителей процессов, тем самым реализуя требование принятия первым лицом на себя ответственности за развитие системы менеджмента качества. На ученый совет возлагаются, помимо основных функций решения вопросов в области качества образования, дополнительные функции по анализу и развитию системы менеджмента качества.

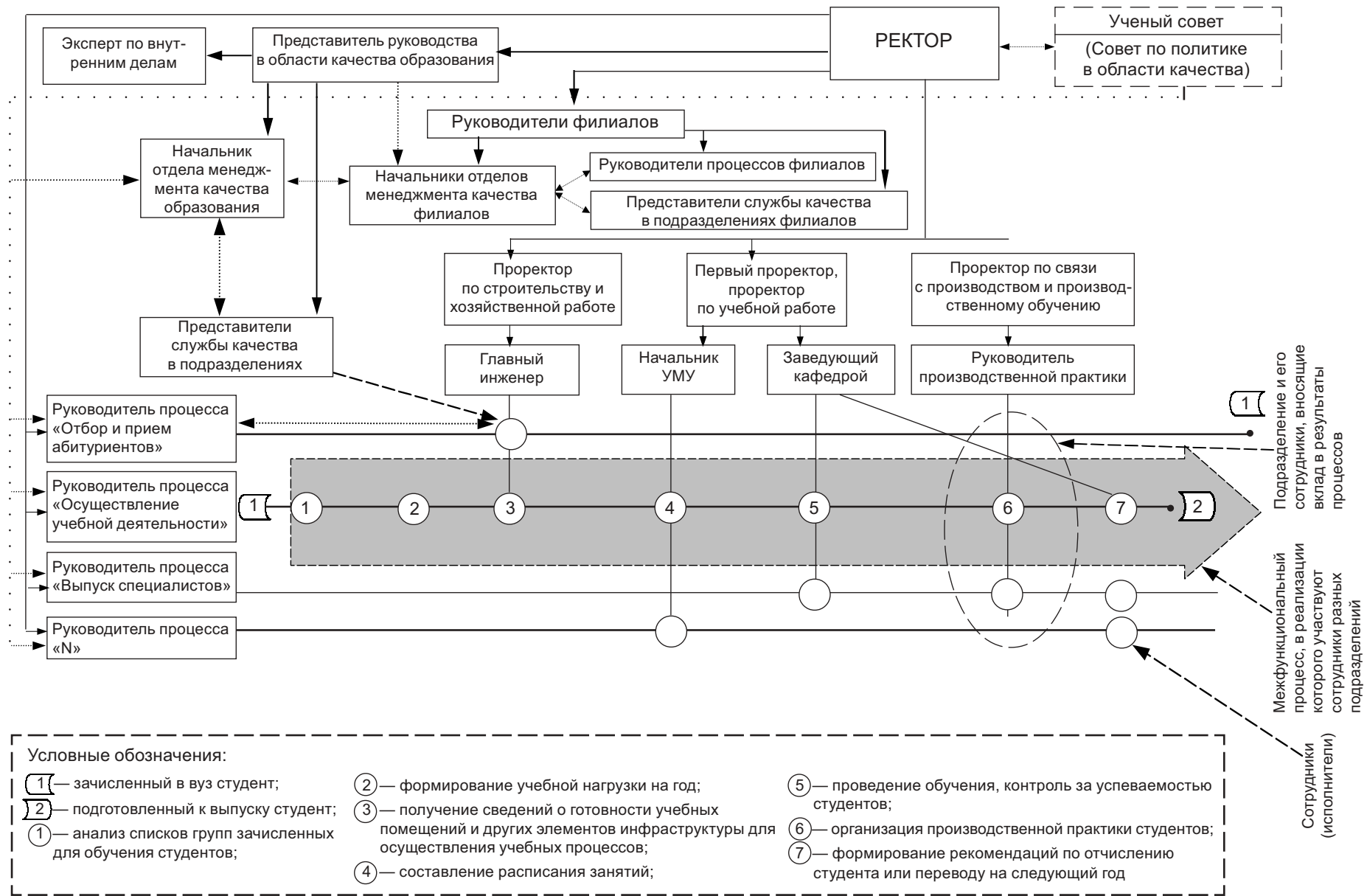


Рис. 2. Организационная структура вуза, построенная на базе процессного подхода



В то же время в функциональной связи между ректором вуза и руководителями процессов участвует начальник отдела менеджмента качества образования, который также контактирует с представителями службы качества в подразделениях вуза и с начальниками отделов менеджмента качества образования филиалов вуза.

Чем больше руководство и персонал вуза нацелены на процессный подход, тем сильнее связи между сотрудниками разных отделов и руководителем процесса, работающими на результат одного процесса, и тем слабее административная зависимость сотрудника от линейного руководителя.

Интересно отметить, что подход, применяемый в таких странах, как Италия, Испания, Болгария, основанный на стандартах ISO, не воспринимается европейским академическим сообществом, так как он противоречит европейской философии качества высшего образования и основной акцент делает не на результат, а на процесс. В связи с повсеместным внедрением стандартов ГОСТ Р ИСО серии 9000, российские образовательные учреждения также тяготеют к процессному подходу.

Стандарты ENQA (the European Association for Quality Assurance in Higher Education) ориентированы не на процессы, а на результат — возможно, это и есть причина приверженности западного академического сообщества данным регламентам.

Таким образом, менеджмент качества в образовательном учреждении направлен на упорядочение и систематизацию протекающих процессов, обеспечение оптимального и результативного взаимодействия между субъектами системы и их воздействия на объекты управления. Упорядочиванию процессов способствуют использование современных методов самоанализа деятельности образовательного учреждения и ее постоянное совершенствование, построение организационной структуры и определение взаимосвязей между ее элементами с учетом процессного подхода и ориентации на результат.

1. *Веретенцев Д. В., Дзюба А. А.* Система процессного управления организацией: предпосылки возникновения, этапы формирования и типичные ошибки при внедрении // Менеджмент в России и за рубежом. 2010. № 1. С. 12–18.

2. *Версан В. Г.* Кризис в стандартизации систем менеджмента. Причины. Пути выхода // Стандарты и качество. 2009. № 3. С. 78–83.

3. *Гладков В.* Менеджмент качества: процессный подход // Проблемы теории и практики управления. 2008. № 10. С. 100–107.

4. *Глазунов А. В.* Любую деятельность можно рассматривать как процесс... Но не нужно // Методы менеджмента качества. 2010. № 1. С. 24–27.

5. ГОСТ Р ИСО 9000–2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2009. 19 с.

6. *Демина Е. В., Козельский В. Е., Насонов А. Ю., Трофимова Л. Е.* Процессный подход к управлению компанией: уроки внедрения // Электросвязь. 2006. № 2. С. 27–29.

7. *Зарипов Р.* Управление воспитательной системой вуза: процессный подход // Высшее образование в России. 2008. № 9. С. 153–157.

8. *Злобин В. П., Шмайлов А. Л.* Цели и преимущества процессно-ориентированной СМК // Методы менеджмента качества. 2009. № 9. С. 9–14.

9. *Каплина О., Зайченко Д.* Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода // Маркетинг. 2005. № 4. С. 21–39.

10. *Кошкарева Н. В.* Мониторинг сети процессов системы менеджмента качества образовательной организации: дис. ... канд. экон. наук. Красноярск, 2006. 247 с.

11. *Пономарева Т. А., Супрягина М. С.* Процессный подход к оценке внутреннего качества в сервисной организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 4. С. 74–82.

12. *Сооляттэ А. Ю.* Как получить эффект от внедрения процессного подхода в компании? // Методы менеджмента качества. 2009. № 11. С. 28–35.

13. *Сулейманов Н. Т.* Инновационная модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе // Сертификация. 2004. № 4. С. 14–17.

14. Управление современным университетом: колл. монография / под общ. ред. проф. Г. И. Лазарева. Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2005. 324 с.

15. *Шестаков А. Л.* Назначение СМК и ее процессов // Методы менеджмента качества. 2010. № 1. С. 10–13.

