

УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЕМ

УДК 378.1

О. А. Толстых

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ВУЗОВСКОЙ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА КАК ГАРАНТИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

В статье рассмотрен процесс разработки и внедрения системы менеджмента качества в Уральском государственном педагогическом университете, описаны основные сложности, с которыми подразделения учебного заведения столкнулись в ходе ее создания, обозначены изменения, происшедшие в деятельности вуза после внедрения этой системы.

Ключевые слова: качество образования, система менеджмента качества, принципы системы Total Quality Management, рынок образовательных услуг, потребители образовательных услуг.

Abstract – The paper presents the process of development and introduction of the system of quality management at the Ural State Pedagogical University, showing the problems the departments faced and describing the changes in the work of the university.

Index terms: quality of education, system of quality management, principles of TQM (Total Quality Management), the market of educational services, consumers of the market of educational services (listeners).

В современном мире вопросам качества продукции уделяется большое внимание. И область образования – не исключение. Сегодня любой вуз не отрицает свое положение «субъекта рынка» и, следовательно, признает, что закономерности рыночной экономики и борьбы за выживание действуют и на рынке образовательных услуг.

В условиях возрастающей конкуренции вузы стремятся показать потребителям образовательных услуг, что способны обеспечить качественную подготовку специалистов, обладающих профессиональными компетенциями и способных успешно реализовать свой потенциал в обществе.

Под качеством образования мы понимаем: 1) совокупность качественных характеристик образовательного процесса; 2) качество результатов образования (уровень профессиональных знаний, умений, навыков выпускников образовательного учреждения).

Потребителями образовательных услуг являются

- государство и общество, которые требуют обеспечения развития экономики страны и, соответственно, роста благосостояния граждан;

- конкретные организации (учреждения, предприятия, фирмы), которые нуждаются в профессионально компетентных специалистах;
- обучающиеся, стремящиеся поднять свой интеллектуальный, образовательный уровень, получить профессию, чтобы быть востребованными на рынке труда, повысить социальный статус и улучшить жизненную ситуацию.

Для того чтобы гарантированно подготовить специалиста, отвечающего всем современным требованиям, вузу необходимо управлять качеством образования. Под вузовской системой менеджмента качества (СМК) понимается совокупность организационной структуры вуза, документации (внутренних положений, порядков документированных процедур, методологических указаний, рабочих инструкций), процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством образовательного процесса.

Те вузы, которые будут использовать принципы СМК, получают значительное преимущество перед конкурентами, поскольку эта система ориентирована на потребителя услуг и учитывает основные оцениваемые им факторы деятельности образовательного учреждения:

- ориентированность на потребности общества;
- высокую квалификацию профессорско-преподавательского состава;
- научный авторитет;
- престижности учебного заведения;
- конкурентоспособность;
- техническую оснащенность (помещение, оборудование и т. п.).

Степень гарантии того, что оказанная образовательная услуга будет в точности соответствовать требованиям потребителя, является мерой качества подготовки специалиста.

Необходимо отметить, что существуют различные модели построения СМК. На наш взгляд, сегодня целесообразно в качестве основы для такой модели выбирать требования, регламентированные стандартом ИСО 9001:2000, так как подобное построение системы управления качеством образования в вузе позволит внедрить основные принципы и методы концепции Всеобщего управления качеством (Total Quality Management (TQM)).

К принципам TQM относятся:

- лидерство высшего руководства вуза;
- ориентация на потребителей услуг в области образования;
- вовлечение, участие и мотивация сотрудников;
- менеджмент процессов;
- системный подход к менеджменту в области образования;
- постоянное улучшение системы менеджмента качества: обучение сотрудников, внедрение инноваций;
- принятие решений, основанных на фактах и достоверной информации;
- развитие корпоративного сотрудничества.

Внедрение системы менеджмента качества в вузе – достаточно длительный и сложный процесс, требующий значительных ресурсных затрат. В современной литературе довольно широко освещен вопрос об этапах создания СМК в организации. В данной статье хотелось бы обратиться к основанным на опыте наблюдениям относительно трудностей и особенностей, которые могут встретиться при разработке СМК в вузе.

В конце 2006 г. руководство трех подразделений государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Уральский государственный педагогический университет» (УрГПУ) представило ректору предложение о разработке, внедрении и сертификации модели СМК, регламентированной стандартом ИСО 9001 : 2000. Предложение было одобрено, и подразделения – факультет менеджмента, повышения квалификации и переподготовки кадров (ФМПК и ПК), Институт специального образования (ИСО) и факультет психологии (ФПС) – приступили к реализации этой идеи. Следует отметить, что к этому моменту в университете уже в течение нескольких лет осуществлялась активная деятельность по созданию системы качества образования (СКО). Однако в тот момент сертифицировать ее на соответствие стандарту ИСО 9001:2000 не представлялось возможным.

Далее необходимо было выбрать организацию, которая могла бы провести обучение персонала, имела право осуществлять консалтинговую деятельность и провести сертификацию СМК с выдачей международного сертификата. В качестве такой организации выступило федеральное государственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Государственная академия промышленного менеджмента им. Н. П. Пастухова» (Ярославль).

В начале 2007 г. персонал трех названных подразделений начал обучение. В состав группы вошли практически все руководители подразделений: директор института и деканы, их заместители, заведующие кафедрами, руководители отделений, а также профессорско-преподавательский состав и методисты. В общей сложности было обучено более 60% персонала. Обучение прошли также ректор УрГПУ и проректор по учебной работе – ответственный за систему качества образования в вузе.

Реализация Программы обучения осуществлялась в два этапа. На первом этапе (март 2007 г.) были освещены основные подходы, зафиксированные в стандарте ИСО 9001 : 2000. Основную часть времени занимали практические занятия, позволившие обнаружить общность взглядов участников обучения и в дальнейшем наладить эффективное сотрудничество между ними. На смену пониманию деятельности подразделений как совершенно различной пришло осознание того, что происходящие в каждом из них процессы очень похожи. Это обусловило создание в последующем единых для трех подразделений Политики, Миссии, Видения и модели СМК. На данном этапе важно было определить целевые группы потребителей образовательной деятельности и предъявляемые ими к вузу

требования. Задачу усложняло то обстоятельство, что сами потребители не всегда могут четко сформулировать свои ожидания.

Сложности возникли также с выделением основных и вспомогательных процессов, так как поначалу все казалось очень нужным и значимым, процессы дробились на подпроцессы практически до бесконечности. Модель получалась чрезвычайно громоздкой, ее использование в практической деятельности представлялось весьма проблематичным. Кстати, модели многих вузов страдают от этого недостатка. Установка обучающей стороны заключалась в упрощении модели до самого простого и удобного в использовании варианта. Конечный вариант процессной модели был сформирован много позже, уже на этапе непосредственной разработки книги процессов. Одной из главных целей первого этапа обучения был, как нам кажется, некий переворот в сознании, меняющий многие представления о качестве образования и управлении им. Эта цель была обучающими достигнута.

На период между этапами обучения команда обучающихся получила задание:

- сформулировать общие для трех подразделений Политику, Миссию, Видение, стратегические цели, задачи;
- продолжить разработку руководства по качеству;
- продумать основные и вспомогательные процессы в процессной модели, основываясь на требованиях потребителей;
- выделить руководителей и участников процессов;
- начать разработку документированных процедур.

В течение межсессионного периода обучаемым оказывалась консультационная поддержка.

Второй этап обучения (апрель-май 2007 г.) был посвящен вопросам аудита СМК. Были подробно рассмотрены теоретические подходы к аудиту, содержание его процедуры и методика проведения, объекты и субъекты аудита и др. Основную часть времени заняло непосредственное проведение обучающимися аудитов подразделений. Эта задача не вызвала особых сложностей, так как сами подразделения были весьма заинтересованы в проведении аудитов для выявления слабых сторон в работе. Кроме того, все подразделения постоянно проверяются представителями различных служб УрГПУ.

После завершения второго этапа всем обучающимся были выданы удостоверения о повышении квалификации и сертификаты внутренних аудиторов, дающие право на проведение аудитов в рамках всего университета.

Сразу после окончания обучения был сформирован Совет по качеству, в состав которого вошли ректор – председатель Совета, проректор по учебной работе – представитель высшего руководства, руководители подразделений (директор института и деканы), уполномоченные подразделений по качеству, главный аудитор. Было создано Положение, регламентирующее Деятельность Совета.

Необходимо отметить, что в ходе разработки СМК пришлось критически пересмотреть содержание многих уже имевшихся документов (положений, инструкций и т. д.). К одной из главных задач создания системы относилось гармоничное включение СМК трех подразделений в СКО вуза. Поэтому работа осуществлялась в сотрудничестве, во-первых, персонала названных подразделений, а во-вторых, персонала других подразделений вуза (учебно-методического управления, отдела качества, управления бухгалтерского учета и финансового контроля, административно-кадрового управления и др.).

Процесс разработки документации СМК занял достаточно продолжительное время. Назовем основные трудности, возникшие в ходе этой деятельности:

- определение общих для трех подразделений Политики, Миссии, Видения, стратегических целей в области качества. Следовало четко сформулировать все позиции, поскольку именно они служат основой выстраивания деятельности подразделений;

- непонимание сотрудниками других подразделений важности и необходимости проводимой работы, вызвавшее на начальном этапе некоторое сопротивление;

- разработка оптимальной процессной модели, удобной в использовании, объективно описывающей основные и вспомогательные процессы;

- большой объем документации, в том числе документов вуза в целом, которую необходимо было создать либо изменить (например, потребовалась корректировка Положения о подразделении, должностных инструкций персонала);

- неопределенность структуры некоторых документов (например, книги процессов, документированных процедур), что, хотя и дает свободу действий, вместе с тем усложняет процесс разработки документа;

- отсутствие четкого перечня документов, которые должны иметься в наличии к моменту проведения сертификации (впоследствии данный перечень был собран буквально по крупицам из разных источников);

- необходимость привлечения к разработке документации большого количества сотрудников. С одной стороны, это позволяет участникам воспринимать происходящее более осознанно, но с другой – приводит к разнобою в документации (стилистическому, содержательному и пр.). Поэтому следует назначать обладающих достаточной компетентностью в различных областях деятельности ответственных, которые «сводят воедино» всю документацию;

- возможное изменение или корректировка самих процессов, происходящих в подразделениях, для их оптимизации;

- появление у сотрудников новых обязанностей, потребность в пересмотре нагрузки и оплаты труда;

- необходимость разработки критериев оценки каждого процесса, даже в тех случаях, когда это очень сложно сделать (например, критерии оценки процесса и результатов воспитания).

Формирование и внедрение системы менеджмента качества в трех подразделениях УрГПУ заняло 11 месяцев. Некоторые вузы «заказывают» создание документов СМК другим организациям. Мы считаем это нецелесообразным, поскольку никто не знает специфику вуза лучше, чем те, кто в нем работает. Кроме того, научный и квалификационный уровень персонала вуза, безусловно, позволяет справиться с задачей самостоятельно.

После проведения в марте 2008 г. сертификационного аудита проверяющая сторона сделала предложение получить сертификат не для трех подразделений, которые готовили документы, а для УрГПУ в целом (в границах трех подразделений с дальнейшим присоединением других учебных подразделений). Это стало возможным по нескольким причинам:

- система менеджмента качества образования УрГПУ соответствует международным стандартам;
- в УрГПУ несколько лет назад была создана и с тех пор действует система качества образования;
- документация, подготовленная подразделениями, позволяет распространить ее на деятельность всего вуза;
- существует потенциальная возможность присоединения к полученному сертификату других учебных подразделений.

Хотелось бы отметить происшедшие после проведенной работы изменения в деятельности подразделений:

- появилось четкое представление об основных и вспомогательных процессах, их входах и выходах, границах ответственности;
- были документально описаны рабочие и учебные процессы и закреплены функции отдельных подразделений;
- осуществилось создание четких регламентов действий по отдельным операциям, что значительно облегчает работу, особенно новых сотрудников;
- были разработаны критерии оценки процессов, делающие работу более «прозрачной» и облегчающие оценку деятельности;
- произошло сплочение персонала трех подразделений, которое служит основой взаимопонимания не только в рамках СМК, но и в других областях деятельности вуза.

Все перечисленное позволяет гарантировать высокое качество образовательных услуг, оказываемых УрГПУ.