

**Российский государственный педагогический
университет им. А.И. Герцена**

**Аниськина Н.Н., Громова Л.А.,
Тимченко В.В., Трапицын С.Ю.**

**Управление развитием вуза на основе системы
менеджмента качества
научно-методическое пособие**

Санкт-Петербург - 2008

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
1. В чем заключается сущность понятия качества	10
2. В чем состоит экономический смысл качества?	15
3. Что вкладывается в понятие качества образования?	19
4. Возможно ли управлять качеством образования?	25
5. Какие различия в понятиях «управление качеством» и «менеджмент качества»?	29
6. Какое место занимает менеджмент качества в инновационной деятельности вузов	33
7. Какие принципы лежат в основе системы менеджмента качества	39
8. В чем отличие аудита от контроля?	43
9. Какое место системы менеджмента качества занимают в обеспечении гарантий качества образования?	46
10. Какое распространение системы менеджмента качества получили в российских вузах?	52
11. Как уровень ответственности за систему качества связан с ее статусом?	61
12. Учет каких стратегические составляющих необходим в системе менеджмента качества?	62
13. Каково предназначение процессной модели и что такое менеджмент процессов?	64
14. Для чего нужно разворачивать цели по уровням?	70
15. Что такое инновационный метод?	73
16. Как инновационный метод используется для интеграции стратегических и процессных составляющих управления в менеджменте?	77
17. Как на практике построить процессную модель вуза, интегрированную со стратегией?	82
18. Как стратегическое управление в вузе сочетается с менеджментом качества?	88
19. Как управляют рисками в системах менеджмента качества?	102
20. Как управление инновациями в вузе включается в систему менеджмента качества?	105
22. Как осуществляется управление проектом внедрения системы менеджмента качества в вузе?	112
21. Какие подходы к управлению применяются в вузах наряду с системами менеджмента качества?	117
22. Какие перспективы развития систем менеджмента качества?	126
ГЛОССАРИЙ	129
Литература и источники:	133

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Верим и знаем: придет час, и Россия восстанет из распада и унижения и начнет эпоху нового расцвета и нового величия. Но возродится она и расцветет лишь после того, как русские люди поймут, что спасение надо искать в качестве!...»

И.А. Ильин¹

Две ведущие тенденции определяют облик современного мира, приоритеты XXI века – усиление внимания к образованию и повышенный интерес к проблемам качества.

Сегодня практически все передовые страны мира признают, что обеспечение высокого качества образования — это не просто один из способов реагирования общества на современную ситуацию, но одновременно и способ изменения этой ситуации, воздействия на нее не только в настоящем, но и в будущем. Справедливо оценивая значение образования как стратегического фактора общественного развития и фундамента национальной безопасности, развитые страны постоянно и планомерно наращивают уровень и качество образования, делают все возможное для воспроизводства и накопления образовательных ресурсов. За последние десятилетия образование приобрело столь широкомасштабный и столь полиативный характер, что малейшее сомнение в его эффективности и конкурентоспособности вызывает растущее беспокойство не только специалистов, но и правительств, и самых широких слоев населения. Снижение уровня образованности рассматривается как национальная трагедия, угроза национальной безопасности.

К концу XX века в мировой образовательной практике выявились две противоположные тенденции. С одной стороны, роль образования в жизни общества и отдельного человека неуклонно возрастает; с другой, налицо явный кризис образования и его институтов.

«В настоящее время... есть все основания говорить о кризисе образования», - писал Б. Саймон (Brian Simon)² еще в 1985 году. Суть кризиса — возрастающий разрыв между результатами функционирования систем образования и непрерывно меняющимися, быстро растущими производственными и социально-культурными требованиями

¹ И.А. Ильин. Русский колокол, 1928, № 4, с. 7.

² Саймон Брайан. Общество и образование / Пер. с англ. / Общ. ред. В.Я. Пилиповского. - М.: Прогресс, 1989. – 200 с.

общества. Начиная со второй половины XX века, во всех странах наблюдается огромный скачок в развитии и изменении социальной жизни и технологий. Парадокс состоит в том, что параллельно изменениям в производстве и обществе во всем мире начался беспрецедентный “образовательный взрыв”, характерный стремительным повышением интереса людей к получению образования, ростом числа учащихся, учебных заведений, усилением их технической оснащенности, признанием образования одной из самых выгодных форм капиталовложений. Однако научно-техническая революция, ускорив социальные процессы, не смогла вовлечь в водоворот этих изменений систему образования. В результате произошел разрыв между требованиями общества и возможностями системы образования по их удовлетворению.

В последнее десятилетие системы образования большинства развитых стран потеряли заметную часть государственного финансирования и вынуждены были ввести режим строжайшей экономии и неуклонно повышать плату за обучение. При этом контроль со стороны государства над расходованием выделяемых на образование средств, напротив, стал более жестким.

Многие государства уже не в состоянии только за счет бюджетных ассигнований поддерживать на должном уровне материальную базу университетов для научных исследований. Ее ослабление приводит к утрате лидирующих позиций университетов в научных исследованиях, а центр прикладных научных разработок все более перемещается в крупные фирмы. Усиливается конкуренция университетам со стороны частного сектора, и здесь наблюдается такая знакомая нам проблема “утечки мозгов”, “охота” за молодыми талантливыми специалистами, которые вследствие более высокого уровня оплаты труда уходят из системы образования в коммерческие организации.

Не последнюю роль в обострении кризисной ситуации в образовании играют демографические процессы в промышленно развитых странах: старение населения заставляет правительства переключать свое внимание с подрастающего на более старшие поколения.

Обостряется конкуренция внутри самой системы образования – проблемы университетов значительно усложняются появлением новых образовательных организаций, нетрадиционных провайдеров образования (например, виртуальных и корпоративных университетов), активно осваивающих новые области знаний. На “образовательном поле” все активнее начинают играть внутрифирменные системы

обучения, что объясняется содержательными изменениями в спросе на образование в сторону его большей профессионализации.

Серьезной проблемой становится давление рынка, диктующего содержательные изменения спроса на образование – акцент на практическую применимость полученных знаний, образование и подготовку на протяжении всей жизни (life-long education), а также “массификация” образования (в развитых странах сегодня всерьез говорят уже о необходимости всеобщего высшего образования).

Значительное влияние на формирование нового облика образования оказывает государственная политика, направленная на выравнивание уровней экономического развития регионов. На территориальные системы образования государством возлагается социальная ответственность за региональное развитие, стимулируется активное взаимодействие университетов с местными властями, общественными организациями и промышленностью. На системы образования также возлагается ответственность за культурное развитие малых народностей региона.

Новое давление на системы образования со стороны рынка, общественности и властных структур приводит к тому, что образование все больше перестает быть особым социальным институтом, “внеэкономической сферой”, где достигаются эффекты особого рода – социальные, на образовательные учреждения все более распространяются те же правила игры, которые существуют для рыночных производственных и коммерческих предприятий.

Для того чтобы система образования смогла выполнить свою **новую миссию**, необходима ее модернизация. Стратегические направления модернизации российского образования определены как:

- создание равных возможностей доступа к образованию для различных категорий населения;
- создание нового финансового механизма управления образованием;
- формирование механизмов государственно-общественного управления системой образования;
- формирование новой системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
- развитие отношений партнерства между системой образования и другими организациями и социальными институтами;

- оптимизация сети образовательных учреждений;
- обеспечение социальной защиты учащихся и работников системы образования.

- дальнейшее развитие в образовании процессов гуманизации и демократизации управления;

- развитие информатизации образования.

В результате реализации этих направлений система образования должна перейти в новое качественное состояние, которое предполагает:

1) Сущностное изменение отношений учреждений образования с внешней средой, обеспечивающее:

- открытость учреждений образования;
- ориентацию содержания образования на потребности общества;
- мобильность и гибкость образовательных учреждений;
- адекватность и своевременность реакции системы образования на изменения внешней среды;
- активный поиск образовательными учреждениями социальных партнеров и источников дополнительного финансирования.

2) Сущностное изменение "внутренней среды" образовательных учреждений (уровень профессионализма педагогов, образовательные технологии, организационная культура), обеспечивающее:

- комфортность и успешность обучения учащихся;
- освоение педагогами продуктивных образовательных технологий;
- оптимальное соотношение различных видов деятельности учащихся, их интеллектуальной, эмоциональной и физической активности;
- реализацию субъектной позиции всех участников образовательного процесса;
- развитие толерантности у участников образовательного процесса.

3) Качественное повышение уровня квалификации руководителей и педагогов, обеспечивающее:

- формирование у администраторов стратегического мышления и новых компетенций с целью повышения эффективности управления образовательным учреждением;

- необходимый для обеспечения качества образования уровень развития персонала образовательного учреждения.

4) Качественное изменение управления системой образования, активное привлечение к управлению системой образования представителей общественности.

Одним из перспективных направлений работ в этой связи является создание и внедрение в образовательную практику систем менеджмента качества, которые доказали свою эффективность в сфере производства товаров и услуг.

Системы менеджмента качества, как комплекс инновационных идей, организационных структур, технологий, социальных, управленческих, экономических и иных мероприятий, частично созданы, функционируют и совершенствуются в целом ряде российских вузов. Направленность современной образовательной политики России на реализацию принципов менеджмента качества нашла отражение в «Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года» и целом ряде других документов.

Вхождение России в мировое образовательное сообщество, ее участие в Болонском процессе, социально-экономические реалии XXI века выдвигают новые требования к усилиям государства и национальной системы образования по решению проблемы качества образования. Повышение качества образования становится сегодня важнейшей целью образовательной политики.

Как записано в Берлинской декларации министров образования европейских стран³, “качество высшего образования является основой для установления единого образовательного европейского пространства“. Страны – участницы Болонского процесса всячески стремятся развивать качество образования на уровне учебного заведения, на национальном и европейском уровне. Они подчеркивают необходимость выработки согласованных критериев и методологии обеспечения качества образования. Они также указывают, что в соответствии с принципом автономии, каждое высшее учебное заведение несет ответственность за качество предоставляемого им образования и тем самым создает основу для открытости и действительной отчетности академической системы в рамках национальной системы качества образования.

По общему мнению европейских стран, национальные системы обеспечения качества образования должны включать:

³ Berlin Declaration on Open Access to Knowledge in the Sciences and Humanities

- определение ответственности организаций и институтов, задействованных в системе;
- оценку учебных программ или институтов, включая внутреннюю и внешнюю оценку, участие студентов и публикацию результатов;
- систему аккредитации, сертификации или сопоставимых процедур;
- международное участие, сотрудничество и развитие сети учебных заведений.

Все страны – участницы Болонского процесса следуют рекомендациям Европейской ассоциации по гарантиям качества высшего образования (ENQA - European Association for Quality Assurance in Higher Education) – по созданию национальных систем качества образования. Начинает складываться картина хорошо организованной европейской системы, обеспечивающей достижение следующих целей:

- обеспечение качества высшего образования в экономическом, социальном и культурном контексте своих стран, принимая во внимание европейскую интеграцию и реалии быстро меняющегося мира;
- оказание поддержки высшим учебным заведениям в применении соответствующих мер, особенно таких, как улучшение качества преподавания и обучения, исследовательской работы;
- стимулирование взаимного обмена информацией по вопросам обеспечения качества образования, содействие сотрудничеству вузов в этой области.

Успехи и благополучие России в XXI веке, также как и других стран, во многом будут определяться качеством ее человеческого потенциала – уровнем образованности и компетентности специалистов, в каких бы отраслях они ни работали. Это качество является результатом образовательной деятельности, важнейшим приоритетом модернизации российского образования на ближайшую и отдаленную перспективы.

При всей кажущейся очевидности мысли, что качественный продукт может быть получен только в результате труда качественно подготовленных людей, и, следовательно, образование является начальным этапом цикла управления качеством в любой сфере человеческой деятельности, большинство исследователей и специалистов сосредотачивают свое внимание, в первую очередь, на технической стороне дела. Считается, что при этом они руководствуются требованиями технологичного процессного подхода, являющегося основополагающим с позиций стандартов серии ISO 9000. Вместе с тем, в этих стандартах отчетливо подчеркиваются различия между двумя

сторонами современного менеджмента: структуризацией, регламентацией и совершенствованием процессов деятельности и обеспечением продуктивной, согласованной и мотивированной работы людей. Предлагаемые стандартами концепции управления качеством как раз и указывают, что внимание должно уделяться не только и не столько деловым процессам, а совершенствованию системы управления в целом, участию руководства, вовлечению персонала и его обучению, повышению заинтересованности людей в высококачественном труде и повышении своей квалификации. Причем именно «человеческий» аспект в решении задачи обеспечения требуемого качества является, как правило, решающим!

В XXI веке идея качественного образования становится ответом на вызовы, которые бросает нам мир. Понимание этого приводит к необходимости уделить особое внимание новому пониманию того, что есть качественное образование.

Таким образом, освоение не только специалистами, но и руководителями философии и практики управления качеством становится важнейшим фактором, стимулирующим развитие системы образования, что отвечает требованиям государственной образовательной политики, интересам потребителей образовательных услуг и общества в целом.

1. В чем заключается сущность понятия качества

Говорят, что между двумя противоположными мнениями находится истина. Ни в коем случае! Между ними лежит проблема.

Гете

Под натиском новых вызовов, вставших перед системой образования, центральным вопросом образовательной политики становится переопределение самой сущности понятия качества образования. Корень многих проблем и неудач заключается в том, что, не разобравшись до конца с понятием «качество», мы сразу начинаем говорить о способах и средствах управления им.

Посмотрим, как понятие качества определяется в различных источниках.

Термин «качество» - производное от слов «как», «какой», «обладающий какими свойствами».

Словарь русского языка⁴ дает такие определения качества:

«Качество - 1) существенный признак, свойство, отличающее один предмет или лицо от другого; 2) степень достоинства, ценности, пригодности вещи, действия и т.п., соответствия тому, какими они должны быть».

Считается, что в своем первоначальном значении качество – это категория философии. В энциклопедическом словаре⁵ указано: «Качество – философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным. Качество – объективная и всеобщая характеристика объектов, обнаруживающаяся в совокупности свойств».

Таким образом, философское понимание качества указывает нам на то, что отличает один предмет или явление окружающего мира от других, причем констатация этого не несет в себе никаких оценок (что хуже, что лучше), она фиксирует разное качество, разные свойства, так же, как красное и черное, что не означает хорошее или плохое. В данном случае категория качества не носит оценочного характера, а потому в философской трактовке качества бессмысленно ставить вопрос об изменении или оценке качества, различении плохого или хорошего качества, низкого или высокого и т.д. Это принципиально отличает философское определение качества от так называемого «бытового», которое как раз связывает качество с некоторым оценочным суждением

⁴ Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. - 4-е изд., дополненное. - М.: Азбуковник, 1999.

⁵ enc.mail.ru

«лучше-хуже», «выше-ниже», или с происхождением вещи, неким брендом – «европейское качество», «современное качество» и т.п. В этом понимании термин «качество» используется именно для того, чтобы подчеркнуть превосходство, красоту вещи или ее высокую ценность.

Впервые как философская категория качество было подвергнуто анализу еще Аристотелем в III веке до н. э. В «Метафизике»⁶ он дает такое определение качеству: «...качеством, с одной стороны, называется видовое отличие сущности, как, например, человек есть некоторое качественно определенное животное, потому что это животное двуногое, а конь — четвероногое; и круг — некоторая качественно определенная фигура, ибо это — фигура без углов, так что качеством является относящееся к сущности видовое отличие». В этом определении внимание обращается на множественность отличительных признаков предметов, а значит, и на вариативность способов воздействия на изменение их свойств (качества). В работе «Категории»⁷ Аристотель так дополняет определение качества: «.....один предмет не является сходным с другим....., поскольку он дается качественно определенным: поэтому отличительным признаком качества можно считать то обстоятельство, что о сходном и несходном говорится лишь в применении к нему». Отсюда можно сделать вывод о количественной выраженности качества, его мере, а значит, и о возможности управления им (изменения качества).

Качество можно рассматривать с точки зрения объективного и субъективного качества.

Объективное качество – общепринятое мнение относительно качества чего-либо, некоторое совокупное суждение о качестве (всеми признается высокое качество подготовки выпускников Гарварда).

Субъективное качество – это мнение о качестве конкретного человека (группы людей), отражающее степень удовлетворения их личной потребности (не надо мне показывать никакие результаты сравнительных исследований качества образования PISA, я все равно считаю, что российское образование лучшее в мире).

Могут использоваться и следующие классификации: относительное качество, уровень качества, мера качества.

⁶ Аристотель. Метафизика. Ростов: Феникс, 1999

⁷ Аристотель Категории. Сочинения, т.2, М.: Мысль, 1978

Относительное качество – классификация объектов в зависимости от степени их превосходства (сравнение объектов друг с другом).

Уровень качества – количественная оценка способности вещи удовлетворять потребностям.

Мера качества – степень соответствия свойств объекта эталонным значениям (максимуму качества).

Позиции разных людей относительно качества далеко не всегда совпадают. Кроме того, то, что казалось качественным сегодня, завтра уже не является таковым. Почему иногда происходит так, что прекрасная образовательная программа превращается в некачественную, никому не нужную вещь? Вполне вероятно, что преподаватель, реализующий замысел разработчика программы, работал некачественно, или за то время пока программа создавалась, изменились образовательные потребности.

Изменчивость - вот в чем причина низкого качества. Изменчивость условий обучения, приводящая к выпуску специалистов разного уровня качества, изменчивость потребностей, приводящая к тому, что подготовленный по качественно составленной программе (пять лет назад!) специалист не пользуется спросом на рынке труда. Вот почему в условиях рынка так важны маркетинговые исследования реальных и предполагаемых потребностей, динамики их изменений, степени их удовлетворения, а в вузе – контроль качества образовательного процесса. И вот почему так важно обеспечить высокое качество уже на проектной стадии (проектный менеджмент).

Таким образом, можно сказать, что подобно потребности качество тоже может быть предполагаемым (потенциальным) и реальным (актуальным).

Предполагаемое качество – это качество еще не существующего объекта, связанное с удовлетворением потенциальной потребности. К потенциальному же качеству можно отнести и качество уже ведущегося, но пока не завершенного процесса обучения, когда еще точно не известно, будут ли его результаты удовлетворять требованиям.

Реальное качество - качество объекта, проявляющееся и оцениваемое в момент применения объекта по назначению (в процессе удовлетворения потребности).

Таким образом, современные трактовки категории качества не исчерпываются единственным определением, что обусловлено, во-первых, чрезвычайной сложностью понятия качества, разнообразием его субстрактных носителей, а во-вторых, различиями в

индивидуальном восприятии качества, его свойств разными людьми, группами, обществом.

Анализ различных взглядов на категорию качества позволяет выявить его сущностные признаки, которые в той или иной форме присутствуют в большинстве определений:

1. Качество есть существенная определенность объекта, которая характеризует его как целостный (*признак целостности качества*).

2. Качество как интегративное свойство обладает сложной иерархической структурой. Возможна декомпозиция качества на составляющие его элементы (качества более низкого порядка, свойства). Для управления качеством это означает, что изменение одних свойств прямо или опосредованно приводит к изменению других. С точки зрения измерения (оценки) качества этот аспект означает, что по одним легко измеряемым свойствам можно давать оценку качеству более высокого порядка, непосредственное измерение которого не представляется возможным (*признак иерархичности качества*).

3. Качество изменчиво. Оно может улучшаться или ухудшаться под влиянием внешних условий или в результате деятельности. Другим фактором, обуславливающим неустойчивость качества, является изменчивость потребностей (*признак изменчивости качества*).

4. Качество обладает свойством различного индивидуального восприятия, т. е. пригодности и приспособленности к определенным целям, условиям, потребностям человека или организации (*признак аксиологичности качества*).

5. Качество определяется возможностью удовлетворять определенным потребностям. В процессе удовлетворения потребностей потенциальное (внутреннее) качество переходит в актуальное (внешнее) качество (*признак внешне-внутренней обусловленности качества*).

6. Изменение качества может происходить стихийно или целенаправленно. Во втором случае мы имеем дело с сознательным изменением внешних условий или специально организуемой деятельностью по изменению (улучшению) качества (*признак управляемости качества*).

7. Степень удовлетворения потребностей определяется интенсивностью выраженности качества, которая проявляется в качественно-количественной обусловленности объекта. Диалектическое единство качества и количества

обнаруживается в категории меры как степени выраженности качества, определяет возможность его количественной оценки (*признак измеряемости качества*).

2. В чем состоит экономический смысл качества?

Идея подхода к определению качества с позиций квалиметрии – науки о способах измерения и квантификации показателей качества, принадлежит голландскими ученым Дж. Ван Этингеру и Дж. Ситтигу. По их мнению, качество может быть выражено числовыми значениями, оно – величина измеримая и, следовательно, несоответствие продукта предъявляемым к нему требованиям может быть определено через какую-либо постоянную меру, например, денежный эквивалент⁸.

Наиболее распространенным сегодня является, так называемое, «производственное» или экономическое определение качества, где ключевым становится понятие «качество продукции» как совокупность существенных потребительских свойств этой продукции, значимых для потребителя. Набор этих свойств и кладется в основу спецификаций на продукцию, эталонов, стандартов. В уже упоминавшемся нами словаре русского языка⁹ дается такое определение: «Качество продукции - совокупность свойств продукции, обуславливающих ее способность удовлетворять определенные потребности народного хозяйства или населения. Улучшение качества продукции - важное условие повышения эффективности общественного производства». В этом определении признается тот факт, что качество продукции органически связано с потребностью, для удовлетворения которой это качество и создается.

Вышеприведенную формулу можно перефразировать таким образом: «без потребности нет качества» или — «без сравнения свойств продукции с конкретной потребностью ничего нельзя сказать о ее качестве».

При такой трактовке выделяют два признака качества любой продукции или услуги, в том числе образовательной:

1. Наличие у нее определенных свойств;
2. Рассмотрение их ценности не с позиции производителя, а с позиции потребителя.

Специалисты в области бенчмаркинга считают, что под качеством продукции следует понимать степень удовлетворения потребностей потребителей в процессе ее

⁸ Управление качеством. Учебник / под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: ЮНИТИ, 1998

⁹ Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. - 4-е изд., дополненное. - М.: Азбуковник, 1999.

использования. Вместе с тем, достаточно типичной ошибкой является утверждение, что степень удовлетворения потребностей - производная от технических характеристик товара, без учета уровня цен или условий оплаты и поставки.

Несомненно, первоосновой качества является потребность. К сожалению, при всей очевидности этой мысли осознание зависимости качества от степени удовлетворения потребностей пришло далеко не сразу. Еще и сегодня нередки случаи, когда все основные усилия вуза направляются на совершенствование образовательных технологий, оснащение учебного процесса техникой, повышение эффективности труда преподавателей и студентов и пр., при этом изучение потребностей остается как бы в стороне (помните, как у Жванецкого «такой большой театр и для зрителей?»). Вуз начинает очень хорошо осуществлять замечательный (по его мнению) образовательный процесс, и готовить великолепных (опять же, по его мнению) специалистов, которые никому не нужны. Именно так обстояло дело в командно-административной экономике, где качество трактуется с позиции производителя. В условиях рынка ситуация принципиально меняется - качество рассматривается с позиции потребителя, и на первый план выдвигаются именно знания о структуре потребностей, спросе, рыночной конъюнктуре, ее динамике, степени удовлетворенности тех, для кого создается продукция или услуга. Ведь именно зарождение и удовлетворение потребностей является важнейшим фактором развития производства. «Без потребления нет производства», - писал К.Маркс и он абсолютно прав!

В условиях рынка, с развитием идей и технологий маркетинга произошло существенное углубление наших знаний о природе потребностей. Неслучайно, наиболее удачное, на наш взгляд, определение потребности дает один из ведущих маркетологов мира, автор популярнейшей книги «Основы маркетинга» Филипп Котлер: «Потребность - нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с **культурным уровнем** и личностью индивида. Нужда – чувство нехватки чего-либо, ощущаемое человеком»¹⁰. Именно нужда, неудовлетворенная потребность побуждает человека к активному поиску средства ее удовлетворения, а производителя – к созданию того продукта, который составляет предмет поиска, способен удовлетворить потребность.

Если поинтересоваться мнением людей о приобретенных ими товарах, то можно убедиться в различии их оценок. Однако они купили их, потому что они им были

¹⁰ Ф.Котлер. Основы маркетинга. – М.: Прогресс, 1990, с. 47-48

необходимы. Помимо этого параметры продукции (размер, фасон, цвет, материал и т.п.) соответствовали их пожеланиям или, как принято называть, - их ожиданиям, а стоимость соответствовала их возможностям. Среди опрошенных могут быть люди, которые вообще не купили бы этой вещи, потому что она им просто не нужна. Другие купили бы подобную вещь, но при наличии других параметров, соответствующих их ожиданиям, или более низкой ее стоимости. Таким образом, каждый опрошенный отвечал бы на вопрос в зависимости от субъективной ценности вещи (нужде иметь подобную вещь и соответствии ее параметров его ожиданиям) и ее стоимости.

Вспомним известную «пирамиду потребностей» Абрахама Маслоу. По мере удовлетворения одной потребности у человека возникает другая, затем все новые и новые. Рост, дифференциация, многообразие потребностей стимулирует развитие производства, причем не только в количественном, но и качественном направлении, поскольку конкуренция заставляет производителя искать не только способ удовлетворения потребности, но и наилучший (наиболее качественный) способ, а у потребителя появляется возможность выбора, т.е. качество приобретает товарную форму. Возникает простой вопрос: Почему именно качество играет столь важную роль в рыночной экономике? Почему не прибыль, не know-how, не еще что-то?

Качество – это мотиватор более высокого уровня по сравнению, например, с прибылью. Если воспользоваться аналогией с теорией иерархии потребностей по Маслоу, то потребность в прибыли для организаций играет роль физиологических потребностей низшего уровня (без прибыли организация просто умрет от финансового голода), тогда как потребность в качестве относится к потребностям более высокого уровня, а именно к потребностям роста, развития и самовыражения.

Чрезвычайно важным обстоятельством, связывающим потребности с качеством, является то, что степень удовлетворения потребности влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, который ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как «закон результата». Поэтому, постоянно проявляя заботу о качестве образования (удовлетворении потребностей потребителей результатов деятельности вуза) руководитель стимулирует стремление людей получать образование именно в этом вузе, повышая тем самым ее конкурентоспособность. Особенно это важно понимать при

переходе к концепции непрерывного образования, когда человек будет стремиться регулярно повышать квалификацию через освоение программ дополнительного профессионального образования.

Важным с точки зрения качества оказывается и еще одно свойство потребностей. Герцберг сделал оригинальный вывод: факторы, вызывающие рост неудовлетворенности человека, при их устранении не обязательно приводят к увеличению удовлетворенности, и наоборот. Переход от удовлетворенности к отсутствию удовлетворенности осуществляется под влиянием мотивирующих факторов, а переход от неудовлетворенности к отсутствию неудовлетворенности под влиянием внешних факторов. Поэтому первостепенное внимание руководителя должно уделяться неудовлетворенности потребителя, а только потом с помощью конкретных мер необходимо обеспечивать удовлетворенность.

Ориентация прежде всего на потребителя (внешнего и внутреннего), а не на спецификации и стандарты означает постоянное стремление к созданию совершенного продукта, а не товара или услуги "приемлемого" уровня качества. Стремление к совершенству - не прихоть руководителя и не очередной лозунг. Это новая философия и культура качества, это необходимое условие развития системы образования и модель обеспечения нового качества.

Неслучайно, один из ведущих современных принципов менеджмента качества — постоянное улучшение. Много лет назад теория и практика управления качеством базировалась на концепции оптимального качества. Вместе с тем, опыт японской, а затем американской и европейской промышленности показал, что устанавливать пределы улучшениям недопустимо, само улучшение должно быть системой и составной частью системы менеджмента качества.

Попытки многочисленных авторов дать собственное определение качества привели в итоге к тому, что при разработке международных стандартов по системам менеджмента качества решили, прежде всего, стандартизировать само определение. Но и это не помогло. Жизнь не стоит на месте, она непрерывно меняется, а вместе с ней меняются и устоявшиеся понятия. Чтобы понять смысл этих изменений, попробуем сравнить определения качества в двух версиях стандартов ISO.

Стандарт ISO 8402 1986 г.¹¹ так определяет качество: «Качество – совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности».

Стандарт же ISO 9000 2000 г. дает такое определение: «Качество: степень соответствия присущих характеристик¹² требованиям¹³».

Как видим, за 15 лет произошли принципиальные изменения в понимании сущности качества. Если в первом определении качество связывается лишь с конечным результатом деятельности (речь идет о качестве продукции), то во втором оно трактуется в более широком смысле и может относиться к процессам, ресурсам, системе управления, документации, персоналу и пр. Только при таком подходе к определению качества появляется реальная возможность этим качеством управлять.

Таким образом, качество с точки зрения экономики является необычайно сложным, комплексным понятием, отражающим эффективность всех сторон деятельности организации: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др.

3. Что вкладывается в понятие качества образования?

Теперь, когда получено общее представление о том, что такое качество, необходимо определить, что же такое «качество образования»?

Эта категория является сегодня всеобщепотребимой, она содержится в законах, регламентирующих образовательную деятельность, она стала предметом широкой дискуссии в педагогической общественности, объектом исследования многих ученых и педагогов-практиков. Вместе с тем, однозначного понимания, что такое качество образования на сегодняшний день нет.

Если вновь обратиться к философской трактовке данного понятия, то здесь серьезных расхождений во взглядах нет. Определяя его как качественную определенность и уникальность той или иной педагогической системы, мы лишь фиксируем специфику определенной модели образовательной практики. Например,

¹¹ ISO 8402-86. Общее руководство качеством и обеспечение качества. - Словарь

¹² согл. п. 3.1.2 того же стандарта - требование: потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.

¹³ согл. п. 3.5.1 того же стандарта - характеристика: отличительное свойство.

традиционная классно-урочная модель или Вальдорфская школа, система Махмутова и др., – это образование разного качества, причем фиксация этого также как и в общем случае не носит оценочного характера.

Проблемы возникают, когда мы пытаемся определить качество образования с позиций, так называемой, «производственной» трактовки. Для экономических систем понятие качества продукции было достаточно простым и понятным, но как только мы пытаемся применить его к такой специфической системе, какой является образование, возникает множество вопросов. Что в данном случае является продукцией? Кто ее производитель? Кто потребитель? Чьи и какие именно потребности удовлетворяются? В большинстве случаев, не слишком-то углубляясь в суть этих вопросов, отвечают на них просто: образовательное учреждение выступает производителем образовательных услуг, а их потребителем – общество и его институты, потенциальный работодатель, сами учащиеся и их родители. Но сегодня уже никто не оспаривает активной роли обучаемого в образовательном процессе, а, значит, все признают, что он непосредственно участвует в создании качества образования. Государство определяет образовательную политику, финансирует образовательную деятельность, регулирует ее с помощью процедур лицензирования, аттестации и аккредитации, устанавливает стандарты содержания и результатов образования, то есть тоже непосредственно участвует в создании качества. Но если производители и потребители – суть одни и те же лица, то кто же кому тогда оказывает услугу?

В течение многих десятилетий понятие «качество» в образовательной сфере было созвучно понятию «интеллектуальное превосходство», которое измерялось, например, долей специалистов, имеющих высшее образование, или количеством побед на студенческих международных соревнованиях. Сегодня это понятие обретает принципиально иной смысл. Для институциональной среды это значит, что вузы обладают потенциальными способностями непрерывного развития и удовлетворения образовательных потребностей разных слоев населения. Модель современного вуза отличается от традиционной: вуз, который способен предложить многообразие образовательных программ, пробудить творческую активность учащихся, гарантировать им хорошие перспективы трудоустройства, обеспечивает более высокое по сравнению с традиционным качество образования.

Другой подход в понимании качества образования связан с результатом образовательной деятельности через установление заданного (нормативного) уровня обучения (подготовленности). Налицо – явное смешение, неразличение образования и обучения. Кстати, это наиболее распространенная ошибка в работах по качеству образования последнего времени.

Существует и третья позиция в понимании качества образования как качества функционирования образовательной системы. Ее сторонники рассматривают проблему качества образования как необходимость достижения и превышения требований государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования. В рамках этого подхода вопрос подтверждения качества образования в вузах напрямую связывают с сертификацией соответствия предоставляемых образовательных услуг государственным стандартам. В этой связи следует отметить, что и здесь мы приходим к явному несоответствию: как может идти речь об *управлении качеством*, если задачей является его *обеспечение*, т.е. поддержание качества на уровне минимальных требований госстандарта. Более того, невыполнение требований стандарта означает, по сути, прекращение решением органа управления образованием образовательной деятельности учебного заведения. Значит, некачественного образования вообще не существует? Однозначного ответа на этот вопрос ни в науке, ни в практике нет.

Мы попытаемся ответить на эти непростые вопросы.

Некоторые исследователи сужают понятие «качество образования» до понятия «качество подготовки». Причем синонимом этого понятия выступает для них понятие «учебные достижения». Далее следует обсуждение качества подготовки на различных уровнях. В данном случае авторы определяют качество образования как качество функционирования системы образования и трактуют его как достижение обучающимися заданного (нормативного) уровня подготовленности. Отсюда, одну из основных проблем образования они связывают с необходимостью достижения и превышения требований государственных образовательных стандартов.

В этой связи следует отметить, что требования к выпускникам и критерии их оценки должны содержаться в государственных образовательных стандартах. Однако, если минимальные требования (набор дисциплин и примерное их содержание) в них сформулированы, то критерии оценки соответствия выпускников этим требованиям размыты.

Очевидно, в этом случае понятие качества образованием должно формулироваться на основе представлений об эталоне качества подготовки выпускника, а он-то как раз и не установлен.

В словаре понятий и терминов по законодательству Российской Федерации об образовании¹⁴ «качество образования» трактуется как определенный уровень знаний и умений, умственного, физического и нравственного развития, которого достигли выпускники образовательного учреждения в соответствии с планируемыми целями обучения и воспитания». Положительным здесь является то, что качество увязано с планируемыми целями, но вряд ли и этим определением можно пользоваться как рабочим, так как нет ясной интерпретации понятия «развитие», способов его определения, измерения, оценки и т.п., взяты только отдельные стороны уровней развития (умственное, физическое и нравственное). Неясно, кроме того, кем и как определен этот уровень развития, т.е. «определенность» уровня под большим вопросом.

Продуктивной представляется попытка ряда авторов, в частности профессора Э.М. Короткова¹⁵, определить качество образования как комплексное понятие. «Качество образования... - это комплекс характеристик профессионального сознания, определяющих способность специалиста успешно осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с требованиями экономики на современном этапе развития». Однако автор делает акцент лишь на результативной стороне качества, оставляя за рамками анализа процессуальные и системные аспекты его достижения.

Важным моментом, вместе с тем, является то, что и в том, и в другом определении качество образования связывается с удовлетворением потребностей (ожиданий, задач).

Вместе с тем, именно ученые Исследовательского центра проблем качества подготовки специалистов предприняли наиболее удачную, на наш взгляд, попытку системного определения понятия «качество образования». Авторы считают, что «качество образования как социальной системы относится к роду системно-социальных качеств. Оно есть соответствие (адекватность) требованиям, предъявляемым к образовательной системе со стороны доктрины, общества, личности, других образовательных систем»¹⁶. Далее они справедливо отмечают, что «в качестве

¹⁴ Полонский В.М. Словарь по образованию и педагогике. М.: Высшая школа, 1995. с.20

¹⁵ Э.М. Коротков. Качество образования: формирование, факторы и оценка, управление. М., 2002

¹⁶ Новое качество высшего образования в современной России (Содержание. Механизмы реализации, долгосрочные и ближайшие перспективы). Концептуально-программный подход // Труды Исследовательского центра. Под науч. ред. Н.А. Селезневой, А.И. Субетто. – М.: Исслед. Центр проблем качества подготовки специалистов, 1995

образовательной системы отражается качество образовательного процесса: качество обучения, воспитания и образования в узком смысле».

Таким образом, авторы предлагают рассматривать понятие «качество образования» в широком и узком смысле.

Качество образования в широком смысле, по их определению, - это:

1) сбалансированное соответствие образования (как результата, как процесса, как образовательной системы) многообразным потребностям, целям, требованиям, нормам (стандартам);

2) системная совокупность иерархически организованных, социально значимых сущностных свойств (характеристик, параметров) образования (как результата, как процесса, как образовательной системы)

В узком смысле «качество образования», с точки зрения авторов, есть «качество подготовки».

Какой же вариант определения качества выбрать? Очевидно, что вузы не могут позволить себе роскошь использования суженых определений качества. Качество образования, качество вуза – понятия многомерные и многоаспектные.

Понятие качества распространяется шире традиционного взгляда, который выражается в степени соответствия стандарту содержания учебных программ или уровне экзаменационных оценок студентов вуза. Университет должен принимать и применять следующую концепцию: качество – это степень удовлетворения запросов потребителя (студента, преподавателя, предприятия, общества), степень готовности выпускника вуза к эффективной работе и гармоничной жизни.

Сказанное выше позволяет представлять, изучать и исследовать качество образования в виде пирамиды, включающей:

- качество системы образования;
- качество управления образованием;
- качество образовательных процессов;
- качество результатов образования.

Исходя из такого рассмотрения феномена образования мы определяем качество образования не как атрибут конкретной образовательной услуги, а как *сущностную характеристику самой системы образования, отражающую ее процессуальный и результативный аспекты, общественное предназначение и социокультурный смысл.*

Мучительные попытки объять необъятное и совместить в одном определении все возможные смысловые значения термина “качество образования”, нередко вызывают снисходительные улыбки знатоков стандартов ISO 9000 и сторонников их универсальности. По их мнению, не имеет смысла тратить время и силы в поисках совершенного определения, которое дано нам в стандарте ISO 9000. Определение действительно универсальное и беспредметное, поэтому его беспредметность и провоцирует желание каждого исследователя определить понятие качества применительно к образованию по-своему.

На наш взгляд, и здесь мы солидарны со сторонниками неукоснительного следования ISO, усилия сформулировать определение качества образования в его абсолютном значении бесплодны, поскольку в такой форме оно не имеет практического значения, а, значит, никак не связано с управлением качеством. Тем более бесперспективными кажутся нам попытки договориться о “единственно верном” определении относительного качества, поскольку оно всегда включает в себя два аспекта: меру соответствия стандартам и соответствия запросам потребителя. И если стандарт представляет собой достаточно формализованное отражение качества, то второй аспект – запросы потребителя – это вариативная, изменчивая составляющая рассматриваемого явления, которая может меняться в зависимости от ценностей разных людей и сообществ.

Завершая анализ различных подходов к определению понятия качества образования, хотелось бы обратить внимание еще на одну принципиально важную методологическую особенность. Непродуктивность поиска универсального определения такого многопланового и комплексного понятия как качество образования отнюдь не отрицает возможности выявления его сущностных свойств и структуры. Качество образования всегда выступает как средство, с помощью которого выявляется соответствие (или несоответствие) самой системы, происходящих в ней процессов и достигнутых результатов требованиям государства, общества и отдельной личности. И система, и процесс, и результат должны соответствовать своему социальному предназначению, и отвечать вполне конкретным требованиям различных групп потребителей.

4. Возможно ли управлять качеством образования?

Есть еще один вопрос, который является весьма существенным для менеджмента качества. А можно ли вообще качеством управлять? Вопрос совсем не простой, и ответ на него не так однозначен. Недаром дискуссии по нему не прекращаются и по сей день. Существует группа специалистов (и она достаточно многочисленна), полагающих, что качество образования нельзя рассматривать как объект управления, оно или есть, или его нет, система образования или образовательное учреждение могут лишь обеспечивать надлежащий уровень качества.

Весьма убедительные аргументы в пользу рассмотрения качества как объекта управления приводит в своей книге один из ведущих российских специалистов в области качества А.В. Гличев¹⁷.

Любое управление можно рассматривать как взаимодействие управляющей и управляемой подсистем (объекта управления), в результате которого объект управления переходит из некоторого исходного состояния в желаемое конечное. При этом даже если начальное и конечное состояние объекта совпадают, это можно рассматривать как частный случай управления, имеющего целью поддержание стабильного состояния объекта. Таким образом, в управлении мы всегда имеем объект управления, который описывается некоторой совокупностью свойств (характеристик), определяющих его состояние (начальное, конечное, промежуточное), программу управления как способ перевода объекта из одного состояния в другое и субъект управления, реализующий эту программу.

Приложение данных принципов теории управления возможно к любому объекту при некоторых исходных условиях. Такими условиями являются:

- наличие заданных (вероятных) значений характеристик (параметров) состояния управляемого объекта и функций их изменения (программ поведения объекта);
- неустойчивость объекта по отношению к программе (наличие вероятности отклонений параметров от заданных значений), т.е. объект может отклоняться от заданной программы или плановых значений параметров;

¹⁷ Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. – М.: АМИ, 1998

- наличие способов и средств для обнаружения и измерения отклонений объекта от заданной программы или значений параметров;
- наличие возможности влиять на управляемый объект с целью устранения возникающих отклонений.

Рассмотрим эти условия применительно к качеству образования.

Итак, первое условие: наличие заданных (вероятных) значений характеристик (параметров) состояния управляемого объекта.

В стандарте ISO 9000 качество именно так и определяется: «степень соответствия присущих характеристик требованиям». Как мы только что определили, требования к качеству образования определяются с учетом разнообразных потребностей государства и его институтов, общества и личности, устанавливаются и фиксируются в государственных образовательных стандартах, перечне аккредитационных показателей, квалификационных характеристиках специалиста и т.п. Параметры качества образования с установлением достаточно четких значений показателей входят составной частью в программы, планы и т.д. Кроме того, качество образования создается на всех этапах жизненного цикла от педагогического проектирования до реализации программы обучения, включая и повышение квалификации, переподготовку и т.д., т.е. имеет вполне определенную программу своего развития. И, наконец, целью любого образовательного учреждения, стремящегося к успеху, становится сегодня непрерывное улучшение качества, т.е. задание и последующее выполнение все новых требований к качеству (его показателям). Из сказанного становится очевидным, что первое условие теории управления в случае с качеством образования удовлетворяется, т.е. во всех случаях задаются требования к показателям качества и есть программы их состояния.

Обратимся ко второму условию - неустойчивость объекта управления. Представим себе такую ситуацию: вуз произвел очередной выпуск специалистов, и они отправились на производство. После некоторого времени их работы обнаружилось, что часть из них вообще не готова и не способна выполнять свои профессиональные обязанности. И причем дело оказалось вовсе не в среднем балле диплома, он у них, скажем, был даже выше, чем у тех, кто прекрасно справлялся с работой. Это – брак системы образования. Почему же наряду с компетентными выпускниками появляются некомпетентные? Причины этого заключаются в изменениях условий образовательного процесса. Если бы не было этих изменений, все выпускники были бы одинаково компетентными, а качество

образования оставалось бы неизменным. Индивидуальные особенности учащихся также оказывают воздействие на изменение качества образования. Даже один и тот же человек работает по-разному в зависимости от своего самочувствия в каждый конкретный день, состояния и степени усталости. В процессе контроля тоже могут возникнуть изменения в качестве. Вариации в данных измерений могут явиться следствием неадекватности измерительного инструмента (что чаще всего и бывает в педагогике) или несовершенства метода измерения. Они не имеют прямого отношения к изменениям в качестве образования, но влияют на принимаемые в его отношении решения.

Рассматривая проблему подобным образом, мы видим, что в образовательном процессе существует множество факторов, оказывающих влияние на устойчивость значений показателей качества образования. Оценивая образовательный процесс с точки зрения изменения качества, мы можем рассматривать его как некую совокупность причин изменчивости. Если попытаться уменьшить изменчивость, число несоответствий показателей установленным значениям (неустойчивость качества), несомненно, сократится. Это - простой и здравый принцип, одинаково справедливый для любого вида или типа образовательного учреждения.

Мы показали так называемые частные отклонения качества от установленных требований. Существуют также и общие отклонения от заданных параметров качества, к числу которых в производстве относятся физический и моральный износ, физическое и моральное старение, т.е. потеря первоначальных свойств при эксплуатации и хранении. Одновременно с физическим износом продукция подвергается еще и моральному износу, т.е. относительной потере качества даже при сохранении абсолютных значений показателей в пределах установленных требований. Моральное старение охватывает абсолютно все виды продукции. Этот экономический закон не имеет исключений. Он тесным образом связан с законом возвышения потребностей.

Существует ли аналогия физического и морального износа для качества образования? Безусловно, да. В современном мире, где информация удваивается каждые несколько лет, полученные знания очень быстро устаревают. Это и есть, по сути, физический износ применительно к качеству образования. Неслучайно, сегодня выдвигаются совершенно иные требования относительно качества образования: не овладевать некоторой суммой знаний, а приобретать способность на основе полученной информации производить новое знание, умение самостоятельно учиться. Что касается

морального старения применительно к качеству образования, то здесь как раз и сокрыт источник познавательных потребностей человека. Еще Сократ отмечал, что полученное знание расширяет границы непознанного («Я знаю, что ничего не знаю»), поэтому, чем больше человек познает, тем выше его потребность в новом знании, тем выше потребностный уровень качества образования.

Есть еще один фактор, который влияет на неустойчивость качества, - это изменчивость потребностей. Результаты образования могут строго соответствовать требованиям образовательных стандартов, но изменяются требования потребителей, и качество при неизменных параметрах в этих случаях ухудшается или теряется вовсе. Этот процесс мы также наблюдаем воочию, менее, чем за десять лет мы переходим уже к третьему поколению образовательных стандартов.

Таким образом, качество образования представляет собой принципиально неустойчивый объект, и мы можем утверждать, что оно удовлетворяет и второму условию общей теории управления.

Теперь, чтобы убедиться, что деятельность по качеству соответствует третьему условию - наличию способов и средств для обнаружения и измерения отклонений объекта от заданной программы или значений параметров, проследим алгоритм действия людей, проектирующих, осуществляющих образовательную деятельность и использующих ее результаты.

Любое образовательное учреждение и любой педагог, прежде чем приступить к обучению, должны ответить на вопрос, кого, чему, как и для чего они будут учить. Проводятся исследования рынка, выясняется характер потребностей, изучаются требования всех групп потребителей к качеству образования. После этого требования потребителя переводятся на язык педагогических результатов, условий образовательного процесса, образовательных стандартов, определяющих, какими свойствами должны обладать система образования, образовательный процесс и его результаты, чтобы потребности, характер которых уже выяснен, были удовлетворены. При этом периодически осуществляется соотнесение (измерение, оценка) возможностей образовательного учреждения (или отдельного педагога) по достижению необходимых результатов образования с характером потребностей.

В образовательном процессе постоянно осуществляется текущий, промежуточный и итоговый контроль результатов образования, оцениваются характеристики самого

образовательного процесса (например, с помощью процедур лицензирования, аттестации и аккредитации, аттестации учителей и т.д.). В тех случаях, когда обнаруживаются отклонения от значений показателей, установленных в соответствующих нормативных документах, принимаются меры по устранению этих отклонений. И здесь измерения и оценки, обеспечивающие сравнение фактически получаемых свойств с установленными значениями, бывают необходимы и обязательны.

После того, как образование завершено, начинается процесс использования его результатов. В этот период происходит сравнение фактического качества образования с фактическим характером потребностей.

И, наконец, четвертое условие. Во всех случаях, когда обнаруживаются расхождения между планируемыми и фактическими значениями показателей качества, принимаются меры к улучшению результатов образования путем внесения изменений либо в образовательный процесс, либо в саму систему образования. При этом запускаются так называемые корректирующие или предупреждающие мероприятия.

Для того чтобы замедлить процесс физического и морального старения для качества образования, создаются системы повышения квалификации, используются различные формы доподготовки и самообразования.

Следовательно, и четвертому условию общей теории управления качеством образования также удовлетворяет.

Таким образом, качество образования не только можно, но и нужно рассматривать как объект управления, т.е. объект целенаправленной и скоординированной деятельности всех участников образовательного процесса по получению результатов образования, обеспечивающих максимально полное удовлетворение потребностей различных групп потребителей.

5. Какие различия в понятиях «управление качеством» и «менеджмент качества»?

После того, как стало очевидным, что качество можно и нужно рассматривать как объект управления, разумно обратиться к принципам кибернетики и на их основе выяснить, не являются ли положения общей теории управления той методологической основой, на которой можно и нужно строить работу по управлению качеством

образования. Существуют различные подходы в описании принципов построения и функционирования систем управления качеством, но в целом их объединяет одна общая мысль — в их основе должны лежать общие закономерности управления.

Однако здесь мы снова наталкиваемся на трудности методологического характера, связанные со смешением понятий «управление» и «менеджмент».

Термин «менеджмент» в современной российской истории по частоте употребления является достойным конкурентом термину «качество». Это понятие стало настолько привычным, что мы используем его уже и на бытовом уровне. Что только не пытаются сегодня охватить этим термином, кто только не причисляет себя к менеджерам, а уж составлением управленческих рецептов на все случаи жизни и «компетентных рекомендаций» по построению и совершенствованию менеджмента организации не занимается разве что ленивый. Понятия «управление» и «менеджмент» часто отождествляются. Многие вообще считают, что «менеджмент» – это просто не переведенный с английского термин «управление» (примерно как «супермаркет»). Но разве кому-нибудь придет в голову назвать менеджером водителя, управляющего автомобилем? Или домохозяйку, переключающую каналы телевизора с помощью пульта дистанционного управления? И в том, и в другом случае мы имеем дело с управлением, но не с менеджментом. Управление существует в технических, биологических, социальных системах. Менеджмент является атрибутом исключительно социальных систем, он существует только в организациях.

Под управлением в широком смысле обычно понимается общая функция организационных систем (биологических, технических, социальных), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима функционирования, реализацию целей развития системы.

Управлением в узком смысле называют сами организационные структуры и административные органы, подразделения, осуществляющие управленческие функции.

В математической теории оптимальных процессов управление понимается как процесс целенаправленного перевода некоторой управляемой подсистемы (объекта управления) из одного (начального) состояния в некоторое другое (конечное, желаемое) состояние путем воздействия на нее управляющей подсистемы (субъекта управления).

Всюду, где есть управление, обязательно присутствуют управляющая система, управляемая система и управляющее действие. Неизменным остается и характер

отношений: управляющая система воздействует на управляемую систему, и эти воздействия принимаются (воспринимаются) последней.

Таким образом, можно определить управление как деятельность управляющей подсистемы по обеспечению эффективной работы всей системы управления.

Данное определение вполне согласуется с известным высказыванием "отца" кибернетики Норберта Винера о том, что управление есть посылка сообщений, которые эффективно влияют на поведение их получателя. *Управление - это регулирование состояния какой-либо системы в целях получения необходимого результата в деятельности этой системы.*

Переход от общего определения управления к определению менеджмента качества предполагает выявление специфики управляющей и управляемой систем, а также управляющего воздействия.

Исходя из того, что **менеджмент** – скоординированная деятельность по формированию целей организации и их эффективному достижению¹⁸, можно перейти к рассмотрению специфических понятий менеджмента качества.

Вот как определяет понятия менеджмента качества стандарт ISO 9000.

Менеджмент качества: скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

Система менеджмента качества: система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

Таким образом, качество в данном контексте рассматривается как философская, концептуальная и методологическая основа менеджмента, основанная на понимании центрального места запросов потребителей при безусловном выполнении нормативных требований.

Для качества образования как объекта управления свойственны все составные части менеджмента: **планирование, организация, руководство, мотивация, контроль.** Поэтому менеджмент качества реализуется на всех этапах жизненного цикла образовательной услуги.

1. Маркетинг, изучение рынка, изучение и анализ требований потребителей и других заинтересованных сторон.

¹⁸ Абчук В.А., Трапицын С.Ю., Тимченко В.В. Менеджмент. Учебник. - СПб.: «Книжный дом», 2006. – 480 с.

2. Педагогическое проектирование и разработка требований к качеству образования.
3. Проектирование и разработка образовательной программы, ее валидация.
4. Материально-техническое, методическое, информационное и кадровое обеспечение.
5. Распределение ответственности и полномочий.
6. Реализация образовательного процесса.
7. Контроль и измерения параметров образовательного процесса.
8. Итоговая аттестация.
9. Трудоустройство выпускников.
10. Практическая деятельность выпускников (применение на практике полученных компетенций). Анализ удовлетворенности выпускников и работодателей.
11. Повышение квалификации.
12. Коррекция образовательных программ.

Как следует из приведенных рассуждений, менеджмент качества предполагает управление организацией любого типа, в том числе и образовательным учреждением, с учетом экономических факторов и методов. В число последних входит учет макроэкономических условий, расчет эффективности деятельности для рационального управления ресурсами, управление затратами, управление рисками, мотивация и стимулирование персонала и т.д.

С этой точки снова уместно вспомнить о терминологии и трудностях перевода: английское понятие «quality management» можно перевести на русский язык двумя способами: как «менеджмент качества» и как «качественный менеджмент». Первое словосочетание много лет назад показалось переводчикам более благозвучным и таким путем вошло в обиход как устоявшееся выражение. Кроме того, такое понимание тогда сходилось с существовавшей философией «качество любой ценой», которая, видимо, и погубила процветающую страну. К сожалению, до сих пор менталитет российских управленцев меняется настолько медленно, что существует опасение повторных кризисов. Некоторые российские управленцы до сих пор уверены в том, что они должны быть только специалистами в своей области и обладать лидерскими качествами. Такое заблуждение наиболее характерно для руководителей государственных учреждений и организаций социальной сферы, в числе которых образовательные учреждения.

Результатом такой позиции является как минимум нерациональное расходование ресурсов и нестабильное качество образования. Как максимум – дезориентация в международном образовательном пространстве и невосполнимый ущерб для общества.

6. Какое место занимает менеджмент качества в инновационной деятельности вузов

Образовательные учреждения высшего профессионального образования представляют собой сложные корпоративные организации с большим спектром направлений деятельности и сложной организационной структурой. Руководство вузов решает непростые управленческие задачи, связанные с выполнением своей миссии и достижением поставленных целей в трудных современных условиях реорганизации экономики и модернизации системы образования.

Содержание современного менеджмента вузов включает стратегический менеджмент, функциональный менеджмент, финансовый менеджмент, управление персоналом, инновационный менеджмент, проектный менеджмент, развитие корпоративной культуры и корпоративной этики, маркетинг, связи с общественностью, логистику и другие составляющие. Постоянно меняющиеся внешние и внутренние условия функционирования вуза вызывают необходимость управлять изменениями для того, чтобы соответствовать своему предназначению и выполнять свою социальную роль.

Динамика изменений в настоящее время настолько велика, а требования заинтересованных сторон настолько высоки, что традиционными методами, основанными на гениальности и личных качествах умело подобранных административных работников, можно обеспечить только решение некоторых проблем из великого множества. Достичь же передовые позиции в этом случае удастся только по отдельным направлениям. Требуется системное управление развитием вуза на основе продуктивной, проверенной на практике концепции управления и соответствующей ей модели

Необходимость выделять инновационную деятельность в общей структуре административного управления вузом, как совокупность средств, способов и методов реализации нововведений, связана со спецификой решаемых задач по целенаправленному поиску и практическому внедрению различных «know how».

Учитывая ситуацию, вузы должны сегодня заботиться не только о том, чтобы заработать внебюджетные средства для поощрения своих сотрудников, но и обеспечить динамичное развитие приоритетных направлений своей деятельности и инфраструктуры организации. Характерное для производственной сферы понятие конкурентоспособности является актуальным и для образования. Особенно остро этот вопрос встает в условиях выхода России на международный рынок образовательных услуг и труда.

Инновационная деятельность руководства вуза складывается из нескольких составляющих: инновации в научно-производственной сфере, инновации в учебном процессе и инновации в менеджменте вуза.

Научно-производственная деятельность характерна, прежде всего, для технических вузов, призванных готовить инженеров на острие научно-технического прогресса, предлагать технические решения на основе достижений фундаментальной науки, доводить экспериментальные разработки до конкретных реализаций, востребованных на рынке. Однако нет сомнения, что возможность предложить наукоемкую продукцию есть и у гуманитарных вузов. Примерами могут быть тренинговые, консалтинговые, лингвистические центры, институты практической юриспруденции, центры тестирования, школы менеджеров, социологические лаборатории и т. д.

Вторая составляющая касается как собственно дидактических инноваций (игровые технологии, дистанционное обучение...), так и содержания подготовки специалистов. Современные специалисты должны быть обучены методологии инновационного поиска, должны сами уметь создавать рабочие места, придумывать коммерчески выгодные проекты, находить средства для их реализации.

Первым и важнейшим элементом в структуре управленческой инновационной деятельности является стратегическое управление - принятие решений с учетом долгосрочных целей организации и достижения перспективных результатов.

Идеология всеобщего менеджмента качества, реализованная в стандартах серии ISO 9000, предлагает методы управления процессами вуза и нацеливает на постоянное улучшение. В требования стандартов входит создание формальной документированной системы управления, основанной на измерении фактического состояния ключевых процессов и участия в управлении всего персонала вуза.

Специалисты по менеджменту рекомендуют формулу успеха: «постоянное улучшение плюс инновации». В вузе необходимо использовать весь потенциал новых

методов менеджмента, включая самооценку, бенчмаркинг, участие в конкурсах по качеству, проектные технологии, внешний аудит и др.

Руководители вузов в настоящее время понимают, что поддержание стабильности и даже достигаемое улучшение не обеспечивают полной уверенности в грядущем успехе, так как длительный цикл подготовки специалистов не позволяет в полной мере объективно оценить основные результаты деятельности. Таким образом, требуются дополнительные управленческие действия, чтобы эту уверенность обеспечить.

Интеграция российского высшего профессионального образования в общеевропейское образовательное пространство продиктована европейскими тенденциями по сближению образовательных систем на основе рамок Болонского соглашения, глобальными социально-экономическими условиями и требованиями потребителей образовательных услуг. Следует отметить, что европейские страны, в том числе и Россия, проходят сложный путь сближения непросто, так как существуют противоречия между национальными и международными интересами различных заинтересованных сторон. Но сегодня, в условиях глобализации, невозможно замкнуться в рамках национальных границ и быть уверенным в будущем успехе своей страны и своих граждан.

Одним из ключевых направлений интеграции являются гарантии качества высшего образования, обеспечение узнаваемого качества и взаимное признание квалификаций специалистов.

Российские вузы занимают активную позицию в процессах интеграции, целенаправленно и последовательно осваивают и внедряют на практике современные подходы по обеспечению гарантий качества высшего образования для создания единой европейской зоны высшего образования.

Крайне важно, чтобы в процессе решения задач сближения преимущества и особенности системы образования каждой страны были сохранены и приумножены. В условиях глобализации хорошо зарекомендовавшие себя механизмы обеспечения качества образования, созданные в каждой стране, и национальные традиции не должны стать препятствием к сближению позиций.

~~Обеспечение единого подхода в понимании качества высшего образования является одним из важнейших направлений в Болонском процессе, одной из ключевых европейских тенденций, для чего создается европейская система обеспечения гарантий~~

качества образования (Quality Assurance), которая включает несколько системных уровней:

государственный — это государственная политика в области высшего образования, а также лицензирование и аккредитация образовательных учреждений;

общественно-профессиональный — это участие профессиональных сообществ, работодателей, общественных организаций, в том числе международных, а также непосредственных потребителей образования в оценке результатов образования, в формировании заказа на специалистов и в экспертизе образовательных программ;

институциональный — на уровне образовательного учреждения и менеджмента;

уровень образовательных программ и отдельных дисциплин.

Все уровни системы гарантий качества образования важны и обязательны для комплексного обеспечения интересов всех заинтересованных сторон — общества, государства, студентов, преподавателей, работодателей, партнеров, международных организаций и т.д. Кроме того, одни и те же модели управления качеством могут быть использованы на различных уровнях системы. Например, стандарты ENQA (European Network for Quality Assurance) применяются и для внешней экспертизы и для управления улучшениями в вузе.

Институциональный уровень — основной в европейской структуре обеспечения гарантий качества высшего образования. Именно на уровень вуза переносится главная ответственность за качество образования, которая реализуется в рамках академических свобод, передаваемых вузу государством и обществом. Наибольшее распространение в мире получили следующие подходы (модели):

- системы менеджмента качества, основанные на принципах Всеобщего менеджмента качества и требованиях международного стандарта ISO 9001;
- федеральные, региональные и ведомственные конкурсы по качеству;
- внешний аудит в соответствии с положениями стандартов ENQA;
- самооценка и публичный отчет вуза.

Системы менеджмента качества стали неотъемлемой составной частью деятельности организаций различных отраслей во многих странах. Учитывая повсеместное распространение единого подхода к созданию систем менеджмента качества на основе требований стандарта ИСО 9001, в настоящее время формальное признание соответствия такой системы требованиям стандарта (сертификация),

полученное в одной стране, остается действительным и в других странах. Оказалось, что процессный подход к управлению позволяет достаточно быстро освоить современные экономические методы управления, создать фундамент для непрерывного совершенствования деятельности. Помимо формального выполнения требований, наличие системы менеджмента качества, отвечающей требованиям стандарта ISO 9001, способствует повышению эффективности деятельности образовательного учреждения на основе выверенных на практике управленческих рекомендаций.

Сертификат соответствия также служит для демонстрации партнерам приверженности вуза определенным, понятным всем подходам в менеджменте. Система менеджмента качества составляет основу устойчивого управления, гарантированного достижения поставленных целей и успешного развития вузов. Именно поэтому популярность этого подхода в российских вузах растет из года в год. Этому также способствуют усилия Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки по разработке и апробации типовой модели системы качества вуза и деятельность Национального аккредитационного агентства по распространению современных подходов по обеспечению гарантий качества высшего образования.

Многие вузы, которые стали победителями конкурса вузов, реализующих инновационные образовательные программы Минобрнауки РФ в рамках национального проекта «Образование», выбрали систему менеджмента качества как основу внедрения инноваций, что позволяет заложить фундамент их долгосрочного инновационного развития.

Общее число российских вузов, которые сертифицировали свою систему менеджмента качества, по данным, опубликованным на сайтах университетов и в средствах массовой информации, приближается к ста. Более точную цифру назвать трудно, но для оценки состояния и тенденций это и не требуется: усилия вузов по освоению системы менеджмента качества превратились в массовое движение. Создана российская система подготовки и аттестации персонала в соответствии с европейскими нормами, организованы курсы повышения квалификации, проводятся многочисленные конференции, семинары, круглые столы, предлагается консалтинг квалифицированными опытными специалистами, знающими специфику образования.

Таким образом, работа по созданию системы обеспечения гарантий качества на основе системы менеджмента качества в университетах ведется в соответствии со

стратегическими целями вузов, а также в соответствии с рамками и нормами, заданными национальными и международными стандартами. Особо следует отметить публичность, открытость и высокую насыщенность этой деятельности, которая проводится целенаправленно и системно, с максимальным вовлечением персонала, с учетом важнейших приоритетов и тенденций развития образования.

7. Какие принципы лежат в основе системы менеджмента качества

В основе менеджмента качества лежат **принципы** (ISO 9000:2000), рассмотренные ниже применительно к образованию.

1) *Ориентация на потребителей.* Любая организация должна ориентироваться на потребителей, понимать их потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания. Вузы находятся в условиях конкурентного рынка труда и рынка образовательных услуг, поэтому должны проводить *маркетинговые исследования, анализ рынка*, которые служат механизмом, запускающим новые образовательные программы и другую деятельность. Практику анализа удовлетворенности обучающихся, как основных потребителей деятельности вуза, необходимо вести систематически, создавать механизмы сбора и анализа жалоб и претензий. Но этого недостаточно. Нужно определять все заинтересованные стороны, изучать их требования и своевременно корректировать деятельность в соответствии с приоритетами.

2) *Ориентация на сотрудников, их вовлечение и мотивация.* Персонал организации непосредственно реализует философию качества. Но обеспечить их активность, заинтересованность в достижении общих целей вуза очень непросто. Установлено, что на поведение персонала существенно влияют культура организации и стиль лидерства, наличие группового единства, так называемой «команды». А это значит, что организация представляется теперь, скорее, как система взаимодействующих команд, чем как жесткая иерархическая вертикаль.

Основным методом вовлечения персонала в системе менеджмента качества является привлечение персонала к разработке тех процессов и работ, в которых они участвуют. Но самое главное – это четкое определение ответственности и адекватное предоставление полномочий и ресурсов.

Команды по улучшению качества (а также кружки качества, группы обучения, группы действия и т.д.) – организованные и созданные в вузе группы, как правило, принадлежащие к одной сфере деятельности и области интересов, которые на добровольной основе самостоятельно преследуют поставленные перед собой цели. Они могут образовываться на любых иерархических уровнях и на всех этапах рабочих процессов.

Добровольное участие сотрудников в организованной работе в группе дает им возможность применить их собственные (частью неиспользованные) способности и развить их в свою пользу, при условии того, что:

- сотрудник получает обширную информацию относительно его деятельности и о соответствующей проблеме;
- сотрудник принимает участие в процессе принятия решений;
- успехи отдельного сотрудника положительно оцениваются в группе;
- увеличивается взаимосвязь результатов собственной работы с результатами работы организации в целом;
- растут удовлетворенность работой и чувство собственной значимости.

Вовлеченность команды усиливается при использовании принципов *парципативного управления*, то есть, при предоставлении всем членам команды реальной возможности участвовать в управлении. На практике это означает систематическую возможность участия в выработке и реализации управленческих решений. Такая возможность рождает в людях чувство сопричастности, которое резко усиливает мотивацию к творческому труду.

3) *Процессный подход*. Разработчики системы менеджмента качества полагают, что все виды действий, совершаемых в организации, имеет смысл рассматривать как процессы, в результате чего повышается результативность деятельности. Под процессами понимаются логически упорядоченные последовательности этапов (шагов), преобразующих входы в выходы в рамках любой работы. Таким образом, речь идет о феномене процессного мышления, то есть такого взгляда на деятельность, который стремится любую работу рассматривать как процесс. Такая точка зрения предполагает передачу результатов от одного процесса к другому с четким пониманием того, что требуется следующему процессу, то есть заказчику и потребителю.

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- а) понимания и выполнения требований;
- б) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;

в) достижения результатов выполнения процессов и их результативности;

г) постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Согласовать требования в процессах позволяет четкое их описание с выявлением следующих управленческих элементов:

ответственных исполнителей,

необходимых полномочий,

требуемых ресурсов,

временных параметров исполнения,

последовательности исполнения работ,

измеримых результатов,

методов управления и контроля.

5) *Системный подход к менеджменту.* Очень важно создать условия для наилучшего осуществления деятельности в процессах, обеспечить результативность и качество. Однако только в системе можно получить максимальный эффект.

Системный взгляд требует координации всех аспектов деятельности вуза, когда воедино связываются стратегические цели, процессы их реализации, ресурсное обеспечение и командная работа персонала.

6) *Постоянное улучшение.* Постоянное улучшение деятельности вуза в целом следует рассматривать как его неизменную цель. Во-первых, знания, которые высшее образование создает в научной деятельности и передает в образовательном процессе, должно быть не только актуальным, но и новым, потому что в этом заключается социальная роль вузов. Во-вторых, законы конкуренции диктуют необходимость поиска новых способов удовлетворения потребителей и непрерывного развития.

Практически это реализуется при помощи управленческого цикла "Plan (планируй) – Do (осуществляй) - Check (проверяй) – Act (корректируй)" (PDCA). Содержание цикла PDCA можно кратко описать так:

планирование (plan) - разработайте цели и процессы, необходимые для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой вуза;

осуществление (do) - внедрите процессы;

проверка (check) - постоянно контролируйте и измеряйте процессы и результаты в соответствии с политикой, целями и требованиями;

корректирующие действия (act) - предпринимайте действия по постоянному улучшению показателей процессов и системы в целом.

На этапе *планирования (Plan)* устанавливаются конкретные цели и задачи для каждого процесса, определяются его конкретные результаты, проводится описание процесса, определяются необходимые ресурсы, устанавливаются контрольные точки, в которых будут производиться выборочные замеры качества, прогнозируются возможные затруднения и способы их преодоления и т.д. После этого переходят к этапу *осуществление (Do)*, на котором реализуются процессы в соответствии с планом. На 3-м этапе - *проверка (Check)* - проводятся измерения для получения информации и данных о ходе процесса и показателях качества, данные собираются и анализируются для того, чтобы узнать, подтверждают ли данные намеченный план, какие имели место несоответствия и т.д. 4-й этап – *корректирующие действия (Act)*. На основе анализа полученных данных и результатов в процесс или работу вносятся изменения, которые должны привести к улучшению или предпринимаются так называемые корректирующие действия для устранения несоответствий. Затем работа опять плавно переходит в фазу «планирование» и цикл повторяется на новом уровне.

7) *Принятие решений на основе фактов*. Этот принцип непосредственно связан с предыдущим, т.к. обеспечивает практические механизмы непрерывного улучшения, и применяется на всех уровнях менеджмента вуза. Любой вид человеческой деятельности – процесс информационный. Информация (данные) накапливаются иногда целенаправленно, иногда сами собой, но всегда существует острая проблема преобразования этих данных в вид, позволяющий осознать факты, важные для принятия решений.

Управление, основанное на фактах, требует существенных изменений в принципах работы всех уровней управления и подразумевает в первую очередь:

- выбор и обоснование качественных и количественных критериев достижения поставленных целей;
- разработку и внедрение механизма и процедур сбора информации и данных;
- эффективный менеджмент процессов на базе комплексного использования различных методов и инструментов менеджмента качества для сбора, обработки, анализа данных и принятия соответствующих решений, основанных на фактах;
- непрерывное улучшение качества процессов.

Таким образом, в управлении вузом требуется непрерывно или периодически собирать объективные данные, но только те, которые включены в цикл принятия решений в противовес интуиции, предчувствиям и другим необъективным факторам.

В системе менеджмента качества каждого вуза система показателей, необходимых для эффективного управления будет уникальной. Но механизмы получения этой информации определены:

- внутренние аудиты,
- система контроля,
- система мониторинга.

Совокупность множеств данных, полученных в результате применения перечисленных механизмов, составляют сбалансированную систему показателей, связанных с конкретными процессами. Они соединяют миссию, видение и стратегию вуза с оценками результатов текущей деятельности, позволяя тем самым принимать управленческие решения, направленные на корректировку ситуации и постоянное улучшение.

8) *Создание взаимовыгодных отношений с партнерами.* Традиционные отношения вузов с партнерами не учитывают в полной мере совместные возможности. Поэтому если работа будет строиться по принципу долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества, то общая результативность каждой организации возрастет. В новых условиях вузам не придется доучивать абитуриентов до своих требований, потому что это будет сделано в рамках совместной деятельности. Поставщики учебного оборудования, мебели, офисной техники, канцелярских товаров, издатели, библиотеки, общественные организации будут стремиться создать оптимальные условия выполнения работ с тем, чтобы реализовать общие стратегические интересы в долгосрочной перспективе. Именно такие отношения создают конкурентные преимущества для пары поставщик-потребитель. И в этой паре следование принципам менеджмента качества выгодно каждой стороне.

8. В чем отличие аудита от контроля?

Международные стандарты серии ISO 9000 подчеркивают важность аудита как инструмента для мониторинга и проверки результативности внедрения политики в области качества организации. Аудит является также важной частью деятельности по оценке соответствия.

Еще до введения стандартов серии ISO 9000 организации частично понимали, почему их потребители настаивают на проведении независимой оценки системы управления как на условии, гарантирующем качество деятельности, а, следовательно, способности организации удовлетворить требования потребителя. Можно с пониманием относиться к мотивам, которыми при этом руководствовались потребители. Они хотели быть точно уверены в том, что поставщик в состоянии удовлетворить их требования. В тоже время организации были не слишком заинтересованы в том, чтобы в их деятельность вмешивались посторонние люди.

Стандарты ISO 9000 направлены на исправление подобной ситуации путем предоставления универсального набора правил, определяющих приемлемость системы качества, и введения института независимых аудиторов, чья компетентность и объективность имеют общее признание. После выхода стандартов потребители стали рассматривать проверку на соответствие ISO 9000 как подтверждение открытости организации, ее ориентации на потребителя и готовности продемонстрировать качество своей продукции.

Поскольку стандарты ISO 9000 являются универсальной схемой, они не ограничиваются какой-то одной отраслью, они также не устанавливают каких-либо требований к конкретной продукции. Проверка на соответствие ISO 9000 – это определение зрелости менеджмента организации, его готовности идти навстречу потребителю. Такая проверка получила название аудита, под которым понимается *систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств аудита и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита*¹⁹.

Если организация сама оценивает себя на соответствие стандарту (т.е. проводит внутреннюю проверку), - это называется **аудитом первой стороной**. Они проводятся самой организацией или от ее имени, для внутренних целей и могут служить основанием для коррекции своей работы и исправления ошибок.

К внешним относят аудиты второй или третьей сторонами. Аудиты второй стороной проводятся заинтересованными в деятельности организациями, например, потребителями или другими лицами от их имени.

¹⁹ ISO 19011:2003. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и систем экологического менеджмента

Если оценка осуществляется независимыми органами, такими как консультанты или органы по сертификации, то это *аудит третьей стороной*. Эти организации осуществляют сертификацию или регистрацию на соответствие требованиям стандарта.

Возможность проведения аудита компетентным органом, который пользуется доверием потребителя, делает очевидной выгоду от того, что огромное множество оценок, выполняемых каждым потребителем, в том числе потенциальным (второй стороной), будут заменены одной, имеющей юридическую силу оценкой, осуществляемой третьей стороной. При этом такая оценка дает объективную картину общих возможностей организации, а не только ее соответствия требованиям со стороны какого-то одного потребителя.

Целями аудита могут быть:

- определение степени соответствия системы менеджмента проверяемой организации или ее частей критериям аудита;
- оценка способности системы менеджмента обеспечить соответствие законодательным, регламентирующим и иным требованиям;
- оценка результативности системы менеджмента в достижении поставленных целей;
- определение областей возможного улучшения системы менеджмента.

Цели аудита должны быть определены заказчиком аудита. Объем и критерии аудита определяются совместно заказчиком аудита и руководителем аудиторской группы в соответствии с процедурами по программе аудита. Любые изменения целей, объема и критериев аудита подлежат согласованию этими же сторонами.

Если необходимые знания и умения обеспечиваются аудиторскими, входящими в аудиторскую группу, не в полном объеме, то недостающие знания и умения могут быть восполнены включением в группу технических экспертов. Технические эксперты должны работать под руководством аудитора.

Как заказчик аудита, так и проверяемая организация могут попросить о замене конкретных членов аудиторской группы на разумных основаниях (например, член аудиторской группы – бывший работник проверяемой организации, или оказывал ей консультационные услуги). Такие основания должны быть доведены до сведения руководителя аудиторской группы и до лиц, ответственных за руководство программой

аудита, которые должны разрешить данную ситуацию совместно с заказчиком аудита и проверяемой организацией до принятия решения по замене членов группы.

В чем же заключается отличие аудита от контроля, почему нельзя назвать этот процесс проверкой? Ответ заключается в принципиальном отличии психологии отношений участников проверки – психологии сотрудничества и поиска улучшений. Поскольку основными принципами аудита являются независимость, регулярность, сравнимость результатов, доказательность, то становится понятным, что основным источником информации являются проверяемые. Поэтому если в результате аудита последует наказание, то в следующий раз достоверная информация будет тщательно скрываться и отклонения или несоответствия будет выявить трудно или невозможно.

9. Какое место системы менеджмента качества занимают в обеспечении гарантий качества образования?

Обеспечение гарантий качества образования играет ключевую роль в определении точек взаимодействия между образовательными системами разных стран, во взаимопонимании образовательных учреждений и рынка труда, в регулировании отношений образования с государством и обществом. Это комплексная многоаспектная проблема, в решении которой участвуют многочисленные государственные и общественные российские и международные организации, образовательные учреждения, специалисты. Все возрастающая важность данной проблемы обусловлена повышением открытости процессов и результатов образования, что является следствием демократизации общества и повышения активности различных заинтересованных сторон.

Независимо от того, являются ли образовательные учреждения государственными или частными, они должны быть уверены, что могут продемонстрировать доказательства своей состоятельности предоставлять образовательные услуги требуемого качества. Качество в данном случае означает, что обучающиеся гарантированно приобретают компетенции, необходимые им для самоопределения, трудоустройства, карьеры и развития, для гармоничной и комфортной жизни, и это отвечает ожиданиям общества и государства.

Традиционно оценкой качества в большинстве стран занимались национальные органы управления образованием. Целью оценки являлось определение степени

выполнения задач государственной политики в области образования и правильности расходования выделяемых на это средств. В последнее время ситуация изменилась в связи с глобализацией международных отношений, в особенности экономических, в связи с развитием демократических институтов, отстаивающих интересы личности и различных общественных групп.

Таким образом, за последнее десятилетие международным сообществом были выработаны различные подходы к оценке деятельности вузов, появилась концепция обеспечения гарантий качества образования – quality assurance. Акцент в оценке сместился с государственного на общественный или общественно-профессиональный уровень. Определилась также другая тенденция – ответственность за качество высшего профессионального образования все больше ложится на вузы. Как следствие этого появились механизмы самооценки, независимой оценки, аудита третьей стороной, сертификации, аккредитации.

Любой подход имеет свои преимущества и недостатки в зависимости от определенного периода времени и национального контекста. Тем не менее, общим для всех подходов является оценка следующих элементов: (1) гарантированная реализация вузом минимальных стандартов качества образования; (2) устойчивое управление, позволяющее ставить и достигать цели в различных контекстах; (3) способность отвечать требованиям и ожиданиям основных и косвенных потребителей и заинтересованных сторон; (4) стремление к совершенствованию.

Таким образом, обеспечение гарантий качества образования включает, с одной стороны, проверку достижения образовательных результатов, с другой стороны, способность образовательного учреждения гарантировать стабильность и надежность получения ожидаемых результатов.

Оценка результатов образования и обучения осуществляется посредством проведения экзаменов, предъявления результатов труда или подтверждения другими способами, что уровень компетенции выпускника соответствует профессиональным стандартам и/или стандартам обучения. В Глоссарии Европейского образовательного форума (1998) «определение и оценка характеризуется как процесс, используемый для сбора и разъяснения фактов, подтверждающих достигнутый образовательный уровень и уровень компетенции человека, а также принятие решения по поводу предоставленных фактов достигнутого образовательного уровня и уровня компетенции».

Другая часть оценки – институциональная – реализуется путем проверки соответствия вуза или образовательной программы определенным стандартам или критериям.

Обеспечение единого подхода в понимании качества высшего образования создает организационную и методологическую основу оценки и реализуется на разных системных уровнях:

государственный – это государственная политика в области высшего образования, а также лицензирование и аккредитация образовательных учреждений;

общественно-профессиональный – это участие профессиональных сообществ, работодателей, общественных организаций, в том числе международных, а также непосредственных потребителей образования в оценке результатов образования, в формировании заказа на специалистов и в экспертизе образовательных программ;

институциональный – на уровне образовательного учреждения и менеджмента; уровень образовательных программ и отдельных дисциплин.

Обеспечение гарантий качества образования в международной практике основывается на таких процедурах оценки как лицензирование, аккредитация образовательных учреждений, аккредитация образовательных программ, валидация образовательных программ, независимая экспертиза, аудит, сертификация, самооценка, ранжирование и анализ статистической информации. В разных моделях обеспечения гарантий качества образования применяются одновременно несколько процедур.

Лицензирование – это первая ступень государственных гарантий качества образования, которая обеспечивается через передачу прав на осуществление деятельности в области высшего профессионального образования тем учреждениям, которые создают соответствующие для этого условия. Процедуры лицензирования носят достаточно формальный характер и не затрагивают оценку содержательной стороны образования. Поэтому основным инструментом государственной гарантии качества образования является аккредитация.

Аккредитация может быть подчинена разным целям, но генеральная ее функция – «охранение» и развитие стандартов качества высшего образования, ориентированных на студента, общество и работодателя. Несмотря на то, что в каждой стране действует своя собственная система аккредитации и разработаны аккредитационные показатели и процедуры проверки их выполнения, современные тенденции направлены на сближение

позиций через создание сети аккредитационных агентств и их многостороннего признания – уполномоченными международными организациями, государством и другими заинтересованными сторонами.

Европейские министры образования еще на своей встрече в Праге в 2005 г. признали «...важную роль систем контроля качества в обеспечении высоких стандартов качества и совместимости квалификаций на всем европейском пространстве». Ими одобрены любые действия по распространению лучших методов оценки и аккредитации/сертификации, а также разработка сценариев взаимного признания и механизмов оценивания и аккредитации. Особую роль призваны сыграть Европейская сеть по гарантиям качества в высшем образовании – European Network for Quality Assurance in Higher Education – ENQA и Международная сеть аккредитационных агентств стран Центральной и Восточной Европы CEENet. При этом, с одной стороны, национальное аккредитационное агентство должно быть членом указанных или других международных организаций, чтобы обеспечить единые интернациональные подходы. С другой стороны, оно должно быть признано государством, общественными и профессиональными сообществами. Это означает, что влияние государства на работу аккредитационного агентства должно быть адекватным доли ответственности, распределенной между всеми заинтересованными сторонами. Таким образом, влияние государства должно быть достаточным, чтобы гарантировать «государственное качество». В то же время государство должно предоставить аккредитационному агентству необходимые полномочия для интеграции требований других заинтересованных сторон.

В России права лицензирования, контроля и аккредитации предоставлены Федеральной службе по надзору в сфере образования и науки, а Национальное аккредитационное агентство осуществляет сервисные функции в рамках государственной аккредитации вузов и образовательных программ. Государство в лице Правительства и Министерства образования и науки определяет «правила игры», то есть утверждает аккредитационные показатели, разрабатывает Государственные образовательные стандарты по направлениям и специальностям подготовки.

Общественно-профессиональный уровень гарантий качества образования обеспечивается широким участием общественных и профессиональных организаций в оценке стратегических приоритетов вуза. Общественность в данном контексте – это профессиональные союзы и объединения студентов, выпускников, педагогов,

работодателей; политики, местная администрация, влиятельные общественные организации и союзы. Их влияние в настоящее время возрастает и, прежде всего, по инициативе самих вузов, заинтересованных в продвижении интересов вуза, в поиске партнеров, в выяснении интересов потребителей, в нахождении дополнительных источников финансирования, в коллегиальном принятии наиболее ответственных решений. Именно поэтому в вузах создаются попечительские советы, которые призваны решать перечисленные задачи.

~~Профессиональные сообщества обеспечивают независимую экспертизу и рецензию деятельности вузов, образовательных программ и учебно-методических работ. В Европе независимую экспертизу проводят EUA²⁰, ENQA, Зальцбургский семинар (Австрия) и другие организации. Примерами профессиональных сообществ для оценки качества образования в России могут быть учебно-методические объединения по направлениям и специальностям, Высшая аттестационная комиссия по присуждению ученых степеней и званий, Аккредитационная коллегия, Регистр экспертов, Ассоциация независимой экспертизы внешней школы Санкт-Петербурга, Ассоциация инженерного образования, Агентство по общественному контролю качества образования и развитию карьеры АККОРК (Москва).~~

~~Общественно-профессиональный уровень гарантий качества образования обеспечивается широким участием общественных и профессиональных организаций в оценке стратегических результатов вуза. Общественность в данном контексте — это профессиональные союзы и объединения студентов, выпускников, педагогов, работодателей; политики, местная администрация, влиятельные общественные организации и союзы. Их влияние в настоящее время возрастает и, прежде всего, по инициативе самих вузов, заинтересованных в продвижении своих интересов, в поиске партнеров, в выяснении интересов потребителей, в нахождении дополнительных источников финансирования, в коллегиальном принятии наиболее ответственных решений.~~

Профессиональные сообщества обеспечивают независимую экспертизу и рецензию деятельности вузов, образовательных программ и учебно-методических работ. В Европе независимую экспертизу проводят EUA, ENQA, Зальцбургский семинар (Австрия) и другие организации. Примерами профессиональных сообществ обеспечения качества

²⁰ *European University Association. Institutional Evaluation Programme Guidelines. Self-Evaluation and Site Visits. 2007.*

образования в России могут быть учебно-методические объединения по направлениям и специальностям, Высшая аттестационная комиссия по присуждению ученых степеней и званий, Аккредитационная коллегия, регистр экспертов, Ассоциация независимой экспертизы высшей школы Санкт-Петербурга, Ассоциация инженерного образования, Агентство по общественному контролю качества образования и развитию карьеры АККОРК (Москва). Рейтинговая оценка не имеет отношения к аккредитации, но также способствует совершенствованию деятельности учреждений высшего образования. В России такую роль выполняют независимые организации, такие как агентство «РейТор», Фонд Владимира Потанина и др. Так же как и аккредитацию, ранжирование можно рассматривать как метод или элемент оценки. Обычно ранжирование определяется как метод, в ходе которого сравниваются результаты по предметам, программам, институтам или темам, что введет к обмену положительным опытом. Элемент «положительного опыта», который является характерным для большинства определений ранжирования, подразумевает, что в то время как аккредитация основывается обычно на минимальных стандартах или пороговых критериях, то ранжирование обычно основывается на наивысших критериях.

Поскольку на уровень вуза переносится главная ответственность за качество образования, вузы используют добровольные модели обеспечения гарантий качества и его соответствующие процедуры его оценки:

системы менеджмента качества, основанные на процессной модели, изложенной в международном стандарте ISO 9001 (реализуются самооценка, внутренний и внешний аудиты и сертификация);

федеральные, региональные и ведомственные конкурсы по качеству, основанные на процедурах независимой экспертизы;

внешний аудит в соответствии с положениями стандартов ENQA;

самооценка и публичный отчет вуза.

Системы менеджмента качества стали неотъемлемой составной частью деятельности организаций различных отраслей во многих странах. Повсеместное распространение единого подхода к созданию систем менеджмента качества на основе требований стандарта ISO 9001 позволяет получить международное признание системы управления вуза на основе процедуры сертификации (установления соответствия требованиям стандарта), выполняемой независимой организацией – органом по сертификации. Один

из принципов этой системы – принятие решений на основе фактов – предполагает процедуры оценки результатов и параметров процессов для последующей корректировки отклонений.

Самооценка иногда используется вузами как отдельный вид деятельности, но чаще совмещена с другими методами оценки. Так самооценка входит составной частью в процедуру государственной аккредитации. В Международной организации по стандартизации в 2007 г. принят стандарт IWA-2 «Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ISO 9001:2000 в образовании», в котором приводится методика самооценки. Поскольку почти все организации считают, что повышение качества образования является их главной целью, неудивительно, что самооценка является элементом в большинстве процедур оценки.

Анализ статистических данных используется для оценки различных параметров деятельности в менеджменте вуза, а в региональных системах управления образованием – это один из основных механизмов принятия решений. Анализ показывает, что наиболее часто используются статистические данные по студентам и преподавательскому составу. Примечательно, что данные рынка труда используются чаще при оценке, чем при аккредитации. Статистика рынка труда может быть важным показателем адекватности при одобрении новых образовательных программ, утверждения приоритетных направлений развития образования, распределения бюджетных средств и т.д.

Таким образом, современные методы обеспечения гарантий качества образования достаточно разнообразны и применяются комплексно, однако опыт показал, что фундаментом применения всех указанных является устойчивый менеджмент, основанный на концепции ISO 9000.

10. Какое распространение системы менеджмента качества получили в российских вузах?

Современная ситуация в образовании может характеризоваться такими определениями как «этап активных перемен», «реформирование», «реструктуризация», «модернизация», «обновление». С одной стороны, это продиктовано внешними факторами: развитием российской экономики, требующей соответствующего набора специалистов с определенными компетенциями, стремлением «вписаться» в

международные реформы образования, ориентироваться на «узнаваемое» качество на международном рынке труда, спросом на рынке образовательных услуг, конкуренцией образовательных учреждений. С другой стороны, перемены в сфере образования форсируются активными действиями Российского Правительства и Министерства образования и науки, которые стремятся довести затянувшиеся реформы до конкретного ощутимого результата. Существуют также объективные тенденции, связанные с отношением российского общества к образованию, в том числе традиции, стереотипы и предпочтения как молодых людей, получающих образование, так и родителей, работников образования, а также работодателей, представителей бизнеса. Немаловажную роль также играют демографические, географические и политические факторы.

Таким образом, фоном для преобразований в образовательных учреждениях являются социально-экономические перемены, происходящие в стране и в мире. В любом случае, можно констатировать, что изменения в сфере образования находятся в активной фазе и являются предметом обсуждения, исследований, обоснования и внедрения. С одной стороны, для успешного решения новых задач требуются новые эффективные методы управления, позволяющие рационально использовать имеющиеся ресурсы и гарантировать ожидаемые результаты. С другой стороны инновации в управлении позволяют обеспечить необходимые темпы преобразований, отвечающие требованиям внешним вызовам и условиям конкуренции.

Система менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001, как проверенный практический подход к управлению, зарекомендовала себя блестяще в течение двадцати лет. За это время во всем мире реализовано более миллиона внедрений [135], в том числе более 13200 – в сфере образования, в том числе 138 в России [16] (приводятся данные на конец 2007 года). Собственно применение систем менеджмента качества в российском образовании и стало предметом нашего исследования, материалы которого легли в основу настоящей статьи. Нами предпринята попытка проанализировать, насколько продуктивными являются предпринимаемые образовательными учреждениями усилия по переходу на новые методы управления, в какой мере этот подход позволяет решать актуальные для них проблемы, какие мотивы движут при этом руководителями, какие

факторы являются решающими при выборе модели управления, какая существует перспектива в применении методов менеджмента качества в образовании.

Сначала о цифрах и достоверности информации. Международная организация по стандартизации ISO собирает и обобщает сведения о регистрации (сертификации) систем менеджмента качества на основе данных, предоставляемых партнерами ISO. Единый реестр сертифицированных организаций нигде не ведется, поэтому данные трудно актуализировать и обеспечить их надежность. Тем не менее, предпринятая нами попытка перепроверить информацию, относящуюся к сфере образования, в целом подтвердила приведенные выше цифры. Удалось собрать сведения о системах менеджмента качества 109 российских образовательных учреждений, из которых: 60 вузов, 15 филиалов вузов, 12 учреждений дополнительного профессионального образования (в том числе 6 тренинговых центров и представительств), 17 колледжей и 2 гимназии [135].

На официальном сайте Международной сертификационной сети IQNet ведется база данных сертификатов, выданных партнерами IQNet [136], из которой удалось получить следующую обобщенную информацию: организациям образования выдано всего 6065 сертификатов, в том числе 78 в России. По сведениям же Шеханова Ю.Ф. и Суматохиной А.М. («Русский регистр») на конец 2007 г. партнерами IQNet сертифицированы более 7400 организаций образования [16]. Думается, что разница объясняется способом отнесения организаций к образовательной сфере – код деятельности № 37 по европейской классификации «Воспитание и образование» включает наряду с традиционными образовательными учреждениями тренинговые центры, научно-исследовательские учреждения и другие организации.

Часть информации можно проверить через официальные сайты органов по сертификации, среди которых лидерами в России являются «Русский регистр» (сертифицированы 39 образовательных учреждения), Тест-С.-Петербург (11), «Сиб-Тест» (10), Moody International (6), Quality Austria (5), Центр сертификации Красноярского государственного технического университета (5) и др.

Таким образом, доступные данные позволяют в целом провести качественный анализ, выявить тенденции и оценить критические факторы в применении систем менеджмента качества в образовании.

Знакомство с официальными сайтами российских образовательных учреждений позволило провести наблюдения, результаты которых представлены ниже. Обзор

проводился по сайтам образовательных учреждений, которые внедряют СМК, не зависимо от того, сертифицирована она или нет. В обзор вошли сайты двухсот образовательных учреждений, среди которых 150 вузов, 40 ссузов и 10 учреждений общего образования. По этическим соображениям приводятся только обобщенные данные. Во-первых, информация о системе менеджмента качества абсолютно не представлена на четверти просмотренных сайтов, что говорит либо о формальном подходе к внедрению, либо о слишком небольшой роли системы в управлении учреждением. Во-вторых, в большинстве случаев такую информацию найти на сайте весьма затруднительно: ссылки на главной странице на систему менеджмента качества есть лишь у десятой части рассмотренных сайтов, в структуре навигации сайта СМК относят зачастую к разделу «Учебная деятельность», «Инновации», «Наши достижения» и т.д. На сайтах представлена следующая информация: контактные данные ответственных (70%), сведения о сертификате (50%), заявление о политике и целях по качеству (50%), структура системы и ответственность (25%), новости (25%), основные документы системы (5%), методические материалы (10%), ссылки на основные документы системы (доступ для зарегистрированных пользователей) (2%), рабочая среда для пользователей СМК (1%).

Вторая часть исследования проводилась путем опроса слушателей курсов повышения квалификации «Управление развитием вуза на основе системы менеджмента качества» в 2006-2007 г.г. в РГПУ им. А.И. Герцена. В опросе приняли участие 80 человек – представители разных вузов России, в числе которых 4 ректора, 16 проректоров, 22 начальника учебно-методических управлений, 12 руководителей службы качества, 20 профессоров и доцентов и 6 инженеров.

В исследование были включены самые общие вопросы, в том числе: внедряется ли в вузе система менеджмента качества; кто в вузе отвечает (должен отвечать) за систему менеджмента качества; какую цель преследует слушатель на данной программе повышения квалификации; какие наиболее существенные результаты руководство вуза ожидает получить от внедрения системы менеджмента качества.

Следует отметить, что в опросе принимали участие представители вузов, которые заведомо проявили интерес к системе менеджмента качества – направили своих представителей на обучение, – но ни в одном из них система на момент исследования сертифицирована не была. Только 7 опрошенных имели целью обучения свое личное

развитие и расширение научного кругозора, остальные четко представляли практическую ценность для вуза приобретаемых компетенций. Категории должностных лиц, привлеченных к опросу, соответствуют структуре слушателей на указанных курсах (всего по указанной программе обучены более 200 человек в течение 4 лет). По наблюдениям организаторов аналогичных курсов для вузов в других местах – структура слушателей примерно такая же с одной оговоркой, что ректоры стремятся получить нужные знания на коротких 2-3-дневных семинарах. Отрадно отметить высокий интерес высшего руководства вузов – ректоров и проректоров к данной теме. Этой категорией слушателей обучение рассматривалось как средство получения информации для принятия решения о необходимости применения такого подхода в своем вузе. Однако, как показал анализ ответов и результаты наблюдения в течение обучения, лучше разобрались в деталях системы менеджмента качества проректоры и руководители служб качества.

Ожидания от внедрения системы менеджмента качества у опрошенных разные: прежде всего – повышение имиджа вуза и желание формально соответствовать аккредитационным показателям (50%). Повышение качества подготовки студентов поставили на первое место 62,5% респондентов, причем такое понимание характерно для начальников учебно-методических управлений, проректоров и профессорско-преподавательского состава. Только 18 человек (22,5%) отметили результативность и стабильность управления как главные цели внедрения системы менеджмента качества в вузе. Еще меньше – 8 участников исследования (10%) отметили в качестве главного ожидаемого результата – развитие коллегиального управления вузом, привлечение персонала к активному участию в принятии решений.

Интересен тот факт, что в 18 вузах, представители которых участвовали в опросе, в итоге система менеджмента качества к настоящему времени стала применяться на практике, а шесть вузов прошли сертификацию.

Третья часть исследования включала наблюдения во время проведения консалтинга в вузах, изучение выступлений профессионалов на тематических конференциях и научных публикаций, а также анализ защиты выпускных квалификационных работ слушателей программы переподготовки кадров общего образования (по сути – директоров школ) на кафедре управления образованием в РГПУ им. А.И. Герцена. Эта часть исследований менее структурирована, но не менее информативна, потому что

содержит неформальную составляющую общения специалистов, которая представляется автору очень важной для формирования общего мнения о применении менеджмента качества в образовании.

Проведенное исследование показало, что в образовании интерес к методам менеджмента качества очень высок, в особенности в последние два года. Как показывают выполненные обзоры, Россия выглядит неплохо по сравнению с другими странами по результатам внедрения и сертификации СМК. Не может не радовать массовое повышение квалификации персонала сферы образования в учебных центрах различных образовательных учреждений, в числе которых Российская академия государственной службы, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет (ЛЭТИ), Московский государственный институт электроники и математики, Государственная академия промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Санкт-Петербургский технический колледж управления и коммерции и другие. Можно отметить без преувеличения немаловажную роль, которую сыграл в этом приоритетный национальный проект «Образование», за средства которого были созданы и реализованы ряд инновационных программ повышения квалификации по менеджменту качества в образовании. Общее число выпускников таких программ подсчитать трудно, но нам представляется, что это количество превысило две тысячи человек по всей стране.

Решающими аргументами для выбора системы менеджмента качества в качестве модели управления в образовательных учреждениях являются формальные факторы и, прежде всего, подтверждение соответствия образовательного учреждения требованиям, имиджевая составляющая, а также качество образовательных результатов. К сожалению, активное совершенствование управления с помощью методов менеджмента качества не принимается в качестве главной цели при внедрении СМК. Ректоры, как правило, не рассматривают систему менеджмента качества как «свою собственную» модель управления и остаются приверженцами административного управления. Это частично объясняется теми нормативными документами Минобрнауки, которые устарели и не позволяют использовать экономически целесообразное управление. Поэтому система менеджмента качества зачастую существует как параллельная структура, которая пересекается с реальной системой управления главным образом на стратегическом уровне. В подавляющем большинстве образовательные учреждения используют методы

стратегического менеджмента, декларируют политику и цели в области качества, в которых учтены интересы потребителей и заинтересованных сторон. Стратегические планы образовательных учреждений, как правило, совпадают с планами по качеству. Документооборот организуется по правилам управления документацией в СМК, но этим в большинстве случаев все и заканчивается. Проблемы начинаются на функциональном уровне, где с трудом приживается процессный подход. Камнем преткновения является передача реальных полномочий владельцам процессов и подмена аудита методами традиционного контроля. Руководители, не владеющие современными методами демократического управления, вполне обоснованно боятся передать полномочия своим подчиненным, потому что не знают как при этом передать ответственность. Основными причинами такого положения дел, на наш взгляд, являются: непрофессионализм консультантов, живучесть стереотипов и несовершенство законодательства. Немаловажную роль в этом играют и психологические факторы: сложно определить, за что нужно наказывать, а за что – поощрять. А в аудите, как одном из основных механизмов системы менеджмента качества, как раз требуется поощрять за недостатки, которые работник выявил и предложил пути их устранения.

Исправить ситуацию по нашему мнению невозможно волевыми методами или приказами, потому что основная причина обновления системы управления образовательными учреждениями лежит в плоскости здоровой конкуренции. Руководитель лично или коллегиально может выбрать ту или иную систему управления, исходя из целесообразности, уровня своего профессионализма, собственных предпочтений и других аргументов. Но обеспечение таких факторов как конкурсные механизмы распределения бюджетных средств, равные условия для государственных и негосударственных образовательных организаций, сочетание академических свобод и автономии – находится в области государственного регулирования. Кроме того, думается, что в ближайшее время вектор обновления управления в российских образовательных учреждениях будет в значительной мере определяться интеграционными процессами в европейском образовании и развитием экономики страны. Причем второе важнее для Российских организаций в целом и учреждений образования, в частности. Россия должна осваивать правила игры, чтобы на равных условиях участвовать в международном разделении труда. Отечественные новации в управлении, которые нам кажутся лучше «импортных», нужно использовать в

дополнение, а не вместо общепринятых методов, чтобы разговаривать на одном языке с конкурентами, партнерами и потребителями.

Тенденции же европейского образования, связанные с ориентацией на отраслевую модель гарантий качества (quality assurance), вполне оправданы, также как оправдано участие образовательных учреждений в конкурсах по качеству – но уже после того, как внедрены механизмы устойчивого менеджмента! И здесь наша уникальность, обусловленная многолетней изоляцией от мировых процессов, только мешает нашему развитию и нашей интеграции в международное образовательное пространство. Менеджмент любого европейского вуза начинается с маркетинга, с изучения рынка. А у нас отделы маркетинга в вузах появились только несколько лет назад – поэтому мало опыта, не хватает специалистов. Поэтому параметры процессов в вузах определяются интуитивно, а значит конечный результат получается вполне предсказуемым: специалист для должности или и того хуже – для профессии. А жизнь требует наделить выпускника умениями ориентироваться в окружающем мире, выбирать траекторию карьеры, отстаивать свою точку зрения, адаптироваться к изменяющимся условиям. Такой результат можно получить только на основе гибкого менеджмента, ориентированного на долгосрочную перспективу, имеющего постоянно работающие механизмы обратной связи, коррекции отклонений и постоянного улучшения, что является неотъемлемыми составляющими системы менеджмента качества.

С этой точки зрения российская «типовая модель системы качества вуза (ссуза)», разработанная по инициативе Рособнадзора и объединившая модели процессного управления с моделями аккредитации и гарантий качества образования, может быть оценена как нововведение, полезное для руководителя, в совершенстве владеющего всеми указанными подходами, и опасной для руководителя, который только начинает осваивать новые методы. Последовательное внедрение этих подходов, имеющих разное предназначение, является логичным и целесообразным, исходя из стратегических приоритетов образовательного учреждения и рационального расходования ресурсов.

Система менеджмента качества – не панацея от всех неприятностей, но возможность перейти на современные методы менеджмента, используя одну из самых проверенных моделей уверенного управления, мощную организационную и методическую поддержку российских и международных структур, осуществляющих разработку управленческих

стандартов и продвижение лучших практик, аттестацию персонала и сертификацию систем менеджмента.

11. Как уровень ответственности за систему качества связан с ее статусом?

В образовательной среде часто происходит подмена понятий «менеджмент качества», «гарантии качества» или «обеспечение качества», «контроль качества». Тем не менее, каждый из этих терминов соответствует вполне определенному статусу системы качества.

Для потребителя понятие «качество образования» связано с оценкой результата процесса обучения. Если в качестве потребителя профессионального образования рассматривать рынок труда, то качественное образование – это сформированный во время обучения в вузе набор компетентностей, востребованных рынком, включая способность к адаптации и саморазвитию. Оценка качества образования на основе принятых в образовательном учреждении, в отрасли и в государстве системы критериев – ответственность системы контроля качества. Системы контроля качества управляются, как правило, линейными руководителями.

Однако один и тот же конечный результат может быть получен разными способами и процесс достижения заданного качества может иметь разную цену. Поэтому значение управления процессом получения конечного результата - качественного образования – постоянно растет. И если относительно статуса системы контроля качества споров практически нет, то в понимании, каким должен быть уровень управления системой обеспечения или менеджмента качества существуют различные позиции.

Сегодня системы обеспечения качества наиболее популярны в образовательных учреждениях. Методология их построения хорошо проработана в рамках проектов Рособразования и Рособнадзора. В основе этих систем лежат стандарты ENQA и положения международного стандарта по системам менеджмента качества организаций ISO 9001:2000. Главный акцент в системе обеспечения гарантий качества образования делается на качество учебного процесса. В этих системах целью управления является минимизация отклонения от заданного (ожидаемого) результата. Как правило, стратегические процессы, определяющие развитие образовательного учреждения в конкурентной среде, остаются за пределами системы обеспечения качества. Поэтому поставить знак равенства между системой обеспечения качества и системой

менеджмента организации нельзя. Система обеспечения качества – это только часть системы менеджмента, это инструмент проректора по учебной работе.

Поворот профессионального образования в сторону рынка (особенно после принятия Закона «Об автономном учреждении») сформировал почву для прорастания в образовательной среде идей TQM (всеобщее управление качеством) и распространения семейства стандартов ISO 9000 на все процессы деятельности вузов. В сферу нашего внимания в этом случае попадают и процессы стратегического управления, и менеджмент всех видов ресурсов. Цели управления становятся более масштабными, например, выигрыш в конкурентной борьбе, постоянное увеличение темпов роста, опережающее развитие. Система менеджмента качества становится инструментом первого лица и превращается в систему качественного менеджмента.

Таким образом, статус системы качества и область ее применения в организации находятся в прямой зависимости от того, кто реально взял на себя ответственность за управление функционированием этой системы. Поэтому для превращения системы обеспечения качества в систему качественного менеджмента в первую очередь необходимо, чтобы ответственность за ее функционирование взял на себя первый руководитель (ректор).

12. Учет каких стратегических составляющих необходим в системе менеджмента качества?

Развитие международных стандартов по менеджменту качества, особенно после принятия версии ISO 9000 2000 г. шло по пути расширения области ответственности СМК и трансформации ее в систему менеджмента всей организации. Таким образом, стратегия организации рассматривается сегодня не как внешняя по отношению к СМК установка, а как ее составляющая. При этом стратегические документы являются общесистемными и составляют вершину пирамиды документов, которую необходимо сформировать в процессе разработки документации СМК.

Стратегические документы, без которых не может быть разработана и успешно внедрена в практику СМК - это миссия, видение, политика в области качества и стратегические цели организации. Эти документы отражают смысл существования организации и направления ее развития, а также являются базой для анализа того, как и какими темпами организация развивается. Анализ стратегических документов СМК ОУ, раскрывающих не только намерения и цели руководства в области качества, а также

показывающих основные направления развития организации и прогноз по ключевым показателям на среднесрочную перспективу, дает основание для выделения системы наиболее значимых процессов ее деятельности – процессной модели.

Например, документальное заявление о миссии, в котором четко определен смысл существования организации, повышает уровень доверия потребителей (как физических лиц, организаций, так и рынка труда в целом), способствует формированию ответственной позиции руководства по отношению к своему главному ресурсу – персоналу, развитие которого может повысить устойчивость ОУ, вывести его на качественно новый уровень. Поэтому к задаче формирования Миссии необходимо подходить очень ответственно, чтобы этот документ не превратился в пустую декларацию.

Видение - это картина ожидаемого (желаемого) будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при реализации заявленной стратегии. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

Концепция «видения» завоевала большую популярность в мире бизнеса. Политика перевода образовательных учреждений профессионального образования на рыночные рельсы повышает важность данного документа в структуре СМК и для системы образования. Возрастающее значение видения определяется следующими факторами:

оно является хорошим средством мотивации работников организаций, особенно крупных, децентрализованных, помогает объединить людей и направить их деятельность на общие задачи;

создает чувство перспективы в деятельности ОУ, обеспечивает преемственность следующих друг за другом целей фирмы, создает импульс для постоянного прогресса.

Поскольку видение в СМК определяется сроком на три года, оно позволяет отследить не только куда стремится образовательное учреждение в развитии, а еще и степень достижения обозначенной позиции.

Стратегии ОУ отражает направленность на реализацию миссии и видения. Стратегические цели должны охватывать основные направления развития ОУ, касающиеся не только его положения во внешней среде, основными факторами которой являются потребители, конкуренты, поставщики, партнеры, власти. Они также должны отражать развитие важнейших внутренних факторов, таких как: персонал, финансовые и технические ресурсы, являющиеся средствами реализации миссии и видения.

Из всего набора стратегических документов, необходимого для интеграции стратегических и процессных составляющих в менеджменте качества, международные стандарты явно определяют требования только к одному - к заявлению о политике высшего руководства в области качества. Политика в области качества, которая раскрывает основные принципы достижения целей качества.

На практике очень часто, особенно в тех случаях, когда ответственность за проект перекладывается на консультантов, разработка системы менеджмента качества ОУ начинается именно с политики. В этом случае СМК уже на уровне идеи трансформируется из инструмента управления, который сам руководитель и его команда создают для оптимизации своей системы управления, повышении результативности и эффективности собственной деятельности, в документированную систему обеспечения качества, соответствующую минимальным требованиям стандарта и формально готовую к сертификации.

Чтобы СМК стала системой качественного менеджмента ОУ, весь пакет стратегических документов, включающий миссию, видение, стратегические цели и политику в области качества, не может быть привнесен извне, не может быть принадлежностью узкого круга высших менеджеров. Эти документы должны признаваться и быть ценностью для всего коллектива ОУ.

Поскольку персонал ОУ является основным носителем стратегии, уже при первых контактах обучающиеся могут сделать вывод о его включенности и лояльности заявляемой стратегии. Не только линейные руководители, преподаватели, методисты и сотрудники, непосредственно взаимодействующие с потребителем, но и персонал, участвующий в подготовке учебного процесса, в обеспечении условий для работы ОУ, должны иметь представление о своем месте и роли в реализации организационной стратегии. Поэтому, разрабатывая процессную модель для управления качеством, необходимо не только учитывать стратегию, но и обеспечить знакомство всего персонала со стратегией, создать возможность для анализа и формирования предложений относительно стратегии, а еще лучше - участие в ее разработке.

13. Каково предназначение процессной модели и что такое менеджмент процессов?

В 2000 году в международные стандарты на системы менеджмента качества серии ISO 9000 были внесены принципиальные изменения, которые позволили системе менеджмента раздвинуть до границ системы управления организацией и ввести в практику управления принципы TQM. Базовым основанием такого кардинального изменения стал процессный подход. Стандарт определит процессный подход как систематическую идентификацию и менеджмент применяемых организацией процессов и, прежде всего, обеспечение их взаимодействия. В чем же заключается эта идентификация, и как обеспечивать взаимодействие всех процессов деятельности и осуществлять их менеджмент, исходя из стратегии?

В соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000 организация должна:

- а) определять процессы, необходимые для системы менеджмента качества, и их применение во всей организации;
- б) определять последовательность и взаимодействие этих процессов;
- в) определять критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и при управлении этими процессами;
- г) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- д) осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- е) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Из анализа данных требований видно, что они могут быть разделены на две группы. Первая группа – требования к общему описанию процессов деятельности, реализуемой в организации, и установлению взаимосвязей между ними (требования «а» и «б»). Это требования к определению объекта управления. Вторая группа (от «в» до «е») – требования к управлению (менеджменту процессов).

Для определения объекта управления, т.е. для идентификации процессов и установления их взаимосвязей, мы должны:

- определить и назвать блоки выполняемой деятельности (поименовать процессы),
- установить границы и лицо, несущее ответственность за эту деятельность,
- выявить всех поставщиков и потребителей в каждом выделенном процессе,
- определить ожидаемые результаты процесса (выходы) и необходимые входы с привязкой к поставщикам и потребителям,

для каждого процесса сформировать регламентирующие параметры - перечень всех существующих норм, правил, ограничений,

определить необходимые для ведения процесса ресурсы.

Идентифицировав процессы, организация должна осуществлять их менеджмент. Для этого по каждому процессу необходима проработка дополнительных параметров. Прежде всего, необходимо установить критерии оценки качества процесса (измеримые показатели для результатов процесса и допуски на отклонения от заданных величин), задать допустимые отклонения по входам, по ресурсам, и, исходя из значений входов, получаемых от поставщиков, регламентирующих параметров и ресурсов, определить зону допустимых отклонений траектории процесса (так называемую «трубу процесса»).

Естественно, что в каждой организации, в том числе и в ОУ, можно выделить большое число самых разнообразных процессов. Стандарт ISO 9001:2000 рекомендует в число процессов системы менеджмента качества включать процессы:

жизненного цикла продукции или услуги, которые охватывают все этапы работы от выявления требований потребителя до их удовлетворения,

управленческой деятельности, позволяющие сформировать регламентирующие параметры для каждого конкретного процесса жизненного цикла и его ресурсной поддержки,

обеспечения ресурсами (поддерживающие процессы)

и мониторинга качества, в число которых внутренний аудит, корректирующие и предупреждающие действия, управление несоответствующей продукцией, управление документацией и записями.

При разделении деятельности на процессы для целей менеджмента необходимо принимать во внимание меру их влияния на качество конечного результата и на возможность достижения поставленных стратегических целей, миссии, видения. Оптимально сформированная процессная модель является определяющим для качественного управления организацией и решения ее стратегических и тактических задач.

Большое число рассматриваемых на верхнем уровне процессов будет затруднять управление, снижать эффективность системы менеджмента и деятельность самой организации. На содержание такой избыточно большой системы потребуются значительные ресурсы. Большое количество процессов породит также множество

документов и повысит сложность описания системы их взаимодействия, снизит общую прозрачность СМК. Поэтому в модель включают минимально необходимое число процессов, таких, которые создают дополнительную ценность для организации, способствуют решению основных ее задач.

Графическое представление процессной модели деятельности организации (объекта управления) называют ландшафтом процессов. Ландшафт процессов – документ, который визуализирует результаты идентификации процессов деятельности и их взаимосвязи. Для описания порядка управления каждым конкретным процессом используют другие документы, которые называют процедуры СМК или по аналогии с промышленными предприятиями – стандартами предприятия (СТП). Процедуры СМК представляют собой методику, как обеспечить достижение целей процесса, не выходя за заданные регламентами границы, в реальных условиях, когда имеют место отклонения входных параметров и ресурсов.

Классификация процессов, заложенная в стандарте ISO 9001:2000 представлена на рис.1.

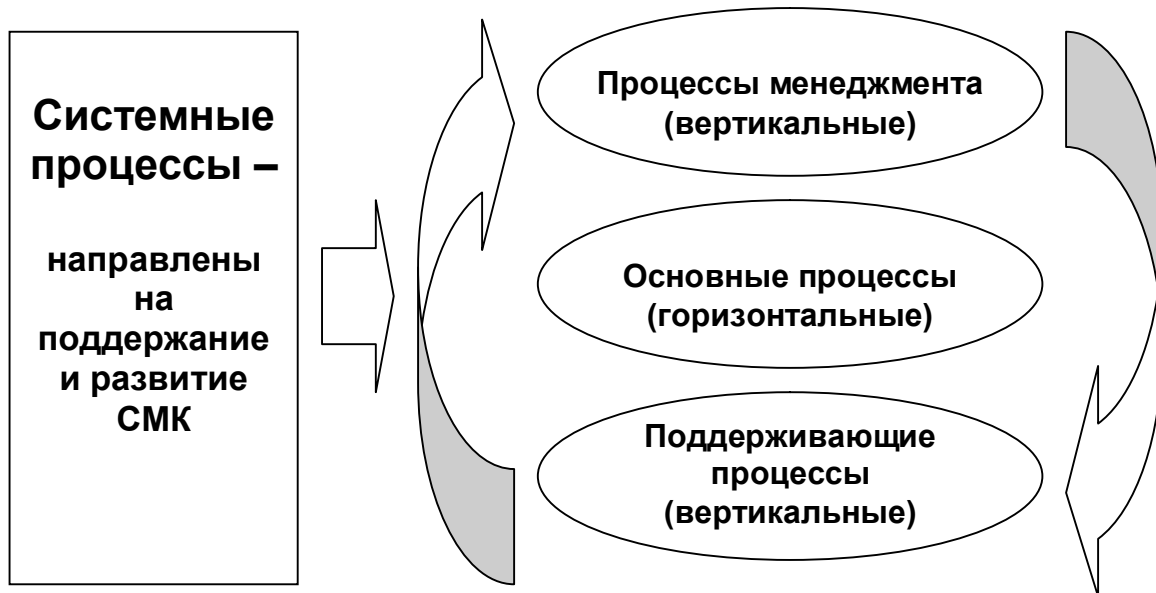


Рис. Структура процессов СМК

В качестве **основных процессов** выделяется деятельность, непосредственно направленная на создание продукции или услуги для внешнего потребителя. Применительно к практике работы образовательного учреждения к основным процессам

могут быть отнесены «Образовательная деятельность», «Консалтинговая деятельность», «Научно-исследовательская деятельность», «Редакционно-издательская деятельность» и др. процессы.

Каждый основной процесс разворачивается в цепь взаимосвязанных видов деятельности по этапам жизненного цикла. Например, основной процесс «Образовательная деятельность», может быть разбит на следующие **процессы жизненного цикла образовательной услуги**: «анализ рынка образовательных услуг», «проектирование образовательной услуги», «подготовка учебного процесса», «реализация образовательного процесса», «анализ результатов с позиции всех заинтересованных сторон». Указанные процессы жизненного цикла образовательной услуги могут идти последовательно друг за другом (выход одного процесса поступает на вход следующего), а могут – параллельно (выполняться одновременно). Характер взаимодействия процессов определяется самой организацией, исходя из практики ее работы.

Увязку основных процессов в модель будем проводить через материальные потоки, движение активов, решений, информации. Основные процессы должны создавать конкурентные преимущества. В их число входят ключевые процессы, которые определяют существенные стратегические факторы. Эти процессы могут выполняться исключительно самим ОУ, и не могут быть перенесены в другое место (для них не применяется аутсорсинг).

Основные процессы обладают следующими признаками:

- они должны удовлетворять потребностям клиента (потребителя), которые соответствующим образом им оплачивается;
- простираются от поставщиков к клиентам;
- должны быть однократными, что следует из специализированного использования ресурсов фирмы;
- не должны быть заменяемыми другими решениями (неповторимость);
- ключевые процессы благодаря своему своеобразию должны быть для конкурентов трудно имитируемыми;
- должны включать интерфейс клиентов.

Таким образом, основные процессы являются теми процессами создания добавленной стоимости, которые относятся чаще всего к традиционным подразделениям.

Процессы менеджмента – стратегическое управление, менеджмент ресурсов и управление системой менеджмента качества, как инструментом руководителя организации Их задача – формирование целей деятельности и системы нормативных и культурных ограничений для каждого процесса жизненного цикла и ресурсной поддержки.

Поддерживающие процессы – деятельность, направленная на обеспечение материальными, человеческими, информационными и иными ресурсами всех процессов организации. В ОУ к этой категории в первую очередь относятся процессы управления персоналом, методическое и информационное обеспечение, управление инфраструктурой и рабочей средой, управление закупками, информатизация.

Процессы менеджмента и поддержки относят к вертикальным. Они характеризуются тем, что непосредственно не контактируют с продукцией (услугой) и предназначены для обеспечения нормального функционирования основных процессов. Пример разграничения вертикальных процессов приведен на рис. 2.

Системные процессы – это деятельность, направленная на поддержание всей системы менеджмента качества в рабочем состоянии и на ее развитие в соответствии с актуальными требованиями организации. Требования к перечню и содержанию системных процессов определены в стандарте ISO 9001:2000. К этим процессам относятся: «Управление документацией», «Управление записями», «Внутренний аудит СМК», «Корректирующие действия», «Предупреждающие действия», «Управление несоответствующей продукцией (услугой)».



Рис. Сеть бизнес-процессов вуза

Стандартами ISO 9000:2000 для системы менеджмента качества даются рекомендации по выделению процессов жизненного цикла, а также устанавливается требование по описанию процессов внутреннего аудита, управления документацией, записями, несоответствиями, по предупреждающим и корректирующим действиям.

Таким образом, разработка процессной модели включает в себя анализ и определение оптимальной степени детализации процессов системы менеджмента и установление их границ, идентификацию выделенных процессов и системных взаимосвязей между ними, установление правил распределения ответственности в процессной модели.

14. Для чего нужно разворачивать цели по уровням?

Процессная модель системы менеджмента организации позволяет представить всю деятельность организации в виде взаимосвязанных процессов. Следовательно, достижение общих целей организации (как стратегических, так и тактических) может быть осуществлено только если каждый процесс достигает своей цели. Для этого необходимо проводить декомпозицию целей организации. Удобнее всего проводить декомпозицию по процессам. В этом случае процессный подход к деятельности организации является механизмом разворачивания целей по уровням, которые описываются своими процессами.

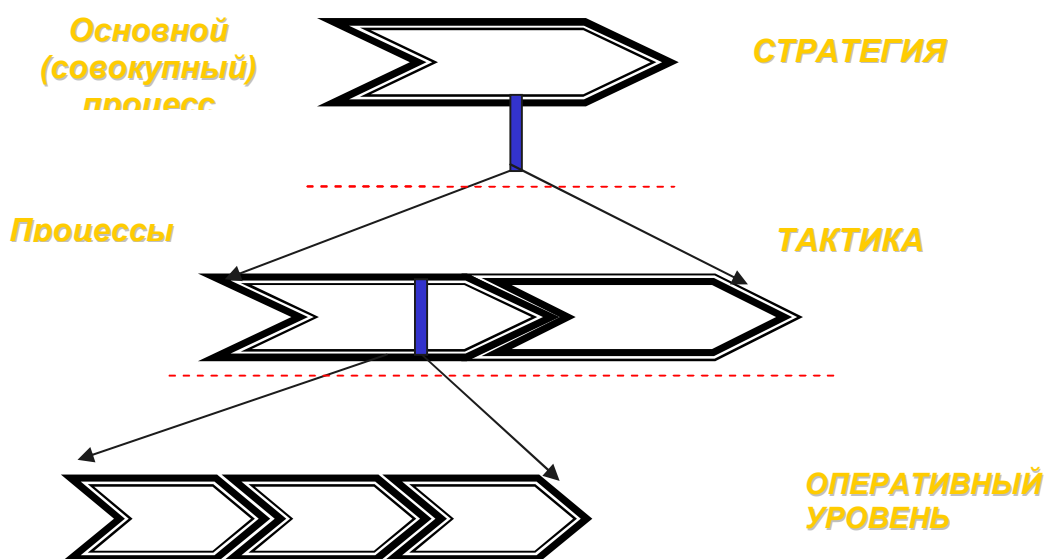
При декомпозиции каждый процесс может быть разбит на **подпроцессы** – более мелкие виды деятельности, представляющие собой отдельные этапы процесса. Например, процесс «*подготовка учебного процесса*» может быть разбит на подпроцессы «*прием студентов*», «*составление расписания*», «*планирование ТСО, методического и информационного обеспечения*» и т.п. Подпроцессы также могут быть взаимосвязаны последовательно или параллельно, в зависимости от практики работы конкретного образовательного учреждения.

Основной (совокупный) процесс, процессы жизненного цикла и подпроцессы являются различными уровнями **процессной модели** организации. Уровни процессов представлены на рис. 3.

Декомпозиция процессной модели со стратегического до оперативного уровня и обеспечивает интеграцию стратегических и процессных составляющих управления. Миссия, видение и стратегические цели, подкрепленные политикой в области качества как заявлением об общих корпоративных ценностях и принципах управления, являются базой для формирования годовых целей-показателей для всей организации.

Цели вуза в области качества на год разворачиваются по уровням процессов и конкретизируются в цели структурных подразделений. При этом цели нижележащего уровня можно считать средствами для достижения целей вышележащего уровня. Таким образом, отправляясь от очень точных целей нижнего уровня и рассматривая их как средства для достижения более высоко расположенных целей, мы можем строить иерархию «снизу вверх». Аналогично, конкретизируя общие (глобальные) цели, то есть, разбивая их на более подробные цели, мы строим иерархию «сверху вниз».

Рис. 3. Уровни процессов



При разделении цели на подцели на любом уровне важно, что бы все аспекты цели более высокого уровня были учтены в одной из подцелей. Однако мы должны предотвратить разрастание иерархии как по горизонтали, так и по вертикали. Анализируя дерево целей, можно определить, нужно ли выделять тот или иной процесс в системе менеджмента. Когда деятельность в рамках процесса существенно не влияет на достижение стратегических целей организации, данный процесс можно не рассматривать как самостоятельный, ограничившись учетом этих работ в составе более крупного процесса.

Для того чтобы справиться с задачей выбора целей, можно предложить «тест на важность». Прежде чем включить любую цель в иерархию, лицу, принимающему

решения, задают вопрос о том, считает ли он, что наилучший курс действий может измениться, если эта цель не была бы включена. Отрицательный ответ может служить достаточным основанием для исключения цели.

Для оценки достижимости цели служат показатели (критерии, цели-результаты). Показатель должен быть конкретным и измеримым, тогда им сможет воспользоваться лицо, принимающее решение. СМК ОУ должна предусматривать анализ выполнения поставленных целей, выявление причин невыполнения, а также формирование корректирующих мероприятий.

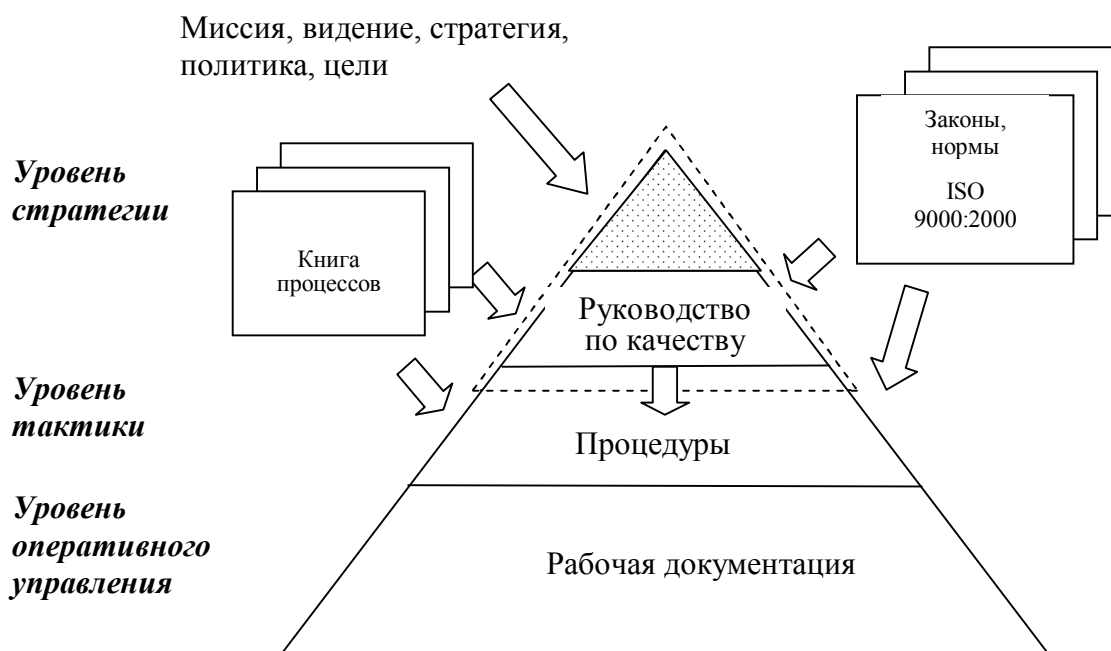


Рис. 4. Структура документации в СМК

На рис. 4 приведена структура документов в СМК. Вершину пирамиды документов составляют миссия, видение, политика ОУ в области качества. В эту группу документов входят и цели организации в области качества на год. Описание системы менеджмента дается в руководстве по качеству, которое включает в себя весь комплект стратегических документов.

Интеграция стратегических и процессных составляющих менеджмента обеспечивает целостность системы управления и прозрачность ее на всех уровнях. Но без включения в разработку всего управленческого персонала такую систему не построить.

Наиболее эффективным способом вовлечения персонала является совместное обучение руководителей всех уровней в рамках проекта разработки и внедрения системы качественного менеджмента. Но не традиционное, ориентированное исключительно на

передачу знаний, а обучение с использованием инновационного метода, когда каждый его этап превращается в коллективный поиск решения очередной проблемы. В ходе такого обучения происходит не только знакомство с определенной тематикой (это во-вторых), но и формирование стратегии вуза и управленческой команды как носителя этой стратегии, разработка исходя из стратегических установок документации для каждого уровня управления.

15. Что такое инновационный метод?

В основе этого подхода лежит инновационный метод Вячеслава Дудченко. Инновационный метод, изначально применяемый для решения сложных, слабо структурированных управленческих проблем организаций, как нельзя лучше обеспечивает задачи диагностики и реализации второго и третьего принципов менеджмента качества: «Лидерство» и «Вовлечение персонала».

Практика показывает, что *система результативна только там, где высшее руководство реально возглавляет процесс ее создания и развития*. Не может ответственность за создание и сертификацию системы, а затем за ее функционирование и развитие быть передана на третий уровень управления, что очень часто приходится наблюдать в ОУ. Система – инструмент первого лица. Инновационный метод позволяет активно включить в проект анализа действующей СМК и ее совершенствования, в процесс разработки общесистемной документации высшее руководство организаций.

Инновационный метод изначально (начало 80-х годов) строился как открытая и способная к саморазвитию система принципов и правил работы по групповому анализу и разрешению работниками организаций проблемных и кризисных ситуаций с ориентацией на формирование будущего состояния социальной системы. Он конструировался как некая интеллектуально-программная «оболочка» (типа «Windows»), которая способна включать в себя хорошо работающие идеи, методы и технологии, создаваемые и используемые в коллективном взаимодействии.

В инновационном методе органично соединяются исследование затруднений, обучение работников организации новым средствам и способам их разрешения, а также практические действия, направленные на снятие этих затруднений.

Инновационный метод может быть представлен в виде нескольких правил, выполняя которые работники организации могут разрешать проблемы высокого класса сложности, в том числе проблемы собственного развития. Вот эти правила:

- 1) занимайтесь своими затруднениями и проблемами;
- 2) разрешайте свои затруднения вместе с другими людьми;
- 3) исчерпывайте содержание затруднения;
- 4) представляйте содержание затруднения лишь как одну из возможных его интерпретаций;
- 5) вырабатывайте новое видение себя, мира, новые идеи и решения.

Первое правило предписывает концентрировать внимание на своих затруднениях и проблемах, рассматривая их решение как способ решения любых (внешних) проблем. Проблема будет «своей» в том случае, когда она действительно препятствует эффективной деятельности человека и процессу позитивных трансформаций его самого и объемлющих его систем. Идентификация проблемы как «своей» включает мотивационный и энергетический механизм работы с нею. Однако люди почему-то постоянно осуществляют интервенцию в дела других, дают им советы и пытаются решать их проблемы. Или принимают проблемы других за свои, что совершенно непродуктивно.

Второе правило инновационного метода основано на положении о том, что позитивные изменения в ситуации, системе и человеке, их развитие, происходят благодаря усилиям социальной группы и в социальном пространстве этой группы.

Человек связан с окружением тысячами нитей. Эти связи существуют постольку, поскольку данный человек таков, каков он есть, и окружающие предполагают его таковым. Чтобы человек как-то изменился, должны быть изменены социальные связи. Отсюда вытекает мысль о невозможности для человека каких бы то ни было изменений вне и в изоляции от ближайшего окружения, в частности, от тех групп, куда он входит. А если человек не изменится и не изменит свой способ действий, он будет делать то, что делал и до сих пор, получая в качестве результата те же самые проблемы.

Инновационный метод содержит средства изучения процессов взаимодействия человека и группы в ходе изменений и развития, средства обучения совместной работе по изучению и разрешению проблемных ситуаций, а также средства организации этой работы.

Третье правило предписывает охватить мысленным взором все, что связано с затруднением; все, что о нем говорили или писали люди; все, до чего дошел человеческий разум в отношении этого затруднения (аналог соответствующего правила метода Декарта). И только исчерпав все эти знания и не найдя в них ответа на поставленные вопросы, можно двигаться дальше. Для этого инновационный метод предполагает предельную концентрацию посредством глубокого погружения в содержание затруднения. Великие открытия и крупные изобретения рождались именно в результате концентрации и погружения. Перебирая в этом состоянии сотни и тысячи аспектов проблемы и вариантов решения, человек исчерпывает познанные человечеством и выходит на идеи, которых никогда не было в культуре. Эти процессы становятся предметом изучения, осмысления и освоения. В центре внимания при этом оказываются способность участников к концентрации, ее связь с пониманием, мотивацией, групповыми процессами, действие социальных стандартов и стереотипов, жизненных и культурных парадигм, пограничные состояния сознания и т.д.

Организуется концентрация за счет интенсивного погружения, множественной смены форм работы, рефлексивных и медитационных техник, а также техник сталкинга, релаксации и энергетизации.

Четвёртое правило инновационного метода фиксирует необходимость рассматривать затруднение или проблему как одну из возможных интерпретаций ситуации. Чтобы прорваться к действительному их содержанию, либо к осознанию того, что такого содержания нет, предлагается использовать техники работы с интерпретационными схемами как понятийными конфигураторами, задающими способ осмысления тех или иных фактов жизни. В нестандартных ситуациях, с которыми имеет дело инновационный метод, естественные интерпретационные схемы не срабатывают, и появляется необходимость в интерпретационных схемах искусственных, либо в отказе от их использования вообще. Это правило предполагает изучение, освоение и практическое использование механизмов взаимодействия индивида, группы с разными реальностями. Эти реальности задаются разными интерпретационными схемами. Здесь появляется принципиальная возможность контроля этих процессов, действия механизмов социокультурных кодов, способов преодоления предопределённости восприятия, способов выхода к действительному содержанию затруднений, которые локализованы в человеке.

Пятое правило инновационного метода предписывает изучение, освоение и использование механизмов и способов нового понимания себя, других людей, мира в целом, возможностей порождения и реализации нового, в том числе приобретения нового опыта и создания новых образцов деятельности. Поскольку старые средства неспособны давать новый результат, в нестандартных ситуациях порождение новых средств деятельности, обучение им и их практическое использование - единственный путь продуктивного преобразования ситуации, снятия затруднений и решения проблем. Для порождения новых идей и решений необходимо использовать широкий спектр методов, процедур и техник: логико-математических и методологических, эвристических и медитационных, контекстуальных и опытно-практических, а также средств, специально ориентированных на работу с подсознанием. Метод предполагает не только способы генерирования новых идей, но и способы их практической реализации.

- В рамках инновационного метода активно применяются такие самостоятельные средства продуктивной деятельности, как Технология группового решения проблем, методы организации групповой работы, тренинги различного типа.

Все принципы и формы работы, предусматриваемые инновационным методом, направлены на повышение эффективности обучения.

Принципы инновационно-проектного консультирования:

1) Проект СМК имеет шансы на реализацию, если он создается силами команды проекта, сформированной из персонала управления организации при методической и информационной экспертной поддержке консультирующей команды.

2) Поддержание топ-уровня проекта на всех этапах его реализации.

3) Органичное соединение диагностики, обучения и решения проблем организации. Создание модели системы управления качеством основано на пошаговом выращивании знаний.

4) Принцип репрезентационного моделирования, когда команда проекта, сформированная как репрезентативный и уникальный носитель знания об организации, способна осуществить качественную достоверную диагностику существующей системы управления, разработать и применить на практике документированную СМК (например, разработать в процессе обучения общесистемные документы).

5) Принципы и содержание СМК (и соответственно проекта) – предмет соглашения, консенсуса управленческого персонала организации.

б) Предметом соглашения, консенсуса становится: документация СМК и принципы менеджмента качества положенные в ее основу.

16. Как инновационный метод используется для интеграции стратегических и процессных составляющих управления в менеджменте?

Инновационный метод был использован командой консультантов Государственной академии промышленного менеджмента имени Н.П.Пастухова как базовое основание для инновационно-проектной технологии разработки систем качественного менеджмента организаций, поскольку он позволял включить высшее руководство в работу над системой и интегрировать стратегические и процессные составляющие управления.

Разработка в рамках проекта создания системы менеджмента качества общесистемных документов образовательного учреждения в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001 является этапом формирования *границ* и основного *содержания* СМК.

К общесистемным документам относятся:

- миссия;
- видение;
- политика в области качества;
- стратегия развития;
- руководство по качеству (РК);
- книга процессов (КП), представляющая процессную модель (ландшафт процессов).

Под *«границами»* системы менеджмента качества понимается объем тех видов деятельности, которые организация идентифицирует (определяет) как бизнес-процессы, подлежащие документированию в СМК.

Под *«содержанием»* - содержание работ в границах идентифицированных процессов.

Разработка общесистемных документов должна выполняться с учетом *принципов менеджмента качества*, особенно тех, которые касаются человеческих ресурсов организации. Иначе говоря, разрабатывая общесистемные документы СМК, персонал одновременно работает над новыми принципами (философией) работы организации. Совместная работа позволяет не только сформировать документы системы менеджмента

качества адекватные требованиям международного стандарта, но и выработать новые формы внутренних коммуникаций, необходимые для успешного внедрения системы.

Таким образом, основными условиями организации работы персонала над содержанием общесистемных документов являются **соблюдение принципов менеджмента качества и организация работы по проектному принципу**, который оптимально подходит для реализации всех восьми принципов менеджмента качества. Основные требования применения проектного подхода для организации работ по разработке и внедрению СМК изложены в стандарте ISO 10006:1997 «Менеджмент качества. Руководство качеством при управлении проектами».

Под **проектом разработки и внедрения СМК** понимается уникальный процесс, состоящий из набора взаимоувязанных и контролируемых работ с датами начала и окончания и предпринятый, чтобы достичь цели соответствия конкретным требованиям, включая ограничения по времени, затратам и ресурсам.

Проект по разработке и внедрению системы менеджмента качества включает в себя следующие основные этапы:

- 1) решение руководителя (ректора);
- 2) анализ состояния (диагностика) существующей системы управления качеством;
- 3) разработка стратегических документов и процессной модели деятельности организации;
- 4) подготовка (обучение) специалистов по менеджменту качества;
- 5) документирование СМК;
- 6) внедрение системы (утверждение документов системы и применение на практике разработанных документов для стратегического управления и менеджмента процессов, внесение при необходимости корректировок в рабочую документацию, определяющую порядок выполнения деятельности и функции персонала, формирование записей);
- 7) подготовка внутренних аудиторов системы;
- 8) проведение внутренних аудитов, разработка планов предупреждающих и корректирующих действий, подготовка к сертификации;
- 9) сертификация системы.

Из данной структуры проекта и из рис. 3 следует, что СМК представлена документами трех уровней:

- стратегические или общесистемные документы высшего уровня (миссия, видение, стратегические цели, политика, процессная модель);
- документы менеджмента качества (руководство по качеству и процедуры СМК);
- рабочая документация (положения, инструкции, регламенты) и записи.

В их разработке используются соответственно три подхода:

- режим инновационно-проектного (диагностического) семинара, основанного на принципах процессного консультирования, - для разработки стратегических общесистемных документов силами управленческой команды организации;
- режим работы над руководством по качеству и процедурами СМК в группах участников проекта, где органично соединяется обучение, самостоятельная работа над документами, консультирование;
- традиционные подходы к разработке исполнительской (рабочей) документации.

Инновационно-проектная технология (ИП-технология) разработки и совершенствования СМК является командным обучением, соединенным с практической деятельностью и встроенным в проект создания (развития) системы. Она охватывает все этапы проекта, за исключением конкретной частной работы над исполнительской документацией, которая ведется традиционным способом.

Применяя ИП-технологии в процессе обучения управленческой команды, мы решаем три класса проблем. На содержательном уровне (уровень проблем деятельности) она используется для анализа действующей системы управления, для разработки организационной стратегии, процессной модели и для управления процессом разработки документации СМК. На уровне социально-управленческих проблем – для формирования команды проекта и создания системы эффективных коммуникаций. На личностном уровне – для выработки индивидуальных средств и методов управленческой работы.

Диагностические и проектные инновационные семинары, которые встраиваются в процесс работы над системой, являются фазами повышения статуса проекта. На семинарах руководители организации (top-менеджмент, среднее звено управления) и команда проекта работают вместе. На первой фазе проекта семинар используется для анализа действующей системы управления с точки зрения соответствия ее требованиям международных стандартов. Далее, когда команда проекта уже познакомилась с философией и требованиями стандартов, семинар формирует конценсуальную основу

для выработки стратегических документов системы (миссии, видения, стратегических целей и политики) и создания или корректировки процессной модели организации. На заключительной фазе семинар служит инструментом коллективного анализа эффективности и результативности СМК. Периодическое включение через семинары первых лиц организации в работу над системой позволяет поднять общий уровень проекта и сформировать у персонала ответственность за внедрение результатов разработки.

Структура проекта создания СМК на основе инновационного метода представлена на рис. 5.

При использовании технологии для задач развития и улучшения систем аналитический пласт появляется на всех фазах проекта. Например, на второй фазе вместо формирования стратегических документов проводится анализ на пригодность и актуальность миссии, видения, стратегических целей и основных направления развития организации. В групповом режиме на семинаре разрабатываются проекты новой политики в области качества на основе анализа стратегических задач организации и требований потребителей. Активная роль в работе над системой позволяет членам команды не просто увидеть себя и свое место в общем проекте, но и взять для развития своей деятельности все наиболее значимые коллективные наработки.

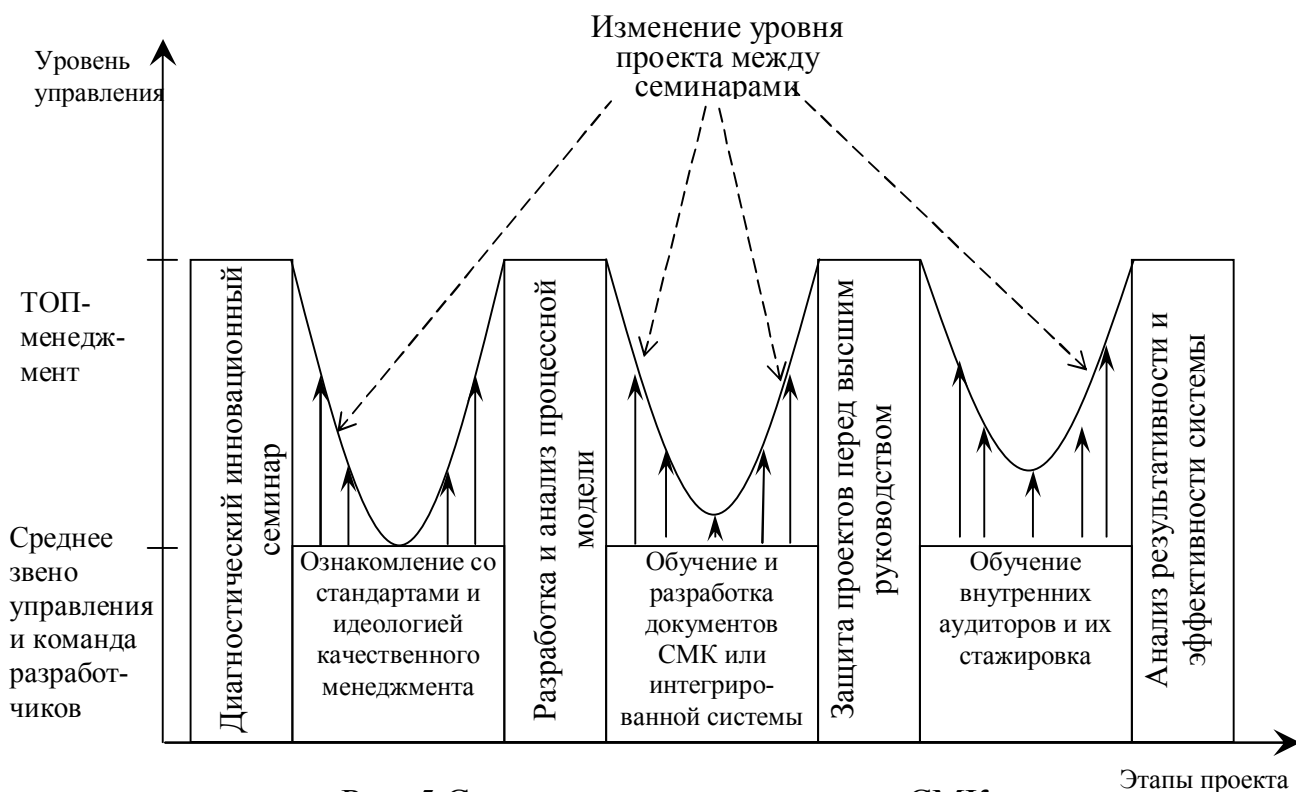


Рис. 5 Структура проекта создания СМК

Разработка (или пересмотр) процессной модели деятельности организации является обычно самым продолжительным по времени и самым дискуссионным этапом проекта. Главной целью этой фазы является создание условий для применения системного подхода в управлении организацией на основе развертывания целей по уровням управления. Именно здесь решаются задачи распределения (или уточнения) ответственности, конкретизации входных и выходных требований, правил и механизмов ведения процессов, минимизации контроля, анализа прослеживаемости параметров процессов и показателей постоянного их улучшения.

Полученная в результате коллективного обсуждения на семинаре процессная модель является первым приближением, и команда проекта понимает, что по мере дальнейшей работы над системой она будет уточняться, а может быть и кардинально меняться в какой-то части. Коллективная работа над процессной моделью позволяет не только проанализировать реально существующую систему управления, взаимодействия подразделений в процессах, а также заложить основу для формирования системы эффективных коммуникаций на будущее.

Четкое и согласованное структурирование ответственности в пределах границ процессов - главный результат коллективной работы над процессной моделью. Ответственность в организационной структуре должна быть подкреплена соответствующими компетенциями, а инновационный семинар является прекрасным инструментом для диагностики управленческой компетентности его участников. Гармонизация с одной стороны полномочий и ответственности, с другой – имеющихся компетентностей, представляет собой не меньшую ценность на весах общего успеха проекта. Согласование границ ответственностей, входов и выходов процессов проводится в несколько итераций до полного осознания членами команды логики процессов и определения всех необходимых параметров.

При описании процессов встает вопрос определения необходимой и достаточной степени их документирования. Для решения этой проблемы в технологии предусмотрена оценка «зрелости процессов» в соответствии со шкалой зрелости стандарта ISO 9004:2000. Использование шкалы зрелости позволяет обоснованно выбрать глубину проработки процессов на первой стадии и затем переходить от одного к другому типу

описания процессной модели.

Структура проекта разработки и внедрения процессно-ориентированной системы менеджмента на основе ИП-технологии отличается от традиционного подхода. Это отличие состоит в том, что обучение из локального этапа превращается в непрерывный рабочий процесс и пронизывает весь проект.

Вовлечение сотрудников в совершенствование деловых процессов своей организации позволяет решить целый комплекс задач, в числе которых эффективное управление созданием системы, формирование приверженной политике руководства команды, сокращение затрат на проект (как временных, так и финансовых), повышения результативности и эффективности деятельности. Опыт показал, что разработанные таким способом системы не формальное основание для получения сертификата, а реальный инструмент повышения управляемости и развития организации. Применение ИП-технологии позволяет сократить время на реализацию проектов разработки и внедрения СМК в 2-3 раза.

17. Как на практике построить процессную модель вуза, интегрированную со стратегией?

Наша практика позволила сформировать следующие этапы создания процессной модели образовательного учреждения.

1) Анализ существующих в организации видов деятельности и определение (идентификация) бизнес-процессов (основных процессов, процессов жизненного цикла услуги, управляющих, поддерживающих и системных процессов);

2) Анализ требований применяемого стандарта (стандарта, в соответствии с требованиями которого строится система менеджмента качества). Определение видов деятельности, которые выполняются в соответствии с требованиями стандарта и которые не выполняются организацией;

3) Формирование перечня процессов организации подлежащих документированию в рамках СМК. Результаты формирования перечня можно представить в виде каталога.

Первые два шага выполняются нами в ходе диагностического инновационного семинара, для третьего шага используется инновационно-проектный семинар.

Формирование процессной модели является логическим продолжением работы над общесистемными документами. Процессная модель должна не только отражать виды

деятельности, осуществляемые образовательным учреждением и показывать их логическую взаимосвязь, но и демонстрировать распределение ответственности за процессы с учетом организационной структуры ОУ. Важно помнить, что все определенные организацией процессы должны быть обеспечены как материальными, так и человеческими и другими ресурсами. Внедрение СМК предполагает расширение функциональных обязанностей персонала, поэтому следует определить ответственность так, чтобы каждый сотрудник понимал свои роль и место в процессах, определенных организацией, включая процессы, направленные на обеспечение работы СМК как инструмента управления.

Взаимосвязь процессной модели с миссией, видением организации и стратегией ее развития осуществляется следующим образом. Стратегические цели организации, как правило, показывают направление работы по всем основным видам деятельности. Следовательно, важно, чтобы формулировки, использованные в общесистемных документах, были согласованы с названиями видов деятельности, идентифицированными в рамках процессной модели СМК. Кроме этого, важно, чтобы поставленные стратегические цели (а также цели по качеству) были достигаемы процессами организации.

Приведем следующий пример.

Миссия ОУ: «Развитие предприятий и организаций посредством предоставления качественных *образовательных и консультационных* услуг».

Видение:

Через 3 года - признанный в регионе и России центр *образовательных и консультационных* услуг в системе дополнительного профессионального образования, использующий передовую инновационную методологию и поддерживающий *систему управления качеством*, ориентированную на клиента.

Стратегические цели (стратегия развития):

1) Расширение спектра *образовательных услуг* на основе маркетинговых исследований и мониторинга рынка труда.

2) Развитие *кадрового потенциала* института путем повышения квалификации резерва профессорско-преподавательского состава, а так же за счет привлечения для преподавания ведущих специалистов промышленности и образования.

3) Разработка и внедрение в учебный процесс *новых технологий, методов и средств обучения.*

4) Укрепление связей института с реальным сектором на основе *развития партнерских взаимоотношений* и организации корпоративных университетов.

5) Развитие системы качества предоставления *образовательных и научно-исследовательских услуг.*

6) Повышение эффективности управления путем внедрения процессного подхода.

7) Формирование корпоративной культуры, ориентированной на потребителя и взаимовыгодные отношения с партнерами.

8) Обеспечение необходимых *ресурсов для процессов СМК.*

Процессная модель данного ОУ приведена на рис.6.

Важно проследить следующие моменты:

1) согласованность формулировок во всех видах документов;

2) обеспеченность поставленных целей представленными в процессной модели видами деятельности.

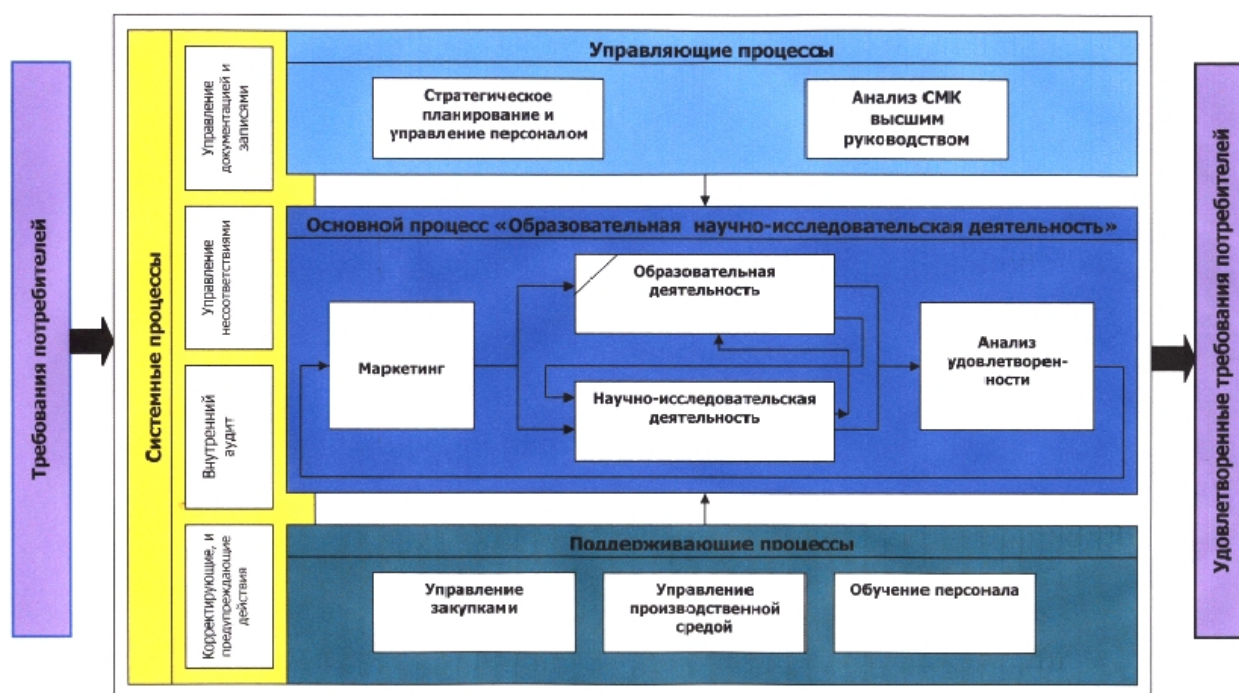


Рис. 6. Схема процессов образовательного учреждения

Согласованность формулировок мы видим, анализируя и сопоставляя текст документов. В приведенном примере она присутствует. Для оценки обеспеченности заявленных целей представленными в процессной модели видами деятельности проводим их сопоставление в табличной форме (табл. 1). Анализ показывает, что в

данном примере стратегические цели обеспечены процессами, обозначенными в процессной модели организации.

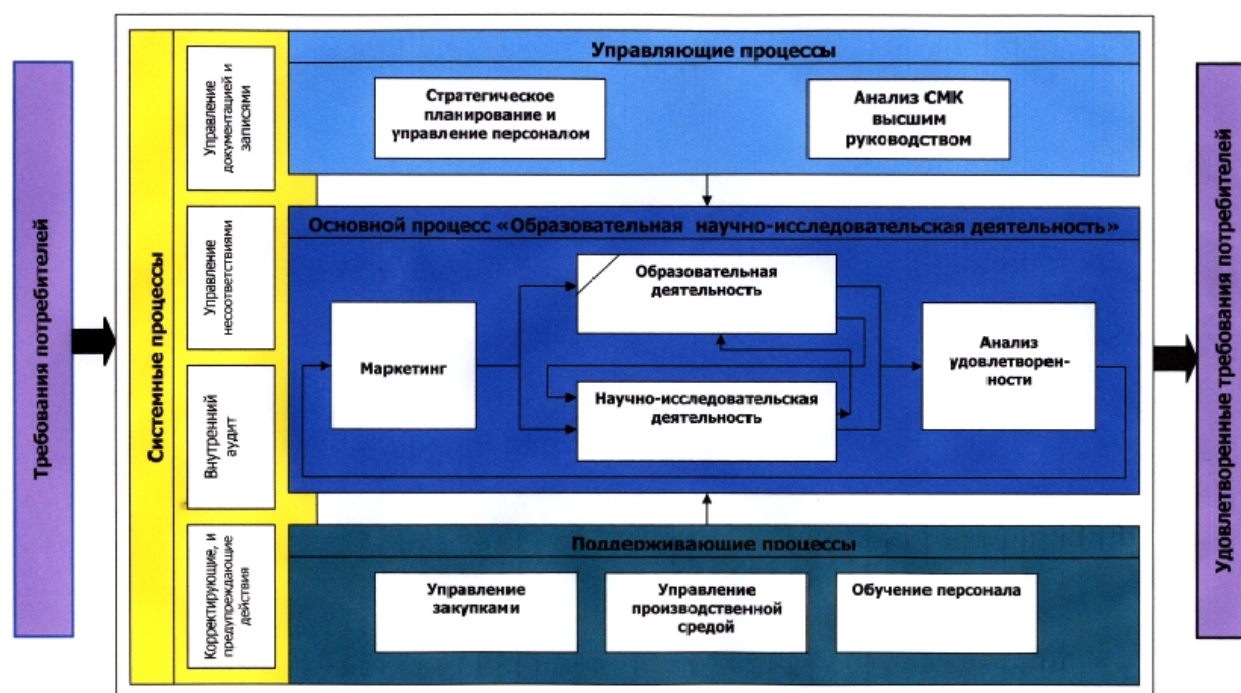
Разработка проекта процессной модели системы организации является первым этапом моделирования системы менеджмента качества и проводится в несколько этапов на инновационном-проектном семинаре. **Процессная модель** представляет собой графическую схему, показывающую виды деятельности (**бизнес-процессы**), осуществляемые в ОУ и то, каким образом они взаимосвязаны друг с другом. Процессная модель показывает **границы и содержание** системы менеджмента качества организации. Все эти положения являются предметом дискуссии участников семинара (команды разработчиков и высшего руководства). В ходе дискуссии процессные модели, представленные мини-группами сопоставляются и синтезируются. Результаты дискуссии оформляются руководителем семинара в виде отчета, в котором дополнительно комментируются нестыковки и противоречия, даются рекомендации по доработке модели.

Табл. 1.

№ п/п	Стратегия развития	Процессы организации, обеспечивающие достижение цели
1	Расширение спектра <i>образовательных услуг</i> на основе маркетинговых исследований и мониторинга рынка труда.	Маркетинг, Стратегическое планирование и управление персоналом
2	Развитие <i>кадрового потенциала</i> института путем повышения квалификации резерва профессорско-преподавательского состава, а так же за счет привлечения для преподавания ведущих специалистов промышленности и образования.	Стратегическое планирование и управление персоналом, обучение персонала
3	Разработка и внедрение в учебный процесс <i>новых технологий, методов и средств обучения.</i>	Обучение персонала
4	Укрепление связей института с реальным сектором на основе <i>развития партнерских взаимоотношений</i> и организации корпоративных университетов.	Анализ удовлетворенности
5	Развитие системы качества предоставления <i>образовательных и научно-исследовательских услуг.</i>	Анализ СМК высшим руководством, системные процессы
6	Повышение эффективности управления путем	Анализ СМК высшим руководством

	внедрения процессного подхода.	
7	Формирование корпоративной культуры, ориентированной на потребителя и взаимовыгодные отношения с партнерами.	Системные процессы: внутренний аудит, управление несоответствующей услугой.
8	Обеспечение необходимых <i>ресурсов для процессов СМК</i> .	Системные процессы

Модели, показывающие взаимосвязь процессов в двух организациях, приведены соответственно на рис. 7.



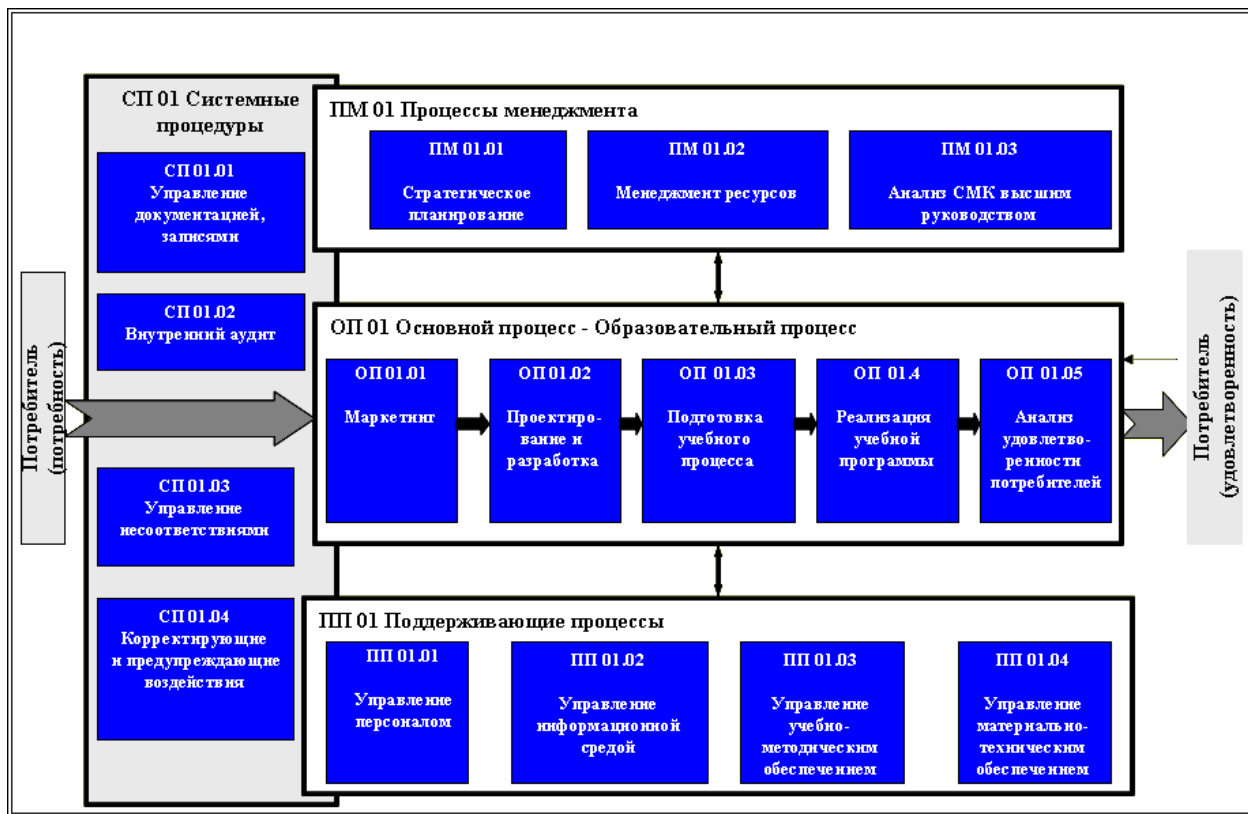


Рисунок 14 - Примеры процессных моделей СМК образовательных учреждений

Описание процессов организации с указанием их названия, руководителя, входных требований и выходных данных, управленческих воздействий и необходимых ресурсов и механизмов для каждого процесса (подпроцесса) в первом приближении тоже выполняется на семинаре. Затем детальную проработку этих заготовок проводят микро-группы в течение 2-3 недель, периодически взаимодействуя друг с другом и с консультантами. При необходимости, можно описать основное содержание деятельности, для того, чтобы лучше понять «границы» процесса, требования к его началу, планируемые результаты деятельности по процессу, точнее определить всех участников процесса (как правило, это представители разных подразделений организации). Кроме того, микро-группа должна установить цель процесса (цель управления данным видом деятельности), внешних и внутренних потребителей, перечень и взаимосвязь подпроцессов (если они выделяются). Результаты детального описания процесса представляются в виде блок-схемы с текстовыми комментариями, что становится основой процедуры СМК по управлению данным процессом.

18. Как стратегическое управление в вузе сочетается с менеджментом качества?

Стратегия, миссия, видение и политика образовательного учреждения

Ни одна организация не может сегодня рассчитывать на долговременный успех, не устремляя свой взгляд далеко в будущее. Необходимость в разработке долгосрочных перспектив развития предприятий заставляет ученых и практиков искать новые подходы к решению задач управления. Современным инструментом управляемого развития организации в условиях динамичной внешней среды и связанной с этим неопределенности является методология стратегического управления.

Термин "стратегия" происходит от греческого *strategia* и означает "искусство или наука управления войсками".

В последние годы понятие "стратегия" приобрело характер общеупотребимого и понимается как линия поведения, рассчитанная на длительную перспективу для осуществления организацией ее предназначения и достижения намеченных целей.

Многозначное понятие «стратегия» характеризуется следующим образом:

- стратегия определяется как средство достижения перспективных целей;
- стратегия рассматривается как способ объединения всех частей организации в единое целое;
- стратегия представляется как долгосрочный план организации;
- стратегия выступает как возможность обеспечения преемственности и согласованности всех планов организации и ее подразделений;
- стратегия разрабатывается как тщательно и заранее спланированная система действий, построенная на основе анализа и прогноза изменений внешней среды;
- стратегия организации определяет приоритеты стратегических задач, распределение ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главный смысл стратегии состоит в том, чтобы перевести организацию из ее настоящего положения в желаемое и прогнозируемое будущее состояние.

Стратегия дает ответы на ключевые вопросы относительно сущности организации:

- Что из себя представляет деятельность организации сегодня?
- Какова наша позиция среди других организаций и в обществе в целом?
- Какие существуют перспективы для развития нашей деятельности?
- Что нам надо сделать, чтобы достичь поставленных целей?

Стратегическое управление фиксирует, что организация должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых целей в будущем, исходя при этом из того, что будет изменяться и окружение, и условия жизни организаций, т. е. стратегическое управление — это как бы взгляд из будущего в настоящее. Организация определяет и осуществляет действия в настоящем, обеспечивая себе определенное будущее, а не вырабатывает план того, что должна делать в будущем. При стратегическом управлении не только фиксируется желаемое состояние организации в будущем, но и что является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемых целей в будущем.

Понятие стратегии является центральным в теории стратегического менеджмента, но далеко не единственным. Оно опирается на ряд таких понятий, как:

- миссия;
- видение;
- политика;
- цели;
- задачи;
- планы.

Миссия – это одно из ключевых понятий в стратегическом менеджменте. Миссия необходима предприятию, прежде всего, для осознания его сотрудниками смысла своей работы, координации их усилий, а также для понимания клиентами смысла существования организации. "В конструкторском бюро у бабушки уборщицы спросили, чем она тут занимается. Она сказала: "Ракеты в космос запускаем". Это показатель понимания главного процесса и смысла всей работы" (Журнал "Top-Manager", 2000 г., январь, с. 160).

Определение стратегии начинается с установления миссии, выражающей **философию и смысл существования организации, ее социальную роль.**

Миссия представляет собой осознание предприятием самого себя и отвечает на вопрос: «Зачем мы вообще существуем?» или патетически формулирует: «В чем наш вклад в общественный прогресс?», а практически отвечает на вопрос: «Какова главная цель нашей деятельности?».

Примеры миссии.

Миссия Томского политехнического университета.

Томский политехнический университет стремится быть лучшим в области предоставления лицензированных образовательных услуг по подготовке специалистов с высшим образованием и ученой степенью, проведения научных исследований и разработок, консультаций и мероприятий по повышению квалификации и переподготовки.

Миссия Международного банковского института.

Международный банковский институт (МБИ) создан и функционирует для удовлетворения нужд, потребностей и ожиданий общества, корпоративных и индивидуальных потребителей образовательных, научных, консалтинговых и иных услуг по профилю института.

Ставка на высокое качество оказываемых услуг - основной приоритет функционирования МБИ в условиях конкуренции и самофинансирования, основа успешного выполнения уставных функций, обеспечения финансовой устойчивости и опережения конкурентов.

Миссия факультета управления РГПУ им. А.И. Герцена.

Миссия факультета - быть признанным лидером в менеджмент-образовании, в подготовке высокопрофессионального социально ответственного кадрового потенциала управленцев в России, лидером в научных исследованиях сферы социального менеджмента и управления качеством образования.

Миссия РГПУ им. А.И. Герцена - подготовка высококвалифицированных конкурентоспособных специалистов, составляющих интеллектуальную и культурную элиту России в ведущем многопрофильном педагогическом вузе на основе традиций и инновационности, с опорой на высокий потенциал научно-педагогического коллектива, авторитет руководства, открытость для международного образовательного пространства.

Тесно связано с понятием миссии так называемое «**видение**». Любое предприятие выстраивает свою деятельность в направлении определенной генеральной линии. Эта генеральная линия связана с идеальной моделью развития и включает направление, ценности и философию организации и является средством, при помощи которого узнают прошлое организации, ее настоящее и потенциал на будущее. Видение - это желаемый (идеальный) образ будущего предприятия. Оно отражает наиболее благоприятную для организации ситуацию в наиболее благоприятных условиях внешней среды. Таким образом, видение не зависит от текущей ситуации, существующих в данный момент тенденций развития рынков и фирмы. Утвердившись в своем видении, организация должна не подстраиваться под ситуацию, а стремиться формировать внешнюю и внутреннюю среды под созданный *образ предприятия*, выстраивая их в соответствии с выработанным взглядом на окружающий мир.

Видение отвечает на вопрос «Что будет представлять из себя организация, если будет реализована выбранная стратегия?».

Таким образом, миссия и видение подразумевают развитие объединенной культуры предприятия с помощью совместной направленности на идеал.

Политика предприятия возникает из выше рассмотренных плоскостей, где уже существуют философия, культура, ценностные позиции и установки.

В политике обобщено центральное содержание стратегии относительно ключевых направлений деятельности организации:

- в области качества;
- в области безопасности;
- в области финансов;
- в области экологии;
- в области социальной ответственности.

Политика должна быть сформулирована так, чтобы являться основанием для постановки целей. Политика, как правило, выражается в виде короткого актуального заявления (декларации), распространяемого среди заинтересованных лиц. Политика должна быть достоверной, заслуживающей доверия, а также должна быть реализована при помощи очевидного и эффективного способа действий.

Примеры

Политика в области качества **Томского политехнического университета** направлена на постоянное обеспечение своих потребителей услугами на уровне, продиктованном мировым рынком, и непрерывное улучшение их качества на основе эффективной обратной связи с потребителями, поставщиками и сотрудниками.

Нашими приоритетами при принятии решений являются:

Удовлетворенность потребителя

Компетентность персонала

Корпоративная культура

Высокие технологии

Оптимизация затрат

Здоровье и безопасность.

Политика Международного банковского института в области качества:

1. Обеспечение качества работы института - общее дело коллектива, за которое перед обществом, коллективом института и конкретными потребителями отвечает ректор, а перед ним, коллегами и своей совестью - каждый участник процесса.

2. Управление качеством - не удел одного ректора. Каждый сотрудник и обучаемый может повлиять на принимаемые решения. "Преимущество" ректора в личной ответственности за эффективность планирования и управления, ибо они вносят в конечное качество не меньший вклад, чем эффективность процесса.

3. Обеспечение и постоянное повышение качества - не подвиг, а повседневная обязанность каждого участника процесса, независимо от занимаемой должности и выполняемых функций. Зарплату работник получает за качество, а не за присутствие на рабочем месте, а премию - за исключительно высокое качество и значительный вклад в корпоративный успех.

4. Качество - результат профессионально управляемого, грамотно спроектированного и материально и информационно обеспеченного процесса, а не итог контроля.

5. Качество не рождается "вдруг". Оно состоит из "мелочей" и обеспечивается ежедневно, ежечасно, ежеминутно в ходе процесса каждым участником в части касающейся. В институте нет работника и студента, который не мог бы способствовать повышению качества.

6. Работники и обучаемые - сущность института. Полное и заинтересованное вовлечение работников дает возможность использовать их знания, опыт, творческий потенциал для обеспечения качества, укрепления финансовой стабильности института, повышения его привлекательности. Полное и осознанное вовлечение обучаемых способствует повышению активности работников, их ответственности, повышению качества образовательных услуг, повышению мотивации и профессиональному "взрослению" студентов и, как следствие, повышению качества "продукции".

7. Регулярная и честная самооценка, постоянный и квалифицированный мониторинг качества - не повод для наказания, а основной и самый эффективный путь для изыскания резервов и улучшения.

8. Постоянное совершенствование - залог высокого качества и полезности института для общества, а конкретного работника - для института. "Качество" сегодня может уже не быть "качеством" завтра.

Политика факультета управления РГПУ им. А.И. Герцена в области качества.

Факультет стремится обеспечить лидерство в подготовке менеджеров за счет целенаправленного формирования комплекса востребованных образовательных программ и научного потенциала на основе системного подхода и реализации принципов менеджмента качества в практической деятельности.

Руководство и коллектив факультета принимают на себя обязательство обеспечить непрерывное совершенствование образовательного процесса и научной деятельности для наиболее полного удовлетворения требований потребителей и заказчиков.

Миссия, видение, политика, целевые установки реализуются путем постановки и достижения **целей** организации. Цели представляют собой результаты, которых организация стремится добиться в ближайшей и отдаленной перспективе. Цели могут быть поставлены перед организацией в целом, перед ее структурными подразделениями, а также перед конкретными исполнителями. Цели в отличие от целевых установок отличаются ясностью, измеримостью, достижимостью, соотнесенностью с миссией, должны иметь временные рамки их достижения.

Цели организации формулируются и устанавливаются в рамках миссии и в ее развитие. При этом цели будут задающей частью процесса стратегического планирования лишь в том случае, если они четко сформулированы и организация информирована о них. Поставленные менеджментом цели предприятия используют для установления стандартов, для оценки эффективности организации, для координации совместной деятельности. Цели всегда основаны на прогнозах развития, поэтому их обоснованность зависит от точности этих прогнозов. Чем более отдаленный период рассматривается, тем выше неопределенность будущего, тем в более общей форме должны ставиться цели.

Различаются цели общие и глобальные, разрабатываемые для предприятия в целом, и цели специфические, разрабатываемые по основным видам и направлениям деятельности производственно-хозяйственных подразделений на основе общих целей.

Цели должны быть:

- точно определены в содержательном плане;
- однозначными (недвусмысленными), понятными и непротиворечивыми;
- определены во временном плане;
- зафиксированы письменно;
- прозрачными в их связи с другими целями;
- реалистичными, достижимыми, стимулирующими;
- успех должен быть различимым (ощутимым, видимым), т.е. достижение цели должно быть измеримо или должно поддаваться описанию (квантификация, спецификация).

Эти отличительные черты целей называются SMART-принципом:

1. **Specific** – быть настолько ясными и точными, чтобы не оставалось места для их неправильного или множественного толкования;
2. **Measurable** – выражать количественно все, что можно и даже в первую очередь субъективные ожидания, фиксируя то, каким может быть результат, если цель достигнута;
3. **Achievable** – и руководитель, и подчиненный должны быть уверены, что поставленная цель достижима;
4. **Related** – соотноситься со стратегией, хозяйственными целями организации, интересами исполнителя;
5. **Timely** – быть определенными во времени и по срокам достижения.

Цели предприятия раскрываются в поставленных им перед собой **задачах**. Разграничение между целями и задачами проходит по уровню, на котором они действуют в организации. Задачи, как правило, имеют отношение к отдельным подразделениям организации.

Возможно также присутствие задач в целях, но на уровне подразделений, если они включены в процесс достижения целей. В этом случае задачи являются переформулировкой общих целей, в той их части, которая связана с отдельным подразделением.

Задачи носят более краткосрочный характер, чем цели, так как они связаны с планированием текущей деятельности. Это часто приводит к тому, что задачи по своей сущности являются множественными, носят оперативный характер и могут различаться в зависимости от направления деятельности компании.

Основаниями для разработки и принятия целей могут быть:

ключевые проблемы организации;

пути совершенствования основных направлений деятельности;

инновационные, прорывные направления, ведущие к успеху.

Особая значимость стратегического управления заключается в возникновении у вуза возможности ускоренной адаптации к особенностям рынка. Современная нестабильность факторов внешней и внутренней среды организации требует выработки новой стратегии менеджмента, повышающей конкурентоспособность вуза.

Стратегический анализ производится на основе анализа экономической и политической ситуации, исследования рынка, изучения возможностей предприятия в конкурентной борьбе, выбора поставщика, оценки потребителя.

В процессе перехода нашей страны к рыночным условиям процесс стабильности системы образования был нарушен под воздействием внешнего окружения — экономических, политических, социальных, технологических факторов. Вернуться к прежнему состоянию сегодня уже невозможно, так как для этого надо было бы заново строить замкнутую систему.

Использование в отношении рынка образования обычных макроэкономических факторов ограничено: процессу равновесия между спросом и предложением препятствует значительный интервал времени, необходимый для подготовки специалиста; поведение субъектов на рынке образования нельзя в полной мере определить как «рациональное» в классической интерпретации этого термина; рыночная экономическая ответственность образовательных учреждений в российских условиях ограничена в силу значительного объема государственного финансирования.

Внешняя маркетинговая среда (макросреда) вуза включает в себя факторы общерыночного действия: политико-правовые, экономические, демографические, природно-географические; социо-культурные и научно-технические факторы. Вуз имеет ограниченное влияние на эти факторы, однако должен изучать их и учитывать в своей деятельности.

Среда окружения представлена факторами, имеющими непосредственное отношение к вузу и его возможностям.

Это прежде всего существующие и потенциальные потребители, образовательных услуг выпускающей кафедры, ее деловые партнеры, конкуренты, органы управления образованием, СМИ и органы государственного управления образованием.

Внутренняя маркетинговая среда (микросреда) вуза обычно включает в себя главные подсистемы: организационно-методическая работа, методическая работа, учебный процесс, научная работа, научно-методическое обеспечение, социальная работа, материально-техническое обеспечение, управленческая деятельность, экономическая деятельность, маркетинговая деятельность.

Образование по сравнению с другими сферами экономики имеет наиболее широкие, устойчивые и сильные обратные связи со своей макросредой, так как

формирует целые поколения специалистов, которые в своей дальнейшей деятельности начинают определять изменения этой среды. С другой стороны, образование в большей степени, чем какая-либо другая сфера деятельности, испытывает на себе воздействие внешней макросреды, являясь, по существу, ее отражением.

Рассмотрим факторы внешней среды.

Политико-правовая среда. Маркетинговые решения, принимаемые образовательным учреждением, находятся под значительным влиянием событий, происходящих в политической и законодательной областях. Существует пять основных групп органов власти: законодательная, исполнительная, правоохранительная, СМИ и общественные партии.

Отечественная политико-правовая среда на протяжении многих лет характеризуется нестабильностью, внутренней конфликтностью.

Тем не менее роль государства в сфере образования остается наиболее существенной. Государство осуществляет правовую защиту субъектов маркетинга (прежде всего потребителей), ведет статистику, финансирует образование, дает гарантии для долгосрочных инвестиций, предоставляет льготы для различных субъектов рынка образовательных услуг. Кроме того, государство в лице Министерства образования и науки РФ устанавливает перечень направлений и специальностей, по которым ведется обучение, формирует базовые черты ассортимента образовательных услуг, производит лицензирование, аттестацию и аккредитацию образовательных учреждений, т. е. выступает гарантом качества услуг, их соответствия образовательным стандартам.

Очевидно, что изменения в политической и законодательной сферах требуют от образовательных учреждений соблюдения законов, регулирующих их деятельность, и учета требований групп, защищающих общественные интересы. Одновременно у образовательных учреждений появляется больше возможностей участия в преобразовании окружающей политико-правовой среды.

Экономическая среда. Наиболее существенной особенностью экономической среды общества, определяющей кризис в отечественном образовании, является нестабильность общего уровня доходов предприятий и покупательной способности населения. Экономическая среда подвержена изменениям, которые вызывают не только количественные, но и структурные сдвиги в образовании, спросе на образовательные услуги.

Несомненно, экономическая ситуация в стране сильнее всего сказывается на всех сферах деятельности, в том числе и на образовании. В России давно назрела необходимость создавать новые условия для системы образования; прежде всего речь идет об инвестициях в образование, причем не только со стороны государства, но и со стороны предприятий — потребителей специалистов. В развитых странах уже не подвергается сомнению, что инвестиции в сферу образования являются одними из самых надежных и высокоокупаемых. Для этого вузы должны предлагать востребованные образовательные услуги высокого качества.

Демографическая среда. Демографические характеристики и тенденции развития населения отличаются особой устойчивостью в кратко- и среднесрочном периодах и играют в конъюнктуре спроса на образовательные услуги особенно важную роль.

Социально-культурная среда. Образование, как никакая другая услуга, приобщено к культуре и неотделимо от нее. Культура — это сложный комплекс, состоящий из набора ценностей, идей, артефактов и других значащих символов, которые помогают индивидуумам общаться, интерпретировать и оценивать друг друга как членов общества.

Спрос на образовательные услуги прямо связан с уровнем культуры, причем чем выше уровень культуры, тем сильнее потребность в новых знаниях и дополнительном образовании. Соответственно росту культурного уровня увеличивается доля затрат в бюджете, которую потребитель осознанно направляет на удовлетворение своих образовательных потребностей.

Научно-техническая среда напрямую связана с научно-техническим прогрессом — одним из наиболее крупномасштабных факторов прямого действия, определяющим спрос на образовательные услуги конкретных профилей и специальностей подготовки, т. е. на весь ассортимент образовательных услуг. Это прямое действие оказывается в ряде случаев более весомым, чем часто противодействующее ему влияние других сфер маркетинговой среды, включая демографическую, политическую и пр.

Для успешной деятельности на рынке образования вузу и его кафедрам необходимо научиться отслеживать и, что не менее важно, прогнозировать все важные для него изменения внешней и внутренней среды. Своевременно принятые меры помогут образовательному учреждению избежать ряда проблем или выгодно использовать сложившуюся ситуацию.

Особенности маркетинговой среды вуза:

- 1) рынок образовательных услуг перенасыщен предложениями со стороны различных государственных и негосударственных вузов;
- 2) граждане России повысили требования к качеству образования;
- 3) появились новые технические, методические возможности получения образовательных услуг;
- 4) потребности населения стали более разнообразными в выборе образовательных услуг;
- 5) вузы защищают свои сегменты, т. е. вынуждены бороться за потенциальный контингент студентов;
- 6) возрастают вузовские расходы на рекламу;
- 7) в конкуренцию на рынке образовательных услуг включаются зарубежные вузы, предоставляя платные образовательные услуги.

Для реализации стратегии вуз должен обладать соответствующим потенциалом:

- 1) высокий квалификационный уровень профессорско-преподавательского состава;
- 2) методическое обеспечение учебного процесса;
- 3) результативность научных исследований;
- 4) потребность общества в выпускаемых специалистах;
- 5) система и методы управления кафедрой;
- 6) материально-техническая база;
- 7) хорошее экономическое положение кафедры;
- 8) высокое качество подготовки специалистов;
- 9) трудоустройство выпускников.

Методика оценки, анализа и проектирования потенциала вуза предполагает использование расчетов количественных показателей, проведение социологических исследований, тестирования, систематических наблюдений, моделирования, а также разработку практически значимых рекомендаций и положений.

Организация, разработка и принятие стратегии могут предусматривать следующие этапы:

- 1) Создание рабочих групп для разработки конкретных показателей программы стратегического развития;

- 2) Обсуждение методики разработки стратегической программы.
Формулирование миссии и целей развития вуза;
- 3) Проведение исследований и расчетов по показателям стратегической программы. Оценка потенциала, ограничений и пр.;
- 4) Разработка программы стратегического развития вуза.

Работа над стратегией развития вуза заключается прежде, всего в поисках возможностей решения следующих вопросов и направлений:

- 1) выявление и обоснование приоритетности в направлениях деятельности и распределении ресурсов;
- 2) установление соответствия между стратегией и внутриорганизационными процессами (структура, система оценки и вознаграждения, нормы и правила поведения, разделенные ценности, квалификация работников и т.п.) для ориентации вуза на осуществление выбранной стратегии;
- 3) отношение самого руководителя вуза к вопросам разработки и реализации стратегии.

Стратегия будет реализована лишь в том случае, когда участники этого процесса заинтересованы в этом процессе.

Смысл разработки стратегии:

- противостоять усилившейся конкуренции;
- своевременно реагировать на постоянно возрастающие изменения окружающей среды;
- выжить в условиях кризиса;
- более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и возможности;
- улучшить ситуацию.

Стратегия позволяет сократить или исключить деятельность, не отвечающую главным интересам и целям, и сосредоточить высвободившиеся ресурсы на решении наиболее важных задач.

Основными приоритетами стратегии вуза могут быть известность в научном мире (зарубежном, отечественном); авторитет в стране и регионе; известность в науке, учебном процессе, в обществе; уважение к вузу со стороны преподавательского корпуса; сплоченность коллектива, нормальная психологическая обстановка; улучшение материального положения преподавателей и сотрудников; развитие материально-технической базы учебного процесса и научных исследований.

Разрабатывая стратегию развития вуза, необходимо обратить внимание на систему рейтинговой оценки деятельности преподавателей и кафедр, которую сейчас используют многие вузы. Она призвана ориентировать преподавателей на достижение более высоких результатов в своей деятельности.

Второе направление в стратегическом управлении вузом — «маркетинг и связи с производством». В этом направлении вуз должен контактировать с работодателями, региональными органами управления; изучать рынок труда, образовательные услуги, а также рынки консалтинговых и научных услуг, осуществлять связь с рекламными агентствами и СМИ; проводить профориентационную работу среди школьников и их родителей; оказывать содействие в трудоустройстве выпускников.

В этом случае маркетинг выступает как функция, изучающая и формирующая стратегию и тактику взаимоотношений субъектов рынка образовательных услуг: выпускающих кафедр, работодателей, самих обучающихся, посреднических структур, которые производят, продают, покупают и потребляют эти услуги.

Особенности, присущие только образовательным услугам:

- относительная длительность исполнения;
- отсроченность выявления результативности оказания услуг;
- сезонность или периодичность оказания услуг;
- зависимость услуг от места их оказания и места проживания обучающихся;
- усиление потребности в образовательных услугах по мере удовлетворения данной потребности.

В современной ситуации победить и занять достойное место на рынке образовательных услуг могут только вузы, которые постоянно изучают спрос и предложение, предлагают адекватные платежеспособному спросу и качеству услуг цены, поддерживают связи с работодателями, органами управления, СМИ и т. д.

Третье направление стратегии развития вуза — учебно-методические и научные контакты:

- международные связи;
- связи с Минобрнауки;
- контакты с другими вузами;
- контакт с советом ректоров вузов города;
- связи с издательствами и научными журналами;

- интеграция с университетскими комплексами.

Оценить эффективность осуществления разработанной стратегии можно по следующим критериям:

- 1) спрос на выпускников;
- 2) спрос на учебные программы (платные) основные и дополнительные;
- 3) научный статус вуза
- 4) процент преподавателей, имеющих ученые степени и звания;
- 5) количество публикаций в солидных изданиях;
- 6) контакты и связи вуза, в том числе международные;
- 7) обеспеченность учебного процесса: техническая; информационная;
- 8) участие преподавателей вуза в решении актуальных проблем общества, власти, бизнеса;
- 9) соответствие требованиям регулирующих органов государства (аттестация);
- 10) способность разрабатывать привлекательные учебные программы (общие и дополнительные);
- 11) способность привлечь и удержать перспективных преподавателей;
- 12) соответствие учебных программ потребностям общества;
- 13) связи с другими учебными заведениями (в том числе зарубежными);
- 14) участие преподавателей в консалтинговой деятельности.

19. Как управляют рисками в системах менеджмента качества?

Из истории известны случаи, когда незначительный на первый взгляд кризис может разрушить не только организацию, но и свергнуть правительство, разрушить страну. Вне зависимости от того, какой у организации имеется опыт деятельности в прошлом и сколько она уже существует, серьезный инцидент может привести к значительным потерям, пошатнуть репутацию, нанести финансовый ущерб. Эта ситуация характерна не только для бизнес структур, но и для учреждений образования. Чтобы эффективно защищаться от неблагоприятных случайностей такого рода, вузы должны управлять

рисками, предусматривать меры для предупреждения негативных ситуаций и снижения последствий их возникновения.

Какие риски подстерегают вузы в их деятельности?

Первое – это риски, связанные с недостижением целей основной деятельности, то есть невыполнение главной образовательной функции или потеря потенциальной способности ее выполнять. Поскольку последствия этого типа рисков связаны с прекращением существования образовательного учреждения, то ими нужно управлять в первую очередь. К этой категории можно отнести все риски, связанные с выполнением аккредитационных показателей: сохранение учебных, административных и хозяйственных помещений, поддержание требуемого уровня научно-педагогического потенциала, сохранение фонда учебно-методической литературы и т.д.

Второе – риски, связанные с утратой (недостаточным уровнем обеспечения) всех видов ресурсов – материальных, информационных, финансовых, человеческих, временных. Примеры: кража материальных или финансовых ценностей, аварии в тепло, водо и электроснабжении, прочее.

Третье – риски, связанные с упущенными возможностями, например, проигранный конкурс грантов, низкий конкурс при осуществлении набора в вуз, невостребованность вновь подготовленной образовательной программы, другое.

Четвертое – риски, связанные с внешними факторами, скажем, с изменением законодательства, макроэкономическими, политическими факторами.

Для снижения последствий, связанных с рисками, существуют определенные организационные действия, которые входят в менеджмент рисков или управление рисками.

В основе менеджмента рисков лежат следующие принципы:

1) менеджмент рисков должен работать на добавление ценности, то есть способствовать достижению целей организации, например, увеличивать удовлетворенность потребителей, снижать число срывов занятий, уменьшать количество жалоб, способствовать финансовым выгодам, способствовать укреплению внутренних и внешних связей, снижать риск профессиональных заболеваний педагогов, сотрудников и студентов и прочее;

2) менеджмент рисков должен быть частью системы принятия решений в организации – способствовать: определению приоритетов, выбору оптимальных альтернатив с точки зрения приемлемости рисков;

3) менеджмент рисков должен быть интегрированной частью управленческих процессов;

4) менеджмент рисков должен способствовать снижению неопределенности;

5) менеджмент рисков должен быть систематическим и структурированным, нацеленным на практические результаты;

6) менеджмент рисков должен быть основан на лучшей из доступной информации, достоверных источниках: фактах, экспертных суждениях, обзорах, результатах обратной связи;

7) менеджмент рисков должен учитывать человеческий фактор;

8) менеджмент рисков должен учитывать внешние и внутренние факторы;

9) менеджмент рисков должен быть актуальным, гибким, регулярным, чувствительным к изменениям;

10) менеджмент рисков должен учитывать риск всех заинтересованных сторон;

11) менеджмент рисков должен быть направлен на постоянное улучшение и устойчивое развитие.

Менеджмент рисков включает:

установление контекста;

разработка политики менеджмента рисков;

разработка критериев риска;

идентификация рисков;

анализ рисков;

оценка рисков;

предупреждение рисков;

устранение последствий;

определение процессов менеджмента рисков;

мониторинг рисков;

анализ менеджмента рисков.

Оценка рисков делается в соответствии с существующими стандартами и руководящими документами в области управления рисками. При этом в 90 процентов

методов используется двухфакторная модель: «риск равен произведению вероятности появления события на тяжесть его последствий».

Критерии менеджмента рисков выбираются исходя из того, что последствия угроз можно только минимизировать и принять соответствующий уровень риска.

Менеджмент риска, в конечном счете, заключается в оценке, количественной и качественной, вероятности успеха различных инициатив и действий. Он представляет собой совокупность методологий и процессов, использование которых критически важно для достижения стратегических целей образовательного учреждения.

20. Как управление инновациями в вузе включается в систему менеджмента качества?

Одной из центральных стратегических проблем менеджмента является осуществление нововведений, связанных с созданием организацией новых товаров и услуг. Эти новшества имеют целью предоставление потребителю новых возможностей удовлетворения их потребностей и платежеспособного спроса и обеспечивают предпринимателю получение значительной прибыли. Осуществление указанных новшеств требует от организации большой предварительной работы и решительных преобразований.

Процесс создания качественно новых товаров и услуг и сопутствующие им изменения в организации получили название **инноваций**.

Первопричина необходимости инноваций — рыночная конкуренция. В быстро меняющемся мире рынок постоянно получает все более совершенные товары и услуги. Чтобы удержаться на таком рынке, необходима адекватная непрерывная деятельность организации по созданию новых и качественному изменению старых продуктов. Эта работа не мыслится без коренных изменений в самой организации, ее структуре, функциях, системе управления и методах работы. Можно с полным основанием сказать, что инновационная деятельность — стержневая задача выживания организации, залог ее успеха в борьбе за прибыль.

Главными направлениями инноваций являются:

- освоение новых видов деятельности, источников финансирования и капиталовложений;
- создание качественно новых товаров и услуг;

- выход на новые и существенное расширение старых рынков сбыта;
- кардинальное улучшение технического оборудования предприятий;
- использование принципиально новых технологий;
- создание, внедрение и реализация открытий и изобретений;
- использование новых источников энергии, сырья, оптимальное распределение всевозможных ресурсов;
- глубокие организационные преобразования.

Освоение новых видов деятельности, источников финансирования и капиталовложений — одно из важнейших направлений инноваций. Оно предполагает кардинальное изменение сферы деятельности организации, основанное на самых современных технических, технологических, экономических и организационных новшествах, создание новых каналов распределения товаров, предложение эффективных методов стимулирования продаж, развертывание кредитных операций, привлечение внешних инвестиций. Источником дополнительной прибыли в этом случае является более рациональное использование средств, высвободившихся в результате перераспределения ресурсов, более высокой эффективности внедряемых новшеств, а также связанный с этим количественный рост организации.

Создание качественно новых товаров и услуг предусматривает как выведение на рынок принципиально новых продуктов, так и коренное изменение существующих за счет придания им новых свойств, полезных потребителю. Второй путь в ряде случаев является предпочтительным, так как требует меньших затрат и времени реализации.

Выход на новые и существенное расширение старых рынков сбыта определяется преимуществами в конкурентной борьбе, полученными в результате инноваций. При этом происходит перегруппировка как потребителей, так и капиталов, которые вслед за потребителями устремляются к организации-новатору. Инновации дают возможность выхода на несколько рынков одновременно, расширяя тем самым поле для маневра капиталом и создавая условия для дополнительной прибыли.

Кардинальное улучшение технического оборудования дает возможность качественного изменения продукции, ее удешевления и связанного с этим повышения конкурентоспособности. Опыт передовых капиталистических предприятий неопровержимо свидетельствует, что затраты на новое и капитально модернизируемое оборудование — одно из самых рентабельных приложений капитала.

Использование принципиально новых технологий является весьма характерным для нынешнего этапа научно-технической революции. Это положение остается верным не только для высокотехнологичной продукции, но и для самого широкого ассортимента товаров массового спроса. Появление на рынке товаров, созданных по новым технологиям (и, следовательно, обладающих новым качеством), как правило, является весьма привлекательным для потребителя и обеспечивает организации финансовый успех. Следует также иметь в виду, что в ряде случаев новые технологии дают возможность снизить себестоимость продукции, а значит, и цену товара и принести дополнительную прибыль.

Создание, внедрение и реализация открытий и изобретений является важнейшим и, пожалуй, наиболее перспективным направлением инноваций. При этом под открытием понимается крупное новшество, открывающее дорогу целому ряду изобретений. Следование этому направлению дает организации возможность находиться на острие научно-технического прогресса. Инновационный подход к реализации открытий и изобретений означает как целесообразное вложение средств в работу научных организаций, так и (что не менее важно) своевременное приобретение наиболее перспективных разработок, патентов и лицензий. Реализация открытий порой приводит к грандиозным результатам, позволяя создавать совершенно новые рынки и получать невиданные прибыли.

Использование новых источников энергии, сырья, оптимальное распределение различных ресурсов открывает для организации возможность получения более дешевой материальной производственной базы, позволяет застраховать себя на случай энергетического и сырьевого кризиса. Рациональное распределение ресурсов приводит к весьма существенной экономии средств организации без значительных дополнительных капиталовложений. Весьма перспективным является также перевод на новые источники энергии продукции предприятия (электромобили, качественно новые источники электроэнергии и т. д.).

Глубокие организационные преобразования связаны с вложением средств в реорганизацию и модернизацию системы управления организацией. При этом значительный экономический эффект достигается за счет применения новых информационных технологий, повышения оперативности службы маркетинга и других управленческих подразделений, повышения качества профессиональной подготовки

управленческого персонала и т. п. Несмотря на интеллектуальный, нематериальный характер этих новшеств, можно определенно сказать, что вложение в человека, в менеджера — одно из самых результативных.

В отличие от научно-технических и технологических новшеств (открытий, изобретений), нацеленных на технические результаты, любые инновации означают прежде всего работу по увеличению прибыли.

Подлинные инновации имеют место лишь при соблюдении следующих **обязательных условий**:

1. *Существенный, с точки зрения менеджмента, характер изменений.* Изменения должны носить принципиальный, качественный характер. Так, например, появление на рынке новых видов бытовых приборов, организация туристической фирмой совершенно нового, оригинального туристического маршрута, внедрение страховой компанией принципиально новой формы страховых услуг могут быть связаны с инновациями.

2. *Появление нового качества товаров, работ или услуг.* Это означает, что как бы ни были велики масштабы количественных изменений, они не могут быть отнесены к инновациям, если за ними не стоят коренные новшества в продукции фирмы и ее деятельности. Например, вряд ли можно отнести к новациям расширение рядом компаний размеров продаж электробытовой техники в нашей стране. Вместе с тем безусловно инновационными процессами определяется появление электробытовых приборов без проводов (дрели, машинки для стрижки и бритья и т. д.).

3. *Масштабное целевое финансирование.* Инновации требуют значительных средств, выделенных специально для разработки, создания и реализации новшеств. Не зря сегодня многие инновационные проекты в нашей стране связывают с иностранными капиталовложениями, инвестициями.

4. *Ясная, подкрепленная расчетами реализуемость.* Инновационные проекты должны обеспечивать конкретные, обоснованные результаты в конкретные сроки. Этим, в частности, они отличаются от обычного планового финансирования. В качестве примера можно привести строительство газопровода: инвестора прежде всего будут интересовать сроки его ввода в эксплуатацию и ожидаемые прибыли.

5. *Повышенная конкурентоспособность.* Вкладывая значительные средства в инновации, инвесторы должны быть уверены, что внедряемое новшество не будет сразу же перенято конкурентами и использовано ими в своих целях.

Для этого необходима серьезная патентная и лицензионная работа, а также уверенность в недостижимо высоких технических и технологических возможностях своего предприятия. Так, успехи инноваций в японской электронной промышленности во многом объясняются уникальными качествами производимой продукции, которые не в последнюю очередь связаны с блестящим менеджментом.

Следует отметить, что при всех своих замечательных возможностях осуществление инноваций сопряжено со значительными **трудностями**. Остановимся на некоторых из них.

1. *Необходимость преодоления у потребителя психологического барьера,* вызванного новизной и непривычностью полученных в результате инноваций товаров и услуг. Человек нелегко отрывается от привычных, проверенных предметов, наработанных условий труда и быта. Для этого нужны специальные усилия, а значит, и средства.

2. *Трудности, связанные с созданием новых товаров.* Это свойственный любому новшеству риск неудачи, значительные расходы, вызванные необходимостью использовать новые материалы и технологии, а также насыщенность рынка новыми товарами и услугами. Все это требует значительно больше средств, чем при работе с традиционными товарами и услугами.

3. *Трудности планирования.* Дело в том, что крупные открытия, изобретения, другие новшества принципиально непредсказуемы. Если бы можно было их заранее достоверно предвидеть и спланировать, новшество потеряло бы смысл. Следовательно, здесь необходим некий интеллектуальный прорыв, преодоление привычных представлений и стереотипов. А это дано не каждому.

4. *Требование особой оперативности.* Основной смысл инноваций — их качественная новизна. Но новизна имеет свойство быстро утрачиваться при малейшем промедлении. Поэтому для инновационных проектов фактор времени часто является решающим. А время, как известно, — деньги.

5. *Консервативность менеджеров и персонала организации.* В ряде случаев менеджеры и персонал предприятия противятся новшествам. Это происходит по многим

причинам. Одна из главных — отсутствие заинтересованности в преобразованиях: нарушаются привычные условия труда, теряются наработанные навыки, неизвестность пугает, перспективы на лучшее туманны и т. п. Поэтому главное предварительное условие любых преобразований — создание системы материального и морального стимулирования менеджеров и персонала, осуществляющего эти преобразования.

Осуществление инноваций (инновационный процесс) складывается из ряда этапов и мероприятий.

Первый этап: *инновационные исследования.*

Этот этап включает обследование организации, выбор показателей эффективности ее предстоящей инновационной деятельности, определение ожидающихся при этом трудностей, преград и возможных путей их преодоления, обоснование набора мероприятий, необходимых для инновации.

Второй этап: *подготовка персонала, в первую очередь менеджеров.*

Следует помнить, что инновация — процесс, прежде всего, интеллектуальный. Поэтому содержанием данного этапа должно быть обучение персонала предстоящей инновационной деятельности, получение необходимой информации, а также разработка мер по материальному и моральному стимулированию работников, осуществляющих нововведения.

Третий этап: *создание команды разработчиков инновационного проекта.*

Инновационная деятельность — это всегда создание нового, что невозможно без творчества. Поэтому одно из важнейших требований к разработчикам инноваций — способность творить, развитое чувство новизны. Лучшим по составу творческим коллективом, как известно, является коллектив разнородный. В него должны войти специалисты различных направлений деятельности, опыта работы, возраста и темперамента. Общее требование лишь одно — талант.

Обязательным для инновационной команды является участие в ней как исследователей, так и производителей, конструкторов, технологов, финансистов, специалистов по маркетингу. Каждый член команды должен получить от руководителя четкую задачу с указанием необходимого срока ее решения.

Четвертый этап: *разработка концепции инновации.*

Разработка концепции обычно начинается с формулирования основной идеи инновации. Эта идея может быть оформлена как коммерческое предложение с

обязательным указанием, какое новшество, для кого, на каких условиях. Инновационная идея далее разворачивается в задание на разработку инновационного проекта. В задании должны содержаться все необходимые основания, исходные установки и параметры, необходимые для последующего инновационного проектирования. Инновационная идея и задание на проектирование, как правило, создаются в нескольких альтернативных вариантах, из которых производится обоснованный выбор лучших.

Пятый этап: *создание системы планирования и контроля.*

Исходя из установок задания на инвестиционное проектирование, выстраивается подробный план мероприятий по разработке и реализации инновации, а также по контролю за его исполнением.

Шестой этап: *разработка целевой программы инновации.*

В соответствии с планом мероприятий по инновации формируется дерево целей, «растущее» от глобальной (конечной) цели к составляющим ее конкретным задачам с последовательной их структуризацией от общих к частным. Каждая промежуточная задача должна иметь руководителя, сроки и необходимые ресурсы. Последние задачи каждого ряда должны быть обеспечены конкретными исполнителями.

Седьмой этап: *наработка связей с потребителями инновации.*

Поскольку главным объектом инновации и источником связанной с ней прибыли является потребитель, на всех этапах инновационной деятельности с ним должен поддерживаться постоянный и надежный контакт. Главной целью такого контакта является отслеживание реакции потенциального потребителя на вводимые новшества. Постоянными формами работы с потребителем обычно являются опросы, анкетирование, интервьюирование, мониторинг (постоянное наблюдение).

Восьмой этап: *разработка инновационного проекта.*

Основаниями для разработки инновационного проекта являются задание, план мероприятий, целевая программа. Содержание проекта составляют описания и регламентирование запланированных мероприятий, расчеты оптимального использования необходимых ресурсов, оценки предполагаемых результатов реализации.

Основой проекта является его финансовая и организационная часть.

Все используемые показатели должны быть в количественной форме и должны допускать их периодическую проверку.

Девятый этап: *адаптация проекта.*

Прежде чем приступить к полномасштабной реализации проекта, необходимо его адаптировать (приспособить) к реальным рыночным условиям на момент предстоящей реализации. Особое внимание следует обращать на возможные действия конкурентов, изменения рыночной конъюнктуры, последние достижения научно-технического прогресса, которые могут существенно изменить ход, а главное — ожидаемые результаты инновации. В ходе адаптации целесообразно проводить выборочный зондаж рынка, а также пробные операции с новыми товарами и услугами (например, пробные продажи небольших партий товара).

Десятый этап: *реализация проекта.*

Реализация проекта предусматривает последовательный выход инновации на местный, региональный, национальный и международный уровень. В отдельных случаях эта последовательность может и не соблюдаться. Особое внимание на этапе реализации должно уделяться товародвижению, работе с посредниками, стимулированию продаж, в том числе рекламе и PR (связям с общественностью).

Одиннадцатый этап: *анализ результатов проекта.*

Основными критериями анализа проведенной инновации являются показатели ликвидности, стабильности, эффективности и роста. Анализ сводится к сравнению достигнутых в результате инновации значений показателей с их проектными величинами. В ходе анализа особое значение должно придаваться маркетинговым исследованиям изменения рыночной ситуации в результате осуществленных новшеств, финансовым итогам и перспективам. Результаты анализа являются основанием для корректировки хода инновации путем принятия необходимых экономических и организационных решений.

22. Как осуществляется управление проектом внедрения системы менеджмента качества в вузе?

Управление проектом внедрения системы менеджмента качества в вузе проиллюстрируем на примере факультета управления РГПУ им. А.И. Герцена.

Актуальность проекта

- Европейское сообщество стремится получить «узнаваемое» качество образования, понятное во всех странах. В числе ведущих принципов Болонской декларации заявлено

обеспечение высокого качества образования (Quality Assurance) посредством создания государственной и внутривузовских систем обеспечения качества.

- Растет конкуренция вузов на рынке образовательных услуг, что определяет необходимость повышения имиджа вуза, а также подтверждения высокого уровня реализуемых образовательных программ.

- Министерство образования и науки Российской Федерации через конкурс «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов» создает условия для соревнования между вузами. Критерии конкурса связаны с принципами менеджмента качества, определенными в стандартах ISO 9000 и критериях конкурса Европейской премии по качеству.

- В комплексную оценку деятельности вузов включен показатель «Наличие и эффективность внутривузовских систем контроля качества образования». Ожидается конкретизация этого обязательного для вузов требования в соответствии с требованиями ИСО 9000:2000 и критериями конкурса EFQM.

- Герценовский университет стремится участвовать в конкурсе на звание ведущего вуза страны, что невозможно без эффективной системы менеджмента качества. Дополнительным преимуществом будет сертификат, подтверждающий наличие такой системы.

- Требования потребителей образования и заинтересованных сторон постоянно меняются в соответствии с изменениями в политической, социально-экономической и научно-технической сфере. Необходимо систематически их отслеживать и корректировать в соответствии с этим свою деятельность.

- Руководство факультета и сотрудники заинтересованы в четком определении обязанностей, ответственности и полномочий, а также реализации справедливой системы мотивации и стимулирования.

- Студенты, как основные потребители образовательной деятельности университета, остро реагируют на проблемы, связанные с нарушениями в ходе образовательного процесса и его обеспечении.

Проблемы внедрения системы менеджмента качества

- недостаточная информированность и мотивация сотрудников к участию в работе по созданию системы менеджмента качества вуза;

- недостаточное методическое обеспечение развертывания системы менеджмента качества вуза;
- низкая степень автоматизации управления в университете;
- нерегулярность мониторинга качества образования;
- недостаточная определенность позиции руководства вуза по выбору модели системы менеджмента качества;
- ограниченность ресурсов.

Преимущества внедрения системы менеджмента качества в университете

Студентам и слушателям:

- получать образование гарантированного качества, подтвержденного наличием внедренной системы менеджмента качества (и возможно сертификата);
- право использовать указанную информацию в резюме при трудоустройстве и т.д.

Персоналу и научно-педагогическому составу факультета:

- определенность обязанностей, ответственности и полномочий как самого работника, так и по отношению к нему;
- повышение престижности труда и понимание своего вклада в общее дело;
- четкие критерии оплаты труда и материального поощрения;
- преимущества в получении грантов и внешних премий.

Руководству структурных подразделений:

- прозрачность и более высокую эффективность управления;
- четкость во взаимодействии с другими структурными подразделениями и внешними организациями;
- позиционирование структурного подразделения в университете и среди вузов, входящих в УМО по специальностям факультета;
- возможность для привлечения дополнительных ресурсов как внутривузовских, так и внешних.

Руководству университета:

- повышение эффективности управления;
- принятие решений на основе достоверной информации;
- исключение ошибок в стратегическом планировании;
- привлечение коллектива к активному участию в управлении вузом;
- повышение эффективности использования ресурсов.

Университету в целом:

- повышение статуса Герценовского университета и укрепление позиций как одного из ведущих вузов страны;
- российское и международное признание с целью позиционирования на рынке образовательных услуг, труда и на поприще науки.

Цель проекта:

Повышение эффективности деятельности на основе применения современных методов менеджмента.

Миссия:

Внедрение системы менеджмента качества должно способствовать обеспечению лидерства университета в подготовке высококвалифицированных специалистов в области педагогического образования и в социальной сфере.

Видение:

В результате внедрения системы менеджмента качества в Герценовском университете будут созданы условия для непрерывного улучшения деятельности, развития потенциала вуза, обеспечения высокого качества жизни российского общества, обучающихся, сотрудников вуза.

Последовательность реализации проекта

Подготовительный этап проекта

- назначение руководителя проекта
- создание проектной (экспертной) группы и распределение функций
- изучение опыта других
- изучение структуры управления факультета и выявление деловых процессов
- предварительный анализ ситуации и оценка возможности решения существующих проблем путем внедрения системы менеджмента качества
- оценка финансовых ресурсов
- план
- обучение и единое понимание
- разработка критериев и показателей оценки проекта
- оценка реальной ситуации по деятельности факультета

Моделирование системы менеджмента качества

- выбор базовой модели СМК

□ концептуальное, математическое, операционное, психологическое моделирование
СМК

- определение параметров
- оценка работоспособности СМК
- определение чувствительности показателей
- установление связи между параметрами
- планирование процессов
- определение жизненного цикла СМК
- диагностика восприятия СМК

□ определение потребностей и ожиданий потребителей: работодателей, студентов, сотрудников и других заинтересованных сторон, путем проведения опросов и экспертных оценок, используя чек-листы и анкеты для всех категорий, информацию рейтинговых агентств, агентств по трудоустройству, Интернет–ресурсов

- конкретизация и модификация модели в соответствии с концепцией и условиями
- составление плана внедрения системы менеджмента качества и распределение ответственности.
- согласование с администрацией модели, плана и этапов реализации СМК.

Документирование системы менеджмента качества

- разработка и утверждение политики в области качества;
- разработка «Руководства по качеству»
- документирование процедур, рабочих инструкций, инструкций по проверке и остальных документов по качеству.

Внедрение системы менеджмента качества

- контроль выполнения плана реализации проекта;
- обучение и мотивация;
- создание системы получения достоверной информации о системе менеджмента качества факультета;
- разработка и внедрение системы постоянных внутренних аудитов;
- создание системы анализа СМК и поддержки принятия решений;
- осуществление корректирующих и предупреждающих действий.

Сертификация системы менеджмента качества

- выбор партнеров для осуществления сертификации;

□сертификационный аудит (и/или предварительный аудит), проводимый независимой сертифицирующей организацией.

Составляющие бюджета проекта:

□подготовка СМК – за счет внебюджетных средств и внутренних ресурсов при активном участии студентов и всех сотрудников;

□структура СМК;

□ресурсное обеспечение;

□стимулирование персонала;

□повышение квалификации персонала;

□сертификация;

□надзорные ежегодные аудиты.

21. Какие подходы к управлению применяются в вузах наряду с системами менеджмента качества?

Усложняющиеся социально-экономические условия функционирования учреждений образования определяют необходимость поиска адекватных методов управления, отвечающих вызовам времени и реалиям окружения.

Определенные конкурентные преимущества вузам позволяют получить системные методы менеджмента, которые включают:

стратегическое управление, основанное на согласовании целей в области качества с приоритетами вуза, региона и российского образования, а также с тенденциями социально-экономического развития;

система менеджмента качества (ISO 9001), которая служит для интеграции отдельных направлений по обеспечению качества;

система экологического менеджмента (ISO 14001);

система менеджмента социальной ответственности (SA 8000, ISO 26000);

система менеджмента информационной безопасности (ISO 27001) и другие.

Обеспечить управляемость и качество деловых процессов вуза позволяют хорошо зарекомендовавшие себя в практике методы менеджмента. Существуют также

специфические для вузов подходы, которые должны быть совмещены с процессами менеджмента, среди которых:

индивидуально-ориентированная система организации образовательного процесса и рейтинговая система оценки достижений обучающихся;

рейтинговая система мотивации, стимулирования и повышения активности преподавательского состава;

система выполнения аккредитационных требований и обеспечения гарантий качества образования;

независимая общественно-профессиональная экспертиза отдельных образовательных программ и деятельности вуза в целом.

Вузы, реализующие современные подходы в менеджменте, привлекают внешних экспертов и консультантов, которые оказывают помощь в формировании направлений для улучшений и построении системы менеджмента. Так, Герценовский университет был заказчиком внешней экспертизы качества образования участниками Зальцбургского семинара в 2001 г. Результатом экспертизы стал отчет, который содержал рекомендации, позволившие увидеть руководству свою деятельность под иным углом зрения и скорректировать свои приоритеты.

Хорошо зарекомендовали себя также различные методы самооценки. Одна из методик, предложенная специалистами СПбГЭТУ (ЛЭТИ), прошла апробацию в вузах в 2004 году и показала свою состоятельность.

Активное участие вузов в конкурсах по качеству стало традиционным способом управления изменениями. Причем вузы участвуют в конкурсах федеральных (конкурс Правительства РФ по качеству, премия Президента РФ и др.), ведомственных («Системы обеспечения качества подготовки специалистов»), региональных (например, «Сделано в Санкт-Петербурге»), конкурсы по качеству правительств Санкт-Петербурга и области, аналогичные конкурсы в других регионах).

В крупных, динамично развивающихся вузах широко применяется программно-целевой метод стратегического управления развитием. Программы развития позволяют сформировать главные направления улучшений и стратегию поведения на ближайшую перспективу, а также спланировать ресурсное обеспечение достижения поставленных целей. Программно-целевой метод управления приводит к повышению результативности и эффективности вуза, если спланированы конкретные мероприятия и определены

индикаторы степени их выполнения. Еще одним важным условием для этого является участие в разработке программы управленцев среднего звена, которым предстоит эту программу реализовать. В разработке Программы развития РГПУ им. А.И. Герцена на 2006-2010 г.г. принимали участие начальники отделов и служб, заведующие кафедрами, деканы факультетов, проректоры – более двухсот человек. Работа проходила в форме инновационных двухдневных семинаров, в ходе которых были выработаны концептуальные положения будущего стратегического документа. Проект программы развития в течение месяца обсуждался в подразделениях и был в окончательном варианте принят на конференции работников вуза.

Системы менеджмента качества стали неотъемлемой составной частью деятельности организаций различных отраслей во многих странах. Учитывая повсеместное распространение единого подхода к созданию систем менеджмента качества на основе требований стандарта ISO 9001, в настоящее время формальное признание соответствия такой системы требованиям стандарта (сертификация), полученное в одной стране, является действительным и в других странах. В вузах России активное применение методов менеджмента качества началось несколько лет назад. Руководители образовательных учреждений поняли, что в условиях перехода к рыночным взаимоотношениям им нужны современные экономические подходы для рационального управления. Оказалось, что подход, реализованный в стандарте ISO 9001, позволяет достаточно быстро освоить новые методы управления, создать фундамент для непрерывного совершенствования деятельности.

Помимо формального выполнения требований, наличие системы менеджмента качества, отвечающей требованиям стандарта ISO, способствует повышению эффективности деятельности образовательного учреждения на основе выверенных на практике управленческих рекомендаций.

Рассматривая в единстве все направления деятельности образовательного учреждения, система менеджмента качества позволяет расставить акценты на важнейших процессах, среди которых образовательный процесс и процесс научной деятельности стоят, как правило, на первых местах. Многие противники применения этого подхода в образовании как раз и говорят, что эти приоритеты и так известны. Но принципиальным моментом при этом является последовательность формирования приоритетов и целей, которые в рамках этих приоритетов определяются и достигаются.

Эти приоритеты логично связываются с миссией организации, оцениваются потенциальные возможности учреждения и определяются полномочия сотрудников, необходимые ресурсы, последовательность действий, конкретные результаты и другие важные управленческие параметры. В традиционном подходе деятельность по улучшению качества образования как бы оказывается оторванной от других жизненно важных аспектов. Зачастую основные процессы вуза не рассматриваются в системном единстве с такими важнейшими системными элементами как материальное обеспечение, финансовое, правовое обеспечение, управление персоналом и т.д.

Современный системный подход в менеджменте предполагает формирование и реализацию целей на основе согласования интересов всех заинтересованных сторон, что позволяет вузу постоянно отслеживать свою позицию на рынке образовательных услуг и своевременно вносить необходимые коррективы.

Системный менеджмент не допускает интуитивные действия и необоснованные решения. Если у руководителя нет достаточной информации для выработки решения по определенному вопросу, то система требует принять меры для обеспечения полноты информации. В системах менеджмента качества широко используются статистические методы, причем большинство из них предназначены для использования неподготовленным персоналом.

Система менеджмента качества исходит из приоритетов потребителей и заинтересованных сторон, согласованных с предназначением образовательного учреждения. Система менеджмента качества для сотрудников образовательного учреждения дает определенность обязанностей, ответственности и полномочий как самого работника, так и по отношению к нему, повышение престижности труда и понимание своего вклада в общее дело, четкие критерии оплаты труда и материального поощрения, преимущества в получении грантов и наград, причастность к выработке важнейших решений по ключевым позициям. Студенты имеют возможность получать дополнительные гарантии качества, влиять на важнейшие составляющие своего образования. Преимущества для администрации: прозрачность и более высокая эффективность управления, позиционирование факультетов и кафедр среди вузов, входящих в учебно-методическое объединение по соответствующему направлению, возможность для привлечения дополнительных ресурсов. Для образовательного

учреждения в целом важным является подтверждение устойчивости управления, повышение имиджа, общероссийское и международное признание.

Необходимо отметить, что существенным вопросом менеджмента является распределение имеющихся ресурсов, которые всегда ограничены. Таким образом, четкое определение приоритетов образовательного учреждения обеспечивает рациональное распределение ресурсов в соответствии с целями и задачами. Поскольку все вузы являются уникальными образовательными учреждениями в силу географических, исторических, личностных, кадровых, демографических и прочих особенностей, то цели каждого из них являются тоже уникальными в данный период времени. Фактически задачей менеджмента современного вуза является актуализация целей и организация их достижения с максимальной результативностью и эффективностью. Как правило, это возможно только при активном вовлечении среднего управленческого звена в разработку и реализацию тех видов деятельности и тех процессов, которые входят в их зону ответственности и полномочий.

Реализация современных подходов в управлении невозможна без активного участия всех сотрудников в достижении стратегических целей, с одной стороны, и без четкого распределения ответственности и полномочий, с другой. Создавая документацию системы менеджмента качества, коллектив разработчиков должен ориентироваться на стратегические цели вуза и стремиться максимально учесть существующие связи и взаимоотношения, которые зарекомендовали себя раньше.

Постоянное улучшение – один из важнейших принципов менеджмента качества, поэтому последовательное планомерное совершенствование деятельности для вузов, внедривших систему менеджмента качества, становится правилом. Непросто получить признание, но еще сложнее соответствовать высокому уровню требований, неуклонно повышать планку этих требований. Не всегда организации, внедрившие систему менеджмента качества, получают ожидаемый эффект и соответствующие улучшения. Многие из них ошибочно полагают, что система менеджмента качества состоит из формального набора документов, которые существуют сами по себе, а реальная работа протекает в привычном ином русле. Другие заблуждения связаны с неадекватными затратами на разработку системы.

Опыт вузов, внедривших систему менеджмента качества, позволил определить ряд практических рекомендаций:

необходимо согласовать цели в области качества со стратегическими приоритетами и другими стратегическими документами вуза;

формальные взаимоотношения входят в повседневную практику только в результате участия в их выработке управленцев среднего звена и непосредственных исполнителей;

для того чтобы ориентация вуза на требования потребителей и заинтересованных сторон была неформальной, необходимо создать механизмы оперативного внесения изменений в работу в соответствии с получаемыми данными;

образование является услугой только в определенном смысле - слишком большая социальная роль образования и социальная ответственность образовательного учреждения и его сотрудников, поэтому гласность и открытость принимаемых в системе менеджмента качества решений очень важны;

в образовательном учреждении деловые процессы являются чрезвычайно сложными, трудно поддающимися количественной оценке, поэтому следует минимизировать количество процессов в системе менеджмента качества, повышая обеспеченность ресурсами и управляемость немногих самых важных;

необходимо обратить внимание на большую роль процедуры анализа системы менеджмента качества, не превращая ее в «отчет о проделанной работе», а использовать для корректировки системы.

Система экологического менеджмента. Одним из вызовов современности, который определяет стратегические направления развития вузов, является проблема устойчивого развития. Обострение экологической ситуации и влияние загрязнения окружающей среды на здоровье населения вынуждают строить систему обучения и воспитания с учетом потребностей личности и общества бережно относиться ко всему живому, сохранить разнообразие мира, обеспечить высокое качество жизни в комфортных благоприятных условиях. Любой вуз обладает мощным интеллектуальным потенциалом для распространения экологических знаний, идей устойчивого развития, экологической культуры.

С другой стороны, может показаться на первый взгляд, что вуз не наносит большого вреда окружающей среде, так как не имеет промышленного производства. Однако, важные экологические аспекты деятельности вуза не находятся под пристальным вниманием руководства и коллектива, но могут быть весьма существенными. Например, эксплуатация автомобильной техники, отходы учебных

лабораторий, в особенности химических и медицинских, офисные отходы могут нанести значительный вред окружающей среде. Требуется внимания также рациональное использование ресурсов и, прежде всего, энергии.

Таким образом, экологическими приоритетами вуза является внедрение системы экологического менеджмента в соответствии с требованиями международного стандарта ISO 14001 и ее сертификация.

Ожидаемые результаты внедрения системы:

- снижение воздействия на окружающую среду деятельности университета;
- повышение имиджа университета перед потребителями и партнерами, в том числе и зарубежными;
- экономические выгоды от экономии энергии и ресурсов;
- другие выгоды (снижение экологических рисков, уменьшение платежей, преимущества по государственным закупкам и грантам, пр.).

Пути достижения аналогичны подходам, принятым в системе менеджмента качества:

- систематизация экологических аспектов деятельности университета;
- включение экологической составляющей в стратегию развития университета;
- интеграция с системой менеджмента качества;
- отслеживание экологических требований потребителей и всех заинтересованных сторон;
- формирование корпоративной экологической культуры на основе обязательств ректората и активного участия всего коллектива вуза, обучающихся и заинтересованных сторон;
- формализация системы (документирование);
- создание системы экологического мониторинга и внутренних аудитов;
- создание системы регулярного анализа экологических аспектов, предупреждающих и корректирующих действий;
- четкое определение необходимых ресурсов.

Кроме того, развитие экологического менеджмента вуза должно предусматривать гармонизацию образовательных программ, научной и воспитательной работы с концепцией устойчивого развития, что включает следующие составляющие:

- ревизия образовательных программ;

- проведение публичных мероприятий, направленных на развитие экологической культуры (конференций, семинаров, круглых столов);
- повышение квалификации преподавателей в области устойчивого развития и экологического менеджмента;
- создание студенческих самодеятельных организаций, деятельность которых будет направлена на реализацию экологических инициатив;
- публикация тематических сборников, учебных пособий и научных работ;
- развитие научного направления за счет формирования приоритетной экологической тематики исследований;
- написание дипломных работ и защита диссертаций на экологическую тематику.

Система менеджмента информационной безопасности вуза. Автоматизация управленческой деятельности, научной работы и образовательного процесса вуза требуют системно организовать управление интеллектуальной собственностью, обеспечить разграничение доступа и защиту информации. Стандарт ISO 27001 предлагает организациям комплексный подход в решении указанных проблем. Система менеджмента информационной безопасности должна быть интегрирована с общей системой менеджмента вуза.

Инновационные вузы, претендующие на лидирующие позиции в образовании, успешно применяют методы системного менеджмента для улучшения деятельности и получают от этого существенное повышение результативности. Выбор модели менеджмента вуза определяется различными факторами, среди которых немаловажную роль играют приверженность традициям и восприимчивость коллектива к изменениям и различного рода инновациям в управлении.

Частичные изменения в структуре и методах управления вузом должны быть заложены в системные правила и реализовываться в соответствии с необходимостью улучшений. Однако в ряде случаев требуется серьезная реструктуризация вуза, которая может быть продиктована вескими внешними причинами и/или внутренними противоречиями. Такими причинами могут стать значительное изменение аккредитационных показателей и аттестационных требований, предъявляемых надзорными органами, резкое уменьшение привлекательности вуза для студентов, открывающиеся новые возможности для качественного роста результативности, объективное изменение статуса вуза и другие. В любом случае процесс

реструктуризации должен управляться как проект, имеющий необходимые ресурсы, четко определенные цели и сроки. Более того, проект реструктуризации должен рассматриваться как антикризисная мера, которая обеспечивает определенное повышение эффективности и гарантии достижения поставленных целей. Следовательно, должны быть предусмотрены избыточные ресурсы для предотвращения снижения устойчивости управления в переходный период.

Таким образом, современные методы менеджмента предлагают вузам широкие возможности для обеспечения непрерывного развития и улучшений, что соответствует сложившимся представлениям о высшем образовании и его социальной роли.

Корпоративная социальная ответственность в соответствии с руководящими указаниями стандарта ISO 26000.

ISO 26000 добавляет ценность к существующим инициативам в области социальной ответственности, обеспечивая согласованные, широко применяемые руководящие указания, основанные на согласованном мнении опытных международных экспертов.

Стандарт предлагает добровольную систему социальной ответственности для организаций всех типов и форм собственности, как частных, так и государственных на основе:

- обеспечения согласованного международного понимания значения социальной ответственности;
- обеспечивая руководящие указания по преобразованию принципов социальной ответственности в эффективные действия по их реализации;
- привлекая образцы лучшей практики и распространяя опыт успешных применений систем социальной ответственности во благо международного сообщества.

В чем суть этого подхода? Устойчивое развитие для вузов означает не только образовательную, научную, инновационно-внедренческую, издательскую и другие виды «производственной» деятельности, но также и обеспечение минимального риска для окружающей среды, как уже было замечено раньше и работа в стиле социальной ответственности. Такие требования выдвигают потребители, партнеры, правительства, ассоциации и общество в целом. В то же самое время, дальновидные руководители признают, что долгосрочный успех может быть основан только на практике доверительных отношений с партнерами и всеми заинтересованными сторонами.

При разработке стандарта ISO 26000 ставилась задача согласовать мнения в области социальной ответственности – как на уровне всех возможных заинтересованных сторон, так и на уровне всех стран.

Как достигается согласованность? При разработке ISO 26000 учтены лучшие практики и инициативы в области социальной ответственности, которые были реализованы в различных сферах. Разработка происходила в условиях открытости и публичного обсуждения. Кроме того учтены соответствующие международные декларации и соглашения, принятые Организацией объединенных наций, Международной организацией труда (МОТ) и др. Подписаны соответствующие меморандумы между ISO, ООН и МОТ. В соответствии с указаниями стандарта может быть проведена экспертиза, либо аудит системы социальной ответственности с целью ее улучшения.

22. Какие перспективы развития систем менеджмента качества?

По правилам Международной организации по стандартизации ISO стандарты пересматриваются каждые 5 лет. По результатам пересмотра принимается решение о внесении изменений. Возможные результаты пересмотра - отмена, поправка, замена. Стандарт ISO 9001 2000 года оказался настолько удачным, что не менялся в течение 8 лет. Последнее изменение датировано октябрём 2008 года и запланированы изменения всех стандартов ISO данной группы: 9000, 9004 и 19011, а также связанных стандартов (ISO 14001 и т.д.).

Основные задачи настоящего изменения – это пояснение некоторых положений, уточнение понятий, обеспечение доступности для перевода, удобство использования, согласованность с другими стандартами.

Какие же изменения внесены?

Наиболее существенное дополнение касается пункта о необходимости управления рисками: «...на систему менеджмента качества организации влияют бизнес-среда организации, изменения бизнес-среды и связанные с ней риски, изменения потребностей организации, ее задач, производимой продукции, применяемых процессов, размера и организационной структуры».

Другое изменение касается способов управления внешними процессами – которые выполняют подрядные организации в рамках аутсорсинга. В новом варианте организация должна контролировать эти процессы, чтобы гарантировать не только их результаты, но и гарантировать стабильность и надежность этих результатов.

Уточнено понятие удовлетворенность потребителей. Предложены методы мониторинга восприятия удовлетворенности, такие как опрос, интервью, обзор мнений пользователей, анализ неудачных операций, исследование выражений благодарности, гарантийных претензий и отчетов партнеров.

В целом внесено более 20 изменений, но они не считаются существенными.

Другое положение дел с пересмотром стандарта ISO 9004, которое ожидается в 2009 году. Опубликованный текст проекта нового стандарта показал, что ожидаются значительные изменения. Во-первых, изменяется название, которое будет звучать так: «Менеджмент успеха: подход, основанный на менеджменте качества» (“Managing for success – a quality management approach”).

Предложено сблизить менеджмент качества с другими успешными подходами в современном менеджменте: корпоративная идеология, управление рисками, менеджмент устойчивого развития, социально-ответственный менеджмент и другие. Предложены методы управления корпоративной идентичностью организации, анализ внешней среды организации, в том числе определение заинтересованных сторон, миссии, видения и стратегии, идентификация проблем и риск-менеджмент и цели, эффективность коммуникаций, бизнес-планирование, определение потенциала организации, анализ возможностей, определение потенциала организации для разработки стратегии. Управление ресурсами будет включать финансовые ресурсы, интеллектуальные ресурсы, инфраструктуру, рабочую среду, эффективное использование природных ресурсов и энергии. Особо рассматриваются методы управления человеческими ресурсами, в том числе ответственность и полномочия. Процессный подход изложен яснее, в особенности вопросы измерения, оценки и анализа их результативности и эффективности.

Управление улучшениями (развитием) организации включает обучение и развитие персонала, управление инновациями, управление затратами. В приложении приводятся инструменты самооценки.

Таким образом, в новые стандарты заложены современные тенденции менеджмента – демократизация управления, социальная ответственность, устойчивое развитие.

ГЛОССАРИЙ

Качество – степень соответствия присущих характеристик требованиям (ISO 9000).

Примечания:

1. Термин "качество" может применяться с такими прилагательными, как плохое, хорошее или отличное.

2. Термин "присущий" в отличие от термина "присвоенный" означает имеющийся в чем-то. Прежде всего, это относится к постоянным характеристикам.

Удовлетворенность потребителей – восприятие потребителями степени выполнения их требований (ISO 9000).

Примечания:

1. Жалобы потребителей являются показателем низкой удовлетворенности потребителей, однако их отсутствие не обязательно предполагает высокую удовлетворенность потребителей.

2. Даже если требования потребителей были с ними согласованы и выполнены, это не обязательно обеспечивает высокую удовлетворенность потребителей.

Система – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов (ISO 9000).

Система качества образовательного учреждения – система для разработки политики, целей и обеспечения гарантий качества образования образовательного учреждения²¹.

Система менеджмента – система для разработки политики и целей и достижения этих целей (ISO 9000).

Примечание - система менеджмента организации может включать различные системы менеджмента, такие как система менеджмента качества, система менеджмента финансовой деятельности или система экологического менеджмента.

Система менеджмента качества (СМК) – система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству (ISO 9000).

Система менеджмента качества (СМК) – совокупность организационной структуры, процессов, документации (процедур), ответственности, полномочий и ресурсов, необходимых для достижения целей организации в области качества²².

Политика в области качества - общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством (ISO 9000).

Примечания:

1. Как правило, политика в области качества согласуется с общей политикой организации и обеспечивает основу для постановки **целей в области качества**.

²¹ Краткий терминологический словарь в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования. – Санкт-Петербург, СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2006. – 44 с.

²² там же

2. Принципы менеджмента качества, изложенные в настоящем стандарте, могут служить основой для разработки политики в области качества.

Цели в области качества – цели, которых добиваются или к которым стремятся в области качества (ISO 9000).

Примечания:

1. Цели в области качества обычно базируются на политике организации в области качества.

2. Цели в области качества обычно устанавливаются для соответствующих функций и уровней организации.

Менеджмент – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией (ISO 9000).

Менеджмент качества – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству (ISO 9000).

Примечание - руководство и управление применительно к качеству обычно включает разработку политики в области качества и целей в области качества, планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества.

Результативность – степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов (ISO 9000).

Эффективность – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами (ISO 9000).

Потребитель – организация или лицо, получающие продукцию (ISO 9000).

Примеры: клиент, заказчик, конечный пользователь, розничный торговец, бенефициар и покупатель.

Примечание - потребитель может быть внутренним или внешним по отношению к организации.

Заинтересованная сторона - лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации (ISO 9000).

Примеры: потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры или общество.

Примечание - Группа может состоять из организации, ее части или из нескольких организаций.

Процесс – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующие входы в выходы (ISO 9000).

Процесс – совокупность работ, которые имеют один или несколько входов и отчетливый выход, который создает ценность для потребителя»²³.

Процедура – установленный способ осуществления деятельности или процесса (ISO 9000).

Примечания:

1. Процедуры могут быть документированными или не документированными.

2. Если процедура документирована, часто используется термин "письменная процедура" или "документированная процедура". Документ, содержащий процедуру, может называться "документированная процедура".

Соответствие – выполнение требования (ISO 9000).

²³ Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2006. - 286 с.

Несоответствие – невыполнение требования (ISO 9000).

Предупреждающее действие – действие, предпринятое для устранения причины потенциального несоответствия или другой потенциально нежелательной ситуации (ISO 9000).

Корректирующее действие - действие, предпринятое для устранения причины обнаруженного несоответствия или другой нежелательной ситуации (ISO 9000).

Примечания:

1. У несоответствия может быть несколько причин.

2. Корректирующее действие предпринимается для предотвращения повторного возникновения события, тогда как предупреждающее действие – для предотвращения возникновения события.

Запись – документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности (ISO 9000).

Контроль – процедура оценивания соответствия путем наблюдения и суждений, сопровождаемых соответствующими измерениями, испытаниями или калибровкой (ISO 9000).

Компетентность – выраженная способность применять свои знания и умения (ISO 9000).

Проект (project) – временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов (РМВОК).

Проект (project) – уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, включая ограничения сроков, стоимости и ресурсов (ИСО 9000).

Примечания (ISO 10006):

1. Отдельный проект может являться частью более крупного проекта.

2. В некоторых проектах цели и область применения совершенствуются, а характеристики продукции (услуги) определяют по мере разработки проекта.

3. Продукт проекта определяют в общем случае в области применения проекта. Это могут быть один или несколько модулей изделия (часть услуги). Продукт проекта может быть материальным или нематериальным.

4. Проектная организация обычно является временной — создаваемой на время выполнения проекта.

5. Сложность взаимодействий между различными видами проектной деятельности не обязательно связана с размером проекта.

Менеджмент проекта (project management) – планирование, организация, мониторинг, контроль и регистрация всех аспектов проекта и поощрение всех участников для достижения целей проекта (ISO 10006).

План менеджмента проекта (project management plan) – документ, устанавливающий меры, необходимые для достижения целей проекта (ISO 10006).

Примечания:

1. План менеджмента проекта должен включать в себя план качества проекта или ссылаться на него.

2. План менеджмента проекта также включает в себя другие планы, касающиеся организационной структуры, ресурсов, графика, бюджета, менеджмента риска, управления окружающей средой, здоровья и управления безопасностью и защитой, или ссылается на эти планы.

План качества (quality plan) – документ, определяющий, какие процедуры и соответствующие ресурсы, кем и когда должны быть применены к конкретному проекту, продукции, процессу или контракту (ИСО 9000).

Примечания:

1. Эти процедуры обычно имеют ссылки на процессы менеджмента качества и процессы производства продукции.

2. План качества часто содержит ссылки на разделы руководства по качеству или документированные процедуры.

3. План качества, как правило, является одним из результатов планирования качества/

Риск (risk) – неопределенное событие или условие, наступление которого отрицательно или положительно сказывается на целях проекта (ISO 10006).

Литература и источники:

1. Абчук В.А., Тимченко В.В., Трапицын С.Ю. Менеджмент. Учебник. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2006
2. Абчук В.А. 12 шагов к собственному бизнесу. – М.: Эксмо, 2007. – 397 с.
3. Абчук В.А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге. - СПб.: Издательство Михайлова, 2006. – 476 с.
4. Абчук В.А. Энциклопедия современного бизнеса. – М.: Вектор, 2005. – 638 с.
5. Абчук В.А., Трапицын С.Ю., Тимченко В.В. Менеджмент. Учебник. — СПб.: «Книжный дом», 2006. – 480 с.
6. Аванесов Е.К. Аудит, добавляющий ценность [Текст]/ Е.К. Аванесов// Методы менеджмента качества. – 2001. - №8. – С.14-17.
7. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
8. Адлер Ю.П. Восемь принципов, которые меняют мир // Стандарты и качество. 2001. N 5-6.
9. Адлер Ю.П., Шпер В.Л. Качество – Звезда, Ведущая к Лучшей Жизни // Стандарты и Качество. – 1995. – № 10. – С. 54-57; 1996. – № 1. – С. 28-32; № 3. – С. 42-45; № 6.
10. Адлер Ю.П. Качество и рынок: или как организация настраивается на обеспечение требований потребителей с помощью процедуры, называемой “Структурированием функции качества” (“СФК”) // Методы менеджмента качества, № 8-12, 1999.
11. Аниськина, Н.Н. Интегрированные системы менеджмента качества: учебно-методическое пособие / Н.Н. Аниськина, Е.А. Белкова, Ю.В. Васильков, Л.Э. Ковалева. - Ярославль: ГОУ ДПО ЯРИПК, 2006.
12. Аристов О.В. Управление качеством. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 240 с.
13. Афанасьева М.П., Кейман И.С. Управление качеством в образовательном учреждении // Стандарты и мониторинг в образовании.- 1999.- №1. С.35-38.
14. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: учебник. - М.: ИНФРА-М, 2000.
15. Баумгартен Л.В. Управление качеством в туризме. Практикум. Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2008. – 288 с.
16. Белобрагин В.Я. Восхождение к вершинам качества. Мировая статистика сертификации систем менеджмента: отраслевой разрез // Ж-л «Стандарты и качество», №4, 2008. - с. 78-83.
17. Бордовский Г.А., Нестеров А.А., Трапицын С.Ю. Управление качеством образовательного процесса: монография. - СПб.: изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2001.
18. Бригхэм Ю. Ф., Эрхардт М.С. Финансовый менеджмент. 10-е изд. 2004 , Питер , 960с.

19. Васильев Ю.С., Глухов В.В., Федоров М.П. Экономика и организация управления вузом. Учебник. 2-е изд., испр. и доп. / Под ред. д.э.н. В.В. Глухова. - СПб.: Изд-во Лань, 2000.
20. Васильков Ю.В., Иньяц Н. Статистические методы в управлении предприятием: доступно всем. – М.: РИА "Стандарты и Качество", 2008.
21. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. - СПб.: Издат. дом С.-Петербургского гос. ун-та, 2006. – 320 с.
22. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. - М.: Изд-во АМИ, 1998.
23. Глухов В.В. Финансовый менеджмент. / Глухов В.В., Бахрамов Ю.М. Учеб. пособие/ – СПб., 2005. – 498 с.
24. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества: Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2001.
25. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества: Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2001.
26. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества: Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Изд-во стандартов, 2001.
27. ГОСТ Р ИСО 19011. Руководящие указания по проверке систем менеджмента качества и систем управления окружающей средой.
28. Гришина И. В., Волков В. Н., Курцева Е. Г. Самооценка образовательных учреждений. Методическая разработка по материалам международного проекта / Под ред. Аветовой Т.Ю. — СПб.: Северо-западное агентство международных программ, 2006. — 72 с.
29. Громова Л.А., Тимченко В.В., Трапицын С.Ю. Качество образования в контексте программы ЮНЕСКО «Образование для всех»: российское видение (рекомендации по результатам научных исследований) / Под ред. Бордовского Г.А. — СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2006. — 72 с.
30. Гутник Г.В. Качество образования как системообразующий фактор региональной общеобразовательной политики // Стандарты и мониторинг в образовании, 2003, №1. – с. 28-34.
31. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2006. – 864 с.
32. Деминг Э. Выход из кризиса. – Тверь: Альба, 1994.
33. Деминг Э. Новая экономика / Пер. с англ. - М.: Эксмо, 2006. – 208 с.
34. Джуран Д. Все о качестве: зарубежный опыт. Выпуск 2: Высший уровень руководства и качество. – М., 1993.
35. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М., 2004.
36. Дудченко В.С. Инновационные игры. Практика, методология и теория. – Таллин: «Валгус», 1989.

37. Иняц Н. Малая энциклопедия качества. В трех частях. Часть 3. Современная история качества / Под общей ред. Ю.В. Василькова и Н.Н. Аниськиной / Пер. с хорватского Л.Н. Белинской. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 224 с.
38. Исикава К. Японские методы управления качеством. – М.: Экономика, 1988.
39. Как оценивать качество знаний. Практическое пособие / Под общ. ред. В.П. Соломина / Трапицын С.Ю., Громова Л.А. и др. СПб.: «Книжный дом», 2004. – 100 с.
40. Карлоф В. Деловая стратегия. – М.: Экономика, 1992.
41. Качалов В. Проблемы управления качеством в вузах // Стандарты и качество. – 2000 – №5 – С. 82-85.
42. Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы / Под ред. Дж. Джурана. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 208 с.
43. Качество высшего образования // Стандарты и качество. - 2002. - № 4.
44. Конти Т. Самооценка в организации: Пер. с англ. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2000.
45. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года. [Текст]/ Приложение к приказу Минобразования России от 11.02.2002 N 393.
46. Концепция национальной политики России в области качества продукции и услуг (Проект) [Текст]// Стандарты и качество. – 2001. - №4. – С.4-10.
47. Коротков Э.М. Качество образования. – М., 2002.
48. Коротков Э.М. Управление качеством образования: Учебное пособие для вузов. М.: Академический проект: Мир, 2006. – 320с.
49. Кричевский М.Л. Интеллектуальные методы в менеджменте. - СПб.: Питер, 2005. – 304 с.
50. Круглов М. Г., Сергеев С. К., Такташев В. А. и др. Менеджмент систем качества. – М.: ИПК Издательство стандартов, 1997.
51. Куме Х. Статистические методы повышения качества. /Пер. с англ. и предисл. Ю.П.Адлера, Л.А.Коноровой - М.: Финансы и статистика, 1990.
52. Ламбен Жан Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. - СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
53. Левшина В.В., Бука Э.С. Формирование системы менеджмента качества вуза: Монография. – Красноярск: СибГТУ, 2004. – 328с.
54. Логанина В.И., Федосеев А.А. Системы качества. Учебное пособие – Пенза: Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2005. – 150 с.
55. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. – М.: Омега-Л, 2006. – 664 с.
56. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. - СПб.: Питер, 2003. – 336 с.

57. Материалы 52-го конгресса ЕОQ «Quality is back. Back to quality», Vienna, Hofburg, 4-6 июня 2008 г.
58. Менеджмент (учебно-методическое пособие) / Соломин В.П., Громова Л.А., Трапицын С.Ю., Тимченко В.В. и др. - СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2005. – 458 с.
59. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Егоршина. — Н. Новгород: НИМБ, 2001.
60. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - Москва: Дело, 1994.
61. Методические рекомендации по применению стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в высших учебных заведениях. – ЛЭТИ, 2003.
62. Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга. - М.: Юристъ, 2005. - 110 с.
63. Мишин В.М. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов, - М.: Юнита -Дана, 2005.
64. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть? М., 2001.
65. Наводнов В.Г., Мотова Г.Н., Петропавловский М.В. Совершенствование системы государственной аккредитации учреждений высшего профессионального образования. - Йошкар-Ола: Научно-информационный центр государственной аккредитации, 2003.
66. Национальная доктрина образования в Российской Федерации. - М.: МО РФ, - 2000.
67. Нив Г. Пространство доктора Деминга: В 2-х кн. – М.: Стандарты и качество, 2003.
68. Окрепилов В.В. Менеджмент качества. В 2-х т. – СПб.: Наука, 2007. – 1 том – 505 с., 2 том - 654 с.
69. Окрепилов В.В., Иванова Г.Н. Техническое регулирование в России. Учебное пособие. - СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, 2008. – 432 с.
70. Оценка качества высшего образования: зарубежный опыт: Методическое пособие / Артемьева Т.В., Громова Л.А., Тимченко В.В., Трапицын С.Ю., Пискунова Е.В., Шарри Т.Г.; под ред. С.М.Шилова. – СПб., изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2007. – 163 с.
71. Панасюк В.П. Школа и качество: выбор будущего. – СПб, 2003.
72. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. - СПб.: ИВЭСЭП, 2003. – 534 с.
73. Панфилова А.П. Имидж делового человека. - СПб.: ИВЭСЭП, 2007. – 488 с.
74. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений. - СПб.: ИВЭСЭП, 2005. – 317 с.
75. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (Опыт лучших компаний). - Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986.
76. Пищулин Н.П. Маркетинг образования. - М.: Жизнь и мысль, 2001.

- 77.Поташник М.М. Качество образования: проблемы и технология управления. – М.: Педагогическое общество России, 2005. - 351 с.
- 78.Практико-ориентированные технологии обучения взрослых (шведская модель) / Статья в Вестнике Балтийской педагогической академии, вып. 72, 2007. Интенсивные методы и технологии в обучении и профессиональном развитии личности: возможности и перспективы. – СПб., 2007.
- 79.Приоритетные направления развития образовательной системы Российской Федерации [Электронный ресурс]// Протокол № 47, раздел I, Заседания Правительства Российской Федерации, 9 декабря 2004 г. - Режим доступа: <http://www.ksu.ru/infres/docs/nro2006.doc>.
- 80.Программно-целевое управление развитием образования. // Под ред. А.М. Моисеева. - М., 1999.
- 81.Процедуры оценки качества в Европейском высшем образовании [Электронный ресурс]// Доклад №5 Европейской сети обеспечения качества в высшем образовании. - Режим доступа: http://www.see-duceop.net/education_in/pdf/enqa-survey-oth-rsn-t02.pdf.
- 82.Пузанков Д.В. Система стратегического планирования развития университета / Д.В. Пузанков, В.Ф. Рябов, А.Н. Мамонтов // Университетское управление: практика и анализ. - 2002. – № 2(21). С. 6-15
- 83.Резник С.Д., Васин СМ., Сазыкина О.А. Формирование, обучение и развитие управленческого персонала высшего учебного заведения в условиях рыночной экономики: Монография / Под общ. ред. д.э.н., проф. С.Д. Резника. — Пенза: ПГАСА, 2003.
- 84.Руководство по применению стандарта ИСО 9001:2000 в области обучения и образования. Пер. с англ. А.Л. Раскина. — М., РИА «Стандарты и качество», 2002.
- 85.Салмон Р. Будущее менеджмента. - СПб.: Питер, 2004. – 298 с.
- 86.Система экологического менеджмента в педагогическом вузе. Учебно-методическое пособие / Под общ. ред. В.П. Соломина и О.Г. Роговой. — СПб.: «Книжный дом», 2008. – 208 с.
- 87.Соглашение международной экспертной группы ISO (IWA-2): Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ISO 9001:2000 в образовании.
- 88.Степанов С.А., Пузанков Д.В., Олейник А.В. Методические рекомендации по применению стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000-2001 в высших учебных заведениях. – СПб: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2003. -220с.
- 89.Степанов С.А., Щербakov А.Ю. Яценко В.В. Системы менеджмента качества – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2003, 64с.
- 90.Субетто А.И. Качество непрерывного образования в Российской Федерации: состояние, тенденции, проблемы и перспективы [Текст]/ А.И. Субетто// СПб.- М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000.- 498с.
- 91.Субетто А.И. Качество человека как объект квалиметрии образования. Восьмой симпозиум: квалиметрия человека и образования. Часть I. – М., 1999.
- 92.Субетто А.И. Квалитология образования. - СПб. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000.

93. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: учебное пособие. - М.: МЭСИ, 2001.
94. Технологии социального мониторинга: Учебно-методический комплекс / Под ред. Бахмутского А.Е. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И.Герцена, 2007. – 303 с.
95. Тимченко В.В. Гарантии качества образования: вузовский аспект / Журнал «Аккредитация в образовании», № 19, декабрь 2007.
96. Тимченко В.В. Качество и социально-экономические эффекты дополнительного профессионального образования / Качество. Инновации. Образование. Материалы международной конференции. Москва-Хургада, апрель 2007.
97. Тимченко В.В. Некоторые аспекты реализации инновационной образовательной программы Герценовского университета (ART 1182) / Письма в emissia.offline. Электронный научно-педагогический журнал, 2007 / <http://www.emissia.50g.com/offline/2007/1182.htm>
98. Тимченко В.В. Обеспечение гарантий качества в европейском пространстве высшего образования / Материалы международного симпозиума по качеству „Системы управления ориентированные на качество“ – Загреб: «OSKAR», 2007.
99. Тимченко В.В. Сопровождение карьеры выпускников: актуальный взгляд на проблемы взаимодействия вузов с работодателями / Журнал «Аккредитация в образовании», № 23, март 2008.
100. Тимченко В.В. Шведская модель дополнительного профессионального образования в России / Вестник Академии Пастухова. – Ярославль, 2007, № 1(4).
101. Тимченко В.В. Модели систем обеспечения гарантий качества высшего образования / Материалы межвузовской научно-практической конференции «Инновационное обеспечение образовательной деятельности вуза», Якутск, 15 февраля 2008 г.
102. Трапицын С.Ю. Подготовка экспертов по оценке качества деятельности преподавателей вузов [Текст]/ С. Ю. Трапицын, Е. Ю. Васильева// Высш. образование сегодня. – 2005. – № 4. – С. 22-25.
103. Управление качеством: учебник для вузов // Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: ИНФРА-М, 2007.
104. Управление эффективностью и качеством. Модульная программа / Пер. с англ. / Под ред. И. Прокопенко, К. Норта. - М.: Дело, 2001. - ч. 1 - 800 с., ч. 2 - 608 с.
105. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции. – М., 1994.
106. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О’Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
107. Черникова Т.В. Качество управления школой. – М.: ТЦСфера, 2006. – 112 с.
108. Черникова Т.В. Управление развитием образовательного учреждения. – М.: ТЦСфера, 2005. – 304 с.
109. Шерайзина Р.М. Лидерство и командный менеджмент в стратегическом управлении вузом: Учебное пособие [Текст]/ Р.М. Шерайзина. – Великий Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2003 – 7 п.л.

110. Шестаков А.Л. МС ИСО серии 9000: иллюзии и реальность [Текст]/ А.Л. Шестаков// Методы менеджмента качества. – 2003. - № 6. – С.37-44.
111. Шеханов Ю.Ф., Суматохина А.М. Подход ассоциации по сертификации «Русский регистр» при оценке систем менеджмента качества для целей сертификации образовательных организаций на соответствие требованиям МС ИСО 9001-2000// Менеджмент качества в образовании. Тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции // Под. ред. С.А.Степанова, - СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2008. - с. 221-223
112. Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе [Текст]/ С.Е. Шишов, В.А. Кальней// М., 1998. —365с.
113. Щеглов П.Е., Никитина Н.Ш. Качество высшего образования. Риски при подготовке специалистов [Текст]/ П.Е. Щеглов, Н.Ш. Никитина// Управление качеством образования. – 2003. - №1. – С.46-59.
114. Элькин Г.И., Окрепилов В.В. Система подтверждения соответствия в России. - М., 2007. – 208 с.
115. Яновский Л.М., Малов И.В. Работа преподавателя вуза: объективизация оценки ее качества [Текст]/ Л.М. Яновский, И.В. Малов// Качество. Инновации. Образование. – 2005. - №2. – С. 35-37.
116. Becher T. Making Audit Acceptable: A collegial Approach to Quality Assurance [Text]/ T. Becher// Quality Management in Higher Education Institutions. Course 3. – LEMMA Publishes - The Netherlands, 2000. – P.138-155.
117. Braskamp, L. A., Ory, J. C. Assessing faculty work: enhancing individual and institutional performance [Text]/ L. A. Braskamp, J. C Ory// Jossey-bass, 1994. – 333p.
118. Evans J., Lindsay W. The Management and Control of Quality. Third edition [Text]/ J. Evans, W. Lindsay// West Publishing Company, 1996. – 767p.
119. Federkeil, G. Benchmarking und Ranking als Instrumente des Leistungsvergleichs Qualitätsentwicklung in der postgradualen Weiterbildung [Text]/ G.Federkeil. – Münster, 2004.
120. Freed, J.E., Klugman M.R. Quality Principles and Practices in Higher Education: Different Questions for Different Times [Text]/ J.E. Freed, M.R. Klugman// Series on Higher Education. American Council on Education and Oryx Press, 1997. – 254p.
121. Glasser, William. The Quality School Teacher: Specific suggestions for teachers who are trying to implement the lead-management ideas of The Quality School in their classrooms [Text]/ William Glasser// Harper Perennial, 2000. – 200p.
122. Gosling D., D'Andrea V. Quality Development: a New Concept in Higher Education [Text]/ D. Gosling, V. D'Andrea// Quality in Higher Education, vol. 7, No. 1, 2001.
123. Graumann O., Keck R.W., Pewsner M. Schul- und Hochschulmanagement: 100 aktuelle Begriffe [Text]/ O. Graumann, R.W. Keck, M. Pewsner// Universitätsverlag Hildesheim, 2004. – 246s.
124. Heywood J. Assessment in Higher Education: Student Learning, Teaching, Programmes and Institutions [Text]/ J. Heywood// Jessica Kingsley Publishers, London, 2000. – 448p.

125. Kindred, Leslie W., Don Bagin, Donald R. Gallagher. The School and Community Relations, 2nd edition [Text]/ Leslie W. Kindred, Don Bagin and Donald R. Gallagher// Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1976. - 289p.
126. Kogan M., Bauer M., Bleiklie I., Henkel M. Transforming Higher Education: a Comparative Study [Text]/ M. Kogan, M. Bauer, I. Bleiklie, M. Henkel// Jessica Kingsley Publishers. – London and Philadelphia, 1988. – 240p.
127. Krontaler, L. Autonomie muss gelernt werden. In: Reil, T.; Winter, M. (Hrsg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis [Text]/ J.Timm. – Bonn, 1999. – S. 68-79.
128. Massy, W.F. Honoring Trust: Quality and Cost Containment in Higher Education [Text]/ W.F. Massy// Anker Publishing Company, Inc. Bolton, Massachusetts, 2003. – 376 p.
129. Rao A. Total Quality management: A Cross Functional Perspective [Text]/ A. Rao// John Wiley and Sons, New York, 1996. – 630p.
130. Schwarz S., Westreheijden D.F. Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area [Text]/ S. Schwarz, D.F. Westreheijden// Kluwer academic publishers, Dordrecht, 2004. – 493p.
131. Seitschek Viktor. 20 Years ISO 9001 – system, customers and process perspectives, as a key to success // 8 international symposium “Management systems oriented towards quality”, Baska, Croatia, 2007.
132. Timm, J. Kontaktmanagement und Zielvereinbarungen. In: Reil, T.; Winter, M. (Hrsg.): Qualitätssicherung an Hochschulen: Theorie und Praxis [Text]/ J.Timm. – Bonn, 1999. – S. 62-67.
133. <http://www.dqs-russia.ru/>
134. <http://www.qualityaustria.com/>
135. <http://www.herzen.spb.ru/main/structure/centers/quality/1220081342/>
136. <http://www.iqnet-certification.com/page/table.php>).
137. <http://www.iso.org/iso/survey2006.pdf>
138. <http://www.moody.ru>
139. <http://www.qcert.ru>

Сведения об авторах

Анискина Нина Николаевна

— ректор Государственной академии промышленного менеджмента им. Н.П. Пастухова, кандидат технических наук, профессор, действительный член Академии проблем качества, EOQ-аудитор по качеству и окружающей среде, почетный работник высшего профессионального образования РФ.

Научные интересы – менеджмент качества, менеджмент безопасности, экологический менеджмент, реинжиниринг.

rector@gapm.ru

Громова Лариса Алексеевна

— декан факультета управления, доктор философских наук, профессор, менеджер систем качества ГОСТ Р, почетный работник высшего профессионального образования.

Научные интересы – бизнес-этика, менеджмент качества, проектный менеджмент, управление в социальной сфере.

gromova@herzen.spb.ru

Тимченко Виктор Владимирович

— доцент кафедры управления образованием, руководитель Центра аудита качества образования РГПУ им. А. И. Герцена, кандидат педагогических наук, доцент, аудитор систем качества Европейской организации по качеству (EOQ).

Научные интересы – менеджмент качества, менеджмент информационной безопасности, экологический менеджмент, гарантии качества в образовании, дистанционное обучение.

timchenko@herzen.spb.ru

Трапицын Сергей Юрьевич

— заведующий кафедрой управления образованием, доктор педагогических наук, профессор, лауреат Премии Президента РФ в области образования, менеджер систем качества Европейской организации по качеству (EOQ).

Научные интересы – менеджмент качества, менеджмент качества в образовании, управление образованием.

tracer@herzen.spb.ru