

## ОПЫТ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МОРДОВСКОМ ГОСУДАРСТВЕННОМ УНИВЕРСИТЕТЕ

**Аннотация** В настоящее время одним из ведущих факторов, обеспечивающих качественное образование, является наличие в вузах действующей системы менеджмента качества образовательной деятельности. В рамках статьи автором изложен опыт формирования данной системы в Мордовском государственном университете, а также даны общие рекомендации по развитию систем менеджмента качества в образовательных учреждениях.

В последнее время в России происходят глубокие перемены, затрагивающие многие сферы общественной жизни, в том числе и образование. Рыночные отношения в социально-экономической области, демографические проблемы, резкое увеличение числа образовательных организаций, сокращение бюджетного финансирования и государственного заказа на подготовку специалистов поставили высшие учебные заведения в условия конкурентной борьбы за потребителей. Это определило необходимость разработки и принятия долгосрочных мер, обеспечивающих стабильное существование и повышение имиджа образовательных организаций, ориентацию их на требования многочисленных потребителей и гарантированно высокое качество образования.

Весь опыт общественного развития подтверждает, что на роль лидеров всегда претендовали страны, имеющие наиболее высокий уровень образования. В связи с этим повышение его качества – это стратегическая проблема в нашей стране. Однако, сложившаяся отечественная система образования существенно отстает от развития и запросов общества. Современный вуз с существующими в нем формами и методами обучения недостаточно способствует развитию творческих способностей студентов и не в полной мере удовлетворяет их изменяющиеся потребности.

Все это требует проведения целенаправленной государственной политики в области образования, особенно улучшения качественной ее составляющей. Инструментом повышения эффективности управления качеством в вузе, его конкурентоспособности, выступает разработка и внедрение системы менеджмента качества, соответствующей требованиям ГОСТ Р ИСО 9001:2001 и реализующей принцип процессного подхода.

С 2000 г. во многих высших учебных заведениях России ведутся работы по формированию систем менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями и рекомендациями МС ИСО серии 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО серии 9000:2001).

По результатам анализа ситуации, сложившейся в российской высшей школе с созданием систем управления на базе принципов менеджмента качества, вузы можно разделить на три группы. Первая, и самая малочисленная, со-

стоит из вузов, которые проводят серьезную работу по созданию и внедрению СМК. Всего, по данным Совета по координации управления качеством высшего профессионального образования, к началу 2007 года около 50 вузов имеют сертифицированные на соответствие требованиям ИСО 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001:2001) СМК. Ко второй группе можно отнести вузы, в которых разработаны отдельные элементы СМК, сформированы структурные подразделения или инициативные группы, в задачу которых входит решение организационных и методических проблем, связанных с формированием СМК, но система находится еще в стадии разработки. К третьей, и наиболее многочисленной группе, относятся вузы, еще не приступившие к этой работе.

Предметом нашего внимания будет выступать вторая группа вузов, к числу которых относятся Томский политехнический университет, Тамбовский государственный технический университет, Сибирский государственный технологический университет. Они одними из первых вузов в нашей стране внедрили и сертифицировали систему менеджмента качества.

Рассматривая опыт данных вузов, можно сделать следующие обобщающие выводы:

- задача создания СМК во всех проанализированных вузах объявлена как стратегическая. Считается, что накоплен достаточный опыт, создано нормативное и ресурсное обеспечение, которые могут служить фундаментом для работ по внедрению и сертификации СМК. Для эффективного функционирования системы необходимы методики мониторинга для всех ее подсистем, кадровые, информационные, финансовые, материально-технические ресурсы, подготовленная система административного менеджмента;
- первоначально при разработке СМК все вузы придерживаются модели ГОСТ Р ИСО 9001:2001;
- во всех проанализированных вузах системы менеджмента качества внедряются поэтапно.

На подготовительном этапе происходит формирование организационной структуры и создание структурных подразделений, занимающихся разработкой и внедрением СМК. Имеются лишь незначительные различия в названиях органов, занимающихся вопросами создания систем менеджмента качества. Также происходит проецирование стратегии и политики в области качества на все уровни управления и на структурные подразделения. В каждом подразделении назначается уполномоченный по качеству.

На этапе разработки и внедрения осуществляется определение и описание рабочих процессов, упорядочение существующей документации. Основным документом, определяющим всю систему менеджмента качества вуза, является «Руководство по качеству». Этот документ информирует персонал университета о политике и целях в области качества, а также о мерах по выполнению поставленных задач. Также разрабатываются общеуниверситетские документированные процедуры и типовые документированные процедуры подразделений. Следующим шагом является проведение внутренних аудитов и сертификация СМК.

- ключевым звеном в процессе формирования и развития СМК во всех вузах выступает кадровый потенциал. Причем и руководство осознает, что главное в СМК – люди, которые ее создают, являются ее частью и одновременно потребителями. Кроме того, придается особое значение лидирующей и руководящей позиции руководства вуза в процессах создания и поддержания СМК в актуальном состоянии.

Но несмотря на общие черты, каждый вуз имеет свою специфику, исходя из которой он должен вырабатывать свой подход к формированию и развитию системы менеджмента качества. В полной мере это относится и к Мордовскому государственному университету, который, в отличие от вышерассмотренных технических вузов, является вузом классического типа. Это накладывает определенный отпечаток на построение СМК. Так, в условиях классического университета, формирование единой для всех философии качества, осознание коллективной ответственности за качество всеми сотрудниками на уровне вуза представляется более сложной задачей. Это связано с тем, что классический университет имеет существенные отличия от вузов другого типа. Прежде всего, в рамках отдельного факультета (института) осуществляется фактически замкнутый «производственный» цикл. Необходимость взаимодействия с другими факультетами ограничена. Недостатки, ошибки и сбои в работе одного факультета, как правило, не оказывают критического влияния на успехи другого. Это касается, в первую очередь, именно классических университетов, в рамках которых сосуществуют гуманитарные, инженерные, медицинские факультеты.

Также следует учитывать неоднородность развития факультетов. Это выражается в особенностях образовательного процесса и научно-исследовательской деятельности, принципиально различных потребностях в финансовых ресурсах и материально-техническом снабжении; различных возможностях взаимодействия с предприятиями-потребителями; различных возможностях привлечения и обучения кадров.

В данном вузе начаты работы по формированию СМК и появился первый опыт ее функционирования.

На сегодняшний день Мордовский государственный университет является государственным образовательным учреждением высшего профессионального образования, ведущим подготовку по широкому спектру специальностей в сфере довузовского, высшего, послевузовского и дополнительного образования. Он является одним из крупнейших многопрофильных вузов страны, имеющим доминирующее положение на рынке образовательных услуг Мордовии.

Мордовский государственный университет является самым крупным вузом Поволжья и включает в себя 12 факультетов и 5 институтов, в составе которых 153 кафедры. В настоящее время в университете обучается свыше 27 тысяч студентов по 74 специальностям по очной, очно-заочной (вечерней) и заочной формам обучения. Здесь работают более 80% докторов и кандидатов наук республики.

В состав университета входят 7 НИИ, 13 проблемных научно-исследовательских лабораторий, 19 научных центров, 4 инженерных центра, Центр Интернета, Центр трансфера технологий, Светоцентр, около 100 научно-исследо-

вательских и учебно-методических лабораторий, издательство, научная библиотека, управление международных связей и другие структурные подразделения. Университет имеет: Мордовский республиканский межотраслевой центр науки и образования, Региональный межотраслевой центр повышения квалификации и переподготовки кадров, Региональный учебный округ, объединяющий 134 учебных заведения и организации республики, Мордовский республиканский центр новых информационных технологий и др.

Все это свидетельствует, что Мордовский государственный университет функционирует и развивается достаточно эффективно и отвечает практически всем требованиям утвержденных показателей государственной аккредитации.

Вместе с тем, расширение спектра предоставляемых услуг, развитие образовательного рынка, необходимость подтверждения уровня качества образовательного процесса настоятельно диктует потребность внедрения СМК образовательной деятельности. Последняя выступает приоритетным направлением стратегии развития университета, который активно включился в работу по созданию и внедрению СМК, как и другие ведущие вузы России.

Но ни один вуз не может успешно осуществлять глубокие процессы преобразований, четко не осознав своих особенностей, стоящих перед ним целей и задач, не имея собственной концепции стратегического развития в области качества.

Анализ деятельности Мордовского университета в области управления качеством показал, что она, отражая сложившиеся тенденции и проблемы в построении СМК в российских вузах, имеет и свою специфику, связанную с тем, что данный вуз классический. Все это накладывает определенный отпечаток на развитие СМК и особенности реализации подходов к ее построению. Важнейшей задачей при этом является формирование современной единой СМК вуза, базирующейся, с одной стороны, на требованиях ГОСТ Р ИСО 9001:2001, а с другой – объединяющей и сохраняющей сложившиеся подходы к управлению качеством на различных факультетах.

Проведенное исследование показало, что в университете активно ведется работа по формированию системы менеджмента качества: принят ряд основополагающих документов, регламентирующих соответствующие процессы. К настоящему времени вуз успешно завершил подготовительный этап разработки СМК: создан отдел менеджмента качества образовательной деятельности (ОМ-КОД), Совет по качеству, институт ответственных за качество на факультетах и в институтах, организовано обучение персонала по вопросам создания СМК, разработаны миссия, политика и стратегия вуза в области качества образовательной деятельности.

Важнейшей составляющей подготовительного этапа выступает проводимая в университете с 2004 г. самооценка деятельности вуза, позволяющая определить сильные и слабые стороны в его работе, а также области, где возможно ввести улучшения. Кроме того, в 2005 г. отделом менеджмента качества образовательной деятельности проведена большая организационная работа в рамках участия Мордовского государственного университета в конкурсе Минобрнауки

РФ «Системы обеспечения качества подготовки специалистов», по итогам которого вуз стал его дипломантом, а в 2007 г. – лауреатом.

Успешная работа любой организации в современных условиях невозможна без постоянного совершенствования своей деятельности, нацеленной на повышение удовлетворенности потребителей. Поэтому оценка мнения как внешних, так и внутренних потребителей является действенным инструментом улучшения работы кафедр, факультетов и всех структурных подразделений вуза в целом.

Мониторинг удовлетворенности качеством подготовки специалистов в Мордовском госуниверситете был проведен среди различных групп потребителей – работодателей, абитуриентов и выпускников, а также студентов, преподавателей и сотрудников вуза.

Так, результаты исследования мнения работодателей качеством подготовки специалистов в университете показали, что 90% работодателей предпочитают брать на работу его выпускников. Для 100% организаций диплом Мордовского университета служит гарантий качества образования, поэтому все опрошенные работодатели заявили о своем намерении и в дальнейшем принимать на работу его выпускников.

Важнейшим индикатором качества подготовки специалистов выступает уровень удовлетворенности выпускников. Исследования показали, что в целом организация образовательного процесса соответствовала их ожиданиям (89,6%). Выпускникам было предложено оценить также престижность получаемого диплома. Средний балл по данному показателю в университете составил, по результатам опроса, 4,2 балла. Более половины опрошенных удовлетворены выбранной специальностью. Однако, одной из актуальных проблем для выпускников в настоящее время, как показали результаты исследования, является проблема их трудоустройства, несмотря на то, что вуз делает все возможное для ее разрешения.

В университете также проводится постоянный мониторинг степени удовлетворенности студентов. Это позволяет определить перспективные направления и пути совершенствования организации учебного процесса и всей образовательной деятельности вуза. В целом по университету можно отметить достаточно высокий уровень удовлетворенности студентов различными аспектами учебного процесса. Так, если их удовлетворенность в 2005 году составила – 63,9%, то в 2006 – возросла на 6,5% и составила 70,4%.

Проведенный мониторинг удовлетворенности потребителей качеством образовательной деятельности Мордовского госуниверситета показал, что в целом, согласно его результатам, наблюдается высокий уровень удовлетворенности как внешних, так и внутренних потребителей качеством подготовки и обучения в нем. Вместе с тем, в процессе исследования были выявлены также области деятельности вуза, в которых возможно ввести улучшения, начиная с проблем, требующих стратегических решений, и заканчивая конкретными задачами, решаемыми в оперативном порядке. К числу важнейших стратегических проблем относится внедрение СМК образовательной деятельности. Подобная система в Мордовском госуниверситете начала функционировать, причем до-

статочно успешно, но задача состоит в ее дальнейшем развитии. При этом при разработке системы менеджмента качества в университете необходимо опираться на его имеющийся потенциал и опыт. Именно они определяют, во-первых, специфику вуза, а, во-вторых, масштабы целей и задач, стоящих перед ним в процессе развития СМК.

Сейчас Мордовский государственный университет успешно осуществил подготовительный этап и в настоящее время ведется этап основной работы по формированию СМК – ее разработка и внедрение. Этот этап самый большой и длительный по времени. Важнейшими составляющими последнего выступают определение сети процессов деятельности организации, выделение ключевых процессов и построение своеобразной процессной модели, а также разработка документации СМК (рабочих инструкций, документированных процедур, Руководства по качеству и т.д.)

Мордовский государственный университет представляет собой организацию с достаточно сложной системой пересекающихся и взаимодействующих процессов.

При классификации и идентификации процессов в нашем вузе мы ограничились рассмотрением главного процесса – образовательного. Это связано с тем, что образовательный процесс относится к ключевому процессу в деятельности организации, оказывающему наибольшее влияние на удовлетворенность потребителей.

Основываясь на результатах существующих многочисленных классификаций процессов СМК образовательной деятельности, в Мордовском госуниверситете выделены основные и обеспечивающие процессы, процессы управления и инновационного развития.

Но для построения процессной модели, кроме указанной классификации, необходимо их группировать и в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9001:2001. Перечень процессов, скорее всего, будет уточняться при разработке моделей процессов и показателей для их оценки, а также после разработки целей и стратегии университета на очередной период.

Проверить этот перечень на соответствие требованиям стандарта ИСО 9001 можно путем сопоставления пунктов стандарта и процессов СМК. Для наглядности эту информацию можно представить в виде таблицы соответствия: «пункты ИСО 9001» – «процессы СМК». Эту таблицу впоследствии можно включить в Руководство по качеству для описания СМК и представления внешним аудиторам, которым бывает нелегко оценить соответствие проверяемых систем без помощи такого "путеводителя".

При этом, в рамках каждого из сложных процессов можно выделить подпроцессы и разукрупнить их, а некоторые, наоборот объединить. В соответствии с системным подходом к менеджменту для управления процессами как системой необходимо все процессы выстроить в определенном, взаимосвязанном порядке. Первоначально устанавливается цепочка основных бизнес-процессов и их подпроцессов. Далее определяются обеспечивающие процессы и процессы управления и инновационного развития.

Важнейшим этапом построения процессной модели является назначение владельцев процессов и наделение их необходимыми полномочиями. Владелец или руководитель процесса – это должностное лицо или коллегиальный орган, который имеет в своем распоряжении ресурсы процесса, информацию о процессе, управляет ходом процесса и несет ответственность за его результат перед вышестоящим руководителем. Владелец процесса должен глубоко знать и понимать его, уметь влиять на людей и содействовать изменениям, обладать коммуникативными способностями, быть ответственным и т.д.

В обязанности владельцев процессов входят:

- разработка и организация процесса для достижения заданных результатов (выходов) процесса;
- расчет и обоснование ресурсов процесса;
- обеспечение соответствия результата (выхода) процесса установленным требованиям и удовлетворенности потребителей процесса.

Полномочия, которыми должен обладать руководитель процесса:

- распоряжение ресурсами процесса (планирование работ, контроль, оценка результатов, поощрение персонала и т. д.);
- измерение и анализ процесса;
- решение проблем и улучшение процесса.

Применительно к деятельности вуза в зависимости от специфики процесса их владельцами могут выступать ректор или проректоры, руководителями процессов – деканы, заведующие кафедрами и руководители других структурных подразделений, участниками процесса – преподаватели и другие категории персонала вуза, студенты.

Затем все процессы выстраиваются в процессную модель, причем она не противопоставляется и не ломает функциональную модель с вертикальной иерархической структурой.

Одним из требований ГОСТ Р ИСО 9001:2000 является документирование СМК. При этом стандарт требует, чтобы разработка документации не была самоцелью, а добавляла ценность (п.2.7.1. ГОСТ Р ИСО 9001:2001). Полезность документов определяется их практической потребностью, знаниями, опытом и восприятием их потребителями. От качества документирования СМК зависят ее результативность и эффективность.

Цель документирования СМК заключается в создании нормативной организационной основы для построения, функционирования и постоянного улучшения системы, соответствующей положениям стандартов ГОСТ Р ИСО серии 9000.

Документирование СМК позволяет вузу решать такие задачи, как:

- установление требований к осуществлению процессов;
- подготовка новых работников по вопросам функционирования и важным характеристикам процессов и СМК (документы выступают хранителями корпоративной памяти, обеспечивают преемственность в системе);

- обеспечение воспроизводимости и прослеживаемости выполнения процессов;
- проведение измерений и аудита;
- оценка достигнутых результатов;
- анализ, пересмотр и улучшение процессов системы менеджмента качества;
- оценивание результативности и пригодности СМК.

Каждый вуз сам определяет объем необходимой документации и ее носители. Это зависит от таких факторов, как вид и размер вуза, сложность и взаимодействие процессов, сложность продукции, требования потребителей, продемонстрированные способности персонала, а также от глубины, до которой необходимо подтверждать выполнение требований в системе менеджмента качества. При определении того, какие процессы следует документировать, организация должна учесть такие факторы, как:

- влияние на качество;
- риск неудовлетворенности потребителей;
- законодательные и/или регулирующие требования;
- экономический риск;
- результативность и эффективность;
- компетентность персонала;
- сложность процессов.

Существует ряд методических подходов к процессу создания документации СМК. Так, по мнению одних, его следует начинать с определения Политики в области качества и Руководства по качеству, а затем уже приступить к созданию документированных процедур. Это приемлемо для небольшой организации. Если же организация имеет сложную структуру и значительное количество персонала, то можно начинать с разработки документированных процедур. Существует и третий вариант, когда документацию первого и второго уровня можно делать параллельно. Именно третий вариант применяется в Мордовском государственном университете.

Документация СМК университета формируется в соответствии со стандартом ГОСТ Р ИСО 9001:2001, требованиями нормативно-правовых документов Минобрнауки России и требованиями СМК ГОУВПО «Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева».

В СМК университета действуют документы внутреннего и внешнего происхождения.

Документация СМК университета внутреннего происхождения разрабатывается в целях:

- установления требований, норм и правил, затрагивающих интересы структурных подразделений и служб университета при выполнении определённых видов деятельности;
- совершенствования деятельности и обеспечения качества выполнения работ, предоставляемых услуг;



- достижения оптимальной степени упорядочения деятельности и обеспечения её необходимыми ресурсами и условиями;
- создания основы для обучения новых сотрудников;
- установки критериев измерения процессов для проведения анализа, внутреннего и внешнего аудита.

К документам СМК университета внутреннего происхождения относятся:

- Политика и цели университета в области качества образовательной деятельности;
- Руководство по качеству;
- документы по планированию в области качества;
- документированные процедуры;
- стандарты организации;
- Устав университета;
- инструкции, положения, правила, рекомендации, методики;
- Положения о структурных подразделениях и должностные инструкции;
- записи по качеству (формы, журналы, ведомости, отчеты и т.д.).

Документация СМК внешнего происхождения используется в университете в целях регламентации деятельности, на которую распространяются контрактные, законодательные и другие обязательные требования. К таким видам деятельности относятся:

- заключение договоров (контрактов);
- проектирование, разработка, метрологическое обеспечение, обслуживание и другие виды работ, относящиеся к процессам жизненного цикла продукции, включая разработку нормативной и технической документации;
- проектирование, реализация, контроль, нормативное и методическое обеспечение учебного процесса;
- регламентация отношений между руководством и персоналом университета;
- обеспечение условий охраны труда и безопасности жизнедеятельности;
- другие виды деятельности.

К документам СМК университета внешнего происхождения относятся:

- законодательные и нормативно-правовые акты;
- международные, межгосударственные и национальные стандарты;
- государственные образовательные стандарты;
- технические регламенты и технические условия;
- стандарты, инструкции, положения, правила, методики, руководящие документы, нормы, нормативы и другие нормативные документы отрасли;
- другие нормативно-технические и организационно-методические документы.

Вся документация СМК образовательной деятельности Мордовского государственного университета делится на 4 уровня.

I уровень включает документы, представляющие согласованную информацию о системе менеджмента качества, предназначенную как для внутреннего, так и для внешнего пользования. К таким документам относятся: документально оформленное Заявление о политике и целях в области качества и Руководство по качеству. При этом заявление о политике и целях в области качества может являться независимым документом.

II уровень представляют документы, описывающие и регламентирующие процессы университета и содержащие информацию о том, как последовательно выполнять эти процессы. К числу таких документов относятся: документированные процедуры (ДП) и стандарты организации (СТО), а также документы по планированию различных видов деятельности, описывающие, как система менеджмента качества применяется к конкретной образовательной программе, услуге, проекту или контракту. К таким документам относятся планы (или программы) качества. Планы или программы качества – документы, содержащие конкретные практические меры по качеству, ресурсы, последовательность действий, ответственных лиц, сроки выполнения и методы контроля качества. Область распространения плана качества должна быть определена. План качества включает определенные процедуры, рабочие инструкции, и/или отчеты. В университете такие планы могут представлять собой годовые и перспективные планы работы Совета вуза, развития подразделений (факультетов и кафедр), бизнес-планы открытия новых образовательных программ и специальностей, планы выполнения конкретных научно-исследовательских проектов и т.д.

III уровень документации представлен нормативно-правовыми, нормативно-техническими и методическими документами, устанавливающими требования к продукции или услуге. К ним относятся документы, содержащие нормативные требования и условия, например ГОС по различным направлениям и специальностям, другие стандарты, технические условия, документы органов власти, контроля и надзора, инструктивные документы Министерства образования и науки и т.п.

На IV уровне формируется организационно-правовая документация, в число которой входит Устав университета, организационная структура, матрица полномочий и ответственности, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и т.п. На этом уровне также располагаются записи по качеству – документы, содержащие объективные свидетельства выполненных действий или достигнутых результатов и необходимые для гарантии эффективной работы и управления процессами. К таким документам относятся – документальные записи, отражающие состояние некоторых характеристик системы менеджмента качества или рабочих процессов на определенный момент или промежуток времени. Они могут содержать информацию: о степени достижения целей в области качества, об уровне удовлетворенности потребителей, о результатах функционирования системы менеджмента качества для проведения ее анализа, о тенденциях в области качества образования; о корректирующих

действиях и их эффективности; о квалификации и подготовке персонала, о сравнениях в области конкурентоспособности университета и др.

Таким образом, вся документация университета, используемая в системе менеджмента качества, может быть представлена как иерархия, что облегчает распространение, поддержание и понимание структуры документации системы менеджмента качества университета. А наличие в вузе утвержденной документации SMK придает системе официальный статус не только для пользователей, но и для всех других заинтересованных сторон.

Таким образом, система менеджмента качества образовательной деятельности в высшем учебном заведении, структурированная на основе модели стандартов ГОСТ Р ИСО серии 9000:2001, позволит обеспечить управляемое повышение качества профессиональной подготовки его выпускников, их конкурентоспособность как на отечественном, так и на зарубежном рынках труда, а также официальное вхождение вуза в число передовых высших учебных заведений мировой образовательной системы.

**Ключевые понятия** система менеджмента качества, качество образовательной деятельности, формирование и развитие системы менеджмента качества