

*Н. МИХАЙЛОВ, проректор
по качеству образования
М. СИТНИКОВА, начальник
управления качеством образования*

Сложившаяся система высшего образования требует модернизации в связи с постановкой новых целей многоуровневого непрерывного образования, призванного удовлетворить потребность личности в обучении в течение всей жизни. Реальные условия и средства высшей школы не превратились в максимальной степени в среду становления компетентного и адаптированного к социуму будущего специалиста, в средство развития его творческого потенциала, профессионального мастерства. Традиционная модель управления высшей школой не позволяет обеспечить качественную подготовку специалистов с высшим профессиональным образованием, способных работать в постоянно изменяю-

Развитие системы качества в БелГУ

щихся социально-экономических, геополитических и этнических условиях регионов.

Конкретные потребности социума в профессионалах приводят к необходимости разработки новых теоретических подходов к определению качества образования. В 2004 г. БелГУ стал финалистом, а затем, после прохождения внешней экспертизы, дипломантом конкурса Министерства образования и науки «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов».

Главная цель БелГУ – создание устойчивого доверия к университету как к поставщику высокообразованных и высококлассных специалистов, научных, педагогических и управленческих кадров, соответствующих лучшим мировым аналогам и об-



ладающих высоким и стабильным качеством знания и его практического применения.

Формулируя политику в области качества образования, университет основывается на следующих ключевых стратегиях:

- твердое и решительное намерение руководства университета сохранить и упрочить статус БелГУ как международного, российского и регионального центра элитного образования, науки и культуры, способного обеспечить высокое качество образования;
- стремление добиться лидирующих позиций БелГУ на рынке образовательных, научных, инновационных и информационных услуг;
- обеспечение выпускникам высокого культурного уровня развития и профессиональной подготовки, соответствующих статусу передового российского классического университета;
- повышение духовно-нравственного и профессионального уровня профессорско-преподавательского, научного, управленческого состава и обслуживающего персонала;
- повышение престижа БелГУ как одного из особых объектов, способствующих

повышению качества жизни населения региона;

- обеспечение устойчивого развития образовательной системы БелГУ за счет интеграции фундаментальной и прикладной науки, образования и производства;
- создание условий для развития инновационных структур;
- обеспечение экспорта образовательных и научных услуг, продвижение культур народов России в страны ближнего и дальнего зарубежья;
- повышение инвестиционной привлекательности университета и региона;
- создание новой информационной инфраструктуры за счет объединения информационных ресурсов БелГУ, его филиалов и партнеров в регионе и за рубежом.

Будучи центром образования, науки, инноваций и культуры, *БелГУ видит свою миссию* в бережном сохранении и приумножении духовных и материальных ценностей человеческой цивилизации, в творческом стремлении к совершенствованию личности, в получении новых, передовых знаний, в подготовке интеллектуальной элиты общества на основе интеграции образования, фундаментальной, прикладной на-





уки и инновационных подходов, в повышении качества жизни и процветании.

Девиз БелГУ – постоянное движение и обновление, отторжение старого, отжившего, чистота помыслов и благородство, творческое вдохновение и стремление к совершенству.

Ответственность, полномочия и порядок взаимодействия персонала в БелГУ по разработке и внедрению системы качества (СК) определены должностными инструкциями для сотрудников. Их содержание соответствует распределению обязанностей на основе управленческой целесообразности.

В структуру университета ректоратом введены новые подразделения: Центр по содействию трудоустройству выпускников (ЦСТВ), Исследовательский центр качества подготовки специалистов (ИЦКПС), включающий в себя три секции: научного мониторинга, научного менеджмента и маркетинга, обучения управлению качеством подготовки специалистов. В штатное расписание введены должности проректора и советника по качеству образования, создано Управление качеством образования.

Руководство БелГУ несет ответственность за качество подготовки специалистов, обслуживания потребителя и/или оказания образовательных услуг и функционирование СК. Руководство обеспечивает приоритетность вопросов качества в деятельности

БелГУ. Все это обуславливает, наряду с преобразованием субъектов управления линейно-функциональной структуры, существенное усиление системы управления за счет дальнейшего обновления и развития ее целевой (матричной) подструктуры в организационной структуре управления.

На высшем уровне структуры – уровне ректора (*стратегическое управление*) – модернизация состоит в появлении нового коллективного субъекта – Координационного совета по качеству. Совет имеет своего председателя. Функции и права Совета и его председателя определены Положением о Координационном совете.

Ответственным представителем руководства по качеству (ОПРК) в БелГУ является проректор по качеству образования, назначенный ректором университета. Организационную структуру управления на уровне проректоров (*тактическое управление*) представляют советник ректора по качеству образования и структурные подразделения: ЦСТВ, ИЦКПС, проектная команда.

Модернизация на третьем уровне организационной структуры управления БелГУ – уровне управлений, факультетов, кафедр, центров и т.д. (*оперативное управление*) заключается в назначении от структурных подразделений уполномоченных по качеству и в создании комиссий по качеству (в управлениях, на факультетах и кафедрах).

Под руководством проректоров как уполномоченных по качеству подготовки специалистов работают *модульные группы* сотрудников из подразделений по различным аспектам качества подготовки специалистов: методического совета (руководитель – проректор по качеству образования), научно-экспертного совета (руководитель – проректор по научной работе), совета по информатизации (руководитель – проректор по учебной работе), совета по социально-воспитательной работе (руково-

Таблица 1

Развитие системы менеджмента качества

Основные направления	Цели	Задачи
Организация работы по обеспечению качества подготовки специалистов	Проявление руководством личного лидерства в вопросах качества и принятия решений	<ul style="list-style-type: none"> - Личное участие руководителей всех уровней в определении миссии, политики и стратегии университета; - внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента качества; - реализация университетом своего предназначения посредством четко сформулированной, нацеленной на соблюдение всеми заинтересованными сторонами стратегии, поддерживаемой соответствующей политикой, планами, целями, задачами и производственными процессами
Управление процессами обеспечения качества подготовки специалистов	Планирование, проектирование и совершенствование университетом своих рабочих процессов и управление ими с целью реализации политики и стратегии и наиболее полного удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон	<ul style="list-style-type: none"> - Управление процессами системы менеджмента качества; - управление основными рабочими процессами; - управление вспомогательными рабочими процессами
Управление персоналом университета	Использование потенциала преподавателей, сотрудников, обучаемых для обеспечения качества подготовки специалистов.	<ul style="list-style-type: none"> - Организация управления персоналом; - повышение уровня знаний, квалификации и полное раскрытие потенциала сотрудников на индивидуальном, групповом и организационном уровнях; - планирование деятельности в этих областях в интересах поддержания политики и стратегии, эффективного протекания рабочих процессов
Управление ресурсами и взаимоотношениями с партнерами	Планирование университетом отношений с внешними партнерами и управление внутренними ресурсами в целях поддержания политики и стратегии, а также обеспечение эффективности рабочих процессов	<ul style="list-style-type: none"> - Управление финансовыми ресурсами; - управление материальными ресурсами; - управление информационными ресурсами; - управление технологиями обучения и интеллектуальной собственностью; - взаимодействие с партнерами и заинтересованными сторонами
Изучение удовлетворенности потребителей (рынка труда) качеством подготовки специалистов	Определение для каждой группы потребителей комплекса показателей работы университета, относительно которых на основании результатов анкетирования оценивается их удовлетворенность	<ul style="list-style-type: none"> - Изучение степени удовлетворенности потребителей качеством подготовки выпускников; - оценка университетом удовлетворенности потребителей качеством подготовки специалистов
Изучение удовлетворенности преподавателей и сотрудников и степени влияния университета на общество	Определение для преподавателей и сотрудников комплекса показателей работы университета, относительно которых на основании результатов анкетирования оценивается их удовлетворенность и восприятие университета обществом	<ul style="list-style-type: none"> - Изучение степени удовлетворенности преподавателей и сотрудников; - выявление показателей работы университета по повышению степени удовлетворенности персонала; - выявление уровня восприятия университета обществом; - определение показателей работы университета по повышению удовлетворенности общества

дитель – проректор по социальной и воспитательной работе) и др.

Активное участие в деятельности по улучшению качества подготовки специалистов принимают преподаватели и сотрудники. Персонал университета привлекается к обсуждению предложенных проектов стратегии, политики и целей университета, в том числе и в области качества подготовки специалистов; преподаватели и сотрудники могут являться членами проектной команды по документированию системы менеджмента процессов.

На уровне Управления качеством образования они работают в целевых, проблемных и творческих группах, участвуют в принятии решений, имеющих отношение к организации учебного процесса и обеспечению качества подготовки специалистов. На факультетском и кафедральном уровнях преподаватели и сотрудники являются участниками модульных групп по конструированию различного рода планов и реализации управленческих решений.

Коллективу университета предстоит создать развернутую структуру самоуправления обучающихся (четвертый уровень организационной структуры – *соуправление и самоуправление*). Ее действенность может быть обеспечена лишь самими обучающимися, исходя из их потребностей и при их активнейшем участии и тактической помощи персонала.

В организационной структуре БелГУ выделены связи по типу «управление – соуправление – самоуправление»: отношения вертикальной зависимости показывают непосредственное руководство и подчинение, отношения горизонтальной зависимости – соуправление, самоуправление – связывают организации, которым необходима автономность.

Органиграмма управляющей системы БелГУ не претендует на полноту субъектов и не отражает все связи и отношения между ними. Отнесение каждого субъекта к тому или иному уровню в анализируемой модели условно и сделано по доминантно-

му признаку. Например, обучающиеся как отдельные личности или в качестве представителей могут входить в состав субъектов более высоких уровней организационной структуры вплоть до первого (быть членами Ученого совета университета), где преимущественно решаются задачи стратегического управления. Каждый из четырех уровней в вертикальной (линейно-функциональной) оргструктуре управления имеет свою горизонтальную структуру органов, подразделений, участков и т.д., которая также может изменяться параллельно с развитием СК университета.

Деятельность по совершенствованию системы качества образования в университете осуществляется в соответствии с требованиями целевой программы «Менеджмент качества».

В основу программы менеджмента качества положены всеобщие принципы управления качеством: *ориентация на потребителя; лидерство высшего руководства; вовлечение сотрудников в процессы менеджмента; процессный подход к управлению; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение системы качества; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с поставщиками*.

Целью программы является создание условий для удовлетворения запросов и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон в качественном образовании, повышение конкурентоспособности профессионального образования на международном рынке образовательных услуг (табл. 1).

По каждому направлению разработаны мероприятия на период с 2006 по 2010 гг. и определены показатели их выполнения.

Так, показателями выполнения мероприятий *по организации работы по обеспечению качества подготовки специалистов* являются: лидирующая роль руководства; степень участия заинтересованных сторон (персонала университета, потребителей, поставщиков, партнеров, представи-

телей общественности и др.) в процессах коррекции политики и стратегии университета; механизм сбора и учета разносторонней информации о результативности и эффективности функционирования вуза при формировании его политики и стратегии; механизм проектирования и внедрения политики и стратегии на все уровни управления, в структурные подразделения и ключевые процессы университета; механизм информирования персонала и студентов университета о проводимой политике и стратегии.

Мероприятия по управлению процессами обеспечения качества подготовки специалистов включают в себя три группы мероприятий: управление процессами системы менеджмента качества, управление основными рабочими процессами, управление вспомогательными рабочими процессами. Показатели их выполнения представлены в табл. 2.

Выполнение мероприятий по управлению персоналом университета характеризуется такими показателями, как кадровая политика и принципы планирования, управления и развития персонала и степень их интеграции со стратегическими целями университета; механизмы определения тре-

бований к квалификации, совершенствованию и поддержанию знаний, квалификации и компетентности персонала; механизмы мотивации, вовлечения и поощрения персонала относительно деятельности по улучшению качества; обратная связь и диалог между персоналом, студентами и руководством университета; рабочая среда, социальная защита и благосостояние персонала.

Показатели управления ресурсами и взаимоотношениями с партнерами – финансовые, материальные, информационные и интеллектуальные ресурсы, партнеры.

К показателям изучения удовлетворенности потребителей (рынка труда) качеством подготовки специалистов относятся: механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности потребителей; механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности студентов и выпускников; механизмы сбора информации об удовлетворенности предприятий-работодателей; механизмы сбора информации об удовлетворенности государства в лице Минобрнауки РФ, государственных органов по лицензированию, аттестации и аккредитации и др.; степень удовлетворенности потребителей; степень удовлетворенности

Таблица 2

Показатели выполнения мероприятий по управлению процессами обеспечения качества подготовки специалистов

Группы мероприятий	Показатели
Управление процессами системы менеджмента качества	<ul style="list-style-type: none"> · Степень ориентированности на потребителей и другие заинтересованные стороны (от минимального удовлетворения требованиям ГОС ВПО до полного учета интересов всех заинтересованных сторон);
Управление основными рабочими процессами	<ul style="list-style-type: none"> · степень системности применяемого подхода (от краткосрочных эпизодических мер к планированию долговременной политики и стратегии); · степень распространенности в университете применяемого подхода по уровням управления, различным подразделениям и процессам;
Управление вспомогательными рабочими процессами	<ul style="list-style-type: none"> · степень вовлеченности персонала университета в соответствующие процессы; · степень документированности процедур процессов (от неформального исполнения к полностью документированным процессам); · степень ориентированности на предотвращение несоответствий и постоянное улучшение, а не на исправление возникающих проблем

предприятий-работодателей; степень удовлетворенности государства в лице Минобрнауки РФ, государственных органов по лицензированию, аттестации и аккредитации и др.

Изучение удовлетворенности преподавателей и сотрудников и степени влияния университета на общество измеряется такими показателями, как механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала университета; степень удовлетворенности персонала различными аспектами работы в университете; механизмы сбора информации о влиянии университета на общество, уровне восприятия университета обществом.

В настоящее время осуществляется внедрение и апробация типовой модели СК образовательного учреждения, разработанной Санкт-Петербургским государственным электротехническим университетом («ЛЭТИ») по заказу Федерального агентства по образованию в рамках реализации федеральной целевой программы развития образования на 2006–2010 гг. «Развитие системы обеспечения качества образования» на базе 15 передовых вузов России. Среди них единственным из классических университетов оказался БелГУ, получивший заслуженное признание за достижения в области разработки и реализации систем качества.
