

УДК 378.014.6

**УСЛОВИЯ И МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ  
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В УНИВЕРСИТЕТЕ  
(ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ «МОГИЛЕВСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.А. КУЛЕШОВА»)**

**CONDITIONS AND METHODS OF A QUALITY MANAGEMENT SYSTEM  
FORMATION AND DEVELOPMENT AT THE UNIVERSITY  
(EXPERIENCE OF EDUCATIONAL ESTABLISHMENT MOGILEV STATE  
A. KULESHOV UNIVERSITY)**

**Кравец Е.В., Короткевич В.И.**

**Kravets A., Karatkevich V.**

Могилевский государственный университет им. А.А. Кулешова

Могилев, Беларусь

*With the introduction of quality management system in the universities based on the principles of Total Quality Management and ISO standard, it became necessary to the scientific rationale for the approach to the formation of this systems. Experience in the development of quality management system in an Educational Establishment Mogilev State A. Kuleshov University is analyzed in this article.*

В современной практике работы вуза менеджмент качества выступает одним из средств эффективного управления. В решении Республиканского совета ректоров высших учебных заведений от 11 ноября 2008 года отмечалось, что в работе университетов серьезное внимание следует уделить детальному документированию системы менеджмента качества (СМК), регламентации деятельности всех ее структурных элементов во взаимосвязи и взаимодействии, процедурным вопросам. При этом нельзя допустить неоправданного сужения области применения СМК, настроить сотрудников на проведение этой важной, но не эпизодической, а постоянной и кропотливой работы. Такой подход определил тенденцию к переносу центра тяжести в обеспечении качества подготовки специалистов в сторону создания и (что наиболее важно!) поддержания внутривузовских СМК, тем самым, возлагая дополнительную ответственность на университеты в вопросах качества получаемого образования и производимой научной продукции.

Обобщая опыт создания таких систем, можно выделить два совершенно разных подхода. Первый строится на коренных изменениях сложившейся в организации практики управления качеством. При этом нередко копируется чужая система, которая на практике оказывается нежизнеспособной в данном учреждении образования, потому что основана на формальном документировании процессов и чаще строится на жесткой авторитарной позиции руководителя. Так можно создать СМК очень быстро, но сама система будет неустойчивой и формальной, она может вызывать негативное отношение со стороны персонала и обучающихся.

Второй подход строится на постепенном создании СМК через корректировку и описание уже сложившейся в данном учреждении образования системе контроля и управления деятельностью на всех уровнях. Такой подход, на наш взгляд, более рациональный, потому что строится на воспитании культуры качества среди всех категорий работников и обучающихся, а также на понимании философии качества, которая перерастает в потребность стандартизации и документирования своей деятельности. Основная проблема при реализации данного подхода в создании СМК – это

длительный подготовительный этап (порой до нескольких лет) до внедрения и сертификации. При этом важную роль также играет личность руководителя, который должен проявить одновременно гибкость и настойчивость в момент ревизии имеющихся управленческих традиций и при документировании процессов.

В учреждении образования «Могилевский государственный университет имени А.А. Кулешова» (далее МГУ им. А.А. Кулешова) был успешно реализован второй подход, что принесло свои результаты: внедрение СМК не было болезненно воспринято коллективом, а сертификационный аудит прошел достаточно успешно.

Для этого в период с 2009 по 2011 гг. был проведен ряд мероприятий, основанных на принципах TQM и ISO 9000, которые охватывали все сферы управленческой деятельности. Эти мероприятия, вообще говоря, не изменяли традиций решать конкретные проблемы, в то же время были направлены на выявление причин этих проблем, уточнение организационной структуры и определение степени ответственности каждого работника, способствовали разработке открытой системы взаимодействия между структурными подразделениями университета и различными процессами и видами деятельности.

Достижение конкретных результатов было бы невозможно без создания необходимых условий и разработки методов развития СМК по конкретным направлениям.

Первым шагом создания устойчивой СМК было обучение руководства и персонала по вопросам менеджмента качества, а также проведение научно-исследовательской и научно-методической работы в этом ключе. Это обучение осуществлялось как во внешних организациях, так и внутри университета. Учебно-методическим управлением были организованы методические семинары (например, «Внутривузовская система управления качеством образования», «Мониторинг учебного процесса как инструмент управления его качеством», «Особенности организации системы прогнозирования в сфере высшего образования» и др.). Далее для поддержания и развития системы проводилось и проводится в настоящее время массовое обучение профессорско-преподавательского и учебно-вспомогательного персонала по вопросам СМК и изучение стандартов СТБ ISO 9000-2009, IWA 2 через курсы повышения квалификации, как на базе МГУ им. А.А. Кулешова, так и в других организациях и учреждениях.

Результатами научных исследований в направлении разработки вопросов качества образования были выпущенные в 2009 и 2010 году сборники научных трудов [2, 3].

Научное осмысление вопросов качества способствует изучению передового опыта создания СМК и разработке наиболее адекватной модели, основанной на имеющихся традициях в конкретном университете и с учетом требований СТБ ISO 9000-2009 и законодательства Республики Беларусь.

Сотрудники университета участвовали в конференциях, семинарах, круглых столах, посвященных проблемам качества образования и создания различных моделей СМК в учреждениях образования.

Важным этапом было создание структуры, ориентированной на координацию работы по развитию СМК. Учебно-методическое управление, которое традиционно занималось мониторингом результативности учебного процесса и выполняло контролирующие функции в рамках его организации, стало выполнять координирующую роль в разработке основных документов СМК и проведения мониторинга всех основных процессов. Таким образом, учебно-методическое управление в целом гармонично вписалось в выстраиваемую систему как структура управления, ориентированная на улучшение качества образовательной деятельности университета.

Следующий этап – применение процессной модели в описании основных видов деятельности, в которой были бы определены ресурсы (материальные, информационные, трудовые и др.), входы (исходные условия процесса), выходы (результаты

процесса), точки мониторинга и определена методика эффективности процессов. Отчет о мониторинге процесса с анализом ключевых проблем его результативности являлся важным документом, определяющим устойчивость развития университета, а также элементом системы информационно-аналитической поддержки при принятии стратегических управленческих решений.

Для реализации принципа принятия решений, основанных на фактах, были обучены внутренние аудиторы. Через систематическое проведение внутренних аудитов процессов и видов деятельности в МГУ им. А.А. Кулешова была создана система независимой оценки деятельности отдельных структурных подразделений. Таким образом, налаживается обратная связь, и выявляются необходимые области для улучшения.

Сегодня внутренние аудиты стали неотъемлемой частью СМК университета и действенным инструментом измерения и оценки ее эффективности и развития. Они естественным образом включены в систему контроля, созданную в вузе. Результаты внутренних аудитов регулярно обсуждаются на заседаниях различного уровня. Проводимый ежегодно анализ системы менеджмента показывает, что количество несоответствий, выявленных в результате внутренних аудитов, существенно сокращается. Внутренние аудиты играют важную роль также в формировании системы прогнозирования и определения целевых показателей деятельности на различных уровнях.

Новым для университета стал процесс массового изучения удовлетворенности различных категорий потребителей (обучающихся, преподавателей, выпускников, работодателей и др.). Данное направление деятельности позволяет проводить своевременную содержательную и структурную корректировку образовательных программ, изменение структуры подготовки специалистов и ресурсного обеспечения процессов.

Также в целях изучения спроса и информирования потребителей о реализуемой образовательной деятельности начала активно осуществляться маркетинговая деятельность.

К ее основным направлениям мы относим:

- изучение и анализ рынка рабочей силы, конкурентов на рынке образования, системы трудоустройства выпускников;
- позиционирование образовательной деятельности;
- разработку долгосрочной и краткосрочной стратегии развития учреждения образования, включающую в себя анализ спроса и предложений, ценовой ситуации на рынке;
- оперативный мониторинг результативности деятельности как учреждения образования в целом, так и его отдельных структурных подразделений, использование полученных данных для улучшения деятельности;
- формирование или активизацию работы с брендом учреждения образования, в том числе и через разработку фирменного стиля, продвижение достижений в различных сферах (данный вид деятельности является подготовительным для изменения позиционирования на рынке образовательных услуг);
- более эффективное использование инструментов рекламы для продвижения образовательных услуг и привлечения абитуриентов и др.

На данный момент в МГУ им. А.А. Кулешова стоит вопрос о развитии СМК.

В данной области можно выделить следующие направления:

- поддержание в актуальном состоянии всей документации СМК;
- развитие системы контроля за исполнением управленческих решений;
- пересмотр критериев эффективности деятельности университета и отдельных структурных подразделений на основе рейтинговой системы;

- постоянное улучшение, направленное на совершенствование работы всех структурных подразделений.

Таким образом, сказанное выше позволяет сделать следующие выводы.

Внедрение СМК в университете через коррекцию имеющейся системы управления является наиболее оптимальным и эффективным способом изменения в работе для улучшения деятельности, повышения качества образования и привлечения обучающихся в условиях жесткой конкуренции.

Само по себе внедрение СМК – только первый шаг на пути совершенствования. Данная система требует постоянного развития и ресурсов для поддержания, что ведет к достаточно большим трудозатратам на подготовку аналитических и других материалов, привлечение дополнительных материальных ресурсов, но, вместе с тем, закладывает фундамент для эффективной деятельности учреждения образования.

1. Кане, М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества / М.М. Кане [и др.]. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 576 с.
2. Проблемы качества образования в Беларуси и России в контексте интеграционных процессов: сб. науч. трудов. Ч. 2 / сост. и ред. М.И. Вишнеvский, В.В. Мосолов. – Могилев: УО «МГУ им. А.А. Кулешова», 2009. – 304 с.
3. Вопросы качества образования в Беларуси, России, Украине: сб. науч. статей / сост. и ред. М.И. Вишнеvский. – Могилев: УО «МГУ им. А.А. Кулешова», 2010. – 272 с.

УДК 372.22

## **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД КАК СРЕДСТВО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕДАГОГОВ**

## **THE COMPETENCE-BASED APPROACH AS A MEANS OF ENSURING QUALITY PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS**

**Куницкая Ю.И., Голикова Г.В.**

**Kunitskaya Y., Golikova G.**

Гродненский областной институт развития образования  
Гродно, Беларусь

*The article considers the role of competence-based approach in the adaptation of the educational process of improvement of qualification to the sphere of professional activity of specialists.*

Проблема качества является ключевой проблемой педагогического образования в целом и повышения квалификации, в частности. Одной из причин неудовлетворенности слушателей процессом повышения квалификации является его отвлеченный характер, оторванность от реальной ситуации в деятельности. В данной статье рассмотрим компетентностный подход в повышении квалификации как один из факторов адаптации образовательного процесса к профессиональной сфере деятельности специалистов.

Традиционное образование сложилось в рамках *профессионального* типа организационной культуры, для которого характерны такие качества, как познавательная установка, «культура знаний», их предметная организация, передача преимуще-