

телей образования, в том числе и международных. На обучающих семинарах по менеджменту качества в образовании прошли повышение квалификации более 100 человек, среди которых ректоры, проректоры и специалисты по качеству российских и зарубежных вузов.

Продолжением этой инновационной деятельности стало выполнение поручения Министерства образования и науки РФ по разработке направлений реализации положений Болонской декларации. Наряду с другими вузами РГПУ им. А. И. Герцена стал головным исполнителем направления «Качество образования», куда входят следующие составляющие: создание системы сопоставимых критериев, методик и технологии оценки качества образования с целью обеспечения

гармонизации российской системы оценки качества образования с европейскими системами; разработка технологии аккредитации отдельных образовательных программ высшего профессионального образования; разработка механизмов общественно-профессиональной оценки качества образования.

Апробация применяемых в университете методов управления качеством на российском и международном уровнях показала, что они соответствуют современным тенденциям развития образования. Опыт показывает, что инновационные вузы, претендующие на лидирующие позиции в образовании, успешно применяют методы менеджмента качества для улучшения деятельности и повышения конкурентоспособности.

*Л. А. Громова,
декан факультета управления*

ФАКУЛЬТЕТСКАЯ СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Современная потребность университета и факультета в системе менеджмента качества продиктована необходимостью решения целого ряда актуальных задач. Главная из них определена в стратегическом направлении развития университета на 2006–2010 годы как задача обеспечения качества университетского образования, ориентированного на подготовку человека не столько к индустриальному обществу, сколько к обществу экономики, построенной на знаниях. Это предполагает становление нового культурного типа личности, обладающей достоинствами самостоятельности, ответственности, активности, гражданской и профессиональной компетентности, готовности учиться и переучиваться в течение всей жизни. Решение данной задачи определяет *качество* подготовки выпускников и его соответствие требованиям социального заказа: ожиданиям самих выпускников, их родителей, работодателей, общества в целом.

Реализация стратегического плана университета всегда ставит перед факультетами проблему выбора методологии развития с учетом специфики их основных образовательных программ и направлений деятельности. Для факультета управления этот выбор был предопределен: именно методология управления и развития на основе системы менеджмента качества отвечала амбиционным целям молодого факультета. Этот выбор оказался оправданным. Исследования трудоустройства выпускников показали, что все они нашли хорошую работу, отвечающую их притязаниям на первоначальном этапе карьеры.

Выбор методологии развития факультета — это первый этап комплексного подхода к управлению качеством на основе разработки и внедрения внутривузовской системы менеджмента качества (СМК). В деятельности факультета это нашло выражение в реализации принципов СМК.

Принцип 1. Ориентация на потребителя. Запросы и ожидания потребителей в сфере образования изменяются все более динамичными темпами, подчиняясь ускорению развития рыночных конкурентных отношений. Консервативный по своей природе общественный институт образования способен соответствовать этим изменениям при соблюдении нескольких обязательных условий.

Во-первых, необходимо постоянно изучать потребности потребителей: студентов, их родителей, работодателей и других заинтересованных социальных групп-стейк-холдеров. Приводить систему образования в соответствие с требованиями социально-экономического развития, преодолевать рассогласования с потребностями рынка труда. Устанавливать соответствие содержания и технологий образования требованиям современного общества, переходить от передачи готовых знаний к формированию компетенций. Признать, что потребитель является конечным арбитром, оценивающим качество продукции и услуг.

Опыт факультета управления показывает, что наиболее доступным и продуктивным способом исследования потребительских ориентаций выступает сотрудничество в разработке совместных образовательных программ, приглашение работодателей к руководству дипломными проектами, к участию в экзаменационных комиссиях, к преподаванию и созданию общей информационной базы.

Другой не менее эффективный способ ориентации на потребителя — процесс целенаправленного воздействия на формирование потребительских ожиданий. Опережающее обучение, разработка инновационных образовательных программ, ориентированных на прогнозируемый спрос, формирование этого спроса и рынка труда — эта сфера образования тесно связана с научными исследованиями, инновацион-

ным менеджментом и креативными технологиями в обучении.

Принцип 2. Лидерство руководства и последовательность в достижении целей. Стратегические цели факультета неразрывно связаны со стратегическими целями университета. Факультет управления в числе первых пяти факультетов университета принял участие в эксперименте по внедрению балльно-рейтинговой кредитной системы оценки знаний студентов бакалавриата. Потребовалась большая работа лидеров образовательного процесса по созданию необходимых документов, разработке положений, инструкций, построению учебных и рабочих планов, программ.

Первый год эксперимента проходил в обстановке постоянного творческого диалога руководства университета и факультета с преподавателями и студентами, в ходе которого достигалось понимание необходимости и целесообразности нововведений. Сегодня приобретенный опыт позволил оптимизировать контроль качества подготовки будущих менеджеров. Появилась осознанная потребность в дальнейшем усовершенствовании организации учебного процесса на основе модульной системы. Резко возросла роль оперативных совещаний с заведующими кафедрами, заместителями деканов, студенческим активом, повысилась ответственность Ученого совета факультета за принятие стратегических решений и последствия происходящих изменений. Система ценностей организационной культуры факультета, ориентированная на постоянное улучшение, принятая большинством, позволила создать атмосферу, при которой неучастие в преобразованиях воспринимается как проявление профессиональной неполноценности. Все это ставит перед руководством новые задачи по вовлечению персонала в достижение поставленных целей и решение задач организации в области качества.

Принцип 3. Вовлечение персонала. Полное раскрытие потенциальных способностей персонала наилучшим образом осуществляется на основе общих для всех ценностей, на доверии и предоставлении полномочий персоналу. Положительная мотивация способствует вовлечению каждого работника в деятельность по совершенствованию. Ученый совет факультета по согласованию с руководством университета разработал и принял «Положение о политике морального и материального стимулирования персонала факультета». В соответствии с положением кафедры получают фонд материального поощрения и сами определяют целесообразность и размеры надбавок, доплат и премий. Критерием оценки является вклад каждого в совершенствование учебно-воспитательной, научно-методической деятельности кафедры в развитие факультета и университета в целом.

Принцип 4. Процессно-ориентированный подход. Желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Значимым этапом реализации этого принципа является

инвентаризация всех жизненно важных процессов факультета, определение ответственных за них и документальная регламентация процессов. Большая часть этой актуальной работы выполняется центром аудита качества образования — ведущим инновационным подразделением факультета и университета. В результате осуществлено документирование СМК, которое включает: руководство по качеству, книгу процессов, структуру университета и связи, матрицу ответственности, документированные процедуры факультета, рабочие инструкции, записи о результатах СМК, положения, планы, ориентированные на улучшение, должностные инструкции.

Также были разработаны и уточнены следующие положения: о факультете, о кафедре, об организации образовательного процесса, об организации государственной аттестации студентов, о рейтинговой системе оценки знаний студентов, о системе контроля, об информационном сайте факультета, об индивидуальном обучении студентов, об организации практики студентов, о научной деятельности на факультете, о зачетно-кредитной системе организации учебного процесса, о международной деятельности факультета, о студенческом самоуправлении.

В стадии приведения в соответствие с изменениями внутренней и внешней образовательной среды находятся рабочие инструкции по созданию учебно-методических комплексов, разработке и утверждению учебных планов и программ, эксплуатации системы «Деканат», зачислению и отчислению студентов, переводу студентов на следующий курс, организации выпуска студентов, командированию студентов на обучение и стажировку в зарубежные вузы, переводу студентов в другие вузы и из других вузов, предоставлению академического отпуска, составлению расписания занятий и распределению аудиторий, организации промежуточной аттестации, организации контроля посещаемости занятий, подготовке и проведению экзаменационной сессии.

Принцип 5. Системный подход к менеджменту. Любая организация работает более результативно и эффективно, если в ней осуществляется взаимосвязь всех видов деятельности, а управление базируется на системном подходе к процессам и направлено на достижение общих целей. С точки зрения системного подхода факультет — это органическая часть университетского целого. Все преобразования подчинены общим целям и ценностям университетского сообщества и его культуры. Чем органичнее эта связь проявляется в отношениях к работе, учебе, друг к другу и к жизненным ценностям в целом, тем более лояльным становится коллектив к тем динамичным изменениям организации, конструктивное участие в которых способствует их позитивному эффекту.

В этой связи перед руководством структурных подразделений сегодня стоят задачи усовершенствовать систему управления, обеспечивая ее прозрачность и более высокую эффективность, четкость во взаимодействии с другими структурными

подразделениями университета и внешними организациями, позиционирование, в частности факультета, в университете и среди других вузов, а также привлекая дополнительные ресурсы для устойчивого развития.

В систему мер, обеспечивающих решение поставленных задач, входят:

1) оптимизация организационной структуры в контексте Болонской декларации: переход к обучению на основе образовательных программ (базовое, второе высшее, дополнительное, дистанционное) и модульной организации учебного процесса; это означает, что каждый преподаватель кафедры, являясь экспертом в своей предметной области, должен глубоко знать все функциональные дисциплины менеджмента, обеспечивая взаимозаменяемость и взаимодополняемость в модульном построении дисциплин; для этого необходима полная открытость для членов преподавательского коллектива всех наработок коллег через ресурсный центр и постоянные корпоративные семинары по обсуждению актуальных достижений и обмену опытом;

2) внедрение единой информационной системы управления факультетом: открытие ресурсного центра для преподавателей и студентов; совершенствование системы «Деканат»; установление единого диспетчерского центра по распределению аудиторного фонда в учебных корпусах;

3) привлечение общественности и работодателей к управленческой деятельности факультета: приглашение специалистов-практиков для чтения лекций, руководства дипломами и работы в государственной аттестационной комиссии; создание попечительского или наблюдательного совета факультета; разработка совместных проектов;

4) развитие системы управления персоналом на основе совершенствования политики мотивации и планирования кадров с учетом роста численности студентов и повышения качества их обучения.

Принцип 6. Принятие решений, основанных на фактах и данных. Эффективные решения относительно процессов и планирования инноваций принимаются на основе информации, содержащей данные о восприятии организации всеми заинтересованными сторонами. Такая информация должна включать все измеряемые показатели качества всех рабочих процессов и результатов деятельности факультета. Для этого используются инструменты внешних, университетских и внутрифакультетских рейтингов. Их результаты анализируются руководством и по ним принимаются решения о поощрении и корректирующих действиях.

Принцип 7. Постоянное улучшение. Результаты деятельности организации становятся оптимальными, если ее работа осуществляется на основе менеджмента и обмена знаниями, стимулирования инновационной деятельности и ее улучшения. Инструментом улучшения может стать обучение персонала. На факультете управления существует про-

грамма постоянного повышения квалификации как профессорско-преподавательского состава, так и вспомогательного персонала по наиболее инновационным направлениям деятельности: внедрение системы менеджмента качества, балльно-рейтинговой кредитной системы оценки знаний, модульной организации образовательного процесса. Результаты опроса участников семинара показывают, что полученная новая информация повышает интерес к работе, стимулирует желание обновить содержание и методику учебных занятий, открывает новые возможности для самовыражения, самосовершенствования и профессионального роста.

Улучшение — это один из возможных результатов изменений. И не все сотрудники в одинаковой степени готовы к переменам. Перемены всегда порождают неопределенность, увеличивают вероятность риска, требуют дополнительных непривычных действий и усилий, затрат дополнительного времени. Но все эти причины не означают, что руководитель должен относиться к ним с уважением. Только с должным пониманием. Управление изменениями требует понимания объективных закономерностей, выражающихся в том, что изменения неизбежны; будут эти изменения к худшему или к лучшему — все зависит от действий людей в организации. Важно, чтобы руководители всех уровней анализировали этапы жизненного цикла организации и их влияние на планирование будущего, учитывали запас времени, возможностей и ресурсов.

Принцип 8. Развитие взаимовыгодного партнерства. Одним из приоритетных путей повышения конкурентных преимуществ предприятий и организаций на современном этапе является создание механизмов стратегического партнерства. Отношения вуза и его партнеров носят взаимовыгодный характер, если способствуют обеим сторонам в создании новых ценностей и компетенций.

Объективные проблемы, вызывающие потребность формирования стратегического партнерства: усиливающаяся конкуренция, нестабильность внешней среды, востребованность высококачественных образовательных программ, ориентированных на проблемы предприятий.

Интеграция интересов — первый этап в установлении партнерских отношений. К сожалению, не всегда школы, лицеи, колледжи, выступающие с инициативой заключить договор о сотрудничестве с вузом или факультетом, готовы к совместной работе в долгосрочных проектах, направленных на развитие и совершенствование. Часто они руководствуются лишь тактическими целями — содействовать поступлению выпускников на конкретный факультет. Не готовы к взаимовыгодному партнерству промышленные предприятия, бизнес-организации. Участвовать в совместной целевой подготовке специалиста сложнее, хотя и эффективнее, чем просто взять выпускника на работу. В этой связи опыт подсказывает, что формирование деловой среды факультета,

университета — это постоянная и кропотливая работа, являющаяся неотъемлемой частью стратегического плана развития.

Эффективное управление подразделениями зависит от эффективности и качества организационных проектов, ориентированных на потребителя; от де-

централизации интегральной ответственности и работ, ведущих к интеграции стратегической и оперативной ответственности; от синергии стратегического управления, общих ценностей корпоративной культуры и реализации концепции обучающейся организации.

*Т. В. Болвашенкова,
начальник управления внешних связей*

РЕЙТИНГОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ КАК ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСИТЕТА

Вопрос о создании системы оценки качества деятельности высших учебных заведений весьма актуален сегодня. Во-первых, одним из наиболее существенных элементов программы модернизации высшего образования является создание системы перераспределения финансовых ресурсов в пользу тех вузов, которые демонстрируют более высокую результативность. Второй аспект связан с изменением организационно-правовых форм вузов с учетом их профильной деятельности, а значит с изменением управления персоналом и в целом — системы управления вузами.

Между всеми участниками системы отечественного образования уже практически нет разногласий по основным пунктам оценки. Все соглашаются с тем, что система оценки необходима и что среди базовых критериев разумно назвать те, которые оцениваются и сейчас, например: квалификация профессорско-преподавательского состава, эффективность аспирантуры, объем научных исследований, создание учебной литературы с учетом ее качества, привлечение внебюджетного финансирования.

Рейтингование факультетов, кафедр, отдельных образовательных программ необходимо, но недостаточно, поскольку требования государственной аттестации и аккредитации прежде всего обращены к вузу в целом.

Конкуренция на образовательном рынке возрастает с каждым годом, поэтому в числе лидеров останутся вузы, обладающие серьезной репутацией, те, которые могут предложить своим студентам качественное образование.

Со страниц журналов, газет, СМИ специалисты советуют весьма осторожно и вдумчиво выбирать вуз для получения любого вида образования. Судя по публикациям, критериями «хорошего вуза» являются: наличие у него государственной аккредитации, положительная репутация вуза в СМИ, наличие среди выпускников известных, успешных людей, положительные отзывы о вузе в Интернете.

В последнее время активно завоевывают популярность различные рейтинги, помогающие определиться во всем многообразии предложений на рынке образовательных услуг. Самые популярные среди рейтингов — это рейтинги вузов, причем спрос на информацию такого рода растет с каждым годом. Сегодняшние потребители этой информации — выпускники школ, работодатели, государственные и частные инвесторы.

Нынче среди тех, кто занимается рейтингами профессионально, можно назвать независимое агентство «РейтОр» (исследование рынка выпускников) и Общероссийскую общественную организацию «Деловая Россия». Их исследования направлены на дополнение существующих критериев оценки новыми критериями, учитывающими мировые тенденции рейтингования вузов, социологические опросы, собеседования с респондентами, востребованность выпускников на рынке труда.

Продолжает пополняться ежегодной информацией банк данных Рособразования. В официальном рейтинге вузы ранжируются по группам: классические университеты, технические и технологические, педагогические и лингвистические, экономические, вузы права, культуры, сельскохозяйственные, медицинские, архитектурные и художественные, негосударственные аккредитованные вузы.

РГПУ им. А. И. Герцена входит в группу «Педагогические и лингвистические вузы» и в рейтинге 2006 года (по данным за 2005 год) занимает вторую позицию после Московского педагогического государственного университета (МПГУ) среди 73 вузов. В предыдущий период (2004 и 2005 годы) места в первой десятке распределялись следующим образом:

Таблица 1

Место	Рейтинг педагогических вузов 2004 года (по данным 2003 года)
1	Московский педагогический государственный университет
2	Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена
3	Московский государственный лингвистический университет
4	Нижегородский государственный лингвистический университет
5–6	Волжский государственный инженерно-педагогический университет (Нижний Новгород) Московский городской педагогический университет