

Жук Александр Иванович, Первый заместитель Министра образования Республики Беларусь, доктор педагогических наук, профессор.

Курбацкий Александр Николаевич, заведующий кафедрой технологий программирования БГУ, доктор технических наук, профессор.

Мандрик Павел Алексеевич, декан факультета прикладной математики и информатики БГУ, кандидат физико-математических наук, доцент.

Ровба Евгений Алексеевич, ректор Гродненского государственного университета имени Янки Купалы, доктор физико-математических наук, профессор.

УДК 005.4

Ю. Э. Белых, Е. Л. Разова

УСЛОВИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА УЧРЕЖДЕНИЯ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ОБРАЗОВАНИЯ: ОПЫТ ГРОДНЕНСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ИМЕНИ ЯНКИ КУПАЛЫ

В статье рассматривается специфика организации управления учебного процесса учреждения последипломного образования. Предлагается повышение эффективности систем последипломного образования путем совершенствования последнего за счет формирования комплексной системы менеджмента качества учреждения образования на основе менеджмента качества.

2010 год в Республике Беларусь был объявлен Годом качества. Организации и предприятия всегда стремятся соответствовать самым высоким критериям качества. Высокая конкурентоспособность национальной экономики – не только задача этого года, но и постоянная цель страны.

Для системы образования Беларуси проблема качества особенно значима. Именно в 2010 г. большая часть вузов страны представила свои системы менеджмента качества для сертификации на соответствие СТБ ISO 9001-2009. В этом году также было принято решение об обязательной разработке систем менеджмента качества в учреждениях последипломного образования.

Высшее и последипломное образование Беларуси на постсоветском пространстве имеет заслуженное высокое место, что подтверждается самым высоким среди стран бывшего Советского Союза индексом развития человеческого капитала, рассчитываемого, в том числе, на основе уровня образования населения страны. В рейтинге Организации Объединенных Наций по индексу развития человеческого потенциала Республика Беларусь в 2010 г. существенно улучшила свою позицию, переместившись на 61-е место (в 2009 г. – 68). Беларуси удалось сохранить и успешно развивать среднее специальное и последипломное образование. Благодаря этому наши предприятия обеспечены высококвалифицированными рабочими, востребованными также и в соседних странах. В целом закономерно признать, что качество нашего образования соответствует современному уровню. Стратегия удержания завоеванных позиций в такой ситуации недостаточна. Причина интереса к менеджменту качества, к стандартам серии ISO в учреждениях образования в том, что очевидно сформировалась потребность в инструменте комплексного, системного управления всей деятельностью организации для достижения запланированных целей в области качества, обеспечивающей удовлетворение выявленных и неявных потребностей граждан, государства, организаций и предприятий страны в области образования.

Быстрые изменения рынка труда, конкуренция среди специалистов, новые требования к их профессионализму и навыкам вынуждают систему образования корректировать свою работу в соответствии с условиями рынка и предоставлять «гарантию» на качество образования своих выпускников. Если верить словам одного из основателей менеджмента качества Джозефа Джурана, что 75 % успеха организации зависит не от непосредственных исполнителей, а от менеджмента, то построение научно обоснованной, вооруженной апробированным инструментарием и методиками системы менеджмента – важнейшая задача учреждений, предоставляющих образовательные услуги. Усиливающаяся конкуренция на рынке образовательных услуг придает образованию рыночный характер, ставит вопрос коммерческой эффективности деятельности, что предполагает широкие заимствования методов и инструментов управления из реального сектора экономики. С другой стороны, именно высшая школы, продуцируя новое знание и технологии, претендует на роль камертона развития экономики. Экономический подход к образованию означает то, что

образование, являясь отраслью экономики, начинает активно учиться управлять своим развитием у бизнеса и, в свою очередь, влиять на реальный сектор экономики. Для выполнения такой роли и такого позиционирования в структуре экономики высшей школе необходимо обеспечить высокоэффективный менеджмент, который позволит вузу, консервативному по своей сути социальному институту, гибко и оперативно реагировать на запросы рынка и изменения окружающей среды.

Механизмом адекватного реагирования на изменения рынка может быть система менеджмента, основной целью которой является:

ориентация на потребителей через выявление их требований и оценка степени соответствия качества образовательных услуг этим требованиям;

обеспечение эффективного использования имеющегося кадрового, материально-технического, информационного и финансового потенциала образовательного учреждения;

повышение конкурентоспособности через высокоэффективный маркетинг и стратегический менеджмент.

С 60-х гг. XX в. основным путем обеспечения и повышения качества товаров и услуг в Европе, США и Японии является система менеджмента качества, которая в 80-х гг. нашла свое формальное воплощение в международных стандартах серии ISO. Изначально менеджмент качества был ориентирован на промышленность и коммерческую сферу. Однако проблема качества медицинских образовательных услуг в 90-е гг. встала не менее остро, чем проблема качества продукции в 60-е гг. Давняя и широкая практика обеспечения качества деятельности на основе международных стандартов серии ISO в различных отраслях промышленности и сфере услуг с 90-х гг. XX в. была адаптирована для вузов и медицинских учреждений, стремящихся продемонстрировать свою ориентацию на потребителя. Адаптация была осуществлена международной рабочей группой, выработавшей ряд соглашений (IWA I и IWA II), в которых стандарты серии ISO 9001 представлены терминологически и методологически увязанными со спецификой системы здравоохранения и образования. Характерно при этом, что в соглашении для образования требования стандарта ISO 9001 дополнены рекомендациями стандарта ISO 9004, ориентирующего организацию не только на удовлетворений требований потребителей, но и на устойчивое развитие на основе стратегического и проектного менеджмента, менеджмента рисков и информации, а также финансового менеджмента и многоаспектного управления персоналом. Тем самым признавалось, что высшая школа нуждается в более сложной системе менеджмента для обеспечения качества, чем промышленность. А это не только пример сложности данного института, но и основа его преимуществ, так как более высокие стартовые требования гарантируют и более высокий результат – более эффективную систему менеджмента, которая, в свою очередь, может стать со временем моделью для системы менеджмента бизнеса.

В Республике Беларусь проблемам качества уделяется большое значение на всех уровнях, в первую очередь на государственном. В течение более 10 лет шла целенаправленная работа по сертификации предприятий различных отраслей экономики на соответствие требованиям международных стандартов (ISO, НАССР). Внедрение менеджмента качества на основе международных стандартов серии ISO 9001 в системе образования Беларуси началось в 2009 г. Основной причиной решения Министерства образования была необходимость повышения эффективности управления высшей школой, роста ее конкурентоспособности и, как итог, существенного расширения экспорта образования за счет привлечения иностранных обучающихся. За два года, прошедшие после издания приказа Министерства образования № 1000, большинство вузов успешно прошли сертификацию, накопив опыт в области менеджмента качества, который свидетельствует об эффективности этой системы как инструмента управления развитием организации в условиях быстро меняющихся экономики, технологий, интересов и предпочтений потребителей образовательных услуг.

Нужно признать, что разные вузы, проектируя свои системы менеджмента и готовя их к сертификации, ставили перед собой разные задачи, которые повлияли и на выбор разных подходов. Так, ряд вузов принял решение сертифицировать отдельные структурные подразделения вуза – институты последипломного образования (такие как БНТУ), колледжи (такие как РИПО). Другие идут по пути сертификации единой системы менеджмента качества, распространяющейся на ряд процессов, среди которых – учебный процесс на разных уровнях: довузовской подготовки, первой и второй ступени высшего образования, повышения квалификации и переподготовки, а также процесс предоставления среднего специального образования.

Гродненский государственный университет имени Янки Купалы одним из первых среди вузов нашей страны 20 января 2010 г. на церемонии вручения премии Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества получил национальный и международный сертификаты, подтверждающие соответствие системы менеджмента качества университета требованиям СТБ ISO 9001-2009 и ISO 9001:2008. 20 апреля 2010 г. университету была вручена премия Правительства Республики Беларусь за достижения в области качества, что является свидетельством признания высокого уровня системы менеджмента вуза, обеспечивающей высокие результаты деятельности в условиях ограниченных ресурсов.

Гродненский государственный университет имени Янки Купалы первым в системе высшего образования республики спроектировал и сертифицировал систему менеджмента, одним из процессов которой является переподготовка и повышение квалификации. Выбор данного подхода – определение самостоятельного процесса в системе процессов университета, а не сертификация структурного подразделения – и разработка менеджмента процесса базировалась на ряде принципов, выкристаллизовавшихся из опыта в области системного менеджмента и, в том числе, менеджмента качества.

Опыт проектирования процесса повышения квалификации и переподготовки в рамках проектирования системы менеджмента университета позволил признать и принять основополагающими следующие положения. Во-первых, как не может быть единой одинаковой системы менеджмента во всех вузах, так – тем более – нельзя представлять систему менеджмента института повышения квалификации (ИПК) как кальку с модели менеджмента вуза. Во-вторых, для системы последипломного образования применение технологий и инструментов менеджмента качества в силу специфики деятельности еще более актуально, чем даже для вузов, обеспечивающих получение высшего образования. Эта актуальность обусловлена своеобразием функционирования системы последипломного образования, в основе которой – особенность образовательных услуг (переподготовка и повышение квалификации) и рынка этих услуг, что влияет на специфику системы менеджмента и должно быть учтено при проектировании системы менеджмента данного процесса.

Опыт развития системы менеджмента Гродненского госуниверситета имени Янки Купалы подтверждает, что внедрение одной – любой – подсистемы управления естественным образом создает не только условия, но и необходимость внедрения других подсистем. В случае если организация строит свою систему менеджмента на основе реализации требований СТБ ISO 9001-2009, она должна понимать, что полное внедрение стандарта возможно лишь в случае развития ряда направлений деятельности, нетрадиционных для учреждения образования, с одной стороны, а с другой – напрямую не предписанных собственным стандартом. Это замечание важно для системы образования даже в большей степени, чем для любой другой отрасли: понимание такого подхода лежит в основе соглашения международной рабочей группы, предпринявшей попытку адаптации стандарта ISO 9001 для образования. Результатом работы этой группы является документ под названием IWA 2, принятый в Российской Федерации как ГОСТ-Р, требования ISO 9001 дополнены выдержками из ISO 9004.

На основе понимания того, что требования стандарта СТБ ISO 9001-2009 недостаточны для обеспечения устойчивого успеха на долгосрочную перспективу, документация системы менеджмента университета проектировалась с учетом реализации требований стандарта СТБ ISO 9004 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества», который акцентирует внимание на такие, не предусмотренные в 9001, аспекты деятельности, как стратегический менеджмент, управление знаниями, управление рисками, менеджмент информации и др. Такой подход к проектированию позволил заложить направления развития системы менеджмента университета и предусмотреть необходимые механизмы.

Рассмотрим подробнее, как уникальные черты процесса повышения квалификации и переподготовки влияют на формирование системы менеджмента учреждения последипломного образования и как задачи, вытекающие из этих особенностей, решаются с помощью внедрения стандартов серии ISO.

Пример необходимым расширением требований ISO 9001 – работа с потребителями, крайне актуальная для учреждений последипломного образования, ориентированных на оказание образовательных услуг «под заказ». Требуемая стандартом СТБ ISO 9001-2009 оценка удовлетворенности потребителей предполагает наличие работоспособной системы анализа внешней среды и развитой маркетинговой деятельности, что является необходимым основанием для стратегического планирования, рассматриваемого в качестве инструмента развития организации в СТБ ISO 9004.

Взаимовыгодные отношения с партнерами и проектирование процессов и продукции с ориентацией на потребителей в условиях краткосрочности жизненного цикла образовательной услуги переподготовки и ее предоставления требуют управления рисками, также представленного в СТБ ISO 9004. Процессный подход, заявленный среди требований СТБ ISO 9001-2009, ориентирует на формирование матричной организационной структуры, а специфика работы с персоналом предполагает внедрение проектного менеджмента.

Особенности организации учебного процесса учреждения последипломного образования связаны со спецификой обучения потребителей различных возрастных групп, предоставления образовательных услуг на основе высшего образования для повышения конкурентоспособности, в частности, отдельных слушателей, и повышения кадрового потенциала организаций, и, в целом, для решения задач развития экономики региона. Работа со слушателями курсов повышения квалификации и переподготовки предполагает использование иных технологий обучения, ориентированных на большую самостоятельность обучающихся, меньшие сроки обучения, преобладание заочной формы над дневной, жесткой практикоориентированности обучения, широкое привлечение для обеспечения учебного процесса специалистов со стороны – из организаций, в том числе вузов, и предприятий. Стандарты системы менеджмента качества не регламентируют содержательную сторону процесса, не выставляют требований к выбору педагогических технологий, квалификации преподавательского состава, организации учебного процесса. Но, опираясь на требования стандартов и учитывая особенности последипломного образования, можно увидеть ряд управленческих задач, решение которых существенно влияет на формирование уникальной, характерной только для последипломного образования эффективной системы менеджмента.

Особенностью образовательных услуг по переподготовке и повышению квалификации является отнесенная краткосрочность оказания услуги. Для учреждений последипломного образования характерной формой обучения являются краткосрочные курсы и заочное обучение с краткосрочными сессиями. Это приводит к быстрой «оборачиваемости» всего цикла обучения, существенно увеличивая темп развития про-

цесса, так как появляется возможность оперативно получать оценку результативности, эффективности процесса и качества услуги, внося необходимые изменения в течение одного–двух лет, а не по истечении пятилетнего цикла оказания услуги высшего образования, который может длиться 4–8 лет. Университет десятилетиями может готовить специалистов по традиционным специальностям, в частности педагогическим, т. е. длительность жизненного цикла образовательной услуги от проектирования специальности до закрытия подготовки бывает значительной. Последипломное образование нацелено на оперативное реагирование на потребность в переподготовке специалистов на основе базового высшего образования, что реализует принцип образования на протяжении всей жизни. Длительность жизненного цикла образовательной услуги по переподготовке задается скоростью изменений в технологиях, т. е. она краткосрочна.

Эта специфика образовательных услуг повышения квалификации и переподготовки налагает ряд особых требований к проектированию, маркетингу, оценке удовлетворенности, взаимодействию с партнерами.

Высокий темп оказания услуг и изменения среды требуют развитой системы оценки удовлетворенности и, в целом, аналитической системы, предоставляющей оперативные достоверные данные для принятия решений (в соответствии с принципами СМК и требованиями СТБ ISO 9001-2009). При планировании деятельности институтов важны не только внедрение стратегического менеджмента и разработка стратегии. При том, что горизонт стратегического планирования для ИПК существенно меньше, чем для системы высшего образования (до 3 лет), прогнозирование крайне важно. Прогноз должен основываться на детальном анализе внешней среды, для чего требуется применение эффективных методик.

В проектировании образовательной услуги значимым становится применение проектного подхода, предполагающего возможность внесения корректив по ходу реализации проекта, т. е. предоставления услуги (рекомендации СТБ ISO 9004).

Последипломное образование нацелено на оперативное удовлетворение потребностей рынка труда в специалистах с конкретным, достаточно узким набором компетенций на основе базового образования. При определении как перечня специальностей, так и набора компетенций, проектирование процесса и образовательных услуг по переподготовке и повышению квалификации жестко ориентируется на заказ нанимателей: предприятий и организаций, что предполагает широкое участие в проектировании непосредственных заказчиков. Такой вид взаимодействия определяется СТБ ISO 9001-2009 как взаимовыгодное сотрудничество с потребителями и партнерами.

Вузы могут позволить себе обеспечивать подготовку по специальностям, востребованным у обучающихся, но мало востребованным рынком труда. Также в номенклатуре специальностей высшего образования могут находиться затратные специальности, создающие положительный социальный имидж вузу, но не приносящие реальных финансовых дивидендов. Такая ситуация возможна благодаря финансированию реализации социальной и культурной роли вуза за счет существенных внебюджетных доходов, в то время как основная деятельность – оказание образовательных услуг – в существенном объеме финансируется из государственного бюджета. Деятельность учреждений последипломного образования в этом смысле сугубо утилитарна и напрямую зависит от экономического эффекта своей работы, который возможен лишь при удовлетворении конкретных потребителей, корпоративных и индивидуальных, способных также получить экономический эффект от обучения на курсах. Финансовый менеджмент (рекомендация СТБ ISO 9004) чрезвычайно важен для ориентированного на прибыль учреждения последипломного образования.

Изменения в демографической ситуации в стране, как и во всем мире, вносят существенные коррективы в понимание того, кто является основным потребителем образовательных услуг. Традиционно, при доминанте университетского образования, основными потребителями являлись молодые люди в среднем до 25 лет. Они получали высшее образование, которое позволяло им, с периодическим повышением квалификации, играть свою роль в той или иной сфере экономики, получая достаточную финансовую отдачу. Старение населения и скорость технологических изменений привели к росту рынка образования взрослых и сокращению потребителей образовательных услуг по программам высшего образования. Это ведет не только к росту спроса, но и к росту конкуренции на рынке последипломного образования. Если для вуза маркетинг нужен как один из источников информации о требованиях потребителей, при этом только одной из групп потребителей – реального сектора экономики, то для учреждения последипломного образования маркетинг – законодатель, условие выживания и основание для планирования конкурентного преимущества. Здесь не достаточно изучения спроса, необходимо его формирование. Нужно усиливать конкурентные преимущества учреждения последипломного образования.

Большинство ИПК, в силу специфики деятельности и существующей нормативной базы, так организуют свою работу, что основной преподавательский штат состоит из работающих по краткосрочным контрактам преподавателей вузов, а также специалистов-практиков, преподавание для которых не является основной работой. Это требует особых процедур управления персоналом, системы планирования найма и определения критериев оценки качества персонала в условиях проектного управления.

Все эти особенности должны быть учтены при проектировании системы менеджмента учреждения образования: при определении процессов, области распространения СМК, структуры документации. Но важнее эти особенности учитывать при выборе направления развития системы менеджмента, что необходимо сделать уже на этапе проектирования процесса переподготовки и повышения квалификации на основе

не только требований СТБ ISO 9001-2009, но и СТБ ISO 9004 и других стандартов, а также модели Премии правительства РБ за достижения в области качества.

Разработка, внедрение и совершенствование системы менеджмента, являясь естественным условием для успешного развития национальной системы образования, видится абсолютно необходимым условием функционирования последиplomного образования, наиболее зависящего от рынка и жестко ориентированного на потребителя.

В силу специфики последиplomного образования требования к системе менеджмента являются более широкими, учитывающими не только требования ISO 9001, но и других стандартов. То, что для учреждения высшего образования может быть избыточным заделом на перспективу (проектное управление, прогнозирование, маркетинг), для учреждения последиplomного образования – обязательная и необходимая часть деятельности.

Образование взрослых, основанное на принципе «образование через всю жизнь», играет стратегическую и приоритетную роль в развитии всей системы образования не только в нашей стране, но и во всем мире. Понимание этого требует такого же приоритетного отношения к созданию современного менеджмента в учреждениях последиplomного образования. Внедрение менеджмента качества – лишь первая, но крайне важная ступень на этом пути. От качества проектирования СМК зависит ее способность к дальнейшему развитию, к тому, чтобы стать надежной платформой будущего развития результативности, эффективности и качества деятельности.

Литература

1. *Галеев, В. И.* Управление качеством: проблемы, перспективы / В. И. Галеев, М. К. Варгина. – М. : ИНФРА, 2003. – 205 с.
2. *Круглов, М. Г.* Менеджмент систем качества : учеб. пособие / М. Г. Круглов. – М. : ИПК Издательство стандартов, 1997. – 368 с.
3. *Маслов, Д. В.* От качества к совершенству. Полезная модель EFQM / Д. В. Маслов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2008. – 152 с.
4. *Мазур, И. И.* Управление качеством : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро ; под ред. И. И. Мазура. – М. : Высш. шк., 2003. – 334 с.

Белых Юрий Эдуардович – проректор по учебной работе и управлению качеством Гродненского государственного университета имени Янки Купалы, кандидат физико-математических наук.

Разова Елена Леонидовна – начальник Центра университетского менеджмента Гродненского государственного университета имени Янки Купалы, кандидат культурологи.