

SMAQ

Университеты Северо-Запада

Кейс-стади по
стратегическому менеджменту и
обеспечению качества
в российском высшем образовании

cheps

Center for
Higher Education
Policy Studies



From the North-West

Case studies on Strategic Management
and
Quality Assurance in Russian Higher
Education

Hans Vossensteyn, Aleš Vlk and Jon File (Eds.)

From the North-West

**Case studies on Strategic Management and
Quality Assurance in Russian Higher Education**

Университеты Северо-Запада

**Кейс-стади по стратегическому менеджменту и
обеспечению качества в российском высшем образовании**

Hans Vossensteyn, Aleš Vlk and Jon File (Eds.)

This book, and the multi-institutional higher education workshop series from which it originates, was made possible through the financial support of the Dutch Ministry of Education, Culture and Science (via Bureau CROSS) together with supplementary funding from the participating countries.

Bureau CROSS is part of EVD, the Governmental Agency for International Business and Cooperation of the Ministry of Economic Affairs. On behalf of the Dutch Ministry of Education, Culture and Science, CROSS is responsible for the execution of educational cooperation programmes between the Netherlands and Russia and Central and Eastern Europe.

Издание этой книги, а также проведение предшествовавшей ей серии семинаров, в которых приняли участие несколько университетов, стали возможны благодаря финансовой поддержке Министерства Образования, Культуры и Науки Нидерландов (посредством Бюро CROSS), а также благодаря дополнительному финансированию участвующих сторон.

Бюро CROSS входит в состав EVD, Агентства Нидерландов по международному деловому сотрудничеству Министерства Экономики. По поручению Министерства Образования, Культуры и Науки Нидерландов Бюро CROSS осуществляет реализацию программ сотрудничества в области высшего образования в России и странах Центральной и Восточной Европы.

ISBN 978-5-98769-047-5

CHEPS

I: www.utwente.nl/cheps; E: cheps@utwente.nl

© 2008 CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies),
University of Twente, P.O. Box 217, NL-7500 AE Enschede

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

In so far as the making of copies from this edition is allowed on the basis of Article 16b of the Auteurswet 1912j° (Copyright Act 1912 j°), the Decree of the 20th of June 1974, Bulletin of Acts and Cedrees 351, as amended by Decree of the 23rd of August 1985, Bulletin of Acts and Decrees 471, and Article 17 of the Copyright Act 1912, the legally due compensation should be paid to Stichting Reprorecht (P.O. Box 882, 1180 AW, Amstelveen, the Netherlands). For the inclusion of excerpts from this edition in a collection, reader and other collections of works (Article 16 of the Copyright Act 1912) please refer to the publisher.

Printed: Novgorod State University, Novgorod, Russia
Cover Design: We Cre8, Enschede, the Netherlands
Production, liaison and lay-out: CHEPS

Table of Contents

1. Preface	7
Hans Vossensteyn / Aleš Vlč / Jon File	
2. Предисловие	9
Ганс Воссенштайн / Алеш Влч / Джон Файл	
3. Strategic Management and Quality Assurance in HE: An introduction	11
Hans Vossensteyn / Jon File	
4. Стратегический менеджмент и обеспечение качества в высшем образовании: Введение	21
Ганс Воссенштайн / Джон Файл	
5. Разработка и внедрение системы менеджмента качества в Поморском государственном университете имени М.В.Ломоносова	31
Луговская Ирина Робертовна / Старостина Елена Николаевна / Кудряшов Юрий Владимирович / Хлопенова Галина Константиновна / Дитятёва Наталья Сергеевна	
Pomor State University: Development and implementation of QMS	41
6. Разработка программы обучения «Менеджмент качества в вузе»	49
Ильяшенко Наталья Николаевна / Поровский Геннадий Станиславович / Ёлкин Сергей Михайлович / Кудряшова Татьяна Вячеславовна / Телина Ирина Сергеевна / Трофимов Павел Александрович	
Novgorod State University: Setting up a Quality Management Study Program	62
7. План увеличения привлекательности факультета для абитуриентов	73
Гурин Григорий Борисович / Звягина Ольга Михайловна / Кулагин Олег Игоревич / Прохорова Оксана Николаевна / Падчина Наталья В. / Хабонен Андрей Владимирович	
Petrozavodsk State University: Faculty-Level Plan to Attract Students	82

8. Этапы построения системы качества в Ухтинском государственном техническом университете	93
Некучаев Владимир Орович / Кустышев Андрей Николаевич /	
Крестовских Татьяна Сергеевна / Михальченкова Наталья Алексеевна /	
Ахтимирова Ольга Юрьевна / Рознина Светлана Васильевна	
 Ukhta State Technical University: Stages of Development and Implementation of Quality Management System	 105
9. Conclusion: Lessons learned	115
Hans Vossensteyn / Aleš Vlk / Jon File	
 10. Заключение	 119
Ганс Воссенштайн / Алеш Влк / Джон Файл	

1 Preface

Hans Vossensteyn / Aleš Vlk / Jon File

In 2003 the Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) located at the University of Twente in the Netherlands, was asked by the Dutch Ministry of Education, Culture and Science to offer a series of workshops on strategic management and quality assurance in higher education for a selected group of higher education institutions in North-West Russia. Thus began what turned out to be an intense multi-institutional and multi-year dialogue between a number of North-Western Russian universities and Western European researchers on the higher education challenges they face in the areas of institutional management and quality assurance. These were done in separate seminar series. In a second phase (2006/7) another series of 4 seminars was organised on Strategic Management and Quality Assurance in Higher Education (SMAQ) for talented middle managers of four North-Western Russian universities:

- Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod
- Pomor State University named after M. V. Lomonosov, Archangelsk
- Petrozavodsk State University, Petrozavodsk
- Ukhta State Technical University, Ukhta

3 seminars took place in the Russian Federation – in Novgorod in November 2006, in St. Petersburg in February 2007, and in Petrozavodsk in May 2007. The final seminar was organized in Enschede (the Netherlands) in October 2007, so the participants could experience academic environment of the so called “entrepreneurial university”.

The seminars represented a co-ordinated approach to higher education management capacity development for a carefully selected group of Russian higher education staff drawn from 4 universities in the North West region of the Russian Federation. The objectives of the workshops were among other things to add significantly to the capacity and insight of a small (25-30 person) group of high potential Russian staff in management skills and approaches relevant to higher education and in systematic methods of understanding key higher education policy questions with a focus on two identified priority areas - strategic management and quality assurance. Based on our previous experiences we have developed very interactive methods of working: building higher education systems with Lego; simulating the development of a strategic plan, a stakeholder analysis, internal resource allocation, benchmarking, institutional research, internationalisation and intense multi-institutional

discussions of topical policy issues. In addition, the four universities have worked on their own “Institutional Management Projects” in order to strengthen the relevance of the seminar series for their day-to-day practice and to implement newly gained information in their own specific home context.

The process of the workshop series resulted in strong network relationships between the participants and their respective universities. As a result of the intensive work we now present the main outcomes of the project in the form of a resource book for a wider Russian and international audience. The details of individual contributions, the overall style of the book, and other related aspects were discussed during a special editorial session taking place in Prague, the Czech Republic, from 7th till 8th of April 2008.

The content and the structure of the presented book are build around the major topics of the institutional management projects dealing with day to day practice – how to develop and manage strategic initiatives to improve the service level of a higher education institution in the dynamic and complex environment of Russian higher education.

The book starts with an introductory article on Strategic Management and Quality Assurance in Higher Education. Then per university the Institutional Management Projects are presented in the form of a chapter in Russian and a PowerPoint presentation in English. The book ends with some general concluding statements about Strategic Management and Quality Assurance in Russian universities.

The book is also available via the CHEPS web-site as well as on the websites of the participating institutions. Clearly, a book of this nature would not be possible without contributions from many people. Our particular thanks go to Linda Beijlsmit, Director of Bureau CROSS, for her ongoing belief in the value of the workshop series; to all of the workshop participants and to the CHEPS team members who intensively contributed to the richness of the workshops.

Hans Vossensteyn: Research Coordinator CHEPS
Aleš Vlk: External Consultant; Czech Republic
Jon File: Executive Director CHEPS

2 Предисловие

Ганс Воссенштайн / Алеш Влк / Джон Файл

В 2003 году Министерство Образования, Культуры и Науки Нидерландов поручило Центру изучения политики в высшем образовании (CHEPS, Университет Твенте, Нидерланды) провести серию семинаров по стратегическому менеджменту и обеспечению качества в высшем образовании для специально отобранной группы высших учебных заведений Северо-Запада России. Так начался интенсивный многолетний диалог между несколькими университетами Северо-Запада России и западноевропейскими исследователями, занимающимися изучением проблем стратегического менеджмента и обеспечения качества в высшем образовании. Этот диалог осуществлялся посредством проведения отдельных серий семинаров. На втором этапе проекта (2006-2007 гг.) была организована серия из 4 семинаров по стратегическому менеджменту и обеспечению качества в высшем образовании (SMAQ) для талантливых руководителей среднего звена четырех северо-западных университетов России:

- Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого (г. Великий Новгород);
- Поморского государственного университета им. М.В. Ломоносова (г. Архангельск);
- Петрозаводского государственного университета (г. Петрозаводск);
- Ухтинского государственного технического университета (г. Ухта).

Три из них были организованы в России – в Великом Новгороде в ноябре 2006 г., в Санкт-Петербурге в феврале 2007 г. и в Петрозаводске в мае 2007 г. Заключительный семинар проводился в г. Энсхеде (Нидерланды) в октябре 2007 г. для того, чтобы участники могли ознакомиться с академической обстановкой так называемого “предпринимательского университета”.

Семинары представляли собой скоординированный подход к развитию навыков эффективного управления в высшем образовании у специально отобранной группы сотрудников четырех университетов Северо-Запада России. Одной из целей семинаров было совершенствование у небольшой группы (25-30 человек) сотрудников, обладающих высоким потенциалом, способностей и понимания в управленческой сфере, в подходах, важных для высшего образования, а также в методах системного понимания ключевых вопросов политики высшего образования. При этом в качестве приоритетных были определены две области: стратегический менеджмент и обеспечение качества. Основываясь на нашем предыдущем опыте, мы разработали

интерактивные методы работы: построение систем высшего образования методом «Lego», моделирование процесса разработки стратегического плана, анализ заинтересованных сторон, распределение внутренних ресурсов, бенчмаркинг, самообследование, интернационализация и интенсивные межуниверситетские обсуждения актуальных проблем политики вузов. Кроме этого, все четыре университета работали над своими «Проектами институционального менеджмента», чтобы повысить актуальность семинаров, приближая их к современной практике, и реализовать полученную информацию в своем собственном специфическом «домашнем» контексте.

Результатом проведения семинаров стало развитие тесного сетевого взаимодействия между участниками и их университетами. В качестве результата интенсивной работы представляем главные итоги проекта в виде книги, предназначенной для более широкой российской и международной аудитории. Распределение обязанностей по созданию книги, дизайн книги и другие вопросы, касающиеся публикации, обсуждались во время отдельной редакционной встречи, которая проходила 7-8 апреля 2008 года в Праге.

Содержание и структура данной книги отражают главные темы проектов институционального менеджмента, которые были реализованы университетами в соответствии с их повседневной практикой – как разрабатывать стратегические инициативы по повышению уровня оказываемых вузом услуг и управлять ими в динамичной и сложной окружающей среде российского высшего образования.

Начинает книгу вводная статья о стратегическом менеджменте и обеспечении качества в высшем образовании. Далее представлены выполненные каждым университетом проекты институционального менеджмента: статья на русском языке и презентация в PowerPoint на английском. В завершении книги даются некоторые общие заключительные положения о стратегическом менеджменте и обеспечении качества в российских вузах.

Книга доступна на веб-сайте CHEPS, а также на веб-сайтах вузов-участников проекта. Несомненно, создание подобной книги не было бы возможно без поддержки многих людей. Мы особенно благодарны Линде Бейлсмит, директору Бюро CROSS, за ее нескончаемую веру в значимость семинаров; мы благодарны всем участникам семинаров и членам группы CHEPS, которые внесли значительный вклад в плодотворность семинаров.

Ганс Воссенштайн - координатор по исследовательской деятельности CHEPS

Алеш Влк - независимый консультант, Чешская республика

Джон Файл - исполнительный директор CHEPS

3 Strategic Management and Quality Assurance in HE: An Introduction

Hans Vossensteyn / Jon File

Strategic management and quality assurance are two central concepts in today's higher education policy and analysis. Strategic management implies that one tries to direct a certain unit, like a higher education system, an institution or a department, on the basis of a predefined mission with its subsequent goals, objectives, strategies, policies, programs and instruments, budgets, procedures and performance assessments. Strategic management goes back to what many, like Mintzberg (1994), call planning:

“Planning is a formalised procedure to produce an articulated result, in the form of an integrated system of decisions...(it involves) decomposing, articulating and rationalising the process by which decisions are made and integrated in organisations.”

Quality assurance actually is an instrument that helps achieving the objectives and strategies of higher education system, an institution or a faculty. The objective can be teaching, research or service quality with the aim to meet some general standard norm or to be better than one's competitors. In this introduction we will briefly indicate some main elements of strategic management and quality assurance as they have been discussed in the seminar series. In the chapters that follow, an application to the situation of four Russian universities will be central.

3.1 Environment scanning

In order to define their strategies, higher education institutions have to take careful notice of their external and internal environment. What outside and inside organizations, units or individuals can have an important influence on the operation of the institution? Often governments and ministries have a strong influence on universities through regulations and funding, but also e.g. parents, quality agencies, industry and future graduates' employers may pose strong demands to higher education institutions, differing according to the nature of the institution. From a more internal perspective, departments/faculties, academic staff, support staff, students, councils, boards, support units etc. may also have an important impact on the operation and objectives of a university. Altogether, these external and internal forces require a careful analysis of the various demands within which an institution has to and wants to operate. Therefore the formulation of the mission and objectives, as well as the policies through which to reach the objectives, requires a thorough understanding of the external and internal environment. Not only of the developments going on, but also of the relative impact these stakeholders can

have. This can be done by a so-called “stakeholder analysis” in which one defines the major interest groups that can exercise a certain power of the organization and what the particular characteristics of this influence are (Mitchell *et al.*, 1997).

In a next step, one could consider a SWOT analysis in which one carefully lists and analyses the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the organization.

Trends and issues

As a major input for the environment analysis as well as the SWOT analysis, one can have a quick look at the major trends and issues that take place in higher education, either within a country or better from an international comparative perspective (Kaiser *et al.*, 2007). What are the major themes, challenges and problems one might face if one tries to design policies for the future direction of a higher education institution? This can be in terms of analyzing quantitative data on expected demographic developments, the student demand for higher education, financial and other resources, the labour market needs, internationalization, curriculum development, quality requirements, etc. More recently, the demand for international comparative information on higher education has grown tremendously, especially in Europe. The Bologna process as well as the Lisbon process have revived the interest in quantitative information on the development of national higher education systems. With the development of large scale international data sources, like OECD’s *Education at a Glance* (2007), quantitative information is a cornerstone of today’s higher education policy making.

Another way of providing more information of higher education are the European processes to harmonise and modernize higher education. Regardless of the fact the EU has no authority over education issues, they managed to have a main influence on the development of higher education through transparency of degree structures, quality assurance initiatives, mobility of students and staff and the recognition of degrees and other qualifications and competencies. Also the international labour market gets a platform to remit its wishes to the higher education scene. As a result of globalization and Europeanisation, many European higher education institutions now develop their own internationalization strategies and policies, influencing their student bodies as well as the content and types of programs offered.

3.2 Steering

Today, the notion and need for higher education system steering and coordination is broadly accepted. One hears, for example, very few

substantive arguments against quality assurance and accreditation nor a serious principled case being made against new programme approval procedures. Where objections and criticism do emerge however, is in *how* such co-ordination works in practice, particularly its fine-grained rather than broad-brush character.

In some ways what one sees is a co-ordination paradox: the measures needed to redress systemic shortcomings are precisely those that institutions may find intrusive and restrictive. These instruments are for many - at best - a necessary evil. One can think of accountability issues – e.g. showing how public funds are being spent and delivering key information on students, staff, programmes, etc. – that replace previous direct government regulation. Coordination is necessary for responding to system challenges, yet evil when applied routinely and regularly to the institutions' core business.

A second dimension of the coordination paradox is one of phases and experience. Few systems in transition get steering mechanisms right at the first attempt. Many initially seek to make dramatic changes to correct the perceived shortcomings of the previous system only to find that they create a new set of problems. Learning from the experience of the first phases, systems tend to move towards a more optimal arrangement in an iterative process.

A third key issue in thinking about steering higher education systems concerns the nature of the institutions to be steered. Do the special characteristics of universities as professional, knowledge-based institutions have particular implications for effective steering, or in the way institutions respond to efforts of government coordination? One core experiential finding from CHEPS' research over the years is a somewhat provocative law: *Higher education institutions by definition are smarter than Ministries and co-ordinating agencies so effective steering is always difficult* (File and Goedegebuure, 2003).

The final and crucial element is one of system diversity. Higher education systems are usually characterised by a particularly complex form of institutional diversity. The forms of coordination appropriate for institutions in different stages of development, and with different institutional missions and capacities can vary significantly. This brings us to a discussion of differentiated policy, to the challenge of moving beyond uniformly applied (one size fits all) coordination. While goals and system targets are essential, and while systemic coordination is a necessary pre-condition for achieving such objectives, the contribution of each institution will be different, and the optimal coordination mechanisms appropriate for each institution may vary.

Highly diversified systems may then require highly diverse steering approaches. On top of that, policymakers in general presume that a differentiated or diversified higher education system (in terms of many factors – types of institutions, study programmes, modes of delivery, student profiles etc.) is essential if the needs of a diverse range of learners and the needs of complex knowledge societies are to be met.

3.3 Funding and Internal allocation models

Since the late-1990s, European ministers and policymakers have given considerable attention to how a more unified higher education and research strategy can be constructed to facilitate and strengthen the region's economic stability. If reality ends up matching ambition then the development and maturation of the European Higher Education and Research Areas, the end product of a process that has been evolving since the very beginning of the Common Market (van der Wende & Huisman, 2004), stand to link thousands of institutions, hundreds of thousands of academic scientists and millions of students into a market-like framework that will encourage mobility as well as facilitate the discovery, dissemination and application of new knowledge.

Given the fact that most governments have come to understand that they cannot longer centrally control and steer their higher education institutions, staff and students, other steering and incentive mechanisms have gained importance. As one-to-one negotiations have proven to be inefficient and wasteful from many perspectives, governments in many cases have changes to formula driven lump sum funding which are regarded more transparent, accountable and flexible. Institutions are incentivized by the main parameters of the funding models and given autonomy by spending freedom. As such a more efficient use of national and institutional resources can be obtained.

At institutional level, this only has started to become a new art. Where higher education institutions were used to maximize their budgets within the limits of all present bureaucracy, the new freedoms of block grant funding are slowly recognized to be a major tool to develop an own institutional strategy and allocation model that distributes scarce internal resources accordingly.

It becomes prevalent that university administrations who have been given much more autonomy need to make firm decisions on where they want to spend their money. As such, institutional missions, strategies, policies, financial allocation models and incentives, as well as monitoring and evaluation of the institutional and departmental performances have become vital.

Internal efficiency in terms of graduate success rates, study duration, publication outcomes, PhD production, but also use of space and energy have become vital to the existence, quality and reputation of higher education institutions. Within this academic reputation race, more and more ranking and classification tools remind institutions where they stand compared to their competitors.

3.4 Quality assurance and accreditation

Next to the issues of strategic management and governance, quality assurance was one of the prevalent issues during the workshop series. Quality of higher education arose as an issue in policy because of a breakdown of traditional relationships of trust between higher education and politicians, representing the society. It should be observed that quality itself was not new. In the words of the eminent historian of higher education, Guy Neave: ‘quality is not “here to stay”, if only for the self-evident reason that across the centuries of the university’s existence in Europe, it never departed’ (Neave, 1994). Why did politicians no longer trust higher education to work quietly in its legendary ivory tower? The answer seems to lie in the increased importance that higher education had begun to be given since the 1950s. Once it had been realised that science was more than a game for an elite in an ivory tower and higher education more than a school for clergy and government officials, as it had been seen until then—reducing almost to a caricature eight centuries of history in this single-sentence summary—it rose on the political agenda. Which had the advantage that governments were willing to invest much more in higher education and to widen access in order to have a large well-educated work force. The massive growth of access to higher education and the consequent ‘external democratisation’—or ‘massification’—took place at different times in different regions of Europe: broadly speaking, from the 1960s and 1970s in the West, to the 1980s in the South and to the 1990s in Central & Eastern Europe.

Quality and quality assurance regained strong importance with the 1999 Bologna Declaration which made quality assurance a key element in the development of European higher education. It implies at least two design requirements for quality assessment systems that could fulfil their role in this process for a longer list, cf. Westerheijden & van der Wende, 2001). The object of evaluation has to be the degree. While recognising that the quality management (or synonymously: quality assurance) by the higher education institution is an important factor in ascertaining quality education, the focus in the Bologna process—and the prime responsibility of governments as protectors of the citizens’ (including students’) interests—is on what students get out of the higher education system, i.e. on the degree.

Europe-wide transparency:

The results of quality assessment processes need to be understood across the 'Bologna Area'. While this already seems to be a challenge for the professionals involved in quality assessment or in recognition of degrees across Europe, transparency is even more difficult to attain in the eyes of the external stakeholders in education, such as employers and especially the (potential) students. As such, information on the quality of services must be provided in a transparent and economical way, preferably in some systematic way across Europe. How do such design rules lead to a 'European dimension' in quality assessment? For instance, the international dimension of quality assessment systems can be sought in:

- applying internationally-agreed criteria
- including internationalisation of the curriculum in the assessment criteria
- using international units (programmes, institutions) as comparators
- involving evaluators from international background.

Accreditation:

Amongst others, accreditation has the advantage, not just to higher education decision-makers but also to external stakeholders, of prima facie credibility, robustness and efficiency of information. That is due to the distinguishing characteristic of accreditation, being the fact that a judgment of quality is summarised in a single, simple statement, sometimes in the form of a grade ('8 out of 10') but more often as a binary ('yes/no') statement (Adelman, 1992; Westerheijden, 2001).

Another argument in favour of accreditation is that it gives more transparency, compared with the (formative) quality assessment that was en vogue during the 1990s. This too is due, in part, to the summary judgment, which often was lacking in Western European quality assessment practices (Brennan et al., 1992). For another part it is due to the fact that as a rule accreditation judgments are made in the light of predefined, published criteria.

A final argument in favour of accreditation is that it gives better consumer protection than the traditional Western European quality assessment, because a fixed quality threshold is put in, under which accreditation is not given. Of course, it can be debated whether the threshold is sufficiently high, whether it is relevant, and whether the higher education provision most at risk will be covered by it. Here, however, we get to the negative aspects of accreditation.

Indeed, there are also disadvantages to accreditation. First, there are methodical disadvantages associated with the predefined criteria. They would lead to increased homogeneity instead of the diversity of approaches and

competencies needed in the present-day ‘massified’ higher education systems and in the emerging knowledge economy. Besides, adaptation of published criteria is a time-consuming process, so that accreditation continuously runs the risk of falling behind the state of the art. Then again, accreditation criteria tend to be a compromise among the participants in the decision-making process of the accreditation organisation, leading to the criteria being a *communis opinio*, but not being challenging for the development of the best programmes or units. Finally, as accreditation judgments are based on passing the threshold criteria, they would tend to discourage innovation and quality improvement. Innovative approaches to accreditation criteria and processes can overcome such disadvantages at least partly, as shown, e.g., in current practices in European EQUIS (www.efmd.be), in American engineering accreditor ABET (www.abet.org/eac/eac2000.htm), as well as in US regional accreditor WASC (www.wascweb.org).

In addition however, one could point at two other disadvantages of accreditation. The first of these is expressed in the following dilemma: ‘without the expectation of real consequences, the incentives to organise quality assessment are lacking; but with the expectation of real consequences, quality assessment will turn into a power game’ (Westerheijden, 2001). With the introduction of accreditation and the very real consequences often associated with it such as recognition of degrees and eligibility for funding, the stakes of the quality game become distinctly higher than before. Accordingly, the risk of strategic game behaviour rises considerably.

The other is that because of all of this, the dynamics of the evaluation process change. First, there is a change in the role of the self-evaluation of higher education institution. If in formative quality assessment a real self-evaluation is possible (which however is already doubtful, cf. Harvey & Knight, 1996), in a strategic game to gain accreditation it tends to become pure ‘self-selling’. Weak points that could put accreditation in jeopardy would be hidden as far as possible. By the same token, the role of external reviewers changes from peers (as equals in the disciplinary field) or consultants with whom quality problems and improvements can be discussed, up to experts who have superior knowledge of the accreditation criteria and who must act as judges in an inquisitive process to discover the reality behind the façade of what possibly is a ‘self-selling’ report. Consequently, one can sincerely doubt the possibility of maintaining the quality improvement aspect of external quality assessment in an accreditation system, although that often is the official goal.

ENQA together with EUA and the National Unions of Students in Europe (ESU) have embarked on a number of study projects, in fact forming a

platform to discuss issues of quality assessment and quality assurance at the European level. Interestingly, in this initiative of ENQA, EUA and ESU, students are represented; on the other hand, employers or professions are not. Getting together all types of stakeholders in a single platform apparently remains a daunting task.

From the global ‘threat’ of GATS negotiations and the European ‘opportunity’ of the Bologna process, several design requirements for quality assessment systems in Europe have been derived. A focus on the programme level and on safeguarding a minimum level of provision, often through accreditation, seem to be warranted methodical choices in this respect. In a number of European countries, adaptations of previously existing quality assessment arrangements—sometimes marginal, sometimes radical as in Germany and in the Netherlands—could be noticed. Additionally, the Bologna process is giving rise to increased international activities in the field, of which the Joint Quality Initiative is a notable example.

3.5 Reflection

This chapter pointed out some broad developments and challenges that are important for management and quality assurance in many higher education systems and institutions around the world. Pressures on higher education institutions to become more autonomous, accountable, accessible, international and to deliver (better) value for money urges them to make choices. In order to make such choices, institutions and departments need to develop a vision, objectives, policies and instruments to cope with the consequences of such pressures. This is at the heart of what we call strategic management as well as quality management. In the remaining chapters, we will provide a number of case studies that focus on strategic management and quality assurance issues applied to the day-to-day practice of four Russian universities.

3.6 References

- Adelman, C. (1992). Accreditation. In B. R. Clark & G. Neave (Eds.), *The encyclopedia of higher education* (Vol. 1, pp. 1313-1318). Oxford: Pergamon.
- Brennan, J., Goedegebuure, L. C. J., Shah, T., Westerheijden, D. F., & Weusthof, P. J. M. (1992). *Towards a methodology for comparative quality assessment in European higher education: A pilot study on economics in Germany, the Netherlands and the United Kingdom*. London/Enschede/Hannover: CNAA/CHEPS/HIS.

- Council for Higher Education Accreditation. (1999). CHEA Almanac of External Quality Review 1999. Washington, D.C.: Council for Higher Education Accreditation.
- Elton, L. R. B. (2000). The UK Research Assessment Exercise: Unintended Consequences. *Higher Education Quarterly*, 54(3), 274-283.
- File, J. and L. Goedegebuure (2003), *Real-time systems, Reflections on higher education in the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia*, CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies), Brno: VUTIUM Press.
- Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34.
- Harvey, L., & Knight, P. T. (1996). Transforming higher education. Buckingham: SRHE & Open University Press.
- Kaiser, F., Beverwijk, J., Dassen, A., Deen, J., Jongbloed, B., Kaulisch, M., Kottmann, A., Leisyte, L., Vossensteyn, H. and Weert de, E. (2007), *Issues in higher education policy 2006: An update on higher education policy issues in 2006 in 10 Western countries*, Beleidsgerichte studies Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek, Nr. 127, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Den Haag: MOCW.
- Lenn, M. P. C., L. (Ed.). (1998). Multinational discourse on professional accreditation, certification and licensure: bridges for the globalizing professions. Washington, DC: CQAIE.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning, Hertfordshire: Prentice Hall International.
- Mitchell, R. K., B. R. Agle and Wood (1997). "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." *Academy of Management Review* 22(4): 853-886.
- OECD (2007), *Education an a Glance 2007, OECD Indicators*, Paris: OECD.
- Westerheijden, D. F. (2001). Ex oriente lux? National and Multiple Accreditation in Europe after the fall of the Wall and after Bologna. *Quality in Higher Education*, 7(1), 65-75.
- Westerheijden, D.F. (2003). Movements towards a European Dimension in Quality Assurance and Accreditation. In D.F. Westerheijden & M. Leegwater (Eds.), *Working on the European Dimension of Quality: Report of the conference on quality assurance in higher education as part of the Bologna process*, Amsterdam, 12-13 March 2002. (pp. 16-41). Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen
- Westerheijden, D. F., & van der Wende, M. (2001, 19-22.3). Who says B also has to say A? From Bologna to Accreditation: Design Requirements for Quality Assurance in Europe. Paper presented at the INQAAHE Conference, Bangalore.

4 Стратегический менеджмент и обеспечение качества в высшем образовании: Введение

Ганс Воссенштайн / Джон Файл

Стратегический менеджмент и обеспечение качества – на сегодняшний день это две главные концепции политики и анализа высшей школы. Стратегический менеджмент предполагает управление определенной организационной единицей, такой как система высшего образования, учебное заведение или кафедра, на основе заранее определенной миссии с ее целями и задачами, стратегией, политикой, программами и инструментами, бюджетом, процедурами, а также оценкой деятельности. Стратегический менеджмент основывается на том, что многие, например, как Минцберг (1994), называют планированием:

“Планирование – это формальная процедура достижения поставленной задачи в форме интегрированной системы решений... (оно включает) анализ, четкое определение и совершенствование процесса, по которому решения принимаются и внедряются в организациях”.

Обеспечение качества – это в действительности инструмент, который способствует достижению задач и реализации стратегии системы высшего образования, учебного заведения или факультета. Задачей может стать процесс обучения, научно-исследовательская деятельность или качество услуг, их соответствие некоторым общим нормам или их превосходство над деятельностью конкурентов. Во введении кратко обозначены некоторые основные элементы стратегического менеджмента и обеспечения качества, которые обсуждались на семинарах. В главах, вошедших в данную книгу, центральное место занимает опыт четырех российских университетов.

4.1 Анализ окружающей среды

Чтобы определить свою стратегию, вузы должны тщательно проанализировать свою внешнюю и внутреннюю среду. Какие внешние и внутренние организации, подразделения или частные лица могут оказать особое влияние на деятельность учреждения? Правительственные органы и министерства часто оказывают сильное влияние на университеты путем принятия регулирующих положений и путем финансирования. Однако предъявлять требования к вузам в зависимости от особенностей учреждения также могут и родители, агентства по качеству, промышленные предприятия и будущие

работодатели. Что касается внутренней среды, свое влияние на деятельность университета и его цели могут оказывать кафедры и факультеты, преподавательский состав, вспомогательный состав, студенты, советы, руководство университета, вспомогательные подразделения и т.д. Взятые вместе, внутренние и внешние силы делают необходимым проведение тщательного анализа различных требований, при которых вуз должен и хочет функционировать. Поэтому формулирование миссии и задач, так же как и политики достижения данных задач, требуют глубокого понимания внутренней и внешней среды. И при этом необходимо учитывать не только изменения, происходящие в настоящее время, но и влияние, которое эти заинтересованные лица могут оказать в дальнейшем. Для этого необходимо проводить так называемый «анализ заинтересованных сторон», определяющий основные группы заинтересованных людей, которые могут оказывать влияние на вуз, и специфические особенности данного влияния (Митчелл и др., 1997).

Далее следует провести SWOT-анализ, в котором перечисляются и анализируются сильные и слабые стороны организации, существующие возможности и угрозы.

Направления и проблемы

Для проведения анализа окружающей среды, а так же SWOT-анализа, необходимо рассмотреть главные направления и проблемы высшего образования в рамках отдельно взятой страны или, что предпочтительнее, на международном уровне (Кайзер и др., 2007). С какими вопросами и проблемами можно столкнуться, пытаясь определить политику дальнейшей деятельности вуза? Это могут быть вопросы и проблемы, касающиеся анализа количественных показателей предполагаемых демографических изменений; требований, предъявляемых студентами к высшему образованию; финансовых и других ресурсов; потребностей на рынке труда; интернационализации; разработки учебных планов; требований, предъявляемых к качеству образования и т.д. В последнее время значительно возросла потребность в получении сравнительной информации о высшем образовании на международном уровне, особенно в Европе. Болонский процесс, так же как и Лиссабонский процесс, оживили интерес к количественной информации о развитии национальных систем высшего образования. С развитием крупномасштабных международных источников информации, таких как «Взгляд на образование» (*“Education at a Glance”*) Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) (2007),

количественная информация стала основой разработки политики в современном высшем образовании.

Другой способ обеспечить больший объем информации о высшем образовании – это Европейские процессы гармонизации и модернизации высшего образования. Несмотря на то, что ЕС не имеет власти решать вопросы образования, они сумели оказать значительное влияние на развитие высшего образования через прозрачность структур научных степеней, инициативу по обеспечению качества, мобильность студентов и преподавателей, признание научных степеней и других присваиваемых квалификаций. Кроме того, международный рынок труда получает возможность воздействовать на ситуацию в высшем образовании. В результате глобализации и европеизации, многие европейские вузы разрабатывают свою собственную стратегию и политику интернационализации, влияя тем самым на студенческий состав, а также на содержание и виды предлагаемых программ.

4.2 Управление

В настоящее время понятие управления и координации системы высшего образования распространено так же широко, как и потребность в таком управлении и координации. К примеру, очень редко можно услышать споры по поводу неэффективности обеспечения качества и аккредитации или серьезные аргументы, выдвигаемые против необходимости процедур утверждения новых программ. И если возражения и критика возникают, то исключительно в вопросах того, *как* такая координация работает на практике, особенно это касается ее детального, а не общего характера.

В некоторой степени, в координации можно увидеть парадокс: меры, необходимые для устранения систематических недостатков, могут оказаться именно теми, которые вузы находят назойливыми и ограничивающими их деятельность. Эти инструменты для многих являются, в лучшем случае, необходимым злом. Так, например, вопросы отчетности (необходимость отражения того, как расходуются государственные средства, или предоставления ключевой информации о студентах, преподавателях, программах и др.) заменили ранее существовавшее прямое государственное регулирование. Координация необходима для разрешения проблем системы. Однако она становится неэффективной, когда ее начинают применять регулярно к основной деятельности вуза.

Вторая сторона парадокса в координации систем заключается в ее ступенчатом развитии и необходимости приобретения опыта. Лишь некоторые системы в процессе изменения с первой попытки применяют

верные механизмы управления. Многие, кто изначально стремится внести резкие изменения для устранения выявленных недостатков предыдущей системы, обнаруживают, что они создают лишь новые проблемы. Учитывая опыт первых ступеней развития, системы стремятся найти более оптимальную организацию интерактивного процесса.

Третий ключевой вопрос в управлении систем высшего образования касается природы вузов, которыми необходимо управлять. Оказывают ли специфические характеристики университетов как профессиональных, основанных на знаниях учебных заведений особое влияние на эффективность управления или на то, как вузы реагируют на попытки государственной координации? Одним ключевым эмпирическим открытием многолетних исследований CHEPS стал отчасти провокационный закон: *высшие учебные заведения по определению «умнее» министерств и координирующих агентств, поэтому эффективное управление всегда затруднительно* (Файл и Гоедегебууре, 2003).

Последний и наиболее значимый элемент – это разнообразие систем. Системы высшего образования, как правило, характеризуются особенно сложной формой институционального разнообразия. Формы координации, применимые к вузам на разных этапах их развития, а также к вузам с различными миссиями и возможностями, могут значительно различаться. Поэтому возникает потребность в применении дифференцированного подхода в определении политики, отказа от общепринятой системы координации. Поскольку цели и задачи системы важны, а системная координация является предпосылкой к достижению этих целей и задач, деятельность каждого вуза будет различной и механизмы оптимальной координации, приемлемые для каждого вуза, могут варьироваться. Следовательно, системы, значительно отличающиеся друг от друга, могут потребовать абсолютно разные подходы в управлении. Более того, политики, принимающие решения, убеждены, что дифференцированная или многообразная система высшего образования (с учетом многих факторов – типа учебного заведения, учебных программ, способов обучения, профиля студентов и др.) является существенной в том случае, если должны быть удовлетворены потребности разнообразного состава обучающихся, а также потребности общества с комплексными знаниями.

4.3 Финансирование и модели внутреннего распределения средств

С конца 1990-х годов европейские министры и политики, принимающие решения, начали уделять значительное внимание тому, как создать

такую унифицированную стратегию высшего образования и научно-исследовательской деятельности, чтобы она способствовала развитию и укреплению экономической стабильности региона. Если в реальности эта цель будет достигнута, тогда развитие Европейского научно-образовательного пространства, конечный продукт процесса, который наблюдается с самого начала «Единого рынка» (ван дер Венде и Гуисман, 2004), будут призваны объединить тысячи вузов, сотни тысяч научных сотрудников и миллионы студентов в рамки, подобные рыночным, которые будут способствовать развитию мобильности, а также стимулировать научные открытия, распространение и применение новых знаний.

Приняв во внимание тот факт, что правительство большинства стран осознало, что оно больше не в силах централизованно контролировать и управлять высшими учебными заведениями, преподавателями и студентам, особую важность стали приобретать другие механизмы управления и стимулирования. В связи с тем, что индивидуальные переговоры доказали свою неэффективность и неэкономичность с различных точек зрения, правительство многих стран начинает применять новые способы финансирования, основанные на выплате сумм согласно определенным формулам. Такие способы считаются более прозрачными и гибкими и легче поддаются отчетности. Основные параметры моделей финансирования стимулируют университеты и дают свободу в расходовании средств. Таким образом достигается более эффективное использование национальных и внутренних ресурсов.

На институциональном уровне только сейчас это становится новым искусством. Там, где раньше вузы максимально использовали свои бюджеты в пределах существующей бюрократии, новые свободы блочного финансирования по грантам постепенно признаются главным инструментом, необходимым для разработки собственной университетской стратегии и модели, распределяющей незначительные внутренние ресурсы.

Становится общепринятым то, что руководству университетов, которым дали больше независимости, теперь приходится принимать твердые решения о том, куда они будут направлять денежные средства. По существу, миссия университета, стратегии, политика, модели распределения финансов и стимулирование, так же как и мониторинг и оценка деятельности вуза и отдельных кафедр становятся особенно важными.

Внутренняя эффективность, определяемая уровнем успеха выпускников, продолжительностью процесса обучения, публикациями, количеством магистров, получивших степень *PhD*, а также использование пространства и энергии становятся особо важными для деятельности, качества и репутации вуза. В этой гонке за академической репутацией все больше и больше инструментов ранжирования и классификации напоминают вузам, какое место они занимают относительно своих конкурентов.

4.4 Обеспечение качества и аккредитация

Следом за вопросами стратегического менеджмента, обеспечение качества было одним из превалирующих вопросов, обсуждаемых во время серии семинаров. Качество высшего образования стало рассматриваться как вопрос политики вследствие раскола традиционных доверительных отношений между высшим образованием и политиками, представляющими общество. Следует заметить, что качество само по себе не было чем-то новым. По словам известного историка в области высшего образования, Гая Нива, «качество непостоянно; если бы только по самоочевидным причинам за многие столетия существования университета в Европе оно всегда оставалось на высоком уровне» (Нив, 1994). Почему политики перестали доверять высшему образованию продолжать работать в своей легендарной башне из слоновой кости? Кажется, ответ на этот вопрос заключается в том, что, начиная с 1950-х годов, высшему образованию начали придавать особую важность. Было признано, что наука – это больше, чем просто игра в башне из слоновой кости для элиты, и что высшее образование – это больше, чем просто школа для духовенства и чиновников, как это считалось раньше (умещающая всю восьмивековую историю в одном карикатурном предложении). И с тех пор вопросы качества высшего образования были подняты до уровня политики. В этом было свое преимущество, т.к. правительство желало вкладывать больше в высшее образование и расширять доступ к получению высшего образования, обеспечивая тем самым многочисленную хорошо образованную рабочую силу. Массовый рост доступности высшего образования и, как результат, «внешняя демократизация» – или «массовость» – происходили в разное время в разных частях Европы: в 1960-х и 1970-х гг. на западе, в 1980-х гг. на юге и в 1990-х гг. в Центральной и Восточной Европе.

Качество и обеспечение качества приобрели большую значимость с подписанием Болонской Декларации в 1999 году, которая сделала обеспечение качества ключевым элементом в развитии высшего образования в Европе. Оно предполагает, по крайней мере, два

требования, выдвигаемые к созданию систем оценки качества, которые могли бы выполнить свою роль в данном процессе (подробнее см. Вестерхайден и ван дер Венде, 2001). Предметом оценки должна быть академическая и ученая степень. Поскольку было признано, что управление качества (или синонимично: обеспечение качества) в вузе является важным фактором определения качественного образования, внимание в Болонском процессе – и главная ответственность правительств как защитников интересов граждан (включая студентов) – сосредотачивается на том, что студенты получают по окончании обучения, т.е. на академической степени.

Прозрачность по всей Европе. Результаты процессов оценки качества должны быть понятны во всем Болонском пространстве. Это само по себе уже является вызовом для профессионалов, вовлеченных в процесс оценки качества или в процесс признания академических и ученых степеней по всей Европе. Достижение прозрачности является еще более сложной задачей в глазах внешних заинтересованных сторон, таких как работодатели и в особенности (потенциальные) студенты. Как таковая, информация о качестве услуг должна предоставляться в прозрачной и экономичной форме, предпочтительно в некой систематизированной форме по всей Европе. Каким образом такие правила ведут к «Европейскому измерению» в оценке качества? Например, международное измерение систем оценки качества можно найти в следующем:

- применение критериев, признанных на международном уровне;
- включение интернационализации учебных планов в перечень критериев оценки;
- использование международных подразделений (программ, вузов) в качестве сравнения;
- привлечение в качестве экспертов по оценке специалистов международного уровня.

Аккредитация:

Среди других, аккредитация имеет преимущество не только для политиков, принимающих решения в области высшего образования, но и для внешних заинтересованных сторон, – это очевидные достоверность, надежность и эффективность информации. Отличительной особенностью аккредитации является то, что оценка качества суммируется в единое, простое утверждение, иногда в форме оценки («8 из 10»), но чаще как бинарное утверждение («да/нет») (Адельман, 1992; Вестерхайден, 2001).

Другой аргумент в пользу аккредитации – это то, что она дает бóльшую прозрачность, по сравнению с (формативной) оценкой качества, которая была популярна в 1990-е годы. Такое преимущество аккредитации стало возможным, с одной стороны, благодаря суммарной оценке, которой часто недоставало в практике оценки качества в Западной Европе (Бреннан и др., 1992). С другой стороны, это – результат того, что, как правило, суммарная оценка основывается на заранее определенных и опубликованных критериях.

Последний аргумент в пользу аккредитации – это то, что она защищает потребителя лучше, чем традиционная западноевропейская система оценки качества, поскольку в ней устанавливается пороговая величина оценки качества, ниже которой аккредитация не проводится. Конечно, спорными остаются вопросы о том, на достаточно ли высоком уровне находится пороговая величина, релевантна ли она и раскроет ли она уровень предоставляемого высшего образования. Здесь, однако, мы добрались до отрицательных аспектов аккредитации.

Действительно, существуют также некоторые недостатки аккредитации. Во-первых, это методические недостатки, связанные с определением критериев. Они могут привести к увеличению однородности вместо развития разнообразных подходов и компетенции, необходимых в современных «массовых» системах высшего образования и в появившейся экономике знаний. Кроме того, принятие опубликованных критериев – процесс трудоемкий, поэтому всегда существует угроза того, что аккредитация останется позади современного положения дел. К тому же, критерии аккредитации склонны быть результатом компромисса, достигнутого между членами аккредитационной комиссии, что приводит к тому, что данные критерии становятся выражением общей убежденности и не стимулируют развитие лучших программ или подразделений. И, наконец, поскольку аккредитационная оценка основана на прохождении определенного порогового уровня, она будет иметь тенденцию препятствовать развитию инноваций и улучшению качества. Инновационные подходы к определению критериев аккредитации и ее процессов могут преодолеть эти недостатки, по крайней мере, частично, как показывает, например, современная практика европейской организации по улучшению качества *EQUIS* (www.efmd.be), американской инженерной аккредитационной организации *ABET* (www.abet.org/eac/eac2000.htm), а также американской региональной аккредитационной организации *WASC* (www.wascweb.org). Однако можно отметить еще два других недостатка аккредитации. Первый из них представлен в следующей дилемме: «без ожидания

реальных последствий существует недостаточное стимулирование для организации оценки качества; а в ожидании реальных последствий оценка качества превратится в некую игру» (Вестерхайден, 2001). С внедрением аккредитации и появлением реальных последствий, которые часто связаны с признанием ученых степеней, получением права на финансирование, ставки в игре в качество становятся гораздо выше, чем раньше. Соответственно, значительно увеличивается риск поведения в стратегической игре.

Другой недостаток состоит в том, что вследствие всего этого изменяется динамика процесса оценки. Сначала меняется роль самооценки вуза. Если при формативной оценке качества была возможна реальная самооценка вуза (что само по себе сомнительно, см. Харвей и Найт, 1996), в стратегической игре, чтобы пройти аккредитацию, вуз начинает «продавать себя». Слабые стороны, которые могут поставить под угрозу прохождение аккредитации, будут максимально скрыты. К тому же, меняется роль внешних экспертов. Раньше в качестве экспертов могли выступать равные по положению специалисты той же области или дисциплины или консультанты, с которыми можно было обсудить проблемы качества и способы его улучшения. Теперь же эксперты обладают более высоким уровнем знаний в области аккредитации. Они должны выступать в роли судей в так называемом инквизиционном процессе, цель которого – выявить реальное внутренне положение дел вуза, которое, возможно, не было отражено в отчете по самооценке. Следовательно, возможность поддержания аспекта улучшения качества образования благодаря внешней оценке качества в системе аккредитации довольно сомнительна, хотя это зачастую является ее официальной целью.

Европейская ассоциация по обеспечению качества в высшем образовании (*ENQA*) совместно с Ассоциацией европейских университетов (*EUA*) и Национальным студенческим союзом в Европе (*ESU*) приступило к реализации нескольких образовательных проектов, формируя в действительности основу для обсуждения вопросов оценки качества и обеспечения качества на европейском уровне. Интересно, что в данной инициативе *ENQA*, *EUA* и *ESU* представлены студенты, а не работодатели или специалисты в области качества. По-видимому, трудновыполнимой задачей остается объединение всех заинтересованных сторон в единую платформу.

В результате глобальной «угрозы» переговоров в рамках Общего соглашения по торговле услугами (*GATS*) и европейской «возможности»

Болонского процесса были установлены некоторые требования к системам оценки качества в Европе. Сосредоточение внимания на уровне программы и на обеспечении минимального уровня обучения, часто посредством аккредитации, гарантирует правильное методическое решение в этом отношении. В некоторых европейских странах можно было наблюдать принятие ранее существующих правил оценки качества – иногда маргинальных, иногда радикальных, как в Германии и Нидерландах. Кроме того, Болонский процесс способствует развитию международной деятельности в этой сфере, примечательным примером которой является Совместная инициатива по качеству (JQI).

4.5 Рефлексия

В данной главе выделяются некоторые общие обстоятельства и проблемы, которые важны для менеджмента и обеспечения качества во многих системах высшего образования и вузах во всем мире. Давление на вузы, которое проявляется в том, что они должны стать более автономными, доступными, лучше поддаваться отчетности, иметь международный уровень и должны научиться рационально расходовать имеющиеся средства, постоянно ставит их перед выбором. Для того чтобы принимать правильные решения, вузам и кафедрам необходимо разрабатывать видение вуза, его цели и политику, а также инструменты, которые помогли бы ему справиться с последствиями такого давления. Это, по сути, и есть то, что мы называем стратегическим менеджментом, а также менеджментом качества. В последующих главах представлены несколько частных случаев (case studies), в которых рассматриваются вопросы стратегического менеджмента и обеспечения качества применительно к повседневной практике четырех российских университетов.

5 Разработка и внедрение системы менеджмента качества в Поморском государственном университете имени М.В.Ломоносова

Участники проекта:

Луговская Ирина Робертовна – Ректор, доктор педагогических наук, профессор;

Старостина Елена Николаевна - Проректор по учебной работе, кандидат педагогических наук, доцент;

Кудряшов Юрий Владимирович - Доктор исторических наук, профессор;

Хлопенова Галина Константиновна - Начальник отдела менеджмента качества, эксперт по сертификации систем менеджмента качества;

Дитятьева Наталья Сергеевна - Инженер по качеству, внутренний аудитор системы менеджмента качества.

5.1 Цели

Необходимость создания и внедрения системы менеджмента качества (СМК) в университете связана с главной задачей российского образования на современном этапе – совершенствованием образовательных программ и улучшением качества предоставления образовательных услуг с целью удовлетворения потребностей общества и подготовки специалистов, отвечающих требованиям современного этапа развития экономики страны.

В настоящее время и российские, и зарубежные вузы работают в условиях жесткой конкуренции. Те из них, которые нацелены на освоение современных методов управления качеством, получают значительное преимущество перед конкурентами. Вся система управления вузом должна быть ориентирована на потребителя продукции и услуг, а также на те основные факторы, которые оцениваются потребителями. К таковым относятся: понимание потребностей и требований потребителей, надежность, конкурентоспособность, доступность, безопасность предоставляемых продукции и услуг, восприятие потребителем этой продукции или услуги, положительное отношение поставщика продукции (в нашем случае вуза) к потребителю, авторитет вуза.

Осознание всех современных тенденций привело руководство ПГУ имени М.В. Ломоносова к принятию стратегического решения об изучении проблемы СМК и организации деятельности по её постепенному созданию в университете.

5.2 Методы работы

Первым этапом стало обучение руководителей и сотрудников университета в области теории менеджмента качества. В течение 2005-2006 годов силами активных сотрудников университета были инициированы и проведены циклы курсов, семинаров, «круглых столов» с целью ознакомления с требованиями МС ИСО серии 9000, с терминами и определениями в области менеджмента качества, с отличительной особенностью стандартов версии 2000 года – процессным подходом и другими.

В целом в обучающих мероприятиях приняли участие более 100 человек: представители высшего руководства (ректор, проректоры), руководители управлений и подразделений, профессорско-преподавательский состав, сотрудники университета.

В течение 2005-2006 учебного года вопрос о внедрении СМК регулярно обсуждался на заседаниях Учёного совета, научных конференциях.

Важную роль в разработке СМК сыграли такие факторы как участие университета в российских и международных проектах: российско-нидерландский проект 2003-2007 гг. «Обеспечение качества в высшем образовании», а также сотрудничество с другими российскими вузами (МИСиС, ЛЭТИ, РГПУ им. А.И. Герцена, НовГУ им. Ярослава Мудрого, ПетрГУ, др.).

С 2005 года в университете функционирует Отдел менеджмента качества. Его штат представляют:

- начальник отдела – занимается вопросами качества много лет, имеет документы, подтверждающие квалификацию и компетентность, является экспертом по сертификации СМК;
- инженер по качеству – имеет специальное образование и большое желание по освоению данного направления деятельности;
- документовед.

Чтобы придать деятельности по созданию СМК официальный статус, был издан приказ о создании СМК и один из проректоров назначен Представителем руководства по качеству, ответственным за создание СМК.

Первым этапом деятельности отдела менеджмента качества стала работа, связанная с предварительной оценкой состояния дел в университете с целью систематизации и осознания имеющихся проблем, связанных с

изменением организационной структуры, затратами по управлению, с обеспечением и улучшением качества процессов, с подготовкой кадрового потенциала, т.д. На основании проведенного анализа отдел приступил к разработке документации СМК.

В ходе работы отдел менеджмента качества активно взаимодействует с различными подразделениями университета, прежде всего, с информационным вычислительным Центром (ИВЦ) по вопросам проектирования программного обеспечения для автоматизации работы учебно-методического управления, отдела кадров, библиотеки. С помощью данного программного обеспечения формируется графическое описание процессов деятельности подразделений, позволяющее оценивать качество работы, находить «узкие места» процессов, корректировать и улучшать их.

Совместно с Региональным центром социологических исследований и Региональным центром оценки качества образования разрабатываются технологии исследования зависимости результата от различных критериев процесса. Разрабатываются и апробируются методики оценки качества образовательного процесса (собственно процесса обучения, «входа» (абитуриентов) и «выхода» (выпускников), удовлетворенности всех заинтересованных сторон (студентов, преподавателей, сотрудников, администрации, конечных потребителей).

Постепенно все единичные практические и научные инициативы в области управления качеством приобретают в университете характер целенаправленной и систематической деятельности.

В разработке отдельных вопросов и подготовке рабочих документов используются методы:

- SWOT-анализ;
- бенчмаркинг;
- изучение специальной литературы, включая материалы CHEPS;
- технологии бизнес-реинжиниринга (IDEF 0; IDEF 3);
- Цикл «Деминга-Шухарта» (Plan-Do-Check-Act);
- другие.

5.3 Ожидаемые результаты.

Конечным результатом является создание системы менеджмента качества в ПГУ имени М.В.Ломоносова. В рамках данного проекта наиболее важным является разработка программы работ по созданию СМК. Она представлена в следующей таблице:

**ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА РАБОТ ПО СОЗДАНИЮ СМК
В ПГУ ИМЕНИ М.В.ЛОМОНОСОВА НА 2006-2010 ГГ.**

№ п/п	Наименование мероприятий
1	Принятие решения высшим руководством ПГУ о создании СМК
2	Изучение руководителями и сотрудниками теории менеджмента качества, МС ИСО серии 9000, процессного подхода и других вопросов путем использования разных форм обучения (семинары, конференции, лекции, международные проекты и т.п.).
3	Проведение самооценки университета в соответствии с требованиями Руководства по конкурсу Министерства образования и науки РФ “Системы обеспечения качества подготовки специалистов”
4	Создание отдела менеджмента качества
5	Издание приказа “О создании СМК в ПГУ имени М.В.Ломоносова”
6	Назначение Представителя руководства по качеству, проректора по административной работе
7	Разработка Программы работ по созданию СМК
8	Формирование организационной структуры СМК, включая Координационный Совет, Рабочую группу, Уполномоченных по качеству в подразделениях, Группу внутреннего аудита. Распределение обязанностей и полномочий в рамках СМК
9	Упорядочение структуры университета
10	Разработка миссии и видения университета, формулировка основных ценностей
11	Разработка проекта Комплексной программы развития университета на 2008-2012 с учетом создания СМК в университете.
12	Разработка Политики в области качества университета
13	Формирование целей, вытекающих из Политики и их развертывание по подразделениям университета
14	Создание системы постоянной подготовки и обучения сотрудников университета по вопросам менеджмента качества, включая высшее руководство, руководителей подразделений, уполномоченных по качеству, сотрудников ОМК и др.
15	Документирование СМК
15.1	Формирование структуры и Перечня документации СМК
15.2	Разработка документированных процедур, требуемых ГОСТ Р ИСО 9001 и стандартов организации, необходимых университету
15.3	Формирование перечня записей, используемых в университете и требуемых стандартом ГОСТ Р ИСО 9001: разработка их типовых форм и необходимых средств управления записями на основе соответствующей Документированной процедурой «Управление записями».

15.4	Упорядочения положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, рабочих инструкций
15.5	Разработка Руководства по качеству
15.6	Обсуждение всех разрабатываемых документов в подразделениях университета и на Координационном совете
15.7	Внедрение документации СМК по подразделениям университета
16	Реализация процессного подхода
16.1	Идентификация и описание процессов университета, необходимых для достижения целей в области качества. Определение владельцев процессов
	Составление Перечня процессов университета с указанием взаимосвязи между ними
16.2	Определение методов измерения и анализа показателей процессов, характеризующих степень достижения ими целей в области качества
16.3	Анализ обеспечения всех процессов и их мониторинга ресурсами или выделение дополнительных ресурсов при необходимости.
16.4	Реализация результатов анализа процессов, а также мониторинга, измерения процессов
16.5	Разработка системы мер для контроля степени достижения запланированных целей по всем процессам и постоянного их улучшения.
16.6	Выделение процессов, переданных для выполнения сторонним организациям (использование аутсорсинга), которые влияют на соответствие предоставляемых образовательных услуг и научно-исследовательской продукции установленным требованиям. Разработка мер по контролю и управлению за такими процессами.
16.7	Внедрение документации по процессам по подразделениям университета
17	Анализ работы сети процессов СМК и внедренных документов в подразделениях
18	Анализ работы введенных в действие документов СМК в подразделениях
19	Анализ функционирования СМК университета
19.1	Проведение внутренних аудитов, включающих обучение, составление Программы аудита, подготовку соответствующей документации и непосредственное проведение аудитов
19.2	Определение результативности/эффективности СМК в целом
19.3	Разработка корректирующих и предупреждающих действий
19.4	Проверка выполнения корректирующих действий
20	Принятие высшим руководством университета решения о сертификации СМК университета
20.1	Выбор органа по сертификации СМК
20.2	Оформление и подача заявки в орган по сертификации

Данная программа является примерной и укрупненной. Опыт показывает, что даже эти программы постоянно требуют корректировки в связи с периодическим возникновением непредвиденных, оперативных заданий высшего руководства. Так, в качестве оперативных заданий и промежуточных ожидаемых результатов можно представить следующие подпрограммы:

РАЗРАБОТКА ПОЛИТИКИ КАЧЕСТВА

Мотивация	Ожидаемый результат	Состав работ	Исполнители	Ресурсы	Форма отчетности
1. Выполнение требований ГОСТ Р ИСО 9001 2. Демонстрация приверженности к качеству	1. Официальное формулирование высшим руководством основных намерений и направлений деятельности университета в области качества	Разработка проекта Политики в области качества	Ректор; Представитель руководства по качеству; <i>Отдел менеджмента качества</i>	Интеллект и знания сотрудников; Время; Персональный компьютер	Документ «Политика в области качества»
	2. Формирование у сотрудников общего понимания основных намерений и направлений деятельности университета в области качества 3. Наличие средства управления университетом с целью улучшения его деятельности.	Обсуждение Политики в области качества	Высшее руководство университета		
		Принятие Политики в области качества	Ученый Совет университета		
		Распространение Политики в области качества в университете	Руководители подразделений		

**ФОРМУЛИРОВКА ЦЕЛЕЙ УНИВЕРСИТЕТА В ОБЛАСТИ
КАЧЕСТВА И РАЗВЕРТЫВАНИЕ ИХ ПО ВЕРТИКАЛИ (В
ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ) И ПО ГОРИЗОНТАЛИ (ПО ПРОЦЕССАМ)**

Мотивация	Ожидаемый результат	Состав работ	Исполнители	Ресурсы	Форма отчетности
Выполнение требований ГОСТ Р ИСО 9001	1. Определение желаемых результатов в области качества.	Формулирование стратегических целей по направлениям развития	Высшее руководство	Политика в области качества; Интеллект и знания сотрудников; Время; Персональный компьютер	Комплексная программа развития университета
	2. Способствование рациональному применению ресурсов для достижения этих результатов	Формулирование целей процессов	Владельцы процессов		Документированные процедуры и стандарты организации
	3. Формирование у сотрудников общего понимания целей университета в области качества, целей процессов, подразделений в области качества, своих индивидуальных обязанностей и полномочий	Формулирование целей подразделений	Руководители подразделений		Положения о подразделениях
	4. Выработка более систематизированного подхода к управлению и ведению деятельности в области качества	Формулирование целей сотрудников	Руководители подразделений		Должностные инструкции

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА УНИВЕРСИТЕТА

Моти- ва- ция	Ожидаемый результат	Состав работ	Исполнители	Ресурсы	Форма отчетности
1 Вы- полне- ние требо- ваний ГОСТ Р ISO 9001	1. Формирова- ние процесс- ного подхода к менеджменту университета 2. Создание организационно- нормативной основы системы менеджмента качества	Идентификация процессов системы менеджмента качества университета	Отдел менеджмента качества; Высшее руководство; Руководители подразделений	Интеллект и знания сотрудников; Доступ к информации; Время; Персональ- ный компьютер; Сотрудники; Утвержден- ная смета расходов на разработку системы менеджмента качества	Перечень процессов системы менеджмента качества университета; Матрица ответственнос- ти системы менеджмента качества университета
		Разработка иерархии документации системы менеджмента качества	Отдел менеджмента качества		Структура документаци и системы менеджмента качества
		Анализ и доработка существующей документации	Отдел менеджмента качества; Уполномоченн ые по качеству в подразделения х; Владельцы процессов		Актуализиро ванные документы
		Разработка новой документации, необходимой для деятельности университета	Отдел менеджмента качества; Уполномоченн ые по качеству в подразделения х; Владельцы процессов		Новые документы

РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСНОЙ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА С УЧЕТОМ РАБОТ ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Мотивация	Ожидаемый результат	Состав работ	Исполнители	Ресурсы	Форма отчетности
Достижение, поддержание и повышение эффективности и возможностей университета в целом (Деловое совершенство)	1. Формулирование приоритетов, задач, обеспечивающих развитие соответствующего направления деятельности университета, а также ожидаемых результатов 2. Способствование рациональному применению ресурсов для достижения этих результатов 3. Формирование у сотрудников общего понимания выбранных приоритетов в развитии университета, и стратегических задач, стоящих перед ним 4. Формирование у сотрудников общего понимания своей роли в рамках выбранных приоритетов и в реализации поставленных задач 5. Выработка более систематизированного подхода к управлению и ведению деятельности	1. Разработка подпрограмм развития по направлениям деятельности	Высшее руководство	Результаты анализа предыдущих Программ с учетом тенденций внешней и внутренней среды и особенностей деятельности; Интеллект и знания сотрудников; Доступ к информации; Время; Персональный компьютер; Утвержденная смета расходов на реализацию Программы	Комплексная программа развития университета
		2. Разработка целевых программы развития внутри каждого направления	Рабочие группы под руководством проректоров		Целевые программы развития
		3. Разработка Программ развития подразделений	Руководители подразделений		Программы развития подразделений
		4. Разработка Программ развития факультетов	Деканы		Программы развития факультетов
		5. Разработка Программ развития Кафедр	Заведующие кафедрами		Программы развития кафедр

5.4 Проблемы

Первые шаги по разработке и внедрению системы менеджмента качества в университете позволили выявить проблемы и вопросы, требующие внимательного изучения и постоянного анализа:

а) Трудности подбора кадров в области создания и сертификации СМК и в области управления качеством в целом.

Определенные трудности возникли при внесении в штатное расписание вуза должности инженера по качеству. Действующим квалификационным справочником такая должность не предусмотрена.

Видится необходимость расширения отдела менеджмента качества до статуса центра со следующей структурой: руководитель, ведущий инженер по качеству, инженер по качеству, специалист по внутреннему аудиту.

б) Приобретение литературы.

В связи с тем, что деятельность по созданию СМК является новой для университета, обнаружилась проблема полного отсутствия специальной литературы, периодических изданий. Библиотека университета охотно пошла на встречу, не ограничивая отдел в заказе необходимых источников.

Больших финансовых затрат требует приобретение нормативных документов, в частности стандартов.

в) Отсутствие унифицированной системы документооборота в делопроизводстве университета.

В ходе первого (аналитического) этапа работы по созданию СМК выявилось отсутствие в университете единого подхода к оформлению любой документации: унифицированных форм документов (Служебная записка, Приказ, Акт, Протокол, другие).

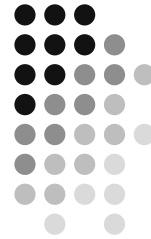
Все вышеперечисленное расценивается как несоответствие в действующей системе управления университетом.

г) Психологическое сопротивление персонала нововведениям. Явного сопротивления созданию СМК в университете нет. Однако не все сотрудники и обучающиеся в университете осознают значимость и необходимость проводимой работы, что порождает определенные трудности.

Pomor State University



Development and implementation of QMS



Pomor State University



- **Mission**
 - The centre of education, science and culture in the North-West of Russia
- **Key characteristics**
 - Year of Foundation: 1932
 - One of the biggest classical universities in the European North of Russia
- **Profile**
 - 14 000 students (2% Masters and PhDs)
 - 21 Faculties
 - 56 educational programmes
 - ca. 500 academic staff including Doctors of Sciences, PhDs and Professors

Project objectives



- Improvement and optimization of all kinds of university activities
- Enhancement of quality of education
- Optimization of the university structure
- Meeting the demands of modern society

Project rationale



- We want
 - to enhance the University attractiveness
 - to be more competitive in the city, in the region, in the country
 - to satisfy customers' demands
 - to prepare for the procedure of certification in the year 2010

Background Analysis



- **2004**
 - Discussions of establishing QMS
 - The participation of the University in Russian and international projects
 - Teaching (cycles of courses, seminars, «round tables»)
- **2005**
 - Establishing the QMS
 - The appointment one of the vice-rectors the administrative Representative on quality

Background Analysis



- **Our resources**
 - Coordinative board
 - Working group,
 - Representatives on quality at the departments
 - Group on inner audit
 - The appointment one of the vice-rectors the administrative Representative on quality

Project Activities



- 2006
 - Distribution the duties and powers within the QMS
 - Ordering the structure of the University
 - Elaboration of the mission and vision of the University, formulating the main values
 - Elaboration of the project of Complex Program of the University Development for 2008-2012 with taking into account the QMS establishment at the University

Project Activities



- 2007
 - Elaboration of the politics in the sphere of quality at the University
 - Formation of goals arising from the Politics and their development at the departments of the University
 - Formation of system of permanent training and teaching the quality management problems to the staff of the University including the higher leadership, the leaders of the departments, representatives on quality, employees of the QMD
 - Documenting of the QMS

Project Activities



- **2008**
 - Appointment of the processes delivered to external organizations, which influence the correspondence of educational services and scientific-research production to the established demands.
 - Working out of steps for control and management of processes
 - Introduction of the processes documents at the University departments

Project Activities



- **2008**
 - Determination the methods of measuring and analysis of the processes which can reflect the level of achievement the goals in the sphere of quality.
 - Analysis of supplying with resources the processes and their monitoring, giving out extra resources if necessary
 - Realization of analysis of the processes, their monitoring and measuring
- **Final steps**
 - Analysis of functioning of the University QMS
 - Adoption of decision about the QMS certification by the higher leadership of the University

Project methods



- Way of strategy development - **bottom up**
- SWOT- analysis
- Benchmarking
- Study of special literature, including CHEPS materials
- The technology of business-process re-engineering (IDEF 0; IDEF 3)
- “Deming's -Shukhart cycle” (Plan-Do-Chek-Action)

Project Results



- **Working out the quality politics**
 - Defining the politics
 - Formation of the common understanding of basic intentions and directions in the sphere of the quality through the staff
 - Spreading the policy of quality through the university

Project Results



- **Formation of goals arising from quality politics and their development at the departments**
 - Formulation of strategic goals according to the directions of development
 - Working out more systemized approaches to administrating in the sphere of quality
- **Documenting of the QMS**
 - Analysis and improving of existing documentation
 - Working out the regulative basis of QMS

Project Results



- **Working out the university development complex program for 2008-2012 with taking into account the QMS creation**
 - Formation of priorities, tasks, ensuring the development of definite directions in the university activity and the desired results as well
 - Facilitating the rational application of resources for achievement the results
 - Working out more systemized approaches to administrating

Lessons Learned



- **Problems on the way of the QMS establishment**
 - Difficulties of picking up the staff in sphere of creation and certification the QMS and in sphere of quality management as a whole
 - Absence of established structure of the University
 - Absence of established reverse connection with the consumers
 - The lack of special literature

6 Разработка программы обучения «Менеджмент качества в вузе»

Участники проекта:

Поровский Геннадий Станиславович - заместитель проректора по Учебной работе, кандидат технических наук, доцент;

Ильяшенко Наталья Николаевна – Начальник Информационно-аналитического отдела Управления международной деятельности, кандидат педагогических наук;

Ёлкин Сергей Михайлович – докторант;

Кудряшова Татьяна Вячеславовна – начальник Учебного отдела Института экономики и управления, кандидат экономических наук, доцент;

Телина Ирина Сергеевна – кандидат технических наук, доцент кафедры физики твердого тела и микроэлектроники;

Трофимов Павел Александрович - кандидат технических наук, доцент кафедры автомобильного транспорта

«Качество начинается и заканчивается обучением»

Эдвардс Деминг

6.1 Введение

В современном мире способность университета внедрять изменения и адаптироваться к внешним условиям становится синонимом его успешной работы. Управление изменениями ныне рассматривают как способ внедрения современных методов и стиля менеджмента. Процесс управления изменениями обеспечивает вузу адаптацию его корпоративной культуры к необходимости внедрения изменений, что соответствует концепции стратегического менеджмента.

Стратегия управления изменениями в вузе тесно связана со стержневой проблемой модернизации образования в России - создание эффективной системы управления качеством образования. «Качество – основное условие доверия, уместности, мобильности, совместимости и привлекательности в зоне европейского высшего образования» - это положение Болонской декларации было провозглашено министрами образования европейских стран в 1999 году.

В Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года обозначена главная задача Российской образовательной политики – «обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства».

Высшее руководство и персонал НовГУ, осознавшие необходимость перестройки, должны обладать знаниями и навыками, коренным образом отличающимися от тех, которые требуются для управления их повседневной работой. Обучение руководства и персонала НовГУ в области качества является главной предпосылкой его развития. Обеспечение же корпоративного подхода в обучении создаст условия для накопления критической массы знаний и навыков менеджеров и персонала, позволит университету достичь высокой продуктивности. Такой подход соответствует миссии НовГУ, где сформулирована задача становления НовГУ как «обучающегося университета».

Разработка планов и программ подготовки и повышения квалификации высшего руководства и персонала НовГУ в области менеджмента качества является одним из проектов программы «Стратегический менеджмент» функциональной стратегии «Управление изменениями» «Плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года», а также одним из ключевых процессов менеджмента ресурсов Системы менеджмента качества НовГУ.

Достижение цели разработки программы обучения в области менеджмента качества вуза обеспечивалось решением следующих задач:

- определение целей и задач программы обучения, а также ее целевых групп;
- проведение SWOT–анализа для информационного и аналитического обеспечения процесса разработки программы обучения;
- выявление причин, влияющих на успешность разработки программы обучения;
- выяснение главных факторов риска процесса разработки программы с помощью диаграммы Парето;
- исследование, анализ и применение отечественного и зарубежного опыта в формировании содержания программы обучения;
- формирование содержания и технологии проведения учебных занятий по программе;
- верификация и валидация проекта программы обучения;
- апробация программы;
- анализ и совершенствование программы обучения.

6.2 Как мы это делали?

В основу процесса разработки программы была положена методология цикла PDCA (Планирование – Выполнение – Контроль - Улучшение). Кроме того, процесс разработки выполнялся в рамках СМК НовГУ в соответствии с положениями документированной процедуры

«Управление проектированием и разработкой ООП» (СМК ДП 7.3–2.03–06).

С целью информационного и аналитического обеспечения процесса разработки программы обучения нами был проведен SWOT–анализ, который позволил выявить сильные и слабые стороны, определить возможности и угрозы. Так в качестве **сильных сторон** были определены высокая квалификация сотрудников группы проекта, опора на стандарты Европейской ассоциации по обеспечению качества в высшем образовании (ENQA), осведомлённость о концептуальных основах модернизации Российского образования на период до 2010 года и др. К **слабым сторонам** были отнесены недостаточно развитый маркетинг рынка образовательных услуг по теме разрабатываемой программы, отсутствие регулярного анкетирования основных потребителей образовательных услуг и т.д. (см. рис. 1).

Сильные стороны: • Высокая квалификация сотрудников. • Опора на стандарты ENQA. • Прочные связи с ведущими вузами (МИЭМ, ЛЭТИ, СПбГУ, МИСИС) и центрами (Центр сертификации «Русский Регистр», Европейский центр качества и Центр изучения политики в ВО (CHEPS). • Исследования в области МК.	Слабые стороны: • Недостаточно развитый маркетинг рынка образовательных услуг по программе. • Не проводится анкетирование основных потребителей образовательных услуг на регулярной основе. • Отсутствие case-studies по программе обучения.
Возможности: • Развитие сетевого взаимодействия с российскими и зарубежными вузами и центрами (CHEPS, ABU-Consult, TEMPUS, Русский Регистр). • Участие в подготовке кадров в области качества. • Создание филиала Европейского центра качества. •	Угрозы: • Конкуренция на рынке образовательных услуг (Учебный центр Европейского центра качества (МИЭМ); Центр обучения менеджменту качества в образовании (СПбГЭТУ); Центр обучения в области качества (МИСИС); Центр сертификации «Русский Регистр»)

Рисунок 1. SWOT–анализ

Далее через призму миссии и видения разрабатываемой программы обучения нами были определены её цели и задачи. Данная программа представляет собой программу обучения высшего руководства и персонала вуза, в которой с теоретико-методологических позиций раскрывается сущность процессов разработки и внедрения системы

менеджмента качества в вузе на основе современных подходов и опыта вузовского менеджмента.

Программа обучения необходима для подготовки профессиональных менеджеров вуза, формирования культуры качества в среде высшего руководства и персонала НовГУ, и, наконец, для развития системы менеджмента качества регионального университетского комплекса НовГУ. Она предназначена для использования в системе повышения квалификации руководящих работников и персонала высших и средне-специальных образовательных учреждений, участвующих в инновационных, экспертных и аналитических работах по проблемам качества высшего образования.

Обучение по программе должно гарантировать формирование у слушателей знаний принципов всеобщего менеджмента качества, умений и практических навыков построения систем качества вузов и применения методов и инструментов менеджмента качества для улучшения ключевых процессов в вузе. Предлагаемая программа обучения базируется на теоретической подготовке в области менеджмента качества в сочетании с большим количеством групповых практических работ.

Для наглядного представления всех причин, влияющих на успешность разработки программы обучения, нами была построена причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы, см. рис. 2). Кроме того, для выявления главных факторов риска процесса проектирования программы, мы построили диаграмму Парето, которая в качестве главных факторов указала на: «Фактор времени, или загруженность по основной работе», «Полноту информационных ресурсов» и «Мотивацию членов группы».

Следующим этапом в разработке программы было формирование содержания обучения и структуры занятий. Мы изучили отечественный и зарубежный опыт, в частности, программы обучения в области менеджмента качества ведущих вузов и центров России, таких как Санкт-Петербургский электротехнический университет «ЛЭТИ», Московский государственный институт стали и сплавов (Московский технологический университет), Европейский центр качества при Московском институте электроники и математики и центра сертификации ООО «Русский Регистр – Балтийская инспекция». Неоценимую помощь в своей работе над формированием содержания программы обучения мы получили в виде учебно-методических

материалов по результатам участия в серии обучающих семинаров трех сетевых российско-голландских проектов.

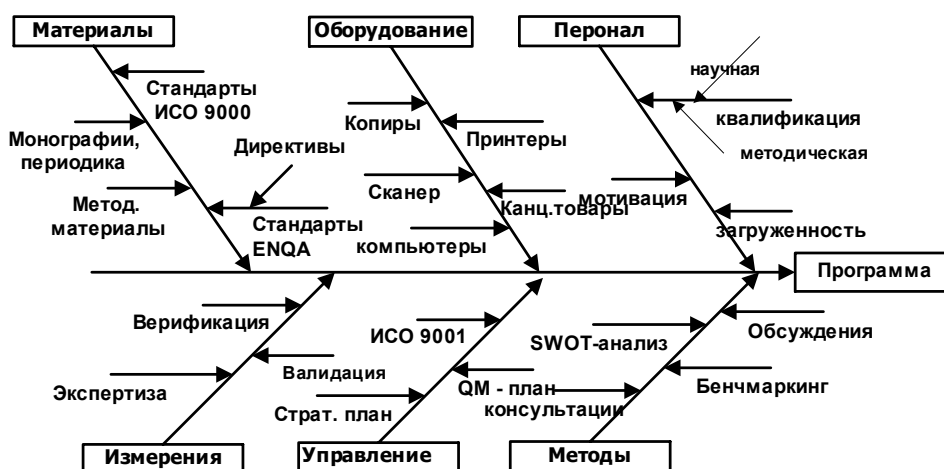


Рисунок 2. Диаграмма Исикавы: выявление причин, влияющих на успешность разработки программы обучения

Процедура разработки содержания программы, осуществленной на основе процессного подхода, представлена на рисунке 3. Нами были определены «поставщики» исходных данных и «потребители» результатов нашего проекта, их требования к «входу» и «выходу» процесса проектирования, описаны интеллектуальные, информационные и методические ресурсы, необходимые для формирования программы, определены внешние и внутренние управляющие воздействия.

Верификация проекта программы обучения представляла собой согласование проекта программы с планом работ Университетского центра качества (УЦК) НовГУ, а также экспертизу деканом Факультета повышения квалификации (ФПК) НовГУ соответствия проекта программы поставленным цели и задачам по разработке и проектированию программы обучения, и, затем, её утверждение.

Валидация проекта программы обучения осуществлялась также деканом ФПК НовГУ путём анализа степени соответствия запланированных в программе видов проведения занятий поставленным целям обучения. В частности, целями обучения разработанной программы провозглашены: «формирование у слушателей – руководителей, преподавателей и сотрудников высших учебных заведений – знания и понимания принципов всеобщего менеджмента качества применительно к высшему образованию, умений и практических навыков формирования элементов систем качества в вузе, применения методов и инструментов

менеджмента качества для улучшения процессов образовательной, научно-исследовательской и инновационной деятельности в вузе». Запроектированные дидактические системы проведения занятий, такие как «лекция-беседа» и «малая группа», функционально валидны поставленным целям.



Рисунок 3. Процесс: «Проектирование и разработка программы обучения»

Программа обучения, разработанная нами в ходе проекта, была зарегистрирована как экспериментальная на ФПК НовГУ, в ООО «Русский Регистр – Балтийская инспекция» и в Исследовательском центре проблем качества подготовки специалистов (МИСИС, Москва).

Апробация программы и её отдельных модулей проходила при проведении семинаров для высшего руководства и персонала Базового медицинского колледжа (Казань), Новгородского государственного университета (Великий Новгород), Ухтинского государственного технического университета (УГТУ, Ухта).

Следующий этап - улучшение проекта разработанной программы - проводился на основе анализа результатов анкетирования и оценки удовлетворённости слушателей, участвовавших в проведённых семинарах в процессе проведения занятий и по окончании курса. После апробации программы в неё были внесены изменения с целью улучшения: содержание теоретических занятий дополнено сведениями о

системах качества на базе моделей «Премии правительства», «Премии Болдриджа», отраслевого конкурса МО и Н РФ «Системы обеспечения качества подготовки специалистов». Увеличено количество практических занятий, в частности, введены практические занятия по использованию инструментов менеджмента качества в вузе, а также по самооценке деятельности вуза по критериям Типовой модели системы качества образовательного учреждения.

6.3 Что у нас получились? Краткое содержание программы «Менеджмент качества в вузе»

Введение

Концептуальные основы модернизации образования на основе принципов, методов и моделей стратегического планирования и менеджмента качества, сформулированные в Концепции модернизации Российского образования на период до 2010 года (Приказ Минобрнауки России от 11 февраля 2002 года № 393). Интеграция деятельности вузов в области управления качеством высшего профессионального образования и интенсификации разработок и развития в вузах систем качества, широкой пропаганды идей культуры качества. Создание Совета по управлению качеством профессионального образования. (Приказ Минобрнауки России от 19 января 2004 №158).

Декларация Министерства образования и науки РФ о включенности Российского высшего образования в Болонский процесс создания странами Европы единого образовательного пространства, гармонизация основных аспектов деятельности вузов по критериям качества.

Актуальность учебной программы.

Актуальность разработки программы обусловлена рядом обстоятельств:

- внутренними потребностями педагогического коллектива вуза и обучающихся в повышении качества образовательного процесса и его результатов с целью обеспечения конкурентоспособности выпускников на рынке труда и вуза, - на рынке образовательных услуг;
- особым вниманием нашего государства к развитию новых форм и механизмов оценки и контроля качества деятельности образовательных учреждений по реализации образовательных программ, что закреплено в перечне мероприятий Федеральной Целевой Программы Развития Образования на 2006-2010 годы;
- вхождением России в европейское образовательное пространство и необходимостью внедрения в практику российских вузов стандартов

и директив Европейской ассоциации по обеспечению качества в высшем образовании (ENQA).

- Наконец, документы Федерального агентства по образованию и «Решение Совета по координации управления качеством образования» от 19.12.2007, нацеливают на внедрение в вузах России «Типовой модели системы качества образовательного учреждения».

Цели и задачи программы.

Целью обучения по данной программе является формирование у слушателей – руководителей, преподавателей и сотрудников высших учебных заведений - понимания принципов менеджмента качества в образовательных учреждениях, умений и практических навыков построения систем качества вузов и применения методов и инструментов менеджмента качества для улучшения ключевых процессов в вузе.

Основные задачи реализации программы являются:

- анализ современного состояния проблемы менеджмента качества в вузе;
- обеспечение необходимой теоретической подготовки слушателей в области подходов, моделей и методов и менеджмента качества;
- освоение процессной модели современной версии стандартов семейства ISO 9000 на системы менеджмента качества и требований по её документированию;
- приобретение практических навыков по формализации принципов менеджмента качества для решения задач обеспечения качества образования в вузе;
- выработка практических навыков по реализации принципов внутреннего аудита системы менеджмента качества вуза;
- овладение методологией процессов самооценки в системе менеджмента качества с использованием различных моделей, в том числе по Типовой модели системы качества образовательного учреждения;

В результате изучения данной программы слушатели должны:

- иметь представление об основных принципах и концепциях менеджмента качества в высшей школе, особенностях применения стандартов и моделей менеджмента качества в вузе;
- уметь применять методы и инструменты менеджмента качества в вузе;
- знать базовые принципы Всеобщего управления качеством (TQM), а также цели и задачи менеджмента на основе качества (MBQ) в вузе;

- понимать особенности требований и рекомендаций стандартов ISO серии 9000 версии 2000 года на системы менеджмента качества, Стандарты и директивы ENQA;
- уметь разрабатывать и внедрять системы менеджмента качества в вузах, включая их организационную структуру и документацию;
- уметь использовать квалиметрическое обеспечение для определения качества процессов и результатов образовательной деятельности;
- подготавливать и проводить внутренние аудиты системы менеджмента качества вуза и разрабатывать планы по улучшению процессов;
- разрабатывать формы документов, планировать и проводить самооценку вузов в соответствии с моделью организационного совершенства Европейского фонда по качеству (EFQM), стандартами ISO серии 9000 версии 2000 года, моделью конкурса Минобрнауки РФ «Системы обеспечения качества подготовки специалистов», Типовой моделью системы качества образовательного учреждения;
- применять основные инструменты менеджмента качества для контроля и улучшения процессов деятельности вузов;

Учебно-тематический план курса.

Тема 1. Качество высшего образования как ключевая проблема Болонского процесса.

Высшее образование в XXI веке. Подходы и практические меры обеспечения качества высшего образования. Болонский процесс и Европейской ассоциации по обеспечению качества в высшем образовании (ENQA).

Методологические основы обеспечения качества высшего образования в документах Болонского процесса. Концепция модернизации российского образования на период до 2010 года и тенденции создания системы обеспечения качества высшего образования. Управление качеством высшего профессионального образования в России на основе процедур лицензирования, аттестации и государственной аккредитации.

Практическое занятие: Проведение экспресс-самооценки вуза по модели организационного совершенства EFQM.

Практическое занятие: Проведение экспресс-самооценки вуза на основе Типовой модели СК ОУ.

Тема 2. Стратегическое планирование на основе качества в вузе.

Определение основных групп потребителей вуза, их потребностей и ожиданий. Типы и объекты бенчмаркинга в сфере высшего образования. Формулировка миссии и видения будущего, основных ценностей и стратегических целей вуза. Интеграция процессного подхода и SWOT-анализа в стратегическом планировании. Политика и цели вуза в области качества. Проектирование стратегических целей на подразделения и сотрудников вуза в соответствии с процессным подходом. Цикл PDCA и реализация оперативного планирования в вузе на основе качества. Оценка степени удовлетворенности потребителя и других заинтересованных сторон.

Практическое занятие: Разработка политики и целей в области качества.

Практическое занятие: Исследование способов оценки и мониторинга степени удовлетворенности потребителя.

Тема 3. Качество высшего образования как объект системного исследования.

Основные аспекты системного определения качества высшего образования. Базовые понятия в области качества высшего образования и их связь с терминами и определениями стандарта ISO 9000:2000. Структурная модель качества системы высшего образования. Система качества образования в вузе как объект комплексной оценки и анализа. Модель отраслевого конкурса «Системы обеспечения качества подготовки специалистов» (www.usr.misis.ru).

Анализ работ Исследовательского центра проблем качества подготовки специалистов (ИЦПКПС, Москва) по обеспечению качества высшего образования в России (www.rc.edu.ru).

Практическое занятие: Разработка шкалы оценки уровня совершенства деятельности для самооценки вуза по одному из критериев модели конкурса «Системы обеспечения качества подготовки специалистов».

Практическое занятие: Разработка системы мониторинга и измерения процессов деятельности вуза на основе модели Balanced Score Card (ССП - сбалансированная система показателей).

Тема 4. Процессный подход в системе менеджмента качества вуза.

Общие требования к СМК вуза и процессный подход. Особенности применения стандарта ISO 9001:2000 в системе менеджмента качества

вуза. Методы классификации рабочих процессов в вузе. Карта рабочих процессов вуза. Методы идентификация, описания и документирования рабочих процессов. Методология функционального моделирования IDEF0 (www.cals.ru; www.interface.ru). Информационные технологии в СМК вуза (BPwin, ARIS и др.). Требования к документации системы менеджмента качества. Общие положения и виды документов системы менеджмента качества. Применение методов и инструментов менеджмента качества в вузе (причинно–следственная диаграмма Исикавы, контрольные карты Шухарта, гистограмма, диаграмма Парето и др.)

Практическое занятие. Разработка документированной процедуры одного из рабочих процессов вуза.

Практическое занятие. Применение метода развертывания функции качества (QFD).

Тема 5. Процессы оценивания в системе менеджмента качества вуза.

Понятие процесса самооценки в соответствии с положениями международных стандартов ISO 9000:2000 и ISO 9004:2000. Уровни совершенства деятельности вуза. Самооценка деятельности вуза в соответствии с моделью и критериями организационного совершенства EFQM. Самооценка вуза по модели и критериям эффективности внутривузовской системы менеджмента качества (www.tqm.spb.ru).

Аудит качества как способ оценивания СМК. Аудит продукции и процессов в сфере высшего образования. Виды, цели и основные задачи аудита качества. Подготовка, планирование и проведение внутреннего аудита качества в соответствии с рекомендациями стандарта ISO 19011:2002 (ГОСТ Р ИСО 19011-2003). Сертификация систем менеджмента качества. Особенности сертификации систем менеджмента качества в вузах. Международное сотрудничество и признание систем качества подготовки специалистов.

Практическое занятие. Самооценка вуза по модели и критериям эффективности внутривузовской системы менеджмента качества.

Практическое занятие. Разработка документации и проведение внутреннего аудита качества в вузе.

Тема 6. Проектирование системы менеджмента качества вуза.

Анализ стратегической позиции вуза по взаимодействию с целевыми группами, PEST-анализ, SWOT-анализ, конкурентный анализ, портфельный анализ. Общая методология построения системы менеджмента качества в вузе. Процесс постоянного совершенствования СМК вуза на основе самооценки и цикла PDCA. Возможности системы «Университет» компании «РЕДЛАБ» (www.redlab.ru) для формирования и реализации стратегии развития вуза на основе качества.

Система менеджмента качества вуза: организационная структура и документация. Руководство по качеству и документированные процедуры. Ответственность руководства вуза (ориентация на потребителя, политика в области качества, планирование). Менеджмент ресурсов. Управление персоналом вуза на основе компетентностного подхода. Менеджмент процессов. Проектирование и разработка основных образовательных программ (ООП) на основе требований ГОС ВПО. Методические подходы к проектированию интегрированной системы менеджмента качества вуза.

Практическое занятие. Методика диагностирования корпоративной культуры вуза.

Практическое занятие. Оценивание качества основной образовательной программы (ООП).

Тема 7. Экономические аспекты планирования и внедрения системы менеджмента качества в вузе.

Анализ подходов по анализу затрат на качество в вузе. Использование стандарта ISO 10014 «Руководство по экономическим аспектам качества» при создании системы менеджмента качества в вузе. Стоимостная модель процесса, PAF – модель затрат и модель общих потерь, связанных с отказами и несоответствиями. Особенности финансового менеджмента в сфере высшего образования. ABC (Activity Based Costing) – метод расчета затрат на образовательный процесс.

Практическое занятие. Анализ затрат на качество на основе PAF-модели.

Практическое занятие. Анализ отчета по самооценке вуза с использованием метода RADAR.

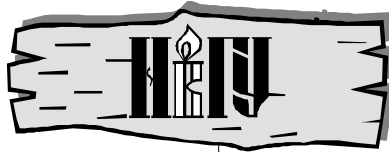
6.4 Выводы и уроки, полученные в ходе реализации проекта.

Разработка программы обучения персонала НовГУ в области качества помогла выполнению одного из проектов программы «Стратегический менеджмент» Плана стратегического развития НовГУ на период до 2010 года, а также подготовке полного учебно-методического обеспечения проведения занятий по программе, что способствовало повышению культуры качества в среде разработчиков программы, руководства и персонала вуза.

Выбор проектов исследований и разработок в вузе необходимо согласовывать с Планом стратегического развития университета, что позволит обеспечить поддержку и помощь высшего руководства при выполнении проектов.

Выполнение тех или иных проектов необходимо начинать с тщательного исследования потребностей заинтересованных сторон, а саму разработку подчинить методологии «процессного подхода». Всё это позволит эффективно управлять выполнением проекта и получить заведомо планируемый результат.

Novgorod State University



Setting up a Quality Management Study Program

1

Novgorod State University



- **Mission**

NovSU continues the political and educational mission of the Novgorod Prince Yaroslav-the-Wise and sees its destination in the development of Russian education and science in the interests of an individual, society and state, in glorification of Novgorod lands by learning and unity

- **Key characteristics**

Novgorod State University comprises 6 Institutes,
2 University Faculties and 5 Colleges

- **Profile**

- 18000 students, among them - more than 250 international students
- 16 Faculties, 64 specialties, 19 branches of Bachelor's training, and 8 branches of Master's training
- 896 academic staff, among them: 110 Doctors of Science and 468 Candidates of Science

2

Project Objectives



Goal:

Setting up a quality management study program for the top management and personnel of higher education institution.

Objectives:

- Building a quality culture in the top management and personnel environment of NovSU.
- Development of quality management system of the regional university complex NovSU.

1

Project Rationale



Nowadays the top management and personnel of NovSU should possess the knowledge and skills radically different from those that are required for everyday work management.

Training the top management and personnel of NovSU in the field of Quality Management is the main precondition of its development.

4

Project Rationale (2)



Setting up a quality management study program for the top management and personnel of NovSU is one of the components of *the project* «Training of the Personnel in the Field of Quality" of *the program* «Strategic Management» of *the* “Strategic Development Plan of NovSU for the Period until 2010».

Also it is a required procedure of resource management of the University quality system (Quality Manual, Section 6.2.2 “Management of Training and Retraining of the Academic Staff”). ⁵

Project Activity



Process of setting up study program was based on the methodology of PDCA cycle and had the following steps:

- Identification of the goal and objectives of the study program, and its target groups.
- Informational and analytical provision of the process of setting up with the help of SWOT–analysis.
- Identification of factors influencing the success of setting up the study program.
- Identification of major risks of the process with the help of Pareto Diagram.
- Benchmarking, analysis and application of national and international experience in setting up the similar study programs.
- Forming of a content and methodology of the program.
- Verification and validation of the draft study program.
- Approbation of the study program.
- Analysis and improvement.

6

Steps and Methods

Step 1: Identification of the Study Program Goal



The goal of the study program is to provide listeners – top managers and personnel of higher education institutions – with understanding of Total Quality Management principles in conformity with higher education, and with practical skills of building of the University Quality Systems and application of Quality Management tools and methods for continual improvement of the university key processes.

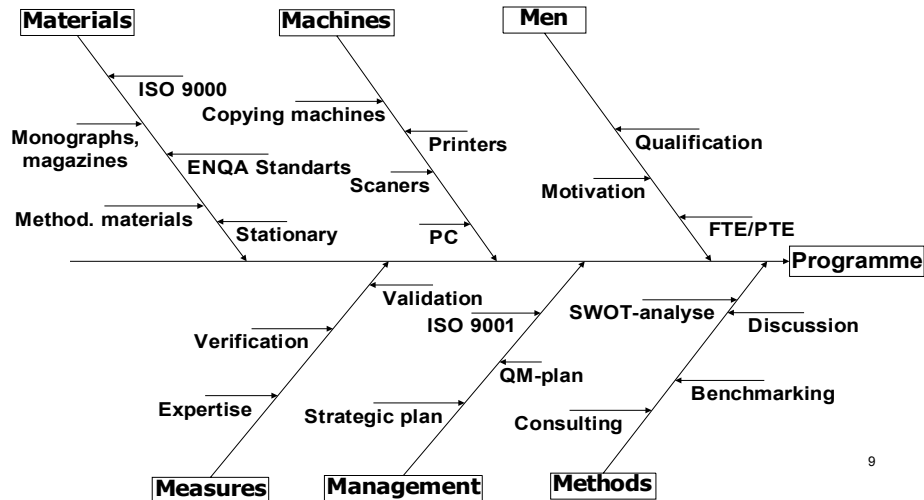
7

Step 2: SWOT–analysis



<u>Strengths:</u> - Highly qualified personnel. - Reliance upon quality standards of ENQA. - Collaboration with the leading Higher Education Institutions (<i>MIEM, LETI, SPbSU, MISIS</i>) and centers (<i>Certification Centre «Russian Register», CHEPS</i>). - Researches in the field of QM. - Introduction of the University QMS based on ISO 9000:2000.	<u>Weakness:</u> - Insufficient marketing of similar study programs. - Absence of regular questioning of customers. - Absence of case-studies for the study program. - Weak motivation of team members.
<u>Opportunities:</u> - Network interaction with national and international Higher Education Institutions and Centres. - Establishment of European Quality Centre (branch).	<u>Threats:</u> - Competition in the market of educational services (<i>Training Centre of European Quality Centre, Training Centre of SPbSU, Quality Training Centre of MISIS, Certification Centre «Russian Register»</i>)

Step 3: Identification of Factors Influencing the Success of the Setting up the QM Study Program



Step 4: Identification of Major Risks of the Process



Pareto Diagram has shown the most influential factors in the process of the setting up the program:

- Qualification of team members
- Engagement in the full-time job
- Information resources

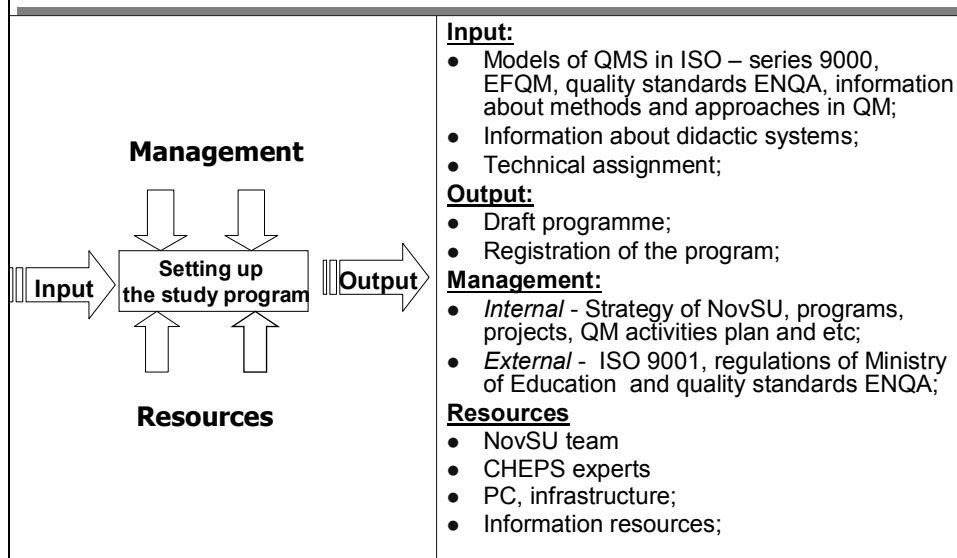
Step 5: Benchmarking



- **LETI:** programme is well focused on process management at HEI, but there is a lack of practice.
- **MISIS:** programme is focused on Higher Education only from the point of view of ISO 9000:2000.
- **Certification Centre «Russian Register»:** programme contains tests, but is not oriented at HE.
- **European Quality Centre (MIEM):** programme is well focused on process approach, but not on HE.

11

Step 6: Forming of a Content and Methodology of the Program



Step 7: Verification of the Draft Study Program



Expertise:

- Evaluation against requirements of set goal and objectives of setting up the program and NovSU QM-plan.
- Evaluation of the contents at the Certification Centre «Russian Register».
- Comparison with the similar programs of LETI, MISIS, etc.

13

Step 8: Validation of the draft program: the use of didactic techniques leading to educational goals achievement:



The aim: gaining knowledge and understanding of the TQM principles at HEI

Didactic Strategy: “audio-visual” and “lecture with elements of discussion”

The aim: gaining skills to use QM methods and instruments for improving the major processes of Higher Education Institutions.

Didactic Strategy: «small group work» (practical work)

4

Step 9: Approbation of the study program:



- Seminar for top management and personnel of Medical College (Kazan, 2006);
- Seminar for top management and personnel of NovSU (Veliky Novgorod, 2006);
- Seminar for top management and personnel of Ukhta State Technical University (Ukhta, 2007);
- Seminar for top management and personnel of NovSU colleges (Veliky Novgorod, 2007)

15

Step 10: Analysis and improvement of the study program



After the first approbations of the program some changes were made for its improvement:

- Information on Quality System models “Government Award”, “Baldrige Award”, Competition of Ministry of Education “Quality Assurance Systems for Specialists Training”, “Standard Model of Quality System of Educational organization” was added to the contents of theoretical part.
- Some more practical classes were added to the program.

16

Project Results



- **Quality Management Study Program;**
- **Registration of the Study Program at:**
 - Retraining Faculty of NovSU (Veliky Novgorod);
 - Certification Centre «Russian Register» (St. Petersburg);
 - Research Centre for Quality Problems in Specialists Training (MISIS, Moscow).

17

Recommendations



- The methodology of the process of setting up the study program based on the process approach and meets the requirements of international standard ISO 9001: 2000 (item 7.3 Design and Development) and can be used for development of various study programs.
- The Quality Management study program meets the requirements ISO 9001: 2000 (item 7.3 Design and Development), has passed the procedures of verification, validation, approbation and can be recommended higher education institutions for training their top management and personnel in the field of Quality management.

18

Lessons Learned



- All research and development projects carried out at higher education institution should be coordinated with its Strategic Development Plan that will assure support and assistance of the university top management.
- Fulfillment of any project should be launched with thorough investigation of stakeholders needs.
- The setting up itself should be based on the methodology of “process approach”.
- All above said will allow to effectively fulfill the project and have an expected outcome.

19

Conclusion



- Setting up the quality management study program for the top management and personnel of NovSU was very effective from the point of view of fulfillment of one of the projects of the program «Strategic Management» of «The Strategic Development Plan of NovSU for the Period until 2010», as well as preparation of a full set of training and methodological materials for the program.
- The above said promoted further development of quality culture of working team, university top management and personnel.

20

7 План увеличения привлекательности факультета для абитуриентов (на примере гуманитарных факультетов).

Участники проекта:

Гурин Григорий Борисович – заместитель декана филологического факультета, кандидат наук, доцент;

Звягина Ольга Михайловна - заведующий кафедрой социальной работы, кандидат наук, доцент;

Кулагин Олег Игоревич - старший преподаватель кафедры истории дореволюционной России, кандидат наук;

Прохорова Оксана Николаевна - старший преподаватель кафедры менеджмента, кандидат наук;

Падчина Наталья В.

Хабонен Андрей Владимирович – начальник протокольного отдела Управления по международному сотрудничеству.

7.1 Петрозаводский государственный университет

Проект «План увеличения привлекательности факультета для абитуриентов (на примере гуманитарных факультетов)» был разработан группой преподавателей и сотрудников Петрозаводского государственного университета в ходе серии семинаров, посвящённых вопросам стратегического управления и менеджмента качества в вузах. Семинары были организованы Центром изучения политики в области высшего образования (CHEPS, Нидерланды) и проходили в разных городах России и Нидерландов в 2006-2007 гг.

В процессе работы над проектом авторы отметили, что многие гуманитарные факультеты российских вузов в последние годы сталкиваются с серьёзной проблемой – незначительным, но планомерным уменьшением конкурсов на основные специальности и неуклонным снижением проходного балла. Особенно остро эта проблема стоит на филологических, исторических, философских факультетах, в то время как юридические или психологические факультеты достаточно успешно справляются с вызовами времени. Многие вузы пытаются преодолеть эти трудности, открывая новые ориентированные на рынок специальности, развивая систему дополнительных специализаций и предлагая студентам возможность получить квалификацию преподавателя, переводчика или какую-нибудь иную. Эти шаги, однако, решают проблему привлечения студентов лишь частично, и повышение презентационной привлекательности гуманитарных специализаций все равно остается важной задачей, предполагающей существенную переработку философии гуманитарных наук в контексте стремительно модернизирующегося общества.

Одной из форм привлечения абитуриентов стала разработка специальных факультетских программ работы с потенциальными студентами. Предлагаемый ниже проект рассчитан на реализацию на историческом и филологическом факультете, а также факультете политических и социальных наук Петрозаводского государственного университета (ПетрГУ); его детали уже частично опробованы в приемных кампаниях 2007 года.

Нынешнее сложное положение гуманитарных факультетов обусловлено целым рядом причин, среди которых наиболее важную роль играют:

- *демографические факторы*, проявляющиеся в достаточно резком ежегодном снижении количества выпускников школ в возрасте 17 лет, которые традиционно составляют главную группу абитуриентов (по данным Министерства образования и науки РФ, через десять лет количество выпускников школ сравняется с количеством бюджетных мест в вузах);
- *рост конкуренции* в образовательной сфере, проявляющийся в активном открытии филиалов крупных государственных и частных вузов Петербурга и Москвы в Республике Карелия, в которых зачастую предъявляются более низкие требования к абитуриенту, чем в ПетрГУ; в открытии новых специальностей и специализаций в уже существующих вузах республики, а также во все более расширяющихся после постепенного введения Единого государственного экзамена возможностях для провинциальных абитуриентов поступить в центральные вузы;
- *общий спад интереса к гуманитарному знанию*, который имеет глобальный характер и обусловлен отчасти стереотипным представлением о «нерыночном» характере гуманитарного образования и низком уровне оплаты труда у специалистов гуманитарного профиля, которые работают в основном в системе образования; кроме того, можно говорить и об *изменении приоритетов на рынке труда*, на котором обладатель диплома исторического или филологического факультета, лишен былых возможностей;
- значимыми для российских государственных вузов, находящихся в прямой зависимости от системы госзаказа на специалистов, являются и неоднократные заявления высшего руководства страны о *перепроизводстве гуманитариев* и нехватке в экономике выпускников инженерных и технических специальностей;
- в число потенциальных опасностей, прямо или косвенно связанных с вхождением России в Болонское образовательное пространство, входят *повышение мобильности* абитуриентов и студентов и развитие

форм *дистанционного образования*, способные спровоцировать отток гуманитарно-мотивированных абитуриентов в зарубежные вузы.

Общая *цель* представляемого *проекта* – повышение привлекательности традиционных и новых гуманитарных специальностей, предлагаемых вышеупомянутыми факультетами ПетрГУ, для современного абитуриента. Эта цель конкретизируется в следующих блоках *задач*, которые условно можно назвать «программой максимум» и «программой минимум». Минимальные задачи таковы:

- 1) сохранение нынешнего количества абитуриентов и конкурса на специальности вышеупомянутых факультетов (2-4 заявления на одно бюджетное место);
- 2) сохранение или незначительное повышение проходного балла;
- 3) сохранение числа бюджетных мест;
- 4) повышение уровня мотивации студентов.

Программа максимум предполагает увеличение числа внебюджетных студентов.

При разработке плана действий необходимо принимать во внимание мнение всех заинтересованных сторон (stakeholders), которое во многом определяет детали плана.

Самой важной фокусной группой для подавляющего большинства вузов являются старшеклассники и выпускники школ. Их может привлечь в позиционируемых факультетах достаточно низкий конкурс (этот фактор особенно важен для юношей, достигших призывного возраста), содержательно привлекательная и интересная образовательная программа («вся учеба – это чтение художественной литературы», как говорят студенты филфака), кроме того, гуманитарное образование можно рекламировать тем, кто еще не определился с выбором сферы будущей деятельности, подчеркивая, что гуманитарные знания способствуют саморазвитию личности, они не подвергаются быстрой коррозии и не так стремительно устаревают, как знания в инженерных, технических, естественнонаучных областях. Эту линию можно проводить под лозунгами «гуманитарное образование – идеальная база для второго высшего», «всякий человек должен быть гуманитарно образован» и проч. В работе с этой фокусной группой необходимо маскировать непривлекательные стороны возможной профессии, так, школьникам не надо говорить, что они непременно станут учителями, наоборот, необходимо подчеркивать широту спектра потенциальных сфер деятельности, универсальность гуманитарного образования,

апеллируя к удачным опытам трудоустройства выпускников и профессиональному успеху в широком диапазоне специальностей («выпускник филфака/истфака может стать превосходным режиссером, политиком, журналистом, ректором, редактором, мэром, писателем и проч.»).

При продумывании тактик общения с другой влиятельной фокусной группой – родителями выпускников – желательно использовать социально-ориентированную рекламу, в частности говорить, что на гуманитарных факультетах благоприятная психологическая обстановка, множество культурных возможностей (на факультетах и в университете в целом имеются широкие возможности петь в хоре, заниматься музыкой и танцами, ходить в походы, участвовать в работе фотостудии и университетской газеты и т. д.), причем информацию об общеуниверситетских возможностях лучше подавать в рамках информации о факультете. У родителей должно сложиться впечатление о факультете как о своеобразном оазисе социально-психологического благополучия, в котором их детям не будут угрожать многочисленные социальные опасности и где для них будет создана богатая культурно-информационная среда.

И выпускники, и их родители сочтут привлекательной информацию как о возможностях обучения за рубежом, так и обучения в России вместе с иностранными студентами.

Принципиально важным для программы является расширение круга студентов за счет некоторых малых групп потенциальных потребителей образовательных услуг. Это, во-первых, *отчисленные из университета*, в коммуникации с которыми можно эксплуатировать возможность получения диплома по более доступной специализации (например, «Русский язык и литература» вместо «Русский язык и литература, филологическое обеспечение журналистики»); во-вторых, это *абитуриенты с ограниченными возможностями*, доступ к образованию которых в России всегда был затруднен. Гуманитарные факультеты могли бы позиционировать себя как дающие благоприятные возможности таким абитуриентам для вхождения в полноценную социальную и культурную жизнь. На факультете политических и социальных наук в качестве многообещающей фокусной группы для специальности «Социальная работа» рассматриваются *подростки, воспитывавшиеся без попечения родителей или в условиях социально-психологической депривации* (для таких абитуриентов факультет проводил летний образовательный лагерь). Возможности привлечь на

факультет *взрослых, желающих получить (второе) высшее образование*, сейчас расцениваются авторами как достаточно эфемерные, однако в качестве перспективной фокусной группы, чья роль будет возрастать по мере утверждения в обществе представлений о непрерывном образовании и образовательной активизации старших возрастных когорт, эти абитуриенты также могут приниматься во внимание.

Воплощение масштабных программ такого рода предполагает вовлечение в ее реализацию широкого круга *преподавателей и сотрудников факультетов*, мотивами для которых должны стать, с одной стороны, угроза попасть под сокращение в случае уменьшения количества бюджетных студентов, с другой стороны, возможность в случае успешной реализации программы работать с более мотивированными студентами.

Главной стратегической задачей разработчиков является создание положительного образа вышеупомянутых гуманитарных факультетов ПетрГУ в Республике Карелии. Тактические ходы для достижения поставленной цели, предлагаемые разработчиками, таковы:

- организация регулярных «дней открытых дверей» для абитуриентов и их родителей в течение года вместо однократной встречи с абитуриентами в апреле; на историческом факультете ПетрГУ такие встречи руководства факультета с абитуриентами в 2007 году начались еще в сентябре (около 40 абитуриентов);
- открытые лекции ведущих профессоров для школьников в рамках так называемых «малых факультетов», «школ юного гуманитария», сопровождаемые рекламой в местных СМИ. Эффективность этой формы работы с трудом поддается измерению, однако на историческом факультете, где с 2006 года существует «малый исторический факультет», популярность этих занятий со школьниками растет: количество регулярно посещающих эти занятия выросло почти вдвое;
- привлечение студентов факультета к организации рекламных встреч, а также использование производственных и учебных практик в школах, в СМИ для распространения информации о факультете (например, в программу педагогической практики в качестве внеклассного мероприятия можно включить организацию экскурсии в университет, проведение круглого стола для школьников с участием студентов и преподавателей-руководителей практики и проч.). На всех факультетах эта форма работы уже частично реализуется;
- обеспечение потенциальных абитуриентов информацией о возможностях международного сотрудничества, обучения за рубежом, а также о разнообразных формах проведения досуга,

которые предлагает университет (фольклорные музыкальные коллективы, хор ПетрГУ, турклуб, спортивные возможности, бассейн и многое другое) в удобной форме (рекламный буклет, см. ниже).

Одним из важнейших направлений в политике привлечения абитуриентов на гуманитарные специальности ПетрГУ является также поддержка талантливых школьников, поступающих в университет. Прежде всего, к такого рода мероприятиям, можно отнести участие учащихся школ в проводимых, в том числе университетом, олимпиадах. Успешное выступление на олимпиадах дает дополнительные возможности и преференции для поступающих в университет, победители имеют возможность поступать в университет без экзаменов. Примеры эффективности данной системы достаточно очевидны и известны. Ярким примером в данном случае является олимпиада для юных журналистов из сельских школ, проведенная филологическим факультетом ПетрГУ в мае 2007 года. Победитель этой олимпиады, в которой участвовало 50 школьников из различных районов Карелии, был принят без вступительных экзаменов на факультет. Гуманитарные факультеты (исторический, филологический, политических и социальных наук) также участвуют в проведении научных конференций для школьников. Примером такой конференции является «Шаг в будущее». Победители данной конференции также получают преференции при поступлении в университет.

Важнейшим компонентом привлекательности гуманитарных факультетов на фоне сложной демографической ситуации и высокой конкуренции на рынке образовательных услуг является постоянное совершенствование профессиональных компетенций и навыков работы методистов кафедр и деканата. Для мониторинга качества предоставляемых ими образовательных и внеобразовательных услуг проводится анкетирование студентов в течение всего года. Необходимо также осуществление дальнейшей работы по подготовке и переподготовке методистов кафедр и деканата через обязательную систему повышения квалификации.

Необходима также работа с выпускниками школ, лишенных родительской опеки, и так называемым «трудными» подростками. Например, на факультете политических и социальных наук в 2007 году была организована «осенняя школа» для такого рода учащихся. Данный опыт зарекомендовал себя как весьма удачный, так как такая практика способствовала увеличению контингента потенциальных абитуриентов.

Также для увеличения контингента поступающих на гуманитарные факультеты необходимо использовать различные стратегии PR-менеджмента в отношении всех заинтересованных сторон: абитуриентов, студентов, выпускников университета, родителей, работодателей и общества в целом. С этой же целью необходимы постоянные контакты со средствами массовой информации, предполагающие участие преподавателей факультета в передачах регионального телевидения, публикацию статей о работе факультета в региональной прессе и т. д. Принципиальным моментом является регулярность данной работы и информационная насыщенность материала, характеризующего факультет только с положительной стороны.

Достаточно эффективным средством формирования положительного имиджа факультета может служить организация и проведение встреч выпускников школ со студентами первого и второго курса. Эти встречи в неформальной обстановке, на которых потенциальные абитуриенты «из первых рук» получают информацию о различных аспектах студенческой жизни, могут быть эффективным средством привлечения потенциальных абитуриентов для поступления на факультет. Такого рода встреча прошла в апреле 2007 года на факультете политических и социальных наук.

Интересной формой знакомства будущих студентов с возможностями получить работу по специальности является так называемая ярмарка вакансий, которая была проведена в марте 2007 года всеми факультетами ПетрГУ, включая гуманитарные. Эта ярмарка вакансий стала хорошей традицией мониторинга изменения в приоритетах всех заинтересованных сторон на рынке труда. Ежегодно меняется направление интересов молодежи в области будущей профессиональной деятельности. Рынок труда меняет свою структуру, нуждаясь все в новых специалистах. На факультетах университетов (в том числе, гуманитарных) появляются новые специальности и специализации, о которых потенциальные абитуриенты могут получить полное представление.

Не последнее место в политике привлечения будущих абитуриентов, с учетом насущной необходимости задействовать все возможные стратегии PR-менеджмента, занимает работа со специалистами – практиками низшей и средней квалификации. С одной стороны, привлечение их профессионального опыта может служить некоторым практическим подспорьем в дальнейшем получении ими высшего образования. С другой стороны, получение высшего образования для

данной категории людей является хорошей возможностью не только повысить собственную квалификацию, но и может позволить сделать более удачную карьеру. Данная практика была достаточно эффективно использована факультетом политических и социальных наук в октябре 2007 года. В частности, факультет осуществлял сотрудничество с социальными работниками ряда социально-ориентированных учреждений. В результате 20 из этих специалистов в октябре 2007 года начали получение высшего образования на факультете политических и социальных наук.

Необходимым аспектом формирования позитивного и привлекательного для потенциальных абитуриентов образа факультета является создание и развитие факультетского бренда. Комплексная работа в этом направлении проводится на гуманитарных факультетах. В частности, выпускаются соответствующие рекламные буклеты. Среди студентов проводятся конкурсы на лучший проект факультетского логотипа (герба). Проводятся конкурсы на сочинение лучшего варианта факультетской песни (гимна). На пример, на факультете политических и социальных наук в марте 2007 года прошел такой конкурс.

Достаточно перспективным механизмом деятельности по созданию привлекательного имиджа факультета является использование примеров выпускников, сделавших успешную карьеру (крупные ученые, известные бизнесмены и управленцы, писатели, профессионалы в области масс-медиа и т. д.). Данная практика может вполне эффективно применяться, как в целях профориентационной работы (использование имени в рекламных целях), так и в рамках профессионального сотрудничества. Так, например, на протяжении прошлого учебного года на филологическом факультете были проведены мастер-классы известных в республике писателей и журналистов для студентов и выпускников школ.

В целом, для осуществления плана политики привлечения абитуриентов на гуманитарные факультеты университета активно привлекаются, а также могут быть в перспективе использованы совершенно различные ресурсы:

- внебюджетные средства факультетов для денежного (и не только) поощрения преподавателей, включенных в процесс осуществления данного плана;
- гранты (например, на факультете политических и социальных наук – Финляндский Фонд Детей и Юношества);
- человеческие ресурсы (студенты, преподаватели университета);

- институциональные ресурсы (на пример: на факультете политических и социальных наук – региональные социальные службы; на филологическом факультете – Союз журналистов; на историческом факультете – «Общество молодых историков» и «Экскурсионное бюро»).

Если подводить предварительные итоги и оценку всех направлений в осуществлении плана политики привлечения абитуриентов на гуманитарные факультеты ПетрГУ, то необходимо отметить, что:

- во-первых, в 2007 году все гуманитарные факультеты направляли все свои усилия на сохранение количества бюджетных мест при поступлении.
- Во-вторых, проходной балл остался на прежнем уровне на всех факультетах гуманитарной направленности. Это является показателем, в том числе, продуктивной работы по созданию привлекательного имиджа гуманитарных дисциплин среди потенциальных абитуриентов.
- В-третьих, факультет политических и социальных наук даже немного увеличил количество студентов, поступивших на факультет на платной основе.
- В-четвертых, на историческом и филологическом факультетах количество студентов, принятых на обучение на платной основе, уменьшилось.

Какие же уроки можно вынести из практики осуществления плана политики привлечения абитуриентов на гуманитарные факультеты?

Безусловно, то, что в совершенствовании нуждается механизм мониторинга всех процессов. Необходимо проводить данную работу в процессном режиме и с учетом всех факторов (SWOT-анализ): сильных и слабых сторон, реальных и потенциальных возможностей и угроз. Необходимо также увеличивать используемые фонды и более эффективно эксплуатировать уже имеющиеся ресурсы. Неотъемлемой характеристикой в осуществлении данной политики является преимущественная ориентация в работе на долгосрочные цели. На первом месте при всех изменениях должно быть, прежде всего, обеспечение качества образовательного процесса.



Faculty-Level Plan to Attract Students (faculty of humanities case)

Petrozavodsk State University
project

The Subject & the Outcome of the Project

Minimum:

- Maintaining the number of entrants, raising the lowest passing score
- Maintaining the number of budget-financed students
- Raising the motivation of students

Maximum:

- Increasing the number of fee-paying students

Challenges for Russian Higher Education Institutions in the Coming Years

- **Difficult demographic situation:**

Ministry of Education and Science: within next ten years the amount of graduates of secondary schools will be equal to the amount of budget places in the universities.

- **Strong inter-institutional competition:**

Five HEIs in Petrozavodsk with some similar faculties and specialties.

The graduates from Petrozavodsk have a possibility to enter any Institution of HE in St. Petersburg, Moscow, Murmansk, Archangelsk.

Some competitors reduce the requirements of entrance exams to increase the amount of students.

Challenges for Russian Higher Education Institutions in the Coming Years (2)

- **Increasing international student mobility (Bologna Process)**

In 2003 RF joined the Bologna Process. Russian HEIs faced the necessity to introduce into practice two-level Ba/Ma system ECTS system and system of accreditation. The students should have a possibility to have practice in foreign universities during their 4-6 year studies and get joined diploma or diploma supplement in foreign language.

- **Increasing role of distant education:**

In the framework of international cooperation students have a possibility to get distant education. If they can not enter the university on general basis they can get high-quality education proved with state diploma in the foreign institution or in the branch of any Russian institution.

Challenges for Russian Higher Education Institutions in the Coming Years (3)

- **Changing priorities within labour markets:**

During the last years the role of tourism industry increases in Karelia. The employers are interested in specialists with foreign languages and diploma in sphere of tourism services. Therefore the graduates' choice of the faculty depends on the qualification they get.

- **Declining interest towards the humanities:**

Nowadays the interest towards the humanities declines from year to year. The graduates do not want to get the specialty of teacher because of low remuneration of labour.

Stakeholder analysis

Stakeholder analysis was carried out according to the following plan:

- Influence of the stakeholder;
- Objectives, expectations and motives of the stakeholder;
- Threats and fears of the stakeholders.

Stakeholder analysis (2)

High school students and high school graduates

- **Influence.** This is the most important marketing focus group. The plan's success mostly depends on the high school graduates.
- **Objectives, expectations and motives:**
 - Easy admission;
 - Interesting learning process;
 - Good job;
 - Delaying the beginning of the routine work life;
 - Opportunity to study abroad;
 - Opportunity to use cultural facilities of the University;
 - Chance to meet new people, change the circle of friends;
 - Being more independent
- **Threats and fears:**
 - Losing a year if failing to be enrolled;
 - Threat of being drafted (for male entrants);
 - Fear of not getting a better job;
 - Fear of choosing a wrong study programme.

Stakeholder analysis (3)

Parents of high school students and high school graduates.

- **Objectives, expectations and motives:**
 - A good well-paid job (according to the profile of educational programme – preferably) after graduating;
 - A wish to save a child from a huge variety of social dangers – drugs, alcohol, bad environment etc;
 - A wish to delay the entering into the work life for their child; wish to give a child a gradual, less “traumatic” transition to the life of an adult;
 - Parents' own positive memories of the years in the university;
 - A wish to realise parents' own outstanding aspirations;
 - Easy admission;
 - Delaying the beginning of the routine work life;
 - A chance for the child to study abroad;
 - Interesting learning process;
 - Opportunity to use cultural facilities of the University;
- **Threats and fears:**
 - Fear of the child losing skills if failing to be enrolled;
 - More expenses for supporting a child;
 - Fear of losing control (too much free time).

Stakeholder analysis (4)

University dropouts

■ **Objectives, expectations and motives:**

- Negative working life experience;
- A possibility to get a degree on a more accessible faculty;
- Envy of the peers who have got the degree.

■ **Threats and fears:**

- Limited career opportunities.

Adults who want to get a higher education

■ **Objectives, expectations and motives:**

- Career promotion;
- A wish to raise an educational level.

Stakeholder analysis (5)

Employers

■ **Objectives, expectations and motives:**

- A wish to hire a “ready” professional without the need of extra training;

■ **Threats and fears:**

- Fear of hiring a subpar professional.

Stakeholder analysis (6)

Teachers and administrations of the university

■ **Objectives, expectations and motives:**

- A wish to work with motivated, independent, creative students with sufficient school background.

■ **Threats and fears:**

- Fear to lose a job.

Implementing the Plan

- Different elements of an earlier more universal plan were implemented on the different humanitarian faculties of the university: the faculty of history (Hist), the faculty of philology (Phil) and the faculty of social work (Soc).

Taken Steps & Results (1)

- **Creating positive image of the faculty in the region:**
 - “Welcoming days of the faculty” for entrants (Hist – September 2007, c. 40 participants).
 - Lectures of leading professors for school students during the year in the form of “The primary faculty”, functions: advertising of faculty courses and specializations, educating, training for entry exams. (Hist. – 2006-2007, decreasing numbers of participants)
 - Using students in the fields of practice to spread information about the faculties (Hist, Soc – during the year 2007).
 - Providing the entrants with the information of international activities (Department of Educational and Exchange Programmes – informational campaign: booklets, presentations, info stands, during the year).
 - Providing the entrants with the information of extracurricular activities (The choir, Folk music ensemble etc., all faculties, during the year).

Taken Steps & Results (2)

- Supporting the talented entrants: participating in school Olympiads, providing preferences on entry exams (Phil – contest for the young journalists from the rural schools, c. 50 participants, the winner is enrolled without the entry exams, May 2007).
- The faculties participating in arranging scientific conferences for high school students (Hist, Phil, Soc - Step into the Future, February 2007)

Taken Steps & Results (3)

- Developing skills of the lower-level faculty staff, providing better quality service for the students (Hist, Phil – student surveys about the quality of services on the faculty, during the year).
- Autumn school for school leavers from the state institutions for children without parental care (Soc, Autumn 2007).

Taken Steps & Results (4)

- **Using different PR tactics for different target groups (e.g. parents and students, “investment” and “consumption”)**
 - Regular contacts with mass media (Soc, Phil, Hist, appearances on the local TV, articles in the local press, during the year).
 - Info meetings of the school leavers with the first and second year students (Soc, April 2007).
 - Fairs of vacancies (All faculties, March 2007).
 - Cooperation with the local social services (Soc, 20 practicing social workers will start their studies in October 2007 to get HE diplomas).

Taken Steps & Results (5)

- **Developing the faculty brand**
 - A new booklet is issued, contest for a new logo design among the students, a new faculty song (Soc, March 2007).
-

Taken Steps & Results (6)

- **Using the famous alumni (media professionals, authors, researchers, businessmen etc.) as the examples of successful careers in the ad campaign, networking.**
 - Workshops for the students and school leavers by the local writers and journalists (Phil - during the year).
-

Resources Used

- Non-budget funds of the faculties for paying bonuses to the teachers involved in the implementation of the plan
- Grants (Soc, Finnish Children and Youth Foundation)
- Human resources (students of the university)
- Institutional resources (Phil, Soc, local social services, The Journalists' Union)

Preliminary Evaluation

- All the faculties involved managed to keep the number of budget-financed entrants in the year 2007.
- The passing score is remained on the same level on all the faculties.
- The faculty of social work slightly increased the number of fee-paying entrants.
- The number of fee-paying students on the faculties of history and philology has decreased.

Lessons Learned

- The need to improve monitoring process.
- The need to raise funds and use resources more effectively.
- The need to work on long-term goals (overall quality of the educational process).

8 Этапы построения системы качества в Ухтинском государственном техническом университете

Участники проекта:

Некучаев Владимир Орович - директор Центра менеджмента качества, доктор физико-математических наук, профессор;

Кустышев Андрей Николаевич - заместитель директора ЦМК, кандидат исторических наук;

Крестовских Татьяна Сергеевна - декан факультета экономики и управления, кандидат экономических наук, доцент;

Михальченкова Наталья Алексеевна - помощник ректора Коми республиканской академии госслужбы и управления при Главе Республики Коми;

Ахтимирова Ольга Юрьевна - начальник международного отдела;

Рознина Светлана Васильевна - преподаватель кафедры иностранных языков.

УГТУ сегодня

6123 СТУДЕНТОВ (3851+2272)
8 ФАКУЛЬТЕТОВ
22 СПЕЦИАЛЬНОСТИ
7 НАПРАВЛЕНИЙ БАКАЛАВРИАТА
5 НАПРАВЛЕНИЙ МАГИСТРАТУРЫ
2 СОВЕТА ПО ЗАЩИТЕ ДИССЕРТАЦИЙ
297 ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
28 ДОКТОРОВ НАУК, ПРОФЕССОРОВ
164 КАНДИДАТА НАУК, ДОЦЕНТА
18 АСПИРАНТОВ
8 УЧЕБНЫХ КОРПУСОВ
3 ФИЛИАЛА (УСИНСК, ВОРКУТА, СЫКТЫВКАР)
· ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И
ТУРИЗМА
· ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
· ТЕХНИЧЕСКИЙ КОЛЛЕДЖ
· СТУДЕНЧЕСКИЙ САНАТОРИЙ-ПРОФИЛАКТОРИЙ
«ПЛАНЕТА УНИВЕРСИТЕТ»

8.1 Предыстория создания системы качества

Политика в области качества в Ухтинском государственном техническом университете направлена на обеспечение высокого качества образовательных услуг, на постоянное его улучшение на основе тесного сотрудничества и обратной связи с потребителями, работодателями и другими заинтересованными сторонами.

Деятельность Ухтинского государственного технического университета в рамках проекта имеет свою предысторию.

Стратегическое решение о построении и внедрении системы качества в Ухтинском государственном техническом университете было принято в 2001 г. на основании приказа МО РФ №864 от 12.11.1999 г., где впервые был введен показатель государственной аккредитации: «внутривузовский механизм гарантий качества образования».

В мае 2001 г. были созданы Совет и факультетские комиссии по качеству. Совет по качеству, будучи коллегиальным, представительным органом, осуществляет координацию усилий всех структур университета, направленных на формирование в вузе системы качества, вырабатывает предложения, направленные на совершенствование качества образовательных услуг, оказываемых университетом.

В 2003 году УГТУ стал дипломантом конкурса «Внутривузовские системы обеспечения качества подготовки специалистов», а в 2006 г. - его участником.

Цели проекта «Этапы построения системы качества в Ухтинском государственном техническом университете»:

- Разработать миссию и политику университета в области качества.
- Выбрать модель системы качества, наиболее подходящую для УГТУ.
- Разработать количественные показатели для оценки качества труда преподавателей.
- Определить и описать основные рабочие процессы.
- Разработать основную документацию СК университета.

В конечном счете, реализация данного проекта должна была способствовать решению следующих важнейших для университета задач:

- стать лидером на рынке образовательных услуг в Республике Коми;
- пройти аттестацию системы качества экспертами-аудиторами при проведении государственной аккредитации;
- обеспечить реализацию требований заинтересованных сторон (включая стратегических партнеров – предприятий нефтегазовой отрасли);
- построить оптимальную для УГТУ интегрированную модель системы менеджмента качества.

Методы, которые были выработаны для достижения поставленных целей, носили многосторонний характер.

После обсуждения приказов МО РФ от 3.12.04 № 304 и Рособнадзора от 30.09.05 № 1938 на заседании ученого совета университета в ноябре 2006 г. в университете было решено создать Центр менеджмента качества, включающий в себя два отдела: отдел разработки СК и отдел внедрения и мониторинга СК.

В начале 2007г. в университете был сформирован институт уполномоченных по качеству на факультетах. Сотрудниками ЦМК был составлен план разработки и внедрения СК вуза, утвержденный ученым советом УГТУ.

Политика университета в области качества принята на заседании ученого совета университета 28.11.07 и распространена по структурным подразделениям.

В ней сказано, что качество образовательных услуг, отвечающих требованиям и ожиданиям потребителя, является стратегическим приоритетом развития университета. Оно должно соответствовать требованиям стандартов и директив Европейской ассоциации гарантий качества в высшем образовании (ENQA).

Поставленные цели в области обеспечения качества образовательных услуг университет намерен достичь с помощью:

- обеспечения единства научно-исследовательского и образовательного процессов, сохранения традиций и развития научно-педагогических школ, подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации.
- морального и материального стимулирования профессорско-преподавательского состава и других работников на основе разработанной в университете индексной системы количественной оценки деятельности преподавателей.
- постоянного повышения квалификации преподавательского состава, в том числе в области стратегического менеджмента и менеджмента качества.
- постоянного улучшения качества учебно-методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса, внедрения современных информационных технологий обучения.
- установления и поддержания устойчивых взаимовыгодных связей с потребителями и партнерами, в том числе через создание и

эффективную работу советов попечителей направлений и специальностей.

- создания системы постоянного мониторинга и аудита результатов реализации Политики качества в жизни университета.

Инструментом решения этих задач является создание и внедрение системы качества на основе стандартов и директив ENQA, стандартов серии ИСО 9000:2000, а также классической СК вуза. В перспективе СК будет распространяться на всю деятельность университета.

Высшее руководство университета понимает свою лидирующую роль в реализации данной Политики и берет на себя обязательство по обеспечению всех сотрудников поддержкой и необходимыми ресурсами. Политика в области качества УГТУ доведена до сведения всех преподавателей, сотрудников и всех заинтересованных сторон. Реализация Политики является важнейшей задачей для всех работников УГТУ на всех уровнях управления.

В университете систематизированы главные в иерархической структуре СК документы: Политика и цели в области качества; организационно-правовые документы; отчётно-плановые документы; организационно-распорядительная документация; справочно-информационные документы. Например, одним из основных документов является сборник нормативных документов «Положения системы управления качеством», изданный в УГТУ в 2002 г. В настоящее время подготовлена к печати новая редакция этого сборника.

На сегодняшний день Центром менеджмента качества создано положение о структурном подразделении УГТУ, разработаны положения о кафедрах УГТУ. Разработано примерное положение о попечительском совете направления (специальности), проведен анализ целесообразности создания таких советов в УГТУ. Создано временное положение об аттестации студентов в форме тестирования по циклам дисциплин.

Одним из важных направлений деятельности университета является подготовка персонала и руководства в области качества.

В соответствии с решением ректорского совета в феврале 2007 г. в УГТУ был проведен информационно-консультационный семинар "Система менеджмента качества в вузе на основе требований МС ИСО 9001:2000:разработка, внедрение и подготовка к сертификации. Внутренний аудит системы менеджмента качества". Семинар

проводился ассоциацией по сертификации «Русский Регистр», одним из ведущих сертификационных органов РФ совместно с Новгородским университетом имени Ярослава Мудрого. По итогам семинара 20 сотрудников и преподавателей университета получили сертификаты разработчиков и аудиторов системы качества, а фактически весь руководящий состав (ректор, проректоры, деканы) получили удостоверения о повышении квалификации в области систем качества ОУ.

В 2004 – 2007 гг. ряд сотрудников университета являлись участниками серии российско-голландских семинаров «Стратегический менеджмент и обеспечение качества в высшем образовании». Координирующей организацией серии семинаров являлся Центр изучения политики в высшем образовании (CHEPS) при университете Твенте, Голландия. Цель семинаров состояла в том, чтобы способствовать развитию эффективности стратегического менеджмента в области обеспечения качества подготовки специалистов в пяти университетах северо-западного региона России (Новгородском государственном университете им. Ярослава Мудрого, Санкт-Петербургском государственном электротехническом университете, Петрозаводском государственном университете, Поморском государственном университете и Ухтинском государственном техническом университете). Участники семинаров получили соответствующие сертификаты международного образца.

В ноябре 2007 г. представители университета приняли участие в международном форуме «Гарантии качества профессионального образования» и семинаре «Совершенствование механизмов обеспечения качества профессионального образования», проводимым на базе Российской академии государственной службы при Президенте РФ. На форуме университету был вручен сертификат участника учебно-методического инновационного проекта «Апробация и внедрение типовой модели системы качества учреждения профессионального образования». Также УГТУ на инициативной основе является участником проекта «Апробация, доработка и внедрение в образовательных учреждениях высшего профессионального образования Типовой модели СК ОУ».

Представители университета приняли участие в целом ряде обучающих семинаров:

- «Разработка и внедрение систем качества в вузах на основе типовой модели системы качества образовательного учреждения», 17.10.2007-

25.10.2007, Санкт-Петербург, СПбГУ «ЛЭТИ» - Кустышев А.Н., Сапрыкина Ю.А.

- «Разработка и внедрение систем качества в образовательных учреждениях Республики Коми», Сыктывкар:
 - модуль 1 «Научно-методические и организационные подходы к формированию системы качества образовательного учреждения», 25.10.2007-26.10.2007, Сыктывкар, Некучаев В.О., Сапрыкина Ю.А.
 - модуль 2 «Современное состояние управления качеством профессионального образования и типовая модель системы качества образовательного учреждения», 13.10.2007-14.10.2007, Кузнецова С.А., Сапрыкина Ю.А.

Руководством университета уделяется большое внимание повышению квалификации преподавательского состава. Прежде всего, это касается молодого поколения преподавателей.

В соответствии с решением ученого совета университета в феврале 2000 г. был образован факультет педагогики и образовательных технологий (ФПиОТ), являющийся структурным подразделением университета. Основными задачами данного факультета являются: обучение аспирантов, молодых преподавателей основам педагогического мастерства, повышение педагогической квалификации основного преподавательского состава университета, а также изучение, обобщение, систематизация современных образовательных технологий. Для выполнения этих задач ФПиОТ организует регулярное обучение аспирантов и молодых преподавателей в соответствии с учебным планом, выдает удостоверения о повышении квалификации успешно закончившим курс обучения (совместно с Институтом повышения квалификации Ухтинского государственного технического университета), систематизирует современные образовательные технологии, разработанные как сотрудниками университета, так и других вузов.

Повышение квалификации ППС позволяет внести в учебный процесс следующие усовершенствования и новые элементы:

- использование знаний по психологии и педагогике высшей школы, научной организации учебного процесса;
- использование передового отечественного и зарубежного опыта преподавания дисциплин различных циклов;
- изменение методики чтения лекций и проведения практических, семинарских и лабораторных занятий;

- совершенствование форм контроля знаний студентов;
- использование в учебном процессе результатов научных исследований.

Развивая и совершенствуя внутривузовскую систему качества, университет наряду с собственной инновационной практикой учитывает опыт работы вузов, занимающих ведущие позиции в данной области: Московского института стали и сплавов, Московского института электронного машиностроения, Санкт-Петербургского, Томского, Самарского, Новосибирского технических университетов.

В последние годы университетом были проведены три всероссийские научно-методические конференции, посвященные актуальным проблемам формирования внутривузовских систем качества.

3 – 4 апреля 2008 года в УГТУ прошла Всероссийская научно-методическая конференция «Управление качеством образовательного процесса в условиях модернизации российского образования», посвященная 50-летию университета.

На конференции были представлены высшие учебные заведения Республики Коми, Москвы, Санкт-Петербурга, Тюмени, Уфы, Грозного, Ивано-Франковска, Альметьевска, Сыктывкара, Самары, Архангельска, Астрахани, Воронежа, Выборга.

Конференция собрала более 150 участников, представивших более 120 докладов.

Об актуальности конференции свидетельствует активное участие в ней ректоров и проректоров по учебной работе ведущих высших учебных заведений нефтегазового профиля России, ряда технических вузов России.

Целью конференции являлся обмен опытом и обсуждение перспективных направлений развития теоретических и прикладных исследований в контексте модернизации российского образования.

В центре внимания участников конференции стояла проблема обеспечения качества образования, которая была признана важнейшей составляющей в свете модернизации образовательного процесса в России.

На конференции были обсуждены актуальные вопросы:

- концептуальные проблемы качества образования и его оценки
- внутривузовские системы управления качеством
- качество методического обеспечения
- проблемы разработки Государственного образовательного стандарта третьего поколения
- использование тестовых технологий при организации текущего и промежуточного контроля
- технологические и методические аспекты организации учебного процесса, самостоятельной работы студентов и методов контроля знаний.
- качество библиотечно-библиографического обеспечения учебного процесса и самостоятельной работы студентов.

Университет активно взаимодействует с вузами Республики Коми в области менеджмента качества, стремится к координации совместных усилий в данном направлении. Сотрудники ЦМК УГТУ принимали участие в совместных семинарах вузов РК по проблемам построения СК ОУ. Совместно с КРАГСИУ представители университета в 2007 г. участвовали в госбюджетной теме «Разработка и внедрение систем качества в учреждениях высшего профессионального образования РК» в рамках целевой республиканской программы.

Одним из аспектов деятельности, направленной на построение СК является мониторинг требований заинтересованных сторон

Важной особенностью разрабатываемой в УГТУ системы качества является учет специфики нефтегазового вуза, в частности, тесное взаимодействие с работодателями будущих выпускников.

С этой целью в университете созданы советы попечителей, что позволяет повысить эффективность двусторонней связи «вуз-производство», более адекватно и оперативно реагировать на запросы внешней среды. Такие советы созданы на геологоразведочном, нефтегазопромысловом, строительном факультетах, на факультете экономики и управления. Видимо, именно через эти советы можно будет проводить работу по формированию компетентностных моделей выпускников и внедрению ГОС нового поколения в учебный процесс.

В соответствии с решением ученого совета университета от 26.03.08 советы попечителей участвуют в разработке утверждении учебных планов, рабочих программ по дисциплинам цикла СД.

В соответствии с решением ученого совета УГТУ от 23.01.08 было проведено социологическое исследование работодателей удовлетворенностью качеством подготовки выпускников кафедры СО (связи с общественностью).

Во исполнение решения совещания с заместителями генеральных директоров по кадрам и социальным вопросам предприятий РК, проводившегося 13 декабря 2007 в рамках II международного форума «Интеграция», Службой маркетинга, центром социологических исследований, и центром менеджмента качества УГТУ было проведено социологическое исследование, направленное на изучение удовлетворенности работодателей качеством подготовки выпускников. В анкетировании приняли участие следующие организации ООО «Газпром трансгаз Ухта», филиал «Севербургаз», ОАО «Северные магистральные нефтепроводы», ООО «ЛУКОЙЛ – Севернефтепродукт», ОАО «ЛУКОЙЛ – Ухтанефтепереработка», ТПП «ЛУКОЙЛ – Ухтанефтегаз».

В рамках совершенствования работы с потребителями образовательных услуг УГТУ службой маркетинга, центром социологических исследований, и центром менеджмента качества УГТУ было проведено социологическое исследование выпускников школ республики Коми и студентов УГТУ.

Полученные в ходе исследований данные обработаны и в самое ближайшее время станут основой для принятия управленческих решений в области качества подготовки специалистов.

Одним из наиболее эффективных механизмов в данном случае должно стать проведение круглых столов, организуемых на базе выпускающих кафедр, с участием представителей производственных структур региона, работников учебно-методического управления и центра менеджмента качества. Подобные встречи должны носить регулярный характер, что позволит университету своевременно реагировать на запросы предприятий, внося определенные коррективы в организацию учебного процесса.

Инструментом решения поставленных университетом в данной области задач является создание и внедрение системы качества на основе стандартов и директив ENQA, стандартов серии ИСО 9000:2000, а также классической СК вуза.

Интегрированная модель качества, отвечающая требованиям ENQA, имеет определенные преимущества, поскольку она:

- ориентирована не только на требования госстандартов и аккредитации и требования моделей управления, но также на требования обеспечения качества на территории Европы (ENQA) и показатели социальной и профессиональной аккредитации.
- обеспечивает единство главных принципов, необходимых для реализации политики УГТУ.
- цели и задачи СК УГТУ дают внутренние и внешние гарантии качества обучения, сохраняя при этом традиции университета.
- список процессов включает не только образовательный процесс, а также исследовательские, педагогические и вспомогательные процессы.
- организационная структура СК УГТУ оптимальна и соответствует функциональным и структурным особенностям.
- новая система документации внедрения и функционирования СК УГТУ оптимальная и традиционная. Она отвечает основным и дополнительным требованиям к системам документации в организации.
- интегрирование форм, традиционных для системы высшей школы, и новых форм руководства и управления, применяемых в области качества, обеспечивают плавное внедрение и эффективную работу СК.

В университете проводится разноплановая работа, направленная на удовлетворение требований заинтересованных сторон.

За отчетный период в университете введен в эксплуатацию комплекс именных лабораторий ОАО «Транснефть» по специальностям «Электропривод и автоматика промышленных установок» и «Проектирование сооружений и эксплуатация газонефтепроводов и газонефтехранилищ». Данный комплекс отмечен дипломами конкурса «Премия Правительства Республики Коми в области качества 2007 года».

Система управления современным техническим университетом, формирующаяся в УГТУ, состоит из большого числа подсистем, важнейшей из которых является «Система материального и морального стимулирования преподавателей и сотрудников университета».

С целью повышения мотивации ППС к творческому и производительному труду ведущими специалистами вуза разработана и апробирована «СМС – Система материального стимулирования профессорско-преподавательского состава Вуза». Данная система

зарегистрирована в Федеральной службе по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ №2008613847 от 12 августа 2008 г.).

Благодаря широкому охвату всего спектра деятельности преподавателя – более 110 показателей – данная система представляет собой систему детального учета работы ППС и тем самым – богатейший материал для анализа работы всего преподавательского коллектива.

Данная система предполагает наличие ежемесячных стимулирующих надбавок к основному окладу, размер которых поставлен в прямую зависимость от того, насколько качественно и эффективно работал преподаватель в предшествующий (отчетный) период.

В рамках Индексной системы создан механизм постоянного мониторинга мнения студентов о преподавателях, реализующийся в виде регулярных студенческих опросов.

Вышеуказанные мероприятия имеют важнейшее значение в контексте планов стратегического развития университета, повышения его конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

В течение последних лет в университете активно внедряется система контроля качества образовательного процесса. Начиная с сентября 2001 г., в университете проходит ежегодная аттестация студентов второго, третьего и четвертого курсов, по итогам которой определяется степень соответствия полученных ими на предыдущих курсах знаний требованиям ГОС. Обсуждение итогов аттестации происходит на советах специальностей, в которых принимают участие заведующие кафедрами, чьи дисциплины были вынесены на аттестацию. Непосредственным итогом работы данных советов является внесение соответствующих корректив в содержание рабочих программ по дисциплинам.

С декабря 2005 г. университет регулярно участвует в компьютерном тестировании (интернет-экзамене) на установление соответствия содержания и уровня подготовки студентов образовательного учреждения требованиям ГОС по отдельным дисциплинам гуманитарного и социально-экономического цикла; математического и естественнонаучного цикла, проводимом по инициативе Рособнадзора РФ.

В 2007-2008 учебном году было принято решение в целях эффективной подготовки к интернет-экзамену, проводимому Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки, провести аттестацию в форме тестирования для студентов I, II, III курсов.

В ходе аттестации предполагалось определить уровень знаний по дисциплинам интернет-экзамена: философии, Отечественной истории, политологии, культурологии, социологии, экономике, русскому языку и культуре речи, английскому языку (цикл ГСЭ); математике, физике, информатике, концепциям современного естествознания, химии (цикл ЕН); менеджменту, маркетингу, статистике, экономике организации (предприятия), метрологии, стандартизации и сертификации, сопротивлению материалов, начертательной геометрии (цикл ОПД).

При проведении аттестации ставились следующие цели:

- получение информации о качестве подготовки студентов первых – третьих курсов и соответствии его требованиям ГОС, определение уровня имеющихся у них знаний по дисциплинам, выносимым на Федеральный интернет-экзамен в сфере профессионального образования;
- повышение эффективности процесса подготовки студентов к Федеральному интернет-экзамену в сфере профессионального образования путем совершенствования учебного процесса за счет корректировки рабочих учебных программ дисциплин, поиска новых форм и методов ведения учебного процесса с учетом итогов аттестации студентов на соответствие уровня их подготовки требованиям ГОС.

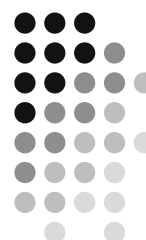
Еще в 2001 г. В УГТУ приказом ректора была введена автоматизированная система контроля исполнения постановлений и распоряжений, в которой еженедельному контролю подлежат приказы ректора, решения Ученого совета и ректората, а также документы, поступающие на имя ректора. В 2007-2008 гг. эта система распространена на уровень первый проректор – деканы.

Мероприятия, проведенные в рамках данного проекта, позволили оптимизировать внутривузовскую систему качества в контексте основных положений политики университета в рассматриваемой области.

Ukhta State Technical University



Stages of Development and Implementation of Quality Management System



Ukhta State Technical University



- **Mission**
 - USTU is the largest comprehensive technical university of the Komi Republic, its educational, research and cultural center.
 - USTU is one of the leading universities of oil and gas profile in Russia.
- **Strategic goal**
 - USTU wants to be the competitive, developing university complex which provides high level of teaching, fundamental and applied research, wide implementation of innovative technologies.

Ukhta State Technical University (2)



- Profile
 - 6,123 students (3,851+2,272)
 - 8 Faculties, 22 specialities
 - 18 directions of postgraduate education
 - 7 directions for Bachelor's degrees, 5 - for Master's
 - 1 Council for dissertation defence
 - 297 members of academic staff; 28 Doctors of Science, Professors; 164 Candidates of Science, Assistant Professors
 - 3 branches; Institute of Professional Training
 - Technical school

Project Objectives



- To develop and implement basic elements of QMS at USTU
 - To elaborate mission and policy in the field of quality
 - To choose the model of QMS appropriate for USTU
 - To develop quantitative indicators for quality of academic staff activity
 - To determine and describe basic working processes
 - To develop essential documentation of QMS

Project rationale



- Raising the quality of educational services which will meet the requirements of the consumer
- Meeting the requirements of Standards and Guidelines of the European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA)
- Being the leader on educational service market in the Komi Republic
- Meeting the requirements of all stakeholders (strategic partners, oil and gas enterprises, in particular)
- Passing complex evaluation of activity (licensing, attestation and accreditation) in October 2008

Background Analysis



- Basic stakeholders, strategic partners and competitors
 - RF Ministry of Education and Science
 - SEVERGAZPROM
 - TRANSNEFT
 - LUKOIL
 - ROSNEFT
 - Universities of oil and gas profile in Russia
 - HEIs in the Komi Republic

Background Analysis (2)



- Analysis of the basic models of QA in HE
 - ISO of series 9000:2000
 - EFQM (Model of business perfection)
 - Model of RF MES contest “University Systems of QA in Specialist Training”
 - Index 1.2.3 of complex evaluation of HEI activity “Efficiency of HE QS” held by Federal Agency in HE
 - ENQA
 - Typical model of LETI (ISO+ENQA+...)

Background Analysis (3)



- Determination of optimal model of QMS

We want to create our own integrated model which will meet the demands of ENQA and acquire elements of other models.

Reasons:

 - This model is the only one created specially for HEI.
 - It is not so strict as ISO.
 - It includes all essential indicators applied in HEI.
 - It is obligatory for National Accreditation Agency membership in ENQA.

Project Activities



• Self-evaluation and SWOT-analysis

• STRENGTHS

- creation of a special unit
- training of the top management and the responsible in quality, etc.

• OPPORTUNITIES

- development of research in quality
- development of programmes of international collaboration, etc.

• WEAKNESSES

- absence of the system of marketing research (analysis of stakeholder requirements, employment monitoring, etc.)

• THREATS

- demographic situation
- uncertainty of the state policy in the sphere of education
- low level of labour payment, etc.

Project Activities (2)



• Plan of activities

- | | |
|---|-----------------------|
| • Making strategic decision of USTU top management to build and implement QS | TERMS
Dec 2006 |
| • Determination of mission and policy in Q | Dec 2006 |
| • Training of the academic staff and top management on QM; creation of the working group | Feb 2007 |
| • Monitoring of stakeholders' requirements and organization of activities on meeting the requirements | Apr 2007-
Apr 2008 |
| • Determination of optimal for USTU model of QS | Apr 2007 |

Project Activities (3)



- | | |
|---|------------------------|
| ● Plan of activities (2) | TERMS |
| ● Determination and description of working processes; development of QM documentation | Sept 2007-
Nov 2008 |
| ● Development of quality indicators | Dec 2007 |
| ● Realization of required QS procedures (internal audit, etc.) | Feb 2007 |
| ● Self-estimation on the basis of ENQA, certification | Nov 2007 |
| ● Self-evaluation, complex evaluation of USTU | Oct 2008 |

Project Activities (4)



- Determination of USTU policy in quality
 - Assurance of unity of research and educational processes, development of pedagogical schools
 - Moral and financial stimulation of academic staff on the basis of the Index System
 - Continuous training of academic staff, in particular in SM and QA
 - Improvement of teaching and methodical, material and technical support
 - Establishment of firm mutually beneficial relations with consumers and partners



Project Activities (5)

- Creation of USTU QS organisational structure
 - Appointment of the representative of top management in quality
 - Creation of Center of Quality Management (CQM)
 - Appointment of the responsible at faculties
 - Determination of relations between First Vice-Rector, Council in Quality, CQM, faculties
 - Creation of working group for development of the Index System; training in QA for 20 members of academic staff and all top management
 - Creation of the Board of Trustees at faculties



Project Results

- Survey of employers on their satisfaction with training level of USTU graduates
 - Elaboration of the research programme and the questionnaire
 - Distribution of the questionnaire among major employers (Autumn 2007) – Severgazprom, Northern Main Oil-Pipelines, Lukoil
 - Analysis of the questionnaires presented (approx. 300)
 - Working out recommendations



Project Results (2)

- Index system of quantitative estimation of the academic staff
 - Index System is a number of indicators of academics' activities for a definite period of time with indication of measurement units and scale, their importance.
 - Its aim is to create competitive medium among teachers in order to get a prestigious position on the "index list" (moral aspect) and considerable additional payment (material aspect).



Project Results (3)

- Creation of USTU QS structure
- Development of process models and description of main working processes
- Development of qualitative indicators for evaluation of teaching staff activities
- Evaluation of all teaching staff activities by means of the Index System (Autumn 2007)
- Elaboration of several main documents in quality

Project Results (4)



- List of working processes at USTU
 - Organisational processes
 - strategic planning and USTU QMS
 - organization of activities (organizational structure, distributing responsibilities)
 - marketing, informing of the society
 - survey and analysis of the processes
 - control of contradictions and improvements, complex evaluation of activity

Project Results (5)



- Main activity processes
 - working out and realization of educational, post-graduate and continuing educational programmes
 - recruiting students
 - pedagogical and research activities
- Additional processes
 - infrastructure and finance
 - QA for the academic staff, educational process
 - informational and methodical support
 - publishing activities, social welfare

Lessons Learned



- No models of QS can be directly applied at a definite HEI. Each HEI has its own traditions in this matter and it must be taken into account.
- At USTU the 'top-down' approach is more effective than the 'bottom-up' approach, though the most effective in creating HEI QS is the combination of both.
- It is of great importance in modern conditions to establish close connections with employers in many questions concerning quality of training specialists.

Lessons Learned (2)



- Determination and detailed description of main processes of HEI activity is a complicated and quite ambiguous task. It can in fact possess no effective solution in practice in respect to increasing quality in specialist training.
- One of the major elements of each system is direct motivation of teachers in quality of their work.
- The main question in developing HEI QS is how exactly can and must this system help in specialist training quality assurance in modern conditions.

9 Conclusions: Lessons learned

Hans Vossensteyn / Aleš Vlk / Jon File

This book has addressed a number of topics that are of universal concern for higher education across the world. All higher education institutions have to deal with management and quality of their basic activities and processes: teaching, research and services to the community. Either consciously or unconsciously, higher education institutions have to deal with the dynamics and demands of multiple stakeholders both external and internal. In this book we have given four examples of how Russian higher education institutions deal with the challenges of quality management and making higher education study programmes more attractive.

Throughout the seminar series quality management proved to be a dominant topic for most of the institutions involved. Two institutions, Pomor State University and Ukhta State Technical University, were involved in setting up a quality management system whereas Novgorod State University was developing a quality management study programme to train its own staff as well as that of other universities in order to get better acquainted with issues that have an impact on the quality of teaching and research. Through this they are already stimulating a quality culture in their institution. Petrozavodsk State University was involved in a process to become more attractive to new students by raising the knowledge about the institution as well as its image and reputation. This indirectly also requires internal recognition and motivation to stimulate good quality teaching.

9.1 Major findings

As discussed during the seminars, the institutional management projects showed that to make a change or improvement in institutional day-to-day processes one needs to have a vision, for example the aim for better teaching and research or to become more attractive for students. Starting a quality management initiative requires both the agreement and expressed interest of the university rectorate, a core group of individuals responsible for the development and implementation of the initiative as well as the approval and cooperation of many others within the higher education institutions to make the change a success.

Another major finding is that all universities operate in their own particular environments with different groups of stakeholders, even though the four participating institutions are located in North-West Russia. For example, Ukhta State Technical University is located in a region highly dominated by

the oil and gas industry which makes it completely different from the rather regional universities of Archangel and Novgorod (although the latter is close to the metropolitan city of St. Petersburg). Petrozavodsk SU particularly seeks international cooperation and exchanges because of its geographical location close to Finland. These different contextual and disciplinary focuses mean that individual institutions will face different challenges, demands and opportunities. The same goes for most universities in Russia and all over the world. Each has to seek its own identity and choose a strategy that fits its position and identity. In addition, it is important to recognize that each institution also has its own internal dynamics, for example depending on size, disciplinary mix, leadership style, structures and the characteristics of staff and students.

Although each institution's environment is different, all higher education institutions in Europe, including Russian universities, are challenged by European pressures for quality, transparency and recognition, particularly if they wish to compare themselves with foreign institutions – e.g. through classification or ranking systems – or wish to participate in foreign student and staff exchange. As such, internationalisation, the Bologna process and international quality standards (e.g. from ENQUA) become increasingly important. But each institution has to move at its own pace. Only then can they carefully develop and implement policies that have broad support within the institution so that their implementation has a high likelihood of being successful. In order to come up with a good strategy and implementation plan, one has to be open minded and reflect on one's own work and processes by stepping out of one's own "box" and getting added value from external networks. Look what others do, why they do it in a particular way, what are success and failure factors and expose your own ideas to external criticism to prevent you from repeating mistakes already made by others.

All of this means that one cannot adopt a strategy of "one size fits all". Institutional management is a skill that combines information about the environment, stakeholders, strengths, weaknesses, opportunities, threats, as well as about internal processes, (power) structures, performances and potential achievements. It follows that institutional management and quality management include many steps in which many internal and external parties are involved and have to cooperate. This often can make a process such as the introduction of a new quality management system seem an objective in itself. But one always has to keep in mind that strategic management and quality management are just tools to reach certain goals: growth of the institution, delivering high quality teaching and research, improvement of status and reputation, etc.

In addition one has to keep on board the idea that one needs to work with teams consisting of different people. Whatever a rector or a dean wants, improving the reputation of the institution, generating more revenues, developing a strong international profile, etc., they will always have to involve many layers, levels and persons within the institution. This requires communication about the objectives of an initiative and finding acceptance in various quarters for one's ideas. That means also that one has to create a friendly receptive environment in which people develop enthusiasm for a new "quality management system" or "strategic plan" and have the idea that they can contribute to the process. One has to think about ways to motivate and stimulate staff in terms of organisational structures, work processes, rewards, autonomy and accountability.

An idea that was generated from the institutional management projects was to find a good balance between top-down and bottom-up approaches. One needs enough central steering to win legitimacy from the state, rectors and deans as well as room for creativity and implementation autonomy in order to stimulate individual involvement and identification with change processes.

The four institutional management projects also showed the participants that working as a team on a topic that is important to the home institution provides a lot of satisfaction as mutual cooperation leads to a more holistic and creative approach towards the challenges ahead of the institution. Over the course of the seminar series institutional teams learned to cooperate amongst themselves and with members of the other teams. General discussions on mutual topics of interest and the opportunity to contact participants from the other institutions helped all participants gain a better understanding of issues and potential solutions. All of this happened within the Russian context but with the added value of concepts and issues introduced by the course leaders.

A major benefit of this project has been that teams from different Russian universities learned to cooperate and form a network of young upcoming higher education managers who can contact each other on various issues. They have all been exposed to a number of "modern ideas" on university management and quality assurance and have had the opportunity to see how others have tried to solve similar problems. A wonderful outcome is that the quality management study programme developed at Novgorod State University has already been offered for staff members of Ukhta STU. As such there is a strong indication of mutual learning.

This book is intended to spread the knowledge and ideas generated during the seminar series to a wider public, particularly Russian universities that are

struggling with similar management and quality issues. Many European and Russian higher education institutions are challenged by the Bologna process and the demand for growth and quality improvement in a period of financial scarcity and demographic decline. The big question is how such large scale processes can be guided and implemented without harming academic structures and processes. The four university cases have shown us examples of involving (upcoming) middle managers in setting up valuable initiatives to make their universities more attractive places to work and study. Recognising that many staff members have an input to make in thinking about the broader vision, strategy, opportunities and limitations of their institution is a key to success. The four universities from North West Russia wish colleague institutions good luck in designing and implementing their own strategies to face the challenges ahead.

10 Заключение: уроки, полученные в ходе реализации проекта

Ганс Воссенштайн / Алеш Влк / Джон Файл

В этой книге затронуты темы, которые являются универсальными для высшего образования во всем мире. Все высшие учебные заведения сталкиваются с проблемами управления и обеспечения качества своих основных видов деятельности, таких как обучение, научно-исследовательская работа и предоставляемые обществу услуги. Сознательно или нет, но вузам приходится решать вопросы динамичного развития и выполнять требования, которые предъявляют к ним многочисленные заинтересованные стороны, как внешние, так и внутренние. В книге представлены примеры того, как российские вузы решают проблемы управления качеством и создания более привлекательных программ обучения в высшей школе.

Проведенная серия семинаров показала, что обеспечение качества является доминирующей темой для большинства вузов, участвовавших в проекте. Два вуза, Поморский государственный университет и Ухтинский государственный технический университет, занимались разработкой и внедрением системы менеджмента качества. Новгородский государственный университет разрабатывал программу обучения в области менеджмента качества, как своих сотрудников, так и сотрудников других университетов. Цель данной программы – поближе познакомить сотрудников вузов с вопросами, оказывающими влияние на качество обучения и научно-исследовательской деятельности. По сути, данная программа направлена на формирование культуры качества в НовГУ. Петрозаводский государственный университет занимался решением задачи повышения своей привлекательности путем улучшения имиджа и репутации, а также осведомленности абитуриентов об университете. Это, в свою очередь, потребовало создания мотивации к улучшению качества обучения и его признания в вузовской среде.

10.1 Главные выводы

Обсуждения и дискуссии во время семинаров, а также проекты институционального менеджмента показали, что для внесения изменений или улучшений в повседневные процессы вуза необходимо сформулировать Видение. Должна быть определена цель, например: улучшить процесс обучения и научно-исследовательской деятельности или стать более привлекательными для студентов. Инициатива в области менеджмента качества требует согласия и проявления интереса со

стороны руководства вуза, определения инициативной группы людей, ответственных за ее развитие и реализацию, а также одобрения и стремления к сотрудничеству преподавателей и сотрудников вуза. Все это необходимо для достижения общего успеха.

Другим главным выводом стало то, что все университеты функционируют в своей особой окружающей среде с различными группами заинтересованных сторон, несмотря на то, что все четыре вуза, участвовавших в проекте, расположены на Северо-Западе России. Например, Ухтинский государственный технический университет расположен в регионе высокоразвитой нефтяной и газовой промышленности, что значительно отличает его от других региональных университетов – Поморского и Новгородского (последний расположен в непосредственной близости от мегаполиса Санкт-Петербург). Петрозаводский госуниверситет, в частности, стремится к международному сотрудничеству и обмену в силу своего близкого географического расположения с Финляндией. Различные контекстуальные и дисциплинарные особенности приводят к тому, что у данных вузов имеются разные возможности развития, проблемы, с которыми они сталкиваются, и предъявляемые к ним требования. Это характерно для большинства вузов не только России, но и всего мира. Каждому вузу необходимо определить свою индивидуальность и выбрать стратегию, которая отвечала бы его положению и особенностям. Кроме того, необходимо признать, что каждое высшее учебное заведение также обладает своей внутренней динамикой, зависящей, например, от размера, набора преподаваемых дисциплин, стиля руководства, структуры и личностных характеристик преподавателей, сотрудников и студентов.

Несмотря на то, что окружающая среда каждого учебного заведения может быть разной, почти все вузы Европы, включая российские, подвергаются европейским требованиям обеспечения качества, прозрачности и признания уровней образования. Особенно если вы хотите сравнить себя с зарубежными вузами – например, путем классификации и/или рейтинга – или хотите участвовать в международном обмене студентов и преподавателей. По сути, интернационализация, Болонский процесс и международные стандарты качества (например, стандарты ENQUA) приобретают все большую значимость. Однако каждый вуз должен двигаться в своем собственном темпе. Только в этом случае можно разработать и осуществлять политику, получившую широкую поддержку в самом вузе, чтобы гарантировать ее максимальную успешность. Для того чтобы

разработать хорошую стратегию и план ее реализации, необходимо быть беспристрастным, уметь смотреть на свою работу и процессы со стороны, выйдя из своей собственной «скорлупы», и получать *добавленную ценность* от внешнего взаимодействия. Необходимо наблюдать за тем, что делают другие вузы, почему они делают это именно таким способом, каковы факторы их успеха и поражения, а затем выдвигать для внешней критики свои собственные идеи, во избежание ошибок, которые уже были допущены другими.

Все это означает, что нельзя принимать единую для всех вузов стратегию развития, «подгонять всех под одну гребенку». Менеджмент университета – это умение объединить информацию об окружающей среде, заинтересованных лицах, сильных и слабых сторонах, возможностях, угрозах, а также о своих внутренних процессах, структуре управления и его настоящей или возможной будущей деятельности. Из этого следует, что менеджмент университета и управление качеством включают в себя различные этапы деятельности, в которые вовлечены и в которых вынуждены взаимодействовать многие внутренние и внешние стороны. Вследствие этого, такой процесс, как внедрение новой системы менеджмента качества, может сам по себе стать целью. Тем не менее, всегда необходимо учитывать, что стратегический менеджмент и менеджмент качества – это лишь инструменты, применяемые для достижения определенных целей: рост вуза, достижение высокого уровня обучения и научно-исследовательской деятельности, улучшение статуса и репутации и т.д.

Кроме того, необходимо помнить, что работа по достижению цели должна вестись командами, состоящими из разных людей. Независимо от того, какие цели ставит ректор или декан – улучшить ли репутацию вуза, или получить больше дохода, или развить более сильный международный профиль и т.д. – им всегда нужно будет вовлекать в процесс различные слои, уровни сотрудников и отдельных людей внутри вуза. Это потребует от разных групп людей тесного взаимодействия в обсуждении целей инициативы и достижения общего согласия. Это также означает, что необходимо создавать дружелюбную открытую к восприятию окружающую среду, в которой люди с энтузиазмом относились бы к идее внедрения новой “системы менеджмента качества” или “стратегического планирования” и осознавали, что могут лично способствовать внедрению этой идеи. Нужно думать также о способах мотивации и стимулирования персонала, с учетом организационной структуры, рабочих процессов, системы вознаграждений, автономности и отчетности вуза.

Идея, которая была сформирована в ходе реализации вузами своих проектов, заключается в том, что необходимо найти баланс между двумя подходами к менеджменту вуза: сверху-вниз (*“top-down”*) и снизу-вверх (*“bottom-up”*). Необходимо достаточно централизованное регулирование для получения полномочий от государства, ректоров, деканов с одной стороны, и наличие возможности реализации творческого потенциала и автономности с другой, для стимулирования индивидуальной вовлеченности в процессы изменений и отождествление с ними.

Четыре проекта в области качества, реализуемые вузами, также показали участникам, что работа в команде по теме, важной для вуза, обеспечивает большое удовлетворение, поскольку взаимовыгодное сотрудничество приводит к более целостному и творческому подходу к решению проблем, с которыми сталкиваются вузы. На протяжении всей серии семинаров участники учились работать внутри своей команды, а также взаимодействовать с другими командами. Совместное обсуждение тем по взаимным интересам и возможность обратиться к участникам из других вузов способствовали лучшему пониманию проблем и нахождению потенциальных решений. И все это происходило не только в пределах российского контекста, но и добавляло ценность концепциям и вопросам, предложенным руководителями семинаров.

Главный результат этого проекта состоит в том, что команды из разных российских университетов научились сотрудничать и смогли создать «сеть» молодых перспективных руководителей среднего звена в высшем образовании, которые могут взаимодействовать друг с другом в решении различных вопросов. Всем им были представлены «современные идеи» по менеджменту высшей школы и обеспечению качества; все они получили возможность увидеть, как другие пытаются решить подобные проблемы. Значимым результатом проекта стало то, что по программе обучения в области менеджмента качества, разработанной в Новгородском государственном университете, было проведено обучение сотрудников Ухтинского государственного технического университета. Это, по сути, является сильным показателем процесса взаимообучения, реализованного в рамках проекта.

Идея создания этой книги заключается в том, чтобы поделиться знаниями, полученными во время серии семинаров, а также сформулированными на семинарах идеями с более широкой вузовской общественностью, в особенности с российскими вузами, которым приходится решать подобные вопросы менеджмента и обеспечения качества. Многие европейские и российские вузы сталкиваются с

задачами реализации требований Болонского процесса и необходимостью роста и улучшения качества в период финансового дефицита и демографического спада. Вопрос состоит в том, как можно направлять и осуществлять такие крупномасштабные процессы, не нанося вреда учебным структурам и процессам. Примеры четырех вузов в этой области – это примеры увлеченных перспективных руководителей среднего звена, которые проявляют инициативу в реализации проектов, чтобы сделать свои университеты более привлекательными для работы и обучения. Признание вклада многих сотрудников в рамках более широкого видения, стратегии, возможностей и существующих для вуза ограничений – вот ключ к успеху. Четыре университета Северо-Запада России желают удачи коллегам в создании и внедрении их собственных стратегий, а также в преодолении всех трудностей, с которыми им предстоит столкнуться.

Университеты Северо-Запада

Подписано к печати 07.11.2008 Формат 60x84/16
Гарнитура Times New Roman. Объем 7,6 усл.-печ. л.
Тираж 250 экз.

Отпечатано в ЗАО «Новгородский технопарк».
173003, Великий Новгород, ул. Б. Санкт-Петербургская, 41.
Тел. (816 2) 73 76 76.