

УДК 37.07

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

О. В. Катуржевская

## QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATIONAL PROCESS IN MODERN CONDITIONS

O. V. Katurzhevskaya

Статья посвящена совершенствованию управления качеством образовательного процесса вуза. Осуществлен анализ основных проблем институциональной гарантии качества высших образовательных учреждений. На примере опыта Армавирской государственной педагогической академии обоснованы основные идеи, структура, цикл управления, адаптированный к образовательной среде вуза, показана их взаимосвязь с функциями управления качеством образовательного процесса академии. Оценка результатов работы представлена в виде оценочной процедуры.

The paper is devoted to quality management improvement of higher school educational process. Analysis of the main problems of institutional guaranties of quality is made. The basic ideas, structures, management cycle adopted to educational environment of higher school are justified by the example of Armavir State Pedagogical Academy. Their interlinks with quality management functions of the Academy are outlined. The work results evaluation is presented in the form of the evaluation procedure.

**Ключевые слова:** эффективность управления качеством, образовательный процесс.

**Keywords:** effectiveness, quality management, educational process.

Стремление России интегрироваться в европейское пространство оказало влияние на выбор стратегии развития профессионального образования, основанной на приверженности политике качества. В этих динамичных условиях успешная работа любого вуза требует непрерывного совершенствования.

В настоящее время осуществляется научный поиск дефиниций и адекватного для качества образования проблемного поля. Теоретический анализ современной научной литературы по исследуемой проблеме (Г. А. Бордовский, В. А. Исаев, А. П. Крахмалев, В. П. Панасюк, Н. А. Селезнева, Е. В. Яковлев и др.) демонстрирует актуальность проводимых исследований.

Следуя стратегической цели Болонского процесса: повышению качества высшего образования, важно не потерять тот богатейший опыт, который накоплен отечественными вузами за многолетнюю историю.

Решение данной задачи, с нашей точки зрения, можно найти в институциональной гарантии качества образовательного процесса вузов, что позволит им активно и самобытно подойти к решению данного вопроса.

Анализ практической деятельности высших учебных заведений позволяет выделить наиболее часто возникающие проблемы:

- происходит неадаптированный перенос идей управления качеством в сфере материального производства в деятельность вузов;

- при оценке качества высшего образования часто происходит замена качественных показателей количественными;

- термин «управление» определяется неоднозначно, что объясняется его использованием в различных областях, а также особенностями методологических предпочтений авторов.

Многогранность понятия «управление» проявляет себя в появлении множества различных определений.

Управление качеством образования в вузе одна группа ученых (Г. В. Бордовский, В. П. Панасюк, Е. И. Сахарчук, Е. В. Яковлев и др.) рассматривают как комплексное, скоординированное воздействие субъектов управления на все структурные компоненты образовательного процесса для достижения максимального соответствия требованиям образовательного стандарта и заинтересованных сторон.

Другая группа исследователей в определении данного понятия акцентируют внимание на целенаправленное взаимодействие управляющей и управляемой систем, направленное на достижение запланированного результата (А. И. Иванов, П. И. Третьяков, Т. И. Шамова, П. И. Щедровицкий и др.).

Международные стандарты ISO понятие «управление» определяют как методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству. Долговременное управление качеством определяется как «всеобщее руководство качеством» и обозначает подход к руководству организацией, направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества.

Нам близка точка зрения, в соответствии с которой мы будем рассматривать *управление* как процесс целеполагания, так и деятельность по достижению поставленной цели, которая характеризуется необходимостью перехода качества образовательного процесса из одного состояния в другое, более высокое.

Цель управления качеством образовательного процесса мы представим как соответствие результатов деятельности вуза установленным требованиям стандарта на всех этапах профессиональной подготовки выпускников с учетом потребностей образовательных учреждений, личности, общества в целом.

Мы констатируем необходимость учета специфики сферы образования российской действительности и

выделим *основные идеи* управления качеством образовательного процесса.

1. Управление качеством – динамичный процесс, направленный на непрерывное совершенствование качества образования, гибко реагирующий на изменения внешней среды в соответствии с изменяющимися потребностями вуза и обстоятельствами, в которых они действуют.

2. Поддержка деятельности структурных подразделений на вузовском уровне управления осуществляется через выстраивание соответствующей инфраструктуры образования.

3. В основе методологических положений управления качеством образовательного процесса лежит гармонизация требований стандартов ГОСТ Р ИСО 9000-2008.

4. Управление качеством высшего образования представляет многокомпонентный педагогический феномен сложной природы, который выступает как интегративная целостность. В этой логике можно выделить функциональную и организационную структуру.

**Функциональную структуру мы будем рассматривать как** динамическую целостность, интегрирующую взаимодействие двух подсистем: процессуальных (целевого, содержательного, технологического, организационного, ресурсного обеспечения) и результирующих компонентов (оценка качества подготовки будущих специалистов, диагностика и коррекция).

Опыт практической деятельности позволил выделить *организационную структуру*, которая может быть рассмотрена как совокупность иерархически выстроенных компонентов с позиции управляющей (Ученый совет вуза, ректорат, Совет по качеству, отдел мониторинга качества образовательного процесса) и управляемой подсистем (факультеты, выпускающие и межфакультетские кафедры, центр довузовской подготовки, отдел маркетинга, учреждения, в которых осуществляется практика).

Принимая классификацию функций управления, предложенную П. И. Третьяковым, позволим изменить порядок их расположения и показать их взаимообусловленность с этапами управленческого цикла.

**Информационно-аналитическая** обеспечивает регулярное получение сведений о состоянии качества образовательного процесса и анализ полученных данных.

**Мотивационно-целевая** направлена на преодоление субъективизма в управлении, способствует взаимодействию всех субъектов вуза, что позволяет согласованно осуществить выбор целей на разных уровнях иерархии.

**Планово-прогностическая** – способствует определению перспектив развития исследуемого объекта.

**Организационно-исполнительская** – направлена на эффективное управление на основе научной организации управленческого цикла.

**Контрольно-диагностическая** обеспечивает комплексную оценку качества образовательного процесса на всех его этапах при помощи диагностических методов.

**Регулятивно-коррекционная** – способствует коррекции с учетом принципа «принятие решения на основе фактов».

Все функции тесно связаны между собой и отражают логику процесса управления качеством образовательного процесса.

Управление качеством образовательного процесса должно осуществляться на уровне, обеспечивающем технологичность процесса, возможность его совершенствования с последующим анализом полученных результатов и принятием соответствующих управленческих решений.

С этой целью представим адаптированный управленческий цикл Шухарта-Деминга для эффективного управления качеством образовательного процесса вуза (таблица 1).

Таблица 1

**Взаимосвязь цикла Шухарта-Деминга и управленческого цикла вуза**

Цикл Шухарта-Деминга	Управленческий цикл вуза
Планируй	сбор информации и ее анализ
	определение целей управления
	планирование
Делай	реализация
Проверяй	контроль
Корректируй	принятие управленческих решений
	коррекция

В соответствии с вышесказанным, технологические основы управления качеством образовательного процесса представим как определенную последовательность действий субъектов управления в виде этапов: **анализ, определение целей управления, планирование, реализация, контроль, принятие решений, коррекция**. Они подчинены целям профессиональной подготовки выпускников, миссии конкретного вуза, определяющим особенности образовательного процесса и характер его образовательной среды, характеризуется цикличностью. Представленные этапы характеризуется цикличностью. Представим этапы цикла управления с учетом взаимосвязи выделенных функций управления качеством образовательного процесса в вузе.

**1. Этап анализа**

**Цель:** осуществление аналитической деятельности по выявлению объективной оценки исходных значений критериев качества с позиций процессуальных и результирующих характеристик.

**Субъекты образовательного процесса:** ректорат, отдел мониторинга, деканаты.

**Реализуемая функция:** информационно-аналитическая.

**Инструменты качества:** диаграмма сродства, древовидная диаграмма, кость «Исикавы», диаграмма связей.

Этап анализа предполагает целенаправленную деятельность по оцениванию исходных значений критериев качества (результатирующих и процессуальных) образовательного процесса в вузе. При этом важно не констатировать полученные данные, но и проанализировать причины полученных результатов. Только в этом случае возможно полно и объективно оценить факти-

ческое состояние образовательного процесса и его результаты.

На этапе анализа осуществляется сбор материала, рассмотрение его отдельных сторон, свойств, составных частей и, затем количественная и качественная обработка полученных результатов. На данном этапе важны различные методы исследований: наблюдения, опросы, интервью с субъектами образовательного процесса (студентами, преподавателями, руководителями структурных подразделений), анкетирование, тестирование и др. Анализ могут быть подвергнуты учебные планы, учебно-методические комплексы дисциплин, управленческие решения и т. д. На этом этапе важно выявить проблемы, т. е. установить несоответствие между планируемым и реальными результатами.

## 2. Этап определения целей управления

*Цель:* выстраивание иерархии целей на основе исходного состояния объектов управления.

*Субъекты образовательного процесса:* ректорат, структурные подразделения.

*Реализуемая функция:* мотивационно-целевая.

*Инструменты качества:* «мозговой штурм», диаграмма шести слов.

Это этап целеполагания на основе исходного состояния объектов управления. Возможно применение инструмента качества «дерево проблем» и «преобразование проблем в цели», который способствует определению таксономии целей.

## 3. Этап планирования

*Цель:* разработка программы действий для управляемой и управляющей подсистем.

*Субъекты образовательного процесса:* ректорат, отдел мониторинга качества.

*Реализуемая функция:* плано-прогностическая.

*Инструменты качества:* «мозговой штурм», матричная диаграмма.

Этап планирования задает определенную программу действий, дифференцированную для подсистем: управляющей и управляемой. При этом необходимо осуществить планирование деятельности для каждого субъекта образовательного процесса.

## 4. Этап реализации

*Цель:* реализация программы по управлению качеством образовательного процесса.

*Субъекты образовательного процесса:* все субъекты образовательного процесса.

*Реализуемая функция:* организационно-исполнительская.

*Инструменты качества:* логическая диаграмма, стрелочная диаграмма.

На этапе реализации целесообразно осуществить четкую организацию на всех уровнях управления, что способствует объединению и интеграции организационных, научных, методических, кадровых, управленческих и иных усилий всех структур и субъектов вуза с учетом закономерностей, научных принципов, многообразных факторов и условий в интересах достижения требуемого уровня качества.

## 5. Этап контроля

*Цель:* определение эффективности управления качеством образовательного процесса и сравнение полученных результатов с требуемыми.

*Субъекты образовательного процесса:* ректорат, деканат, кафедра, отдел мониторинга.

*Реализуемая функция:* контрольно-диагностическая.

*Инструменты качества:* контрольные листки, диаграммы Паретто, гистограммы.

Данный этап позволяет определить эффективность управления качеством образовательного процесса и сравнить полученные результаты с теми, которые были запланированы. Полученные данные рассматриваются на различных уровнях: на Ученом Совете вуза, Ученых Советах факультетов, заседаниях кафедр, Совете по качеству.

## 6. Этап принятия решений

*Цель:* принятие управленческих решений «на основе фактов».

*Субъекты образовательного процесса:* ректорат.

*Реализуемая функция:* регулятивно-коррекционная.

*Инструменты качества:* анализ силового поля, метод Дельфи, матричная диаграмма.

На основании полученных результатов определяются управленческие решения, которые затрагивают все компоненты образовательного процесса. Например, решения о более глубоком изучении рынка труда: востребованности тех или иных направлений подготовки, выявлении возможностей последующего трудоустройства выпускников, организации анкетирования работодателей о качестве профессиональной компетентности выпускников, внесение изменений в учебные планы с учетом их ожиданий и т. д.).

## 7. Этап коррекции

*Цель:* внесение изменений для более эффективной подготовки будущих выпускников.

*Субъекты образовательного процесса:* структурные подразделения.

*Реализуемая функция:* регулятивно-коррекционная.

*Инструменты качества:* диаграмма шести слов.

Этап коррекции завершает управленческий цикл, предполагает внесение изменений после принятия управленческих решений.

Целеполагание является системообразующим для всех этапов управленческого цикла. Предложенные этапы детерминированы внешней по отношению к системе подготовки выпускников социальной средой – обществом, вузом, школой и т. д. Поэтому при определении целей нужно учитывать мнения субъектов образовательного процесса, мотивы учения, уровень владения универсальными учебными действиями и т. д.

Этапы, сменяя друг друга, образуют цикл действий: результат последнего этапа наполняет содержанием последующий. Эффективность управления достигается только при реализации всех этапов.

В АГПА, начиная с 2008 года, для определения эффективности системы управления качеством образовательного процесса была разработана оценочная процедура, которая включала в себя следующие составляющие: цель, субъекты, критерии оценивания, сбор информации, представление результатов. Обратимся к их содержательной характеристике.

*Цель* оценочной процедуры – осуществить оценку результативности системы управления качеством образовательного процесса.

Субъекты образовательного процесса – отдел контроля качества подготовки выпускников, высшее руководство вуза. Экспертизу и подготовку предложений по совершенствованию качества подготовки будущих выпускников для руководства вуза осуществляет отдел контроля качества подготовки выпускников, высшее руководство вуза – принятие управленческих решений.

Для реализации данной оценочной процедуры предложена методика «Чек-листы на соответствие «Стандартам и директивам ENQA» по семи обозначенным в документе пунктам: «Политика и процедуры», «Утверждение, мониторинг и периодическая проверка образовательных программ», «Оценка студентов»,

«Гарантии качества преподавательского состава», «Ресурсы обучения и поддержки студентов», «Информирование общества», «Информационные системы». Предложена единая для всех чек-листов политомическая шкала оценивания в баллах: выполнено – 3, выполнено частично – 1, не выполнено – 0.

Результатом заполнения является заключение на основе дихотомии: ОУ неконкурентоспособно или в целом удовлетворяет «Стандартам и директивам ENQA».

В ходе оценивания качества системы управления образовательным процессом на протяжении последних лет получены следующие результаты.

Таблица 2

**Динамика результатов оценки эффективности системы управления качеством образовательного процесса вуза**

Год	Результаты оценки системы ОУ (в баллах)		2009 – 2010	2010 – 2011	2011 – 2012	2012 – 2013
	ОУ неконкурентоспособно	ОУ в целом удовлетворяет «Стандартам и директивам ENQA»				
<i>Составляющие ENQA</i>						
1.1. Политика и процедуры	≤15	от 16 до 30	14	17	20	22
1.2. Утверждение, мониторинг и периодическая проверка образовательных программ	≤15	от 16 до 30	17	20	22	22
1.3. Оценка студентов	≤14	от 15 до 27	13	15	19	21
1.4. Гарантии качества преподавательского состава	≤11	от 12 до 24	8	14	16	21
1.5. Ресурсы обучения и поддержки студентов	≤7	от 8 до 15	7	7	11	11
1.6. Информирование общества	≤11	от 12 до 24	8	8	14	16
1.7. Информационные системы	≤7	от 8 до 12	8	8	10	10

Данные, представленные в таблице, свидетельствуют о положительной динамике результатов эффективности системы управления качеством образовательного процесса вуза. Мы обращаем особое внимание на чек-лист «Ресурсы обучения и поддержка студентов» (п. 1.5 «Стандартов и рекомендаций ENQA»),

поскольку в нем содержится информация об удовлетворенности «заинтересованных сторон» качеством образования, предоставляемых образовательным учреждением. Этот показатель также стабильно возрастает.

Таблица 3

**Чек-лист ENQA «Ресурсы обучения и поддержки студентов» (п. 1.5)**

Проверяемое положение ENQA п. 1.5	Представленные ОУ объективные доказательства выполнения положения ENQA п. 1.5
1. Для каждой предлагаемой программы, ресурсы, доступные для обучения формализованы	Данные о ресурсах в рабочей программе, учебно-методическом комплексе дисциплины
2. Ресурсы обучения и поддержки студентов (п. 1) доступны, адекватны и своевременны	Интернет, библиотеки (читальный зал), стенды с примерами и заданиями.
3. Студенты имеют возможность высказывать свое мнение о предоставляемых услугах и выделяемых им ресурсах. Мнения студентов о выделяемых ресурсах документированы	Результаты анализа мнений студентов о предоставляемых услугах и выделяемых им ресурсах в решениях Ученого совета академии
4. ОУ постоянно оценивает эффективность дополнительных услуг, предоставляемых студентам, проводит проверки подразделений, оказывающих услуги, улучшает услуги	Результаты эффективности данных услуг в деятельности академии, научного образовательного центра «Образование без границ», в аналитических отчетах отдела контроля качества
5. Управление ресурсами обучения и поддержки студентов реализованы в рамках процессного подхода к системе качества ОУ	Документация, регламентирующая процессы управления ресурсами обучения и поддержки студентов, их мониторинг и анализ

Качественные результаты содержат информацию о каждой из семи составляющих «Стандартов и рекомендаций ENQA». Приведем пример чек-листа «Ресурсы обучения и поддержки студентов» (п. 1.5).

Полученные результаты регулярно рассматриваются на Ученом Совете академии для определения важнейших приоритетов улучшения деятельности вуза по профессиональной подготовке будущих выпускников.

Управление качеством образовательного процесса с учетом стандартов серии ИСО 9000-2008, рекомендаций ENQA оправдало себя в практической деятельно-

сти Армавирской государственной педагогической академии.

Анализ практической деятельности позволяет сделать вывод, что предложенная организация управления качеством образовательного процесса обладает необходимой системностью, глубиной и позволяет соотнести реальное положение дел с тем, что было запланировано, своевременно принять соответствующие управленческие решения по коррекции процесса подготовки будущих выпускников с целью его эффективности.

### Литература

1. Переход российских вузов на уровневую систему подготовки кадров в соответствии с ФГОС: нормативно-методические аспекты / В. А. Богословский [и др.]. – М.: Университетская книга, 2010. – 249 с.
2. Сахарчук, Е. И. Управление качеством подготовки специалистов в педагогическом вузе: гуманитарный подход / Е. И. Сахарчук. – Волгоград: Перемена, 2003. – 260 с.
3. Сергеев, Н. К. Избранные труды по педагогике / Н. К. Сергеев. – Волгоград: Перемена, 2011. – 284 с.
4. Стандарты и рекомендации для гарантии качества высшего образования в европейском пространстве. – Йошкар-Ола: Аккредитация в образовании, 2008. – 58 с.

### Информация об авторе:

**Катуржевская Ольга Васильевна** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории, истории педагогики и образовательной практики Армавирской государственной педагогической академии, 8-961-5000-316, 22.05@bk.ru.

**Olga V. Katurzhevskaya** – Candidate of Pedagogics, Assistant Professor at the Department of Theory and History of Pedagogics and Educational Practice, Armavir State Pedagogical Academy.

*Статья поступила в редколлегию 14.02.2014 г.*