

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ РАБОТЫ ВУЗА

Жанна Цауркубуле

Высшая школа психологии, г. Рига, Латвия
Э-почта: rector@psy.lv, zhannac@inbox.lv

Абстракт

В статье рассматриваются общие проблемы стратегического управления деятельностью высшей школы в контексте трех основных моделей управления качеством подготовки специалистов.

На примере деятельности Высшей Школы психологии (ВШП) проанализированы проблемы введения системы управления качеством работы ВУЗа с использованием методов SWOT - анализа и концепции TQM.

Ключевые слова: *стратегическое управление, стратегическое планирование, процессный подход, SWOT-анализ, концепция TQM, система управления качеством.*

Введение

В последние годы проблеме качества высшего образования во всем мире уделяется все большее внимание. Руководители государств, министерств и других органов управления высшим образованием, руководство высших учебных заведений высказывают озабоченность по вопросам удовлетворения потребностей общества в образовательных услугах и достижения высокого уровня подготовки выпускников ВУЗов. Существенным фактором повышения качества образовательных услуг является вступление Латвии в Европейский Союз, предъявляющий единые требования к качеству образования стран – членов ЕС. Ряд появившихся факторов спровоцировавшие изменения внешней среды способствовали трансформации и внутренней среды ВУЗов, что привело к возникновению противоречий в системе управления ВУЗом в целом.

В свете изложенного актуальным для ВУЗов Латвии является всемерное повышение качества образовательных услуг путем разработки и внедрения системы управления качеством работы высшего учебного заведения.

Цель исследования – определение стратегических направлений развития высшей школы как составной части системы управления качеством образования в работе ВУЗа.

Задачи исследования. Для достижения поставленной цели в работе были определены следующие задачи:

- осуществить анализ взаимодействия факторов внешней и внутренней среды в деятельности ВУЗов Латвии в современных условиях;

- выполнить краткое описание основных моделей управления качеством образовательных услуг в ВУЗе;
- определить основные направления стратегического развития ВУЗа на примере Высшей школы психологии (ВШП) с учетом вышеизложенных моделей и основных задач по разработке и внедрению системы управления качеством;
- проанализировать основные проблемы, связанные с созданием и внедрением системы управления качеством работы ВУЗа.

Объект исследования – стратегическое планирование работы высшего учебного заведения.

Субъект исследования – Высшая школа психологии, г.Рига, Латвия.

Методология: проведенные исследования опираются на методологию системного анализа, предполагающего структурно-функциональный подход, заключающийся в выделении в системных объектах структурных элементов и определении их роли (функций) в системе. Проблемы, стоящие перед Высшей Школой Психологии по созданию системы управления качеством ее деятельности, рассматриваются в контексте проблем, стоящих перед всей системой высшего образования Латвии на современной этапе развития государства.

В основе научного исследования используется и процессный подход к анализу деятельности Высшей школы психологии, на базе которого были определены основные процессы и сформулированы направления в развитии ВУЗа, а также задачи по разработке и внедрению системы управления качеством работы Высшей школы.

Методы исследования: в исследовании использовалась следующая система методов-

- теоретический анализ проблемы (анализ информации из специализированных печатных источников),
- диагностический метод исследования (метод стратегической диагностики),
- метод SWOT- анализа.

В современных условиях развития общества высшее образование принадлежит к отраслям, которые оказывают существенное влияние на развитие общества. В свою очередь, и сами государства в большей или меньшей степени оказывают влияние на эту отрасль либо с помощью экономических инструментов (через госбюджет), либо правовых инструментов (через законы о высших учебных заведениях (далее – ВУЗах), о высшем образовании и т.д.). Это влияние можно определить, как внешний фактор среды (**микросреда**), определяющий развитие высшего учебного заведения. Помимо него к внешним факторам микросреды можно отнести демографическую ситуацию в государстве, уровень благосостояния общества в целом и отдельных его членов, традиции в сфере высшего образования, традиции и уровень ВУЗов в сфере научных исследований и педагогической сфере, сеть и структуру ВУЗов в государстве. Важным фактором развития высшего образования в последние годы является процесс приватизации этой сферы и появление частных учебных заведений и, как следствие, формирование конкурентной среды и применение принципов маркетинга в этой области.

К основным факторам **макросреды**, влияющим на развитие сферы высшего образования в последние годы относится происходящий в мире процесс глобализации, выражающийся через сближение культур, изменение социальной структуры общества, мобильность в поисках работы или в образовании и т.д.

Основным фактором изменения **внешней среды** является постепенное нарастание конкуренции между ВУЗами за ограниченные человеческие ресурсы, проявляющееся в том, что:

- а) ежегодно сокращается контингент выпускников школ из-за демографического спада в государстве в связи с тем, что в 90-е годы прошлого столетия в результате слома старой экономической системы и нестабильности политической системы в государстве рождаемость была чрезвычайно низкой;
- б) в последние годы из-за неконкурентоспособности зарплат в Высшей школе плохо пополняется преподавательский ресурс, особенно в частных ВУЗах;
- в) вследствие отставания роста зарплат от темпов инфляции сокращаются возможности финансовых вложений семей в образование своих детей;

- г) «ирландский синдром», то есть массовый выезд населения Латвии на заработки в другие страны Евросоюза проявляется не только в отраслях промышленности, но и в сфере высшего образования;
- д) все больше молодежи уезжает на Запад не только зарабатывать, но и учиться в престижных европейских Вузах без надежды на возвращение обратно в Латвию и т.д.

К основным факторам **внутренней среды**, определяющим развитие ВУЗа, относятся, прежде всего, уровень управления (менеджмент высшей школы), развитие материально-технической базы ВУЗа, предлагаемые программы обучения, преподавательский состав и административный ресурс высшей школы, а также качество обучения.

Все эти обстоятельства диктуют ВУзам необходимость разработки и принятия долгосрочных мер, обеспечивающих конкурентные преимущества на рынке высшего образования. При этом зачастую усилия ВУЗов направляются на выполнение отдельных стратегических программ, что основывается на стремлении достижения реальных и посильных целей в одном из **приоритетных направлений**, каковыми могут быть следующие:

- создание новых рынков, то есть «экспорта образования» (организация образовательных услуг для иностранных граждан путём создания филиалов за границей, введение дистанционного образования и др.);
- создание новых продуктов (разработка и лицензирование новых учебных программ, оказание консалтинговых, маркетинговых, правовых и др. услуг в различных сферах, освоение рынка патентов и инноваций и др.);
- повышение качества предоставляемых образовательных услуг через создание систем управления качеством деятельности ВУЗа.

Для измерения и определения качества работы ВУЗа существует множество систем и каждый ВУЗ в праве выбирать ту, которая для него более приемлема. В настоящее время, когда уже основные образовательные ниши заполнены, а конъюнктура существенно модифицировалась в направлении специального реального сектора экономики, необходимо скорректировать концепции развития вуза, в свете анализа его конкретных преимуществ и недостатков, определить стратегию, которая обеспечит устойчивое развитие ВУЗа на длительную перспективу.

Анализ литературных источников (1-7) показывает, что в настоящее время в ВУЗах страны используются три основные модели управления качеством подготовки специалистов, основанные на следующих методах, подходах и принципах:

- оценочный метод управления качеством деятельности вуза (SWOT-анализ). Модель управления, основанная на оценочном методе (SWOT – анализ), предполагает систематическое проведение ВУЗом самооценки для выявления сильных и слабых сторон своей деятельности, а также положительных и отрицательных факторов развития ВУЗа. На этой основе разрабатываются и предлагаются меры для разрешения проблемных ситуаций и улучшения деятельности ВУЗа в целом;
- концепция, основанная на принципах Всеобщего управления качеством (TQM). Модель управления, основанная на принципах TQM, также использует метод оценок, однако она основана на более глубоком анализе деятельности вуза, как производителя образовательных услуг. Концепция TQM предполагает наличие у ВУЗа четко и ясно сформулированной миссии, стратегических целей, которые разработаны в результате всесторонних исследований потребностей внешней среды общества в основных продуктах деятельности ВУЗа. Всеобщее управление качеством предполагает процессный подход к деятельности высших учебных заведений, использует ряд специфических, достаточно сложных, но весьма эффективных методов и инструментов управления качеством;
- подход, основанный на требованиях международных стандартов качества ISO 9000:2000. Модель управления, основанная на требованиях международных стандартов качества ISO 9000:2000, предполагает установление заинтересованных сторон, выявление их требований к качеству создаваемой продукции, создание системы непрерывного совершенствования образовательной деятельности. Данная

модель базируется на основополагающих принципах менеджмента качества, используя в том числе и процессный подход. В отличие от модели *TQM* в данной модели основным инструментом управления становится документированная система управления, ориентированная на качество.

Опыт работы вузов по внедрению современных методов управления с целью повышения качества их образования, показывает, что задача эффективного внедрения принципов менеджмента по качеству в работу ВУЗа требует разработки плана его стратегического развития, как на краткосрочную, так и на долгосрочную перспективы. Совершенствование организационной и функциональной структуры вуза, предполагают развитие инновационной инфраструктуры, совершенствование материально-технической базы, продуманной кадровой политики в сфере науки и образования, а также формирование сети стратегических партнеров, обеспечивающих обратную связь в цепочке «ВУЗ – потребитель – общество».

Так как всеобщее управление качеством работы ВУЗа предполагает использование процессного подхода к деятельности ВУЗа, были определены основные процессы в деятельности ВШП (рис. 1).



Рис. 1. Основные процессы в деятельности Высшей Школы Психологии.

Стратегия развития высшей школы определяется ее миссией, а также долгосрочными задачами, стоящими перед ВУЗом по отношению к обществу. И если миссией Высшей школы психологии, как и любой другой, является подготовка необходимых обществу специалистов высшей квалификации, то для постановки долгосрочных задач и определения стратегии развития ВУЗа необходим анализ внешней и внутренней среды высшей школы, проводимый ею регулярно в виде SWOT – анализа. Следующим этапом явилось проведение самооценки деятельности ВШП с использованием SWOT-анализа, который выявил, как **сильные, так и слабые стороны** ВУЗа. К сильным сторонам относятся следующие параметры»

1. Полная аккредитация всех студийных программ и ВУЗа в целом;
2. Наличие филиалов в регионах Латвии;
3. Квалифицированный, стабильный и компетентный академический персонал;
4. Современная материально-техническая база в Риге и филиалах (новые здания, современные библиотеки, компьютерные центры, преподавательские и др.);
5. Сотрудничество с зарубежными ВУЗами и специалистами;

6. Участие в международных программах ERASMUS, CICE;
7. Наличие лаборатории прикладной психологии и психофизиологии.

К **слабым факторам** развития ВУЗа были отнесены следующие:

1. Некоторые программы имеют неполную аккредитацию (четыре программы имеют 2-х летнюю аккредитацию).
2. Наличие недостаточного количества студентов по некоторым программам.
3. Малый удельный вес государственных ассоциированных профессоров и профессоров в структуре академического персонала.
4. Монолингвальность в преподавании отдельных дисциплин.
5. Ограниченные возможности привлечения в учебный процесс зарубежных преподавателей (языковой барьер, низкая оплата труда).

Анализ внешних возможностей и угроз развития ВУЗа позволил сделать вывод о том, что в данный период они идентичны и для других, как частных, так и государственных ВУЗов Латвии:

Внешние возможности:

1. Чётко обозначенная ниша ВШП на рынке образовательных услуг Латвии.
2. Вступление в ЕС как мотивирующий фактор получения высшего образования.
3. Международные контакты ВШП.
4. Участие в программах международного обмена преподавателями и студентами.
5. Участие преподавателей и студентов ВШП в реализации проектов ESF (грантах).
6. Формирование партнёрских отношений с учреждениями и организациями как возможными работодателями, практикодателями и потенциальными заказчиками практических проектов.

Внешние угрозы:

1. Демографический спад в Латвии, и, как следствие, сокращение контингента выпускников школ.
2. Массовый выезд жителей Латвии в другие страны ЕС.
3. Ограниченность преподавательского ресурса, постепенное старение академического персонала.
4. Высокая конкуренция со стороны государственных и частных ВУЗов в Риге и регионах, а также др. государствах ЕС.
5. Высокая инфляция, и, как следствие, снижение покупательской способности населения.

Проведение самооценки работы ВУЗа явилось основой для разработки концепции развития Высшей Школы Психологии на 6 лет (на период с 2006 до 2012 года), в которой была чётко сформулирована миссия ВШП, стратегические цели и задачи. Определены перспективы развития ВУЗа с учётом Национального плана развития Латвии на период до 2013 года. В концепции были определены **основные направления развития ВШП:**

- развитие студийных программ;
- развитие научно-исследовательской работы;
- развитие персонала;
- институциональное развитие;
- развитие международных связей;
- развитие инфраструктуры ВУЗа и т.д.

Подробнее с основными направлениями концепции развития Высшей Школы Психологии можно ознакомиться на сайте ВШП: www.psy.lv.

Осуществление стратегического управления ВШП требует решения, в первую очередь, следующих основных **задач по**:

1. Координации работ по разработке стратегии развития ВУЗа (выработка новых направлений совершенствования технологии оказания образовательных услуг);
2. Совершенствованию механизма обеспечения качества оказания образовательных услуг;
3. Разработке концепции научно-прикладной деятельности ВУЗа;
4. Разработке концепции развития дальнейшего (последипломного) образования;
5. Разработке концепции развития филиалов ВШП;
6. Организационному развитию (внедрение новых инструментов и методов управления);
7. Развитию общей информационной инфраструктуры ВУЗа;
8. Обеспечению уровня компетентности персонала в области методов управления качеством работы ВУЗа, в области ИТ, в области профессиональных знаний и др. образовательных услуг;
9. Созданию и совершенствованию механизмов контроля и анализа эффективности работы ВУЗа;
10. Развитию и поддержке коммуникативной политики ВУЗа с внешними целевыми аудиториями.
11. Обеспечению экономической эффективности ВУЗа в среднесрочной и долгосрочной перспектив.

Исходя из представленного в печати опыта разработки и внедрения внутривузовской системы управления качеством образования в высших учебных заведениях (1-7), можно выделить ряд **проблем**, которые затрудняют создание и эффективное использование таких систем:

- отсутствие определенной нормативно-правовой базы для четкой и последовательной организации работ по созданию систем управления качеством образования в ВУЗе;
- отсутствие необходимых методических пособий и рекомендаций по внедрению принципов управления качеством в образовательных учреждениях;
- отсутствие квалифицированных менеджеров на среднем уровне управления ВУЗом;
- неприятие профессорско-преподавательским составом новых принципов управления;
- недостаточное содействие ВУЗам по внедрению принципов управления качеством со стороны органов управления образованием;
- недостаточные объемы финансирования для эффективного проведения изменений и совершенствования своей деятельности.

Общими **проблемами стратегического планирования** работы ВУЗа являются:

1. Формальный подход к формулированию миссии и политики вуза.
2. Отсутствие конкретных измеряемых ориентиров и показателей в стратегическом плане развития ВУЗа.
3. Непричастность к стратегическому плану основной части персонала, верхушечный характер работы по планированию.
4. Отсутствие организационного и ресурсного обеспечения плана стратегического развития.
5. Наличие стратегического плана развития ВУЗа в документальном, а не в реальном исполнении.

В свете вышеизложенного, для достижения поставленной цели разработки и внедрения системы управления качеством работы ВШП в ближайшее время необходимо решение следующих **задач**:

- разработать общий алгоритм проектирования и внедрения системы управления качеством работы ВУЗа;
- провести мониторинг основных рабочих процессов ВУЗа (в том числе информационных потоков), их основных закономерностей и взаимосвязей, определяющих качество образовательной деятельности в высшей школе;
- определить показатели, характеризующие качество образовательного процесса и его результатов, методы их измерения; провести анализ и адаптацию требований и рекомендаций стандарта ИСО 9000 применительно к специфике управления качеством работы в ВУЗе;
- разработать базовую структуру системы управления качеством работы ВУЗа в соответствии с требованиями стандартов ИСО 9000, включая организационную структуру и структуру документации системы менеджмента качества ВУЗа;
- совершенствовать модель и методику самооценки деятельности ВУЗа с позиций менеджмента качества и провести ее апробацию.

Необходимо осознавать, что выполнение всего вышеперечисленного комплекса работ требует масштабных исследований, учитывающих международный опыт создания системы менеджмента качества в ВУЗах.

Заключение

В результате решения поставленных перед ВУЗом задач по созданию системы управления качеством предполагается не только формирование инструмента управления качеством образовательной деятельности, а и организационного и стратегического инструмента развития ВУЗа. Решение поставленных задач позволит:

- обеспечить ориентацию всех структурных подразделений ВШП на достижение единой стратегической цели на рынке образовательных услуг Латвии и Европейского Союза;
- сократить время обратной связи управленческих структур на внешние и внутренние запросы;
- обеспечить организационно-управленческую базу для внедрения современных методов учёта и планирования финансовых, материальных, информационных и человеческих ресурсов ВШП;
- обеспечить экономическую эффективность работы ВУЗа в долгосрочной перспективе;
- повысить конкурентоспособность ВУЗа на рынке образовательных услуг и в обществе в целом.

Литература

Scott W.Richard.(1998). *Organizations: rational, natural and open systems*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Nee V. (1998). *Sources of the New Institutionalism* / In *The New Institutional in Sociology*, edited by Mary C. Brinton and Victor Nee. New York: Russell Sage.

Белая книга российского образования. (2000). Москва: МЭСИ.

Клюев, А.К., & Корунов, С.М. (2003) *Стратегии вузовского развития* (по материалам пилотного семинара проекта, №3(26).

Олдрич Х. *Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях*. В сб.: В.В. Радаев (ред.).(2004). *Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики*. М.: РОССПЭН.

Стратегии адаптации высших учебных заведений: экономический и социологический аспекты. (2002). Москва: ГУ.

Фуруботн Э.Г. (2005). *Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории* / пер. с англ. под ред. В.С.Катякало, Н.П. Дроздовой. Санкт-Петербург: ГУ.

Summary

PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION OPERATING QUALITY MANAGEMENT

Zhanna Tsaurkubule

Higher School of Psychology, Riga, Latvia

In the paper there're considered general problems of the strategic managing of higher school activity, considering three main models of specialists training.

On the base of marketings approach are analysed the basic factors of the external and internal environment, which influence the activity of the Higher School under the conditions of market, and is based on the need to improve the control process of Higher Educational Institution.

The brief analysis of the basic models of management of the quality of training the specialists is made on the basis of the analysis of literature data: the estimated method of Higher Educational Institution activity quality management (SWOT – analyze); the concept, based on the principles of universal quality control (TQM); approach, based on the requirements of the international standards of quality ISO 9000:2000.

In example of Higher School of Psychology (HSP) activity there're analyzed problems of introduction of complex system of higher school activity quality managing, using method of assessment (SWOT – analyze) and TQM conception (output of HSP development strategy with exactly defined mission, targets and tasks as well as the general tendencies of HSP development till 2012).

On the base of the use of methods SWOT- analysis and process approach are determined basic processes of the activity of educational institution based on the example of the Higher School of Psychology, and also the basic tasks of the strategic administration of the Higher School of Psychology

In the article are determined the problems, which hamper creation and effective use of control system by quality of the work of higher school, and also strategic planning of work of educational institution.

Are determined basic tasks according to the creation of the integrated system for quality control of higher school activity, and also advantage, which are possible in the introduction of this system in the work of Higher School of Psychology in the conditions of European integration.

Key words: *strategic managing, strategic planning, process approach, SWOT – analyze, TQM conception, managing system of education.*

*Advised by Arkady Votsish,
Baltic International Academy, Latvia*

Zhanna Tsaurkubule

Rector, Higher School of Psychology, Riga, Latvia.
Lomonosova Street, 4, Riga, Latvia.
Phone: +371 67100230.
E-mail: rector@psy.lv, zhannac@inbox.lv