

УДК 33     DOI: 10.14451/1.233.66

# Сравнительная характеристика системы управления качеством организаций высшего образования: российский и зарубежный опыт

© 2024 Суздалева Наталья Николаевна

Старший преподаватель кафедры Менеджмент. Санкт-Петербургский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: NNSuzdaleva@fa.ru

© 2024 Тарамженина Ксения Дмитриевна

Магистрант. Национальный исследовательский университет ИТМО, Россия, Санкт-Петербург.

E-mail: kse.taram@yandex.ru

**Ключевые слова:** управление качеством, высшее образование, ISO 9001, EFQM, всеобщее управление качеством, модель совершенства Малкольма Болдриджа.

В работе проведен сравнительный анализ систем управления качеством организаций высшего образования в российском и зарубежном контексте. Выделены основные элементы и методы оценки качества в российских вузах, включая аккредитацию, лицензирование, государственный контроль, самообследование, рейтингование и другие. Рассмотрены особенности применения таких зарубежных систем управления качеством, как ISO 9001, EFQM Excellence Model, всеобщее управление качеством (TQM) и модель совершенства Малкольма Болдриджа в сфере высшего образования. Проанализированы сходства и различия между моделями, а также их влияние на принятие решений в области качества в университетах. Особое внимание уделено опыту Великобритании, где функционирует Агентство по обеспечению качества высшего образования, осуществляющее мониторинг и консультирование по вопросам стандартов и качества. В результате исследования выявлены три ключевых отличительных признака зарубежного подхода к управлению качеством в вузах по сравнению с российским. Более активное использование корпоративных систем и методик управления качеством, применение внешних аудитов и создание силами самих вузов профильных благотворительных агентств, влияющих на качество высшего образования.

Организации высшего образования пытаются достичь сбалансированного состояния качества управления, то есть такого уровня, при котором фактические значения индикаторов качества соответствуют нормативным уровням критери-

ев такого качества в высшем учебном заведении [6, с. 47]. Качество организаций высшего образования состоит из большого количества элементов, поэтому и сам процесс оценки как часть управления, предполагает оценку раз-

личных сторон. В рамках аналитического процесса следует осуществить оценку качества студентов (качество будущих специалистов), преподавателей, управленческого персонала, материально-технической базы и инфраструктуры, научной работы, образовательных программ, учебно-методического обеспечения.

Для осуществления такой оценки могут применяться внутренние [2, с. 6] и внешние подходы. В качестве методов оценки можно выделить анализ образовательных данных [5, с. 5], аккредитацию, лицензирование, государственный контроль (надзор), самообследование, внутренний аудит, рейтингование, бенчмаркинг, анкетирование и опросы студентов и работодателей [3, с. 12], мониторинг трудоустройства выпускников, оценку образовательных результатов, аттестацию научно-педагогических работников, оценку научной деятельности (публикационную активность, цитируемость, гранты), оценку рисков качества [1, с. 115] и другие.

В зарубежных вузах часто используются практики для оценки и управления качеством, которые возникли в частном секторе, в том числе в больших корпорациях. Например, в таком контексте следует упомянуть KPI [4, с. 563], сбалансированную систему показателей. Такие системы позволяют связать конкретные результаты деятельности организаций высшего образования с конкретными управленческими решениями.

В систематическом обзоре, исследующем системы управления качеством организаций высшего образования на примере Западных стран, выявлено, что используются такие, как модель ISO 9001, EFQM, TQM и подход Malcolm Baldrige [8].

Модель ISO 9001 представляет собой международный стандарт системы менеджмента качества, который применяется в различных организациях, в том числе в сфере высшего образования. Он устанавливает требования к системе управления качеством и служит основой для ее разработки, внедрения и постоянного улучшения. Применение модели ISO 9001 в универ-

ситетах направлено на повышение удовлетворенности потребителей (студентов, работодателей, общества) и других заинтересованных сторон путем обеспечения стабильного качества образовательных услуг и непрерывного совершенствования деятельности вуза. Применение принципов ISO 9001, таких как лидерство, вовлечение персонала, процессный подход, принятие решений на основе фактов и постоянное улучшение, помогает университетам систематизировать свою деятельность, оптимизировать ключевые процессы, снизить риски и повысить результативность.

Влияние модели ISO 9001 на принятие решений в области качества в университете проявляется в нескольких аспектах. Во-первых, стандарт требует от руководства вуза демонстрации лидерства и приверженности в отношении системы менеджмента качества, что предполагает активное участие в постановке целей, распределении ресурсов и анализе результативности. Во-вторых, ISO 9001 предусматривает регулярный мониторинг и измерение ключевых показателей деятельности, что позволяет принимать обоснованные решения на основе объективных данных. В-третьих, стандарт поощряет вовлечение всего персонала в процессы обеспечения качества, что способствует более осознанному и ответственному отношению сотрудников к своей работе.

Отличие модели ISO 9001 от традиционных подходов к управлению качеством в высшем образовании заключается в ее комплексности и ориентации на постоянное улучшение. Если традиционные методы часто фокусируются на отдельных аспектах деятельности вуза (например, на оценке образовательных программ или аттестации преподавателей), то ISO 9001 рассматривает организацию как единую систему взаимосвязанных процессов, которые необходимо планировать, обеспечивать ресурсами, осуществлять и улучшать. Модель ISO 9001 предполагает регулярную внутреннюю и внешнюю оценку системы менеджмента качества, что позволяет выявлять несоответствия и возможности

для совершенствования.

Несмотря на преимущества применения модели ISO 9001 в сфере высшего образования, ее внедрение сопряжено с определенными трудностями. Университеты отличаются сложной организационной структурой, разнообразием образовательных программ и направлений научных исследований, что требует адаптации общих требований стандарта к специфике конкретного вуза. Кроме того, внедрение ISO 9001 предполагает значительные затраты времени и ресурсов на разработку документации, обучение персонала и проведение внутренних аудитов.

Еще одна система управления качеством – EFQM Excellence Model (Модель совершенства EFQM) представляет собой всеобъемлющую управленческую концепцию, которая применяется для повышения качества и эффективности организаций, в том числе в исследуемой сфере. Данная модель базируется на принципах всеобщего управления качеством (TQM) и служит инструментом самооценки и непрерывного совершенствования вузов [9].

Отличительной особенностью модели EFQM является ее холистический подход, охватывающий все аспекты деятельности организации. Она включает в себя девять критериев, сгруппированных в две категории: возможности (лидерство, стратегия, персонал, партнерство и ресурсы, процессы, продукты и услуги) и результаты (результаты для потребителей, персонала, общества и бизнеса). Каждый критерий детализируется с помощью подкритериев, которые определяют конкретные области для оценки и улучшения.

Применение модели EFQM в высшем образовании предполагает регулярную самооценку университетов по указанным критериям. Вузы анализируют свои сильные стороны и области для улучшения, сравнивают свои показатели с лучшими практиками других организаций, определяют приоритеты для развития. Процесс самооценки носит циклический характер и основывается на методологии RADAR (Results – результат,

Approach – подход, Deployment – внедрение, Assessment – оценка, Refinement – доработка), которая предполагает планирование желаемых результатов, разработку и внедрение подходов для их достижения, оценку эффективности принятых действий и их постоянное совершенствование.

Применение модели EFQM в вузах может осуществляться на различных уровнях – от отдельных программ и подразделений до организации в целом. Университеты могут использовать ее как для внутренней самооценки, так и для внешней оценки в рамках национальных и международных конкурсов качества. Результаты анализа по модели EFQM за рубежом учитываются при принятии решений о финансировании, аккредитации и рейтинговании вузов, что создает дополнительные стимулы для их постоянного совершенствования.

Также в научных работах встречается система всеобщего управления качеством (TQM), однако в отличие от предыдущих двух это скорее философия и методология управления, направленные на непрерывное улучшение качества всех аспектов деятельности организации высшего образования. TQM базируется на принципах ориентации на потребителя, вовлечения всего персонала, процессного подхода, системного управления, постоянного улучшения, принятия решений на основе фактов и взаимовыгодных отношений с поставщиками.

Применение TQM в университетах предполагает интеграцию принципов и методов управления качеством во все основные и вспомогательные процессы вуза, такие как преподавание, научные исследования, административное управление и взаимодействие с внешними заинтересованными сторонами. Ее отличие от модели совершенства EFQM и стандарта ISO 9001 заключается в том, что TQM представляет собой общую философию и набор принципов, которые могут быть адаптированы к специфике конкретной организации, в то время как EFQM и ISO 9001 предлагают более структурированные и формализованные подходы к управлению качеством.

Модель EFQM основана на самооценке организации по определенным критериям и предполагает сравнение с лучшими практиками, в то время как ISO 9001 устанавливает конкретные требования к системе менеджмента качества и ориентирован на обеспечение стабильности и соответствия продукции или услуг установленным требованиям.

Несмотря на различия, между TQM, EFQM и ISO 9001 существует тесная взаимосвязь и взаимодополняемость. Принципы TQM, такие как ориентация на потребителя, лидерство, вовлечение персонала и постоянное улучшение, лежат в основе как модели EFQM, так и стандарта ISO 9001. Многие организации, внедряющие ISO 9001, рассматривают его как первый шаг на пути к внедрению более широкой философии TQM. В свою очередь модель EFQM может служить инструментом самооценки и бенчмаркинга для организаций, стремящихся к совершенству в рамках TQM.

Внедрение принципов TQM в высшем образовании сопряжено с определенными трудностями, связанными со специфическими особенностями университетов, такими как академическая свобода, коллегиальное управление и сложность измерения качества образовательных услуг. Тем не менее, опыт многих вузов по всему миру показывает, что применение TQM способствует повышению удовлетворенности студентов, улучшению образовательных результатов, оптимизации процессов и усилению эффективности управления.

Модель совершенства Малкольма Болдриджа (Baldrige Excellence Framework) представляет собой всеобъемлющую систему управления качеством [7]. Данная модель была разработана в США и ее цель заключается в помощи организациям в достижении устойчивого совершенства путем улучшения их деятельности и получения результатов мирового уровня.

Применение модели Болдриджа в университетах предполагает самооценку и совершенствование вуза по семи ключевым критериям: лидер-

ство, стратегическое планирование, ориентация на студентов и заинтересованные стороны, измерение и анализ показателей, ориентация на профессорско-преподавательский состав, управление процессами и результаты деятельности. Каждый из этих критериев включает ряд подкритериев и направлений, по которым университет оценивает свои сильные стороны и возможности для улучшения. Процесс самооценки предполагает сбор и анализ данных, определение приоритетов и разработку планов действий по совершенствованию.

Отличие модели Болдриджа от модели совершенства EFQM и стандарта ISO 9001 заключается в ее большей детализации и ориентации на результаты. Если модель EFQM предполагает оценку организации по девяти критериям, то модель Болдриджа включает семь критериев с более подробным описанием ожидаемых практик и результатов. Кроме того, модель Болдриджа уделяет большое внимание измерению и анализу ключевых показателей деятельности, в то время как ISO 9001 фокусируется на соответствии требованиям и документированию процессов.

Несмотря на различия, между моделью Болдриджа, EFQM и ISO 9001 существует определенная взаимосвязь и взаимодополняемость. Все три подхода основаны на принципах всеобщего управления качеством (TQM) и ориентированы на непрерывное совершенствование. Многие организации, в том числе университеты, используют комбинацию моделей для построения эффективной системы менеджмента качества. Например, вуз может внедрить ISO 9001 для стандартизации своих процессов, использовать модель EFQM для самооценки и бенчмаркинга, а модель Болдриджа – для более глубокого анализа своей деятельности и результатов.

Другим возможным сценарием управления качеством в вузах может быть внешнее управление. Значимое воздействие в РФ на данный процесс имеют такие контролирующие органы, как:

– государственные органы образовательной сферы: Министерство науки и высшего обра-

- зования РФ, Министерство просвещения РФ;
- органы, осуществляющие внешний инспекционный аудит;
- органы контроля образования: Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки.

Конечно, российские вузы имеют значимый уровень автономии при принятии решений, влияющих на качество предоставляемых услуг.

В контексте зарубежного опыта следует отметить британский, интересный тем, что в стране действует Агентство по обеспечению качества высшего образования (далее – АОКВО) [10]. Особенностью является то, что организация финансируется самими вузами путем отчисления определенной доли от платежей студентов. Она является независимым благотворительным органом, который осуществляет мониторинг и консультирование по вопросам стандартов и качества высшего образования в Великобритании. Миссия АОКВО заключается в защите общественных интересов путем проверки эффективности систем управления качеством в университетах и колледжах, а также предоставлении экспертных рекомендаций по их совершенствованию.

Деятельность АОКВО охватывает широкий спектр методов оценки качества, включая институциональные аудиты, предметные обзоры, тематические исследования и анализ отчетов вузов о самооценке. В ходе институциональных аудитов эксперты АОКВО посещают высшие учебные заведения и проверяют, насколько эффективно функционируют их внутренние системы обеспечения качества, оценивают соответствие установленным стандартам и выявляют области для улучшения. Предметные обзоры фокусируются на качестве преподавания и обучения по конкретным дисциплинам, что позволяет сравнивать практики различных вузов и распространять лучший опыт.

АОКВО оказывает существенное влияние на качество высшего образования в Великобритании благодаря ряду инструментов и полномочий.

Агентство разрабатывает и публикует кодексы и практики, устанавливающие ориентиры для вузов по различным аспектам обеспечения качества, таким как разработка и утверждение программ, оценка студентов, поддержка обучающихся и т. д. Кроме того, организация присваивает учебным заведениям рейтинги качества на основе результатов проверок, что влияет на их репутацию и привлекательность для абитуриентов.

Взаимодействие университетов с АОКВО строится на принципах сотрудничества и открытости. Вузы предоставляют агентству необходимую информацию и документацию, участвуют в процедурах аудита и самооценки, учитывают рекомендации экспертов при планировании своей деятельности. В свою очередь АОКВО стремится поддерживать конструктивный диалог с академическим сообществом, организует обучающие мероприятия и консультации для сотрудников вузов, привлекает их к участию в работе экспертных панелей и разработке стандартов качества.

Следовательно, в качестве ключевых отличительных признаков зарубежных подходов к выстраиванию и поддержанию функционирования системы управления качеством в вузах следует выделить следующие:

- Создание профильных благотворительных агентств силами самих организаций высшего образования, осуществляющих воздействие на качество организаций высшего образования.
- Более активное использование систем, методик и подходов управления качеством организаций высшего образования по примеру тех, которые используются в корпорациях, не связанных с образованием.
- Более активное применение внешних аудитов качества образования для идентификации рисков, проблем и возможностей.

Таким образом, выделены ключевые отличительные признаки зарубежного подхода управления качеством организаций высшего образования по сравнению с российским, а именно более

активное использование систем, методик и подходов управления качеством организаций высшего образования по примеру тех, которые используются в корпорациях, не связанных с образованием, более активное применение внешних аудитов качества образования для идентифи-

кации рисков, проблем и возможностей, а также создание профильных благотворительных агентств силами самих организаций высшего образования, осуществляющих воздействие на качество организаций высшего образования.

### Библиографический список

1. Васецкая Н. О. Риск-менеджмент в системе менеджмента качества научной деятельности вуза // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – 8 (134). – С. 115–117.
2. Дзусов И. И., Дряева Я. В. Система оценки качества образования в вузе как основа эффективного управления // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 6, 12 (141). – С. 5–12.
3. Куркина Н. Р., Стародубцева Л. В. Исследование механизма привлечения потребителей к оценке качества образовательной деятельности // Современные проблемы науки и образования. – 2022. – № 1. – С. 12–21.
4. Новиков А. В. Стратегия управления качеством образования в образовательной организации высшего образования // Педагогический журнал. – 2023. – Т. 13, № 9–1. – С. 560–567.
5. Опыт применения инструментов оценки и практик управления качеством электронного обучения (кейс томского государственного университета) / Е. С. Горюнова [и др.] // Открытое образование. – 2022. – Т. 26, № 4. – С. 4–18.
6. Халин В. Г., Чернова Г. В. Разработка сбалансированной системы показателей для количественной оценки стратегических решений по управлению российскими вузами в контексте вызовов цифровой экономики // Теоретическая экономика. – 2020. – 1 (61). – С. 45–50.
7. Baldrige performance excellence program. – URL: <https://www.nist.gov/baldrige> (visited on 03/26/2024).
8. Quality Management System for Higher Education: A Systematic Review / D. C. Andrade-Girón [et al.] // Data & Metadata. – 2023. – No. 2. – URL: <https://dm.saludcyt.ar/index.php/dm/article/view/100/210> (visited on 03/26/2024).
9. The EFQM Model. – URL: <https://efqm.org/the-efqm-model> (visited on 03/26/2024).
10. The UK's expert quality body for tertiary education. – URL: <https://www.AOKBO.ac.uk> (visited on 03/26/2024).