

*Учреждение образования
«Гродненский государственный
аграрный университет»*

Перспективы развития высшей школы

*материалы III международной
научно-методической конференции*



Гродно 2010

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
И ПРОДОВОЛЬСТВИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ГРОДНЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*Перспективы
развития высшей
школы*

МАТЕРИАЛЫ III МЕЖДУНАРОДНОЙ
НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

Гродно 2010

УДК 378(06)

ББК 74.58

П 26

Редакционная коллегия: В.К. Пестис (ответственный редактор),
А.А. Дудук (зам. ответственного редактора),
А.В. Свиридов, С.И. Юргель.

П 26 **Перспективы развития высшей школы : материалы III**
Международной науч.-метод. конф. / редкол.: В.К. Пестис
[и др.]. – Гродно : ГГАУ, 2010. – 519 с.

ISBN 978-985-6784-67-8

В сборнике обсуждаются проблемы современного образования высшей школы, опыт внедрения различных образовательных технологий, методологическое и методическое обеспечение, ее электронные ресурсы, а также роль личности в системе образовательных технологий, создание и совершенствование вузовских систем менеджмента качества.

Материалы предназначены для научных и педагогических работников учебных заведений.

УДК 378(06)

ББК 74.58

ISBN 978-985-6784-67-8

© Коллектив авторов, 2010

© УО «ГГАУ», 2010

ЦЕЛИ И ИХ ДОСТИЖЕНИЕ – ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ СМК УНИВЕРСИТЕТА

Снежицкий В.А., Тищенко Е.М., Сурмач М.Ю.

УО «Гродненский государственный медицинский университет»

г. Гродно, Республика Беларусь

3698

Развитие отраслей социальной сферы в Республике Беларусь, и, прежде всего – образования и здравоохранения, - вступило на общемировой путь внедрения идеологии всеобщего управления качеством (Total Quality Management). Формирование системы менеджмента качества (СМК) в высшем учебном заведении – неизбежная мера в рамках данной идеологии. Создание СМК вуза включает не только разработку пакета необходимых для прохождения процедуры сертификации документов, но и отладку, и, при необходимости, – перестройку процессов управления.

Путь практического воплощения идеологии Total Quality Management, ставший классическим, был предложен в 1980-е гг. американским классиком науки и практики управления Питером Ф. Друкером и назван им «Целевое управление» [1]. Целевое управление, или управление по результатам организации, основывается на следующих трёх основных принципах: система управления должна обеспечивать достижение всех целей и задач организации; каждый руководитель в иерархии организации должен иметь чёткие цели в рамках своих обязанностей; цели и задачи руководителей различного уровня должны согласовываться и формировать иерархию взаимосвязанных целей.

П.Ф. Друкер обосновал этапность введения и дальнейшего непрерывного функционирования целевого управления. На примере высшего учреждения образования этот процесс выглядит следующим образом.

Первым этапом является разработка миссии и долгосрочных целей организации. Миссия разрабатывается руководителем организации (ректором вуза) совместно с заместителями (среди которых выделен уполномоченный по качеству в университете, как правило, – первый проректор) на основании тща-

тельного анализа количественных и качественных показателей работы организации. При формулировке миссии рекомендуется исходить из тех фактов, что она не зависит от текущего состояния организации (устремлена в будущее); получение прибыли само по себе не может являться миссией организации, а является следствием востребованности организации в социуме (следует из соответствия интересам потребителей); миссия организации не может противоречить обществу, частью которой данная организация является; миссия ориентирована на потребителя продукта (товаров либо услуг), производимого организацией. Цели вырабатываются для осуществления миссии и являются основными критериями для принятия управленческих решений. Зная цели организации, руководитель выбирает наилучшую альтернативу для их достижения.

Одновременно с целями, формулируются показатели, позволяющие количественно оценить степень реализации каждой из целей. Количественный характер показателей обязателен. Это позволяет заложить контрольные цифры стандарта, в последующем произвести сравнение результатов с планируемыми и провести анализ в динамике. Показатели выступают критериями результативности в достижении поставленных целей.

Первый этап наиболее важен во введении и последующей реализации системы целевого управления в вузе. Он закладывает стандарт будущего, который в последующем станет основой контроля всей дальнейшей деятельности организации. Следующим шагом введения и непрерывного совершенствования целевого управления является этап оценки действующей организационной структуры управления и её соответствия целям. Для этого анализируется распределение функциональных обязанностей и качество их выполнения конкретными сотрудниками, устанавливается, чётко ли распределена ответственность, насколько налажен коммуникационный процесс между руководителями и подчинёнными. Одной из проблем данного этапа является установление соответствия должностных инструкций руководителей различных уровней – той их части, которая охватывает горизонтальное и вертикальное разделение управленческого труда. Например, должностных инструкций заведующих кафедрами и деканов, распределения полномочий проректоров.

Далее следует этап разработки целей структурных подразделений (факультетов, кафедр, отделов). Цели подразделений в их комплексном достижении обеспечивают осуществление целей университета и его миссии. На выработку целей влияют конкретные направления деятельности организации и её подразделений. Цели должны обладать рядом характеристик. Среди них такие, как конкретность и измеримость, ориентированность во времени. Долгосрочные (стратегические) цели устанавливаются на пять и более лет. Они формулируются в первую очередь. В их достижения планируются среднесрочные цели, на срок от года до пяти лет. Для достижения среднесрочных целей, в свою очередь, устанавливаются краткосрочные цели (на срок до одного года), а также задачи. Важными характеристиками целей является их достижимость: установленные цели должны соответствовать возможностям организации; взаимодополняемость: при наличии нескольких целей они должны быть взаимодополняющими.

Факультет является одним из основных организационно-административных структурных подразделений университета. Данное подразделение осуществляет подготовку студентов по определённым специально-

стям, оперативное руководство научно-исследовательской работой закреплённых за ним кафедр, курирование основных учебных-методических вопросов и воспитательной работы, участие в деятельности по подбору кадров профессорско-преподавательского состава кафедр, закреплённых за факультетом. Разработка и непрерывное функционирование системы по установлению и реализации целей на факультете необходима для совершенствования качества подготовки специалистов и реализации идеологии Total Quality Management в основных направлениях деятельности высшей школы.

Формирование СМК на факультете методологически и организационно сложная задача в разработке системы целевого управления в вузе. Именно факультет – базисная составляющая университета, в которой реализуются все основные процессы в вузе. Формулировка целей факультета должна, с одной стороны, обеспечивать выполнение целей университета и, в конечном итоге – достижение миссии, с другой стороны, должна подкрепляться реальными действиями на закреплённых за факультетом кафедрах. Последнее, в свою очередь, действует в определённом правовом поле, определяемом равноуровневыми нормативными документами, среди которых основные – приказы и постановления Министерства образования (Министерства здравоохранения). Потому целевые показатели должны быть выделены строго в рамках нормативных документов, регламентирующих деятельность кафедр. С тем, чтобы цели кафедр и факультета подкреплялись реальным достижением и дополняли друг друга в реализации целей университета, необходимо налаживание эффективной коммуникации между уполномоченным по качеству на факультете (заместитель декана) и заведующими кафедрами. Таким образом, необходима мотивация руководителей всех уровней управления вуза.

Кафедры вузов традиционно обладают некоторой самостоятельностью в реализации основных процессов высшего учреждения образования. Возглавляют кафедры люди, которых по праву следует отнести к золотому фонду интеллигенции Республики Беларусь. Высокий статус – профессоров, ведущих специалистов клиник, профессионалов мирового уровня, – даёт руководителям кафедр основания быть независимыми. Потому формирование системы целей и показателей деятельности кафедры, за реализацию которых отвечает прежде всего заведующий, не может происходить без его осознанного участия. Последнее, в некоторой степени, представляет собой подчинение внедрению такой инновации, как система менеджмента качества вуза. Для эффективного сотрудничества с кафедрами необходимо понимание, что СМК имеет не только видимые минусы (наиболее яркий из которых – бюрократизация), но и представляет реальный путь повышения качества управленческих процессов в университете.

После окончательного согласования равноуровневых целей и выявления их взаимозависимости следует этап доведения согласованных целей до подразделений (по принципу «сверху – вниз»), внутри подразделений – доведение целей до каждого конкретного исполнителя. Доведение целей до каждого сотрудника и принятие их работниками, мотивация профессорско-преподавательского состава на их достижение, способствует единому пониманию стратегии организации, сплочению духа коллектива, упорядочению деятельности в достижении миссии; а также повышает устойчивость университета к внезапным переменам внешней среды.

После того, как цели осознаны исполнителями, следует важнейший этап их реализации и контроля. Завершается данный этап оценкой достигнутых результатов, проводимой по принципу передачи информации «снизу вверх» и, на основании полученных данных, оперативной корректировкой целей и задач.

Питер Друкер был классиком менеджмента. Путь, предложенный им, идеален. Его реализация требует наличия в организации сильного лидера, стратега, способного объединить все происходящие в вузе процессы в достижении миссии и обеспечении образа будущего - видения. На практике же гарантией устойчивости системы менеджмента качества университета является вовлечённость каждого сотрудника в деятельность по её созданию и реализации. Потому, кроме “нисходящего” пути, вполне хороши и “восходящий”, когда цели устанавливаются в каждом из подразделений, и затем, после их аналитической обработки, выстраиваются в систему на высшем уровне руководства вуза. Итог реализации системы - по установке и достижению целей, в конечном счёте, един: обеспечение процессного и системного подходов к управлению, позволяющего непрерывно совершенствовать управленческий процесс, состоящий из выполнения взаимосвязанных управленческих функций - планирования, организации, мотивации и контроля, - в открытой социотехнической системе, которой является современный университет.

В заключение следует добавить, что процессный подход к управлению, в рамках которого строятся и действуют вузовские системы менеджмента качества, в настоящее время уступает первенство другому, являющемуся “новым веянием” глобализации, подходу к управлению - ситуационному. Университет - открытая социотехническая система. СМК позволяет ей непрерывно совершенствоваться в русле концепции Vision - Mission - Benchmarking (Видение - Миссия - Целевые ориентиры деятельности). Однако непрерывно меняющиеся сложные условия внешней среды, в которых приходится существовать современным организациям, диктуют необходимость увязывать управленческие решения с определёнными ситуациями, используя в каждом конкретном случае наиболее приемлемые приёмы и концепции управления. Потому процесс установки и достижения целей, ключевой в системе менеджмента качества, не заканчивается с её созданием и успешным прохождением процедуры сертификации. Непрерывно изменяющаяся внешняя среда определяет его бесконечность.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Drucker, Peter F. A New Discipline / Peter F. Drucker // Success! . - 1987. - Jan.-Febr. - P. 18.