



*И. Т. Заика*

## НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ TQM

Используемые вузами методы самообследования реализуемых образовательных программ в целом не позволяют оценить реальное качество образовательных услуг и их конкурентоспособность, что проявляется в низком доверии к результатам оценки вузов со стороны потребителей — обучающихся и работодателей. Это приводит к необходимости реализации процессного и системного подходов в деятельности по самообследованию образовательных программ. В статье предложены новые подходы к оценке образовательных услуг в сфере высшего образования на основе принципов TQM, что позволит вузу в долгосрочной перспективе продемонстрировать заявленное качество.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** образовательные услуги, самообследование, система качества образовательного учреждения, критерии оценки, элементы оценки.



*I. T. Zaika*

## Scientifically-methodical approaches to the estimation of quality of educational services on the basis of principles TQM

Methods of self-inspection of realised educational programs used by high schools as a whole do not allow to estimate real quality of educational services and their competitiveness that is shown in low trust to results of an estimation of high schools from outside consumers — trained and employers. It leads to necessity of realisation of process and system approaches for activity on self-inspection of educational programs. In article new approaches to an estimation of educational services in sphere of higher education on the basis of principles TQM that will allow high school to show the declared quality in long-term prospect are offered.

**К e y w o r d s:** educational services, self-inspection, system of quality of educational institution, criteria of an estimation, estimation elements.

**В** настоящее время формальное представление требований национальной системы оценки качества образования выражается в виде модели государственной аккредитации, включающей в себя три составляющие:

- перечень показателей деятельности ОУ;
- формы, методы и процедуры оценки показателей деятельности (в отношении вуза в целом и реализуемых им образовательных программ) внешними экспертами, включая требования к самим экспертам;

— формы, методы и процедуры самообследования вуза.

Процедуры внешней оценки регламентируются нормативными документами Минобрнауки России и проводятся Рособрудзором и Росаккредагентством. Самообследование вуза в рамках комплексной оценки является специфичным для каждого вуза, и характер его определяется аналитической культурой вуза и стилем управления. Поэтому формализация и «клонирование» подходов к самообследованию в отношении раз-

ных по отраслевой специфике вузов считается нецелесообразным. С другой стороны, проблемы, связанные с точностью и надежностью результатов, полученных в ходе обследования деятельности вузов, остаются актуальными.

Поскольку процедуры самообследования устанавливаются каждым вузом самостоятельно, определяющим началом в выборе методов, процедур, показателей, критериев, объектов и объема оценки, форм сбора данных, их анализа и дальнейшего использования становится поставленная цель и желаемые результаты. Эти методы и формат самообследования, — единые рамки, в которые вписываются обследуемые образовательные программы вуза, — составляют собственно внутривузовскую модель оценки качества образовательной программы (ОП).

К примеру, если самообследование проводится один раз в пять лет и исключительно в целях благополучного прохождения государственной аккредитации, то по-сути, результатом является некая формализованная оценка соответствия деятельности вуза и его образовательных программ, которая вписывается в установленный формат (модуль комплексной оценки). О самообследовании и его результатах вспоминают лишь тогда, когда заканчиваются сроки лицензии и аккредитации. Некоторые вузы, пережившие такое самообследование, могут даже на время утратить эффективность управления, поскольку проблемы, сопровождающие самообследование, у них возникают и множатся как снежный ком. На практике, такой подход в большинстве вузов уже не используется. Показатели государственной аккредитации — предмет мониторинга в течение последующих пяти лет и к этой процедуре вуз готовится заранее. Задача мониторинга — не только формирование базы данных показателей государственной аккредитации и их анализ, но и выявление негативных тенденций и причин, их вызывающих. Именно поэтому перед вузом встает вопрос о формировании модели оценки качества образовательной программы и ее составляющих, как элемента системы качества вуза (СК ОУ).

Вполне очевидно, что СК ОУ в плане результативности этой модели дает гораздо более широкие возможности, нежели комплексная оценка. Более того, в контексте СК ОУ процедура самообследования является важным элементом типовой модели СК ОУ и обозначена в перечне типовых процессов и видов деятельности в качестве инвариантного ядра, т. е. элемента СК ОУ, подлежащего обязательной оценке экспер-

тами-аудиторами в процессе комплексной оценки. Это приводит к необходимости реализации процессного и системного подходов в виде деятельности, под названием «самообследование образовательной программы». Этот вид деятельности, формализуемый в виде модели и управляемый как процедура СК ОУ, является лучшей демонстрацией вузом заявленного качества конкретной ОП.

К числу других элементов СК ОУ относятся внутренние процессы ОУ, процедуры, их описывающие, результаты процессов и требования к этим результатам. Поэтому в вузе, реализующем инновационную политику, оценочные критерии СК ОУ не ограничиваются показателями государственной аккредитации. Они базируются на показателях системы внутренних процессов СК ОУ и их критериальных (целевых) значениях, выявленных в процессе разработки стратегии инновационного развития вуза. Именно наличие взаимосвязи между системой процессов и стратегическими программами позволяет судить о результативности и степени зрелости СК ОУ в целом и ее элементов, включая рассматриваемый элемент под названием «самообследование образовательной программы».

В процессе самообследования в Кубанском государственном аграрном университете был развит новый подход к самообследованию ОП, существенно дополняющий и расширяющий области и глубину комплексной оценки и непосредственно связанный с базовыми принципами менеджмента качества. Подход представляет собой модель оценки качества ОП, состоящую из трех блоков (рис. 1).

Концептуальное сходство с моделью совершенства EFQM заключается в формировании результатов ОП (следствий) посредством возможностей ОП (причин результатов). Это означает, что результаты ОП достигаются за счет процессов (блок «реализация ОП») и менеджмента (блок «менеджмент ОП»), которые в данной модели выделены в отдельные блоки. Присутствие первого блока «менеджмент ОП» отличает эту модель от модели совершенства EFQM и отражает важность организационных подходов в реализации ОП и их динамичность.

Эффективность, действенность и гибкость менеджмента и процессов ОП в достижении целей ОП зависят от широкого круга факторов, образующих элементы модели (содержание блоков модели). Эти элементы формируют четкую структуру модели, понятную для пользователей. Все три блока модели взаимосвязаны, реализуют



Но отчетом самообследование не заканчивается. На заключительном этапе осуществляются измерения – анализ сильных сторон и областей для улучшений по каждому блоку модели и экспертная оценка по 100-балльной шкале. Таким образом, все три блока модели представляют собой области для измерения, несущие необходимую информацию через конкретные показатели, выступающие в данном случае в качестве измерительных приборов. На рис. 3 модель оценки представлена в виде панели управления ОП с набором инструментов для наблюдения за результатами, процессами и менеджментом ОП.

Концепция этой панели управления подчеркивает то, что все характеристики ОП, которые

вуз хочет выявить и улучшить, должны быть измерены, несмотря на трудность или кажущуюся невозможность. Однако показатели первых двух блоков не всегда легко измерить простыми методами. В этом плане в распоряжении службы качества имеются аналитические инструменты, позволяющие провести качественную оценку. Эти инструменты имеют важное значение также для формирования аналитической культуры и управления информацией вуза в целом. Направленность анализа на основе измерений в случае оценки ОП показывает рис. 4.

На первый взгляд этот анализ кажется достаточно формальным, поскольку основывается на измерении неких показателей, пусть даже

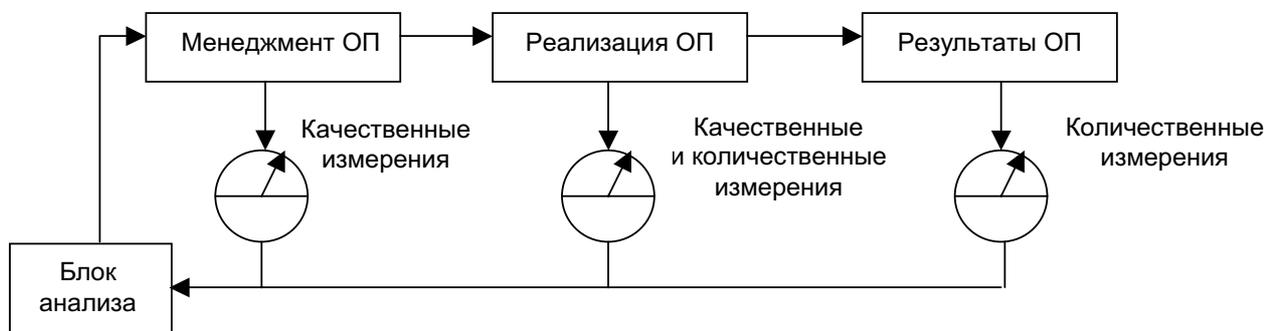


Рис. 3. Панель управления ОП

Вид оценки	Менеджмент ОП	Реализация ОП	Результаты ОП	Характер оценки
Измерения	Оценка подходов к управлению ОП и деятельности руководства на уровне ОУ, факультета, кафедры	Образовательный аудит ОП	Несоответствия критериальным значениям аккредитационных показателей	Текущие измерения
		Аудит процессов СК ОУ	Несоответствия целям ОП	
		Аудит СК ОУ в целом	Несоответствия целевым показателям процессов СК ОУ	
Анализ	Тенденции улучшений/ухудшений		Несоответствия целей СК ОУ в целом	Сравнения
	Расхождения причин и следствий			Диагностика
	Проблемы в менеджменте	Проблемы в реализации	Низкие результаты	

Рис. 4. Анализ и измерения ОП

имеющих качественный характер. В то же время наблюдения экспертов в ходе экспертных процедур говорят о том, что слишком часто при самообследовании ОП результаты неправильно интерпретируются. Неправильная экстраполяция выводов на результатах без учета причин, их вызывающих, не только малопродуктивна, но и может принести вред при прохождении государственной аккредитации, результаты которой для вуза становятся жизненно важными.

В случае данной модели речь идет о методике RADAR<sup>®</sup>, – оценочном инструменте, используемом при оценке менеджмента организаций, участвовавших в конкурсе на Европейскую премию по качеству по модели EFQM, с помощью которой можно провести оценку образовательной программы и услуги не только на качественном уровне (сильные стороны и области для улучшений), но и получить конечный результат оценивания в виде итоговой количественной оценки. Логика методики основана на том, что эксперту необходимо выявить и определить возможности оцениваемой образовательной программы, сопоставить ее цели, внутренние процедуры (процессы) и используемые ресурсы с полученными результатами, периодически по ходу оценки сравнивая эти результаты с достижениями и лучшими практиками ведущих вузов в отношении реализуемого профиля образовательной программы.

В основе элементов методики RADAR<sup>®</sup> лежит цикл PDCA, выдвинутый Демингом. Эти элементы, как и цикл PDCA, опираются на инновации и обучение как одну из основополагающих концепций TQM и модели совершенства EFQM и определяют структуру для оценки процесса, проекта или подхода и определения сильных сторон и проблемных областей. Использование, например, элементов RADAR<sup>®</sup> в модели совершенства EFQM показывает очень ясную картину того, как возможности и результаты находятся во взаимосвязи. Более того, пользователи получают возможность обоснованного количественного сравнения своей деятельности с любыми организациями разных профилей, чего лишены многие другие методики.

Задача этого подхода в предлагаемой модели оценки качества образовательной программы и услуги заключается в возможности проведения сравнительных измерений менеджмента, реализации и результатов образовательной программы на основе сопоставимости результатов оценки, что является его неоспоримым преимуществом. Логика RADAR<sup>®</sup> выражена в

виде матрицы, показывающей структуру элементов и признаков оценки в табличном формате, используемом при подсчете баллов. Технология оценки представляет собой рассмотрение каждого элемента матрицы по признакам, применительно к каждому подразделу отчета о самообследовании. Используются два вида матриц отдельно для групп критериев «Возможности» и «Результаты» (так же, как и при оценке отчета о самооценке, представленного на конкурс по качеству).

В качестве элементов оценки используются критерии модели оценки качества образовательной программы и услуги, в соответствии с которыми составляется отчет о самообследовании образовательной программы. Деятельность по каждому критерию описывается в определенном формате, что упрощает подготовку отчета и снижает трудозатраты. Разработка формата самообследования – задача достаточно трудоемкая, и к этому необходимо подготовиться заблаговременно.

Оценка отчета о самообследовании образовательной программы проводится в направлении от блока «Результатов» (следствий) к блоку «Возможностей» (причинам), т. е. справа налево вдоль организационного профиля модели, в отличие, например от оценки в премиальных конкурсах. Проводя такие измерения, в оцениваемых результатах легче познается менеджмент образовательной программы и его подходы, оказывающие критическое воздействие на результаты реализации образовательной программы.

Оценка описываемой деятельности по блоку критериев «Результаты» осуществляется в процентных баллах и проводится по шкале матрицы RADAR<sup>®</sup>, приведенной в табл. 1. Эта матрица включает в себя следующие элементы:

- результаты;
- полноту охвата.

Количественная оценка описываемой деятельности по критерию сначала выводится по каждому элементу матрицы, а затем в целом по критерию модели путем определения среднего значения по шкале (строка «итога»). Оценка элемента осуществляется по признакам, описания которых соответствуют значениям шкалы баллов. Например, элемент «результаты» применительно в описываемой деятельности имеет четыре признака:

- тенденции;
- цели;
- сравнения;
- причины.

Матрица оценки RADAR® по критериям «Результаты» модели EFQM

Элемент	Признаки	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	
Результаты	<b>Тенденции</b> Позитивные тенденции и/или устойчиво хорошие показатели	Нет результатов или случайная информация	Позитивные тенденции и/или удовлетворительные показатели по ¼ результатов в течение минимум трех лет	Позитивные тенденции и/или устойчиво хорошие показатели по ½ результатов в течение минимум трех лет	Позитивные тенденции и/или устойчиво хорошие показатели по ¾ результатов в течение минимум трех лет	Позитивные тенденции и/или устойчиво хорошие показатели по всем результатам в течение минимум трех лет	
	<b>Цели</b> Цели достигнуты и обоснованы	Нет результатов или случайная информация	Достигнуты и обоснованы для ¼ результатов	Достигнуты и обоснованы для ½ результатов	Достигнуты и обоснованы для ¾ результатов	Достигнуты и обоснованы для всех результатов	
	<b>Сравнения</b> Результаты сравнимы с другими организациями и превосходят их и/или Результаты сравнимы с достижениями на мировом уровне	Нет результатов или случайная информация	Благоприятные сравнения для ¼ результатов	Благоприятные сравнения для ½ результатов	Благоприятные сравнения для ¾ результатов	Благоприятные сравнения для всех результатов	
	<b>Причины</b> Результаты вызваны применением подхода	Нет результатов или случайная информация	Причинно-следственная связь видна для ¼ результатов	Причинно-следственная связь видна для ½ результатов	Причинно-следственная связь видна для ¾ результатов	Причинно-следственная связь видна для всех результатов	
	<b>Итого</b>		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 95 100
ОХВАТ	<b>Полнота охвата</b> Результаты отражают необходимые области Результаты должным образом сегментированы	Нет результатов или случайная информация	Результаты охватывают ¼ необходимой области деятельности	Результаты охватывают ½ необходимой области деятельности	Результаты охватывают ¾ необходимой области деятельности	Результаты охватывают все необходимые области деятельности	
	<b>Итого</b>		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100
	<b>Всего по критерию</b>		0 5 10	15 20 25 30 35	40 45 50 55 60	65 70 75 80 85	90 95 100

Матрица оценки RADAR® по критериям «Возможности» модели EFQM

Элемент	Признаки	0 %			25 %					50 %					75 %					100 %		
Подход	<b>Обоснованность</b> Подход имеет ясное обоснование Подход имеет определенные процессы Подход ориентирован на интересы стейкхолдеров	Нет свидетельств или случайные свидетельства			Некоторые свидетельства					Есть свидетельства					Очевидные свидетельства					Исчерпывающие свидетельства		
	<b>Интегрированность</b> Подход поддерживает политику и стратегию Подход связан с другими подходами	Нет свидетельств или случайные свидетельства			Некоторые свидетельства					Есть свидетельства					Очевидные свидетельства					Исчерпывающие свидетельства		
<b>Итого</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Развертывание	<b>Внедрение</b> Подход внедрен	Нет свидетельств или случайные свидетельства			Некоторые свидетельства					Есть свидетельства					Очевидные свидетельства					Исчерпывающие свидетельства		
	<b>Системность</b> Подход структурирован и развернут с использованием специальных методов в соответствии с планом и четко реализуется	Нет свидетельств или случайные свидетельства			Некоторые свидетельства					Есть свидетельства					Очевидные свидетельства					Исчерпывающие свидетельства		
<b>Итого</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Оценка и пересмотр	<b>Измеримость</b> Выполняются регулярные измерения результативности подхода и развертывания	Нет свидетельств или случайные свидетельства			Некоторые свидетельства					Есть свидетельства					Очевидные свидетельства					Исчерпывающие свидетельства		
	<b>Изучение</b> Изучается лучшая практика и возможности улучшения	Нет свидетельств или случайные свидетельства			Некоторые свидетельства					Есть свидетельства					Очевидные свидетельства					Исчерпывающие свидетельства		
	<b>Улучшения</b> Результаты измерений и изучения анализируются для определения, оценки приоритетов, планирования и внедрения улучшений	Нет свидетельств или случайные свидетельства			Некоторые свидетельства					Есть свидетельства					Очевидные свидетельства					Исчерпывающие свидетельства		
<b>Итого</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
<b>Всего по критерию</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Качественная оценка результатов применительно к образовательной программе заключается:

— в определении слабых сторон на основе анализа выявленных по результатам самообследования несоответствий, обусловленных низкими результатами и их причинами;

— в выявлении позитивных тенденций результатов, которые определяются на основе сравнения как со своими прошлыми результатами, так и с лучшими результатами вузов, реализующих профильные образовательные программы или среднестатистическими в рамках УМО.

Аналогичным образом оцениваются разделы отчета по блоку критериев «Возможности» (табл. 2).

При оценке разделов отчета о самообследовании по критериям «Возможности», используются три элемента:

- обоснованность;
- развертывание;
- оценка и пересмотр.

Элемент **«обоснованность»** означает ясное логическое обоснование менеджмента (образовательные уровни, учебный план, траектории получения образования и пр.), которое основывается на анализе существующих и прогнозируемых потребностей потребителей (заказчиков) образовательных услуг по результатам маркетинговых мероприятий, анкетирования работодателей, связан с целями образовательной программы, обеспечен адекватными периодическими оценочными процедурами (включая тестирование студентов), необходимым уровнем преподавательского состава (в соответствии с лицензионными нормативами и пр.) и другими ресурсами, характеризующими научный потенциал и ориентирован на потребности заинтересованных сторон — студентов, работодателей и регулирующих органов (учредителей, Рособрнадзор, Росаккредагентство).

**Развертывание** означает, что образовательная программа реализуется через четко организованный научно-образовательный и воспитательный процесс в соответствии с ее целями и графиком учебного процесса в наиболее важных областях (методическое и информационное обеспечение, применение инновационных образовательных технологий, практическая подготовка, научно-исследовательская работа и другие формы активности студентов, контроль их знаний, умений и навыков, курсовое и дипломное проектирование и пр.) на всех уровнях менеджмента образовательной программы (деканат, кафедра, учебная группа).

**Оценка и пересмотр** охватывает деятельность по анализу и усовершенствованию менеджмента образовательной программы (включая ее содержание и ресурсы) и ее развертыванию, базирующуюся на анализе востребованности выпускников и других внутренних и внешних оценках (включая общественно-профессиональную аккредитацию, рейтинги и пр.).

Как правило, эксперты, проводя оценку «Возможностей», возвращаются к «Результатам», — в направлении справа налево вдоль организационного профиля модели для того, чтобы откорректировать оценки и сформировать наиболее реалистичную картину состояния образовательной программы и ее потенциала.

После выполнения всех действий с оценкой критериев рассчитывается итоговая оценка в баллах по 100-балльной шкале и строится оценочный ее профиль.

Для дальнейшего использования модели потребуется большая дополнительная работа, прежде чем она будет полностью интегрирована в СК ОУ и проверена ее эффективность. Предлагаемая модель является гибкой и восприимчива к любым улучшениям и инновациям. Приоритетность и актуальность вопросов оценки качества образовательных услуг неизбежно будет вызывать у пользователей различных моделей потребность в их модификации под специфику каждого конкретного образовательного учреждения, и в этом смысле данная модель не является исключением.

Можно полагать, что это обстоятельство будет стимулировать прогресс при проведении сравнительных исследований конкретных ОП (или укрупненных групп ОП), реализуемых в рамках какого-либо УМО, например, в процессе общественно-профессиональной аккредитации, создавая, таким образом, механизмы гарантий качества в соответствии с рекомендациями стандартов и директив ENQA.

---

1. Аккредитация: процедура и критерии [Электронный ресурс] : официальный сайт Аккредитационного центра Ассоциации инженерного образования России. URL: [www.ac-raee.ru/accreditation.php](http://www.ac-raee.ru/accreditation.php)

2. Васильева Е. Ю., Шестакова М. В. Самообследование кафедр в процедуре внутренней оценки деятельности вуза // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 5. С. 15–22.

3. Дорошенко Ю. И. Контроль качества образования в вузе: системность и противоречия // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 1. С. 38–41.

4. Заика И. Т. Размышления на тему общественно-профессиональной аккредитации или Как оценивать образование, не ухудшая его качество: взгляд эксперта // Университетское управление: практика и анализ. 2009. № 1. С. 70–73.

5. Никитина Н. Ш., Николаева Н. В. Примерная методика мониторинга и оценивания качества подготовки специалистов в вузе // Университетское управление: практика и анализ. 2008. № 6. С. 79–84.

6. Рейтинг делового высшего образования — рейтинг «Деловой России» [Электронный ресурс]: официальный сайт ООО «Деловая Россия». URL: [www.deloros.ru/projects/ratingobr/ratingobr.php](http://www.deloros.ru/projects/ratingobr/ratingobr.php)

7. Рейтингование образовательных ресурсов [Электронный ресурс]: официальный сайт НРА «РейтОП». URL: [www.reitor.ru/ru/analitic/reit\\_resource](http://www.reitor.ru/ru/analitic/reit_resource)

8. Руководство по проведению образовательного аудита высших учебных заведений с целью гарантии качества образования и путей его обеспечения. М.: Агентство по общественному контролю качества образования и развитию карьеры, 2008. 41 с.

9. Стандарты и Директивы для гарантии качества высшего образования в Европейском регионе [Электронный ресурс]: федеральный портал «Качество и образование». URL: [www.tqm.spb.ru/smkpage.shtml](http://www.tqm.spb.ru/smkpage.shtml)

10. Становление институтов общественно-профессиональной оценки качества образования: монография / О. А. Ильченко и др. М.: Маркет ДС, 2007. (Академическая серия). 652 с.

11. The EFQM Excellence Model [Электронный ресурс]: официальный сайт Европейского фонда менеджмента качества EFQM. URL: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)



*Т. А. Салимова, Н. Ш. Ватолкина*

## ЦЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ В ВУЗЕ

В статье предложен подход к идентификации и систематизации общих и специфических методов управления взаимоотношениями с потребителями в вузе на основе определения целей управления в разрезе ключевых групп потребителей.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** управление взаимоотношениями с потребителями, методы управления, цели управления, потребители, высшее учебное заведение.



*Т. А. Salimova, N. Sh. Vatokina*

### The goals and the instruments of customer relationship management in higher education

The paper introduces the approach to the identification and classification of customer relationship management instruments through the definition of integral and specific goals of managing the relationship with the key customer groups.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** управление взаимоотношениями с потребителями, методы управления, цели управления, потребители, высшее учебное заведение.

Многообразие и разнородность потребительских групп высшего учебного заведения порождает необходимость идентификации специфических целей и методов управления взаимоотношениями с каждой из ключевых групп по-

требителей — студентами и слушателями, абитуриентами, родителями, аспирантами и докторантами, работодателями, местным сообществом. При этом общей является лишь одна цель — формирование лояльности и распространение бла-