стов мирового уровня и инновационной деятельности в области высшего аграрного, экономического и агроинженерного образования.

TRUBILIN A.I. TRADITIONS, FUNDAMENTALITY, INNOVATION.

On the threshold of Kuban State Agrarian University's anniversary historical aspects of training agrarian specialists, lines of university's activity are considered. Also it is stressed the role of the university in training world level agrarian specialists. The specifics of staff training for working under market conditions is characterized.

Key words: Kuban State Agrarian University, anniversary, lines of activity, faculties, innovative lines of development, infrastructure, advanced educational technologies, scientific research results.

Ю.П. ФЕДУЛОВ, профессор, проректор по научной работе
А.В. ЗАГОРУЛЬКО, профессор, начальник учебно-методического управления
И.Т. ЗАИКА, к. техн. наук, начальник отдела менеджмента качества
В.М. СМОЛЕНЦЕВ, доцент

Роль системы менеджмента качества в развитии человеческого капитала вуза

Рассмотрен опыт разработки и внедрения системы менеджмента качества в Кубанском ГАУ. Представлен апробированный подход к оценке результативности и совершенствованию СМК, характеризующий динамику развития университета.

Ключевые слова: *система управления, система менеджмента качества, результативность СМК, Кубанский ГАУ.*

На протяжении последних лет в Кубанском государственном аграрном университете реализуется концепция создания вуза инновационного типа. Так, в рамках приоритетного национального проекта «Образование» КубГАУ принял участие в конкурсе по отбору образовательных учреждений ВПО, внедряющих инновационные образовательные программы, и в 2006 г. вошел в число 17 вузов-победителей. Это выразилось в расширении перечня направлений подготовки и специальностей, ориентированных на потребности рынка труда. В процессе реализации инновационной образовательной программы руководством вуза была апробирована стратегия конкурентоспособности вуза, основанная на принципах проектного подхода и менеджмента качества, ориентирующих руководителей и преподаватель-

ский состав вуза на применение лучших практик управления и, как следствие, достижение запланированных результатов.

Принципиальные изменения в политике вуза были обусловлены усилением нестабильности рынка образовательных услуг и рынка труда, институциональными переменами в системе высшего образования и его продолжающейся модернизацией, интеграцией российского образования в Болонский процесс. Все это существенно повлияло на представления о критериях качества образования работодателей и обучающихся как основных субъектов рынка образовательных услуг. Так, подписанное между Российским союзом промышленников и предпринимателей и Минобрнауки России соглашение о стратегическом партнерстве предусматривает разработку профессиональных стандартов, а также деятельность различных рейтинговых агентств, ранжирующих вузы по «рыночным» критериям. Последовала адекватная реакция вузов, что дало начало переходу российского образования на качественно новый уровень развития [1; 2].

Кубанский государственный аграрный университет с опережением приступил к решению этой задачи и позиционирует себя как лидер перемен. Создание в университете стабильной, надежно функционирующей и результативной системы менеджмента качества (СМК), отвечающей современным требованиям, – не дань моде, а осознанное решение высшего руководства университета. Безусловным лидером в формулировании идеологических ориентиров развития университетской системы менеджмента качества на основе отечественного и зарубежного опыта является ректор КубГАУ – профессор А.И. Трубилин.

СМК университета нацелена на реализацию задач его устойчивого развития и достижения преимуществ перед вузами-конкурентами. Точкой отсчета в формировании новой СМК стали решение Ученого совета университета от 06.10.2008 г. и приказ ректора, которым учрежден проект «Адаптация системы менеджмента качества к требованиям стандарта ISO 9001:2008, типовой модели системы качества образовательного учреждения, стандартов ENQA и Модели совершенства EFQM». Таким образом, в основу разработки системы менеджмента качества Кубанского ГАУ положены международно признанные эффективные модели менеджмента.

В 2009 г. СМК была сертифицирована как отвечающая требованиям международного стандарта ISO 9001:2008. В область сертификации включена деятельность по проектированию, разработке и реализации программ высшего и послевузовского образования в соответствии с областью лицензирования и государственной аккредитации и научная деятельность по управлению инновационными проектами в соответствии с профилем университета. Результативность системы ежегодно подтверждается независимыми аудитами, проводимыми со стороны Ассоциации по сертификации «Русский Регистр» – члена международной сертификационной сети IQNet, благодаря чему СМК КубГАУ имеет международное признание.

Для внутренних целей СМК используется в качестве эффективного инструмента обновления системы управления, позволяющего шаг за шагом освобождать и расчищать сотни барьеров, последовательно сокращать административные препятствия для продвижения инициатив и инноваций. С одной стороны, это упростило задачу для высшего руководства вуза: стратегия малых дел сокращает риск крупных кризисов, с другой – усложнило, поскольку для успеха требуются тысячи локальных преобразований, которые неизбежно сопровождают реальное внедрение СМК. И здесь важна гражданская позиция ректора: нужно не только найти время, но и набраться мужества объяснить всему коллективу университета смысл этих преобразований и твердо следовать по пути их реализации. В этом смысле СМК стала инструментом не только обнов-

ления системы управления, но и проверки ее на прочность, демонстрируя, таким образом, ответственность высшего руководства университета перед коллективом и потребителями за гарантии качества образования. Высокий уровень доверия со стороны ректора создал благоприятную среду для эффективного менеджмента, вовлечения людей по принципу общих ценностей и компетенций, внедрения новой идеологии качества, новых мировоззренческих установок, корпоративной культуры, без которых качество образования превратилось бы в вымысел. Именно эти общие идеологические установки позволили выявить и постоянно поддерживать в вузе тех, кого принято считать его интеллектуальным потенциалом: прогрессивных профессионалов-педагогов, новаторов-ученых, молодых лидеров-руководителей, за которыми стоят коллективы, мотивированные на результат.

Цели развития (цели по качеству) и показатели процессов СМК ориентированы не только на выполнение пороговых значений аккредитационных и лицензионных показателей, устанавливаемых Рособрнадзором, но и на качественные критерии Модели совершенства EFQM, показатели деятельности исследовательских университетов. Целевые значения показателей СМК устанавливаются ежегодно. Университет выполняет фундаментальные и прикладные научные исследования по приоритетным научным направлениям развития науки и критическим технологиям, утвержденным Указом Президента РФ от 7 июля 2011 г. N 899. Это отразилось на установлении показателей результативности НИР, интегрированных в СМК, в первую очередь – по научным направлениям в сфере рационального природопользования, энергоэффективности и энергосбережения, в области биоинженерных и ветеринарных технологий, технологий новых и возобновляемых источников энергии, мониторинга и прогнозирования состояния окружающей среды и пр.

В такой подход заложена концепция непрерывного улучшения деятельности университета посредством стратегии превентивных (предупреждающих) действий. Механизм реализации концепции основан на трех взаимосвязанных компонентах:

- прозрачная система управления, включающая согласованные на всех уровнях управления правила работы;
- отсутствие двойных стандартов в принятии управленческих решений;
- компетентностный подход к обучающимся, преподавателям и сотрудникам.

Каждый из этих компонентов является системообразующим. Эффективность системы оценивается на основе обратной связи между компонентами системы, демонстрирующей в конечном итоге положительные тенденции удовлетворенности работодателей, обучающихся и персонала университета.

В рамках СМК в отношении научно-образовательной деятельности применяется процессное управление на основе цикла PDCA [1], регламентированное в процессах

[1] PDCA (Plan-Do-Check-Act) – планирование-действие-проверка-корректировка. Циклически повторяющийся процесс принятия решений, используемый в управлении качеством.

СМК: «Проектирование и разработка образовательных программ», «Прием студентов», «Реализация основных образовательных программ», «Реализация программ послевузовского профессионального образования», «Научные исследования и разработки». По своему характеру эти процессы являются сквозными, т.е. межфункциональными. Деятельность по этим процессам описана в документах СМК, разработанных на основе консенсуса. Внедрение процессного управления в научно-образовательную деятельность сопровождалось построением эффективных коммуникаций между подразделениями по горизонтали, усилением ответственности владельцев процессов за конечные результаты, повышением их заинтересованности в совершенствовании, оптимизации и результативности процессов.

Основные планово-отчетные формы документов университета согласованы между собой, переведены в электронный формат и интегрированы в СМК. Таким образом, реализована система целеполагания, обеспечивающая гармоничную связь верхних уровней управления (стратегическая программа развития вуза, годовые цели по качеству университета) с нижними (планы кафедр и индивидуальные планы преподавателей и обучающихся).

В Кубанском ГАУ применяются современные методы мониторинга и измерения уровня качества предоставляемых образовательных услуг на соответствие требованиям ГОС, ФГОС ВПО и дополнительным требованиям работодателей (экспертное оценивание на основе авторских методик, методы математической статистики и ранговой корреляции). В деятельность по мониторингу и измерению вовлечены практически все руководители подразделений университета, а преподаватели часто используют эти методы применительно к оценке собственных лекций и практических занятий.

В лице экспертов-аудиторов СМК сформировано экспертное сообщество университета – уполномоченные ректором представители каждого факультета из числа профессорско-преподавательского состава. Перед ними поставлены задачи по выявлению возможностей и путей для улучшения и совершенствования деятельности университета. Результаты внутренних аудитов рассматриваются руководством университета с точки зрения перспектив развития конкретной кафедры либо направления деятельности вуза. Опираясь на опыт проведения внутренних аудитов в Кубанском ГАУ, мы можем утверждать, что при определенных условиях они обладают огромным потенциалом и могут служить мощным инструментом повышения результативности СМК [3]. Перекрестный подход к аудиту факультетов позволяет экспертам университета проводить сопоставительную оценку в схожих областях деятельности факультетов и кафедр и выявлять передовой опыт – это и есть неиспользованные возможности для улучшения. Кроме аудиторской, уполномоченные эксперты ведут деятельность по разработке и экспертизе документов СМК, что помогает им повышать свою компетентность, быть вовлеченными в нормотворческую деятельность университета и влиять на принятие решений. Знания и навыки, полученные в процессе аудиторской деятельности, используются сотрудниками вуза также при преподавании специальных дисциплин, руководстве дипломниками, магистрантами, аспирантами и проведении собственных диссертационных исследований. Руководство университета сохраняет и развивает потенциал внутренних аудиторов, используя систему оценки их работы, базирующуюся на формальных критериях и методах взаимного оценивания. Результаты этой оценки учитываются при формировании аудиторских групп и поощрении аудиторов.

В рамках расширения деятельности по мониторингу, измерению и анализу возник-

ла необходимость построения качественно новой модели рейтинга кафедры, более гибкой по сравнению с существующими. Практика показала, что использование единой системы критериев, показателей и методов обработки данных для кафедр, разных по профилю подготовки, и объединение их в один длинный список ничего не дает: в разных рейтингах одна и та же кафедра может занимать совершенно разные позиции. Скажем, при разработке рейтинга для работодателей и партнеров, которые ищут надежное место для вложения инвестиций, требуется специфическая система показателей, отражающих цель рейтинга. Новая модель должна учитывать индивидуальность, специфику реализуемых образовательных программ и научных направлений, стили и культуру управления, сложившиеся на каждой кафедре, не только помогать отслеживать количественные показатели, т.е. «прошлое и настоящее», но и прогнозировать зарождение инноваций, т.е. намечать стратегические перспективы развития кафедры и ее научно-образовательной деятельности («будущее»). При этом мы исходим из понимания того, что эффективность и качество деятельности кафедры определяются не столько степенью соответствия аккредитационным показателям, сколько способностью генерировать новые ценности в сфере образования и науки. Концепция рейтинга предполагает двухуровневую структуру: инвариантную часть, обязательную для всех кафедр, факультетов, и вариативную, учитывающую особенности развития кафедр, факультетов. К вариативной части рейтинга следует отнести и весовые коэффициенты показателей, которые рассчитываются для каждого направления подготовки специалистов и каждого научного направления внутри отдельного факультета и утверждаются Ученым советом факультета.

Результаты мониторинга, измерения и анализа результативности работы подразделений, процессов и в целом СМК служат входными данными для годового анализа СМК со стороны руководства. В Кубанском ГАУ апробирован следующий подход к оценке результативности СМК. В начале каждого календарного года представитель руководства по качеству – проректор по научной работе – представляет на Ученый совет и ректору проект отчета о результатах функционирования СМК с целью определения ее адекватности, пригодности и результативности и предложения по внесению в нее изменений и улучшений. Для этого используется информация, полученная по результатам сбора данных об СМК. Результаты обсуждения отчета «Оценка СМК Кубанского ГАУ ректором» отражаются в протоколе Ученого совета университета и в ежегодном приказе ректора, содержащем перечень мероприятий по совершенствованию СМК с указанием сроков и ответственности. Приложением к приказу является план документирования СМК, который составляется по определенной форме. Он формируется по принципу обеспечения выполнения прямых требований учредителя, ФГОС ВПО, ИСО 9001:2008 и других требований, влияющих на качество подготовки и уровень доверия со стороны обучающихся и работодателей.

Отчет «Оценка СМК Кубанского ГАУ ректором» содержит информацию:

- об анализе выполнения поставленных целей по качеству на всех уровнях управления в рамках сформулированной политики по качеству;
- о выполнении годового плана совершенствования и документирования СМК за предыдущий период;
- о результативности процессов СМК, итогах научно-образовательной деятельности, трудоустройстве выпускников, повышении квалификации ППС;
- о результативности внутренних аудитов, выявленных и повторяющихся несоответствиях, эффективности корректирующих и предупреждающих действий и действий по ранее принятым решениям;
- о результатах внешних оценок университета;
- о самооценке университета по критериям моделей совершенства;
- об удовлетворенности заинтересованных сторон университета;
- о рекламациях и жалобах обучающихся и работодателей на качество подготовки;
- об изменениях в законах и нормативно-правовых документах Минобрнауки России, Министерства сельского хозяйства РФ, способных повлиять на целостность и результативность СМК;
- об оценке и необходимости улучшений СМК, образовательных услуг и научно-технической продукции, о потребности в ресурсах и др.

Теме оценки результативности СМК посвящено немало публикаций специалистов. В этом многообразии различных методик ясно одно: оценить любую деятельность можно только по ее результатам. Оценка результативности СМК является завершающим этапом годового цикла развития СМК, она проводится для анализа степени реализации целей по качеству, выявления неиспользованных возможностей и планирования развития СМК на очередной год. При измерении результативности используется подход к управлению по целям – как наиболее простой для понимания и исполнения и не допускающий различных толкований. СМК признается адекватной, пригодной и результативной при условии:

- выполнения не менее 70% поставленных целей по качеству и целевых значений показателей процессов СМК;
- выполнения не менее 70% всех мероприятий годового плана совершенствования и документирования СМК;
- выполнения всех критериальных значений лицензионных и аккредитационных показателей;
- реализации всех запланированных корректирующих и предупреждающих действий по результатам внутреннего аудита;
- отсутствия рекламаций и жалоб обучающихся и работодателей на качество подготовки;
- отсутствия критических несоответствий по результатам проверок контрольно-надзорных органов.

СМК признается малорезультативной при условии выполнения поставленных целей по качеству, целевых значений показателей процессов и годового плана совершенствования и документирования СМК в интервале от 50 до 70%, менее 50% – нерезультативной.

В целом данный подход к оценке результативности СМК характеризует динамику развития университета, является целостным и объективным. Критерии этой оценки можно отнести к «твердым» показателям, которые точно известны и являются иерархическими. Однако при оценке СМК как открытой системы с множеством переменных следует принимать во внимание и более «мягкие» характеристики, менее осязаемые, косвенные, опосредованные – их невозможно измерить обычными методами, и для них трудно рассчитать целевые значения. «Мягкие» показатели результатив-

ности СМК, хотя и отличаются субъективностью и являются менее точными, тоже полезны для руководства университета. В качестве таковых в Кубанском ГАУ применяются следующие:

- степень согласованности документов СМК и целей по качеству;
- изменения в сложившейся практике работы коллегиальных органов управления с целью обеспечения обоснованности принятия решений;
- повышение исполнительской дисциплины;
- повышение эффективности каналов информирования сверху вниз и по горизонтали;
- доступность высшего руководства для персонала и поддержание открытого диалога с ним;
- своевременное и соответствующее признание высшим руководством деятельности отдельных преподавателей и сотрудников;
- личное изучение высшим руководством результатов анализа СМК, внутренних аудитов, опросов;
- повышение открытости и прозрачности функционирования СМК.

Учет «мягких» факторов в общей схеме оценке результативности СМК делает анализ более корректным и позволяет снизить вероятность ошибок в планировании и развитии СМК на перспективу. Выводы по «мягким» показателям являются неотъемлемой частью годового отчета «Оценка СМК Кубанского ГАУ ректором».

Оценка результативности СМК является объектом пристального внимания как внешних аудиторов, так и высшего руководства университета. За трехлетний период функционирования СМК Кубанского ГАУ отмечен качественный сдвиг в структуре разработанных целей по качеству подразделений, а именно: наблюдается акцент на предупреждающих мероприятиях, растет согласованность планов работы подразделений, повысилась управляемость документов СМК и массивов записей, увеличилась глубина внутреннего аудита и достоверность его результатов, эффективность каналов информирования. СМК Кубанского ГАУ открыта для всех заинтересованных лиц на Интернет-сайте университета в разделе «Менеджмент качества».

Совершенствование системы менеджмента качества КубГАУ направлено на более полную и тесную интеграцию университета с передовой наукой, технологиями и производством, на расширение международного сотрудничества вуза путем повышения результативности внутренних процессов, совершенствования и внедрения новых механизмов внутренней и внешней оценки качества образовательных программ с участием студентов и профессионального сообщества. Это создает условия для признания выпускников нашего университета на мировом рынке труда.

В данной статье мы попытались ответить на проблемные вопросы, сосредоточив внимание на возможности получить от СМК максимально возможную пользу как для развития вуза в целом, так и для деятельности по измерению и анализу. Мы рассматриваем результаты функционирования СМК Кубанского ГАУ как очередной шаг к повышению качества образования и увере-

ны, что представленные в настоящей статье подходы, апробированные на практике, будут востребованы образовательным сообществом, особенно в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, в которых сегодня работают образовательные учреждения.

11 октября 2012 г. на заседании Правительства РФ была принята Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы [1].

В числе целей и задач государственной программы: обеспечение соответствия качества российского образования меняющимся запросам населения и перспективным задачам развития российского общества и экономики, создание современной системы оценки качества образования на основе принципов открытости, объективности, прозрачности, общественно-профессионального участия. Реализация задач предусматривает разработку и внедрение национальной системы оценки качества образования, проведение мониторинговых исследований в образовании, участие в международных сопоставительных исследованиях качества образования и создание инфраструктуры по выработке решений по повышению качества образования на основе результатов участия, активное привлечение работодателей и общественности к оценке качества образования. Для реализации этих целей и задач принята подпрограмма 3 «Развитие системы оценки качества образования и информационной прозрачности системы». В ее рамках предусматривается развитие механизмов внутренней и внешней независимой оценки качества образования и обеспечение современного и надежного уровня технологичности процедур оценки качества образовательных результатов.

Экспертное сообщество КубГАУ, имея успешно апробированные на практике разработки в области обеспечения и оценки качества образования, готово включиться в реализацию этих мероприятий.

Литература

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы. URL: http://минобрнауки.рф/новости/2712
2. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 годы. URL: http://mcx.ru/documents/file_document/v7_show/19570.342.htm
3. *Федулов Ю.П., Заика И.Т., Смоленцев В.М.* Внутренние аудиты в Кубанском государственном аграрном университете: в поисках улучшений // Стандарты и качество. 2012. № 11. С. 52–56.

FEDULOV YU.P., ZAGORULKO A.V., ZAIKA I.T., SMOLENTSEV V.M. THE ROLE OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE DEVELOPMENT OF KUBAN SAU HUMAN CAPITAL

The article shows the experience of Kuban State Agrarian University in development and implementation of the quality management system. An approved approach to evaluation of the effectiveness of QMS improvement describing the dynamics of university development is presented.

Key words: quality management system, effectiveness of the QMS, improvement of the QMS, PDCA, Kuban SAU.

Т.Н. ПОЛУТИНА, доцент, проректор по международным и внешним связям

Опыт и перспективы развития агротехнопарков

Рассмотрен опыт создания и функционирования региональных агротехнопарков, особенности их деятельности в рамках вуза. Отмечена необходимость государственного воздействия на процессы развития аграрной науки и внедренческую деятельность.

Ключевые слова: *агробизнес, агроинженерия научно-исследовательская деятельность в аграрном вузе, агротехнопарк.*

Комплексная программа «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий» направлена на обеспечение ускоренного развития высокотехнологичных отраслей экономики и превращение их в одну из основных движущих сил экономического роста и модернизации страны. «Технопарки, создаваемые в рамках данной программы, представляют собой место, где происходит переход идей в технологии, а технологий – в бизнес-решения, они служат механизмом комфортной и быстрой коммерциализации идей», – отметил В.В. Путин в феврале 2012 г. на встрече с учеными в Новосибирске.

Трудно себе представить развитие современного агропромышленного комплекса без научно-технологической составляющей. С учетом особой роли территориальной специализации сельскохозяйственного производства в механизме государственного обеспечения модернизации аграрного сектора важное место приобретает региональный аспект. Поэтому одним из направлений реализации закона Краснодарского края от 5 апреля 2010 г. № 1946-КЗ «О государственной поддержке инновационной деятельности в Краснодарском крае» стало создание в регионе *агротехнопарков*.

Миссия агротехнопарков – содействие инновационному развитию агропромыш-