

Формирование ключевых компетенций менеджеров в сфере образования позволит осуществить подготовку специалиста, ориентированную на овладение системой мировоззренческих представлений и установок, которые создают целостный образ личностного и общественного бытия.

## ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЯ ПРЫНЦЫПЫ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКАСЦІ Ў СІСТЭМЕ ПРЫНЦЫПАЎ АГУЛЬНАГА МЕНЕДЖМЕНТУ

*В.Ф. Падстаўленка*  
*УА “ВДУ імя П.М.Маішэрава”, Віцебск*

Укараненне менеджменту якасці з’яўляецца адной з асноўных задач у межах сучаснай сістэмы адукацыі Рэспублікі Беларусь. З улікам важнасці дадзенай праблемы заканамерна, што пачалося яе актыўнае тэарэтычнае асэнсаванне, а паралельна з гэтым паэтапна ствараюцца сістэмы кіравання якасцю ў адукацыйных установах.

Відавочна, што беларуская тэорыя кіравання якасцю адукацыі знаходзіцца ў канструктыўна актыўнай стадыі, стадыі пераходу сцвярджэння канцэптуальных ідэй (напрыклад, у межах місіі і палітыкі вуза) да канкрэтных шляхоў іх рэалізацыі. А на гэтым этапе неабходна канчаткова ўсвядоміць базісныя палажэнні “тэорыі”, у тым ліку і асноўныя прынцыпы яе пабудовы. Таму *аб’ектам* нашай увагі былі абраны фундаментальныя прынцыпы менеджменту якасці, пад якімі трэба разумець асноватворныя ідэі, заканамернасці, правілы кіравання пэўнай сферай. Пры гэтым у даследаванні аналізаваліся прынцыпы менеджменту якасці ў сістэме універсальных прынцыпаў кіравання з *мэтай* выяўлення іх агульных рыс і адрозненняў.

Існуе шмат класіфікацый прынцыпаў менеджменту. Яшчэ на пачатку мінулага стагоддзя амерыканскім даследчыкам-практыкам Г. Эмерсанам у кнізе “Дванаццаць прынцыпаў прадукцыйнасці” былі ўпершыню акрэслены так званыя прынцыпы рацыянальнага кіравання. А адна з самых дэтальных класіфікацый належыць Г. Куну і С. А’Донэлу (кніга “Кіраванне: сістэмны і сітуацыйны аналіз кіраўніцкіх функцый”), яна ўключае 49 прынцыпаў планавання, арганізацыі, матывацыі і кантролю. Але і гэта не мяжа. Прыхільнік тэорыі навуковай арганізацыі працы А. Фаэль сцвярджаў, што колькасць прынцыпаў кіравання неабмежаваная.

Безумоўна, менеджмент у цэлым (і менеджмент якасці ў прыватнасці) з’ява дынамічная, нават творчая, сітуацыйна варыятыўная. Між тым нашыя погляды ў дадзеным пытанні будуць арыентаваныя на класіфікацыю Т. Пітэрса і Р. Уотэрмена, якая шырока прапагандуецца і ў асяродку сучасных айчынных вучоных [1].

Так, відавочны прыярытэт сярод прынцыпаў менеджменту займае *арыентацыя на спажыўца*. Пад апошнім маюцца на ўвазе не толькі студэнты (вонкавыя спажыўцы), але і ўнутраныя (прафесарска-выкладчыцкі састаў ВУ, адміністратыўна-кіраўніцкі, вучэбна-дапаможны і іншы абслугоўваючы персанал), чые надзённыя і будучыя патрэбы павінна імкнуцца задаволіць арганізацыя.

Названы прынцып, асновавызначальны ў сацыяльна-эканамічнай і педагогічнай сферах чалавечай дзейнасці, ідэнтычна сфармуляваны і ў класіфікацыі Пітэрса і Уотэрмена, бо з’яўляецца сутнасна універсальным і

рознагалінова запатрабаваным. Але менавіта тут і ўзнікаюць шматлікія праблемы. Як слушна адзначае А.Фактаровіч, “практычна ва ўсіх мадэлях унутрывузаўскіх сістэм менеджменту якасці дэкларуецца неабходнасць матывацыі педагогаў, і адным з крытэрыяў з’яўляецца “задаволенасць персанала”, аднак эфектыўныя механізмы ўвасаблення гэтых патрабаванняў у рэальную практыку не выкарыстоўваюцца. Адсутнічаюць арыгінальныя кіраўніцкія тэхналогіі, дакладны алгарытм павышэння ўзроўню ўзаемадзеяння ў падсістэме “выкладчык – студэнт” [2; 57].

Другі прынцып менеджменту якасці – *лідэрства кіраўніка* – прадугледжвае забяспечванне кіраўніком альянснага адзінства мэты і напрамку дзейнасці ўстановаў, што паспяхова рэалізуецца толькі пры стварэнні і падтрымцы ўнутранага асяродку кампаратыўнага менеджменту. У сістэме агульнага кіравання гэты прынцып асобна не вылучаецца, а зазначаныя тут пазіцыі прадстаўлены латэнтна ці фрагментарна.

Значнасць трэцяга прынцыпа – *далучэнне работнікаў* – таксама відавочная, бо прафесарска-выкладчыцкі састаў ВНУ, адміністрацыйна-кіраўніцкі, вучэбна-дапаможны і абслугоўваючы персанал складаюць базіс навучальнай установы. Пры гэтым у працэсе кіравання якасцю іх роля дваадзіна істотная: работнікі вуза не толькі практычна ўвасабляюць яго адпаведную палітыку (выконваюць функцыю аб’екта), але і ў сваёй дзейнасці, ініцыятыўна раскрываючы ўласныя прафесійныя і крэатыўныя здольнасці, могуць карэктаваць агульнауніверсітэцкія тэндэнцыі развіцця (выконваюць функцыю яго суб’екта).

Прынцыпы *працэснага і сістэмнага падыходаў* да сістэмы менеджменту якасці адкрыта не пазіцыянуюцца сярод прынцыпаў агульнага кіравання, таму што, на наш погляд, з’яўляюцца іманентнай уласцівасцю любой прасторы кіравання.

Прынцып *пастаяннага палепшэння* ў класіфікацыі Пітэрса і Уотэрмена карэлюецца з прынцыпамі арыентацыі на дасягненне поспеху і прадукцыйнасці. Перманентнае ўдасканаленне дзейнасці вышэйшай навучальнай установы можа быць дасягнута дзякуючы а) няспыннаму пошуку найлепшых шляхоў яе развіцця, б) умению выбраць правільны напрамак дзейнасці і адэкватныя метады вырашэння праблем, в) падтрымцы імкненняў супрацоўнікаў да далейшага прафесійнага росту.

Прынцыпы *прыняцця рашэнняў, заснаванага на фактах, і ўзаемакарысных стасункаў з пастаўшчыкамі* ідэйна адлюстроўваюцца ў агульным прынцыпе кіравання “сувязь з жыццём”. Апошні тлумачыцца наступным чынам: вывучэнне аб’ектыўных эканамічных законаў і рэальных ацэнак вытворчых сітуацый, выпрацоўка простых і зразумелых крытэрыяў ацэнкі дзейнасці кожнага работніка ўстановаў, умацаванне сувязей арганізацыі з вонкавым асяроддзем, арыентацыя дзейнасці ўстановаў на інтарэсы сваіх спажыўцоў і грамадства ў цэлым і інш.

На аснове вышэйадзначанага можна канстатаваць, што прынцыпы менеджменту якасці з’яўляюцца арганічным адгалінаваннем у кантэксце сістэмы агульнага кіравання, яны “накіраваны на адны і тыя ж віды дзейнасці ўстановаў” [2; 58]. А гэта выступае гарантам цэласнасці і сістэмнасці кіравання якасцю адукацыйных працэсаў.

#### Літаратура

1. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учеб. пособие для студентов эконом.

- специальностей учреждений, обеспечив. получение высш. образования / В.Ф. Володько. – 2-е изд. – Минск: Адукацыя і выхаванне, 2008. – 304 с.
2. Факторович, А.А. Субъектно-педагогический менеджмент качества образовательного процесса в вузе // Педагогика. – 2008. – № 10. – С. 54–61.

## QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER WEITERBILDUNG

*Dr. Margitta Rudolph*

*Vizepräsidentin für Weiterbildung an der Stiftungsuniversität Hildesheim*

Bildungsexperten sehen die Qualitätsentwicklung mit Hilfe von Management-systemen als ‚Motor für Veränderungen‘ im Bildungssystem.

Seit über 10 Jahren wird in der Fachöffentlichkeit ein kontinuierlicher Diskurs zu Fragen der Qualitätssicherung, der Qualitätsentwicklung und des Qualitätsmanagements in der Weiterbildung geführt.

Die Nachhaltigkeit der Qualitätsdebatte verwundert nicht, denn die Ursachen bestehen weiter:

- Weiterbildung ist ein Geschäft, das in einem wenig transparenten Markt stattfindet,
- Weiterbildung steht unter Expansionsdruck, der auch seriöse Anbieter vor Qualitätsprobleme stellt. Die vorhandenen Ressourcen reichen oft nicht aus, um ein professionelles Angebot dauerhaft sicher zu stellen,
- Quantität hat oft Vorrang vor Qualität,
- Die schnelle Expansion und der damit verbundene Erfolg hat viele Anbieter unempfindlich für Kritik werden lassen,
- Expansions- und Kostendruck lassen wenig Zeit und Freiräume für Reflexion,
- Der Kostendruck lässt teilweise unzumutbare Arbeitsbedingungen für das Personal entstehen (niedrige Bezahlung, Honorarverträge, keine gesicherten Beschäftigungszeiten ohne entsprechende soziale Absicherungen etc.),
- Die daraus resultierende Fluktuation beeinträchtigt die Effektivität von Bildungsprozessen in der Weiterbildung.

Die Einführung von Qualitätsmodellen und einer Qualitätssicherung wurde immer größer.

Nach anfänglicher Skepsis stand die Angemessenheit der verschiedenen Qualitätsmanagement-systeme, die Organisations- und Ablaufqualität im Mittelpunkt. Beeindruckende Anstrengungen im Weiterbildungssystem führten zu einer strukturellen Verankerung von Qualitätsentwicklung in der Profession. Es wurden Qualitätsmanagement-modelle (QM-Modelle) entwickelt bzw. Modelle zur Selbstbewertung adaptiert, die an die europäischen Entwicklungen anschlussfähig sind. Initialzündung für die Qualitätsmanagementdebatte war sicherlich auch die weltweite Auseinandersetzung mit der Normreihe DIN EN ISO 9000 ff. Über diese Zertifizierung sollte Qualitätsmanagementsysteme von Betrieben erhöht und ein ‚Vertrauensbeweis‘ für den Kunden bzw. Abnehmer erbracht werden. Diese Entwicklung fand auch in der Weiterbildung Resonanz. ISO war aufgrund seiner Risiken (inhaltsleer, beliebig interpretierbar, insiderorientiert, neigt zur Bürokratisierung etc.) nicht uneingeschränkt anwendbar. Trotz der hohen Verfahrenorientiertheit und mangelnden pädagogisch-inhaltlichen Ausrichtung erwarb sich ISO Verdienste als Anshub der Qualitätsmanagement Diskussion. Andere Quali-