

УПРАВЛЕНИЕ ВУЗОМ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА КАК БАЗОВЫЙ ПРИНЦИП СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

©2010 Г.В.Безродная

Новосибирский государственный медицинский университет

Статья поступила в редакцию 12.10.09

Рассматривается проблема перехода вуза с функционально иерархической системы управления на процессно-ориентированную систему управления.

Ключевые слова: система управления, процесс, цикл управления, организационная структура, система показателей качества.

Российским вузам, основной деятельностью которых является осуществление образовательного процесса и подготовка кадров для отечественных работодателей, приходится функционировать в условиях, когда на этот процесс влияют не только внутренние российские факторы, но и во все возрастающей степени тенденции мирового рынка образовательных услуг. Существующая в мире тенденция интернационализации образования (в рамках Болонской декларации) поставила на повестку дня вопрос о необходимости соответствия образовательных услуг наших вузов мировым стандартам, в том числе по критериям качества образования. Поэтому Министерством образования и науки РФ направление работ вузов по созданию систем управления качеством образования на основе принципов TQM (Total Quality Management), более 20 лет доминирующей в технике управления качеством на мировом рынке продуктов и услуг, признано одним из приоритетных направлений (ПН) развития Высшей школы. Управление качеством охватывает широкий круг вопросов, связанных с деятельностью вуза. Целью выполнения работ в рамках данного ПН является создание и сертификация систем менеджмента качества вузов в соответствии с требованиями и рекомендациями международных стандартов серии ISO 9001:2000¹. При этом, предпочтительной является добровольная сертификация вузов в соответствии с требованиями российского стандарта ГОСТ Р ИСО 9001:2001.

Признание российских дипломов на международном рынке труда связано с решением вопроса о доверии зарубежных стран к уровню качества образования, предоставляемого вузом. Стремление российских вузов выйти на международные рынки образовательных услуг, а также попытки выстроить отношения с внутренними работодателями, как с заказчиками и потребителями этих услуг, будет невозможно реализовать без практического решения этой проблемы.

Названные стандарты серии ИСО базируются на принципах процессорного подхода к управлению в любой организации на всех стадиях разработки, внедрения и улучшения результативности системы менеджмента качества с целью максимально удовлетворить потребителя, посредством учета его требований к качеству продукта. Поэтому принципы процессного подхода при создании системы управления качеством включены и в российские стандарты.

Необходимо отметить, что внутривузовская система управления качеством, т.е. совокупность принципов и методов измерения и сбора информации об основных параметрах и показателях технологических процессов вуза и интегральных результатах его деятельности, не может быть эффективной, если она рассматривается в отрыве от всей системы управления вузом. Другими словами, СМК является лишь одной из подсистем управления вузом. Если система управления вузом базируется на традиционных принципах управления, со всеми присущими этому проблемами, то попытка внедрить СМК на базе процессных принципов управления без изменения принципов управления всеми другими процессами вуза будет обречена на неудачу. Кроме того, переход к процессному принципу управления требует адекватной перестройки организационной структуры и пересмотра регламентов управления.

Почему же процессный подход является базовым принципом, который заложен в международные и российские стандарты, регулирующие

¹Безродная Галина Валентиновна, кандидат педагогических наук, доцент, заведующая кафедрой педагогики и психологии. E-mail: gala_bzn@hotmail.com

¹ISO – (The International Organization for Standardization) – Международная организация по стандартизации, представляющая собой всемирную федерацию национальных комитетов по стандартизации более чем 140 стран. Задача ISO (ИСО) – развитие международного сотрудничества в области стандартизации в научной, технической и экономической сферах деятельности.

вопросы создания и сертификации СМК. Широкий переход от функционального к процессному управлению, который наблюдается в деятельности российских вузов в последние 5 лет, обусловлен рядом объективных причин: 1) функциональное управление искажает и замедляет ход основного процесса за счет многоступенчатости и долгого времени, требуемого при принятии управленческих решений и передачи их по иерархической лестнице для исполнения; 2) способствует слабому делегированию полномочий, усложняет систему согласований и создает неразрешимые проблемы на стыках, без обращения на вышестоящий уровень руководства; 3) ориентирует руководителей организационных единиц на увеличение численности персонала и усложнение внутренней организационной структуры в борьбе за ограниченные ресурсы; 4) отсутствие мотивации в ориентации на общую цель, приводит к разнонаправленному пониманию задач руководителями подразделений и к неоправданному распылению ресурсов организации; 5) отсутствует ответственность подразделений и сотрудников за конечный результат.

В свою очередь переход на процессное управление требует: 1) единства в понимании стратегической цели организации, на достижение которой должны быть направлены все существующие основные и вспомогательные процессы; 2) системного подхода к менеджменту всеми основными и вспомогательными процессами, когда руководители, находящиеся на различных уровнях управления, принимают управленческие решения, основанные на фактах и анализе данных по результатам контроллинга выполнения планов (цикл PDCA) в рамках принятых в организации регламентов; 3) организационная структура должна адекватно поддерживать сеть всех процессов, взаимосвязанных в систему; 4) каждый процесс должен иметь своего хозяина (руководителя), который наделен правом распоряжения ресурсами в рамках утвержденного бюджета организации и несет персональную ответственность не только за конечный результат на выходе процесса (количество и качество продукта), но и за целевое использование ресурсов; 5) функции организационных единиц и должностные инструкции однозначно соответствуют только тем функциям, которые включены в модель основного или вспомогательного процесса. Любое изменение функционального состава процесса требует принятия согласованного решения в рамках утвержденного регламента. Исполнение любых других функций, не являющихся процессными, считается нецелевым использованием ресурсов; 6) ответственность за реализацию стратегической цели организации и ресурсное обес-

печение всех процессов ее деятельности несет первый руководитель.

Процесс можно определить как целенаправленную последовательность функций (или процедур – набора функций), предназначенную для получения конечного продукта (в том числе внутреннего), являющегося значимым для потребителя. Отсюда можно сделать и обратный вывод. Если результаты выполнения какой-либо функции или процесса, осуществляемые отдельной организационной единицей, не востребованы ни внутренними, ни внешними потребителями, то такой процесс (функция) являются ненужными, и встает вопрос о целесообразности присутствия такой организационной единицы в организационной структуре вуза. Это и есть принцип адекватности процесса и организационной структуры.

Значит, каждая структурная единица и вуз в целом, с процессной точки зрения, имеют внутренних и внешних потребителей своего продукта. Внешние потребители находятся за рамками процесса, то есть не участвуют в его выполнении. Внутренние потребители – это организационные единицы или те должностные позиции, которые используют на входе своей функции продукты, полученные на предыдущей стадии процесса, предоставляя в свою очередь свои продукты как внутренним, так и внешним потребителям.

Значимость продукта, полученного в результате выполнения функции или процесса, оценивается на стадии контроллинга (С) и последующего анализа в цикле управления PDCA (Plan – Do – Check – Act). Таким образом, необходимость оценки продукта, в нашем понимании качества новых базовых знаний или навыков, полученных в результате выполнения рабочей программы учебного курса, требует наличия формализованных критериев оценки, единых для исполнителей отдельной функции (процесса), руководителей данного процесса, а также для потребителей продукта.

Обязательной системой показателей, которые должны быть сформированы при планировании процесса и оценки качества продукта, являются: 1) показатели продукта (ПП), которые формируются разработчиком продукта (рабочей программы учебного курса) на стадии планирования. В формировании количественных значений ПП должны участвовать не только разработчики, но также внутренние и по возможности внешние потребители продукта; 2) показатели эффективности (ПЭ) выполнения процесса. Эти показатели являются относительными. Как правило, они выражаются в стоимостных (бюджетных) единицах или единицах времени и показывают эффективность использования ресурсов.

Руководителя рабочей программы (зав. кафедрой) или руководителя комплексного учебного процесса (декана) могут также интересоваться ПЭ выполнения рабочей программы по отношению к выполнению этой же программы на другом факультете, или по отношению к выполнению этой программы в предыдущий учебный год. Базовые значения ПЭ также задаются на этапе планирования рабочей программы; 3) показатели или данные об удовлетворенности клиентов (ДУК). Этот показатель, как правило, является качественным. Для формирования ДУК хорошо подходят рейтинговые шкалы, отражающие различный уровень ожиданий клиентов. Плановые значения ДУК не задаются, однако при формировании рабочих программ данные по мониторингу ДУК на предыдущих циклах контроллинга являются необходимой исходной базой для адекватного формирования плановых значений ПП.

Выше было сказано, что руководитель организационной единицы (заведующий кафедрой), которой приписана функция или несколько функций в рамках комплексного учебного процесса, несет ответственность за результат выполнения этой функции как перед внутренним потре-

бителем, находящимся на следующей временной стадии процесса, так и перед хозяином (руководителем) этого процесса, например деканом. В свою очередь руководитель комплексного учебного процесса, при проведении функции контроллинга в своем цикле управления PDCA, оценивает результат и отвечает перед проректором (ректором) по показателям продукта (ПП), показателям эффективности (ПЭ) использования ресурсов и данным об удовлетворенности клиентов (ДУК) всего процесса в целом.

Таким образом, очевидно, что на каждом уровне организационной структуры вуза функционирует множество циклов управления: на нижнем уровне кафедр и отделов; затем на более высоком уровне факультетов и департаментов функционируют циклы управления комплексными учебными процессами и другими процессами по направлениям деятельности вуза; и наконец, на верхнем уровне функционирует стратегический цикл управления, ориентированный на решение стоящих перед вузом стратегических задач и обеспечивающий планирование бюджетных и внебюджетных ресурсов для обеспечения всех существующих в организации процессов.

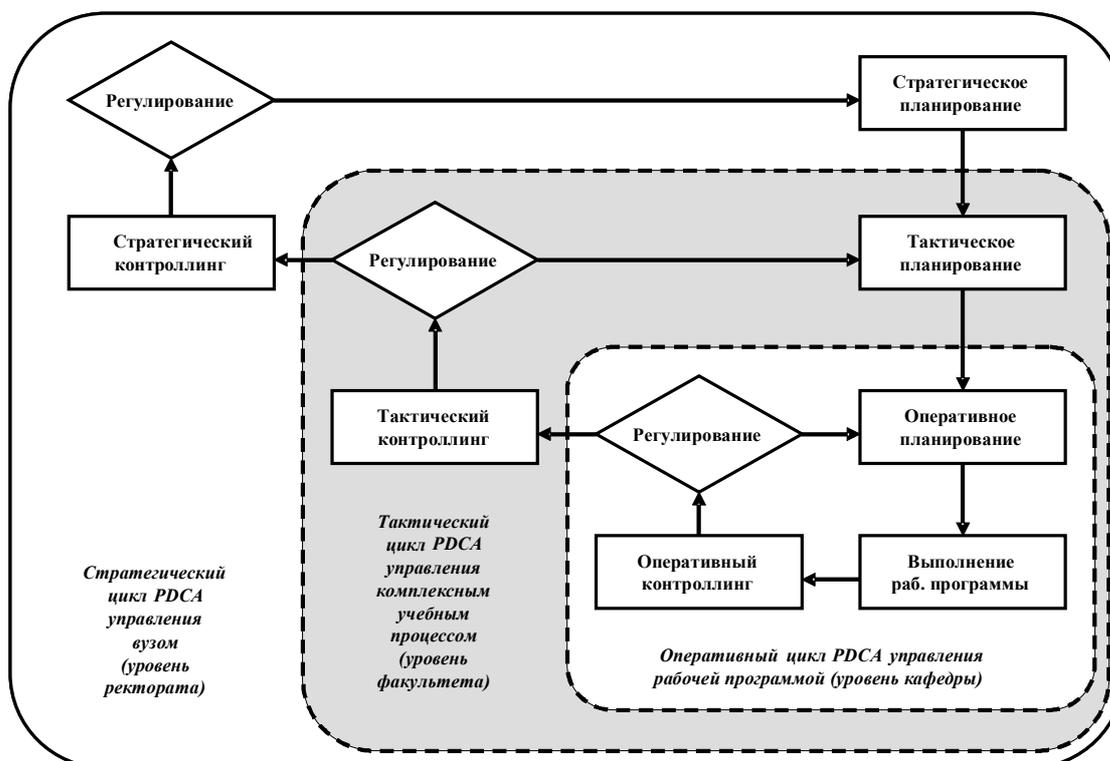


Рис. 1. Трехуровневая схема управления вузом

Для эффективной реализации планов необходимо использовать приемы совместной деятельности и существующие коммуникации. На практике зачастую наблюдается функциональная несо-

гласованность управленческих решений на уровне руководителей, находящихся на различных уровнях системы управления, что влечет за собой затруднение командной работы как по вертикали,

так и по горизонтали. В правительственной концепции развития российского образования на период до 2010 года одна из актуальных задач в сфере управления образованием формулируется как «...формирование оптимальной модели управления, в которой четко будут распределены и согласованы компетенции и полномочия всех субъектов образовательного процесса»².

На рис. 1 представлена трехуровневая схема управления вузом³, обеспечивающая сквозное управление основными и вспомогательными процессами, функционирующими на различных уровнях организационной структуры, сквозной контроллингом интегрированных показателей ПП, ПЭ и ДУК и принятие соответствующих управленческих решений (в терминах показателей планов на очередной период), или корректирующих воздействий по изменению параметров этих планов на текущий период. Схема реализована по принципу вложенности циклов управления PDCA на различных уровнях системы управления. Управление в предложенной схеме обеспечивается за счет следующих механизмов функционирования.

1) Прямой поток плановых показателей сверху-вниз на стадии Р (Plan). При этом, агрегированные показатели планов более высокого уровня иерархии разветвляются при декомпозиции планов более низкого уровня в аналогичные показатели, значения которых будут являться контрольными при отчетности по результатам выполнения планов и оценки величины несогласования при выработке управляющих (регулирующих) воздействий;

2) Выполнения на каждом уровне иерархии системы управления собственных планов и плановых показателей вышестоящего уровня в соответствии с их декомпозицией, а также собственных управленческих решений (регулирующих воздействий), направленных на уменьшение величины несогласования плановых и фактических показателей процесса, ответственность за который закреплена на данном уровне управления – фаза D (Do) цикла PDCA. При этом руководители подразделений, отвечающие за выполнение плановых показателей, организуют горизонтальные коммуникации в рамках основного процесса путем согласования требований к интерфейсу обмена данными и промежуточными продуктами, минуя участие верхнего уровня управления.

²Модернизация российского образования на период до 2010 года, одобренная распоряжением Правительства РФ от 29.12.2001 г. № 1756-р // Вестник образования. – 2002. – № 6.

³ *Безродная Г.В., Колтаков С.Н.* Концепция управления образовательным процессом в медицинском вузе на основе системы менеджмента качества. – Новосибирск: 2005.

3) Обеспечения, в соответствии с принятым регламентом, сквозного потока информации снизу-вверх по каналу обратной связи, содержащего релевантную информацию о фактических значениях показателей по результатам выполнения планов (или иных управляющих воздействий) и данных удовлетворенности пользователей продукта на каждом уровне управления по результатам выполнения каждого из процессов – фаза контроллинга С (Check).

4) Анализа информации, поступающей по каналу обратной связи, выявления величины несогласования плановых и фактических значений контрольных показателей, агрегирования информации для передачи на вышестоящий уровень управления. При этом, на каждом уровне иерархии принимаются соответствующие управленческие решения или корректирующие воздействия (в терминах показателей планов данного уровня), реализация которых обеспечивается достаточностью собственных ресурсов. Если несогласования велики, и собственные ресурсы не обеспечивают устойчивость процесса, то в информацию обратной связи немедленно включаются фактические и аналитические данные, обеспечивающие подготовку принятия управленческих решений на более высоком уровне системы управления вузом – фаза А (Action) цикла PDCA.

Выводы:

1. Создание в вузе системы управления качеством образования (учебного процесса) на принципах TQM и сертификация этой системы на соответствие стандартам ГОСТ Р ИСО 9001:2000, требуют перестройки всей системы управления вузом на процессные принципы, т.к. в современных условиях функционально-иерархический подход к управлению оказывается неэффективным в связи с тем, что реальная деятельность, приносящая дополнительное качество, не осуществляется отдельными элементами линейно-функциональной иерархии, а пронизывает вуз в виде совокупности бизнес-процессов.

2. Построение процессной системы управления должно сопровождаться адекватными организационными изменениями. Речь идет не о формальном перевыпуске существующих регламентов, а о фактическом изменении системы мышления персонала вуза с точки зрения ответственности за результат выполняемых функций перед потребителем продукта.

3. Обеспечить сквозное процессное управление вузом возможно за счет вложенности циклов управления PDCA, функционирующих на различных уровнях управления организационной структуры. Это требует переработки принципов документооборота и управленческой отчетности на базе принятых регламентов и формализованных показателей оценки качества продукта.

PROCESSING PRINCIPLES APPROACH OF UNIVERSITY MANAGEMENT AS THE BASIS FOR EDUCATION QUALITY IMPROVEMENT

©2010 G.V.Bezrodnaya^o

Novosibirsk State Medical University

The article deals with the problem of university management system reorganization from functional hierarchical control to processing principles.

Key words: management system, process, cycle, organizational structure, qualitative characteristics system.

^o*Bezrodnaya Galina Valentinovna, Candidate of science (Pedagogics), associate professor, head of the chair of pedagogics and psychology. E-mail: gala_bzr@hotmail.com*