

ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ ОСНОВНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

© 2010 О.В. Парфентьева*

Ключевые слова: управление основными образовательными программами академии, система менеджмента качества образования, внедрение бизнес-процессов в системе высшего профессионального образования, показатели эффективности процессов академии.

Рассматривается совершенствование управления в системе высшего профессионального образования посредством внедрения процессного подхода как элемента системы менеджмента качества образования. Предложены внутренние показатели эффективности процесса “Реализация основных образовательных программ”.

Внедрение процессного подхода в Сибирской академии права, экономики и управления определяет процессы, их последовательность и взаимодействие, критерии и методы обеспечения результативности процессов. В рамках менеджмента процессов на основе мониторинга, измерения и анализа решаются вопросы их улучшения.

Каждый процесс имеет вход и выход. Выход из одного процесса - поставщика должен соответствовать по форме, срокам, параметрам входу в другой процесс - потребителя. В целом в организации входы и выходы всех процессов должны быть согласованы между собой. Вход процесса это потребляемый ресурс, который преобразуется в ходе процесса в выход, например: люди, информация, документация, материальные и другие ресурсы. Таким образом, выходом процесса могут быть также материальные ресурсы, информация, документация, люди (с более высокой квалификацией), которые были преобразованы в ходе процесса в выход и имеют своего потребителя. Очевидно, что каждый процесс связан с затратами и увеличивает стоимость ресурсов, которые были на входе процесса. Цикл PDCA может быть применен ко всем процессам, что предполагает планирование процессов, внедрение процессов, проверку посредством измерения и контроля, а также действия по постоянному улучшению¹. Владелец процесса - это должностное лицо, которое обладает необходимыми

полномочиями и несет ответственность за выполнение процесса. В высшем учебном заведении руководителями процессов могут быть ректор, проректоры по направлениям деятельности или начальники отделов.

На какое количество процессов целесообразно разделить деятельность организации определяется рядом факторов. Прежде всего, степень детализации зависит от размера организации. Если количество сотрудников организации в пределах двухсот человек, то целесообразно использовать традиционные подходы к управлению, когда у каждого руководителя семь объектов управления. Для ректора процесс управления представляется единым. Разделив академию по направлениям деятельности, которыми руководят проректоры, целесообразно выделить такое же количество процессов. Процессы могут быть разделены на составляющие, которые представляют выполнение отдельных видов работ внутри подразделений. Вместе с тем могут существовать и сквозные процессы, выполняемые разными структурными подразделениями.

На уровне институтов, факультетов, кафедр, отделов могут быть регламентированы отдельные функции. Функцию можно рассматривать как определенный вид деятельности, выполняемый на систематической основе, характеризующий однородные операции. Большинство функций выполняются на рабочих местах. Число уровней детализации

* Парфентьева Ольга Васильевна, кандидат экономических наук, доцент, проректор по учебной работе НОУ ВПО “Сибирская академия права, экономики и управления”, г. Иркутск. E-mail: ovp.sipeu@mail.ru.

процессов для небольшой организации может быть в пределах десяти. Большая детализация является излишней: лишние затраты на разработку документации, которую вряд ли будут читать.

На наш взгляд, целесообразен постепенный ввод процессного подхода, на основе уже существующей системы управления. Практика показывает, что линейно-функциональная система управления вузом наилучшим образом сочетается с процессным подходом. Процессы следует формировать на основе существующих структурных подразделений, постепенно проводить реорганизации. Основой для разработки процессного подхода может послужить уже имеющаяся документация. Необходимая документация для управления процессами: положения о структурных подразделениях, документированные процедуры, должностные инструкции, планы, записи. При этом нужно ориентироваться на то, как целесообразно выполнять работы. Процессный подход позволяет выявить объекты управления, которые нуждаются в совершенствовании. В итоге все виды деятельности образовательного учреждения, должны быть включены в определенные процессы. Это позволит предотвратить дублирование функций между различными руководителями и структурами, и выявить виды деятельности, за которые никто не несет ответственности. Процессный подход предполагает управление академией, как системой процессов.

Разработка процессного подхода является уникальной для каждой образовательной организации. В каждом вузе существует своя специфика менеджмента, которая будет зафиксирована в процессном подходе. Таким образом, разработка процессного подхода в каждом вузе это его ноу-хау. Ввести чужие процессы проблематично, поскольку они будут несовместимы с данной организационной структурой. Единными могут быть только подходы к системе управления. Тиражирование процессного подхода, приемлемо, когда создается сеть однотипных организаций, построенных на общих принципах управления. Реализация однотипных процессов возможна в филиалах, институтах, созданных при академии или университете. Если принято решение о внедрении процессного подхода, то в образовательном учреждении следует описать и систематизировать все функции, в

противном случае какие-то из них могут выпасть из процесса управления. Если они являются действительно лишними для высшего учебного заведения, то это можно рассматривать только как положительный фактор. Если же выпадают нужные функции, то это ведет к нарушению процесса управления.

Все основные процессы в академии должны быть "уложены" в схемы, и к каждому из процессов установлены требования. Процесс реализации основных образовательных программ начинается с потребителя, и заканчивается потребителем. Необходимо проводить обучение всех сотрудников академии в рамках внедрения системы качества для проведения анализа каждого процесса и выявления возможностей его улучшения. Непрерывное совершенствование является одним из важнейших принципов системы качества. Для достижения результата следует поставить конкретные вопросы по отношению к каждому процессу, дать описание процесса и его схему.

Рассмотрим процесс реализации основных образовательных программ. Начнем рассмотрение непосредственно с организации учебного процесса. Прежде всего, необходимо определить границы данного процесса, его вход и выход. Входом в учебный процесс является приказ о зачислении студентов, подписанный ректором и предоставленный канцелярией. Выходом из учебного процесса являются специалисты, определенной квалификации.

Руководителем процесса реализации основных образовательных программ является проректор по учебной работе. Далее следует выявить потребителя, ради кого он осуществляется. Потребителями процесса являются: общество, учредители, студенты, родители, работодатели. Следующий шаг идентификации процесса выяснить, какие именно услуги оказывают сотрудники процесса и кому из потребителей.

Для нормального функционирования учебного процесса необходима: разработка новых учебных планов, заполнение ежегодного и пятилетнего модулей, подготовка документов на лицензирование и аккредитацию новых специальностей, разработка плана мероприятий работы со студентами первого курса, формирование приказов на перевод и отчисление, подготовка распоряжений по организации учебно-

го процесса. Детализация позволит проанализировать, как можно улучшить работу в данном процессе. Необходимо постоянное улучшение каждого процесса, которое может осуществляться на основе и его постоянного анализа и контроля. Чтобы непрерывно держать процесс под контролем необходимо выяснить причину проблемы и внести соответствующие изменения. Процесс предполагает следующие шаги: выявление проблемы; анализ ситуации; выявление причины данной проблемы; определение пути исправления; реализация исправления; анализ оставшихся проблем.

Выделив основные процессы, от которых зависит удовлетворение запросов потребителей, руководство должно определить команды людей, задействованных в каждом процессе и персонифицировать ответственность. Процессы и критерии их оценки целесообразно представить в виде схем или таблиц. Далее следует контролировать процесс и осуществлять план его совершенствования. Сотрудники академии должны относиться к постоянному совершенствованию как к абсолютно естественному процессу.

Для того чтобы контролировать приближение к успеху, следует разработать критерии и показатели измерения качества процесса. Результаты деятельности образовательного учреждения измеряются системой показателей, которые централизованно установлены. Эта система показателей применяется для аккредитации вуза в рамках комплексной оценки деятельности образовательного учреждения. Система показателей в определенной мере совпадает с процессами, происходящими в академии. Это не случайно, поскольку показатели и должны в конечном итоге оценить как сами процессы, так и их результаты.

Все показатели можно разделить на две группы. Первая группа оценивает потенциал академии и его возможности по обеспечению качества образовательного процесса. Вторая группа показателей дает характеристику результатов деятельности академии для достижения качества образования и компетенций выпускников. Оценка осуществляется по двум сопоставимым группам показателей: самооценке и результатам внешней экспертизы. Результаты внешней экспертизы в конечном итоге определяют статус учебного заведения. Для подтверждения правильности выводов исполь-

зуют характеристики деятельности академии, полученным по результатам анкетирования внешних потребителей (студентов, выпускников, работодателей, представителей органов управления образованием и других). Но это внешние показатели. Для систематического процесса контроля внутренних процессов нужны другие показатели.

В ходе работы следует использовать методы статистического контроля и учитывать точку зрения сотрудников. Возможно, применять подсчет количества улучшений процесса в единицу времени или количество улучшений на одного сотрудника академии. Применяя статистические методы, следует стремиться к достижению уровня качества услуг шесть - сигма, которое предполагает 3 (4) рекламации на миллион различных операций. Отдельные процессы могут быть разрушены, в таком случае следует найти точки разрушения процесса, обозначить и принять меры по исправлению ситуации, составив план действий и рекомендации.

Представим разработанные нами показатели, применительно к основным факторам успеха и бизнес-процессам академии. Высшее учебное заведение должно определить для себя основные цели. Критическими факторами успеха для академии, на наш взгляд, являются: ориентация на потребителя, качество образовательных услуг, контроль над издержками, мотивация персонала.

Представим предложенные нами показатели, применительно к четырем факторам успеха по основному процессу Сибирской академии права, экономики и управления. Рассмотрим процесс "Реализация основных образовательных программ". В рамках этого процесса осуществляются следующие основные виды деятельности: составление графика учебного процесса; составление учебной нагрузки преподавателей; составление расписания учебного процесса и сессий; контроль выполнения расписания; организация итоговой государственной аттестации выпускников; организационные мероприятия по подготовке дипломов; организация практик и самостоятельной работы студентов.

С точки зрения ориентации на потребителя, важны такие показатели:

1. Число рекламаций со стороны студентов.

2. Своевременность предоставления информации по расписанию (Интернет, стенд, телефон).

3. Подготовка документов по допуску студентов к сессии.

4. Опытность сотрудников в процессе обмена информацией.

Перечислим показатели, которые могут быть важны, по нашему мнению, с точки зрения качества услуг.

1. Количество срывов расписания.

2. Процент обработанных зачетных книжек.

3. Время, необходимое для реагирования на жалобу.

4. Количество административных ошибок.

5. Число решенных проблем в единицу времени.

6. Процент статистически контролируемых процессов.

7. Процент применения инновационных технологий (компьютерных, обучающих).

8. Процент специалистов нужного профиля.

9. Процент сотрудников, которым не хватает важнейших навыков.

10. Процент сотрудников, владеющих необходимыми навыками.

11. *Уровень качества подготовки документации* = (Число бланков - Число бланков с ошибками) / Число бланков • 100 %.

12. Процент процессов, с обратной связью по качеству.

13. Процент возврата расписаний (число ошибок и отклонений от инструкции).

14. Опытность служащих в процессе обмена информацией.

Вопрос соотношения затрат и качества в современной экономике, можно рассматривать уже не как экономический, а как философский. С точки зрения контроля над издержками могут рассматриваться такие показатели:

1. Затраты на обработку одной зачетной книжки (зарплата в единицу времени).

2. Процент расторжения договоров в ходе учебного процесса.

3. Количество студентов на одного работника.

4. Затраты на обучение менеджеров (в процентах от дохода).

5. Затраты на обучение персонала (в процентах от дохода).

6. Процент отпусков по болезни.

7. Затраты, связанные с исправлением ошибок.

8. Затраты на обучение по качеству.

9. Затраты на контроль качества.

С точки зрения мотивации персонала могут быть важны такие показатели, как:

1. Затраты на обучение персонала.

2. Уровень заработной платы.

3. Премии за общение с клиентами.

4. Процент сотрудников считающих, что ими руководят эффективно.

5. Процент сотрудников, считающих свою работу интересной.

6. Число предложений на одного сотрудника.

7. Число реализованных предложений.

8. Процент текучести кадров.

9. Среднее время работы сотрудника на одной должности.

10. Процент сотрудников, личные устремления которых совпадают с целями академии.

Именно эти показатели могут стать вехами достижения совершенствования бизнес-процессов. Для того чтобы обеспечить конкурентные преимущества академии, необходимо реагировать на потребности клиента: обеспечить лучшее качество при более низких издержках, оперативно решать все вопросы. Необходимо выработать стратегию устранения недостатков и заменять их усовершенствованиями. Стратегический подход предполагает выяснение потребностей, поиск и реализацию решения, позволяющего добиться выбора потребителя. Процессы следует рассматривать на горизонтальном уровне, т.е. на уровне взаимного оказания услуг структурными подразделениями. Предложенные нами показатели можно отнести к внутренним показателям деятельности академии. Повышение качества образовательных услуг может быть достигнуто за счет удовлетворения запросов потребителя, участия всех сотрудников в решении задач, непрерывного совершенствования, ориентации на процессный подход. Ориентация управления на процессный подход может изменить отношение людей к работе, а образовательному учреждению отойти от вертикальной системы управления, ориентированной на интересы руководства, к горизонтальной системе, направленной на удовлетворение интересов потребителей.

¹ ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. М., 2008. С. 8.

Поступила в редакцию 25.02.2010 г.