

## ПРОЦЕССНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ВУЗЕ

*Статья посвящена процессному подходу к управлению в вузах. Возможность его реализации рассматривается на примере процесса «Проектирование основной образовательной программы по направлению подготовки «Менеджмент».*

*The article focuses on the process approach to management at universities. An attempt has been made to consider the possibility of its implementation on the example of the process of designing the basic educational program «Management».*

Возросший уровень конкуренции на рынке образовательных услуг, переход к компетентностному подходу в обучении заставляют вузы совершенствовать образовательный процесс. В последнее время повысился их интерес к использованию некоторых инструментов качества, успешно реализуемых в бизнесе, для совершенствования внутривузовских процессов с учетом требований потребителя. Кроме того, «в современных условиях управление образованием – это, прежде всего, управление процессом его развития» [1].

Большинство исследователей согласно с тем, что деятельность в сфере образования является деятельностью по оказанию услуг.

Образовательные услуги специфичны. Их специфика проявляется в сочетании традиционных характеристик услуг с присущими только образовательным чертами [2] – низкой степенью осязаемости, непрерывной связью с источником, несохраняемостью, невещественностью, т.е. ненакапливаемостью, активным участием потребителя в процессе предоставления образовательной услуги, постоянной оценкой ее на протяжении всего обучения.

Чрезвычайно важной особенностью образовательных услуг в сфере профессионального образования выступает обязательный государственный контроль качества их производства (потребления).

Под «качеством» в системе образования понимается *степень соответствия присущих характеристик требованиям, под которыми понимается потребность или ожидание, установленное предполагаемое или являющееся обязательным* [3]. Образование нуждается в *системе управления качеством*, которую должен иметь каждый вуз. Такая система невозможна без современной, комплексной системы оценки как качества образования в целом, так и всех его составляющих в отдельности.

Качество результатов деятельности вуза должно обеспечиваться через управление качеством его основных рабочих процессов. Мерой качества обычно является степень гарантии того, что оказанная образовательная или научно-исследовательская услуга будет в точности соответствовать требованиям потребителя. Обеспечение же таких гарантий связывают с наличием в организации системы менеджмента качества. При этом среди принципов системы менеджмента качества, которыми следует руководствоваться при управлении вузом с целью улучшения его деятельности, ключевыми являются: ориентация на потребителя, лидерство руководителя; вовлечение персонала в деятельность в сфере качества; процессный подход; системный подход к менеджменту; непрерывное улучшение показателей; принятие решений на основе достоверных данных; взаимовыгодные отношения с поставщиками [4].

Важный аспект программ качества – фокусирование на процессе, а не на конечном продукте: если процесс в порядке, тогда и продукция будет в порядке. Основопологающим этапом создания системы управления качеством является определение процессов, их последствий и взаимосвязи. Процессный подход открывает широкие возможности для вовлечения персонала. Для этого все виды действий рассматриваются как логически упорядоченные последовательности шагов, преобразующих входы в выходы, причем выходы одного процесса служат входами для других. Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, обеспечиваемого на стыке отдельных процессов в рамках системы, а также их комбинации.

Однако для большинства вузов в настоящее время характерно функционально-ориентированное управление. В условиях повышенной конкуренции на рынке образовательных услуг переход от функционально-ориентированного к процессно-ориентированному подходу в управлении становится чрезвычайно важным.

Функционально-ориентированное управление подготовкой специалистов имеет ряд недостатков, к ним относятся:

- 1) дублирование функций рядом подразделений, что часто приводит к некачественному выполнению работы, так как позволяет персоналу одного подразделения надеяться, что его дефекты по конкретным видам деятельности будут скорректированы другими подразделениями;
- 2) ориентация подразделений на выполнение своих целевых установок и задач без осознания собственной роли в достижении конечных целей организации;
- 3) иерархическая направленность управления структурными подразделениями «сверху – вниз» при некоторой изолированности их друг от друга;
- 4) плохое взаимодействие подразделений при решении смежных задач, лежащих на стыке их функциональных обязанностей;
- 5) участие вышестоящего руководства в принятии любого управленческого решения, из-за чего тормозится обмен информацией между структурными подразделениями, причем некоторая часть ее теряется.

Таким образом, функциональное управление не в состоянии объединить деятельность различных подразделений в процесс [5].

Данные недостатки преодолеваются при процессно-ориентированном управлении подготовкой специалиста: вероятность пересечения полномочий (дублирования функций) минимальна, так как зоны ответственности и полномочий между руководителями и сотрудниками подразделений четко распределены за счет документации по процессам, регламентирующей порядок, взаимосвязи работ; снижение у персонала уровня неопределенности представлений о месте и роли выполняемых им процессов в увеличении профессиональной и социальной ценности личности за счет приращения знаний, умений, навыков и психолого-индивидуальных свойств посредством получения образования.

Суть процессного подхода к управлению организацией заключается в том, что акцент при постановке задач и оценке эффективности переносится с функциональных подразделений и элементов качества на бизнес-процессы, т.е. на процессы, создающие ценности для потребителя и организации.

Содержание основных образовательных программ является первоочередным при анализе качества образовательных услуг в вузе. Переход на новую, «уровневую» систему высшего профессионального образования (ВПО) и новые, «федеральные» государственные образовательные стандарты (ФГОС) обязывает вузы проектировать и разрабатывать основные образовательные программы в соответствии с новыми требованиями потребителей образовательного учреждения. Поэтому в качестве системообразующего процесса выбран процесс

«Проектирование и разработка основной образовательной программы по направлению «Менеджмент».

Реализация процессного подхода может производиться в следующей последовательности [6]:

1) определить основные и вспомогательные процессы, т.е. процессы, непосредственно влияющие на качество и эффективность функционирования организации, и процессы, поддерживающие первые;

2) определить ответственных за планирование, анализ и разработку рекомендаций по улучшению процессов (владельцев процессов), наделить их необходимыми полномочиями;

3) определить цели процессов, исходя из целей организации;

4) установить границы процессов – их входы и выходы. Входами процессов являются объекты, изменяющиеся в ходе процесса (заготовки, заявки, информация и др.), ресурсы, необходимые для эффективного функционирования процесса (технические, людские, финансовые); выходами – результаты процесса (продукция, услуги и др.), показатели результативности и эффективности процесса;

5) разработать документацию (процедуры, регламенты, карты, схемы и др.) на процессы;

6) разработать систему управления, мониторинга и измерения процессов;

7) обеспечить процессы необходимыми ресурсами, запустить процесс;

8) осуществлять контроль процессов путем их мониторинга и измерения;

9) планировать и осуществлять улучшение процессов на основе цикла Деминга (цикл PDCA).

На рис. 1 и 2 изображено управление подготовкой бакалавра при функционально-ориентированном и процессно-ориентированном подходах.

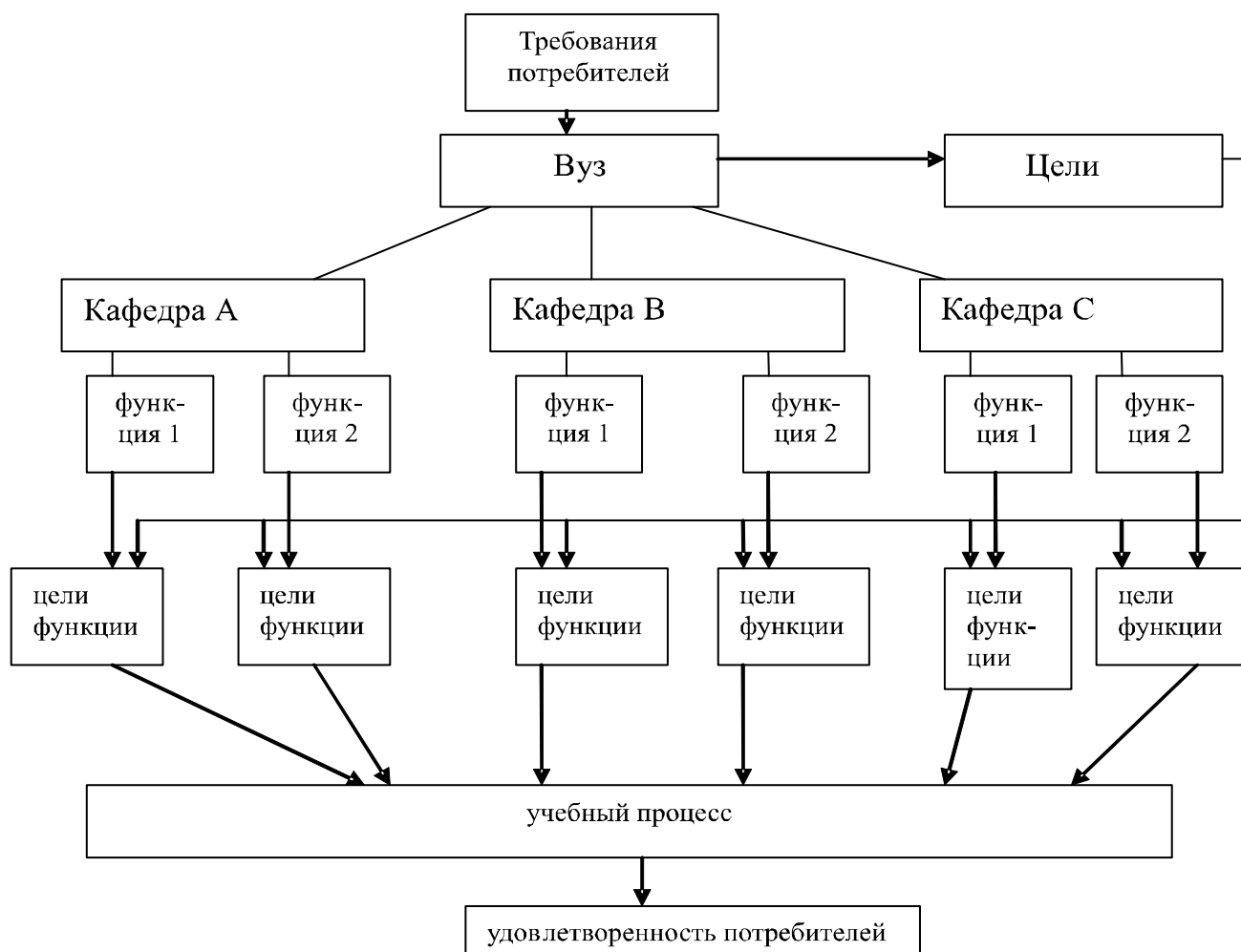


Рис. 1. Функционально-ориентированное управление подготовкой бакалавра.

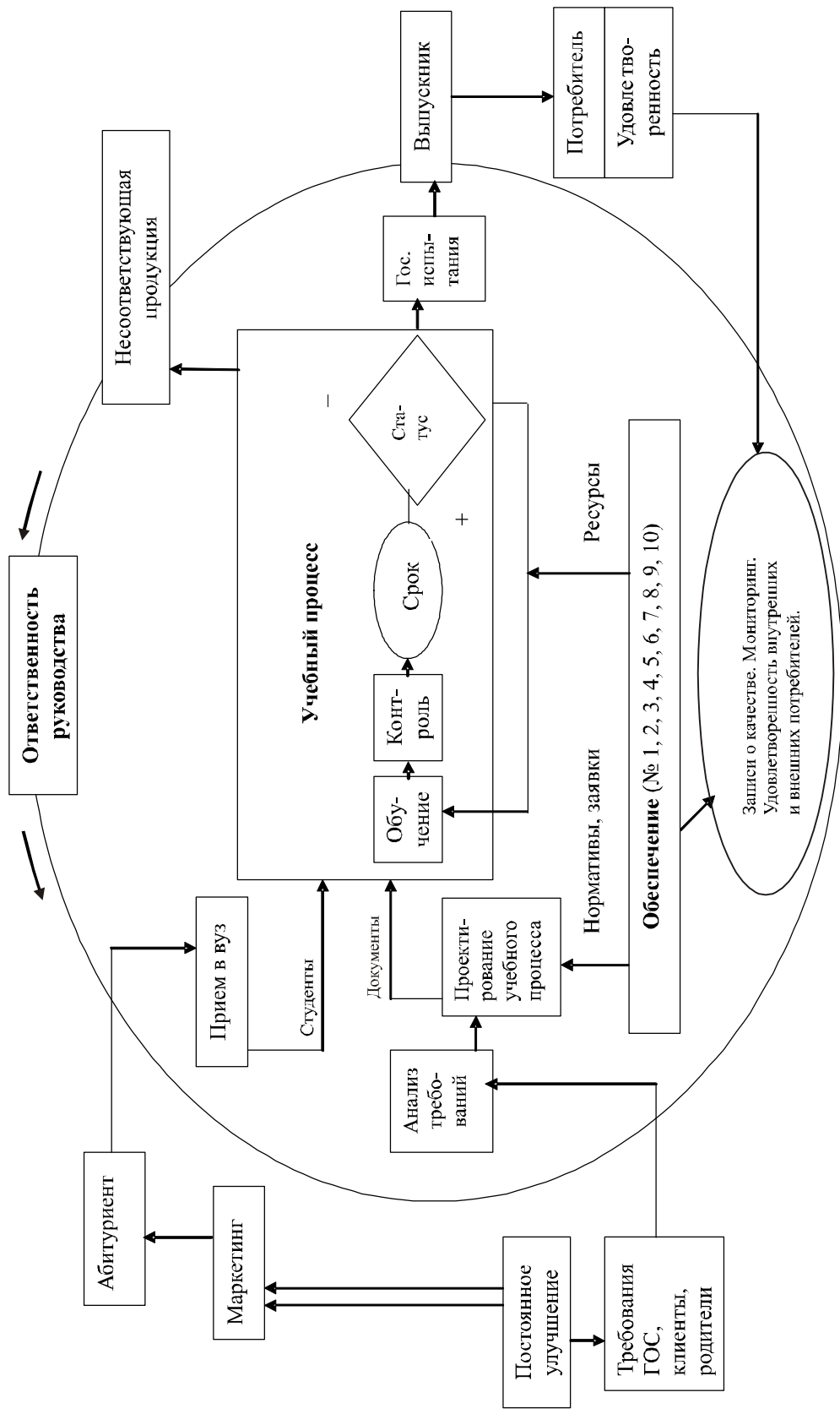


Рис. 2. Процессно-ориентированное управление подготовкой бакалавра в вузе.

В общем случае модель бизнес-процесса должна давать ответы на следующие *вопросы*: какие функции (работы, операции) необходимо выполнить для получения заданного конечного результата; кто выполняет эти функции; как происходит взаимодействие исполнителей при выполнении этих функций и в какой последовательности; какие механизмы управления существуют в рамках рассматриваемого бизнес-процесса; какие входящие документы/информацию использует каждая функция процесса; какие исходящие документы/информацию генерирует каждая функция процесса; какие ресурсы необходимы для выполнения каждой функции процесса; какая документация регламентирует выполнение каждой функции; какие параметры характеризуют выполнение каждой функции в отдельности и процесса в целом.

Процессы выделяются в виде объектов управления. Чтобы определить, что входит в каждый из объектов, его нужно описать и задокументировать. Из этого вытекает правило определения размера процесса: размер процесса определяется разбиением сквозной цепочки создания продукта на промежуточные отрезки (подпроцессы, функции). Цепочка проектирования и разработки основной образовательной программы по направлению «Менеджмент» должна быть разбита на конечное число отрезков, каждый из которых завершается созданием законченного или промежуточного продукта. По данному правилу выделены следующие подпроцессы процесса «Проектирование и разработка основной образовательной программы по направлению «Менеджмент»:

- 1) формулирование целей и задач ООП по направлению подготовки «Менеджмент»;
- 2) формирование характеристик профессиональной деятельности выпускника;
- 3) разработка модели компетенций выпускника;
- 4) разработка системообразующих документов;
- 5) разработка методического обеспечения дисциплины (МОД), практик и НИР;
- 6) разработка методической документации по государственной аттестации.

Для анализа процесса «Проектирование и разработка основной образовательной программы по направлению «Менеджмент» схематично выделим процессы управления: основные, вспомогательные и обеспечивающие процессы (рис. 3).

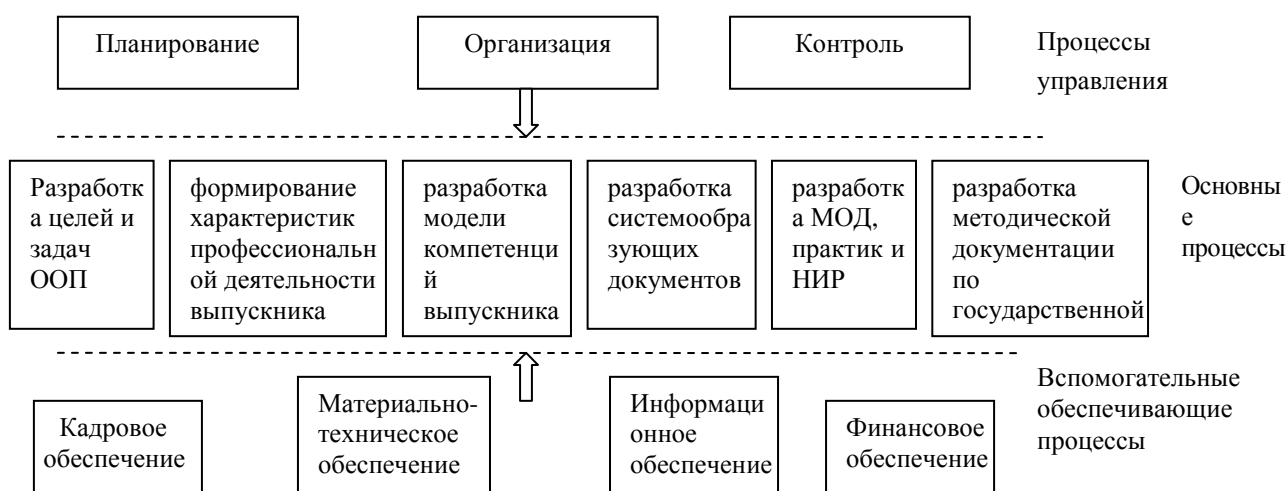


Рис. 3. Основные, вспомогательные и обеспечивающие процессы.

Одной из самых сложных проблем при описании процесса является тщательное согласование входов и выходов подпроцессов. Табличный способ согласования входов и выходов

позволит провести простейшую регламентацию и представление процесса в виде заполненной табл. 1, включающей перечень входов, выходов, функций регламентирующих документов и форм.

Таблица 1

**Перечень процессов проектирования и разработки ООП по направлению «Менеджмент»**

Системообразующий процесс	Основные процессы	Вспомогательные процессы
Проектирование и разработка основной образовательной программы по направлению «Менеджмент»	Формулирование целей и задач ООП по направлению подготовки «Менеджмент»	Привлечение работодателей, предприятий-партнеров к формулированию целей и задач ООП
	Формирование характеристик профессиональной деятельности выпускника вуза	Анализ потребностей регионального рынка труда
		Привлечение работодателей к формированию характеристик профессиональной деятельности
	Разработка модели компетенций выпускника	анализ потребностей регионального рынка труда
		Анализ направлений развития научно-педагогических школ, привлечение работодателей, ППС, выпускников к составлению набора компетенций выпускника
		Конкретизация и дополнение проектируемых результатов обучения на уровне компетенций выпускника вуза
	Разработка системообразующих документов	Определение перечня дисциплин обязательной, а также вариативной части, включая дисциплины по выбору студентов, установление трудоемкости дисциплин в зачетных единицах и академических часах заведующим кафедрой
		Утверждение на УМС по направлению подготовки
		Согласование и утверждение деканом факультета
		Утверждение начальником УМУ
		Утверждение проректором по учебной работе
		Обсуждение и утверждение на ученом совете
	Разработка МОД, практик и НИР	Утверждение ректором АмГУ
		Составление МОД, практик и НИР с ориентацией на разработанную модель компетенций выпускника
		Обсуждение и утверждение на заседании кафедры
		Согласование и утверждение с выпускающей кафедрой
Утверждение на УМС по направлению подготовки		
Утверждение на УМС факультета		
Утверждение УМУ		
Утверждение проректором по учебной работе		
Разработка методической документации по государственной аттестации	На основании общей документации вуза кафедра разрабатывает программу государственного экзамена	
	Разработка кафедрой рекомендаций по особенностям организации и выполнения выпускных квалификационных работ	

		выпускающей кафедре
--	--	---------------------

Согласование входов и выходов процесса «Проектирование и разработка основной образовательной программы по направлению «Менеджмент» представлено в табл. 2.

Таблица 2

**Процесс проектирования и разработки основной образовательной программы по направлению «Менеджмент»**

Поставщик (процесс)	Продукт (вход)	Функция процесса	Продукт (выход)	Потребитель (процесс)
Процесс маркетинга	Результаты анализа потребности регионального рынка труда	Формулирование целей и задач ООП по направлению подготовки «Менеджмент»	Конечные цели и задачи ООП, которые должны быть достигнуты в ходе обучения и воспитания	Процесс формирования характеристик профессиональной деятельности выпускника вуза
	Мнение работодателей и предприятий партнеров			
Процесс формирования характеристик профессиональной деятельности выпускника вуза	Результаты анализа потребностей регионального рынка труда	Формирования характеристик профессиональной деятельности выпускника вуза	Характеристика профессиональной деятельности выпускника вуза	Процесс разработки модели компетенций выпускника
	Мнение работодателей			
Процесс разработки модели компетенций выпускника	Мнения работодателей, ППС, выпускников о составе компетенций	Разработка модели компетенций выпускника	Модель компетенций выпускника вуза	Процесс разработки системообразующих документов
	Результаты анализа потребностей регионального рынка труда			
Процесс разработки системообразующих документов	Модель компетенций выпускника вуза	Разработка системообразующих документов (календарного учебного графика, учебного плана)	Компетентности о-ориентированный учебный план, календарный учебный график	Процесс разработки МОД, практик и НИР
	Примерный учебный план			
Процесс разработки МОД, практик и НИР	Модель компетенций выпускника вуза	Разработка методической документации по государственной аттестации	Компетентности о-ориентированные МОД, программы практик и НИР	Процесс разработки методической документации по государственной аттестации
	Компетентности о-ориентированный учебный план			
процесс разработки методической	Общая документация вуза	Разработка методической документации по	Программа государственного экзамена	Процесс реализации основной



документации по государственной аттестации	Компетентности о-ориентированные МОД, программы практик и НИР	государственной аттестации		образовательной программы по направлению подготовки
--	---	----------------------------	--	---

Для закрепления ответственных по каждому подпроцессу разработана матрица ответственности по процессу «Проектирование и разработка основной образовательной программы, где: О – ответственный за процесс; В – взаимодействующий; У – участник процесса; И – информируемый.

При составлении матрицы в каждой строке может стоять только одна буква «О» (ответственный за процесс), т.е. за каждый процесс может отвечать только один сотрудник.

Матрица ответственности представлена в табл. 3.

Таблица 3

**Матрица ответственности по процессу «Проектирование и разработка основной образовательной программы по направлению «Менеджмент»**

Процессы	Должностные лица							
	зав. кафедрой ЭиМО	декан ЭкФ	председатель УМС по направлению	председатель УМС ф-та	начальник УМУ	проректор по учебной работе	ректор	рабочая группа по проекту
Анализ входных данных, согласование с целями в области качества, требованиями заинтересованных сторон и целями вуза в области качества; разработка измеряемых показателей деятельности	У	О	У	И	У	В	И	И
Сбор и оформление необходимых документов и их экспертиза в Министерстве образования и науки РФ	И	О	В	И	В	В	И	И
Разработка и корректирование рабочего учебного плана	У	О	У	У	У	У	В	У
Разработка и улучшение программ учебных дисциплин	О	В	У	У	У	И	В	У
Разработка материалов,	О	У	И	У	У	В	В	У

устанавливающих содержание и порядок проведения промежуточных и итоговых аттестаций								
Анализ данных внутренних аудитов и разработка корректирующих и предупреждающих действий	У	О	В	В	У	У	И	У

Результаты процесса разработки образовательной программы используются в качестве входных данных для процесса «Реализация основных образовательных программ».

Процессный подход дает возможность повысить эффективность организации, так как он позволяет [7]:

преодолеть межфункциональные барьеры между подразделениями организации;

приблизить цели СМК к результатам бизнес-процессов за счет концентрации усилий на запросах потребителей;

повысить конкурентоспособность организации за счет сокращения времени производственного цикла, повышения качества продукции, постоянной оценки соотношения «вход – выход», т.е. «ресурсы – результаты» всех процессов организации;

повысить производительность труда, снизить затраты с помощью групповой работы, исключения ненужных элементов процессов;

обеспечить постоянное совершенствование на основе измеримости процессов.

- 
1. Карелина, И.Г. Образование как процесс: способы его организации в вузе // Вестник ВГУ. – 2008. – С. 49-55.
  2. Сагинова, О.В. Маркетинг образовательных услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 48-59.
  3. Болотов, В.А. Системы оценки качества образования / В.А. Болотов, Н.Ф. Ефремова. – М.: Университетская книга; Логос, 2007. – С. 192.
  4. Горшенина, М.В. Реализация основных принципов менеджмента качества в социальных системах образования. – М., Уфа: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. — С. 30.
  5. Панов, М. Борьба функционального и процессного управления // Консультант. – 2011. – № 23. [http://www.con-max.ru/publication/subp\\_02\\_m\\_panov\\_borba\\_processnogo\\_i\\_funkcionalnogo\\_upravleniya.html](http://www.con-max.ru/publication/subp_02_m_panov_borba_processnogo_i_funkcionalnogo_upravleniya.html)
  6. Кане, М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учеб. для вузов / под ред. М.М. Кане. – СПб.: Питер, 2009. – С. 560.
  7. Там же.