

УДК 378.11

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ СОВРЕМЕННЫМ ВУЗОМ

## PROCESS APPROACH IN THE MANAGEMENT OF A MODERN UNIVERSITY

А. Г. Кириллов

A. G. Kirillov

*ФГБОУ ВПО «Шадринский государственный педагогический институт», г. Шадринск*

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам управления вузом на основе процессного подхода. Раскрыта сущность этого подхода и особенности его применения в управлении вузом, разработана процессная модель деятельности вуза, описывающая основные процессы в вузе.

**Abstract.** The article is devoted to the issues of university management on the basis of the process approach. The essence of the process approach and peculiarities of its application in university management are revealed. The process model of university activity which describes the main processes of the university is developed.

**Ключевые слова:** *процессный подход, управление вузом, стандарт ISO 9001:2008, процессная модель деятельности вуза.*

**Keywords:** *process approach, university management, standard ISO 9001:2008, process model of university activity.*

**Актуальность исследуемой проблемы.** В условиях современной рыночной экономики проблемы управления высшим учебным заведением приобретают первостепенное значение. Их сложность и актуальность определяются интенсивным развитием вузов, многообразием источников финансирования, обилием видов и форм учебной, научной, производственной и хозяйственной деятельности, необходимостью адаптации к постоянно меняющейся инфраструктуре российской экономики, потребностью анализа рынка образовательных услуг.

Очередной этап обсуждения в общественных, профессиональных и научных дискуссиях связан с проводимой политикой в сфере высшего образования РФ. Министерство образования и науки РФ провело мониторинг эффективности деятельности вузов, на основе которого принимаются решения по объединению, реорганизации и развитию вузов, что ставит на первое место по обсуждению вопросы эффективности управления вузом, качества образования и т. д.

**Материал и методика исследований.** Были проанализированы труды ученых, посвященные проблеме управления образовательным учреждением. С использованием стандарта ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» разработана модель деятельности вуза.

**Результаты исследований и их обсуждение.** Опираясь на позицию В. А. Сластенина [5], под управлением образовательным учреждением будем понимать деятельность, направленную на выработку решений, организацию, контроль, регулирование объекта управления в соответствии с заданной целью, проведение анализа и подведение итогов на основе достоверной информации.

«...Управление представляет собой целенаправленное сознательное взаимодействие участников целостного педагогического процесса на основе познания его объективных закономерностей, направленное на достижение оптимального результата. Взаимодействие участников целостного педагогического процесса складывается как цепь последовательных, взаимосвязанных действий, или функций: педагогического анализа, целеполагания и планирования, организации, контроля, регулирования и корригирования» [5, 497].

В теории и практике управления образовательным учреждением выделяются основные принципы управления, к числу которых относятся:

- демократизация и гуманизация управления педагогическими системами;
- системность и целостность в управлении;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации;
- единство единоначалия и коллегиальности;
- объективность и полнота информации в управлении педагогическими системами [5].

Опираясь на труды Ю. И. Щербакова [7], будем рассматривать вуз как сложную развивающуюся социально-экономическую систему. Вузам присуща оргструктура с линейно-функциональным управлением, для которой характерны высокая устойчивость и надежность, скоординированность принимаемых решений. Основным недостатком данной структуры является ее низкая адаптивность, это является проблемой при существующей нестабильности внешней среды, что очень актуально на современном этапе развития образования в РФ.

Организация предполагает формирование структуры управления, распределение задач и ресурсов, распределение и делегирование полномочий. Большая часть вузов используют закрытую модель управления, основанную на линейно-функциональной организационной структуре управления, и только незначительное число вузов работают в форме открытой модели, более гибко реагирующей на условия внешней среды.

Обычно вуз является достаточно крупным учреждением с большим количеством разнородных структурных подразделений, поэтому, с одной стороны, эффективность организации управления в вузе должна обеспечиваться строгим вертикальным взаимодействием между руководителями высшего звена, руководителями среднего звена и подчиненными, с другой стороны, для вуза типичны особенности процессного подхода к управлению.

Для процессного подхода характерна ориентация на совокупность непрерывно осуществляемых действий по всем исследовательским работам с их идентификацией и взаимосвязанным общим управленческим функциям (прогнозированию, планированию, организации работ, координации, выполнению работ, регулированию, активизации и стимулированию, учету, контролю и анализу) [4, 97].

О. В. Глудкин [1] описывает динамичную и наиболее эффективную структуру управления на основе процессного подхода, которая предусматривает команду управления основными процессами, причем команда состоит из менеджеров интегрированных процессов, включенных в межфункциональный – основной процесс. Главная задача команды –

обеспечивать выполнение задач, стоящих перед владельцами различных операций горизонтального процесса. Для этого высшее руководство делегирует часть своих полномочий владельцам процесса и команде управления, убирая функциональные барьеры.

Анализ образовательной деятельности вуза с позиции бизнес-процесса, на входе которого определены ресурсы, а на выходе – продукты деятельности, в данном случае образовательные услуги, позволяет оптимизировать объемы ресурсов, выделяемых на образовательную программу, определить права и обязанности, предоставляемые руководителю команды процесса [3].

Под процессным управлением в данном случае будет пониматься деятельность, направленная на реализацию образовательного бизнес-процесса с минимально возможной эффективностью при заданных ограничениях ресурсов (человеческих, материальных, финансовых). Сущность методологии управления процессами заключается в том, что ответственность за реализацию процесса и достижение результатов лежит на определенном лице – менеджере процесса или ограниченной группе лиц. Для эффективного управления процесс должен быть четко структурирован. Суть структуризации сводится к:

- определению этапов процесса, постановке задач;
- распределению ответственности по каждому этапу;
- определению общих функций управления, выполняемых на всех этапах реализации процесса (организация, координация, планирование, мотивирование и контроль).

Успех организации в достижении своих целей при использовании процессного подхода обусловлен нацеленностью всего персонала, участвующего в реализации процесса, на общий результат; наличием контрольных точек, позволяющих определить эффективность выполнения этапа, ответственных за исполнение и методы эффективного использования ресурсов.

Основные признаки бизнес-процессов выражаются в критериальном и стоимостном учете ресурсов их потребления и продуктов их деятельности, что позволяет рассматривать образовательный процесс как основной жизненный цикл предоставляемой услуги.

Следствием такого учета является выявление финансовых и критериальных показателей, характеризующих индивидуальный вклад в общую образовательную деятельность каждой группы процесса.

Определив все происходящие процессы в вузе, можно разработать процессную модель деятельности вуза, которая позволит четко зафиксировать роль каждого процесса в достижении основной цели вуза. При разработке модели будем опираться на позиции стандарта ISO 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» [2].

Рассмотрим основные процессы, происходящие в вузе, сгруппировав их по функциональным особенностям.

Основной процесс жизненного цикла – образовательная деятельность, в которую входят такие этапы, как проектирование и разработка образовательной программы (ОП), довузовская подготовка, проведение приемной кампании, учебная, воспитательная и научно-исследовательская деятельность, может присутствовать процесс получения дополнительного образования, содействие трудоустройству. Данный набор в современных условиях жесткой конкуренции на рынке образовательных услуг диктует необходимость по проведению маркетинговых исследований для определения перечня лицензированных направлений, эффективности мероприятий, проводимых в рамках приемной кампании и т. д. Неотъемлемой частью подобных исследований является проведение анализа удовлетворенно-

сти потребителей наших образовательных услуг. Поэтому жизненный цикл любой услуги всегда начинается с этапа маркетинга, а заканчивается анализом удовлетворенности потребителей, который подтверждает или корректирует установленные при маркетинге позиции.

Для обеспечения инструментов по контролю за реализуемыми процессами и для поиска путей улучшения системы управления вузом необходимо определить системные процессы, к которым относятся: управление документацией и записями, аудит, управление несоответствиями, корректирующие и предупреждающие действия.

Перечислим руководящие процессы: стратегическое планирование и управление системой менеджмента качества (СМК), которые обеспечивают стратегию развития вуза и постоянное повышение качества предоставляемых услуг.

К поддерживающим процессам вуза относятся управление персоналом, закупками, информатизацией, инфраструктурой и производственной средой, информационно-библиотечное обеспечение, формирование положительного имиджа института и редакционно-издательская деятельность.

На основании выделенных процессов была построена процессная модель деятельности вуза (рис. 1).

Предлагаемая модель образовательной деятельности целиком сформирована из процессов, которые накладываются на существующие в вузе функциональные подразделения.

Каждую команду процесса возглавляет менеджер, индивидуально несущий ответственность за работу команды процесса и осуществляющий взаимосвязь с информационно-аналитическим ядром и другими менеджерами процессов.

Необходимую гибкость в управлении образовательной деятельности позволяют получить организационные структуры, которые построены на основе процессного подхода и в которых обеспечивается прямая взаимосвязь между функциональными и линейными подразделениями на любом уровне.

Процессная модель деятельности вуза образуется путем анализа всех процессов, протекающих в вузе, с учетом линейно-функциональной структуры вуза. Такой подход позволяет использовать все преимущества интеграции функциональных подразделений и команд процессов, заключающиеся в концентрации усилий квалифицированных сотрудников, входящих в команду процессов, на удовлетворении нужд клиентов (личностей, работодателей), а сотрудников функциональных звеньев – на обеспечении эффективной работы команд процессов. Таким образом, процессная модель вуза призвана упорядочить горизонтальные связи, обеспечить интеграцию процессов, ускорить принятие решений и повысить ответственность за их содержание и результаты. При этом она не разрушает сложившиеся в вузе взаимосвязи, а дополняет их и позволяет за счет целесообразного перераспределения полномочий и ответственности между подразделениями вуза обеспечить оперативное и качественное достижение его целей. Команды процессов формируются для осуществления деятельности, характеризующейся конкретными целями (которые могут быть описаны категориями времени и ресурсов) и зависящей от результатов деятельности других подразделений. Интеграция деятельности всех подразделений вуза по осуществлению образовательного процесса является задачей менеджера команды процесса. Подразделения, выполняющие вспомогательные по отношению к основной деятельности функции, рассматриваются в качестве функциональных. Их функционирование складывается из относительно стабильных и регулярных процессов вуза: процессов менеджмента и обеспечивающих процессов.

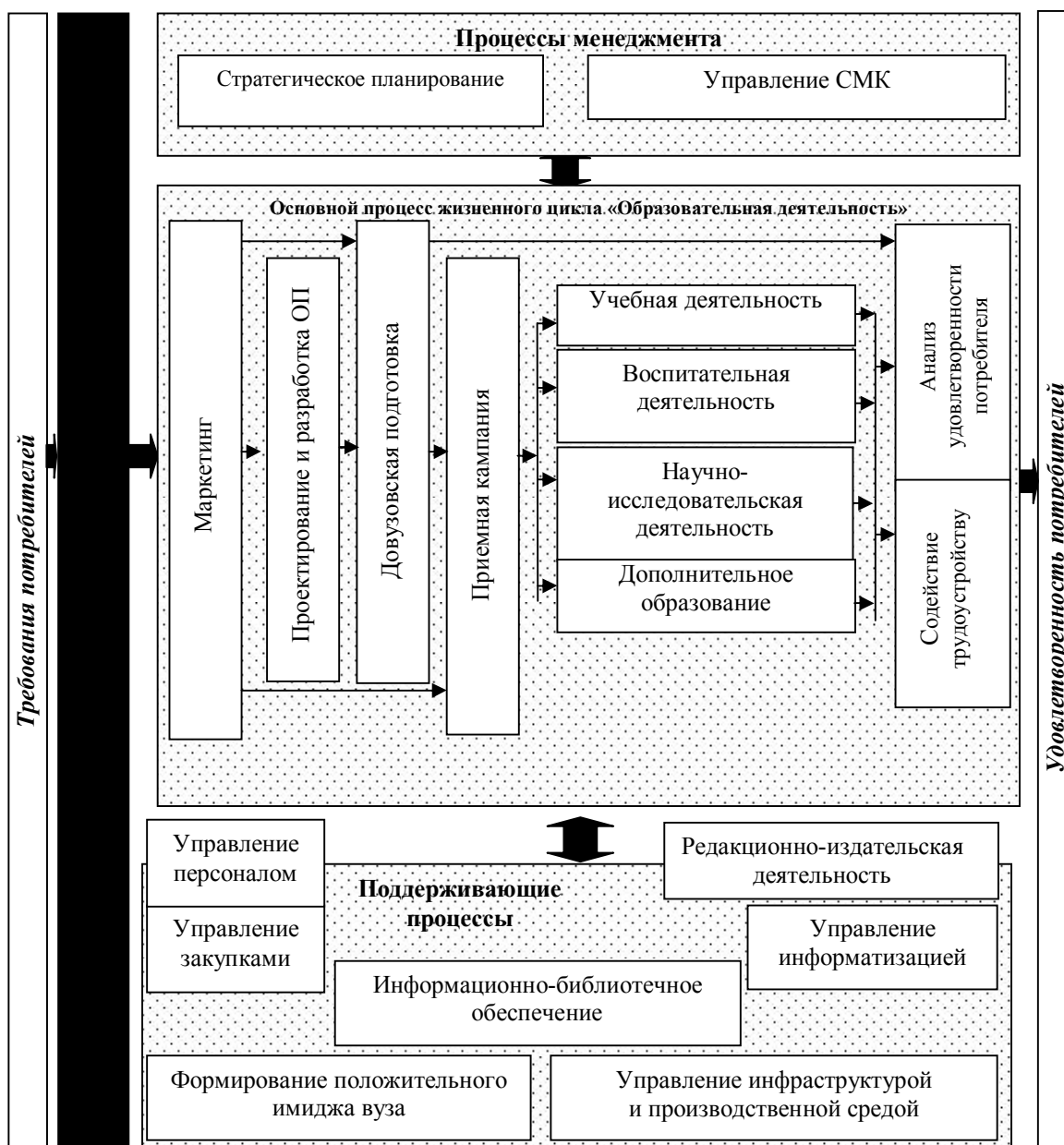


Рис. 1. Процессная модель деятельности вуза

Указанные функциональные службы вуза традиционно сформированы как самостоятельные подразделения и должны отвечать таким требованиям, как:

- ориентация на достижение стратегических целей вуза;
- выделение необходимых ресурсов в бизнес-процессы образовательной деятельности;

- ответственность за выполнение своих функций;
- установление устойчивых связей с другими подразделениями [6].

**Резюме.** Процессная модель деятельности вуза позволяет параллельно осуществлять различные образовательные процессы и решает вопросы комплексного управления этими процессами. Эффективность модели работы вуза зависит от стремления руководителей функциональных подразделений и менеджеров команд процессов работать согласованно по достижению общей цели, а также мотивации сотрудников подразделений, участвующих в реализации образовательного процесса.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Глудкин, О. П. Всеобщее управление качеством : учебник для вузов / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунов, А. И. Гуров, Ю. В. Зорин ; под ред. О. П. Глудкина. – М. : Горячая линия-Телеком, 2001. – 600 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. – Взамен ГОСТ Р ИСО 9001-2001; введ. 13.11.2009. – М. : Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии ; Стандартинформ, 2010. – 32 с.
3. Елиферов, В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
4. Мишин, В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 527 с.
5. Сластенин, В. А. Педагогика : учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов ; под ред. В. А. Сластенина. – М. : Академия, 2002. – 576 с.
6. Филиппов, В. М. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы / В. М. Филиппов. – М. : Логос, 2005. – 540 с.
7. Щербаков, Ю. И. Управленческая деятельность в современных образовательных учреждениях / Ю. И. Щербаков // Самостоятельная работа студентов в структуре современного профессионального образования : межвузовский сборник научных статей. – М. : МГПУ, 2010. – 302 с.