

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ КАК БИЗНЕС-МОДЕЛЬ

*А.В. Петиченко, директор
Консалтинговая компания АНО
«Международный Менеджмент,
Качество, Сертификация»*

Современные условия формируют необходимость поиска путей эффективного развития образовательных учреждений. Типовая модель СК ОУ несет в себе положительные целевые ориентиры, при этом не обеспечивая инструментария. Адаптация модели СК ОУ к условиям СПО с использованием BSC повысит управляемость и конкурентоспособность ОУ, придаст импульс перспективному развитию. В статье приведен алгоритм внедрения и возможные индикаторы.

Большинство компаний вне зависимости от их сферы и масштабов деятельности рано или поздно сталкиваются с проблемой выбора пути оптимального развития. Существует широчайший диапазон мнений о путях повышения качества образовательного процесса. Среди условий, наряду с инфраструктурными факторами, обозначают наличие системы менеджмента качества (СМК), эффективные коммуникации, современные программы.

Внедрение СМК подразумевает принятие основных принципов и идей менеджмента качества, а не просто формальную подготовку к аккредитации.

По своей сути стандарт ISO 9001:2008 представляет собой модель эффективного бизнеса, именно поэтому, на наш взгляд, возникают некоторые проблемы построения данной системы в образовательных учреждениях.

Среди проблем, с которыми нам приходилось сталкиваться в ходе консалтинговых и образовательных проектов в ОУ можно отметить следующее:

- сложность идентификации интересов потребителей (которые часто противоречат друг другу, например, общество и студент), обеспечение удовлетворенности заинтересованных сторон;
- слабое влияние на результат (так как потребитель сам участвует в данном процессе) и не из всякого алмаза получается бриллиант;
- слабое функционирование внутренних аудитов;
- отсутствие мотивации и слабая вовлеченность;
- сложность наложения на функциональную структуру процессной модели;
- формальное измерение процессов.

Существующая модель СК ОУ при создании преследовала благую цель, с одной стороны, облегчить процесс построения системы, выделением типовых процессов, с другой стороны, внести определенное единообразие для возможности оценки и сравнения существующих систем в различных ОУ.

Она представляет собой объединение требований ISO 9001 и критериев Европейской премии совершенства EFQM.

При всем положительном вкладе в процесс активного вовлечения ОУ в процесс качественного управления, на наш взгляд в ней имеется существенное упущение, которое может быть устранено посредством использования BSC (сбалансированной системы показателей). В силу того, что на качество процесса оказывает влияние и сам потребитель (студент), оптимизация образовательной деятельности может быть достигнута формированием взаимосвязанных индикаторов результативности процесса, позволяющей проводить их постоянную оценку (аудит), а так же увязать стратегические и оперативные планы. Зарубежный опыт показывает, что большинство учебных заведений, в т.ч. и колледжей используют в своей практике ISO 9001 + BSC, либо ISO 9001+ EFQM (критерии любой премии)+ BSC.

Более того, как показывает рисунок 1, именно BSC является инструментом разработки целей по качеству, критериев результативности процессов и реализации «Измерения, анализа и улучшения» в СМК.



Рис. 1 Взаимосвязь моделей

В модели премий BSC обычно перекрывает требования стратегического планирования и измерений. Следовательно, в существующей модели СК ОУ имеются обоснованные требования «что делать», но нет инструментария, «как это сделать». Для адаптации модели к условиям и специфике СПО, на наш взгляд, следует привести с

модель больше бизнес-элементов. Учреждения СПО более гибкие и мобильные, меньше по масштабам, что позволит реализовать модель без лишней бюрократии и бумажной волокиты.

Следует помнить, что система качества (рисунок 2) является лишь плацдармом для последующих улучшений.

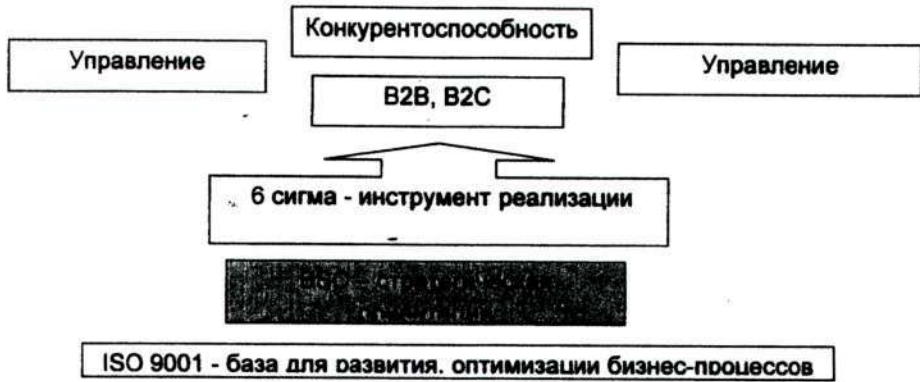


Рис. 2 Модель эффективного развития (стратегический менеджмент качества)

Основой улучшений выступает система управления, построенная в соответствии с требованиями ISO 9001. Само по себе данное достижение не всегда приносит видимый эффект, часто по причине формального подхода и отстраненности руководителей. Сбалансированная система показателей является тем дополнением, которое позволяет создать эффективную систему планирования и активно влиять результаты.

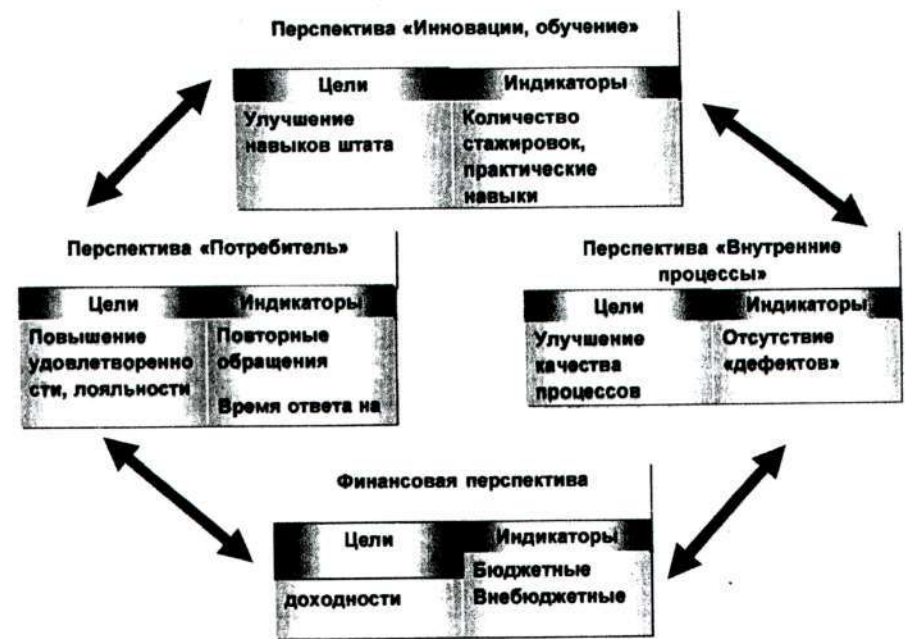


Рис. 3 Стратегические перспективы BSC в ОУ

Соблюдение принципа эффективного лидерства начинается с видения руководителем перспектив деятельности организации, а далее реализуется посредством стратегии, которая дает организации конкурентные преимущества, и приводит организацию к успеху в бизнесе в дальнейшем, однако, СМК больше направлено на стабилизацию ситуации, а BSC на формирование будущих перспектив. В ряде случаев, критерии результативности процессов могут не совпадать с индикаторами BSC, особенно если стратегия ориентирована на новые направления деятельности, а КФУ (ключевые факторы успеха) и критерии оценки результативности процессов выбирались формально. В этом случае, целесообразно внести изменения в СМК. Третье преимущество состоит в том, что компания, работающая в соответствии с ISO 9001 клиентоориентирована, или стоит на этом пути. Она проводит мониторинг удовлетворенности клиентов, персонала, что так же отражается в карте стратегий BSC. В дополнение, в ISO 9001: 2000 регламентировано обучение персонала, что является показателем набора индикаторов «Обучение и развитие». Таким образом, внедрение BSC придает финансовую привлекательность и стратегическую ориентацию СМК.

Ниже приведен алгоритм разработки и внедрения BSC.

Проведенные нашей компанией в 2008 году исследования показали, что у 74% компаний в целях по качеству измеримые показатели отсутствуют, а сами цели формально разрабатываются специалистами по качеству, не имеющими полномочий распоряжаться никакими ресурсами, кроме компетенций.

В ходе консалтинговых проектов мы смогли выстроить алгоритм, обеспечивающий успешное интегрированное построение BSC и CMK.



Рис. 4 Алгоритм внедрения BSC интегрировано с CMK

Разработка BSC начинается одновременно с CMK, со стратегической сессии в ходе обучения высшего руководства, либо на основе существующей системы, как улучшение.

На базе анализа ключевых факторов успеха компании, корневых компетенций, отвечая на три ключевых вопроса: «Могу?», «Хочу», «Надо?» формулируется **миссия учреждения**.

Затем осуществляется анализ бизнес-среды с использованием различного инструментария: матричный SWOT или (TOWS), PESTLE анализ, анализ корневых компетенций, SPACE. Проводится бенчмаркинг. Результатом является выбор стратегии как спектра направлений.

Удобным инструментом является BSC SWOT анализ, разработанный Lennart Norberg и Terry Brown.

Таблица 1

	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
ФИНАНСЫ	Финансовые «силы»	Финансовые слабости	Финансовые возможности	Финансовые угрозы
КЛИЕНТЫ	Сильные стороны в отношениях с клиентами	Слабые стороны в отношениях с клиентами	Возможности в отношениях с клиентами	Угрозы в отношениях с клиентами
ПРОЦЕССЫ	Внутренние силы	Внутренние слабости	Внутренние возможности	Внутренние угрозы
ПЕРСОНАЛ	Сила персонала	Слабость персонала	Возможности персонала	Угрозы персонала

С использованием: матриц портфельного анализа (как правило 3-4), например МакКинзи, ADL, Hofer/Shandal, проводим уточнение стратегии. Тем самым, мы убеждаемся в адекватности и целесообразности направлений, определенных на предыдущем этапе. Результат: уточненная стратегия.

Имея уточненную стратегию, мы строим древо решений, то есть алгоритм действий по ее достижению. Шаги алгоритма являются основой для выбора индикаторов. Результат: перечень показателей, которые необходимо измерять.

Особенностью использования BSC в ОУ является несколько иной порядок формирования перспектив. В бизнесе первой перспективой как правило является финансовая, в ОУ это может быть «Инновация и обучение», либо «Потребитель». Конечно, и порядок и название

перспектив учреждение выбирает самостоятельно. Ниже приведены примеры индикаторов по перспективам для ОУ.

Таблица 2. Примеры индикаторов для ОУ

Перспектива «Инновации и обучение»	Критерии результативности
Что мы можем улучшить?	<u>Квалификация персонала</u> <u>Удовлетворенность персонала</u> <u>Инновационные исследования</u> <u>Актуальность образовательных Менеджмент знаний</u>
Перспектива «Потребитель»	Критерии результативности
Как стать для потребителя поставщиком максимальной ценности?	<u>Удовлетворенность студентов</u> <u>Удовлетворенность работодателя</u> <u>Удовлетворенность выпускников</u> Рейтинг ОУ
Перспектива «Внутренние процессы»	Критерии результативности
Какие процессы должны быть под постоянным мониторингом?	<u>Миссия и цели</u> <u>Актуальная орг. структура</u> <u>100% результативных процессов</u> Структурированные обеспечивающие процессы
Перспектива «Финансы»	Критерии результативности
Что получим в итоге?	<u>Операционный доход</u> <u>Общие издержки</u> <u>Затраты на новые разработки</u> Рост Привлеченные средства (гранты)

На следующем этапе строим карту стратегии обычно на 3-5 лет, с учетом числа и порядка выбранных проекций. Распределяем индикаторы (не более 3-5 на проекцию) с учетом их направленности (финансовые, клиентские, процессные и т.д.)

Одним из самых значимых шагов является выбор целевых показателей, как в абсолютной, так и в относительной (%) форме. К каждому показателю разрабатываются стратегические проекты по их

достижению. Как показатели, так и проекты, чаще всего уточняются (балансируются) в ходе и по результатам декомпозиции по годам, подразделениям, процессам.

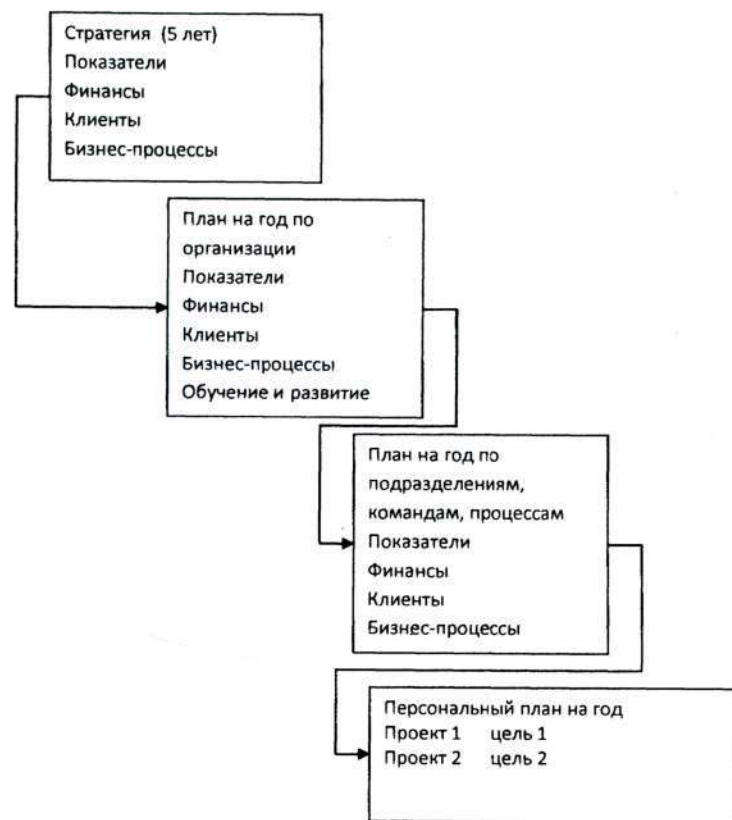


Рис. 5 Декомпозиция BSC

Этап декомпозиции требует наличия адекватного программного обеспечения, которого в наличии великое множество. Без программного обеспечения данный процесс обеспечит стационарные результаты, а главное, исчезает преимущество актуального отслеживания реализации целей.

Нижний уровень BSC – персональная карта похожа на рабочую инструкцию, только с измеримыми показателями и путями достижения целей.

Табличная форма, как правило, сохраняется, индикаторы трансформируются в необходимые действия.

Результаты проектов вдохновляют, 95% компаний имеют позитивный эффект. Среди основных преимуществ реализуемой модели является не только финансовый эффект. Следует отметить, что процесс пересмотра и внесения изменений занимает меньше времени и усилий. Создается реальная база для мотивации и оценки персонала, принятия решений в актуальном режиме. Проект обеспечивает увеличение согласованности действий между подразделениями, улучшение обратной связи, которая становится более открытой, честной и объективной, а главное высвобождает руководителям свободное время, которым они вольны распоряжаться по усмотрению: для новых стратегических направлений либо для отдыха.

Можно долго смотреть на успешные компании и завидовать, а можно начать меняться. Это выбор каждого. Хочется лишь процитировать Ренара: «Человек, которому повезло,— это человек, который делал то, что другие только собирались сделать».