

## ТЕХНОЛОГИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ

А. Г. Кириллов

## TECHNOLOGY OF IMPROVING UNIVERSITY MANAGEMENT SYSTEM

A. G. Kirillov

Статья посвящена проблеме совершенствования системы управления вузом на основе инноваций и информационных технологий. Проанализированы труды современных ученых в области повышения эффективности системы управления вузом, выявлены принципы совершенствования, а также описаны следующие этапы внедрения технологии совершенствования системы управления вузом: построение процессной модели, стратегический выбор платформы информатизации, поиск проблемных мест и контроль за ними, поиск оптимального пути решения, корректировка процессной модели, планирование и внедрение инноваций и информационных технологий.

The paper is devoted to the improvement of university management on the basis of innovations and information technology. The works of contemporary scholars on improving the effectiveness of university management system are analysed, principles of perfection are revealed, and further steps in introducing the technology of improving university management system are described: construction of a process model, strategic choice of informatization platform, search for problem areas and control over them, search for optimal solutions, process model adjustment, planning and introduction of innovations and information technology.

**Ключевые слова:** система управления вузом, технология совершенствования управления, процессный подход.

**Keywords:** university management system, technology of management improvement, process approach.

Анализ проблемы эффективного управления образовательным учреждением в теории и практике образования присутствует на всех этапах развития педагогики.

Вопросы управления образовательными учреждениями отражены в работах Н. В. Коноплиной, Ю. И. Щербакова, А. Н. Тихонова, А. Е. Абрамешина, Т. П. Ворониной, А. Д. Иванникова, О. П. Молчановой и др. [2; 3; 4]. В ключе современных условий работы вузов проблема построения эффективной системы управления вузом стала наиболее актуальной.

Нами были проанализированы работы многих педагогов-управленцев и с целью определения конкретных путей и технологий обеспечения функционирования и развития образовательного учреждения и эффективного управления им.

Обобщая труды современных исследователей в области управления вузом можно утверждать, что:

1) важнейшим принципом управления образованием на всех уровнях – межгосударственном, общегосударственном, региональном, муниципальном, а также уровне определенных образовательных учреждений – должен быть принцип системности;

2) развитие и реализация принципа децентрализации управления образованием, разграничения компетенции, полномочий и ответственности между его различными уровнями позволит избежать излишней бюрократичности и придаст гибкость принимаемым решениям;

3) развитие конкурентной образовательной среды, создание насыщенного рынка образовательных услуг является важнейшим принципом управления современным образованием. Реализация этого принципа предполагает развитие новых экономических механизмов в сфере образования;

4) важным принципом управления образованием в условиях развития рынка образовательных услуг является необходимость фиксации требований к качеству образования и развития системы контроля за выполнением этих требований.

Н. В. Конопина переходит на уровень управления конкретным вузом и утверждает, что построение системы управления вуза должно основываться на системно-целевом подходе (системности, четкой целевой ориентации, прогностичности, партисипативности, гибкости управления) [2].

Мы присоединимся к позиции указанных авторов и конкретизируем следующие условия совершенствования системы управления вузом:

– обязательным является применение принципов коллективного самоуправления и самоорганизации, что позволит придать гибкость управлению и ликвидирует излишнюю бюрократичность;

– необходимым условием является построение модели вуза на основе процессного подхода, что даст глубокое понимание действующих процессов и подчеркнет взаимодействие между подразделениями.

Концепция развития вуза должна предполагать эволюционный путь развития, с минимальным числом массовых инноваций, так как при революционном подходе происходит разрушение ранее действующей системы управления, что в условиях непрерывного функционирования вуза недопустимо, в такой ситуации особую важность представляет стратегическое управление развитием вуза и необходимость в постановке стратегических целей вуза [2].

Опираясь на работу Р. А. Фатхудинова [1] под инновацией в менеджменте будем понимать внедренное нововведение, которое серьезно повышает эффективность действующей системы.

Развитие системы управления вузом не может проходить без инновационных преобразований, что кроет в себе определенное противоречие: развитие предполагает внедрение инноваций в деятельность определенных структурных подразделений, но при этом существует опасность применения нововведений, которые являются перспективными лишь на бумаге, а при проверке на практике могут проявить свою несостоятельность, сталкиваясь с неучтенными особенностями функционирования вуза. Такие нововведения могут порождать определенный хаос в годах отлаженной системе работы подразделений и при массовом внедрении могут привести к сбою в работе всей системы управления вузом. Спрогнозировать подобные сбои достаточно сложно, тем не менее, иногда это единственный путь к полномасштабному обновлению работы всей системы вуза, и при их введении такой риск присутствует, что является определенной платой за поиск эффективных технологий и

накладывает большую ответственность на администрацию вуза и на работоспособность сотрудников вуза.

Для снижения риска возникновения нежизнеспособных нововведений необходимым условием их применения является учет организационных условий внедрения, одно и та же изменение может успешно быть применено в одном вузе, но проявит нежизнеспособность в другом. Проблемы могут крыться в принадлежности вуза к конкретной области, в особенностях конкретного коллектива и т. д.

Предложим технологию совершенствования системы управления вузом на основе инноваций и информационных технологий:

1. Для начала необходимо разработать процессную модель организации, которая бы охватывала все важные процессы вуза. Построить данную модель можно на основе методологической базы стандарта ISO 9001:2008. Вид процессной модели представлен на рис. 1.

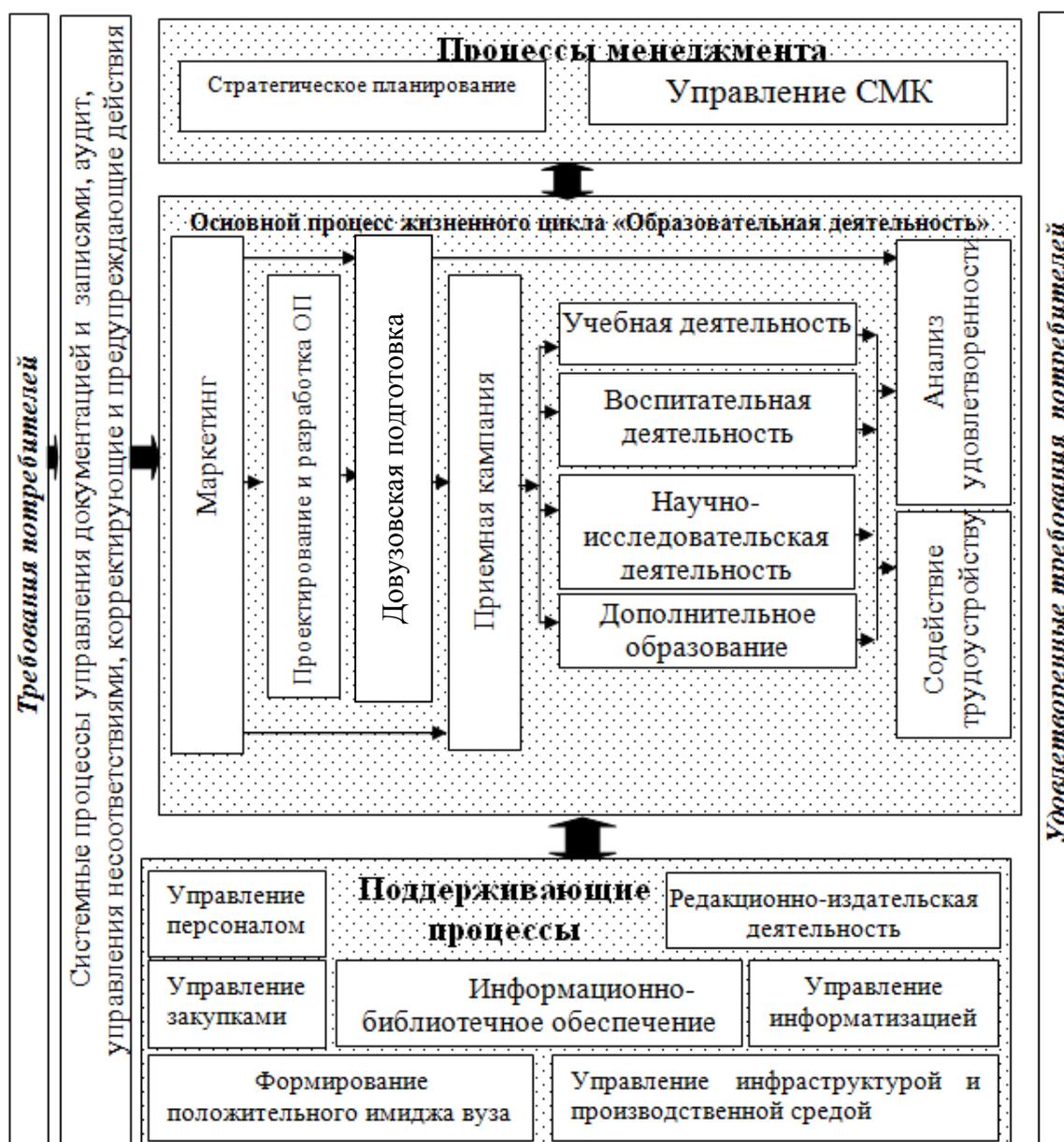


Рис. 1. Процессная модель деятельности вуза

Вуз – организация достаточно большая, поэтому в ней огромное количество взаимосвязанных и параллельных процессов, но есть основной – жизненный процесс предоставления образовательных услуг, он функционирует в соответствии с системными процессами, такими как управление документацией, записями, внутренний аудит, управление несоответствиями, корректирующие и предупреждающие действия; процессами менеджмента – это стратегическое планирование и управление системой менеджмента качества; также образовательные услуги опираются на поддерживающие процессы – управление персоналом, управление инфраструктурой и производственной средой, информационно-библиотечное обеспечение и др.

На основе анализа данных определяем стратегические направления вариантов информатизации процессов – использование существующего ПО или разработка собственного исходя из сложившейся ситуации в вузе, его направленности и наличия информационных ресурсов.

При выборе варианта информатизации собственными силами или на основе аутсорсинга, важным является проведение автоматизации всего процесса, то есть отталкиваться необходимо не от функционала конкретного подразделения, а от всего процесса в целом – от его начала до конца. Такой прием дает возможность отследить, как набор необходимых данных в виде информационных потоков следует от подразделения к подразделению, постепенно трансформируясь в некий набор документов необходимых для жизнедеятельности вуза.

При таком подходе достигается определенная обособленность внедрения информационных технологий в деятельность вуза, что дает возможность внедрять автоматизацию эволюционным путем, а не методом «шоковой терапии» и первые проблемы внедрения не застопорят деятельность всего вуза в целом. Поиск проблем становится легче, а отладка методов работы и программных средств быстрее, также при этом эффективно применяется принцип модульности разработки программных средств.

2. Далее определяем наиболее проблемные места передачи информации между подразделениями с конкретизацией конечного набора информационных потоков оформленных в виде сообщений и документов. Пошагово определяется местоположение точек контроля процессов, методы и средства их мониторинга, определяем ответственных за сбор и проверку информации. На данном этапе важной особенностью технологии является применение синергетического подхода и учет субъективных особенностей сложившегося коллектива.

Здесь также необходимо осуществлять постоянный контроль за проблемными точками, на стыке подразделений разной направленности и собирать информацию о возникающих проблемах. Обязательным элементом в процессе совершенствования системы управления вузом является мониторинг основных показателей отслеживаемого процесса, к типичным показателям можно отнести число возникающих несоответствий, рекламаций и т. д. Важным элементом на данном этапе является и контроль за процентом несоответствий возникших повторно, фактически его учет является подтверждением

правильности или ошибочности выбранного пути ликвидации проблемы.

3. У любой практической задачи всегда существует несколько решений. Перед руководством вуза встает проблема выбора оптимального из них с максимально эффективным использованием ресурсов. На рис. 2 предложена схема принятия оптимальных решений при выборе из нескольких вариантов. В такой ситуации дополнительным положительным моментом может быть конкурентная составляющая в коллективе – желательна поставленная задача предложить проработать нескольким группам сотрудников, с указанием конкретных ресурсов. В конце перед руководством каждая из групп будет защищать свое решение, а результатом вероятнее всего будет комбинация из предложенных решений. Наличие конкурирующих групп больше подходит для больших вузов с достаточно разветвленной структурой.

4. На основе анализа и принятых ранее решений приступаем к внесению изменений в систему управления вузом, принятые решения и инновационные подходы вносим в процессную модель, в схемы взаимодействия процессов и подпроцессов, а также вносим уточнения в конкретные шаги процессов с возможным изменением схемы взаимодействия.

5. Этап планирования внедрения инноваций и информационных технологий предусматривает наличие достаточно серьезных изменений, которые не могут ограничиваться корректировкой и настройкой существующей системы. Так же источником планирования может быть и необходимость изменений в связи с внешними факторами, например, необходимость внедрения новых технологий, результаты исследовательской работы отдела маркетинга или задача по оптимизации деятельности некоторых структурных подразделений, то есть внешняя объективная причина для внесения изменений в действующий порядок управления.

6. Внедряем инновации или информационные технологии в систему управления организацией в пилотную эксплуатацию с усиленным контролем за качеством информационных потоков с целью их совершенствования

Следующим этапом опять переходим к шагу № 3 «Поиск проблемных мест и контроль за ними» и проводим следующую итерацию с целью постоянного совершенствования системы управления вузом.

Данный набор шагов перекликается с циклом Деминга PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act» – планирование-действие-проверка-корректировка) в котором циклически повторяется процесс принятия решения, используемый в управлении качеством. Данное сходство имеет не случайный характер, а является адаптацией данного цикла под конкретную ситуацию – построение системы управления вузом и постоянное повышение качества предоставления образовательных услуг с помощью инноваций и информационных технологий.

Существенным отличием является наличие субъективной составляющей в данном процессе и элементы синергетического подхода, которые лишь подчеркивают адаптацию данного цикла к реалиям жизнедеятельности вузов и добавляют возможность учета дополнительного числа факторов, что помогает сократить путь инноваций от проекта к реализации. Технология совершенствования

ния эффективности управления вузом на основе инноваций и информационных технологий представлена на рис. 3.

Таким образом, при планировании и внедрении инноваций, охватывающих деятельность большого количества подразделений, необходимо не только вы-

страивать теоретическую модель функционирования системы, но учитывать субъективные факторы внедрения, просчитывая их, делая частью разрабатываемой концепции. Такой подход может существенно увеличить вероятность успешных инновационных преобразований в системе функционирования вуза.

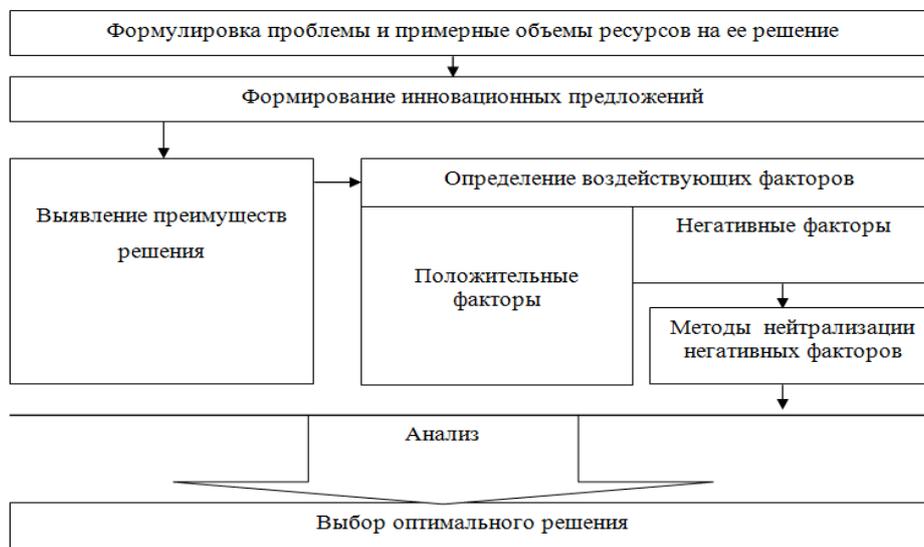


Рис. 2. Схема принятия управленческих решений



Рис. 3. Модель совершенствования системы управления вузом на основе инноваций и информационных технологий

**Литература**

1. Инновационный менеджмент: учебник / Р. Р. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.
2. Коноплина, Н. В. Системно-целевое управление развитием педагогического вуза: дис. ... д-ра пед. наук / Н. В. Коноплина. – Сургут, 2000.
3. Управление современным образованием: социальные экономические аспекты: монография / А. Н. Тихонов [и др.]. – М., 2005.
4. 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.

**Информация об авторе:**

**Кириллов Андрей Григорьевич** – кандидат педагогических наук, доцент кафедры программирования и сетевых технологий, начальник учебно-методического управления Шадринского государственного педагогического института, г. Шадринск, +79195724625, [978041@mail.ru](mailto:978041@mail.ru).

**Andrey G. Kirillov** – Candidate of Pedagogics, Assistant Professor at the Department of Programming and Networking Technologies, Head of Educational Department, Shadrinsk State Pedagogical Institute.

*Статья поступила в редколлегию 16.09.2013 г.*