

# От функционально ориентированного управления к управлению процессами



**ЗАХАРОВА**  
Ирина Геннадьевна,  
методист Каменск-Уральского  
техникума торговли и сервиса,  
Каменск-Уральский,  
Свердловская область

**В настоящее время всем образовательным организациям приходится работать в условиях постоянного изменения внешней среды: усиливается конкуренция, возрастают требования потребителей. Думающий руководитель находится в ситуации постоянного поиска новых инструментов и методов управления, обеспечивающих стабильное развитие.**

*Желаемый результат достигается эффективней, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.*

ГОСТ Р ИСО 9000-2008

**К**аменск-Уральский техникум торговли и сервиса был создан в 2006 году в результате объединения двух учреждений начального и среднего профессионального образования в целях оптимизации предоставления населению услуг профессионального образования.

При разработке программы развития учреждения нового типа — многоуровневого полипрофильного учреждения — был проведен анализ соответствия системы управления, существующей к моменту объединения, новым задачам: повышение качества образования и эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, расширение доступа к обучению максимально широких групп населения, совершенствования системы управления.

Учитывая факторы на момент объединения (реструктуризации) — удаленность учебных корпусов, слияние педагогических коллективов разных уровней профессионального образования, изменение функциональных обязанностей работников — административная команда при разработке стратегии развития прежде всего озабочилась поиском новых инструментов и методов управления. В результате техникум осуществил переход от функционально ориентированного управления к управлению процессами и проектами.

**Управление процессами позволило концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом.**

**Подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, смогли самостоятельно координировать работу и решать проблемы без участия руководства.**

## Работа на результат

Функциональная система управления предполагает, что подразделение в своей деятельности реализует сформулированную для него функцию, не ориентируясь при этом на потребителя, и отчитывается только перед своим руководством.

Управление процессами позволило концентрироваться не на работе каждого из подразделений, а на результатах работы организации в целом. Процессный подход поменял и понятие структуры организации. Основным элементом стал процесс. Подразделения и сотрудники, задействованные в одном процессе, смогли самостоятельно координировать работу в рамках процесса и решать возникающие проблемы без участия вышестоящего руководства. Процессный подход к управлению позволяет более оперативно решать возникающие вопросы и воздействовать на результат.

## Система менеджмента качества

Работа начиналась с обучения административной команды по программе «Система менеджмента качества профессионального образования» (СМК) в Региональном ресурсном центре развития профессионального образования Свердловской области. Далее встал вопрос: начать разработку СМК самостоятельно или передать заказ профессиональным разработчикам. Было принято решение в пользу самостоятельной разработки, чтобы подробнее ознакомиться с технологическими вопросами и в дальнейшем эффективно управлять корректировкой и улучшением процессов.

Сделанный выбор оправдал себя. В связи с удаленностью корпусов техникума, сменой работников, изменениями в организационной структуре образовательного учреждения, корректировкой функциональных обязанностей, введением ФГОС ответственным за процессы приходилось и приходится вносить изменения в существующие карты процессов, методические и рабочие инструкции и другую документацию.

Для эффективной работы по разработке SMK был сформирован комплексный план по разработке, внедрению, поддержанию и улучшению SMK, включающий следующие этапы:

- 1) реализация требований к ответственности руководства ОУ относительно SMK;
- 2) разработка документации SMK;
- 3) реализация процессного подхода;
- 4) управление ресурсами;
- 5) измерение, мониторинг, анализ и улучшение процессов.

В настоящее время завершается разработка карт основных и вспомогательных процессов, методических и нормативных локальных актов, сопровождающих данные процессы.

## Проблемы, которые предстоит решить

При разработке основных процессов мы столкнулись с проблемами, связанными с особенностями образовательного процесса.

Первая проблема — определение владельца процесса. Образовательный процесс — это совместное производство знаний, умений, формирование компетенций специалиста, определенных стандартами профессионального образования. Значит, не только преподаватель, но и студент является «владельцем» процесса, и задача преподавателя — превратить его в «субъект» обучения. Только эффективно управляя своей учебной деятельностью, студент совместно с педагогом достигнет цели образовательного процесса. Мотивация, сознательное отношение к учебному процессу, обучение с использованием инновационных практикоориентированных образовательных технологий, участие студента в формировании образовательной траектории будут способствовать переводу студента с уровня «объект» на уровень «субъект».

Вторая проблема связана с определением входов и поставщиков процессов, а также выходов и потребителей процессов. Для образовательного процесса входы-выходы — это образовательные результаты в виде сформированных компетенций. Однозначно задать результат самого образования практически невозможно, например, как разделить результаты процессов «Реализация основных образовательных программ» и «Воспитательная и внеучебная деятельность», если формирование профессиональных и общих компетенций происходит при реализации обоих процессов?

Положение усугубляется отсутствием регламентированных квалификационных требований со стороны рынка труда, профессиональные стандарты не разработаны по 9 из 12 реализуемым профессиям и специальностям в техникуме.

Третья проблема связана с определением ресурсов, необходимых для результативного выполнения процесса. Одного и того же результата можно достичь, используя различный объем ресурсов. Кроме того, преподаватель, сам являясь одним из владельцев этого процесса, становится и его ресурсом с точки зрения владения предметом, использования различных средств и технологий обучения, наличия у него «таланта» преподавания. Таким образом, как определить оптимальный объем ресурсного обеспечения?

Четвертая проблема связана с определением характеристик реализации процесса, которые должны быть адекватны целям процесса, то есть соответствие процесса той или иной характеристике должно обеспечивать получение на выходе определенного результата. Как регламентировать технологические и методические аспекты деятельности преподавателя с точки зрения того, каким образом он будет достигать запланированного образовательного результата?

\*\*\*

Переход на процессное управление позволил педагогическому коллективу повысить профессиональный уровень, устранить барьеры между структурными подразделениями, устранить потери на стыках функциональных обязанностей различных должностей, повысить управляемость образовательной организации, улучшить взаимосвязи между персоналом и руководством, упорядочить и оптимизировать документацию.

Для решения выявленных проблем в управлении качеством образовательного процесса, необходимо:

- регламентировать и документировать те процессы, которые позволяют обеспечить требуемый уровень образовательных результатов;

- оптимизировать способы (инструменты) оценки степени достижения образовательных результатов;

- обеспечить эффективность образовательного процесса на основе результатов мониторинга, анализа и постоянного улучшения основных и вспомогательных процессов.

**Не только преподаватель, но и студент является «владельцем» процесса, и задача преподавателя превратить его в «субъект» обучения.**

**Переход на процессное управление позволил педагогическому коллективу повысить профессиональный уровень, устранить барьеры между структурными подразделениями, устранить потери на стыках функциональных обязанностей различных должностей, улучшить взаимосвязи между персоналом и руководством.**