

# Управление изменениями в образовательной организации

**А.С.Бабенко,  
Директор центра менеджмента качества ТГУ**

# Мировые причины внедрения систем современного менеджмента



Глобализация, интернационализация образования, науки и бизнеса, слияние различных корпоративных культур

1. Соединение менеджерских, технических и компьютерных технологий
2. Переход от функционального подхода в менеджменте к процессному
3. Стимулирование мирового экономического роста через развитие новых регионов, смещение центров экономического чуда
4. Влияние информационных технологий на преодоление децентрализации в образовании, науке и бизнесе
5. Повышение персональной ответственности, квалификации и мотивации сотрудников

# Глобализация, слияние различных корпоративных культур

- Глобализация определяет уровень современного мирового экономического общества

Что же может сделать сегодня образование успешными и востребованным бизнесом, наукой, обществом?

- Прежде всего – строгое соблюдение всех законов современного менеджмента, создание унифицированных, транспарентных, легко узнаваемых систем управления
- Естественно, что процесс слияния бизнес-культур будет гораздо более эффективным, если они уже имели системы менеджмента, построенные по единым международным стандартам
- Роль национальных систем сертификации будет существенно снижаться во времени, приведет к отмиранию систем, не являющихся участниками процесса глобализации

# Глобализация в образовании

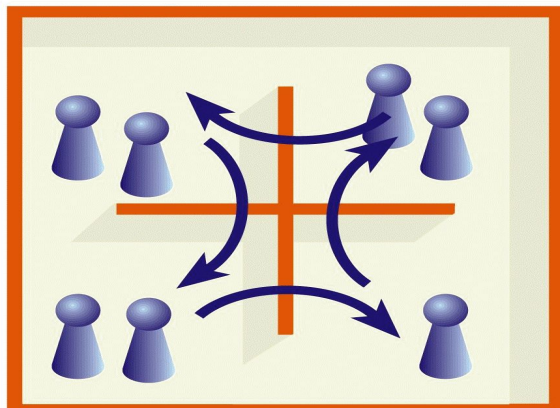
---

Глобализация в образовании, равно как и в других секторах мировых общественных отношений, отражает экономическую целесообразность современного этапа развития этих отношений. В этой связи естественными представляются интеграционные процессы в различных регионах мира, сущность которых отражается в принимаемых концепциях, декларациях, договорах и иных соглашениях. Непременной составляющей оказывается общая модель развития, схема поведения и регламент взаимного признания образовательных результатов.

# Стратегическая цель системы университетского менеджмента

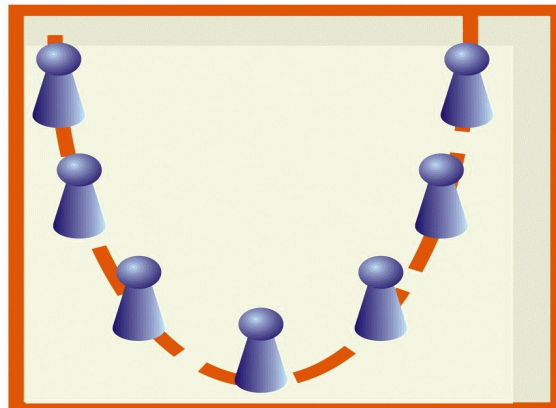
- Стратегической целью университетского менеджмента является создание процессно - ориентированной системы, гарантирующей все условия для создания и непрерывного развития научных школ мирового уровня, которые обеспечивают реализацию учебного процесса с качеством, упреждающим запросы бизнеса, науки и общества
- Создание каждым подразделением вуза добавленной стоимости, которая выражается широким спектром показателей, где мягкий фактор играет решающую роль, но, в конце концов, **интегральным показателем будет мировой рейтинг вуза.**

# Мировые тенденции развития организации: от функционального подхода к процессному

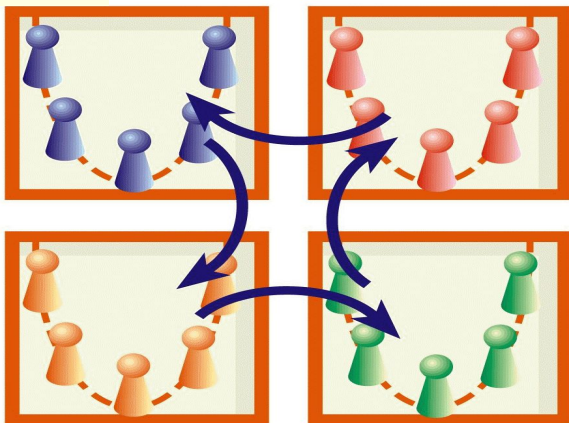


Границы между подразделениями

Business Process Reengineering  
IDS Scheer



Бизнес-процессы



Границы между организациями

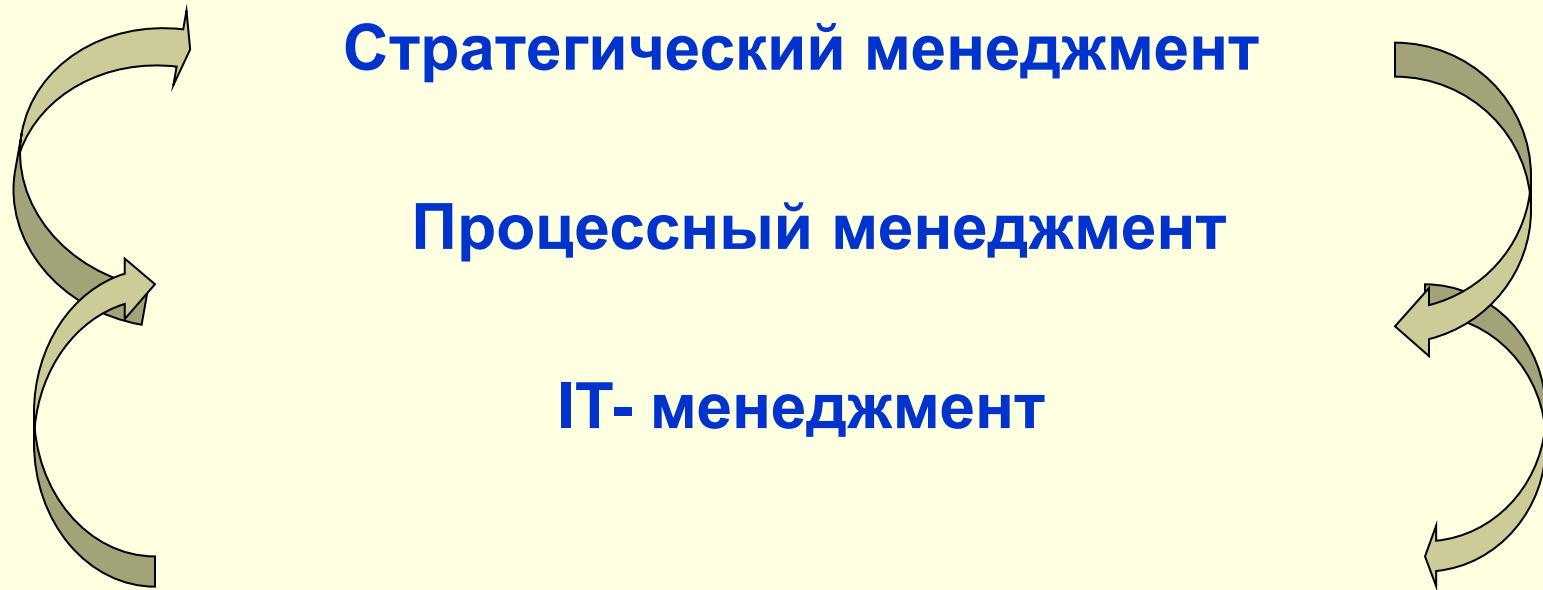
E-Business Engineering  
IDS Scheer



E-Business

# Идеология современного менеджмента

## Основная идея



### Гарантии успеха

- Профессиональные качества консультанта
- Инструменты консультанта
- Сертификация системы менеджмента

# Типовые проблемы университетского менеджмента

Показатели

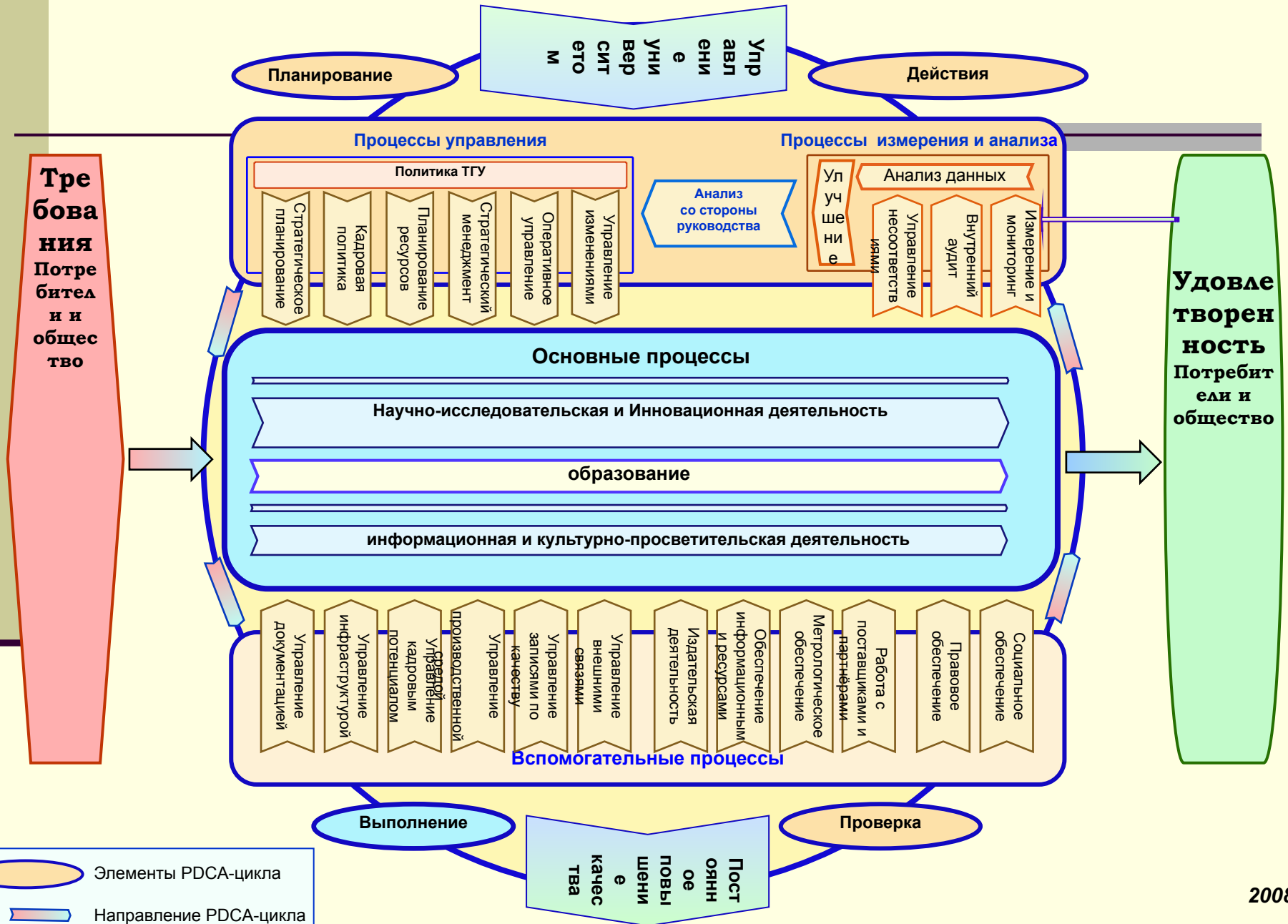
Источник КРМГ 2006

Процент вузов,  
имеющих проблемы

<b>ЦЕЛИ</b>	<b>37</b>
<b>ПЛАНИРОВАНИЕ</b>	<b>43</b>
<b>УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ</b>	<b>90</b>
<b>МОНИТОРИНГ И КОНТРОЛЬ</b>	<b>35</b>



# общая схема управления в ТГУ



# Интегрированная система менеджмента: на что должны быть направлены изменения

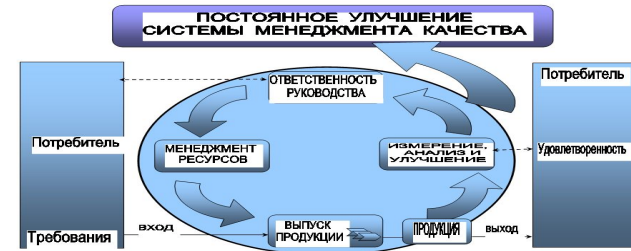


## ISO 14001 Экологический менеджмент

Повышение экологической эффективности, контроль за воздействием своей деятельности и продукции на окружающую среду с учетом своей экологической политики и целевых экологических показателей

## ISO 9001 Менеджмент качества

Повышение удовлетворенности клиентов  
Прозрачность управления



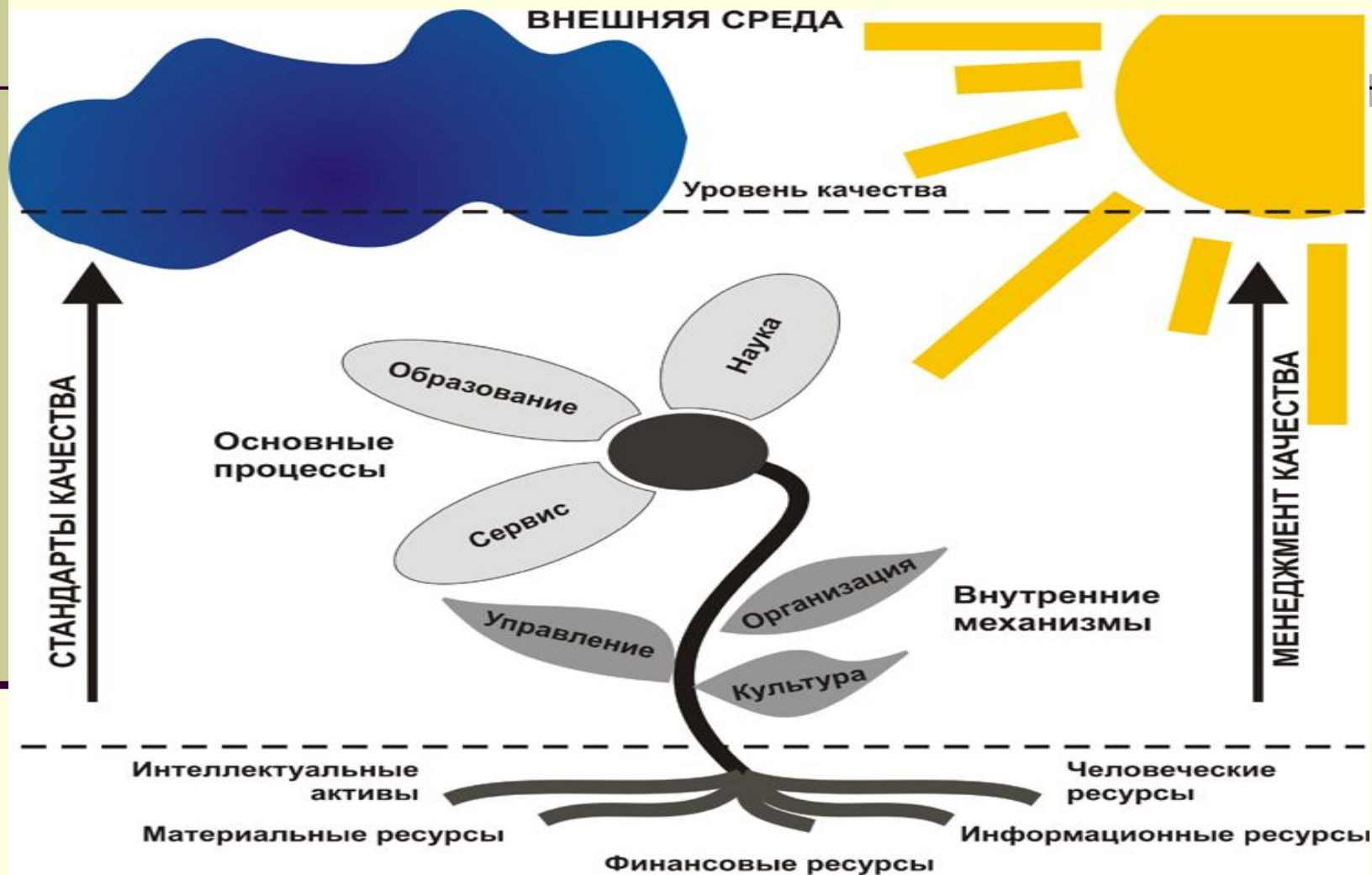
## OHSA 18001 Спецификация системы охраны труда

Повышение производительности за счет анализа и предупреждения факторов профессионального риска

## SA 8000 Социальная ответственность

Устойчивое развитие  
Ментальный менеджмент  
Этические критерии организации

# Модель системы менеджмента



- законченные учебные модули, дисциплины, уч. планы, программы
- методика преподавания

## Менеджмент учебного процесса



- отзывы на образовательные программы
- финансирование
- предоставление предприятиями своей материальной базы
- заказы на подготовку студентов

- курсовое проектирование
- практика
- доклады
- рефераты
- система оценок
- ЗАКАЗЧИК-Бизнес, наука, общество

- внимание со стороны бизнеса, науки (актуальность курсов, успехи студентов)
- внимание со стороны общества, семьи (мнение семьи, здоровая конкуренция среди студентов)

- обнародование результатов (курсовых работ, проектов, исследований)
- публикация в Интранет и Интернет
- Публичные защиты

## Успешному внедрению изменений препятствуют: :

---

- Разрыв взаимопонимания между руководством и персоналом;
- Депрессия персонала, индивидуализм;
- Концентрация полномочий на верхних этажах управления;
- Неэффективный контроль со стороны инвесторов, органов государственного управления;
- Неясное качество продукции, услуг;
- непонимание роли качества в конкурентной борьбе;
- Высокий уровень конфликтности и интриганства;
- Языческая ментальность (кумиры, враги, замкнутость и закрытость, непоследовательность и бессистемность).

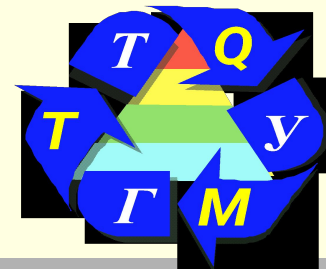
## Успешному внедрению изменений способствуют:

---

- Высокий уровень морали у высшего руководства и персонала, признание общих моральных и эстетических ценностей;
- Справедливость как основа мотивации и объединения;
- Ориентация на долгосрочный успех, видение будущего;
- Непрерывное и целенаправленное улучшение качества услуг, процессов, деятельности;
- Качество как главная цель, ведущая к победе над конкурентами;
- Персонал как ценность **№ 1**;
- Командная, групповая форма работы;
- Процессы циркуляции точной и достоверной информации, «прозрачность» управления;
- Четкое распределение ответственности, полномочий и взаимодействия.

# Зарубежный опыт регулирования образования: европейская и американская системы

---



- Роль государства в высшем образовании
- Связь со школьным образованием
- Уровни высшего образования
- Структура учебного плана
- Организация учебного процесса

# Роль государства в регулировании высшего образования



- Федеральное правительство не управляет высшим образованием
- Публичные университеты находятся в ведении штатов
- Много частных вузов

**Либеральная модель**



- Активное государственное регулирование высшего образования
- Усиливается роль общеевропейских структур
- Мало частных вузов

**Централизованная модель**



# Пример: регулирование в Великобритании

## Государственные, квазинезависимые и независимые организации

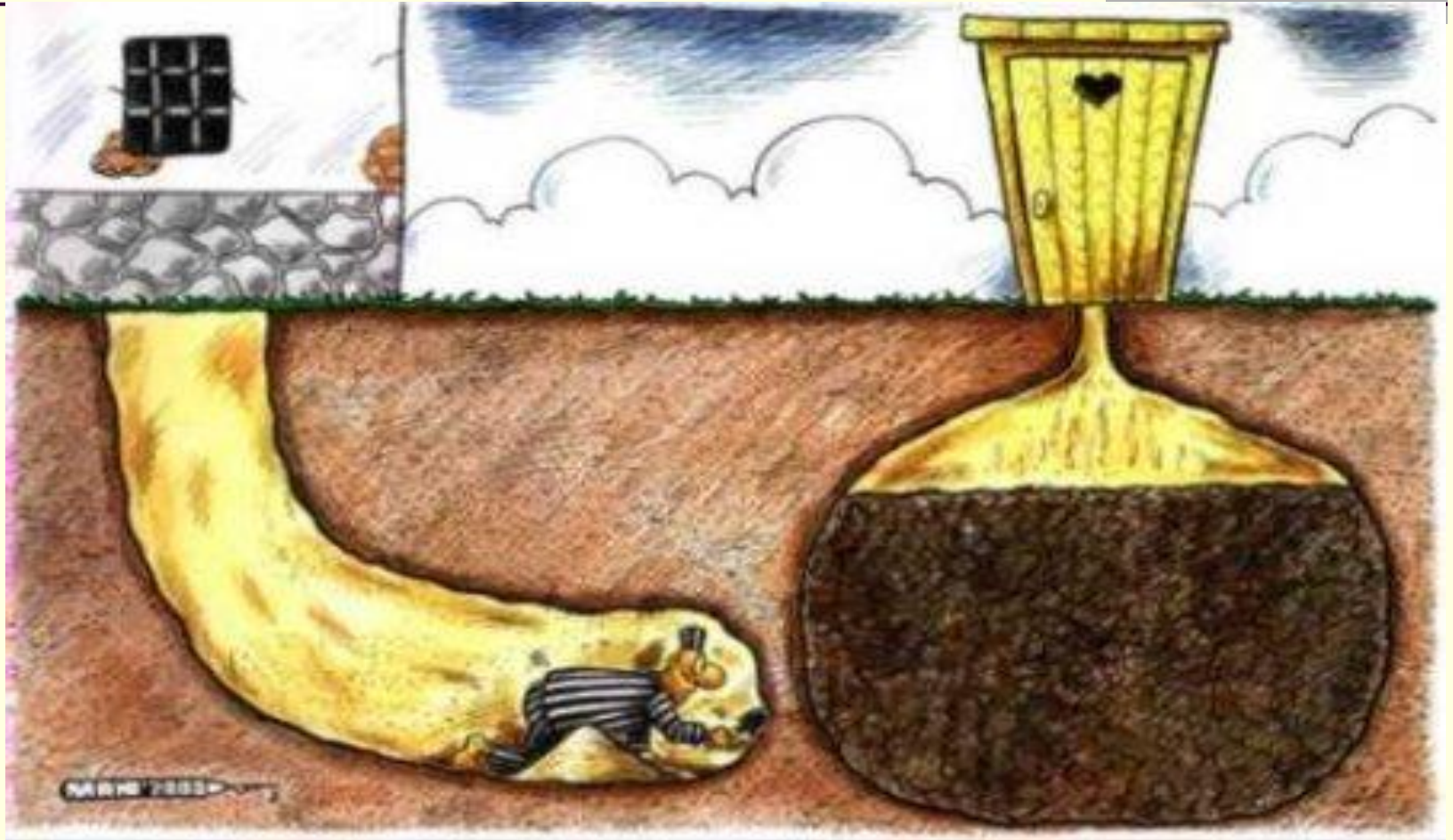
---

- DIUS [www.dti.gov.uk](http://www.dti.gov.uk) - Department for Innovation, Universities and Skills  
Долговременная государственная политика. Department will deliver the Government's long-term vision to make Britain one of the best places in the world for science, research and innovation. It will ensure that the UK has the skilled workforce it needs to compete in the global economy.
- HEFCE [www.hefce.ac.uk](http://www.hefce.ac.uk) - Higher Education Funding Council for England  
Государственное финансирование высшей школы. Was set up by the Government in 1992 as a 'non-departmental public body'. This means that we work within a policy framework set by the Secretary of State for Innovation, Universities and Skills, but we are not part of the Department for Innovation, Universities and Skills – DIUS (formerly the Department for Education and Skills or DfES). We have distinct statutory duties that are free from direct political control.
- QAA [www.qaa.ac.uk](http://www.qaa.ac.uk) – The Quality Assurance Agency for Higher Education  
Контроль за качеством высшего образования. Established in 1997 and are an independent body funded by subscriptions from UK universities and colleges of higher education, and through contracts with the main UK higher education funding bodies
- UCAS [www.ucas.ac.uk](http://www.ucas.ac.uk) – Universities and Colleges Admissions Service.  
Централизованный прием на обучение по программам бакалавриата

# Стратегическое планирование



# Маркетинг и грамотное проектирование





# Распределение ответственности и полномочий

- Ответственность и полномочия должны быть четко распределены и закреплены документально



# Своевременность

- Изменения нужно проводить вовремя

