



Белоусова Светлана Анатольевна, доцент Челябинского государственного университета, сотрудник научного сектора, доктор психологических наук, кандидат педагогических наук, belousova.s.a@rbii.ru

СПЕЦИФИКА СМК ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассмотрены вопросы разработки системы менеджмента качества (СМК) образовательной организации, работающей в опытно-экспериментальном режиме. Обсуждается специфика СМК в проектном образовательном менеджменте, предложены пригодные для образовательной организации метрики процессов проектной деятельности, инструмент для определения личного рейтинга сотрудников, пример состава процессов управления качеством проекта.

Ключевые слова: система менеджмента качества (СМК), опытно-экспериментальный режим, результативность управляющей системы, проектно-ориентированная деятельность, образовательная организация, бизнес-процессы (БП)

Работа образовательной организации в опытно-экспериментальном режиме предполагает, что в реально протекающем процессе решается одновременно много разных проблем в условиях ограниченных ресурсов — временных, технологических, организационных, человеческих, финансовых.

В связи с этим возникают риски, крайне редко обсуждаемые в управлении инновациями в системе образования, однако очевидные, поскольку могут сводить на нет колоссальные усилия, наносить вред, связанный с неверными умозаключениями вовлечённых в совместную деятельность разработчиков, напрасными бюджетными финансовыми затратами, а также перегрузками, разочарованиями и их следствиями.

На наш взгляд, инструментом, который помогает решать многие проблемы развития опытно-экспериментальной работы в образовательной организации, в том числе

содержит в своей конструкции механизмы риск-менеджмента, является система менеджмента качества.

Во-первых, СМК обеспечивает «увязывание» усилий творческих групп с общими задачами функционирования и развития образовательной организации, выполняя функции, с одной стороны, своеобразного организационного инструмента, а с другой — выступая специфическим заказчиком на самые разные инновационные продукты.

Кроме того, в самой идеологии и конструкции стандартов ИСО 9000, принятых за основу системы менеджмента качества во многих образовательных организациях, заложена идея вовлечения всех участников образования в формирование и реализацию СМК как условие обеспечения её «прозрачности» для оценки разными сторонами и доказательства потенциальных возможностей достижения результативности. Имеет место развитие самосознания потребителей



образовательных услуг (весьма сложной аудитории), которые должны «дотянуться» до готовности активно сотрудничать в повышении качества услуг.

Ещё один важный для повышения качества образовательной услуги аспект, актуализирующийся внедрением СМК, связан с развитием понимания педагогами качества, на которое они должны работать. Осмысленность и свободу действиям человека придаёт знание цели, предполагающей в результате деятельности рождение или познание нового качества. В русской культуре качество соотносится с духовностью, нравственными ценностями, социальной и природной средой. Поэтому вовлечение коллектива в управление качеством может содействовать укреплению, а в каких-то случаях — оздоровлению коллектива. Уже принятие решения о создании СМК влечёт за собой обновление групповой работы единой команды по разработке и внедрению СМК как проекта.

И, наконец, внедрение СМК повышает результативность управляющей системы, поскольку, будучи менеджментом четвёртого поколения, предлагается как единая модель управления многочисленными взаимосвязанными, взаимодействующими, динамичными видами деятельности, осуществляемыми организацией, как совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством.

Моделирование СМК и этапы внедрения в образовательной организации вполне согласуются с общими Стандартами. Вначале выделяются основные процессы организации, которые лежат на пути создания услуги, процессы, добавляющие услуге ценность (проектирование и разработка образовательной программы, закупки, производство и предоставление услуг, маркетинг и изучение рынка образовательных услуг и т. д.). Затем выявляются вспомогательные процессы, которые напрямую не

преобразовывают основную продукцию организации, но являются необходимыми для обеспечения деятельности основных процессов (управление и обучение персонала, управление информацией, административно-хозяйственная деятельность, управление энергоресурсами, финансами и т. д.). Далее происходит составление реестра процессов, описание каждого процесса (его цель, владелец, входы и выходы, управляющая документация, механизмы процесса, показатели процесса и инструменты их определения).

Но даже начало работы показывает наличие у образовательных организаций огромного множества особенностей, которые должны быть адекватно отражены развиваемой системой менеджмента качества, а по сути могут рассматриваться как инновации в сфере образования.

Услуги вообще, в том числе образовательные, — сложная категория товара, поскольку характеризуются такими свойствами, как несохраняемость, непостоянство качества, неотделимость от источника, неосвязаемость... Само понятие «качество образовательной услуги» сверхсложное. Мы имеем дело с управлением улучшения в сфере, где величина исследуемого эффекта очень мала. Следовательно, базовые методы, рекомендуемые в менеджменте качества, сами по себе уже не могут обеспечить нужный уровень чувствительности и анализа, который необходим для изучения сложнейшей системы образовательной организации и для улучшений в ней. Необходимо разобраться с отбором и адаптацией методов менеджмента качества, а также с детализацией этапов внедрения системы в образовательной организации.

Трудность создания СМК образовательной организации (как и во всех других организациях сферы услуг) связана также с тем, что в реальности оказывается весьма скупо описанным то, что в производствен-



ных предприятиях называется технологическим процессом. В частности, подавляющее большинство формируемых в системе рекомендаций (например, по подготовке образовательных программ) далеки от идеологии процессного подхода. Не разработаны типовые системы менеджмента качества для образовательных организаций, имеющих специфику в стандартах процессов (например, специальные (коррекционные) образовательные учреждения)).

Кроме того, с точки зрения стандартов SMK, в образовательной организации лишь формально описана система управления. Отдельные правила взаимодействия различных уровней управления обычно устанавливаются в разрозненных, разноплановых распорядительных документах. Большая трудность при моделировании SMK в учреждении, являющемся экспериментальной площадкой, связана с тем, что приходится иметь дело, по сути, с проектным менеджментом, несмотря на то, что его особенности остаются не отраженными управляющей системой. Проектная деятельность и проектное управление являются весьма сложными объектами для построения SMK. Остановимся на обсуждении некоторых специфических проблем.

Реализацию различных экспериментальных программ целесообразно рассматривать как проекты — работы, планы, мероприятия и другие задачи, направленные на создание нового продукта. Но проектно-ориентированная деятельность всегда имеет выраженную специфику (каждый проект уникален), и поэтому и строение (архитектура) SMK, и конкретные способы реализации её элементов в разных экспериментальных образовательных организациях могут значительно отличаться и от стандарта, и друг от друга, поскольку разными

будут: её (проектной деятельности) профиль, масштаб, цели, структура, стиль управления и культура.

Выбор образовательной организацией такой формы (режима) существования предполагает, помимо оказания обычного набора услуг, создание для клиентов (в том числе и внутренних) уникальных продуктов — разработок различной сложности. Уникальность накладывает особый отпечаток и на все стороны деятельности организации — от стратегии позиционирования себя на рынке образовательных услуг до операционного уровня её Бизнес-процессов (БП). Перечислим некоторые специфические моменты, ориентируясь на собственную практику, а также на детальное знакомство с опытом работы проектных компаний из разных экономических систем.

1. Не удобна для проектной деятельности рекомендуемая стандартом модель описания БП. В обычной практике ведущим принципом является принцип — «один процесс — одно подразделение — один бюджет — один владелец процесса». Эксперты подчёркивают, что в управлении проектами вообще, для выявления ключевых показателей деятельности в частности, более целесообразно и удобно использовать подход, основывающийся на цепочке создания ценности, вначале выделяя *основные* БП, обеспечивающие операционный цикл выполнения проекта и выполняющиеся последовательно, затем — *поддерживающие* БП, обеспечивающие функционирование системы и сопровождающие создание проектного продукта на всём его протяжении¹. При этом управление проектом, в соответствии со стандартами проектного менеджмента, включает пять стадий (инициализация, планирование, выполнение, контроль, завершение), на каждой из которых выполняются функции, обеспечи-

¹ Ильин В. Особенности управления качеством в проектно-ориентированной компании // [Электронный ресурс]. — <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/oukp.htm>.



вающие управление временными и стоимостными параметрами проекта, рисками, проблемами, контрактами, качеством и т.д.²

Расчёт значений ключевых показателей деятельности (КПД) должен быть привязан

именно к этим стадиям и функциям, а значит, целесообразно применять следующие возможные критерии оценки проектной деятельности в образовательной организации (табл. 1).

Таблица 1

Критерии оценки процессов проектной деятельности

Проектная цель	Процессы	Критерии оценки
Проект должен удовлетворять поставленным целям	Управление требованиями	Степень покрытия мониторинговыми программами
	Управление изменениями	Количество запросов на изменения Степень изменений требований Длительность реализации запросов на изменения
	Управление качеством	Количество аудитов проекта Количество выявленных замечаний и несоответствий
Проект должен быть завершён в установленные сроки и в рамках бюджета	Оценка	Масштаб продукта Затраты Размер проектной команды
	Планирование	Количество ключевых задач Количество версий Плана Число изменений в проектной команде
	Выполнение	Количество задержек в ходе реализации Процент задач, выполненных в срок Процент увеличения проектной команды Процент увеличения бюджета Процент решённых проблем
	Управление рисками	Число возможных рисков Процент сбывшихся рисков Процент рисков, для которых были проведены действия по их минимизации
Удовлетворённость заказчика	Качество процессов	Оценка качества проекта заказчиком Количество выявленных в проекте замечаний и несоответствий Процент устранённых в проекте замечаний и несоответствий
	Качество продукта	«Плотность» оставшихся ошибок

² Либерзон В. Основы управления проектами. — М.: Нефтяник, 1997. — 150 с.



2. Ещё одна особенность проектного управления связана с важностью обеспечения наличия в организации достаточного числа специалистов, отвечающих определённому набору требований к их компетенции. Поэтому обязательным показателем должен служить уровень квалификации по различным категориям персонала (администраторы, руководители проектов, консультанты, аналитики, разработчики, «апробаторы» и т. д.)³.

3. В реализации проектов участвуют различные категории персонала: руководители проектов, консультанты, администраторы, аналитики, разработчики, «апробаторы» идей и т. д. Следовательно особенностью проектного управления является важность обеспечения организации достаточным числом специалистов, отвечающих строго определённому набору требований к их компетенции, а уровень квалификации по различным категориям персонала служит обязательным показателем качества проекта⁴.

Однако успех проекта в целом определяется не только квалификацией сотрудников, но и степенью их заинтересованности, что особенно важно в командной работе в процессе выполнения проекта. Для того чтобы регулировать мотивацию персонала, необходимо: 1) определиться с таким показателем, как доля соответствующей надбавки (премии) в общем доходе сотрудников (гибкая стимулирующая часть в оплате труда); 2) создать прозрачную систему мотивации, ориентированную на ценности образовательной органи-

зации, на коллективные решения по оценке вклада каждого сотрудника в совместную опытно-экспериментальную деятельность.

Ориентируясь на положительный опыт других экономических систем⁵, представим некоторые подходы к созданию мотивации персонала проектной команды образовательной организации, основанные на оценке реального индивидуального вклада каждого сотрудника.

При определении личного рейтинга сотрудников (ЛРС), занятых в проекте, целесообразно принимать во внимание два параметра (две составляющие).

1) Реальные усилия работника (F — *forse*), затраченные на реализацию проектной деятельности. Показатель характеризует количество выполненных задач проекта/проектов (при условии предъявления качественных результатов). Суммарная занятость сотрудника в проектах может быть вычислена за любой отчётный период (например за год) в чел./час. Разумно определить процентную долю сотрудника в объёме общих усилий (по отчётам руководителей проектов). Например, F Ивановой Анны Ивановны в общем объёме проектных работ за год составляет 12%.

2) Потенциал сотрудника — его квалификация, знания, а также опыт их реализации, соответствующие требованиям задач проекта (P — *potencial*). Расчёт коэффициента P проводится на основании данных личной матрицы знаний и опыта сотрудника, пример формата которой представлен в табл. 2.

³ Ильин В. Особенности управления качеством в проектно-ориентированной компании // [Электронный ресурс]. — <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/oukp.htm>

⁴ Ильин В. Особенности управления качеством в проектно-ориентированной компании // [Электронный ресурс]. — <http://quality.eup.ru/MATERIALY14/oukp.htm>

⁵ Ильин В. Руководство качеством проектов. Практический опыт [Электронный ресурс] // <http://www.twirpx.com/file/391702/>



Таблица 2

Пример личной матрицы знаний и опыта сотрудника Ивановой А.И.

№	Область знаний	Специализация знаний (М)	Статус подтверждения	Количество проектов, где был опыт применения (N)
1	Управление проектами	Руководитель проекта	Сертификат	2
2	Особенности психосоциального развития детей	Модуль...	Диплом	2
3	Инструментарий психолого-педагогической диагностики	Модуль...	Сертификат	1
4	Количественная обработка результатов психолого-педагогической диагностики	Модуль...	Подпись проектного руководителя	1
5	Моделирование инструментария	Модуль...	Подпись проектного руководителя	0
		ИТОГО М = 5		ИТОГО N = 6
Коэффициент личного потенциала = $(M \cdot N) = 5 \cdot 6 = 30$, где: М – число специализаций сотрудника, N – число проектов, где эти специализации были востребованы.				

Показатель личного рейтинга для сотрудников проектной команды предлагается в виде следующего произведения:

$$K = F \cdot P.$$

Так, например, для приведённого примера в случае А.И. Ивановой (имеет долю в общем объёме проектных работ за год 12%), её личный рейтинг составит:

$$K = 0,12 \cdot 30 = 3,6$$

Концепция управления качеством проекта (представлена в табл. 3) включает в себя следующие процессы:

1) определение требований Потребителей к инновационному продукту;

2) отображение требований на функциональность инновационного продукта;

3) разработка и внедрение инновационного продукта с характеристиками, обеспечивающими соответствие установленным к ним требованиям Потребителя;

4) поддержание нужных характеристик при разработке инновационного продукта и при его внедрении в организации (на рабочем месте Потребителя);

5) методическая и организационная поддержка внедрённого инновационного продукта в течение срока его жизни с целью сохранения заложенных в нём характеристик.



Пример личной матрицы знаний и опыта сотрудника Ивановой А.И.

Процессы	Комментарии
Управление требованиями	Требования к системе фиксируются и составляют единое целое с планом их реализации. Требования документированы и выкладываются в архив проекта
Планирование проектов	Все задачи по реализации документируются в виде плана. Все дополнительные требования Потребителя документируются в виде запросов на изменения и находятся в архиве проекта и отражаются в корректировках плана проекта
Отслеживание плана и периодический контроль	Документируется состояние проекта (выполнение задач) по результатам контрольных проверок. Результат проектного аудита фиксируется в архиве проекта
Контроль качества	Группа контроля качества должна сравнивать результаты проекта с документированными требованиями. Результаты испытаний или тестирования сообщаются руководителю проекта и исполнителям. Требуется документировать ошибки в виде баг-листа и производить регрессивное тестирование. Протокол и акты выкладываются в архив проекта
Настройка организационной структуры на процесс разработки	Проводится в соответствии с технологией ведения проектов (создаются необходимые подразделения, перераспределяется ответственность). Ведётся общий учёт как проектной информации, так и организационных мероприятий (обучение, апробирование новых технологий и т. п.). Производится стоимостная оценка задач, оценка трудоёмкости новых процедур, сводятся результаты обучения, собираются планы всех групп. Данная информация должна быть размещена в централизованной базе данных проектного офиса, на основе данной статистики производится сравнительный анализ организации проектной деятельности.
Описание организационного процесса разработки	Документируется стандартный процесс разработки Периодически по результатам статистических наблюдений за выполнением планов и стоимостей работ производится пересмотр элементов стандартного процесса разработки
Программа обучения	Согласно потребностям проектов составляется программа обучения. Ведётся учёт результатов тестирований и сертификаций. Производится периодический аудит программ обучения. Если не зарезервировать время на обучение, то персонал будет самообучаться для проектных целей. Это приведёт к «непонятным» потерям времени (неуправляемости проекта), низкому качеству получения знаний



Продолжение табл. 3

Процессы	Комментарии
Интегрированное управление проектами и технологией	При планировании проектов используется документированный стандарт процесса разработки. По документированной процедуре, прилагающейся к технологии разработки, используется оценка рисков, критического пути, стоимости и продолжительности работ
Периодический осмотр технологического состояния	Производится технологическая инспекция состояния проектов. Выявленные дефекты регистрируются. Проводится рецензирование всех проектных документов
Управление качеством	Разрабатывается и мониторится План обеспечения качества. Ведётся статистический анализ различных параметров качества процессов и внедряемой системы. Полученные данные сравниваются с эталонными показателями. На основе полученных данных вносятся коррекции в технологический процесс и методы реализации проектов
Предотвращение дефектов	Ведётся анализ и статистический учёт причин возникновения проблем или дефектов. Выявленные причины ранжируются по приоритетам и устраняются организационными мероприятиями. Результаты корректирующих действий документируются в архиве проекта
Управление сменой технологий	Производится плановое апробирование новых технологий. Результаты апробирования регистрируются. Производится плановое внедрение новых технологий, которые показали высокие результаты

Итак, опытно-экспериментальная деятельность образовательной организации — сложный объект управления. Полноценная реализация задач инновационной деятельности возможна лишь при условии уточнения совокупности организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства

качеством разрабатываемых и внедряемых в организации проектов. При этом сама система менеджмента качества проектно ориентированной образовательной организации является инновационным продуктом, что требует ответственного отношения со стороны руководителей.