

**ПЕДАГОГИКА. ФИЛОЛОГИЯ***Атанаев Т.Б., Ажыбаев Д.М., Шерматова И.К.***МОДЕЛЬ EFQM – ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ**

Мы живем в динамичном, быстро меняющемся мире. Это в полной мере относится и к системе образования: растут требования работодателей к выпускникам высших учебных заведений, развиваются технологии обучения. Поэтому успешная работа высших учебных заведений на современном этапе неосуществима без постоянного совершенствования ее деятельности, нацеленной на повышение удовлетворенности потребителей. Это положение является краеугольным камнем современных подходов к менеджменту качества образования. Совершенствование деятельности высших учебных заведений невозможно без периодического анализа фактического состояния работы по качеству образования и ее результатов. Только опираясь на результаты такого анализа, можно наметить и реализовать дальнейшие шаги в улучшении деятельности. Такой всесторонний анализ в мировой практике получил название **самооценки**.

Система менеджмента качества представляет собой совокупность элементов, включающих процессы вуза, организационную структуру, документы, методики и ресурсы. Взаимодействие этих элементов - это то, что заставляет систему работать, но оно же одновременно усложняет оценку. По этой причине эффективная оценка системы имеет три составляющие:

- модель оценки системы, т. е. перечень показателей оценки, обеспечивающих системный подход;
- команды, взявшие на себя труд по оценке системы;
- приемлемые для культуры вуза методы и инструменты, которые можно использовать, чтобы глобально и объективно оценить систему, от выбора которых зависит то, как применяется модель оценки.

Практика показывает, что в большинстве случаев неэффективность очень хороших моделей кроется в их неправильном применении и отсутствии эффективных и приемлемых технологий этого применения. Среди европейских организаций наиболее популярна модель Европейской премии качества, разработанная Европейским фондом управления качеством (EFQM). Применение модели EFQM предполагает не только конкурсную оценку, но и проведение серьезного диагностического исследования и измерения мощности и эффективности управленческого потенциала организации, оценку зрелости системы менеджмента относительно эталонного уровня, выявление сильных сторон, а также областей, где целесообразно проводить улучшения.

Когда модель совершенствования была представлена в Европе в качестве модели Европейской премии по качеству, она сразу вышла за рамки конкурса лучшего "качества" и стала рассматриваться как инструмент, позволяющий организациям оценивать уровень своего развития относительно эталонного уровня, выявлять преимущества своих систем управления, а также определять области, где целесообразно проводить улучшения. Основными «выходами» самооценки изначально были: перечень сильных сторон, перечень направлений для совершенствования и балльная оценка системы управления по критериям модели. Многие организации и сегодня рассматривают эти «выходы» как существенные для организации и продолжают улучшать свои показатели, применяя модель EFQM. Как в любом деле, у кого-то это получается более успешно, у кого-то менее, ну а кто-то так и не смог улучшить свои показатели. Появлялись региональные конкурсы и отраслевые модели, а некоторые организации пробовали «подогнать» модель под свою специфику. Возможно, это является результатом лучшего понимания модели и ее компонентов, практического знания того, как работает модель.

Однако пока модель EFQM развивалась и видоизменялась, развивались и навыки работы с ней, проявлялись новые возможности ее использования, и многие организации осознали, что этот инструмент может быть достаточно эффективным в деле совершенствования бизнеса с помощью обмена лучшим опытом, изучения передовой практики управления. В 1999г. был проведен серьезный пересмотр модели, и из ее названия было удалено слово «бизнес» (до 1999г. модель называлась «EFQM Business Excellence Model»). Это связано, в первую очередь, с тем, что многие некоммерческие организации также видели в модели EFQM инструмент совершенствования и успешно использовали ее для повышения качества менеджмента. Более того, в 1999 г. в структуре Европейской премии по качеству появилась отдельная категория для организаций общественного сектора.

Модель Совершенства EFQM – это непредписывающая структура, базирующаяся на 9 критериях. Пять из них – «Возможности» и четыре – «Результаты». Критерии «Возможности» охватывают то, как действует организация. Критерии «Результаты» охватывают достижения организации. «Результаты» вытекают из «Возможностей», и «Возможности» улучшаются при использовании информации, содержащейся в критериях «Результаты».

Модель, признающая, что существует множество подходов для достижения устойчивого совершенства и множество аспектов их реализации, основывается на следующих условиях: отличные результаты по отношению к «Деятельности», «Потребителям», «Персоналу» и «Обществу» достигаются посредством «Лидерства», направляющего «Политику и Стратегию», которые передаются через «Персонал», «Партнерские отношения», «Ресурсы» и «Процессы».

Модель EFQM представлена на рис. 1. Стрелки подчеркивают динамичность Модели. Они показывают, что инновации и обучение способствуют улучшению «Возможностей», что влечет за собой улучшение «Результатов».

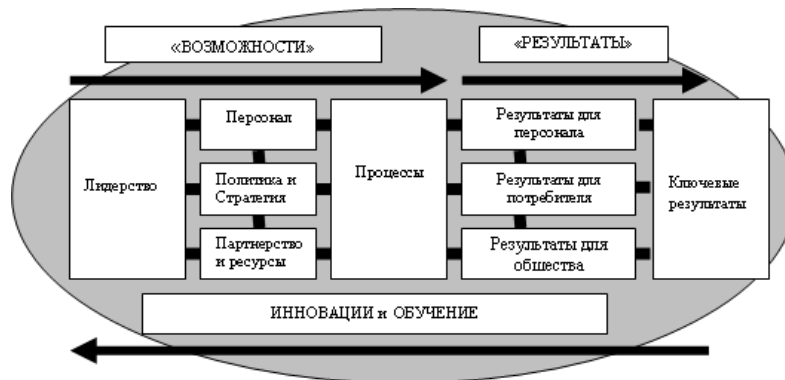


Рис. 1. Модель совершенства EFQM.

Независимо от сектора деятельности, размера, структуры и зрелости организаций, чтобы быть успешными, им необходимо установить подходящую систему менеджмента. Модель совершенства EFQM - это практический инструмент, используемый организациями в различных целях:

- в качестве инструмента для самооценки при определении своего положения на пути к совершенству;
- в качестве основы общего для всех подразделений организации языка и способа мышления;
- в качестве рамок для размещения существующих инициатив, во избежание дублирования и пробелов;
- в качестве структуры системы менеджмента организации.

EFQM совместно со своими партнерскими организациями стремится к улучшению и обновлению Модели при участии практических и теоретических вкладов тысяч организаций в Европе и за ее пределами. Таким образом, мы обеспечиваем динамичность Модели и ее согласованность с современными тенденциями в менеджменте.

9 прямоугольников в схеме Модели, представленной выше, отражают критерии, по которым оценивается движение организации к совершенству. Каждый из девяти критериев имеет описание, которое поясняет значение этого критерия. В развитие этого, каждый критерий делится на составляющие критериев, которые ставят ряд вопросов, подлежащих обсуждению в процессе оценки. Под каждой составляющей критерия приведены поясняющие фразы. Их использование не является обязательным.

В январе 2011-года в Нарынском государственном университете проведен семинар на тему «Модель Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM) и ее модификации для высшего образования». Цель семинара в том, чтобы показать на практике как происходит оценка организации по модели EFQM, а также доказать, что модель применима и должна использоваться в образовательных процессах и в управлении этими процессами, т.е. в практике Нарынского государственного университета. В семинаре также были определены, что применение модели EFQM предполагает проведение исследования и измерения мощности управленческого потенциала, оценки эффективности системы управления университета. Кроме того, модель может помочь в проведении так называемой самооценки.

В процессе работы семинара выявлена что, существует два мнения относительно того, как использовать модель EFQM. С одной стороны, модель может и должна меняться для конкретной организации, учитывая специфику ее деятельности. С другой стороны, модель универсальна и не требует никаких изменений. Рабочая группа обсудила «за» и «против» каждой из позиций. В начале практики самооценки проще всего использовать стандартную модель и сравнивать свои результаты с результатами других учебных заведений, проводящих аналогичную самооценку. На успешно развивающемся вузе, накопившем определенный опыт применения модели, возможно, наскучит использовать одну и ту же модель, и может появиться желание изменить что-либо в модели. Обычно подобный процесс происходит при разработке отраслевых моделей.

Обе точки зрения имеют право на существование, так как есть огромное число организаций по всему миру, которые рассматривают модель как инструмент, помогающий привить системный подход в управлении, перекраивают модель с учетом своих нужд и используют ее для диагностической самооценки. Не меньшее число организаций принимают начальный вариант модели, предлагаемый EFQM, и не менее успешно применяют ее и для самооценки.

Модель существует, чтобы ее применять, это не теоретическая схема или просто геометрическая картинка из девяти прямоугольников. Модель EFQM - это простой и эффективный инструмент для диагностики и совершенствования процесса управления. В результате проведенного семинара участники поняли что, модель EFQM не дает точного ответа, что и как должно быть сделано. Этот инструмент будет полезен для тех организаций, где люди думают и предпринимают соответствующие действия, намного более осмысленные и глубокие, чем выставление «галочек» в оценочном листе.

После принятия руководством НГУ решения о проведении самооценки в структурных подразделениях с помощью модели EFQM, проведены ряд подготовительных мероприятий и собственно мероприятия по самооценке. Рабочей группой была проведена самооценка по критериям группы «Возможности», которые дают понимание и помогают оценивать, как достигаются результаты.

Таблицы оценок, выставленных разными экспертами, согласованы в процессе обсуждения на совещании рабочей группы, и на основе консенсуса выработана общая таблица согласованных оценок составляющих критериев для НГУ. Полученная согласованная таблица оценок обработана с учетом весовых коэффициентов составляющих и подкритериев.

**Согласованная таблица оценок НГУ по критериям «Возможности»**

Критерий	Количество баллов	Фактор	Результующие баллы	Максимально возможные баллы
1 Лидерство	41,2	1,0	41	100
2 Политика и Стратегия	36,6	0,8	29	80
3 Персонал	36,1	0,9	32	90
4 Партнерство и ресурсы	36,9	0,9		90
5 Процессы	41,0	1,4	57	140

По значениям «уровней совершенства» критериев Модели построена лепестковая диаграмма (рис. 2), которая показывает исходное состояние системы качества по критериям группы «Возможности» в НГУ и направления для ее улучшения в разрезе девяти критериев.



**Рис. 2.** Лепестковая диаграмма

В результате анализа результатов проведенной самооценки по критериям группы «Возможности», были выявлены проблемы, которые препятствуют эффективному управлению университетом:

- большие сроки принятия решений, несовершенный документооборот;
- низкая заинтересованность персонала, отсутствие постоянной информации о политике и планах руководства;
- процессы взаимодействия между факультетами и отделами недостаточно четко определены и не управляются;
- отсутствие измеримого критерия качества работы сотрудников.

По результатам самооценки подготовлено заключение, содержащее обобщенные данные самооценки НГУ и конкретные рекомендации по улучшению тех или иных процессов. Эти данные поясняют полученные результаты и могут использоваться в ходе последующей работы по улучшению процессов в НГУ.

В заключении приведем ряд выводов, которые помогут показать модель с положительной стороны в глазах ее потенциальных пользователей адекватно замыслам ее создателей. Модель совершенства EFQM – это практический инструмент, используемый организациями в различных целях:

- в качестве инструмента для самооценки при определении своего положения на пути к совершенству помогающего понять свои проблемы и стимулирующего к поиску их решений;
- в качестве основы общего для всех подразделений организации языка и способа мышления;

- в качестве системы для реализации существующих инициатив, во избежание дублирования и пробелов;
- в качестве структуры системы менеджмента организации.

**Литература:**

1. Маслов Д.В., Вылгина Ю.В. Современные инструменты управления: модель совершенствования EFQM: учебное пособие // Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново, 2006. – 107 с.: ил.
2. Загребельный В.Н., Моисеев В.И., Балукова М.В. Модель делового совершенства EFQM: глоссарий и методы // ММК. - 2004. - № 9. - С. 45-49;
3. Руководство по организации внутренней системы гарантии качества в высших учебных заведениях Кыргызской Республики: (Метод. пособие по внутренней самооценке, на основе EFQM). – Бишкек: ОсОО «Албино ЛТД», 2007. – 150 с.