

УДК 378

ВНЕДРЕНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ПРАКТИКУ ТЕХНИКУМА

Романовская И.А., Хафизуллина И.Н.

ФГБОУ ВПО «Астраханский государственный университет»,
Астрахань, e-mail: kafedrapno@gmail.com

В статье представлен опыт внедрения инструментов стратегического планирования в образовательную практику техникума. Осуществлена постановка новой проблемы совершенствования механизмов управления образовательной организацией в связи с изменением требований, которые предъявляются к профессиональным образовательным организациям по обеспечению качественного образования и преодоления разрыва между уровнем кадрового потенциала страны и потребностями общества. Проанализирована система управления ГБПОУ АО «Астраханский технологический техникум», описана его организационная структура; выявлены проблемы, оказывающие негативное влияние на эффективность управления техникумом, и намечены управленческие меры, необходимые для ее повышения. Раскрывается значение внедрения системы KPI, развития корпоративной культуры, выработки стратегии развития техникума, повышения мотивации сотрудников, развития системы организационного обучения. Представлены результаты исследования эффективности управления профессиональной образовательной организацией, убедительно доказывающие положительное влияние внедрения системы KPI. Выявлены сильные и слабые стороны техникума, произведена оценка потенциальных возможностей и угроз, уровень конкурентоспособности, осуществлен выбор стратегии развития и конкурентной стратегии.

Ключевые слова: ключевые показатели эффективности, стратегическое планирование, профессиональная образовательная организация, конкурентоспособность образовательной организации, корпоративная культура, организационная культура

INTRODUCING STRATEGIC PLANNING INSTRUMENTS INTO EDUCATIONAL PRACTICE OF TECHNICAL SCHOOL

Romanovskaya I.A., Khafizullina I.N.

Astrakhan State University, Astrakhan, e-mail: kafedrapno@gmail.com

The experience of introducing strategic planning instruments into the educational practice of a technical school is presented in the article. The statement of the new problem of improving the mechanisms of the educational organization management in connection with the change of requirements which are imposed to the professional educational organizations for providing quality education and overcoming a gap between the level of personnel capacity of the country and society needs is carried out. The control system of GBPOU of JSC Astrakhan Technological Technical School is analysed, its organizational structure is described; the problems which have a negative impact on the effective management of a technical school are revealed and the administrative measures necessary for its increase are planned. The value of introducing the KPI system (Key Performance Indicators), corporate culture development, elaboration of a technical school development strategy, increase of employees' motivation, the development of intra corporate system training are revealed. The results of studying the efficiency of professional educational organization management which convincingly prove a positive influence of introducing the KPI system are presented. The strengths and limitations of a technical school are revealed, the assessment of potential opportunities and threats and the competitiveness level is made, the choice of development strategy and competitive one is carried out.

Keywords: Key Performance Indicators, strategic planning, professional educational organization, competitiveness of the educational organization, corporate culture, organizational culture

Современное профессиональное образование становится все более сложной системой, ориентирующейся на действия в динамично изменяющемся мире, предъявляющем к ней возрастающие требования. Оптимизация структуры профессионального образования приводит к созданию крупных образовательных учреждений СПО, обеспечивающих осуществление образовательной деятельности с учетом уровня, вида и направленности реализуемых образовательных программ, форм обучения.

Сегодня идет становление новой модели профессионального образования, в основе которой лежит концепция предприни-

мательского образовательного учреждения, отличительная особенность которого в его гибкости, активной, инновационной политике, сориентированной на упреждающие действия на рынке образовательных услуг [5].

Так как образовательные организации функционируют в условиях рынка и на все учреждения распространяются требования ФГОС, то учреждение должно иметь конкурентные преимущества в процессе оказания образовательных услуг. Каждая образовательная организация вырабатывает свою стратегию развития, которая дает эти преимущества, выбирает инструменты эффективного управления [2].

Рассмотрим процесс разработки стратегии развития профессиональной образовательной организации на примере государственного бюджетного профессионального образовательного учреждения Астраханской области «Астраханский технологический техникум».

Структура ГБПОУ АО «АТТ» сложилась в процессе неоднократной реорганизации путем слияния нескольких образовательных учреждений. В техникуме разработана линейно-функциональная организационная структура, позволяющая установить оптимальное взаимодействие структурных подразделений, исключить дублирование функций, определить конкретные обязанности каждого работника, выполнение которых обеспечивает главную задачу – ведение образовательного процесса в соответствии с нормативными документами.

Техникум включает структурные подразделения, обеспечивающие осуществление образовательной деятельности, – линейные подразделения (отделения, ресурсный центр, филиал). Кроме того, в состав техникума входят функциональные структурные подразделения, отвеча-

ющие за административное обеспечение деятельности учреждения; осуществление основной деятельности учреждения; за материально-техническое, ресурсное обеспечение основной деятельности учреждения. В организационной структуре техникума присутствуют элементы матричной структуры в виде организации рабочих групп для решения конкретных задач, например для участия в выставках, профессиональных конкурсах, областных и межрегиональных мероприятиях.

Для оценки эффективности деятельности техникума был проведен опрос сотрудников техникума по выявлению проблем, мешающих его эффективному функционированию.

Проведенный SWOT-анализ позволил выявить сильные и слабые стороны техникума, оценить потенциальные возможности и угрозы, оценить эффективность управления образовательной организацией в целом и ее отдельными структурными подразделениями, уровень ее конкурентоспособности, определиться с выбором стратегии развития и конкурентной стратегии. Результаты анализа представлены в таблице.

SWOT-анализ ГБПОУ АО «Астраханский технологический техникум»

<p>S – Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – Сформированная линейно-функциональная организационная структура с элементами матричной структуры. – Наличие опыта создания рабочих групп для решения конкретных задач. – Разработанная новая система оплаты труда, основанная на подушевом финансировании и критерии стимулирования для педагогических работников. – Наличие среди сотрудников техникума экспертов по всем направлениям оценки качества деятельности образовательных организаций СПО, которые проводит учредитель. – Достаточно развитая производственная база для отработки на должном уровне профессиональных компетенций обучающихся. – Выстроенные связи с работодателями и школами (потенциальными потребителями образовательной услуги) 	<p>W – Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> – Территориальная удаленность структурных подразделений техникума (4 корпуса в разных районах г. Астрахани: Кировском, Ленинском, Трусовском, Икрянинском). – Узкая специализация (узкопрофильность) отделений, разные специальности и уровни подготовки, соответственно разные проблемы на отделениях. – Сложный контингент учащихся, включающий группы риска (дети из малообеспеченных семей, дети-сироты, обучающиеся с девиантным поведением, с ОВЗ). – Отсутствие требуемой квалификации (педагогическое образование) сотрудников, реализующих профессиональное обучение (производственники). – Низкий уровень мотивации сотрудников
<p>O – Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> – Выработка стратегии развития техникума, направленной на аккумуляцию наилучшей практики в области подготовки специалистов сферы услуг. – Внедрение системы ключевых показателей эффективности. – Дальнейшее развитие корпоративной культуры. – Повышение мотивации сотрудников. – Внедрение эффективного контракта. – Внедрение системы внутрикорпоративного обучения 	<p>T – Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> – Снижение конкурентоспособности образовательной организации. – Снижение финансирования вследствие кризисных явлений. – Уменьшение государственного задания. – Оптимизация организационной структуры (сокращение структурных подразделений и специалистов)

Таким образом, в процессе анализа системы управления ГБПОУ АО «Астраханский технологический техникум» были выявлены проблемы, оказывающие негативное влияние на эффективность функционирования техникума, и намечены управленческие меры, необходимые для ее повышения:

1. Внедрение системы ключевых показателей эффективности деятельности организации.

2. Развитие корпоративной культуры, формулировка и принятие всеми сотрудниками организации миссии, видения и ценностей образовательной организации.

3. Выработка стратегии развития техникума, направленной на аккумулирование наилучшей практики в области подготовки специалиста сферы услуг.

4. Повышение мотивации сотрудников с помощью мер морального и материального (эффективный контракт) стимулирования.

5. Развитие системы внутрикорпоративного обучения.

Для осуществления проекта по повышению эффективности функционирования в техникуме была создана проектная группа, включающая представителей разных структурных подразделений техникума. В основу организационных изменений была положена методология системы ключевых показателей эффективности деятельности организации (KPI – Key Performance Indicators), позволяющая организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей.

В мировой практике система ключевых показателей деятельности организации Дэвида Парментера является одним из самых эффективных измерителей организационных успехов компании. В KPI разработана методология внедрения в компании сбалансированной системы показателей (BSC – Balanced Scorecard). Это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые (Роберт Каплан, Дэвид Нортона) [3].

Система ключевых показателей эффективности служит, прежде всего, для оценки работодателями своих сотрудников, она позволяет проанализировать положение организации в целом и каждого отдельного структурного подразделения и работника в настоящий момент и понять, насколько сегодняшнее положение соответствует стратегическим целям профессиональной образовательной организации. Универсальная

структура системы KPI предполагает развитие общекорпоративной культуры, формулировку миссии, видения и ценностей компании, разработку стратегий развития компании, критических факторов успеха, а также ключевых показателей результативности, производственных показателей и ключевых показателей эффективности.

Американские специалисты в области менеджмента М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури вопросы корпоративной культуры связывают с наличием духа коллективизма, который характерен для передовых организаций. Согласно модели Д. Дэнисона, корпоративная культура проявляется в качестве миссии (общее чувство цели и стратегии направляет и двигает членами организации в их профессиональном поведении); как элемент устойчивости (общие взгляды, верования и ценности стимулируют внутреннюю согласованность); наконец, как вовлеченность (способствует развитию духа ответственности и собственности) [1].

В процессе работы проектной группы были сформулированы миссия, видение и ценности образовательной организации.

Миссия техникума. Распространение инновационного опыта в сфере услуг, подготовка высококвалифицированных конкурентоспособных специалистов, обладающих необходимым набором социальных и профессиональных компетенций на наиболее актуальном уровне, в которых заинтересован работодатель, позволяющих создать основу экономического развития региона и России.

Видение. Техникум является инновационным образовательным учреждением и ресурсным центром, аккумулирующим наилучшую практику как в области подготовки компетентных специалистов с помощью современных технологий профессионального образования, так и в области практической профессиональной деятельности с применением высокотехнологичного оборудования на базе ресурсного центра для практик и производственной деятельности, а также имеющим устойчивые связи с профессиональными организациями, потенциальными работодателями для обучающихся техникума на протяжении всего периода обучения.

Ценности. Профессионализм. Трудолюбие. Кооперация (умение работать в команде). Социальная ответственность.

Сформированная корпоративная культура мотивирует работников, укрепляет команду и коммуникативные связи, способствует согласованности действий в соответствии с функциональными обязанностями структурных подразделений. Сотрудники понимают цель, задачи профессиональной

деятельности, расставленные акценты на значимую деятельность, осознают, какой вклад может каждый внести в достижение общей цели [2].

По мнению Д. Парментера, важно, чтобы у предприятия была хорошо продуманная и грамотно выстроенная стратегия, имеющая обратную связь с шестью составляющими сбалансированной системы показателей, включающей составляющие по финансам, обучению и развитию (персонала), ориентированности на потребителя, внутренним бизнес-процессам, удовлетворенности сотрудников, вопросам окружающей среды/сообщества [3].

Проектной группой были разработаны стратегии, которые должны быть реализованы в техникуме для повышения эффективности управления.

1. Финансы. Использование полученных в результате производственной деятельности средств для создания условий профессионального развития обучающихся, в том числе для дальнейшего развития высокотехнологичной производственной базы.

2. Клиенты – обучающиеся и работодатели. Выстраивание взаимодействия между техникумом и профессиональными организациями (работодатель) на основе их заинтересованности в подготовленных специалистах (знак качества), гарантии трудоустройства в процессе обучения (практики, летний период, стажировки) и после окончания техникума.

3. Внутренние бизнес-процессы. Развитие высокотехнологичной производственной базы ресурсного центра по основным направлениям подготовки, внедрение принципов бережливого производства.

4. Обучение и развитие персонала. Поддержание на актуальном уровне профессиональных компетенций сотрудников техникума в процессе внутрифирменного обучения и взаимодействия с профессиональными организациями.

5. Окружающая среда и сообщество. Аккумуляция и распространение наилучшей практики как в области подготовки компетентных специалистов с помощью современных технологий профессионального образования, так и в области практической профессиональной деятельности в сфере услуг.

6. Удовлетворенность сотрудников. Удовлетворенность результатами собственной деятельности, повышением уровня профессионализма.

После формулировки основных стратегических направлений развития техникума начата работа по выявле-

нию производственных показателей для структурных подразделений техникума, критериев стимулирования для педагогических работников.

Решая проблему эффективности управления, многие образовательные организации в настоящее время для повышения мотивации сотрудников разрабатывают критерии для определения эффективности деятельности педагогов и сотрудников структурных подразделений, отвечающих за выполнение основной деятельности, организационных функций, материально-технического, ресурсного обеспечения основной деятельности учреждения, а также их применения для совершенствования оплаты труда сотрудников. Особую сложность вызывает попытка отслеживания результатов деятельности педагогических работников, многие из которых не фиксируются, не имеют качественной оценки со стороны работодателя и, следовательно, производительность труда педагога и многие из достигаемых им (невидимых, но важных) результатов не оплачиваются [1].

В настоящий момент в техникуме реализуется новая система оплаты труда, основанная на подушевом финансировании, которая нашла отражение в «Положении об оплате труда ГБПОУ АО «АТТ»». Согласно данному Положению, заработная плата сотрудников подразделений и педагогических работников состоит из двух частей: базовой и стимулирующей. Стимулирование производится на основе критериев в соответствии с набранным количеством баллов.

Дальнейшему совершенствованию системы оплаты труда работников техникума будет способствовать введение системы эффективного контракта, который позволит образовательной организации максимально использовать сильные стороны своих сотрудников, если будет найден правильный баланс целей работника и организации. Предпринята попытка осмысления вопросов взаимосвязи эффективного контракта с потребностями организации, анализа существующей системы оплаты труда, выделение критериев и показателей, которые необходимы для реализации стратегической цели техникума и в конечном счете нацелены на результат. Система эффективного контракта будет способствовать повышению привлекательности организации в социальной среде, конкурентоспособности в образовательной среде; повышению качества образовательных услуг.

Мировой и современный российский опыт показывает, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения руководителями

и специалистами своих обязанностей в компании. Новые технологии, а также интеграция российских предприятий в мировую экономическую инфраструктуру требуют для специалистов большинства профессий повышения квалификации, освоения новых технологий и методов работы. Поэтому организационное обучение представляет собой самостоятельную ценность и для работника, которая заключается в возможности повышения уровня его конкурентоспособности на внутрифирменном рынке труда и формировании навыков и способностей, востребованных на внешнем рынке труда [4].

В Уставе ГБПОУ АО «АТТ» в качестве одного из основных видов деятельности техникума представлена реализация дополнительных образовательных программ – дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации, программ профессиональной переподготовки).

В связи с тем, что была выявлена проблема отсутствия требуемой квалификации в области педагогической деятельности у сотрудников, реализующих профессиональное обучение, мастеров производственного обучения, пришедших в техникум из сферы общественного питания и услуг, было принято решение проведения курсов переподготовки на базе ресурсного центра техникума. Данный проект был реализован в течение 2014–2015 и 2015–2016 учебных годов.

Таким образом, внедрение инструментов стратегического планирования в образовательную практику техникума на основе анализа системы управления ГБПОУ АО «Астраханский технологический техникум» и выявленных проблем, оказывающих негативное влияние на эффективность управления техникума, позволили наметить систему управленческих мер, необходимых для ее повышения, которые в настоящее время поэтапно реализуются.

Список литературы

1. Акмаева Р.И., Лунев А.П., Минева О.К., Усачева Л.В. Сбалансированная система показателей для кафедр университета как инструмент успешной реализации стратегии его развития // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2013. – Т. 3. – № 1 (72). – С. 245–251.
2. Арутюнян С.А., Белик Е.А., Крюкова Е.В. Особенности эффективного управления организационными изменениями // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2015. – № 2 (43). – С. 256–263.
3. Парменгер Д. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 288 с.
4. Романовская И.А. Организационное обучение как явление в управлении современным университетом // Педагогическая наука и образование в диалоге со временем. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти В.А. Пятин. – 2016. – С. 155–160.
5. Ткач Е.И. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом компании на основе ключевых показателей эффективности КPI // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2009. – № 7. – С. 25–28.
6. Трещев А.М., Романовская И.А., Сергеева О.А. Исследование влияния инструментов бережливого производства на развитие у обучающихся способности в создании продуктов и систем // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2–4. – С. 811–814.