

СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ И ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВУЗОМ

К. А. Мачин, А. В. Фролов

ГОУ ВПО «Алтайский государственный технический университет им. И. И. Ползунова»
г. Барнаул

Концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard – BSC) разработана в 90-е гг. прошлого века Р. Капланом и Д. Нортон. В настоящее время она широко используется американскими, европейскими предприятиями и организациями и только начинает внедряться в российскую практику.

В 1998 г. Каплан и Нортон организовали в г. Линкольн (шт. Массачусетс, США) консультационную группу BSC Collaborative, Inc., задача которой заключается в содействии (на некоммерческой основе) распространению в странах мира своей концепции, а также анализе приобретенного опыта по ее применению. В начале 1999 г. 27 организациям США, Канады, Германии и Швейцарии, использующим сбалансированную систему показателей, были разосланы опросные листы. Ответы дали 15 частных и государственных организаций. Участники опроса отметили выгоды, которые дала сбалансированная система. Она является признанным инструментом реализации фирменной стратегии. В частности, ее применение позволяет проверить действующую стратегию на полноту, последовательность, актуальность. Примерно половина опрошенных фирм использовала систему для пересмотра старой стратегии.

Особенно удобно сбалансированную систему показателей использовать как инструмент стратегической коммуникации и спецификации в тех случаях, когда стратегия сформулирована расплывчато и носит политическую окраску. Особенно часто такое случается в *государственной администрации и некоммерческих организациях* [1].

Большинство современных вузов, отчасти, как дань моде сформулировали свои положения: миссии, видения и качества в области образования, но насколько они валидны и объективны в реальном повышении качества образовательного процесса? Во многих организациях часто наблюдается разрыв между сформулированными на стратегическом (верхнем) уровне управления целями и оперативным управлением с непосредственной их реализацией. «Концепция Balanced

Scorecard – одна из попыток преодолеть драматический разрыв между высокоуровневыми стратегическими целями и оперативным управлением» [2]. Учитывая, что основными ресурсами университета и проводниками миссии являются его сотрудники, решение благополучной реализации данных установок необходимо искать путем устранения противоречий в социально-экономической сфере взаимодействий и внедрения политики социальных предпочтений, мотивирующей к повышению качества образования [3].

Карта сбалансированных показателей вуза может быть представлена как совокупность четырех проекций: *клиенты* (студенты, абитуриенты, аспиранты, соискатели, магистры, бакалавры, контактные предприятия и организации – объекты образовательных услуг), *процессы, финансы, потенциал* (рисунк 1).

Качество образования в вузе целесообразно рассматривать как интегральный ключевой показатель результативности и эффективности работы всего учреждения. Данный показатель должен соответствовать уровню успеваемости студентов, т. е. отношению количества студентов обучающихся на «хорошо» и «отлично» к общему количеству студентов. Как интегральный показатель качества образования он испытывает влияние показателя качества управления учреждением, а также оценку уровня удовлетворенности учебным процессом и оценку уровня психологического комфорта обучающихся.

Качество управления является наиболее важным динамизирующим интегральным показателем [4], который непосредственно влияет на качество учебного процесса и включает в себя:

- *организационное (инфраструктурное) обеспечение* качества образования характеризуемое обеспеченностью учебными площадями в расчете на одного студента;
- *информационное обеспечение*, включающее в себя укомплектованность учебных аудиторий информационно-коммуникационными средствами обучения;

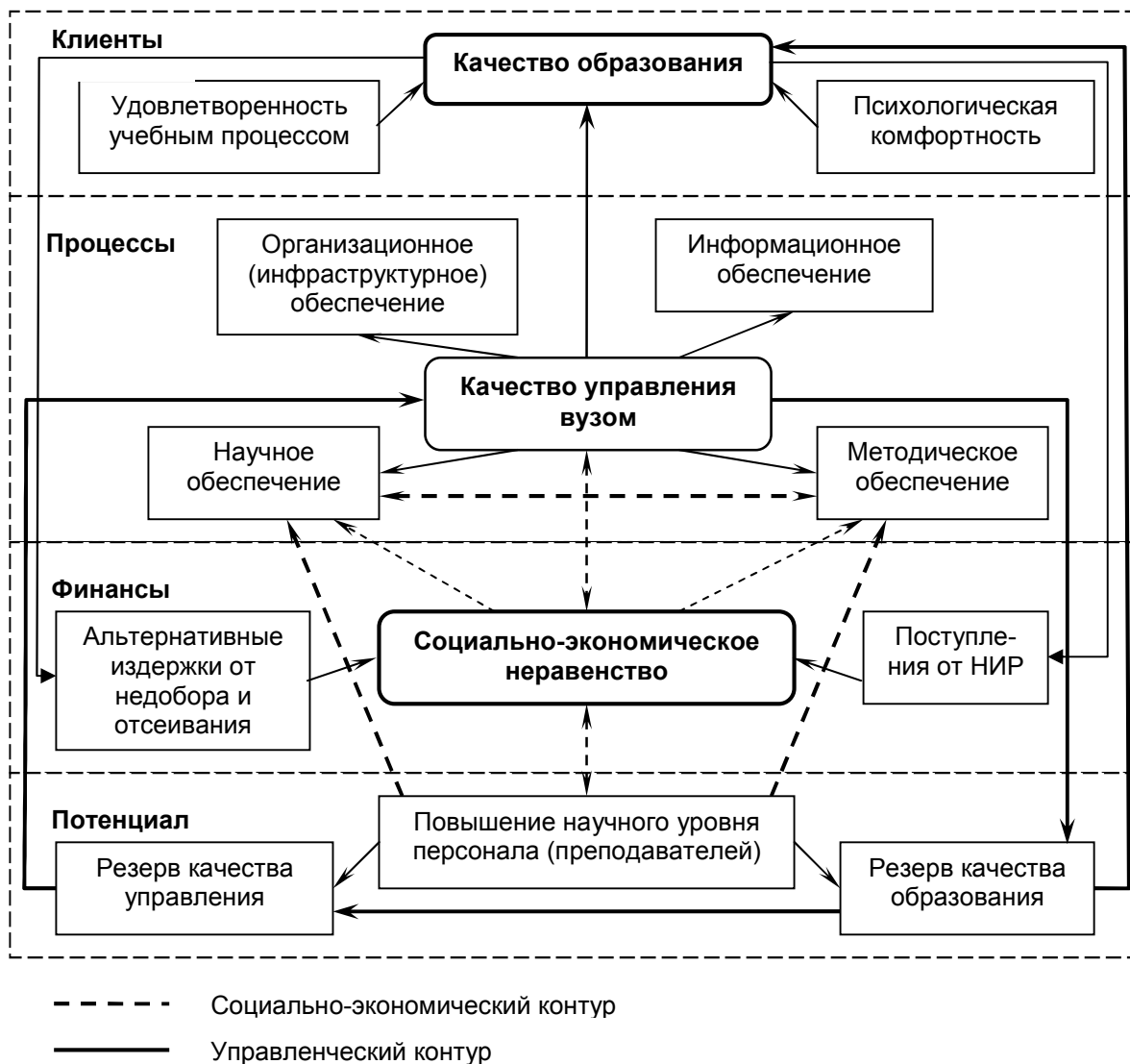


Рисунок 1 – Сбалансированная система показателей обеспечения качества образования

– *научное обеспечение*, характеризующееся показателем остротенности профессорско-преподавательского состава и количеством научных школ приходящихся на одну кафедру;

– *методическое обеспечение*, уровень которого целесообразно оценивать как отношение количества готовых (оформленных и используемых в учебном процессе) различных элементов учебно-методических комплексов к количеству соответствующих элементов учебно-методических комплексов по всем специальностям и дисциплинам.

Показателем оценки *качества управления* по отношению к образовательному процессу следует считать отношение качества образования при действующем ректоре в период t к максимальному качеству образования выбранному из всех периодов управления всех ректоров данного вуза.

Качество управления как основной показатель проекции процессов оказывает прямое воздействие на уровень социально-экономического неравенства в проекции финансов. Под *социально-экономическим неравенством* в данном случае следует понимать отношение средних накладных расходов по заработной плате к средним прямым расходам по заработной плате. При этом, прямые расходы по заработной плате включают в себя оплату времени работников вуза, непосредственно занятых в учебном процессе с клиентами, в то время как накладные расходы включают в себя заработную плату управленческого персонала учебного заведения, напрямую не связанного с клиентами. *Превышение некоторого порога показателя социально-экономического неравенства может приводить к ухудшению практически всех показателей качества образовательного процесса.* Данную закономерность сле-

дует учитывать управленцам учебного заведения при проведении различного рода реформ. Посредством снижения мотивации за счет неадекватной политики формирования доходов персонала снижается показатель научного уровня – в проекции потенциал, это ведет к негативным тенденциям снижения научной и методической обеспеченности и эскалации конфликтов в социально-экономическом контуре.

Проекция «финансы» включает в себя показатель альтернативных издержек учебного заведения, связанных с недобором клиентов и их отсеиванием в течение процесса обучения. Оценка недобора клиентов возможна на основе отношения суммы средств по всем клиентам, бюджетным и внебюджетным, в период t к сумме средств исходя из всех специальностей, группы которых возможно было бы максимально укомплектовать клиентами по 10-20 человек в зависимости от отношения к степени образования (магистры, например по 10 человек, бакалавры по 20 человек и т.д.). Оценка по показателю отсеивания клиентов возможна на основе абсолютно или относительного уменьшения денежного потока в связи с прерыванием отношений образовательного процесса с клиентами. Основным показателем, влияющим на недобор и отсеивание, является качество образовательного процесса. Недобор может быть восполнен за счет повышения качества: поднятия престижа учебного заведения в глазах общественности и клиентов. Отсеивание также напрямую определяется качеством образовательного процесса и качеством управления со всеми его составляющими.

Последняя проекция «потенциал» включает в себя показатели социально-экономического контура и управленческого контура и показывает направление приложения стратегических усилий в повышении качества образовательного процесса. Потенциал включает в себя: повышение научного уровня персонала (преподавателей); резерв качества управления; резерв качества образования. Управленческий контур включает в себя качество управления, а также резервы потенциала качества образования и качества управления, замыкаясь в итоге на показатель качества образования. Важным моментом в осуществлении управления и принятия решений в отношении образовательного процесса является

осуществление взаимодействия социально-экономического контура и управленческого. Выработка стратегии и видения учреждения образования происходит по управленческому контуру, а осуществление по социально-экономическому, при этом проведение реформ может осуществляться как эволюционным, так и революционным путем [5]. Если не нарушен порог социально-экономического неравенства, преобразования осуществляются эволюционным путем, в противном случае происходит разрыв управленческого контура социально-экономическим и ассимиляция социальных лидеров в аппарате управления – создается новая команда управленцев, способная более эффективно мотивировать персонал к повышению качества образовательного процесса. Исходя из этого, следует отметить, что ценность некоммерческих, в частности, образовательных учреждений составляют его работники, от действий которых в первую очередь зависит весь комплекс показателей качества образования.

Таким образом, можно заключить, что сбалансированная система показателей позволяет учебному заведению определить и взвесить свои цели и стратегии, выработать более корректное видение и миссию основываясь на сугубо социальной гуманистической сущности основных движущих сил учебного процесса, составляющих главную ценность государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хорват, П. Сбалансированная система показателей как средство управления предприятием / П. Хорват // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 4. – с. 108-113.
2. Аронова, Л. Balanced Scorecard -мировые стандарты и российский опыт / Л. Аронова // Intelligent Enterprise (Russian edition). – 2003. – № 5. – с. 24-27.
3. Мачин, К. А. Интерактивно-адаптационное регулирование развития предприятия / К. А. Мачин. – Барнаул : Изд-во АлтГТУ, 2008. – 162 с.
4. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 286 с.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 520 с.