

# **Актуальные проблемы педагогики традиционного прикладного искусства: традиции и новации**

*Проблемы методологии*

**УДК 378.1**

**Шапкин В.В.**, доктор педагогических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Научно-исследовательского института традиционных художественных промыслов, ФГБОУ ВО «Высшая школа народных искусств (академия)». 191186, Санкт-Петербург, набережная канала Грибоедова д.2, литер А, e-mail: vshapkin@mail.ru

**Shapkin V.V.**, doctor of pedagogical sciences, professor, leading researcher of the Research institute of traditional artistic crafts, Higher school of folk arts (academy). 191186? St. Peterburg, Griboeydov canal embankment, 2, liter A, e-mail: vshapkin@mail.ru

## **Процессный подход в управлении образовательными системами** **Process approach in management of educational systems**

**Аннотация.** В статье рассматривается применение процессного подхода в управлении образовательными организациями в контексте повышения эффективности процесса обучения для достижения высокого качества результатов образования.

**Ключевые слова:** образовательные системы, управление, процессный подход.

**Abstract:** The article discusses the application of the process approach in the management of educational organizations in the context of improving the effectiveness of the learning process to achieve high quality educational outcomes.

**Keywords:** educational systems, management, process approach.

Управление современными организациями осуществляется в настоящее время на основе использования нескольких подходов, основными среди которых можно считать функциональный, ресурсный, программно-целевой и процессный.

Объединение сотрудников, выполняющих родственные виды работ, в отделы по функциям дает определенные преимущества, в частности, высокую производительность труда. Однако функциональный подход в управлении и структурирование организации не стимулирует, в конечном результате, заинтересованности всех работающих т.к. их интересы не выходят за рамки своего подразделения. Кроме того, строгая регламентация функций уменьшает творческую составляющую труда.

Ресурсный подход, не отрицая разделение процесса управления по функциям, акцентирует внимание руководителя на управлении определенными видами ресурсов: персоналом, финансами, материальными и информационными ресурсами и т.п. В рамках ресурсного подхода отдельным подразделениям также достаточно сложно сохранить приверженность общей стратегии организации.

Проектный подход к управлению является попыткой преодолеть неповоротливость традиционной иерархической функциональной структуры организации за счет формирования временных мобильных и гибких структур управления под конкретную задачу. Но нестабильность проектной организации создает ограничения на ее привлекательность с точки зрения гарантий занятости привлекаемых сотрудников.

*Процессный подход* к организации сосредоточен на управлении ее деятельностью как совокупностью процессов, обладающих свойством непрерывности [2]. Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельность и соответствующими ресурсами управляют как процессом. При этом реализуется основной принцип: каждый процесс ориентирован на конкретного потребителя и отражает создание ценности именно для него. Если функция отвечает на вопрос «что делать?», то процесс описывает то, как функция выполняется, отвечая на вопрос «как делать?».

Процесс – устойчивая, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует «входы» в «выходы», представляющие ценность для потребителя. Входы и выходы образуют границы процесса.

Процессный подход в менеджменте является краеугольным в системах управления качеством [1]. Он включен одним из восьми принципов всеобщего управления качеством:

1. фокус на потребителя;
2. лидерство руководства;
3. вовлечение персонала;
4. процессный подход;
5. системный подход к менеджменту;
6. постоянное улучшение;
7. принятие решений, основанное на фактах;
8. взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Схематическое изображение процесса на верхнем уровне обобщения, процесса как «черного ящика» представлено на рисунке 1.

Выходы процесса могут быть как материальными, так и нематериальными, но, в любом случае, должны представлять для потребителя определенную ценность, т.е. цену, которую потребитель готов заплатить.

Как поставщик, так и потребитель по отношению к организации и любому из процессов могут быть внутренними или внешними. Внутренними потребителями процессов являются функциональные подразделения –

исполнители и процессы, использующие результат выполнения (выход) предыдущего процесса [3].

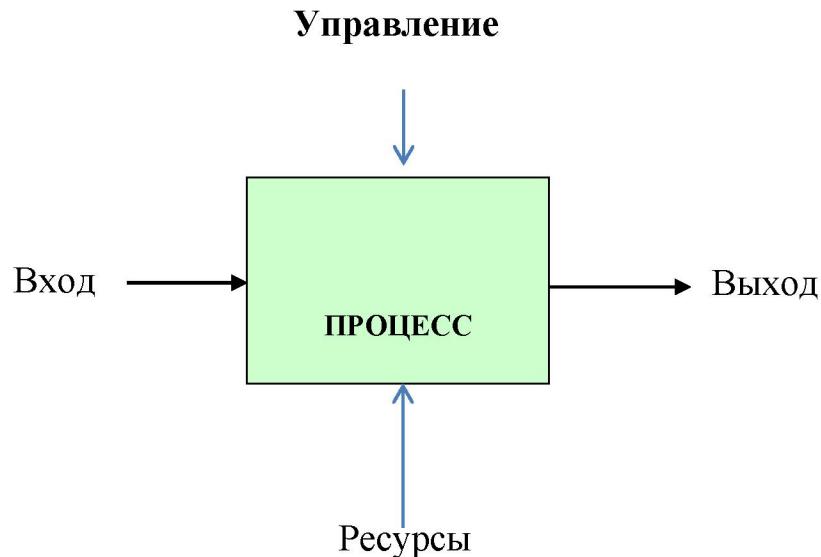


Рис. 1. Общее изображение процесса

Каждый процесс потребляет определенные ресурсы и регламентируется какими-либо правилами, т.е. управляется. Это изображается на схеме процесса в графическом формате соответствующими стрелками, входящими соответственно снизу и сверху (рис. 1<sup>41</sup>).

При классификации и системе описания процессов выделяют три их вида [4].

1. Основные процессы (создающие или добавляющие ценность).
2. Вспомогательные или обеспечивающие (не добавляющие ценности для потребителя, но необходимые для обеспечения процесса).
3. Процессы управления.

К вспомогательным процессам относятся услуги, информация – управление персоналом, управление документацией, техническое обслуживание оборудования, административно-хозяйственная деятельность и др.

Мы считаем, что полезным является выделение и четвертой группы процессов – процессы, создающие условия для развития организации. Такие процессы только в будущем могут стать основными, создающими новые ценности для потребителя.

Перечень (реестр) процессов и видов деятельности образовательного учреждения, ориентированных на внешних потребителей, может быть следующим (таблица 1, 2):

---

<sup>41</sup> Рис. 1-7 – рисунки автора.

*Таблица 1. Реестр вспомогательных процессов*

1.	Реализация основных образовательных программ
2.	Доколледжная (дивузовская) подготовка абитуриентов
3.	Реализация программ дополнительного образования, в том числе дополнительного профессионального образования
4.	Подготовка учебников и учебных пособий

*Таблица 2. Реестр вспомогательных процессов*

1.	Управление персоналом
2.	Библиотечное и информационное обслуживание
3.	Закупки оборудования и материалов
4.	Разработка учебно-методических материалов
5.	Ремонт помещений и оборудования
6.	Финансовое обеспечение

Каждый процесс может быть разбит на несколько подпроцессов, которые, в свою очередь, разбиваются на подпроцессы второго уровня [6]. Выделенные уровни процессов соответствуют уровням управления в организации.

Любым рабочим процессом можно эффективно управлять, если определена четкая ответственность за него определенного лица. Его иногда называют владельцем процесса. Владелец процесса наделяется необходимыми ресурсами, правами и полномочиями.

Виды деятельности, которые составляют процесс, делятся на две основных типа [5]: технологии выполнения процесса и система менеджмента процесса.

Менеджмент процессов включает:

- планирование и проектирование процессов;
- выполнение и управление процессами;
- контроль и проверку результатов;
- улучшение процессов.

Для управления процессами часто применяются правила ESIA:

- исключить (дублирование, переоформление, проверки и т.д.);
- упростить (формы документов, процедуры, взаимодействие и т.д.);
- объединить (задания, группы, потребителей и т.д.);
- автоматизировать (сбор данных, передачу данных, трудоемкую работу и т.д.).

В системах менеджмента качества международные стандарты ИСО 9000 определяют следующие виды процессов:

- *Процессы менеджмента руководства* (обеспечение выполнения требований потребителей, разработка политика и целей в области качества,

определение ответственности и полномочий персонала, процесс внутреннего обмена информации).

- *Процессы менеджмента ресурсов* (человеческие ресурсы, инфраструктура, производственная среда).
- *Процессы производства продукции (услуг)* на всем пути жизненного цикла.
- *Процессы измерения* (мониторинг и измерения продукции, процессов, СМК (система менеджмента качества) – внутренние аудиты, измерение удовлетворенности потребителя, постоянное улучшение).

При этом общие требования определяются ИСО 9000 следующим образом. Организация должна:

- определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества;
- определить последовательность и взаимодействие этих процессов;
- определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и управлении процессами;
- обеспечить наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки процессов и их мониторинга;
- осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- принимать меры для постоянного улучшения процессов.

В реализации процессного подхода самое трудное – определить систему процессов. Определить процесс означает установить и описать следующие аспекты, необходимые для принятия управленческих решений:

- требования потребителей;
- границы и владельца процесса;
- взаимодействие с другими процессами;
- процедуры для стандартных ситуаций;
- необходимые ресурсы;
- показатели оценки состояния процесса.

Для эффективного управления процессом необходим четкий регламент содержит следующую информацию:

- назначение процесса;
- владелец процесса;
- выходы и потребители процесса;
- входы и ресурсы;
- показатели процесса;
- документация процесса.

Регламенты, описывающие процессы, могут совпадать с привычными положениями о подразделениях. Но в них должны быть включены пункты, регламентирующие:

- ресурсы, необходимые для процесса;
- систему мониторинга показателей процесса;
- требования по отчетности о ходе работ;

- требования к входам и выходам, отражающие взаимодействие с потребителями и поставщиками.

Необходимые работы при проектировании и внедрении процессного подхода в управлении:

- выявить целевые группы потребителей результатов деятельности образовательного учреждения (студенты, работодатели, абитуриенты, обучающиеся в системе повышения квалификации и т.п.) и их требования;
- определить и описать основные и вспомогательные процессы в соответствии с требованиями потребителей;
- выделить руководителей и участников процессов;
- обеспечить документационное оформление выделенных процессов;
- провести внутренний аудит процессов для выявления областей несоответствия и их дальнейшей корректировки.

Проанализируем с точки зрения процессного подхода деятельность по разработке учебно-методического комплекса (рис. 2).

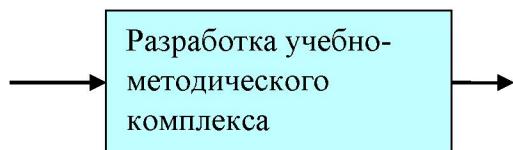


Рис. 2. Разработка учебно-методического комплекса

Кто является владельцем этого процесса, лицом, ответственным за этот процесс? По-видимому, преподаватель-методист. Кто является руководителем работ по разработке всех учебно-методических комплексов? Вероятно, заместитель директора образовательного учреждения по учебно-методической работе. Изобразим это на рисунке 3.

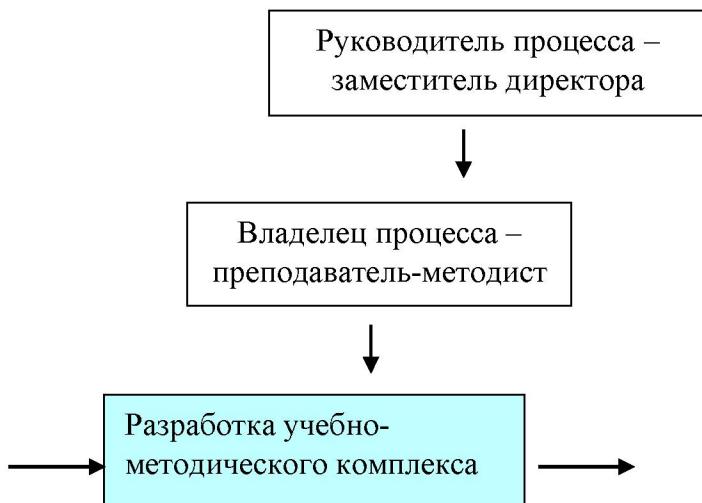


Рис. 3.

Какими нормативными документами регламентируется деятельность по разработке УМК? К их числу, по-видимому, можно отнести: инструктивные письма Минобразования России, Рособразования, стандарт организации «Учебно-методический комплекс» (если такого документа нет, он должен быть разработан с учетом требований процессного подхода). Укажем и их место на схеме (рис. 4).

Что является входом и выходом данного процесса? По нашему мнению, входом являются содержание и методические указания учебной программы дисциплины. Выходом процесса является учебно-методический комплекс по выбранной учебной дисциплине (рис. 5).

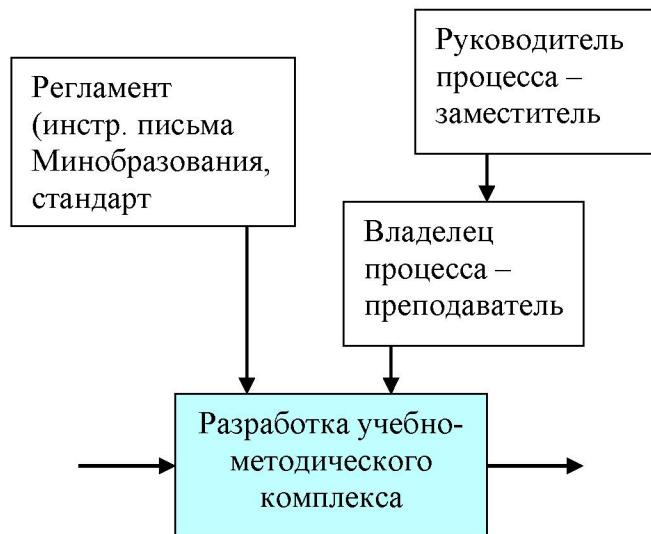


Рис. 4.

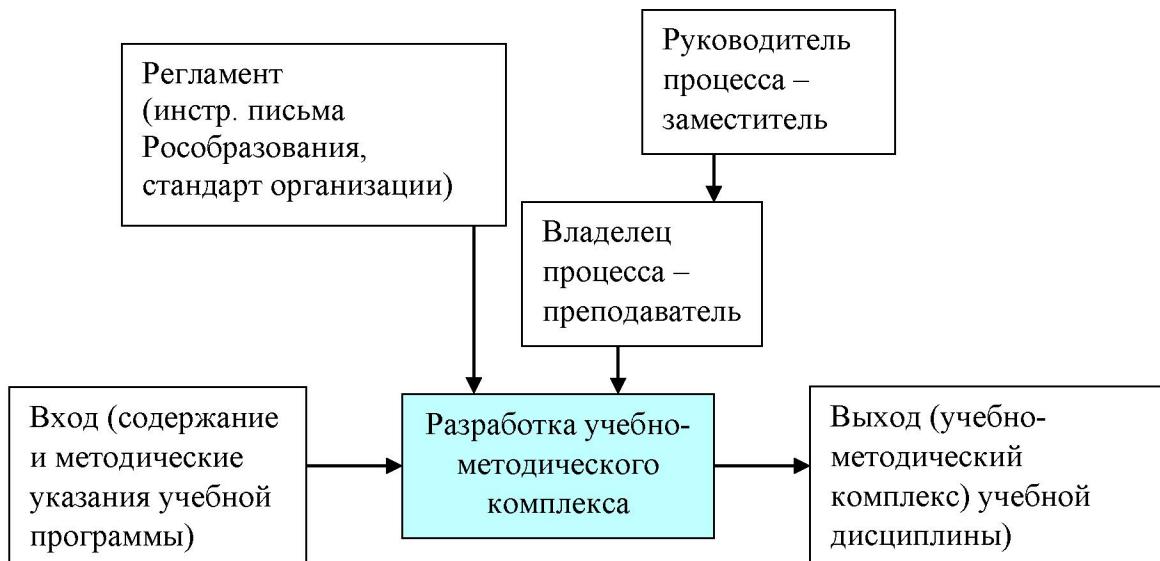


Рис. 5.

Важно уточнить, какие ресурсы используются (потребляются) в данном процессе. Как и в любом процессе образовательной организации их несколько: персонал, библиотечный фонд, банк ранее разработанных или

опубликованных учебно-методических комплексов, информационная среда и др. Дополним схему процесса, изобразив ресурсы (рис. 6).

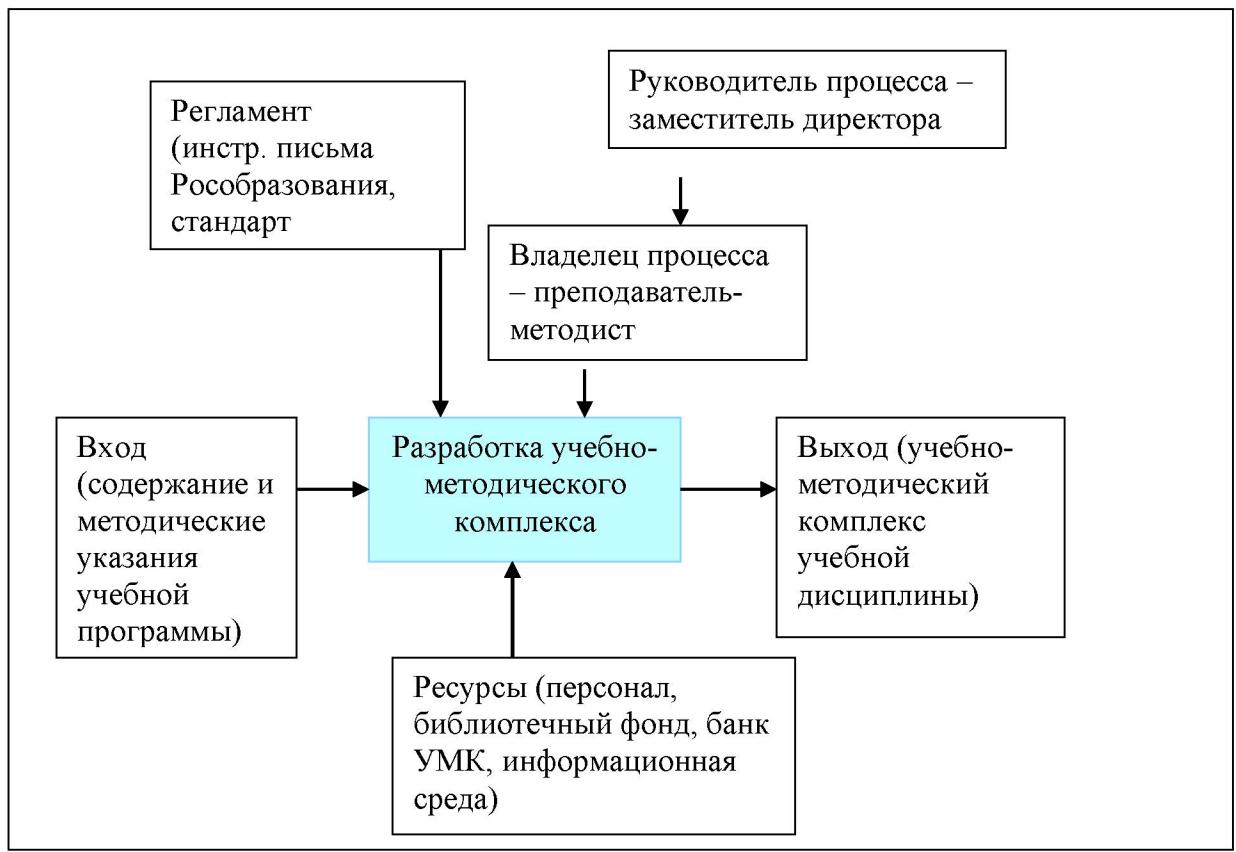


Рис.6.

Рассмотрим, на какие подпроцессы можно разбить данный процесс (рис. 7).

Рассмотрим поток информации о процессе. Определим показатели продукта, получаемого в ходе процесса, т.е. показатели качества УМК:

- 1) полнота описания всех элементов образовательного процесса по рассматриваемой дисциплине;
- 2) соотнесенность репродуктивной и творческой работы студента;
- 3) адекватность предлагаемого инструментария контроля усвоения материала целевым задачам курса;
- 4) доступность описания методики самостоятельной работы студентов;
- 5) соотнесенность предлагаемой методики работы с учебным материалом с формируемыми профессиональными компетенциями специалиста.

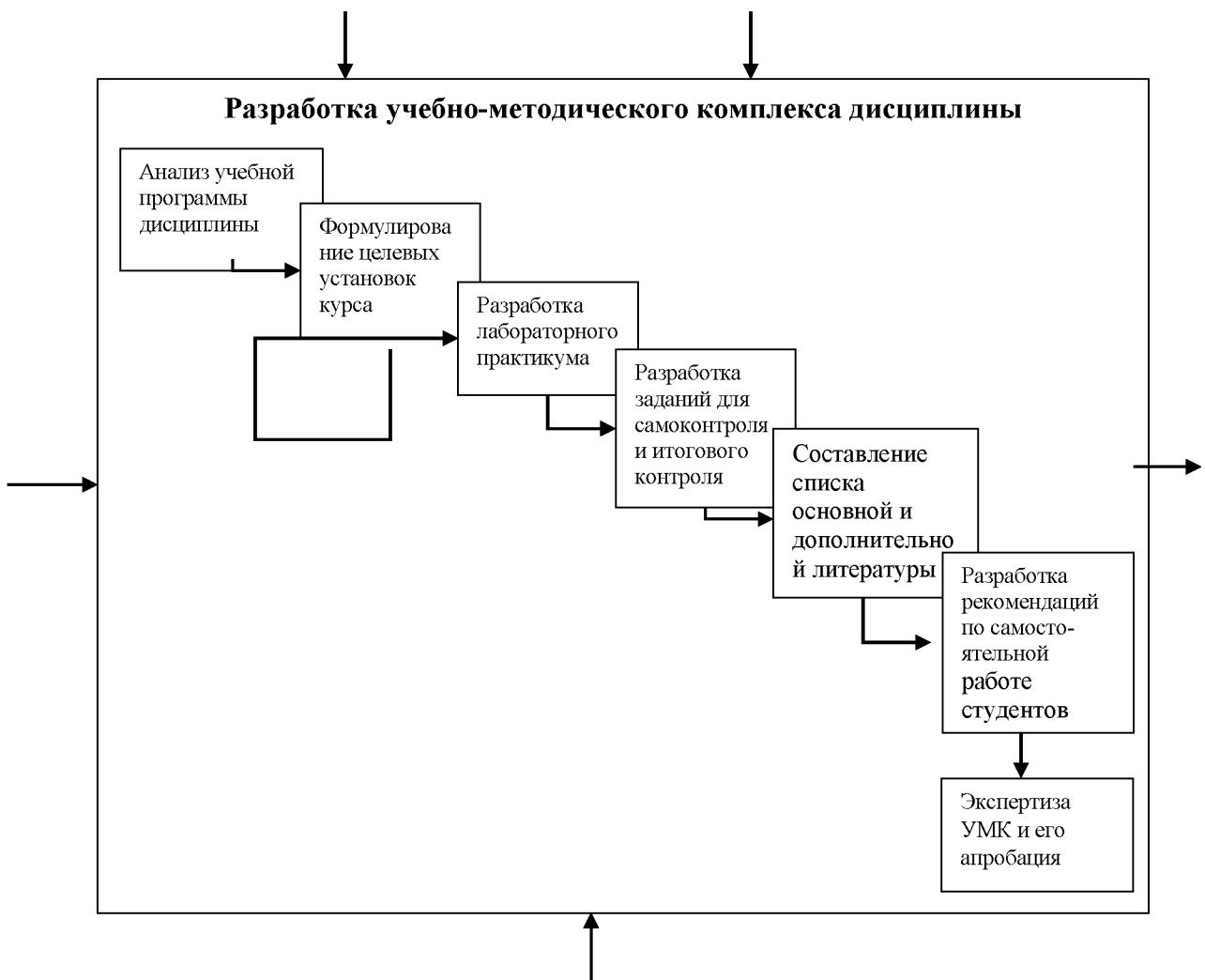


Рис. 7.

Рассмотрим поток информации о процессе. Определим показатели продукта, получаемого в ходе процесса, т.е. показатели качества УМК:

- полнота описания всех элементов образовательного процесса по рассматриваемой дисциплине;
- соотнесенность репродуктивной и творческой работы студента;
- адекватность предлагаемого инструментария контроля усвоения материала целевым задачам курса;
- доступность описания методики самостоятельной работы студентов;
- соотнесенность предлагаемой методики работы с учебным материалом с формируемыми профессиональными компетенциями специалиста.

Оценка названных показателей продукта может быть проведена экспертом, например, с использованием трехбалльной шкалы:

- 1 – не обеспечивается;
- 2 – обеспечивается не в полной мере;
- 3 – полностью обеспечивается.

Таким образом, максимальная оценка продукта может быть 15 баллов. При оценке 7 и менее баллов продукт считается не соответствующим установленным требованиям и подлежащим переработке. При оценке в

пределах 8-10 баллов продукт требует доработки, при оценке 11-13 баллов – незначительной доработки.

Оценка продукта может быть также проведена по результатам апробации разработанного УМК с использованием анкетного опроса студентов и/или анализа результатов итогового контроля успешности обучения.

*Преимущества процессного подхода:*

- позволяет увязать цели и задачи отдельных процессов с ключевыми целями организации;
- облегчает планирование работы, распределение ответственности и необходимых ресурсов на основе анализа взаимодействующих процессов;
- всесторонний анализ процессов ведет к пониманию основных причин проблем и своевременным действиям по их предотвращению;
- в контексте управления человеческими ресурсами обеспечивает лучшее понимание роли и ответственности для достижения общих целей, снижает межфункциональные барьеры, совершенствуя работу коллектива.

### **Литература**

1. Быков Ю.М. Процессный подход при внедрении систем менеджмента качества в соответствии со стандартами ИСО серии 9000: Учебное пособие / Ю.М. Быков; М-во образования РФ, Волгогр. гос. техн. ун-т. – Волгоград: Политехник, 2004. – 49 с.
2. Деминг У.Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг; пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс: Центр Новых Технологий Управления, 2007. – 418 с.
3. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА и другим программам подготовки управленческих кадров / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Ин-т экономики и финансов «Синергия». – Москва: ИНФРА-М, 2005. – 317 с.
4. Построение цепочки создания стоимости: пер. с англ. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 260 с.
5. Репин В.В. Процессный подход к управлению: моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – Изд. 5-е. – Москва: Стандарты и качество, 2007. – 404 с.
6. Шадрин А.Д. Процессный подход. Основы и методика реализации. – Москва: Б.и., 2002. – 76 с.

### **References**

1. Bykov YU.M. Processnyj podhod pri vnedrenii sistem menedzhmenta kachestva v sootvetstvii so standartami ISO serii 9000: Uchebnoe posobie / YU.M. Bykov; M-vo obrazovaniya RF, Volgogr. gos. tekhn. un-t. – Volgograd: Politekhnik, 2004. – 49 s.

2. Deming U.E. Vyhod iz krizisa: novaya paradigma upravleniya lyud'mi, sistemami i processami / Edvards Deming; per. s angl. – Moskva: Al'pina Biznes Buks: Centr Novyh Tekhnologij Upravleniya, 2007. – 418 s.

3. Eliferov V.G. Biznes-processy: reglamentaciya i upravlenie: uchebnoe posobie dlya slushatelej obrazovatel'nyh uchrezhdenij, obuchayushchihsya po programme MVA i drugim programmam podgotovki upravlencheskih kadrov / V.G. Eliferov, V.V. Repin; In-t ekonomiki i finansov «Sinergiya». – Moskva: INFRA-M, 2005. – 317 s.

4. Postroenie cepochki sozdaniya stoimosti: per. s angl. – Moskva: Al'pina Biznes Buks, 2007. – 260 s.

5. Repin V.V. Processnyj podhod k upravleniyu: modelirovanie biznes-processov / V.V. Repin, V.G. Eliferov. – Izd. 5-e. – Moskva: Standarty i kachestvo, 2007. – 404 s.

6. SHadrin A.D. Processnyj podhod. Osnovy i metodika realizacii. – Moskva: B.i., 2002. – 76 s.