

# УПРАВЛЕНИЕ ВНЕУЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ



*Н. Д. Гуськова, Ю. В. Хрулькова*

## ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ВНЕУЧЕБНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

Статья посвящена актуальным вопросам применения процессного подхода к управлению деятельностью высшего учебного заведения. Рассмотрены цикличные внеучебные процессы, организационные условия их реализации в вузе, а также принципы процессного подхода, на которых базируется вся программа управления внеучебной деятельностью. Раскрыт вопрос о документированной процедуре внеучебной деятельности высшего учебного заведения, определены основные направления и ответственные лица, приведена матрица распределения ответственности и полномочий.

**К л ю ч е в ы е с л о в а:** процесс, внеучебная деятельность, высшее учебное заведение, документированная процедура.



*N. D. Gous'kova, Yu. V. Khroul'kova*

### Process approach in management of extra-curricular activity of university

Paper is devoted to topical issues of the process under the approach for organizing and managing the activities of higher education. Cyclical processes are considered extra-curricular, organizational, the conditions of their implementation at the university, as well as the principles of the process approach, which is based on the entire program of extracurricular activities management. Revealed in a question-documented procedure extracurricular activities of higher educational institution, identified key issues and decision-makers, presented matrix of responsibilities and powers.

**К e y w o r d s:** process, extracurricular activities, higher educational institution, document-bath procedure.

Современная, сложная и динамичная социально-экономическая среда требует от российских высших учебных заведений постоянного совершенствования систем управления и информационных систем их поддержки. Одно из направлений формирования эффективной системы управления вузом — применение процессного подхода к организации и управлению его деятельностью. Данный подход ориентирован в первую очередь не на организационную структуру вуза, а на процессы, конечными целями выполнения кото-

рых является создание продуктов или услуг, представляющих ценность для внешних или внутренних потребителей.

Под процессным подходом к организации и управлению деятельностью вуза понимается ориентация деятельности вуза на процессы, когда система управления вузом ориентируется на управление как каждым процессом в отдельности, так и процессом в целом, система качества вуза — на обеспечение качества технологий выполнения процессов, в рамках существующей

или перспективной организационно-штатной структуры и организационной культуры вуза<sup>1</sup>.

Процессный подход к управлению требует выделения и классификации процессов деятельности вуза. Как правило, основу для классификации процессов составляют четыре базовых категории:

- основные процессы;
- обеспечивающие процессы;
- процессы развития;
- процессы управления.

В общем понимании процесс управления представляет собой совокупность отдельных видов деятельности, направленных на упорядочение и координацию функционирования и развития организации и ее элементов в интересах достижения стоящих перед ними целей. Он решает две задачи: тактическую, заключающуюся в поддержании устойчивости, гармоничности взаимодействия и работоспособности всех элементов управления; стратегическую, обеспечивающую его развитие и совершенствование, перевод в качественно иное состояние.

Этот процесс характеризуется непрерывностью, циклической повторяемостью отдельных фаз (сбора, обработки, анализа, хранения, контроля информации; выработки и принятия решений; организации их выполнения), неравномерностью, инерционностью, проявляющейся в запаздывании управленческих действий. Он развивается и совершенствуется вместе с самой организацией.

Структура системы управления, включая и управление качеством, построенная на основе процессного подхода, состоит из двух уровней, а именно: управления в рамках каждого процесса, а также управления группой процессов на уровне всего вуза.

Предметом и продуктом труда в управлении деятельностью вуза является специалист с высшим образованием, наделенный необходимыми компетенциями, полученными в процессе как образовательной, так и внеучебной деятельности.

Современный специалист должен обладать особым набором компетенций, связанных с его способностью брать на себя ответственность, участвовать в принятии управленческих решений, регулировать конфликты, участвовать в развитии демократическим институтов общества;

быть готовым понимать и принимать различия культур, религий, языков, национальных традиций; владеть новыми технологиями, понимать рамки их применения и распространения; обладать желанием учиться всю жизнь в плане не только совершенствования профессионализма, но и развития своей личности, своих человеческих качеств.

Специалист с высшим образованием должен быть современным человеком, способным понимать и ценить достижения культуры, искусства и литературы, а для этого он должен обладать определенной совокупностью знаний в названных сферах, иметь представление об эстетических ценностях, их значении в современном обществе, творчестве и повседневной жизни, уметь ориентироваться в них.

В современных условиях от специалиста с высшим образованием требуются умения и способности вести профессиональную деятельность в иноязычной сфере (знать 1–2 иностранных языка), быть коммуникабельным, владеть навыками межличностного общения. Однако лишь в некоторых вузах предусматривается изучение соответствующего комплекса дисциплин.

Вместе с тем известно, что специалист с высшим профессиональным образованием, включаясь в постоянно меняющуюся систему социальных связей в сфере политики, экономики, культуры, семьи и др., должен быть готов к принятию обоснованных и эффективных решений. Следовательно, уже в вузе он должен овладеть для этого необходимыми навыками, освоить соответствующую систему умений и знаний. В какой-то степени навыки принятия решения формируются в процессе изучения теории менеджмента, философии, социологии, психологии, основ правоведения и других социально-экономических и гуманитарных наук [5]. Однако наличие теоретических источников получения информации, навыков и знаний для развития вышеуказанных компетенций часто недостаточно. Отсюда вытекает необходимость организации внеучебного процесса, в котором студент имеет возможность получить недостающие в учебном процессе способности и качества.

Основными задачами вуза по отношению к личности являются:

- 1) удовлетворение потребностей личности в интеллектуальном, культурном, нравственном развитии посредством получения высшего образования;
- 2) развитие науки и искусства на основе научных исследований и творческой деятельно-

<sup>1</sup> Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» (с внесенными изменениями Конституционного суда РФ от 24.10.2000 г., № 13-П, федеральных законов от 23.12.2003 г., № 186-ФЗ).

сти научно-педагогических работников и обучающихся, использование полученных результатов в образовательном процессе;

3) формирование у обучающихся гражданской позиции, способности к труду и жизни в условиях современной цивилизации и демократии;

4) сохранение и приумножение нравственных, культурных и научных ценностей общества;

5) распространение знаний среди населения, повышение его образовательного и культурного уровня [2].

В соответствии с ч. 2 ст. 8 Закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» эти задачи служат критериями оценки результатов и качества работы вузов. Решая вопрос о выдаче вузу свидетельства о государственной аккредитации, Министерство образования и науки учитывает прежде всего качество подготовки специалистов. Критериями качества выступают знания, навыки, умения в сфере профессиональной деятельности, наличие гражданской позиции, способности к труду и жизни в современных условиях, необходимый уровень культурного и нравственного развития [1].

Данный подход подтверждает сущность университета как такового, раскрытую в книге В. А. Садовниченко, ректора МГУ им. М. В. Ломоносова, «Университетское образование: приглашение к размышлению»: «Университет есть совокупность профессоров и студентов; совокупность образования, науки и культуры; совокупность разных областей знаний; совокупность научных школ и совокупность традиций. Единство этих сторон на протяжении всей истории существования университетов определило ту уникальную роль, которую университет играет в современном обществе» [4].

Н. П. Макаркин, президент МГУ им. Н. П. Огарева, в обращениях к профессорско-преподавательскому составу и студенчеству подчеркивает, что интеллектуальный потенциал общества и связанный с ним научный, технологический, экономический и общественно-культурный прогресс обусловлены уровнем развития высшего образования в стране, при этом особая роль в процессе преобразования высшей школы отводится университету. «Мы стремимся формировать творчески мыслящего специалиста. Основной задачей преподавания должны выступать обширные методологические, теоретические, психологические, педагогические и методические знания и умения, которые закладывают качественное учебно-методическое обеспечение процесса обучения.

Содержание и технология образования должны быть ориентированы на подготовку высококомпетентного, конкурентоспособного специалиста» [3]. Соблюдение вышеуказанных принципов в процессе управления системой образования в целом можно обеспечить организацией совместной деятельности управляющей и управляемой подсистем по достижению целей образовательных учреждений. Результатом процесса управления образованием является его высокое качество, которое обеспечивается и на основе таких принципов, как фундаментальная подготовка, гармоничное развитие личности учащихся, мотивация и вовлечение преподавателей, сотрудников и студентов университета в процесс улучшения качества образования [6].

Сеть циклических, постоянно возобновляющихся внеучебных процессов образовательного учреждения включает инициацию внеучебной деятельности, создание и функционирование управленческой команды; организацию и деятельность структурных подразделений, координирующих и направляющих внеучебную деятельность студентов; развитие кадрового потенциала вуза во внеучебной сфере; развитие форм и методов внеучебной работы со студентами; внеучебную деятельность в рамках традиционного образовательного процесса; повышение качества образования учащихся с особыми потребностями в творческой и интеллектуальной реализации; просвещение в области науки, культуры, искусства, спорта; профилактику асоциального поведения; вовлечение во внеучебную деятельность преподавателей и сотрудников вуза; взаимодействие внеучебных структурных подразделений вуза с внешними организациями и учреждениями; мониторинг состояния внеучебной деятельности вуза.

Организационные условия реализации процессного подхода в управлении внеучебной деятельностью высшего учебного заведения включают в себя создание структуры управления внеучебной деятельностью, организацию взаимодействия элементов системы управления внеучебной деятельностью, нормирование общих требований к внеучебной деятельности вузов.

Программа управления внеучебной деятельностью вуза базируется на принципах процессного подхода: определении ответственности руководства и распределении ответственности между участниками внеучебной деятельности; нормативном обеспечении внеучебной деятельности; точности выполнения последовательности действий при построении внеучебной деятельности;

соблюдении разработанных правил документооборота внеучебной деятельности в вузе; возможности повышения квалификации участников внеучебной деятельности в соответствии с возложенными на них функциями; контроле эффективности всех процессов внеучебной деятельности.

Критерии эффективности управления внеучебной деятельностью высшего учебного заведения выражаются в объективных показателях развития образовательного процесса и результатах внеучебной деятельности конкретного учебного заведения.

Мониторинг качества управления внеучебной деятельностью вуза осуществляется по основным направлениям данного вида деятельности образовательного учреждения. При этом качество управления внеучебной деятельностью вуза прежде всего связано с эффективным осуществлением управленческих функций сотрудниками структурных подразделений внеучебной сферы высшего учебного заведения.

Сложность управленческого труда обуславливается несколькими обстоятельствами: во-первых, масштабами, количеством и составом решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов; во-вторых, необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, часто в условиях неопределенности или риска, что требует глубоких профессиональных знаний, опыта, широкой эрудиции; наконец, в-третьих, степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, получила название управленческой процедуры. Процедура должна отражать цель работы, используемые и разрабатываемые документы, их содержание, порядок прохождения.

В настоящее время, в связи с необходимостью внедрения системы менеджмента качества, все большее распространение получает документирование основных вузовских процессов. Документированные процедуры содержат информацию о последовательности выполнения действий и процессов.

Процедура определяет последовательность действий в рамках процесса, которая в заданных условиях (т. е. «здесь и сейчас») обеспечивает заданное качество процесса. Суть процедуры —

это алгоритм исполнения процесса в конкретных условиях.

Документированная процедура (методика) — документированный установленный способ осуществления деятельности или выполнения определенной работы (процесса). Документация по процессам, используемая для последующего эффективного планирования, обеспечения, управления и улучшения, включает перечень процессов и описание процесса.

Перечень процессов содержит следующее:

— записи, позволяющие идентифицировать описание процессов;

— информацию, которая идентифицирует место документа «Перечень процессов» в документации более высокого уровня, например руководства по качеству;

— информацию, позволяющую идентифицировать состояние документа «Перечень процессов»: статус (рабочая версия, утвержден и т. д.), дату создания, автора, дату утверждения, лицо, утвердившее документ, дату изменения, сдачи в архив и т. д.

Описание процесса включает наименование процесса, информацию, описывающую процесс, внутреннюю структуру процесса, т. е. элементов, из которых состоит процесс, и взаимосвязей между ними, описание взаимосвязей процесса с другими процессами в организации, описание владельцев процесса, потребителей результатов процесса, поставщиков входов и ресурсов, необходимых для исполнения процесса.

Цель документирования процессов — описание их текущего состояния, что является первым шагом к совершенствованию процессов. При документировании процессов необходимо стремиться к описанию реального, а не идеального состояния.

Документированная процедура внеучебной деятельности представляет собой процедуру, которая устанавливает единые цель, задачи, последовательность и основные требования к организации процесса подготовки и проведения внеучебной работы с обучаемыми и регламентирует взаимоотношения между структурными подразделениями университета, участвующими в этом процессе. Требования процедуры обязательны для применения должностными лицами и персоналом университета, участвующими в процессе подготовки и проведения внеучебной работы со студентами. Документированная процедура входит в состав документов, обеспечивающих функционирование процесса внеучебной деятельности.

Основные направления деятельности в рамках описываемой процедуры в каждом вузе могут отличаться в зависимости от приоритетных направлений развития и целей вуза в области образования и воспитания студенческой молодежи. В качестве примера составления документированной процедуры можно привести следующие процессы:

- подготовка и проведение совета по внеучебной работе со студентами;
- подготовка и проведение самооценки факультета/института по внеучебной работе;
- сбор информации, необходимой для анализа внеучебной работы;
- составление отчетов о проделанной внеучебной работе;
- ведение журнала несоответствий по внеучебной работе;
- анкетирование ППС и студентов из учебных подразделений по внеучебной работе;
- обработка анкет;
- составление отчетов по анкетированию;
- составление плана внеучебной работы;
- проведение мониторинга состояния внеучебной работы в вузе;
- разработка научно-методической программы воспитания студентов по курсам и реализации ее в университете;
- организация курсов повышения квалификации преподавательского, студенческого актива, кураторов по вопросам внеучебной работы;
- разработка и издание сборника положений нормативных документов, регламентирующих воспитательную работу в вузе;
- формирование интереса к избранной специальности, воспитание трудолюбия, ответственного и творческого отношения к труду;
- формирование интереса к постоянному обновлению знаний, а также навыков и умений самостоятельной работы;
- развитие организаторских и управленческих навыков в трудовом коллективе;
- формирование нравственных качеств, коллективистских начал, благоприятного психологического климата в коллективах;
- формирование культуры поведения и межличностных отношений, нетерпимости к нарушениям норм общечеловеческой морали;
- формирование бережного отношения к окружающей среде;
- развитие духовных потребностей, стремления к приобщению к выдающимся достижениям отечественной и мировой культуры;

- формирование активной жизненной позиции у молодежи;
- воспитание патриотизма и интернационализма;
- воспитание правовой культуры, обеспечение строгого соблюдения правил внутреннего распорядка и устава университета;
- развитие системы студенческого самоуправления в университете;
- оздоровление и физическое развитие молодежи;
- пропаганда здорового образа жизни;
- формирование организаторских навыков проведения спортивно-массовой работы;
- поддержка студенческих инициатив.

Процедура внеучебной работы с обучающимися осуществляется по плану, утвержденному ректором на текущий календарный год. План предусматривает проведение конкретных мероприятий, распределение финансовых средств и персональную ответственность за реализацию внеучебной работы с обучающимися в университете.

Для подготовки конкретных внеучебных мероприятий, проектов, нормативных документов, касающихся сферы внеучебной деятельности, создаются комиссии и рабочие группы. К работе комиссий привлекаются студенты и сотрудники университета. Ответственным за организацию разработки и введение процедуры в действие является проректор по внеучебной работе университета.

Распределение ответственности и полномочий подразделений и должностных лиц университета при выполнении работ и мероприятий приведено в форме матрицы ответственности и полномочий (см. таблицу).

Документирование процесса внеучебной деятельности также предусматривает составление информационной карты. В информационной карте процесса внеучебной деятельности высшего учебного заведения, как правило, в качестве руководителя процесса указывается проректор по внеучебной деятельности.

Назначение данного процесса заключается в организации внеучебной деятельности со студентами с целью формирования необходимых ценностей, профессиональных и личностных компетенций. Конечная цель — подготовка специалиста, обладающего нравственными, духовными и культурными ценностями, интеллектуально и физически развитого, с выработанной гражданской позицией и т. д. При этом в качестве потребителей выступают общество, государство,

Матрица распределения ответственности и полномочий в университете

Процесс, вид деятельности в рамках процесса	Процесс / Подразделение / Должностное лицо			
	Ответственный	Реализующий	Соисполнитель	Информирующий (емый)
Составление проекта плана внеучебной работы	Проректор по ВР	ОВР/начальник	ОВР/заместитель начальника	—
Утверждение плана внеучебной работы	Ректор	—	—	—
Создание комиссий и рабочих групп по направлениям деятельности в рамках внеучебной работы с обучающимися	Проректор по ВР	ОВР/начальник	ОВР/заместитель начальника	ОВР/заместитель начальника
Информирование ответственных о воспитательных мероприятиях в университете в соответствии с планом работы	ОВР/заместитель начальника	—	—	ОВР/секретарь-машинистка
Проведение внеучебных мероприятий в университете	Проректор по ВР	Заместители деканов по ВР	Куратор	ОВР/секретарь-машинистка
Контроль	Проректор по ВР	ОВР/начальник	—	—
Оформление отчета о несоответствиях	ОВР/начальник	ОВР/заместитель начальника	—	ОВР/секретарь-машинистка
Разработка корректирующих действий	ОВР/начальник	ОВР/заместитель начальника	Заместители деканов по ВР	—
Предложения по проведению предупреждающих действий	ОВР/начальник	ОВР/заместитель начальника	Заместители деканов по ВР	—
Исправления в период между внеучебными мероприятиями	Заместители деканов по ВР	Куратор	—	—
Исправления в процессе внеучебной работы	ОВР/начальник	ОВР/заместитель начальника	Заместители деканов по ВР	—
Инспекционный контроль	Проректор по ВР	ОВР/начальник	—	—
Регистрация корректирующих действий	ОВР/заместитель начальника	—	—	ОВР/секретарь-машинистка
Информирование заинтересованных лиц об устранении недостатков	ОВР/начальник	ОВР/заместитель начальника	—	ОВР/секретарь-машинистка

Примечание. ВР — внеучебная работа; ОВР — ответственный за внеучебную работу.

студенты, аспиранты, работодатели, предъявляющие требования к нравственности, духовному развитию, профессиональным и творческим возможностям, устанавливаемым ГОС. Кроме того, в информационной карте подробно описываются виды деятельности в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы.

Виды деятельности отражают взаимодополняемые непрерывные действия по организации

и управлению внеучебной деятельностью в вузе и могут быть представлены следующим перечнем:

- планирование внеучебной работы;
- организация и проведение мероприятий по всем направлениям внеучебной работы, заявленным в качестве приоритетных в нормативных документах и программах развития конкретного вуза;

— поощрения за достижения в учебе и внеучебной деятельности;

— анализ внеучебной работы с обучаемыми.

Графическое описание процесса внеучебной деятельности высшего учебного заведения представляется в виде блок-схемы или модели, отражающей основные и обеспечивающие процессы, а также процессы управления внеучебной деятельностью, способствующие преобразованию входящих ресурсов в результат образовательной и внеучебной деятельности.

Таким образом, внеучебная деятельность вуза представляет собой единый процесс взаимодействия и сотрудничества педагогов и студентов, совместную творческую деятельность по выработке умений принимать решения, решать сложные профессиональные проблемы, делать нравственно обоснованный выбор. При этом решающее влияние на становление личности оказывают социальная среда, система воспитания и активное участие студентов в практической образовательной деятельности [7]. Однако, как и любая другая организационная деятельность высшего учебного заведения, внеучебная работа со студентами должна быть строго регламенти-

рована и обоснована с точки зрения осуществления последовательных упорядоченных процессов.

1. *Коротков Э. М.* Управление качеством образования : учеб. пособие для вузов. М. : Акад. проект ; Мир, 2006. 320 с. («Gaudeamus»).

2. *Макаркин Н. П.* Путь молодых // Студенчество. Диалоги о воспитании. 2006. № 4 (28). С. 2–4.

3. *Пономарев А. В., Кельчевская Н. Р., Карфидова Т. Н.* Финансовое и правовое регулирование внеучебной работы со студентами в вузе : науч.-метод. пособие. Екатеринбург : УГТУ–УПИ, 2004. 336 с.

4. *Садовничий В. А., Белокуров В. В., Сушко В. Г., Шикин Е. В.* Университетское образование: приглашение к размышлению. М. : Изд-во Моск. ун-та, 1995. 352 с.

5. Студент–2007 : материалы четвертого этапа социол. мониторинга / Ю. Р. Вишневецкий, Л. И. Катеринич, А. В. Пономарев, В. Т. Шапко. Екатеринбург : УГТУ–УПИ, 2007. 180 с.

6. Управление в социальных и экономических системах : учеб. пособие / под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. Пенза : ПГУАС, 2006. 630 с.

7. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.iteam.ru/publications/quality/section\\_60/article750/](http://www.iteam.ru/publications/quality/section_60/article750/)

