

Электронное издание

**Министерство науки и высшего образования РФ  
ФГБОУ ВО « Удмуртский государственный университет»  
Институт педагогики, психологии и социальных технологий  
Кафедра теории и методики профессионального и  
технологического образования**

Е.В.Мухачева

**Методические указания  
к выполнению практических работ по дисциплине  
«Основы управления качеством образования»**

Методические рекомендации



Ижевск  
2018

УДК 378(075)  
ББК 74.044.2Я73  
..М 545

Одобрено учебно-методической комиссией  
Института педагогики, психологии и социальных технологий УдГУ  
(Протокол № 9 от 17.05.2018 )

Рецензенты:

- Начальник отдела оценки качества образовательного процесса ФГБОУ ВО  
« Удмуртский государственный университет», Аксенова Наталья Петровна.

- Заместитель директора по оценке качества образования АУ УР «Региональный  
центринформатизации и оценки качества образования», к.экон.н. Бабкина Татьяна  
Николаевна.

Составитель : Е.В.Мухачева

М 545 Методические указания к выполнению практических работ по дисциплине  
«Основы управления качеством образования»/учебно-методическое пособие /: - Ижевск, изд-во  
Удмуртский университет, 2018. –30 с.

ISBN 978-5-4312-0628-3

Настоящие «Методические указания к выполнению практических работ по курсу «Основы управления качеством образования», подготовлены в рамках изучения магистерских программ «Инновационное педагогическое образование» и «Инновационное профессиональное образование».

Методические указания отличаются от литературы, имеющейся по данному вопросу, компактностью и будут полезны студентам магистратуры направления 44.04.04 «Инновационное профессиональное обучение» и 44.04.01 «Инновационное педагогическое образование» при выполнении практических работ по изучению дисциплины «Основы управления качеством образования» в разделе «Процессный подход к управлению».

Содержание представлено пятью практическими заданиями, которые соответствуют рекомендованным стандартом ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001) действиям по внедрению процессного подхода и являются поэтапной разработкой необходимой документации, последовательных операций, представляющих в сумме теоретическую основу процессного подхода.

УДК 378(075)  
ББК74.044.2Я73

ISBN 978-5-4312-0628-3

© Е.В.Мухачева, 2018  
© ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет», 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Список сокращений.....	4
Введение.....	5
Задания для практических работ.....	6
Практическая работа № 1 « Определение основных групп потребителей образовательных услуг, их потребностей и ожиданий» ».....	6
Практическая работа № 2 « Формирование реестра процессов».....	15
Практическая работа №3 « Разработка спецификации процесса».....	19
Практическая работа № 4 ««Виды деятельности в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы ».....	23
Практическая работа № 5 « Планирование целей процесса и показателей их достижения ».....	28
Литература.....	32
Глоссарий.....	33

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

вуз	– высшее учебное заведение
ссуз	– среднее специальное учебное заведение (учебное заведение среднего специального профессионального образования)
ОУ	– образовательная учреждение
ОО	- образовательная организация
ОД	– образовательная деятельность
Минобрнауки	– Министерство образования и науки Российской Федерации
ФАО	– Федеральное агентство по образованию РФ
Рособрнадзор	Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки
СК ОУ	– система качества образовательного учреждения
ENQA	– European Network for Quality Assurance in Higher Education (англ.)/ Европейская сеть гарантии качества в высшем образовании
TQM	– Всеобщий менеджмент качества
В О	– высшее образование
ГОС	– Государственный образовательный стандарт
ОП	– образовательная программа
ISO	– Международная организация по стандартизации (International Standardization Organization)
EFQM	– Европейский фонд менеджмента качества
РК	– Руководство по качеству
ДП	– документированная процедура

## Введение

Одним из основных принципов Всеобщего менеджмента качества (Total Quality Management — TQM), и принципов, положенных в основу новой версии серии стандартов ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001) [4, 5] является процессно-ориентированный подход. Этот принцип утверждает, что желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Это приводит к необходимости инвентаризации всех жизненно-важных процессов ОУ, определению целей процессов, что однозначно требуется Стандартами и директивами ENQA [3], определению лиц, ответственных за эти процессы, и документальной регламентации этих процессов.

В соответствии со стандартом ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001) при внедрении системы качества каждая организация должна:

- а) определить процессы, необходимые для системы менеджмента качества;
- б) определить последовательность и взаимодействие этих процессов;
- в) определить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативности, как при осуществлении, так и управлении этими процессами;
- г) обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки этих процессов и их мониторинга;
- д) осуществлять мониторинг, измерение и анализ этих процессов;
- е) принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения этих процессов.

Деятельность, направленная на построение системы качества образовательной организации (ОО) должна начинаться с идентификации, классификации и описания основных процессов организации, установления их последовательности и взаимодействия. Этот этап является одним из самых сложных, требует привлечения как специалистов в области качества, так и сотрудников организации (школы, колледжа, вуза), непосредственно принимающих участие в этих процессах. В связи с этим, целью предлагаемых практических работ и является знакомство студентов-магистрантов с основами внедрения процессного подхода в образовательной организации (ОО).

Всего предлагается выполнить пять практических заданий. Данные задания соответствуют рекомендованным стандартом ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001) действиям по внедрению процессного подхода и являются поэтапной разработкой необходимой документации, последовательных операций, представляющих в сумме теоретическую основу процессного подхода.

## Задания для практических работ

### Практическая работа № 1.

#### «Определение основных групп потребителей образовательных услуг, их потребностей и ожиданий»

**Управление качеством образования** включает в себя системы качества, внедряемые в ОУ высшего и среднего профессионального образования. На рис. 1.1. приведена модель функциональной структуры СК ОУ(ОО). Предлагаемая модель в целом соответствует Стандартам и Директивам ENQA [3], а также требованиям процессной модели системы менеджмента качества, принятой в стандарте ISO 9001:2001 (ГОСТ Р ИСО 9001–2001) [5] и включает:



Рис. 1.1. Модель функциональной структуры СК ОО.

С точки зрения менеджмента качества наиболее важными вопросами для любой организации, в том числе и для вуза, являются вопросы: «Кто наши потребители?» и «Каковы их требования и ожидания в отношении производимой продукции или предоставляемой услуги?»

В основе международных стандартов по менеджменту качества серии ISO 9000 2000 (ГОСТ Р ИСО 9000-2001) лежит всемирная ориентация деятельности организации на наиболее полное удовлетворение существующих и ожидаемых потребностей (запросов) потребителей. Первым принципом менеджмента качества в стандарте ГОСТ Р ИСО 9000-2001 указан принцип «Ориентация на потребителя».

Поэтому необходимо точно знать, что имеет значение для ОО, его потребителей и других заинтересованных сторон, включая требования законов, стандартов и регулирующих органов, имеющих отношение к поставляемой ОО( в частности вузом) продукции или услугам (см п. 7.2.1 ГОСТ Р ИСО 9001-2001). Руководство ОО должно гарантировать, что запросы и ожидания потребителей установлены, переведены в требования к содержанию образования, технологиям обучения и методам контроля, выполняются с целью достижения удовлетворенности всех групп потребителей

Первым шагом при разработке Политики, целей и задач ОО в области качества является определение основных групп потребителей работы ОО, их потребностей и ожиданий. Последующим шагом – разработка политики ОО в области качества образования.

Перед решением этой задачи необходимо дать общую модельную характеристику ОО: место расположения, основная направленность образовательных программ, партнеры т.д.

Результаты представить в виде приведенной ниже таблицы 1.1, в которой в качестве подсказки указана одна из возможных классификаций групп потребителей ОО, и более конкретно в таблицах 1.2, 1.3, 1.4. , где для примера взято **ОО Высшего образования (вуз)**

Ваша первая задача определить **свою целевую группу** заполнив таблицы.

Таблица 1.1

Потребители работы ОО, их основные потребности и ожидания.

№	Потребители	Основные потребности и ожидания
<b>1.</b>	<b>Внутренние потребители</b>	
1.1		
<b>2.</b>	<b>Прямые внешние потребители</b>	
1.2		
<b>3.</b>	<b>Косвенные внешние потребители</b>	
3.1		

Таблица 1.2

Потребители работы вуза, их основные потребности и ожидания

Потребители <u>Внутренние</u>	Основные потребности и ожидания	Цели ВУЗА
Студенты	Диплом о высшем образовании Трудоустройство Отсрочка от армии Социальный статус Самореализация	
Преподаватели	Самореализация Творческий рост Социальный статус Материальное поощрение	

Таблица 1.3

## Потребители работы вуза, их основные потребности и ожидания

<b>Потребители Прямые Внешние</b>	<b>Основные потребности и ожидания</b>	<b>Цели ВУЗА</b>
Работодатели (по профилю специальности)	Потребность в компетентных специалистах Стабилизация рынка труда ..... Заполнение не востребовавшихся специальностей	
Государство (ведомств.)	Соответствие выпускников требованиям ГОС Развитие науки и научных направлений	

Таблица 1. 4

## Потребители работы вуза, их основные потребности и ожидания

<b>Потребители Косвенные Внешние</b>	<b>Основные потребности и ожидания</b>	<b>Цели ВУЗА</b>
Родители		
Социум	Повышение образовательного и культурного уровня населения	

На основе анализа результатов таблицы сформулировать 5-10 основных целей в области качества для ОО, выразив их в виде конкретных измеряемых параметров (индикаторов), по которым в дальнейшем можно будет судить о степени достижения поставленных целей. Упорядочить эти цели по степени их важности для ОО. В дальнейшем эти цели будут основой для формирования политики качества в ОО на конкретный период деятельности. Ниже представлен пример заполнения таблицы 1.5.

Таблица 1.5.

## Основные цели ОО в области качества

<b>Цели</b>	<b>Параметры(индикаторы)</b>
Увеличение количества договоров на производственную практику и трудоустройство с работодателями	20 заключенных договоров с организациями для прохождения производственной практики, трудоустройства выпускников, по целевым направлениям;
Работа деятельности органов студенческого самоуправления, научных лабораторий	5 мероприятий внутриколледжа и 3 мероприятия республиканского уровня, участие в конкурсах профмастерства.
Мониторинг требований современного рынка труда и образовательных услуг для повышения качества работы колледжа	Ежеквартальный отчет об изменениях на рынке образовательных услуг и рынке труда по основным направлениям подготовки

Трудоустройство выпускников	-75% трудоустроенного количества выпускников по специальности от общего количества выпускников.
Участие в олимпиадах, конкурсах различного уровня	25 олимпиад, 8 конкурсов – международного (5), российского (10), областного (10) уровней; % призеров.
Совершенствование материальной и учебной базы по специальностям	300 тыс. руб. потраченных денежных средств на учебно-методические пособия; 400 тыс. руб. на учебное оборудование учебных кабинетов; 700 тыс. руб. на учебное оборудование учебно-производственных мастерских.

Вторым шагом является собственно разработка политики качества ОО.

**Политика в области качества** — общие намерения и направления деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством [4].

Политика должна:

- соответствовать стратегическим целям организации;
- включать требования по постоянному улучшению деятельности;
- постоянно анализироваться на пригодность быть доведена до сведения всего персонала.

Политика в области качества включает в себя широкую постановку намерений и целей ОО. Она определяется высшим руководством ОО, излагается в письменной форме, должна быть официально провозглашена (опубликована) руководством и доведена до сведения всего персонала ОО (его подразделений).

Политика ОО в области качества формируется и периодически пересматривается на основании следующих компонент:

- стратегии ОО, зафиксированной в стратегическом плане ОО;
- текущих результатов анализа удовлетворенности потребителей ОО и других заинтересованных сторон;
- стандартов и директив гарантии качества высшего образования на территории Европы («Стандарты и директивы ENQA» [3]);
- информации о результатах функционирования системы качества ОО за предыдущий период.

Европейские стандарты и директивы по внутренней гарантии качества, т.е. фактически — требования к внутренней СК ОО сводятся к следующему [1] :

### ***Политика и процедуры оценки качества***

**Стандарт:**

Учебные заведения должны иметь политику и соответствующие процедуры гарантии качества и стандарты своих образовательных программ и сертификатов. В своей работе они также должны полностью посвящать себя развитию культуры признания важности качества и его гарантий. Для достижения этого учебные заведения должны разрабатывать и применять стратегию постоянного улучшения качества. Стратегия, политика и процедуры должны обладать официальным статусом и должны находиться в свободном доступе. Они также должны отводить роль студентам и другим заинтересованным сторонам.

**Директивы:**

Официальные процедуры и политика должны образовывать систему, в которой вузы разрабатывают и отслеживают эффективность своей системы гарантии качества. Они также помогают формировать общественную уверенность в независимости организаций. Политика должна содержать заявление о намерениях и основные средства, с помощью которых данные намерения осуществляются. Руководство по процедурам должно предоставлять

детализированную информацию о методах, с помощью которых осуществляется политика, и служить справочным материалом для лиц, интересующихся практическим аспектом применения процедур.

Изложение политики должно отражать:

- отношение между обучением и исследовательской работой в учебном заведении;
- стратегию учебного заведения по отношению к качеству и стандартам;
- организацию системы гарантии качества;
- обязанности департаментов, школ, факультетов и других организационных подразделений и частных лиц по отношению к гарантии качества;
- вовлечение студентов в процесс гарантии качества;
- методы, с помощью которых политика применяется, контролируется и проверяется.

Реализация требований ENQA полностью зависит от понимания учебными заведениями (на всех их уровнях) того, что:

- их программы имеют ясные и эксплицитные ожидаемые результаты;
- их работники готовы и могут осуществлять учебный процесс, что поможет студентам достичь этих результатов;
- предусмотрено полное, своевременное моральное и материальное поощрение тех работников, которые демонстрируют мастерство, компетентность и преданность делу. Все учебные заведения должны стремиться к улучшению и совершенствованию уровня образования, предлагаемого студентам [1] .

Ниже приведены фрагменты из документов «политика качества ОО»

Учитывая, что Концепция модернизации российского образования на период до 20.. года определяет главной задачей российской образовательной политики обеспечение высокого качества образования на основе сохранения его фундаментальности и соответствия актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства, а также принимая во внимание Болонскую декларацию, призывающую к гармонизации систем обеспечения качества высшего образования европейских стран, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» (СПбГЭТУ) принимает следующую Политику в области качества, которая разрабатывается и устанавливается руководством университета во взаимодействии, с руководителями факультетов и подразделений университета и включает следующие положения.

**Главная цель деятельности СПбГЭТУ в области качества** - обеспечение на длительный период высокой конкурентоспособности вуза на внутреннем и внешнем рынках образовательных услуг и научно-технической продукции в традиционных для СПбГЭТУ областях образовательной, научной и инновационной деятельности за счет высокого качества подготовки специалистов, определяемого уровнем их профессиональных знаний, навыков и умений, принципиальной гражданской позиции и высоких морально-нравственных качеств, развития фундаментальной и прикладной науки, повышения эффективности подготовки научно-педагогических кадров высшей квалификации, создания конкурентоспособной научно-технической продукции и наукоемких технологий; создания необходимых условий для внедрения и эффективного использования новых образовательных технологий и результатов научной деятельности; развития корпоративной культуры университета и формирования привлекательного имиджа вуза в обществе.

Коллектив университета понимает, что основным условием достижения поставленной цели является наиболее полное удовлетворение потребителей качеством нашей продукции и услуг. Политика в области качества СПбГЭТУ «ЛЭТИ» будет направлена на достижение поставленной цели путем решения следующих задач, влияющих на качество образовательного процесса, научной и инновационной деятельности и их результатов:

- непрерывное улучшение качества образовательной деятельности на основе использования новых результатов фундаментальных и прикладных исследований по

перспективным направлениям развития науки и техники с учетом динамично изменяющихся потребностей рынка образовательных услуг и рынка труда;

- обеспечение высокой квалификации и мотивации профессорско-преподавательского и вспомогательного персонала университета посредством создания и реализации системы персональной оценки труда каждого работающего. Главный ресурс университета - это наш персонал;

- обеспечение качества контингента абитуриентов и обучающихся студентов посредством совершенствования процедур довузовской подготовки, входного отбора и создания положительной мотивации студентов к обучению;

- непрерывное улучшение качества учебно-методического и материально-технического обеспечения образовательного процесса, а также внедрение современных технологий обучения;

- увеличение объемов и расширение сферы научно-исследовательской и инновационной деятельности университета, как основы для привлечения дополнительных ресурсов, повышения квалификации и практических навыков персонала и обеспечения базы для образовательного процесса и подготовки кадров высшей квалификации;

- создание системы постоянного профессионального обучения в области менеджмента качества для всех сотрудников университета;

- совершенствование системы управления университетом на основе современных методов менеджмента организации;

- совершенствование системы материального и финансового обеспечения, а также социальной защищенности студентов и сотрудников университета.

Выражая свою приверженность принципам менеджмента качества, положенным в основу серии стандартов ISO 9000-2000, руководство университета осознает, что реализация перечисленных выше задач обеспечения качества требует создания и развития системы менеджмента качества университета, соответствующей требованиям стандарта ISO 9001-2000. Разработка, внедрение и постоянное совершенствование системы менеджмента качества признается первоочередной задачей вуза на ближайший период времени, что обеспечит повышение конкурентоспособности и устойчивости университета на рынке образовательных услуг, научной и инновационной деятельности, увеличение финансово-показателей и, следовательно, удовлетворенность и уверенность работников университета и заинтересованных сторон.

Руководство университета должно обеспечить доведение, понимание и эффективную реализацию всем персоналом университета настоящей Политики в области качества. Политика реализуется на всех уровнях управления и может подвергаться анализу и пересмотру в случае необходимости. При этом каждый сотрудник университета несет персональную ответственность в пределах своей компетенции за качество своей работы.

Мы понимаем, что от удовлетворенности потребителей качеством нашей работы зависит благополучие университета и благосостояние его сотрудников.

Миссия, видение и политика в области качества должны быть понятны и приниматься всеми. При этом важно, чтобы поставленные цели имели конкретное выражение в виде некоторых измеряемых показателей и характеристик, что позволяет четко контролировать степень достижения целей.

Цель в области качества — то, чего добивается или к чему стремится ОО в области качества.

Необходимо разрабатывать достижимые и измеримые цели, связанные с политикой качества. Формулировка целей должна быть изложена настолько конкретно, чтобы их можно было понять, воплотить на практике и измерить степень их достижения

#### **Задание :**

- а) Определить основных потребителей работы ОО, их потребности и ожидания, дать классификацию потребителей по группам и представить результаты в виде приведенных выше таблицах ( 1.1.-1.4.)

- b) На основе проделанной работы сформулировать 5-10 основных целей в области качества для ОО, выразив их в виде конкретных измеряемых параметров (индикаторов), по которым в дальнейшем можно будет судить о степени достижения поставленных целей. Упорядочить эти цели по степени их важности для ОО. Результаты представить в таблице 1.5.

Таблица 1.5.

Основные цели ОО в области качества

Цели ОО	Параметры(индикаторы)

- c) Разработать политику качества ОО с учетом всех специфических факторов ОО(миссию и цели ОО, уровень образования, экономические особенности региона, территориальное расположение, и т.д.)
- d) Все результаты работы оформить в печатном варианте в формате А4.

### Практическая работа № 2. «Формирование реестра процессов»

Суть внедрения процессного подхода заключается в том, что организация, в данном случае ОУ, рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, а управление ОУ осуществляется посредством управления этими процессами.

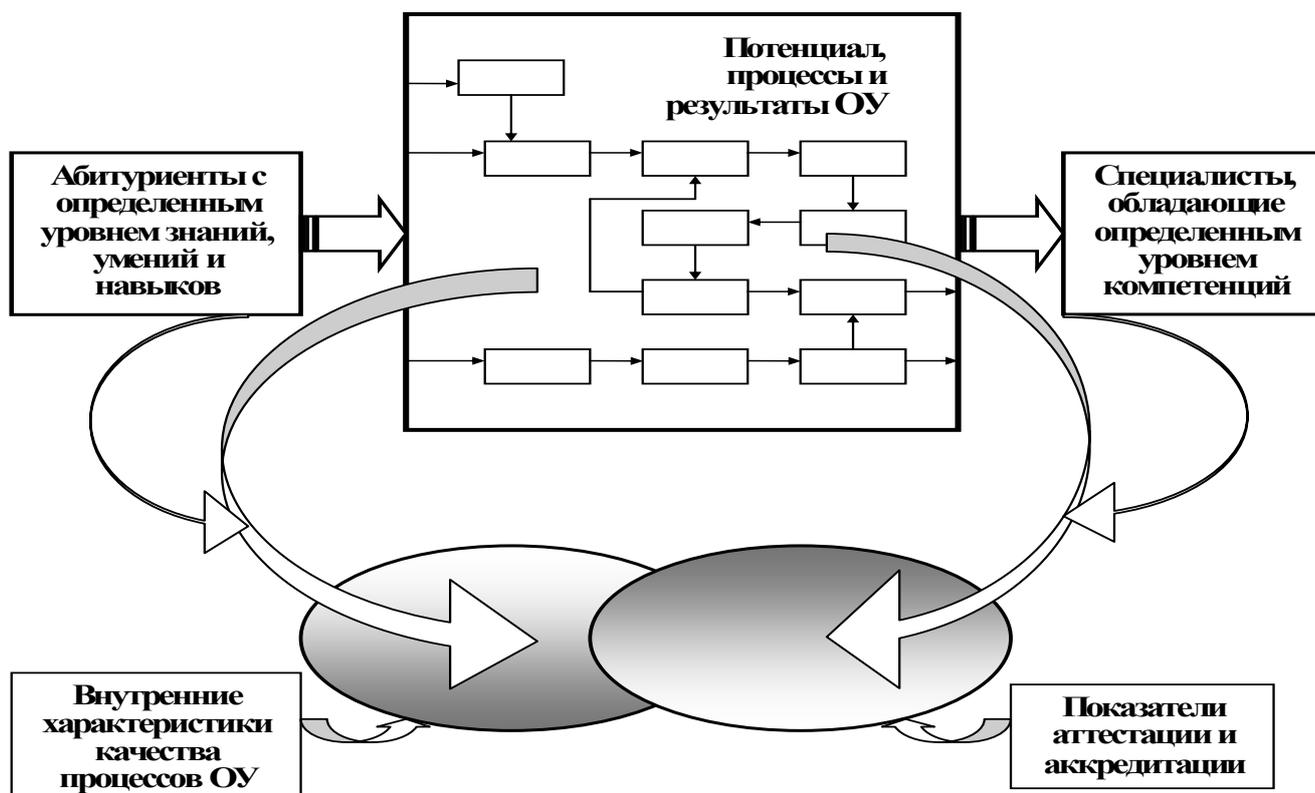


Рис.2.1 Модель ОУ в рамках процессного подхода

Цели и преимущества процессного подхода заключаются в том, что процессный подход: обеспечивает прозрачность протекания процессов;

- каждый сотрудник понимает, какую роль он играет в общих процессах организации;
- позволяет понять, где и когда создаются конкретные продукты и услуги;
- систематизирует деятельность по улучшению;
- усиливает ориентацию работы на запросы и интересы потребителей.

Первым шагом при внедрении процессного подхода является определение и классификация основных процессов ОУ и составление так называемой *обобщенной карты (графическое описание) или реестра (табличное описание) процессов ОУ*. При этом под обобщенной картой процессов понимается графическое описание совокупности процессов ОУ позволяющее определить их укрупненную классификацию, последовательность, точки пересечения и взаимодействия. Реестр представляет собой структурированную таблицу, содержащую наименование и классификацию процессов вуза, а также, может быть их идентификационный номер для дальнейшей ссылки в других документах системы качества.

Далее в табл. 2.1 приводится пример реестра типовых процессов образовательного учреждения с уровнем декомпозиции 2

Таблица 2.1

Пример реестра типовых процессов и видов деятельности ОУ

№ п/п	Наименование вида деятельности или процесса		Иден. №
<b>1</b>	<b>Деятельность руководства по управлению качеством образования</b>		
	<b>1.1</b>	Стратегическое планирование и управление качеством образования	
	<b>1.2</b>	Планирование и развитие СК ОУ	
	<b>1.3</b>	Распределение ответственности и полномочий	
	<b>1.4</b>	Лицензирование, аттестация и аккредитация	
	<b>1.5</b>	Анализ СК ОУ со стороны руководства	
<b>Типовые процессы образовательного учреждения</b>			
<b>2</b>	<b>Основные процессы научно-образовательной деятельности ОУ</b>		
	<b>2.1</b>	Маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда	
	<b>2.2</b>	Проектирование и разработка образовательных программ	
	<b>2.3</b>	Довузовская подготовка и прием студентов	
	<b>2.4</b>	Реализация основных образовательных программ	
	<b>2.5</b>	Воспитательная и внеучебная работа с обучаемыми	
	<b>2.6</b>	Проектирование и реализация программ дополнительного образования	

	<b>2.7</b>	Подготовка кадров высшей квалификации (аспирантура, докторантура)	
	<b>2.8</b>	Научно-исследовательская и инновационная деятельность	
<b>3</b>	<b>Вспомогательные процессы ОУ</b>		
	<b>3.1</b>	Бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса	
	<b>3.2</b>	Кадровое обеспечение	
	<b>3.3</b>	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов	
	<b>3.4</b>	Управление образовательной средой	
	<b>3.5</b>	Издательская деятельность	
	<b>3.6</b>	Библиотечное и информационное обслуживание	
	<b>3.7</b>	Управление инфраструктурой и производственной средой	
	<b>3.8</b>	Обеспечение безопасности жизнедеятельности (БЖД.)	
	<b>3.9</b>	Социальная поддержка студентов и сотрудников ОУ	
<b>4*</b>	<b>Деятельность в рамках процессов по измерению, анализу и улучшению</b>		
	<b>4.1</b>	Мониторинг, измерение и анализ процессов	
	<b>4.2</b>	Управление несоответствиями	
	<b>4.3</b>	Улучшение процессов посредством политики, целей, а также корректирующих и предупреждающих действий	

Следующее действие – составление обобщенной схемы взаимодействия типовых процессов ОУ.

На рис. 2.1., 2.2. представлена примерная схема взаимодействия процессов.

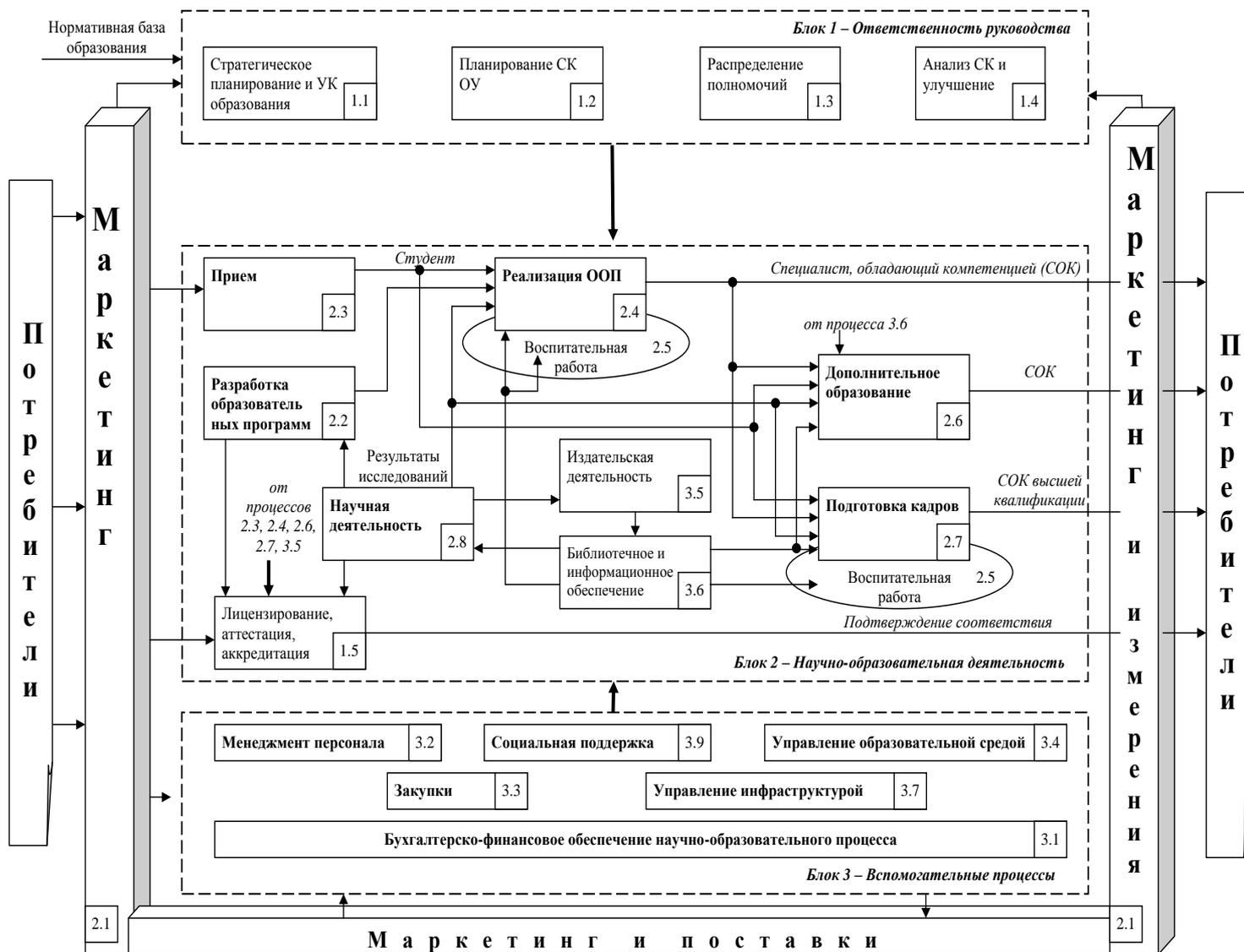


Рис. 2.1. Обобщенная схема взаимодействия типовых процессов ОУ



Рис. 2.2. Обобщенная схема взаимодействия основных процессов ОО

### Задание :

Дать общую характеристику ОО: место расположения, основная направленность образовательных программ, партнеры и т.д. (лаб. №1)

- a) Сформировать реестр **ОСНОВНЫХ** процессов ОО с **3-им** уровнем декомпозиции. За основу рекомендуется взять примерный реестр типовых процессов, представленных в таблице 2.1.
- b) Нарисовать схему взаимодействия процессов (обобщенную карту процессов ОО) в **произвольной** форме.
- c) Результаты представить в печатном варианте.

## Практическая работа №3

### « Разработка спецификации процесса»

Следующим шагом при внедрении процессного подхода является построение так называемых спецификаций процессов. Под термином **«спецификация процесса»** понимается документ верхнего уровня, содержащий информацию об основных атрибутах процесса, включая входы и выходы процесса, цели процесса, измерения и анализ процесса, мероприятия для достижения целей (улучшения) процесса, взаимодействия процесса (поставщики/потребители), ресурсы процесса, документы управления процессом.

При разработке спецификаций следует руководствоваться требованиями стандарта «ГОСТ Р 6.30–2003. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» [9].

Спецификация процесса включает следующие разделы:

1. Раздел утверждения и согласования.
2. Раздел «Наименование процесса», включающий код процесса, в соответствии с принятой в ОО системой кодирования, полное и сокращенное наименование процесса.
3. Раздел «1. Общие сведения о спецификации», включающий: код процесса, версию и дату разработки спецификации, должность лица, осуществляющего руководство процессом и краткое описание процесса.
4. Раздел «2. Результаты процесса и их потребители», в котором указываются:
  - результаты или выходы процесса;
  - подразделения или другие процессы ОО, являющиеся потребителями результатов процесса;
  - требования и документы, устанавливающие требования, к результатам процесса.
5. Раздел «3», в котором указываются:
  - входы процесса — входная информация, субъекты или материальные объекты, являющиеся входом для данного процесса;
  - процессы, подразделения ОО или иные организации, являющиеся поставщиком процесса;
  - требования к входам — требования и документы, устанавливающие требования, к каждому входу процесса.

6. Раздел «4. Согласование требований с руководителями внутренних процессов и подразделений ОО ...», в котором указываются руководители процессов или подразделений ОО, выступающие в качестве поставщиков описываемого процесса

Для составления спецификации процесса, на первом этапе, необходимо определить взаимосвязь процессов, определить предшествующие процессы, являющиеся базой для данного и последующие, для которых данный процесс является основой.

На рис. 3.1. приведен пример взаимодействия процесса 2.4. с другими процессами.



Рис. 3.1. Внешнее взаимодействие процесса 2.4 «Реализация основных образовательных программ» с другими процессами ОО

Далее следует установить поставщиков процесса (процесс, подразделение ОУ, их может быть несколько), выявить потребителей результатов процесса (другие процессы, подразделения ОО), определиться с результатами (выход) процесса (данные или материальные объекты, являющиеся результатом процесса) и требованиями потребителя к результатам (выходам) процесса. Занести все данные в таблицу. Пример заполнения таблицы приведен в таблицах 3.1.

Таблица 3.1. Спецификация процесса

<b>1 Общие сведения</b>		
<b>Руководитель процесса:</b> Проректор по учебной работе.		
<b>Назначение процесса:</b> Формирование у студентов компетенций, в интересах человека, общества и государства, сопровождающаяся констатацией достижения обучающимся установленных государством образовательных уровней.		
<b>2 Результаты процесса и их потребители</b>		
<b>Результат (выход) процесса (данные или материальные объекты, являющиеся результатом процесса)</b>	<b>Потребитель результатов процесса (другие процессы, подразделения ОО)</b>	<b>Требования потребителей к результатам (выходам) процесса</b>
Специалист, обладающий компетенциями в соответствии с моделью сформированной на основании требований: ГОС, абитуриентов, студентов и членов их семей, организаций-работодателей.	Государство	Требования к уровню компетентности специалиста, устанавливаемые ГОС.
	Абитуриенты, студенты и члены их семей	Требования абитуриентов, студентов, членов их семей и работодателей к получаемому образованию и компетентности специалиста, определяемые на основе стандарта ОО <b>ИК-2.1-2006 «Взаимодействие с потребителями»</b>
	Работодатели (предприятия и организации)	
<b>3 Внешние поставщики и входы процесса</b>		
<b>Вход процесса (данные или материальные объекты)</b>	<b>Поставщик процесса (процессы, подразделения ОО)</b>	<b>Требования к входам</b>
Студенты, поступившие на первый курс ОУ, обладающие определенным уровнем знаний, умений и навыков	Процесс 2.2 «Прием студентов», Приемная комиссия, Центр довузовской подготовки	Требования к абитуриентам, определяемые стандартами ОО: <b>ИК-2.3-2006 «Довузовская подготовка», ИК-2.4-2006 «Прием студентов»</b>

Задание:

- а) Выбрать из основных процессов процесс второй декомпозиции (имеющий декомпозицию нескольких уровней).

- b) Составить схему взаимодействия этого процесса с другими процессами (свободная форма). При составлении схемы учитывать взаимосвязь выбранного процесса с процессами разных групп, (см. рестр процессов, лаб.№2),
- c) Заполнить таблицу 3.2.
- d) Результаты работы представить в печатной форме.

Таблица 3.2

<b>1. Общие сведения</b>		
Руководитель процесса:		
Назначение процесса		
<b>2. Результаты процесса и их потребители</b>		
Результат (выход) процесса (данные или материальные объекты, являющиеся результатом процесса)	Потребитель результатов процесса (другие процессы, подразделения ОО)	Требования потребителей к результатам (выходам) процесса
<указываются результаты(продукция процесса)>	<для каждого результата указываются процессы ОО или внешние потребители, использующие соответствующий результат процесса>	<для каждого результата приводятся ссылки на нормативные документы, определяющие требования к результату процесса>
<b>3. Внешние поставщики и входы процесса</b>		
Вход процесса (данные и материальные объекта)	Поставщики процесса (процессы, подразделения ОО)	Требования ко входам
<указываются объекты (данные, люди и материальные объекты) являющиеся входом в рассматриваемый процесс>	<указывается процесс ОО или внешний поставщик, являющийся источником для данного входа>	<для каждого входа приводятся ссылки на нормативные документы, определяющие требования к входным объектам процесса>

#### Практическая работа №4

### «Виды деятельности в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы »

Следующий этап при разработке спецификации – определить взаимодействие видов деятельности процесса в рамках процесса. Для этого необходимо определить:

- основные виды деятельности в рамках процесса (подпроцессы или функции), выделяемые в рамках описываемого процесса;
- регламентирующая документация (указываются ссылки на документы организации — стандарты и документированные процедуры и др.);
- требуемые ресурсы (исполнители и материальное обеспечение, необходимые для выполнения выделенных видов деятельности или функций).

На рисунке 4.1 представлены детальная модель процесса и виды информации, необходимой для осуществления процесса.



Рис. 4.1. Детальная модель процесса.

Для определения видов деятельности (этапов, подпроцессов), необходимо графически представить (разработать) блок-схему процесса.

На рис.4.2. и 4.3. представлены возможные варианты разработки данных схем в процессе «Прием студентов».

На рис. 4.4. приведен пример схемы внутреннего взаимодействия видов деятельности в процессе «Реализация основных образовательных программ».

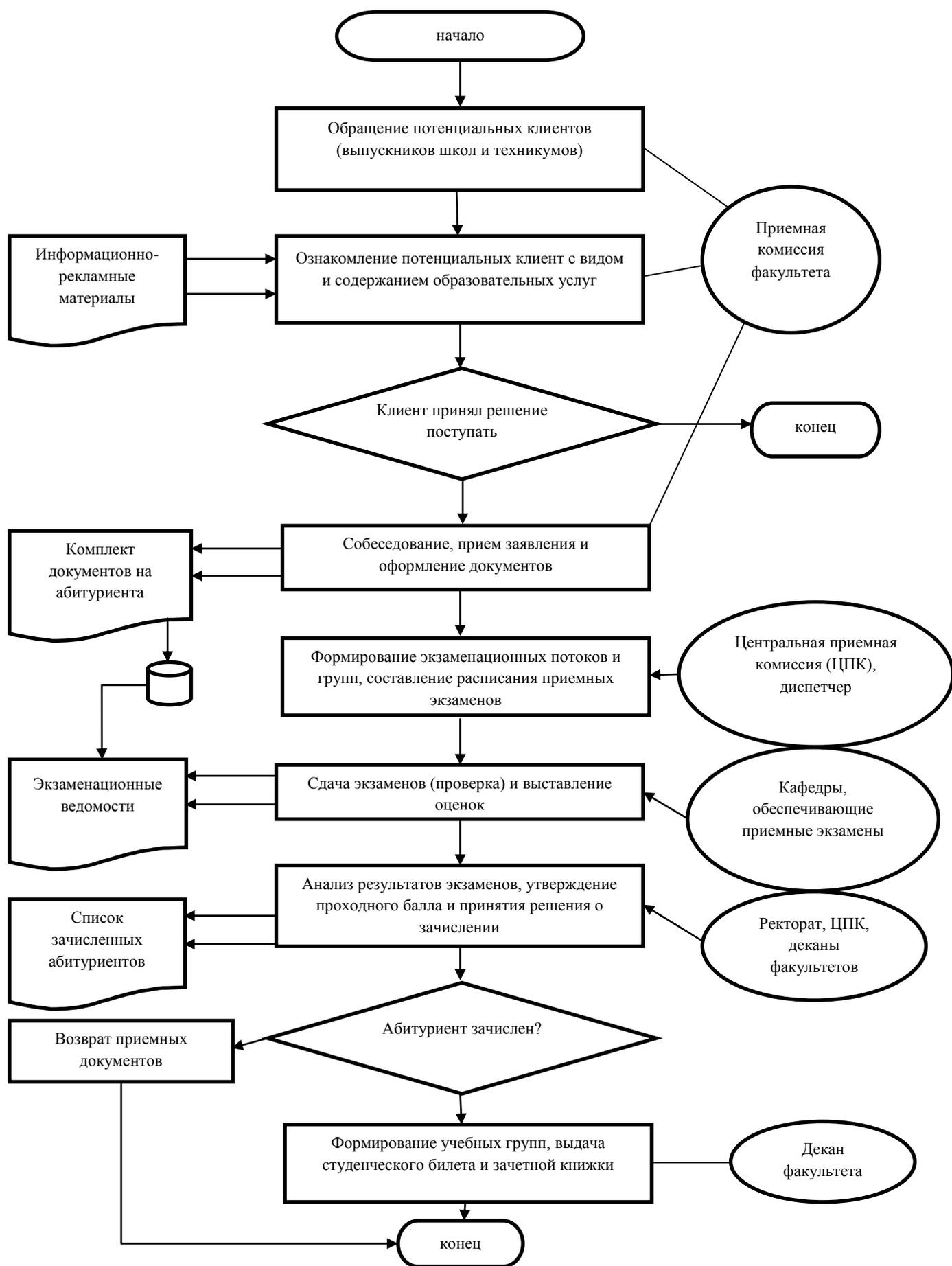


Рис.4.2. Блок-схема процесса « Прием студентов»

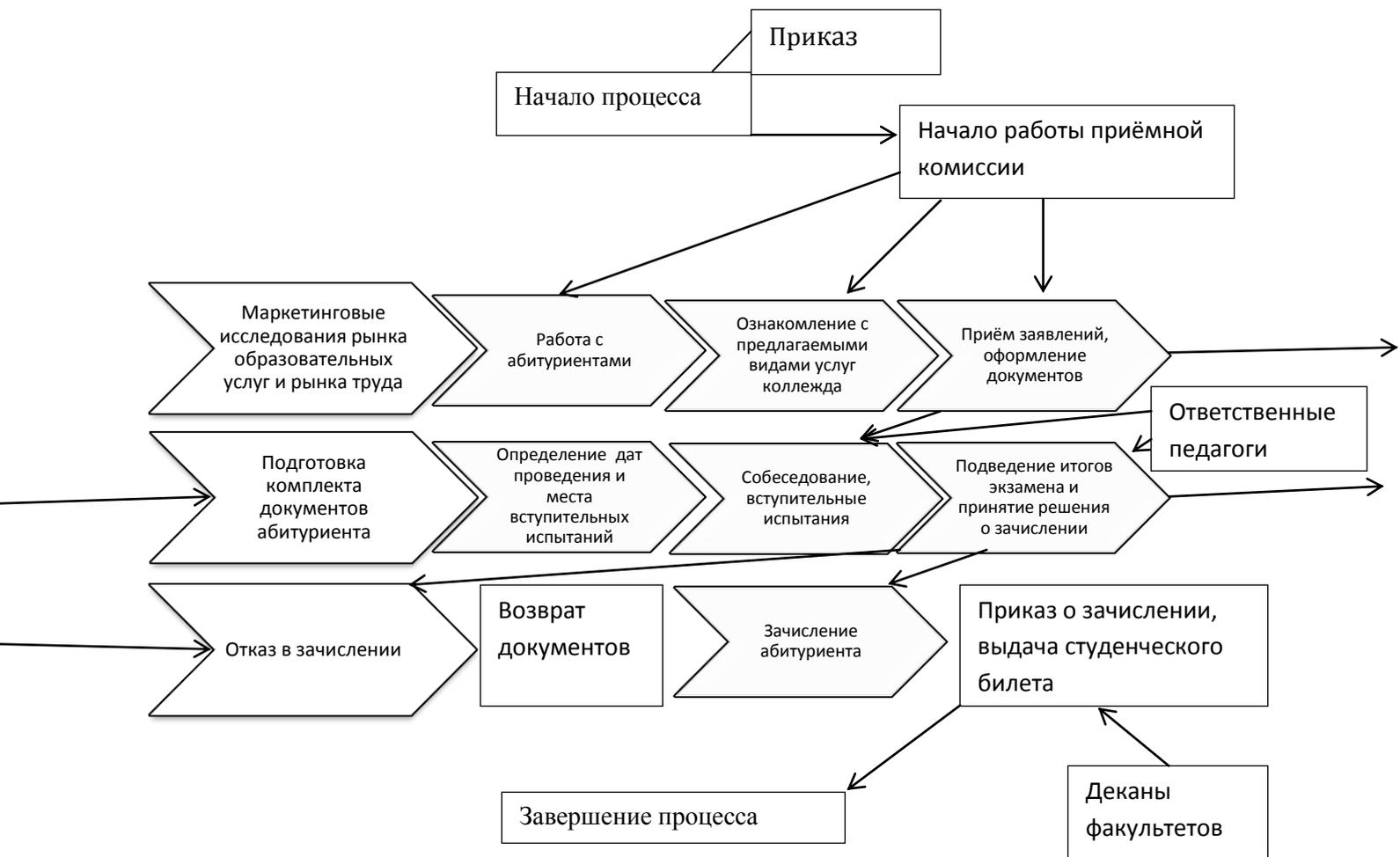


Рис.4.3 Блок-схема процесса « Прием студентов»

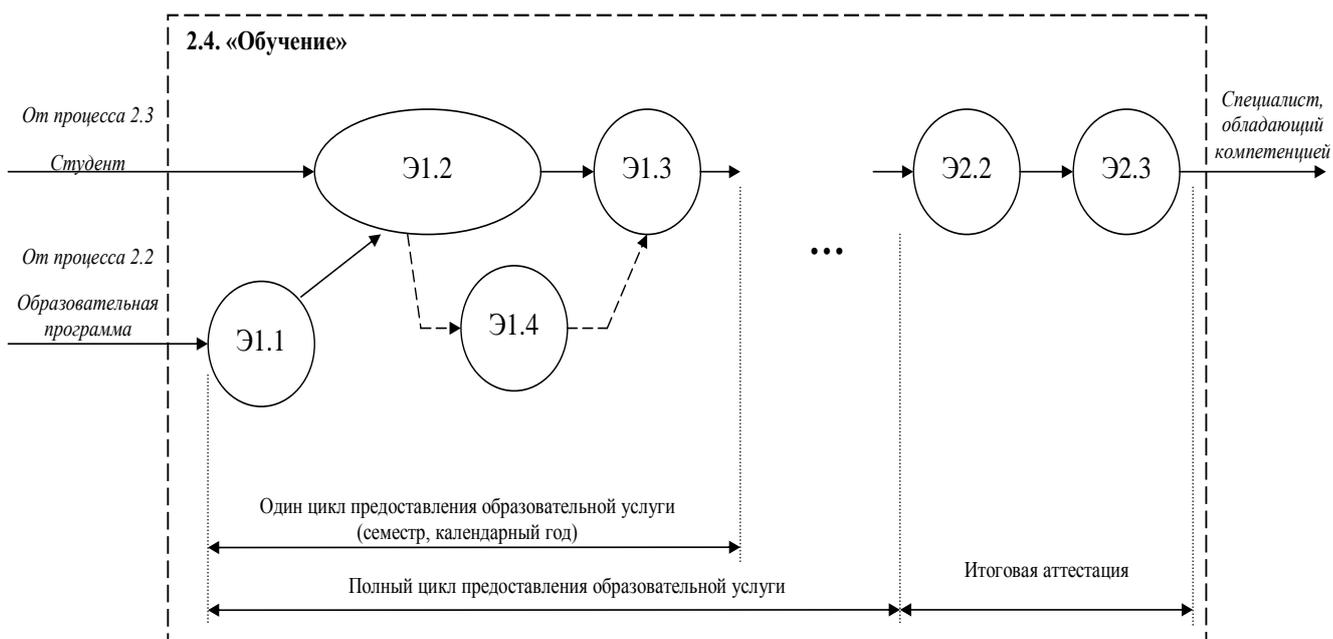


Рис 4.4. Внутреннее взаимодействие видов деятельности процесса в рамках процесса 2.4 «Реализация основных образовательных программ».

Эх.х – этап (вид деятельности) х.х в рамках процесса 2.4

Всю полученную информацию необходимо занести в таблицу с указанием документации и ответственных лиц за конкретный этап процесса. В получении более точной и подробной информации помогут ответы на следующие вопросы:

- Что делается в данном процессе?
- Кто это делает?
- Как это все происходит (технология исполнения)?
- На основании каких документов?
- Где ( в каких структурных подразделениях) это делается?
- С какой периодичностью?
- Кто является ответственным за результат?
- В соответствии с какими документами (ГОС, положения, приказы)?

Образец фрагмента таблицы представлен в таблице 4.1.

Таблица 4.1.

Виды деятельности, управление и требуемые ресурсы в рамках процесса 2.4. «Реализация основных образовательных программ»

Виды деятельности в рамках процесса	Регламентирующая документация	Используемые записи и данные Локальные акты	Требуемые ресурсы (исполнители и материальное обеспечение)
<b>1. Процесс обучения</b>	Стандарт ОО ИК-2.5-2006 «Реализация основных образовательных программ»	Используемые записи и данные на всех этапах процесса определяется соответствующими стандартами ОУ, а также документированной процедурой ДП-4.4.3 «Порядок управления записями и данными о качестве»	Учебный отдел, кафедры, преподаватели, студенческая канцелярия, материально-технические ресурсы.
1.1. Плановое и организационное обеспечение учебного процесса (учебные графики, расписание и т.п.)	Стандарт ОО СК-ДП-6.2.3 «Плановое и организационное обеспечение процесса реализации ООП» и др.		
1.2. Предоставление образовательных услуг	Стандарт ОУ ИК-2.5-2006 «Реализация основных образовательных программ»		
<b>2. Промежуточная аттестация</b>	«Положение о промежуточной аттестации студентов»		
<b>3. Практики (ознакомительная, технологическая, преддипломная и др.)</b>	Положение «Порядок организации и проведения практик студентов»		
<b>4. Итоговая аттестация студентов</b>	Положение «Итоговая аттестация студентов»		
4.1. Формирование ГАК			
4.2. Государственный			

экзамен			
4.3. Защита выпускной квалификационной работы (ВКР)			
4.4. Выдача документов об окончании ОО			

**Задание:**

- Из основных процессов выбрать процесс второй декомпозиции.
- Дать описание выбранного процесса в соответствии с рис.4.1., указав все виды информационного сопровождения процесса.
- Разработать блок-схему выбранного процесса, согласно предложенным образцам (рис.4.2.,4.3.,4.4.).
- Заполнить таблицу 4.2. «Виды деятельности в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы».
- Представить результаты работы в печатном варианте.

Таблица 4.2.

Виды деятельности в рамках процесса, управление и требуемые ресурсы

Виды деятельности в рамках процесса	Регламентирующая документация	Используемые записи и данные	Требуемые ресурсы (исполнители и материальное обеспечение)
<указываются виды деятельности в рамках процесса (подпроцессы, этапы и подэтапы)>	<для каждого вида деятельности приводятся ссылки на нормативную документацию (документированные процедуры) СК ОО>	<для каждого вида деятельности указываются используемые или создаваемые на данном этапе записи или данные>	<для каждого вида деятельности указываются исполнители (подразделения или конкретные сотрудники), а так же необходимые материальные и финансовые ресурсы >

Практическая работа № 5

**« Планирование целей процесса и показателей их достижения »**

СК ОО является основой постоянного улучшения процессов ОО и предназначена для практической реализации стратегии ОО по улучшению качества образования с целью повышения удовлетворенности потребителей: обучаемых, их семей, работодателей, государства и общества в целом.

В узком смысле управление качеством образования — это управление качеством образовательного процесса и других видов деятельности, обеспечивающих формирование **компетенций** обучаемых и выпускников ОО.

Одним из основных принципов менеджмента качества является «Принятие решений, основанное на фактах и данных» [4]. Это означает, что эффективные управленческие решения основываются на анализе фактов, данных измерений и информации. Это предполагает построение в рамках СК ОО действенной системы измерений, сбора и анализа информации обо всех процессах и аспектах деятельности ОУ и его взаимоотношениях с «внешней средой». Такая

информация должна включать все определенные и «измеряемые» показатели качества всех процессов и результатов деятельности ОО и анализироваться на степень достижения целей, определенных в стратегическом плане развития.

В связи с этим спецификация процесса состоит из основного документа, собственно спецификации, и трех приложений.

Составной частью спецификации являются три приложения:

1. Приложение 1 . Схема взаимосвязи типовых процессов.
2. Приложение 2 . Цели процесса и показатели их достижения.
3. Приложение 3 . Мероприятия по улучшению процесса.

Приложение «2» спецификации является обязательным и предназначено для определения измеряемых характеристик процесса, определения методов их измерения и анализа полученных результатов, а также планирования целевых показателей измеряемых характеристик процесса. Приложение 2 является периодически обновляемым, причем период его обновления определяется потребностями ОО. В приложении 2 могут фиксироваться как стратегические показатели (с периодом обновления 5–10 лет), так и оперативные показатели (с периодом обновления 1 год и менее).

При каждом изменении значений целевых показателей, измеряемых показателей или целей процесса приложение «2» обновляется и утверждается руководителем процесса и руководителями ОО.

Приложение «2» включает следующие реквизиты:

1. Раздел утверждения и согласования.
2. Раздел «Цели процесса и показатели их достижения», включающих следующие атрибуты:

- период действия документа (планирования);
- цели процесса;
- показатель(и), характеризующие достижение каждой из целей процесса;
- единицы измерения показателей достижения целей;
- измеряемое(ые) значения показателей достижения целей;
- фактическое значение показателя за предыдущий период и целевое значение показателя на планируемый период;
- метод(ы) измерения и анализа каждого показателя достижения целей.

Данные приложения «2» являются основой для разработки мероприятий по улучшению процесса.

Образец рассматриваемого приложения 2 процесса «2.4» представлен в табл.5.1.

Таблица 5.1. Спецификация процесса

Период  
планирования:

начало – xx.xx.xxxx г.

окончание – xx.xx.xxxx г.

Цель процесса, направленная на достижение установленных результатов	Показатель цели процесса	Измеряемое(ые) значение для показателя цели процесса	Единица величины	Фактическое значение показателя на начало планирования	Целевые значения показателя на конец планируемого периода	Способ измерения	Метод анализа
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Обеспечить соответствие компетенций выпускников требованиям ГОС</b>	Уровень компетенций выпускников по требованиям ГОС	Различные средние оценки (по дисциплинам, по учебным группам и т.д.) и характеристики разброса оценок	баллы	X	<i>Определяются конкретным ОО</i>	Методы текущего контроля, зачеты, экзамены, тестирование, защиты курсовых работ и отчетов по практикам, государственный экзамен, защита ВКР.	Статистические методы обработки данных
<b>2. Обеспечить востребованность выпускников на рынке труда</b>	Уровень востребованности и выпускников организациями-работодателями	<ul style="list-style-type: none"> <li>● процент выпускников направленных на работу по специальности;</li> <li>● количество (объем) договоров с потенциальными работодателями о поставке специалистов;</li> <li>● средний уровень заработной</li> </ul>	%, кол-во, руб.	X	<i>Определяются конкретным ОО</i>	Анализ заявок работодателей, анкетирование выпускников и работодателей	Статистические методы обработки данных

		платы, выпускников; ● оценка востребованности образовательных программ по результатам анкетирования выпускников ОО и работодателей.					
--	--	--	--	--	--	--	--

Задание:

- Познакомиться с информацией (1) п. 4.2.2.2. Документирование процессов и деятельности СК ОО
- Разработать на основе представленного материала приложение «2» спецификации выбранного процесса.
- Заполнить таблицу 5.2.
- Результаты работы представить в печатном виде.

Таблица 5.2.

Цели процесс, направленные на достижения установленных результатов	Наименование показателя цели процесса	Измеряемое значение для показателя цели процесса	Фактические значения показателя на начало планирования	Целевые значения показателей на конец планирования	Способ измерения	Метод анализа
<приводятся формулировки целей процесса>	<указывается наименование всех показателей, характеризующих определенную цель>	<указывается измеряемое значение показателя и единицы его измерения>	<указывается исходное значение каждого показателя>	<указывается целевое значение каждого показателя и если необходимо границы предупреждающих и корректирующих воздействий>	<указывается метод измерения каждого показателя>	<указывается метод анализа каждого показателя>

## Литература

1. Методические рекомендации по внедрению типовой модели системы качества образовательного учреждения. СПб.: Издво СПбГЭТУ, 2006. 408 с
2. Берлинская декларация министров стран участниц Болонского процесса, 19 сентября 2003 года.
3. European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area.
4. ГОСТ Р ИСО 9000–2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — М.: Изд-во стандартов, 2001. — 26 с.
5. ГОСТ Р ИСО 9001–2001. Системы менеджмента качества. Требования. — М.: Изд-во стандартов, 2001. — 21 с.
6. Бергенская декларация министров стран участниц Болонского процесса, 20 мая 2005 года.
7. Байденко В. И. Компетентностный подход к проектированию государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (методологические и методические вопросы). Москва, 2005 г.
8. Субетто А. И. Государственная политика качества высшего образования: концепция, механизмы, перспективы // «Академия Тринитаризма», М., Эл № 77–6567, публ.11620, 02.11.2004 г.
9. ГОСТ Р 6.30–2003. «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

## ГЛОССАРИЙ

**КАЧЕСТВО** – степень соответствия присущих характеристик требованиям.

**КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ** – интегральная характеристика реальных достигаемых результатов образовательных процессов и образовательных программ, отражающая степень соответствия нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям.

**КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** – совокупность характеристик образовательной деятельности, относящихся к ее способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности заказчиков образовательных услуг. К. о. д. любой формы обучения определяется: качеством знаний, умений и навыков, получаемых обучаемыми, и качеством процессов образовательной деятельности (методологический и педагогический, административный и организационный аспекты).

**КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ УСЛУГИ** – 1) соответствие требованиям и стандартам; 2) оценка потребителем качества услуги не только с точки зрения результата, но и с точки зрения самого процесса обучения.

**КРИТЕРИЙ** - (от греч. kriterion- средство для суждения) - признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; критерий – это мерило суждения, оценки.

**КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ** – нормы соответствия уровней подготовки обучающихся, деятельности образовательного учреждения и управления образовательным процессом установленным требованиям качества образования.

**КОМПЕТЕНТНОСТЬ** – *competo* – добиваться, стремиться; быть годным, способным; соответствовать, подходить. Единица измерения качества образования

**КОМПЕТЕНЦИЯ** - *competitio* – законная претензия на право занять место; соревновательность.

**ОБЩЕСТВО** – все те лица, кроме служащих, потребителей и партнеров организации, на которых воздействует или, по их мнению, оказывает влияние данная организация.

**ОБЪЕКТ ОЦЕНИВАНИЯ** – система (организация, структура), подвергаемая процедурам оценивания для определения значимости, ценности с точки зрения социального использования.

**ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ** – система (организация, структура), подвергаемая управляющему воздействию, управляемая система. О. у., в отличие от системы в целом, ограничен только теми параметрами, которые способны к целенаправленному изменению.

**ОЦЕНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ** – 1) процесс последовательного сбора, анализа и использования информации при оценивании эффективности обучения и соответствия образовательных программ в целом (институциональная оценка) или его образовательных программ (программная оценка). Подразумевает оценивание основных видов деятельности образовательного учреждения (количественные и качественные результаты образовательной деятельности). О. необходима для подтверждения формального аккредитационного решения, но не всегда ведет к положительному аккредитационному решению; 2) технологически

разработанный процесс оценивания результатов деятельности и развития образовательного учреждения.

**ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ** – 1) все виды деятельности, направленные на создание уверенности, что требования к качеству образования будут выполнены; 2) все виды диагностической и аналитической деятельности, направленные на подтверждение того, что требования к качеству образования выполнены (или не выполнены). К данному виду деятельности относится деятельность самого образовательного учреждения, заинтересованных сторон и третьей стороны по самооценке и оценке системы качества образовательного учреждения, лицензированию, аттестации и аккредитации, а также проведение внутренних и внешних аудитов.

**ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА** – часть скоординированной деятельности (участников образовательного процесса), по руководству и управлению организацией, направленная на создание уверенности, что требования к Качеству образования будут выполнены.

**ПОТРЕБИТЕЛЬ** – организация или физическое лицо, получающие продукцию или услуги организации-поставщика.

**ПОТРЕБИТЕЛЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ** – организация или физическое лицо, имеющие намерение заказать, либо заказывающие образовательные услуги для себя или несовершеннолетних граждан, либо получающие образовательные услуги лично.

**ПРОВЕРКА КАЧЕСТВА** – систематический и независимый анализ, позволяющий определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, а также эффективности внедрения мероприятий и их пригодности поставленным целям.

**ПРОДУКЦИЯ (ИЛИ УСЛУГА) образовательного учреждения** – 1) повышение уровня знаний и умений обучающихся, привитие им определенных жизненных позиций и ценностей; 2) предоставление условий для учебы, а также программ образования или иных информационных ресурсов. В случае проведения исследований П. может быть повышение общего уровня знаний, тогда потребителем является общество в целом.

**УЛУЧШЕНИЕ КАЧЕСТВА** – часть скоординированной деятельности (участников образовательного процесса) по руководству и управлению организацией, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству.

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ** – часть скоординированной деятельности (участников образовательного процесса), направленная на выполнение требований по Качеству.

**ШКОЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ** – целостная система диагностических и оценочных процедур, реализуемых различными субъектами управления школой, которым делегированы полномочия по оценке качества образования, а также – совокупность организационных структур, нормативно-правовых и инструктивно-методических материалов, материально-технических и информационных ресурсов, обеспечивающих оценку.

Учебное издание

Составитель  
Мухачёва Елена Васильевна

**Методические указания  
к выполнению практических работ по дисциплине  
«Основы управления качеством образования»**

Методические рекомендации