

**УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ  
УЧРЕЖДЕНИИ**

*Учебное пособие*

Лесосибирск  
2013



Министерство образования и науки Российской Федерации  
Сибирский федеральный университет

Л.С. Гавриленко, Л.Н. Храмова

***УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ  
УЧРЕЖДЕНИИ***

Рекомендовано к изданию в качестве учебного пособия Ученым советом  
Лесосибирского педагогического института – филиала Сибирского федерального  
университета (протокол №4 от 25.04.2013)

Красноярск 2013

УДК 37.075

ББК 74

Г 124

**Рецензенты:**

В.А. Адольф, доктор педагогических наук, профессор;

В.М. Журавлёв, доктор физико-математических наук, профессор

**Гавриленко Л.С.**

Г 124 Управление качеством в образовательном учреждении: учеб. пособие / Л.С. Гавриленко, Л.Н. Храмова – Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2013. – 99 с.

ISBN 978-5-7638-2869-6

В пособии освещены идеология и принципы качества, современные тенденции в использовании принципов качества в образовательном учреждении, современные проблемы менеджмента качества, пути внедрения системы менеджмента качества в практику работы образовательного учреждения. Даны практические рекомендации по разработке системы менеджмента качества в образовательном учреждении.

Предназначено для студентов высших учебных заведений при изучении дисциплины «Педагогика», слушателей дополнительного профессионального образования по образовательной программе «Менеджмент в образовании», сотрудников и руководителей всех уровней в работе по созданию и внедрению системы менеджмента качества (СМК) в образовательном учреждении.

УДК 37.075

ББК 74

ISBN 978-5-7638-2869-6

©Сибирский федеральный  
университет, 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 4  |
| 1. ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА  |    |
| 1.1 Исторический аспект развития системы менеджмента качества...  | 5  |
| 1.2 Общие подходы к определению сущности качества образования, системы менеджмента качества в образовательном учреждении.....       | 8  |
| Вопросы для самоконтроля.....   | 16 |
| 2. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕССОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ  |    |
| 2.1 Сущность процессного подхода.....   | 17 |
| 2.2 Классификация процессов в образовательном учреждении.....   | 18 |
| Вопросы для самоконтроля.....   | 21 |
| 3. РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА   |    |
| 3.1 Лидерство руководителя.....   | 21 |
| 3.2 Компетентность, осведомленность и подготовка персонала.....   | 25 |
| Вопросы для самоконтроля.....   | 30 |
| 4. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА  |    |
| 4.1 Этапы построения системы менеджмента качества в образовательном учреждении.....   | 31 |
| 4.2 Документирование процессов СМК.....   | 35 |
| 4.3 Нормативно-правовое обеспечение СМК образовательного учреждения.....  | 43 |
| Вопросы для самоконтроля.....   | 48 |
| 5. ИЗМЕРЕНИЕ И АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ                                    |    |
| 5.1 Внутренние аудиты.....  | 48 |
| 5.2 Самооценка деятельности образовательного учреждения.....  | 54 |
| 5.3 SWOT-анализ составляющих образовательного процесса в образовательном учреждении с позиции обеспечения качества образования..... | 60 |
| Вопросы для самоконтроля.....   | 65 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 66 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 67 |
| СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ.....   | 70 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ .....  | 75 |

## ВВЕДЕНИЕ

Происходящие интеграционные процессы в мировом экономическом и образовательном сообществе требуют формирования новой конкурентной среды образовательного учреждения, для которой характерны повышенные требования к предоставляемым образовательным услугам и управлению качеством образовательного процесса. От того, как будет решаться проблема управления, зависит не только судьба образовательного учреждения, но и развитие человека, поэтому необходимы целенаправленные и скоординированные усилия государства, общества и каждого образовательного учреждения.

В Российской Федерации на государственном уровне приняты стандарты и директивы для гарантии качества, внедрение которых в деятельность образовательного учреждения позволяет достичь необходимого уровня качества образования, удовлетворяющего требованиям всех заинтересованных сторон, что обеспечивает его высокую конкурентоспособность на рынке образовательных услуг. Поэтому в образовательном учреждении необходимо создание эффективно развивающейся системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с данными стандартами и директивами.

Однако внедрение СМК в деятельность образовательного учреждения вызывает ряд сложностей, связанных с противоречивым пониманием феномена *качество образования* и связанных с ним процессов: *управление качеством, менеджмент качества, планирование качества*.

Данная работа является обобщением опыта работы коллектива сотрудников ЛПИ – филиала СФУ по созданию и развитию системы качества в педагогическом вузе на основе стандартов серии ISO – 9000:2000.

Материалы настоящего учебного пособия призваны оказать помощь сотрудникам и руководителям всех уровней в работе по созданию и внедрению СМК в образовательном учреждении, студентам высших учебных заведений всех форм при изучении курса «Педагогика».

## 1. ПОНЯТИЕ КАЧЕСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

### 1.1. Исторический аспект развития системы менеджмента качества

В последнее время все чаще звучат словосочетания: качество, управление качеством, менеджмент качества, планирование качества. Непосредственное отношение эти словосочетания имеют и к образованию, которое в настоящий момент осуществляется в новых условиях и адаптируется к новой системе требований, а новые условия, как известно, требуют новых путей решения. Одним из основных путей является создание системы менеджмента качества (СМК), направленной на обеспечение конкурентоспособности образовательного учреждения.

Внедрением систем менеджмента качества занимаются в настоящее время подавляющее большинство учреждений высшего профессионального образования. Менее активно, но все же поступательно развивается этот вид деятельности и в образовательных учреждениях других уровней.

Поворот к проблеме качества образования в РФ в 90-х годах не случаен. Это показатель сдвигов, происходящих в качестве бытия человечества. Анализ источников, посвященных развитию системы менеджмента качества, позволил выявить следующие подходы:

1. Указ Петра I от 11 января 1723 года, в котором он требует ставить клейма на оружие (исправное, неисправное) и устанавливает наказание для тех, кто поставит клеймо.
2. Статья И.А. Ильина “Спасение в качестве”, напечатанная в 1928 году в газете “Русский колокол”, №4 (1928).
3. Указ Президиума Верховного Совета СССР от 7 августа 1940 года “Ответственность за выпуск недоброкачественной продукции”.
4. Разработка различными предприятиями систем, которые позволяли уменьшить процент брака (в основном они базировались на ужесточении контрольных операций): система бездефектного изготовления продукции (БИП), Саратов, 1955 год; система “Качество, надежность ресурс с первых изделий” (КАНАРСПИ), Горький, 1958 год; система бездефектного труда (СБТ), Львов, 1967 год; комплексная система повышения эффективности производства (КСПЭП), Краснодар, 1975 год; комплексная система управления качеством продукции и эффективным использованием ресурсов, Днепропетровск, 1978 год; обобщив опыт внедрения этих систем на предприятиях, Госстандарт СССР выпустил ГОСТ 15467-79 “Комплексная система управления качеством продукции” (КС УКП).

Этапы развития подходов к качеству в России прослеживаются еще и при создании и утверждении следующих законов: Закон РФ об обеспечении единства измерений; Закон РФ о стандартизации; Закон РФ о сертификации; Закон РФ о защите прав потребителей; Закон РФ об охране труда; Закон РФ о техническом регулировании; серия стандартов ГОСТ Р 9000-1996; серия стандартов ГОСТ Р 9000-2001; учреждение «Премии РФ в области качества».

Предпосылками создания системы менеджмента качества в образовательных учреждениях явились:

- политика государства;
- конкуренция на внутреннем и внешнем рынках;
- повышение требований к ответственности каждого сотрудника за качество оказания образовательных услуг;
- повышение запросов потребителей образовательных услуг;
- необходимость постоянного улучшения процессов деятельности, влияющих на качество оказания образовательных услуг;
- повышение рейтинга образовательного учреждения.

В связи с приданием особого значения со стороны общества и государства созданию систем качества в образовательных учреждениях для обеспечения гарантий качества образования всех уровней при Рособназдоре разработаны принципы и рекомендации построения системы качества образовательных учреждений, которые базируются на следующих стандартах по менеджменту качества серии ISO 9000:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000–2001):

- ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 26 с.
- ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 21 с.
- ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 45 с.
- Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ISO 9001:2000 в образовании. – М.: ЗАО Технорматив, 2007. – 26 с.
- Международный стандарт ИСО 19011. Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента (Первое издание 01.10.2002). – Перевод Российского Морского Регистра Судоходства (13.03.2003). – 31 с.

ISO — International Organisation for Standardisation – Международная организация по стандартизации, русская аббревиатура – ИСО, была создана в 1947 году, является неправительственной организацией и пользуется консультативным статусом ООН.

Основная задача ИСО – содействовать разработке повсеместно признаваемых стандартов в целях облегчения международного обмена товарами и услугами.

Все стандарты ИСО являются добровольными, но могут утверждаться в качестве обязательных на национальном уровне или в пределах отдельных предприятий и организаций.

Стандарты серии ИСО 9000 – это пакет документов по обеспечению качества, подготовленный членами международной организации, известной как "ИСО/Технический Комитет 176" (ISO/TC 176). На территории России международные стандарты серии ИСО 9000 (система качества) приняты и введены в действие постановлением Госстандарта России и могут

применяться для всех отраслей производства и сферы услуг, в том числе и в системе образования, так как на сегодняшний день семейство (серия) стандартов ISO-9000 составляет основу для достижения стабильного качества любой организацией.

В настоящее время семейство (серия) стандартов ИСО 9000 включает:

- все международные стандарты с номерами ИСО 9000 - 9004, в том числе все части стандарта ИСО 9000 и стандарта ИСО 9004;
- ИСО 19011 «Методические указания по аудиту систем качества»;
- все международные стандарты с номерами ИСО 10001 - 10020, в том числе все их части;
- ИСО 9000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь». Провозглашает восемь принципов менеджмента качества; описывает основные положения систем менеджмента качества, устанавливает терминологию для систем менеджмента качества;
- ИСО 9004 «Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности». Предоставляет методологическую помощь по более широкому спектру целей системы качества, чем это делает ИСО 9001, особенно по постоянному улучшению деятельности организации и эффективности, а также ее результативности. Цель этого стандарта – улучшение деятельности организации и удовлетворенности потребителей. ИСО 9004 рекомендуется тем организациям, которые желают выйти за рамки ИСО 9001, который считается обязательным минимумом.

Стандарты ИСО 9000 и ИСО 9004 не более чем справочники – это модели обеспечения качества и должны рассматриваться как рекомендации, для целей сертификации они не предназначены.

- ИСО 9001 «Система менеджмента качества: требования» – обязательный и наиболее обширный стандарт, в нём описывается модель системы качества, которая универсальна и распространяется на все возможные виды предприятий и организаций. ИСО 9001 представляет собой основополагающий документ Системы качества. Сертификация или регистрация системы качества может быть получена только на соответствие ИСО 9001. Данный стандарт определяет требования к системам менеджмента качества для тех случаев, когда организации необходимо продемонстрировать свою способность предоставлять продукцию, отвечающую требованиям потребителей и применимым обязательным требованиям. Стандарт направлен на повышение удовлетворенности потребителей.

К другим вспомогательным стандартам в области качества относятся:

- ИСО 10011 «Руководящие указания по проверке системы качества»;
- ИСО 10012 «Требования, гарантирующие качество измерительного оборудования – Ч 1: Система подтверждения метрологической пригодности измерительного оборудования»;
- ИСО 10013 «Руководящие указания по разработке руководств по качеству»;



– ИСО 8402 «Управление качеством и обеспечение качества — Словарь».

Процедурой ISO предусмотрено периодическое редактирование стандартов. Сейчас действует третья редакция ISO 9000:2000, разработанная в 2000 году. В этой редакции стандарты ИСО 9001, ИСО 9002, ИСО 9003 объединены в один стандарт ИСО 9001. Введены четыре группы требований (вместо 20), которые охватывают все направления деятельности организации:

- ответственность руководства;
- управление ресурсами;
- реализация продукции;
- измерение, анализ и улучшение.

Итак, создание системы качества на основе стандартов ИСО 9000 позволяет образовательному учреждению повысить свою конкурентоспособность и достигнуть требуемого качества образовательных услуг.

Таким образом, эволюция менеджмента характеризуется непрерывностью процесса, совершенствования организации жизнедеятельности людей. Этот процесс можно оценить, как объективный процесс поступательного развития общества в целом и как неизбежный процесс, происходящий во всех сферах современного общества.

### *1.2. Общие подходы к определению сущности качества образования, системы менеджмента качества в образовательном учреждении*

Качество образования как главный механизм общественного интеллекта, опережающего развитие качества человека, науки и культуры, выступает одним из основных составляющих качества человека.

Термины и определения, раскрывающие качество образования, результаты (продукция) образовательного процесса, до сих пор вызывают наибольшие дискуссии среди специалистов как в области образования, так и в области менеджмента качества.

Термин «качество» существует со времен Аристотеля (ок. 384–322 годов до н.э.). Философ определил качество как существенную определенность объекта, в силу которой он является данным, а не другим объектом, «... то есть эта та самая определенность, которая отличает лошадь от стола». Эта трактовка была основной вплоть до XX века.

Сегодня под качеством в обобщенном смысле понимается степень соответствия присущих объекту (продукции или услуге) характеристик установленным требованиям.

При раскрытии понятия «качество образования» следует учитывать ряд моментов. Особенностью образования является более сложная структура потребления. Потребителями результатов образовательного процесса выступают как сами обучающиеся / воспитанники, так и их семьи, предприятия-работодатели и, наконец, общество и государство в целом, которые будут эффективно (или неэффективно) использовать потенциал

выпускников образовательного учреждения. Таким образом, качество образования имеет определяющее значение для успешного развития любой страны, в том числе России, в наступившем веке. Революционное изменение технологий, опирающихся на высочайший уровень интеллектуальных ресурсов, и связанная с этим геополитическая конкуренция ведущих стран мира за такие ресурсы становятся важнейшим фактором, определяющим не только экономику, но и политику нового века. Безусловно, такая глобальная проблема не может решаться на уровне отдельно взятого образовательного учреждения, она требует целенаправленных и скоординированных усилий государства, общества и каждого образовательного учреждения.

Еще одна особенность – в отличие от других производств – результат деятельности. В образовании результат всегда промежуточен, а оценка качества образования складывается из оценки:

- качества процесса обучения, зависящего от уровня квалификации педагогических кадров, учебно-методического и информационного обеспечения, материально-технической базы, интеллектуального и мотивационного потенциала воспитанников/обучающихся как субъектов образовательного процесса;
- качества результата образования, включающего (кроме квалификационных и профессиографических характеристик) востребованность выпускников образовательного учреждения, удовлетворенность полученным образованием, отсутствием / наличием рекламаций.

В материалах Минобразования России 2002 года предлагается понятие «качество образования» рассматривать в двух аспектах:

1. Качество результата образовательного процесса:
  - соответствие уровня знаний обучающихся/воспитанников и выпускников требованиям стандартов.
2. Характеристики системы обеспечения этого качества:
  - содержания образования;
  - уровня подготовки обучающихся/воспитанников;
  - педагогических кадров;
  - информационно-методического обеспечения;
  - материально-технического обеспечения качества подготовки;
  - используемых образовательных технологий;
  - научной деятельности.

Следовательно, в трактовке термина «качество образования» мы должны ориентироваться на требования потребителя и других заинтересованных сторон. В связи с этим качество образования можно сформулировать как сбалансированное соответствие совокупности свойств и характеристик образовательного процесса, его результатов и всей системы образования установленным потребностям, целям, требованиям и нормам (стандартам), которые определяются отдельными гражданами, предприятиями и организациями, обществом и государством в целом.

Возникает проблема измерения качества образования. Для чего это необходимо?

- Качество образования в России, несмотря на трудные социально-экономические условия, необходимо отслеживать в целях сохранения российского этноса (В.П. Казначеев и др.).

- Качество образования необходимо оценивать для обеспечения гарантии прав человека на получение образования, соответствующего мировому уровню.

- Оценка качества важна как необходимое условие экономии средств, которые общество тратит на образование.

- За качество нужно платить, и потому нужно уметь измерять это качество хотя бы в первом приближении.

- Качество образования должно являться мерилем всех достижений и вносимых изменений в образовательную политику и практику, поэтому необходимо уметь его оценивать.

- Оценивать качество на начальном этапе необходимо, прежде всего, для осмысления и формулирования целей развития, создания образцов, а не только для принятия управленческих решений, направленных на обеспечение функционирования образовательных учреждений.

- Ценна сама система отслеживания, постоянного измерения качества (мониторинг качества), самоанализ деятельности на всех уровнях (обучающийся / воспитанник, педагог, управленец, образовательное учреждение), ценна тем, что позволяет определить, где образовательное учреждение находится по сравнению с другими, тем самым оставаться конкурентоспособным.

Однако измерение качества деятельности образовательного учреждения не должно протекать стихийно – требуется целенаправленная работа по построению системы качества образовательного учреждения, которая является частью системы менеджмента образовательного учреждения. Цели в области качества дополняют другие цели образовательного учреждения, связанные с развитием, финансированием, рентабельностью, окружающей средой, охраной труда и безопасностью жизнедеятельности. Различные части системы менеджмента образовательного учреждения могут быть интегрированы вместе с системой качества в единую систему менеджмента, использующую общие элементы.

Определимся с понятиями «менеджмент качества», «система менеджмента качества (СМК) в образовательном учреждении».

Согласно ГОСТ Р ИСО 9000–2001 менеджмент качества — это координированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

Менеджмент качества в образовательном учреждении включает: планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества.

*Планирование качества* — часть менеджмента качества, направленная на установление целей в области качества и определяющая необходимые

операционные процессы жизненного цикла продукции и соответствующие ресурсы для достижения целей в области качества.

*Управление качеством* — часть менеджмента качества, направленная на выполнение требований к качеству.

*Обеспечение качества* — часть менеджмента качества, направленная на создание уверенности, что требования к качеству будут выполнены.

*Улучшение качества* — часть менеджмента качества, направленная на увеличение способности выполнить требования к качеству.

Основу для разработки, внедрения и развития результативной и эффективной системы менеджмента качества составляют восемь принципов менеджмента качества. Рассмотрим их в ракурсе деятельности образовательного учреждения.

*1. Ориентация на потребителя.* Образовательные учреждения зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Применение принципа «ориентация на потребителей» требует:

- изучения и понимания потребностей и ожиданий потребителей;
- обеспечения уверенности в том, что цели образовательного учреждения связаны с потребностями и ожиданиями потребителей;
- передачи (распространения) информации о потребностях и ожиданиях потребителей по всему образовательному учреждению;
- измерения удовлетворенности потребителей и последующим действиям, основанным на полученных результатах;
- системного подхода к менеджменту отношений с потребителями;
- обеспечения сбалансированного подхода при удовлетворении потребителей и других заинтересованных сторон.

*2. Лидерство руководителя.* Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности образовательного учреждения. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

Результатом применения принципа «лидерство руководителей» является:

- учет потребностей всех заинтересованных сторон;
- установление ясных представлений о будущем образовательного учреждения;
- установление перспективных целей и задач;
- создание и поддержание общих ценностей, справедливости и этических моделей поведения на всех уровнях образовательного учреждения;
- установление доверия и устранение страха;
- обеспечение работников необходимыми ресурсами, их подготовка и представление свободы действий в рамках их ответственности и подотчетности;
- стимулирование, поощрение и признание вклада работников.

*3. Вовлечение работников.* Работники всех уровней составляют основу образовательного учреждения, и их полное вовлечение дает возможность образовательному учреждению с выгодой использовать их способности.

Применение принципа «вовлечение работников» обычно приводит к тому, что работники:

- понимают важность своего вклада и своей роли в образовательное учреждение;
- выявляют ограничения в своей деятельности;
- признают существование проблем и свою ответственность за их решение;
- оценивают свою деятельность на основе достижения поставленных перед ними целей и задач;
- активно ищут возможности для повышения своей компетентности, знаний и опыта;
- свободно делятся своими знаниями и опытом;
- открыто обсуждают проблемы и дела.

*4. Процессный подход.* Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

Эффектом от применения принципа «процессный подход» является:

- систематическое определение видов деятельности, необходимых для достижения желаемого результата;
- установление четкой ответственности и подотчетности по управлению ключевыми видами деятельности;
- анализ и измерение способности ключевых видов деятельности;
- идентификация взаимосвязей между ключевыми видами деятельности внутри и между подразделениями образовательного учреждения;
- концентрация внимания на тех факторах, которые будут улучшать ключевые виды деятельности образовательного учреждения – таких, как ресурсы, методы и материалы;
- оценка рисков, последствий и влияние видов деятельности на потребителей / заказчиков и другие заинтересованные стороны.

*5. Системный подход к менеджменту.* Выявление, понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы содействуют в результативности и эффективности образовательного учреждения при достижении его целей.

Результатом применения принципа «системный подход к менеджменту» является:

- структурирование системы для достижения целей образовательного учреждения наиболее эффективным и результативным способом;
- понимание взаимозависимостей между процессами системы;
- структурированный подход, который гармонизирует и интегрирует процессы;

- обеспечение лучшего понимания ролей и ответственности, необходимых для достижения общих целей, и понижению за счет этого межфункциональных барьеров;
- понимание организационных возможностей и установление требований к ресурсам до начала действий;
- нацеленность и определение того, как следует осуществлять конкретные виды деятельности внутри системы;
- постоянное улучшение системы посредством измерения и оценки.

*6. Постоянное улучшение.* Постоянное улучшение деятельности образовательного учреждения в целом следует рассматривать как его неизменяемую цель. В настоящее время необходимость постоянного улучшения признана важным средством достижения и сохранения образовательным учреждением конкурентоспособности. Улучшение должно быть заложено в структуру и характер образовательного учреждения, постоянное улучшение должно стать целью каждого работника в отдельности и образовательного учреждения в целом.

Результатом применения принципа «постоянное улучшение» является:

- применение согласованного и распространенного по всему образовательному учреждению подхода к постоянному улучшению деятельности образовательного учреждения;
- обучение работников методам и инструментам непрерывного улучшения;
- создание такой ситуации, когда постоянное улучшение продукции, процессов и системы становится целью каждого работника образовательного учреждения;
- установление целей, которыми следует руководствоваться при осуществлении постоянного улучшения, и измерений, с помощью которых будет отслеживаться это улучшение;
- распознавание (выявление) и признание улучшений.

*7. Принятие решений, основанное на фактах.* Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

Результатом применения принципа «принятие решений, основанное на фактах» является:

- обеспечение уверенности в том, что данные и информация достаточно точная и достоверная;
- доступность данных для тех, кто в них нуждается;
- анализ данных и информации на основе санкционированных (допущенных) методов;
- принятие решений и мер, основанных на анализе фактов с учетом опыта и интуиции.

*8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками.* Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Результатом применения принципа «взаимовыгодные отношения с поставщиками» является:

- установление взаимоотношений, которые обеспечивают баланс между краткосрочным выигрышем и долгосрочными соображениями;
- объединение практического опыта и ресурсов с опытом и ресурсами партнеров;
- идентификация и выбор ключевых поставщиков;
- ясная и открытая коммуникация;
- обмен информацией и планами на будущее;
- создание совместных видов деятельности по развитию и улучшению;
- стимулирование, поощрение и признание улучшений и достижений у поставщиков.

Таким образом, СМК предполагает совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности образовательного учреждения по разработке политики и целей в области качества, по руководству и управлению образовательным учреждением применительно к качеству. Восемь принципов менеджмента качества определены для того, чтобы высшее руководство образовательного учреждения могло использовать их с целью улучшения деятельности образовательного учреждения.

Внедрение вышеозначенных восьми принципов менеджмента качества способствует реализации системного подхода к менеджменту качества, что побуждает образовательные учреждения анализировать требования потребителей, определять процессы, содействующие оказанию / получению качественных образовательных услуг, удовлетворяющих потребителей, а также поддерживать эти процессы в управляемом состоянии.

Следует также отметить, что внедрение СМК в образовательное учреждение начинается с активного использования административного ресурса. СМК должна включать в себя и дополнять уже существующие в образовательном учреждении политику и систему управления. Построение СМК начинается с верхних слоев управления. Но по мере созревания этих систем все больше происходит вовлечение в деятельность по улучшению качества всего персонала образовательного учреждения.

Поэтому принципиальная позиция авторов состоит в том, что система менеджмента качества в образовательном учреждении предполагает не просто управление, а управление, ориентированное на *человеческий фактор*. Управлять нужно не качеством, а системой, обеспечивающей это качество. Основываясь на данном положении, при создании СМК в образовательном учреждении необходимо учитывать следующее:

- Использование стандартов серии ИСО 9000 опирается на принцип: «Документируй то, что делаешь, делай то, что задокументировано».
- Необходимо переходить от менеджмента, основанного на праве силы, к менеджменту, основанному на силе правил. Репрессивный менеджмент, основанный на поиске виновных, не отвечает поставленным задачам обеспечения качества.

– СМК должна опираться на систему статистического управления качеством.

Кроме этого, при построении СМК в образовательном учреждении на основе требований международных стандартов качества ИСО 9000 важно четко знать, кто наши потребители, чтобы полнее удовлетворять их требования и потребности, так как именно в этом заключается суть качества.

*Заказчиками и одновременно потребителями образовательных услуг являются:*

- обучающиеся / воспитанники;
- государство как субъект, заинтересованный в качественно подготовленных гражданах;
- общество как субъект, заинтересованный в сохранении и передаче новым поколениям традиций, норм, обычаев общественной жизни;
- родители как субъекты, заинтересованные в развитии и социализации своих детей;
- конкретные организации, образовательные учреждения (целевые заказчики).

*Участники образовательного процесса:*

- педагоги;
- обучающиеся / воспитанники.

*Участниками ресурсного обеспечения образовательного процесса выступают:*

- сотрудники финансовых и хозяйственно-бытовых структур образовательного учреждения;
- сотрудники учебно-методических и информационных структур образовательного учреждения;
- сотрудники управленческих структур образовательного учреждения.

*Производимой продукцией в образовательном учреждении являются:*

- образовательные услуги по сохранению и передаче новым поколениям традиций, норм, обычаев общественной жизни, осуществляемые педагогами как носителями комплекса профессионально-педагогических образовательных компетенций;
- образовательные услуги, осуществляемые представителями финансовых, хозяйственно-бытовых, информационных, методических, управленческих структур;
- измеряемый комплекс компетенций, обладателем которого становится потребитель – обучающийся / воспитанник – в результате освоения образовательных программ;
- психолого-педагогические технологии, учебно-методические разработки, научные исследования и их результаты.

Итак, объектом образовательного процесса всегда служит личность, которая находится на входе и выходе. Главной задачей образовательного



процесса должно быть удовлетворение потребности этой личности в образовательных услугах.

В свою очередь, образовательная услуга – результат образовательного процесса – это результат, по меньшей мере, одного действия, обязательно осуществленного при взаимодействии производителя и потребителя услуги (учителя и ученика, воспитателя и воспитанника, преподавателя и студента и пр.). Заметим, что деятельность потребителя по усвоению знаний, отработке умений, принятию ценностей и пр. услугой не является, хотя составляет существенную часть качества результата образовательного процесса.

Кроме того, особенности образовательной услуги состоят в следующем:

- эти услуги не вещественны, т.е. не могут накапливаться;
- потребитель образовательной услуги должен обладать определенными дополнительными, в отличие от других потребителей, качествами (например, уровень базового образования, уровень знаний и т.д.);
- образовательные услуги производятся и потребляются одновременно;
- качество образовательной услуги зависит не только от профессиональной квалификации педагога, но и от его психоэмоционального состояния;
- в производстве образовательной услуги обязательно участие её потребителя;
- обязателен государственный или общественно-государственный контроль за качеством производства и потребления образовательной услуги;
- отсроченность реальной выгоды.

Итак, качество относится к категории сложных и динамичных понятий. Качество образования можно охарактеризовать как сбалансированное соответствие совокупности свойств и характеристик образовательного процесса, его результатов и всей системы образования в целом установленным потребностям, целям, требованиям и нормам (стандартам), которые определяются отдельными гражданами, предприятиями и организациями, обществом и государством.

СМК в образовательном учреждении предполагает не просто управление, а управление, ориентированное на человеческий фактор. Поскольку объектом образовательного процесса является личность, главной задачей формирования СМК в образовательном учреждении должно быть удовлетворение личности в образовательных услугах.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. На основе изложенного материала попытайтесь выделить основные трудности, с которыми сталкиваются образовательные учреждения при создании и внедрении СМК.
2. Выделите блоки показателей качества деятельности образовательного учреждения.

3. Как известно, результатом любой услуги является какой-либо продукт (продукция). Соответственно, результат образовательной услуги – образовательный продукт. С учетом изложенного выше материала и собственных рассуждений дайте содержательную характеристику образовательному продукту.

## **2. МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЦЕССОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

### *2.1. Сущность процессного подхода*

Как уже отмечалось, 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), является процессный подход. Этот принцип утверждает, что желаемый результат достигается эффективнее, если различными видами деятельности и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Цели и преимущества процессного подхода заключаются в том, что процессный подход:

- обеспечивает прозрачность протекания процессов;
- помогает каждому сотруднику понять, 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.

Определимся с основными понятиями, которыми будем оперировать при раскрытии сущности процессного подхода.

*Процесс* – последовательность исполнения функций, работ, направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя.

*Вход процесса* – материал или данные, которые преобразуются или расходуются, чтобы создать то, что появится на выходе процесса.

*Выход процесса* – данные или требуемые характеристики объекта, субъекта, произведенные процессом.

*Ключевой процесс* – процесс выполнения работ, наиболее важный для результатов деятельности организации, удовлетворения потребителей и общества.

*Результатом процесса* – является продукция, представляющая совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы.

Суть внедрения процессного подхода заключается в том, что организация, в нашем случае образовательное учреждение, рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, а управление образовательным учреждением осуществляется посредством управления этими процессами. Это приводит к необходимости инвентаризации всех жизненно важных процессов образовательного учреждения, определению целей процессов, что однозначно требуется

стандартами и директивами ENQA (Европейская ассоциация гарантии качества высшего образования – некоммерческая организация, осуществляющая независимый контроль учебных заведений), определению лиц, ответственных за эти процессы, и документальной регламентации этих процессов.

Кроме того, в международных стандартах качества ИСО 9000 формулируются общие требования по реализации процессного подхода. В данных стандартах отмечается, что организация должна осуществлять менеджмент процессов, необходимых для системы менеджмента качества, в соответствии со следующими требованиями:

- определить необходимые процессы;
- определить их последовательность и взаимодействие (п. 4.2.2 ИСО 9000);
- обеспечить необходимые ресурсы и информацию (пп. 5.5.3, 6 ИСО 9000);
- определить критерии и методы оценки процессов, осуществлять мониторинг, измерение и анализ процессов (пп. 8.2.3, 8.4 ИСО 9000);
- постоянно улучшать процессы (п. 8.5.1 ИСО 9000);
- управлять процессами, выполнение которых передано сторонним организациям.

Проанализировав каждый отдельный процесс с учетом его взаимосвязей с другими, можно выделить его индивидуальное влияние и вклад в реализацию результатов деятельности, а управляя характеристиками процессов, можно целенаправленно влиять на их конечные результаты и качество образовательных услуг образовательного учреждения в целом.

## *2.2. Классификация процессов в образовательном учреждении*

Первым шагом при внедрении процессного подхода является определение и классификация основных процессов образовательного учреждения и составление так называемой обобщенной карты (графическое описание) или реестра (табличное описание) процессов образовательного учреждения.

Согласно рекомендациям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в состав процессов, необходимых для системы менеджмента качества, следует включать процессы управленческой деятельности руководства (ответственность руководства), обеспечения ресурсами (менеджмент ресурсов), процессы жизненного цикла продукции (бизнес-процессы) и измерения (измерение, анализ, улучшение).

Процессы по их назначению и месту в системе менеджмента классифицируются на основные процессы, обеспечивающие процессы и процессы менеджмента (табл. 1). Часто процессы менеджмента включаются либо в основные, либо в обеспечивающие процессы.

Опыт реализации алгоритма проектирования и внедрения процессного подхода в образовательном учреждении рассмотрим на примере Лесосибирского педагогического института – филиала Сибирского федерального университета (ЛПИ – филиал СФУ).

Учитывая специфику образовательной деятельности и требования ГОСТ Р ИСО 9001-2001 (разделы 5, 6, 7, 8), все процессы в ЛПИ – филиале СФУ декомпозированы в соответствии с моделью внутривузовской системы менеджмента качества высшего профессионального образования. Данная модель разработана СПбГЭТУ «ЛЭТИ» по заказу Министерства образования и науки РФ.

Управление процессами, непосредственно влияющими на качество, осуществляется во всех соответствующих подразделениях Института и применяется ко всем основным направлениям его деятельности.

Ответственность за планирование процессов, контроль и совершенствование качества в каждом процессе и взаимодействие между ними определены в документации СМК ЛПИ – филиала СФУ.

Руководители процессов назначены распоряжением директора Института, о чем есть соответствующие записи (приказ, утвержденная матрица ответственности).

Реализация процессного подхода в ЛПИ – филиале СФУ осуществляется на базе проведенного маркетинга и включает:

- определение процессов, непосредственно влияющих на качество предоставления образовательных услуг потребителям и эффективное функционирование института;
- назначение ответственных за соблюдение требований к процессам предоставления образовательных услуг потребителям;
- определение необходимых ресурсов и требований к процессам предоставления образовательных услуг потребителям;
- наличие соответствующей документации на процессы;
- наличие системы мониторинга и измерения процессов;
- определение показателей измерения процессов (выходных данных процессов) и их планируемого уровня, который согласуется с установленными целями в области качества;
- обеспечение процессов необходимыми ресурсами.

Руководитель процесса уполномочен:

- выставлять требования к входам своего процесса и их показателям;
- проводить предупреждающие и корректирующие мероприятия для управления процессом, а также планируемые мероприятия для его улучшения;
- запрашивать ресурсы для обеспечения процесса, проведения корректирующих/предупреждающих мероприятий, а также для мероприятий по улучшению процесса;
- разрабатывать и вносить изменения в управляющую документацию процесса.

Таким образом, руководитель процесса несет ответственность за менеджмент процесса во всех его аспектах – планирование, управление, обеспечение, улучшение и оценку процесса.

Критериями определения ключевых процессов являются направления деятельности института как образовательного учреждения, цели в области

качества, удовлетворение требований потребителей и рынка (менеджмент, основные процессы, обеспечивающие процессы).

Таблица 1

Реестр основных процессов и видов деятельности системы менеджмента качества ЛПИ – филиала СФУ

| № п/п | Наименование процесса/подпроцесса и вида деятельности                      | Владелец процесса    | Ответственный за процесс  |
|-------|--|----------------------|---|
| 1     | <b>Деятельность руководства в СМК ЛПИ – филиала СФУ</b>                    |                      |   |
| 1.1   | Стратегия, политика и цели в области качества                              | директор             | зам. директора по УР  |
| 1.2   | Планирование и развитие СМК ЛПИ – филиала СФУ                              | директор             | зам. директора по УР  |
| 1.3   | Распределение ответственности и полномочий                                 | директор             | зам. директора по УР  |
| 1.4   | Подготовка к лицензированию и аккредитации                                 | директор             | зам. директора по УР  |
| 1.5   | Анализ СМК ЛПИ – филиала СФУ со стороны руководства                        | директор             | зам. директора по УР  |
| 1.6   | Информирование общества  | директор             | зам. директора по УР  |
| 1.7   | Финансирование СМК ЛПИ – филиала СФУ                                       | директор             | гл. бухгалтер   |
| 2     | <b>Основные процессы СМК ЛПИ – филиала СФУ</b>                             |                      |   |
| 2.1   | Проектирование, разработка и реализация основных образовательных программ  | директор             | зам. директора по УР, деканы                                      |
| 2.2   | Учебно-методическая деятельность профессорско-преподавательского состава   | зам. директора по УР | зав. кафедрами  |
| 2.3   | Научно-исследовательская и инновационная деятельность                      | зам. директора по УР | зав. кафедрами  |
| 2.4   | Прием абитуриентов   | директор             | зам. директора по УР, ответственный секретарь отборочной комиссии |
| 2.5   | Изучение удовлетворённости работодателей качеством принимаемых выпускников | директор             | начальник УОО, деканы   |
| 3     | <b>Обеспечивающие процессы СМК ЛПИ – филиала СФУ</b>                       |                      |   |
| 3.1   | Управление персоналом  | директор             | руководители структурных подразделений                            |
| 3.2   | Управление образовательной средой  | директор             | зам. директора по УР  |
| 3.3   | Информационно-методическое обеспечение учебного процесса                   | директор             | начальник ОИТ, зав. библиотекой                                   |
| 3.4   | Воспитательная и внеучебная работа со студентами                           | зам. директора по УР | деканы  |

Продолжение табл. 1

| № п/п | Наименование процесса/подпроцесса и вида деятельности                                     | Владелец процесса | Ответственный за процесс                     |
|-------|---|-------------------|--|
| 3.5   | Проектирование и разработка программ дополнительного профессионального образования        | директор          | декан факультета дополнительного образования |
| 3.6   | Материально-техническое обеспечение образовательного процесса                             | директор          | зам.директора по АХР и Р                     |
| 4     | <b>Измерение, анализ и совершенствование в рамках основных и обеспечивающих процессов</b> |                   |  |
| 4.1   | Мониторинг, измерение и анализ процессов  | директор          | зав. лабораторией ТиМКО, деканы              |
| 4.2   | Управление несоответствиями   | директор          | зам.директора по УР                          |
| 4.3   | Улучшение процессов   | директор          | зам.директора по УР                          |

Итак, согласно рекомендациям ГОСТ Р ИСО 9001-2001 в состав процессов, необходимых для СМК, следует включать процессы управленческой деятельности руководства (ответственность руководства), обеспечения ресурсами (менеджмент ресурсов), процессы жизненного цикла продукции (бизнес-процессы) и измерения (измерение, анализ, улучшение).

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Обоснуйте необходимость формирования СМК образовательного учреждения на основе процессного подхода.
2. Какие, на ваш взгляд, основные и обеспечивающие процессы и виды деятельности системы менеджмента качества должны быть определены в дошкольном образовательном учреждении, общеобразовательном учреждении, в вузе?

### **3. РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА**

#### *3.1. Лидерство руководителя*

Лидерство высшего руководства (лицо или группа лиц, которые осуществляют управление деятельностью образовательного учреждения и контроль этой деятельности), его обязательства и активное участие являются решающими при разработке и поддержании в рабочем состоянии результативной и эффективной СМК с целью достижения выгоды для всех заинтересованных сторон. Результативности и эффективности СМК можно добиться выявляя, поддерживая и повышая удовлетворенность потребителей.

Высшее руководство должно определить и выполнять обязательства по поддержанию в рабочем состоянии и постоянному улучшению СМК. Кроме того, необходимо осуществлять постоянный анализ и создавать

необходимую внутреннюю среду. Для этого высшее руководство образовательного учреждения должно использовать следующие стратегии:

- постановка цели;
- разработка миссии и политики в области качества образовательного учреждения;
- обмен информацией о планировании СМК по всему образовательному учреждению;
- обмен информацией, относящейся к анализу и доработке плана СМК.

Наглядным свидетельством о принятии обязательств, выполнении анализа и создании соответствующей внутренней среды со стороны высшего руководства могут быть следующие действия:

- установление и доведение до сведения персонала политики в области качества, которая позволяет всем работникам образовательного учреждения понимать миссию и стратегические цели образовательного учреждения в области качества;
- установление целей в области качества в текущей образовательной деятельности для реализации политики в области качества образовательного учреждения;
- максимально возможное обеспечение человеческими и материальными ресурсами, необходимыми для достижения поставленных целей;
- доведение до сведения всего персонала образовательного учреждения важности удовлетворения требований обучающегося / воспитанника (потребителя), также как исполнения законодательных и обязательных требований, к предоставлению образовательных услуг надлежащего качества;
- публикация периодических изданий образовательного учреждения для информирования по вопросам, связанным с качеством (таким как цели в области качества), и обеспечения обратной связи с обучающимися / воспитанниками (потребителями);
- оценка работы образовательного учреждения для мониторинга выполнения установленных политики и целей в области качества.

Кроме того, образовательное учреждение (высшее руководство) должно назначить представителя (представителей) руководства / уполномоченного по качеству. Данное лицо несет ответственность за выполнение требований и основополагающих принципов ИСО 9001 на надлежащем уровне и внедрение руководящих принципов (прил. А).

Представитель руководства независимо от других обязанностей должен нести ответственность и иметь полномочия, распространяющиеся:

- на обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых СМК;
- на представление отчетов высшему руководству о функционировании СМК и необходимости улучшения;

– на обеспечение эффективной и устойчивой работы образовательного учреждения в области качества, динамичного развития СМК.

Высшему руководству необходимо определить процессы жизненного цикла образовательного продукта, так как от них непосредственно зависит успех деятельности образовательного учреждения. Следует также определить те вспомогательные процессы, которые воздействуют либо на результативность и эффективность процессов жизненного цикла, либо на запросы и ожидания заинтересованных сторон.

Высшему руководству следует убедиться, что процессы функционируют как результативная и эффективная система. Кроме того, необходимо анализировать и оптимизировать взаимодействие этих процессов, рассматривая как процессы жизненного цикла образовательного продукта, так и вспомогательные процессы. Выполнение требований и основополагающих принципов ИСО 9001 на надлежащем уровне наиболее эффективно, если высшее руководство является носителем ценностей образовательного учреждения:

- Руководитель развивается вместе с организацией.
- Руководитель обладает хорошими организаторскими способностями (начиная действовать, видит конечную цель).
- Руководитель внимателен к людям, умеет видеть, прежде всего, их созидательные способности, дарования, понимает индивидуальность каждого сотрудника.
- Руководитель обладает положительным мышлением: осознает собственные глубинные ценности и действует в соответствии с ними; не искажает информацию на основе собственных внутренних противоречий и нерешенных конфликтов; верит в успех, создает положительные мысли; в сложных ситуациях ищет выход, не впадая в отчаяние.
- Руководитель умеет честно и объективно анализировать собственные действия и решения, также действия доверившихся ему людей.
- Руководитель четко расставляет приоритеты в работе, грамотно распоряжается своим и чужим временем.
- Руководитель грамотно планирует рабочую нагрузку.
- Руководитель является «человеком команды»; обладает высоким уровнем коммуникативной культуры.

При этом основополагающим фактором эффективно функционирующей СМК служит способность руководителя достигнуть единства устремлений сотрудников образовательного учреждения, что возможно при положительной мотивации сотрудников. Приведем правила, которые помогут руководителю повысить мотивацию сотрудников:

- Поощрение всегда эффективнее наказания (особенно в расчете на перспективу).
- Чем лучше представлены способ и форма подкрепления мотивации, тем эффективнее стимулирующее воздействие.



- Поощрение за промежуточные результаты мотивирует на сокращение времени достижения результата работы.
- Четкое определение уровня ответственности и права принятия решений, способствует эмоциональной удовлетворенности работой.
- Конкуренция в коллективе является стимулирующим фактором по выдвижению новых идей и проявлению творческих инициатив.
- Переобучение и переподготовка персонала повышает его трудовую мотивацию за счет возможности развития интеллектуального и профессионального уровня.

Таким образом, мотивация сотрудников многоаспектна и имеет большое значение для эффективного функционирования СМК. На практике в большинстве случаев система мотиваций сводится к дифференцированной оплате труда. Но, оказывается, в этом случае остаются неудовлетворенными нематериальные потребности сотрудников. А между тем, как показывают вышеприведенные правила, выявление и удовлетворение таких потребностей есть важнейший механизм стимулирования. В итоге перед руководством встает ряд вопросов: что движет сотрудниками, чем можно их заинтересовать, как сделать так, чтобы они работали больше и лучше за те же деньги? Нематериальная мотивация включает следующие факторы:

1. Факторы, связанные с физиологическими потребностями:
  - комфортная атмосфера в рабочих помещениях;
  - организация питания сотрудников;
  - близость к дому и удобство сообщения;
  - внимание руководства к улучшению условий труда.
2. Факторы, связанные с безопасностью:
  - стабильность компании;
  - условия и характер труда.
3. Факторы, связанные с потребностью в положительных отношениях:
  - внимание и уважение к сотрудникам как часть корпоративной культуры;
  - морально-психологический климат в коллективе;
  - положительные отношения с коллегами по работе.
4. Факторы, связанные с потребностью в уважении и признании:
  - уважительное отношение и внимание со стороны руководства;
  - уважительное отношение среди коллег;
  - поощрение достижений со стороны руководства и коллег.
5. Факторы, связанные с самореализацией:
  - соответствие содержания труда потребностям человека;
  - возможности повышения квалификации;
  - карьерные возможности.

Существует множество правил, способов, техник эффективного управления малыми коллективами. В приложении Б представлен материал, содержание которого может способствовать повышению компетентности руководителей в сфере эффективного управления.

Итак, лидерство высшего руководства, его обязательства и активное вовлечение сотрудников в деятельность образовательного учреждения являются решающими при разработке и поддержании в рабочем состоянии результативной и эффективной СМК с целью достижения выгоды для всех заинтересованных сторон.

СМК все в большей степени интегрируется с системой управления образовательным учреждением. Высокое качество становится тем фактором, который объединяет подразделения образовательного учреждения между собой и с высшим руководством, связывает их единой целью, разрушая барьеры между ними.

### *3.2. Компетентность, осведомленность и подготовка персонала*

Качество образования зависит от ресурсообеспеченности образовательного учреждения – это, прежде всего, правильная кадровая политика руководства образовательного учреждения, а также его деятельность по сохранению и поддержанию здоровья участников образовательного процесса. Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции (образовательных услуг), должен быть компетентным на основе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта. Поэтому образовательное учреждение должно планировать систему управления персоналом для поддержания процессов обучения и повышения компетентности персонала.

Предпосылками повышения компетентности работников образовательного учреждения выступают:

- будущие требования, связанные со стратегическими и оперативными планами и целями;
- ожидаемый менеджмент и потребность последовательного применения человеческих ресурсов;
- изменения в процессах образовательного учреждения;
- оценивание компетентности отдельных работников для выполнения определенных видов деятельности;
- законодательные и другие обязательные требования и стандарты, влияющие на образовательное учреждение и заинтересованные стороны.

Руководству образовательного учреждения необходимо поощрять вовлечение и развитие своих работников посредством:

- планирования обеспечения постоянной подготовки и карьеры;
- определения ответственности и полномочий персонала;
- разработки индивидуальных и групповых целей, менеджмента выполнения процесса и оценивания результатов;
- вовлечения работников при постановке целей и принятии решений;
- признания и вознаграждения;
- содействия открытому, двустороннему обмену информацией;
- постоянного анализа потребностей своих работников;
- создания условий, поощряющих нововведения;

- обеспечения эффективной групповой работы;
- информирования о предложениях и мнениях;
- использования измерений степени удовлетворенности работников;
- выяснения причин прихода работников в образовательное учреждение и их увольнения.

При планировании потребностей в обучении и подготовки работников необходимо учитывать изменения, вызванные характером процессов, корпоративной культурой образовательного учреждения и степенью подготовленности работников. Вооружение работников знаниями, приобретение ими навыков и опыта преследует цель повышения их компетентности.

В ходе обучения и подготовки подчеркивается важность выполнения требований, потребностей и ожиданий потребителей образовательных услуг и других заинтересованных сторон. Подготовка также включает осознание последствий невыполнения требований для образовательного учреждения и его работников.

Для оказания поддержки по достижению целей образовательного учреждения и развитию его работников при планировании обучения и подготовки персонала учитывают:

- опыт работников;
- подразумеваемые и очевидные знания;
- навыки лидерства и менеджмента;
- средства планирования и улучшения;
- навыки общения;
- культуру и социальное поведение;
- знание рынка образовательных услуг, потребностей и ожиданий потребителей образовательных услуг и других заинтересованных сторон;
- степень творчества и новаторства.

Обучение является одним из важнейших элементов функции развития персонала, которая представляет собой систему взаимосвязанных действий. Помимо обучения, эта система включает выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, формирование организационной культуры.

Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные кадровые ресурсы без поиска новых высококвалифицированных сотрудников на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям образования. Обучение и повышение квалификации в любых формах и видах является важным объектом планирования. В его рамках, во-первых, определяется долгосрочная (до пяти лет) потребность в повышении квалификации и разрабатываются необходимые планы и программы; во-вторых, осуществляется оперативное (до года) планирование конкретных

мероприятий с учетом направлений деятельности образовательного учреждения и личных потребностей педагогов.

Основными направлениями профессионального обучения и повышения квалификации персонала считаются первичное обучение в соответствии с задачами образовательного учреждения, а также обучение с целью ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами, повышения общей квалификации, работы по новым направлениям развития образовательного учреждения, усвоения новых приемов и методов обучения и воспитания, образовательных технологий.

Существуют две основные формы профессионального обучения: на рабочем месте и с отрывом от производства — в учебных заведениях. При достаточном запасе теоретических знаний, полученных в учебном заведении, вариант обучения на рабочем месте более предпочтителен, поскольку позволяет входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требует меньших затрат, обеспечивает связь с практикой. Однако такое обучение требует тщательного отбора специалистов, реализующих программы повышения квалификации.

Большое значение в развитии персонала играет внутрикорпоративное развитие, под которым понимается процесс приобретения новых знаний, способностей, ценностей и мотиваций, нацеленный на развитие человеческих ресурсов, преобразование их знаний и способностей в практические навыки и компетенции для повышения эффективности и реализации стратегий образовательного учреждения. Корпоративное обучение, в отличие от традиционного профессионального обучения, имеет свои характерные черты и приоритеты, отражая систему совместно принятых ценностей, норм поведения, которые понимаются, одобряются, формируются всеми членами образовательного учреждения как педагогического сообщества.

Отличительные черты корпоративного обучения состоят в следующем.

- Вовлечение в процесс обучения всех сотрудников образовательного учреждения.
- Опережающий характер обучения по отношению к структурным, технологическим и другим изменениям, что позволяет персоналу адаптироваться к ним до их наступления и, следовательно, положительно сказывается на результатах деятельности образовательного учреждения в целом.
- Ориентация не только на обновление профессиональных знаний и навыков, но и на социальное развитие, формирование ценностей, активизацию творческого и нравственного потенциала сотрудников в соответствии с принципами корпоративной культуры образовательного учреждения.
- В качестве приоритета выдвигается не получение большого объема «самых лучших знаний», а повышение эффективности деятельности образовательного учреждения.

- Формирование не только профессиональных навыков и умений, а также навыков межличностного общения как в рамках организационной структуры, так и вне ее.
- Возрастание значимости саморазвития и самообразования.
- Приоритетное использование активных методов обучения, которые предполагают, что обучающийся является творцом знаний, информации и решений, а не пассивным слушателем и исполнителем. Корпоративное обучение — это обучение действием.
- Акцент на мотивации необходимости обучения. Каждый работник должен знать, что станет лучше лично для него, если он будет совершенствоваться по тому или иному направлению.
- Инновационный и креативный характер обучения.

Для того чтобы грамотно и оперативно управлять качеством образования, в части компетентности персонала в систему управления образовательным учреждением может быть внедрен педагогический мониторинг. Педагогический мониторинг – система диагностических и аналитических процедур, повторяющихся с определённой периодичностью и выявляющих уровень компетентности педагогического состава.

Опыт внедрения в образовательное учреждение педагогического мониторинга рассмотрим на примере Лесосибирского педагогического института – филиала Сибирского федерального университета (ЛПИ – филиал СФУ).

Педагогический мониторинг в ЛПИ – филиале СФУ проводится посредством ежегодной балльно-рейтинговой оценки деятельности профессорско-преподавательского состава (прил. В). Балльно-рейтинговая оценка введена для повышения эффективности деятельности как ЛПИ – филиала СФУ в целом, так и его кафедр по реализации профессиональных образовательных программ, научно-исследовательской, воспитательной работы, что, в свою очередь, способствует повышению качества подготовки специалистов (бакалавров) и обеспечивает рост рейтинга ЛПИ – филиала СФУ. Кроме того, рейтинг деятельности преподавателей способствует выявлению интегральных показателей работы, достаточно полно и с различных сторон характеризующих деятельность профессорско-преподавательского состава Института, что позволяет каждому преподавателю объективно оценить свою работу в истекшем году и правильно спланировать свою работу на будущий год. Результаты рейтинговой оценки обеспечивают руководителей дополнительной информацией об уровне профессиональной подготовки преподавателей и направлениях её совершенствования. Эти результаты используются и при проведении конкурсного отбора претендентов на замещение вакантных должностей ППС, для принятия решения о сроках заключения трудового договора и являются основанием для материального и морального поощрения.

Для анализа данных, полученных в ходе рейтинговой оценки (определения весовых коэффициентов, определяющих количество баллов) профессорско-преподавательского состава Института, в ЛПИ – филиале СФУ создается конкурсная комиссия по рейтинговой оценке.

Основанием для введения балльно-рейтинговой оценки деятельности ППС в ЛПИ – филиале СФУ стали следующие документы:

- Трудовой кодекс РФ;
- Федеральный закон «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»;
- Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 30 октября 2009 г. №858 «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих». Раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования»;
- Положение о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников (Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.08.2009 №284);
- Устав СФУ;
- Положение о ЛПИ – филиале СФУ;
- Правила внутреннего распорядка СФУ;
- Национальный стандарт Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования.

Рейтинговой оценке в обязательном порядке подлежит деятельность штатных преподавателей института. Рейтинговая оценка деятельности ППС осуществляется по группам преподавателей с учетом их должности: профессор, доцент, старший преподаватель, ассистент. Оценка проводится внутри этих групп, что обеспечивает сопоставимость результатов.

Всем показателям, используемым при расчете рейтинговой оценки, поставлен в соответствие удельный вес в баллах. Таким образом, рейтинговая оценка представляет собой сумму баллов, полученных в результате анкетирования студентов о качестве преподавания дисциплин, и баллов, начисляемых преподавателю за достижения в учебно-методической, учебно-организационной, научно-исследовательской, воспитательной, внеучебной и профориентационной работе, а также за участие в инновационной деятельности института.

Систематическое проведение педагогического мониторинга позволяет судить о реальном состоянии процессов, функционирование которых обеспечивает деятельность профессорско-преподавательского состава, что дает возможность прогнозировать развитие образовательного учреждения. Кроме того, сопоставление данных мониторинга с запланированными показателями позволяет увидеть, насколько верными были управленческие решения, помогает скорректировать методы, формы и способы деятельности образовательного учреждения.

Таким образом, материал, изложенный в данном разделе, позволяет тезисно сформулировать следующие выводы.

Система менеджмента качества привлекает, прежде всего, своей личностной направленностью, когда деятельность руководителя строится на основе подлинного уважения, доверия к своим сотрудникам, создания для них ситуаций успеха. Другими словами, основной ценностью в управленческой работе выступает равнозначная ценность каждого человека.

Кроме того, для эффективного управления образовательным учреждением высшему руководству необходимо хорошо знать все характеристики управляемой системы.

Таковы основные особенности, знание которых способствует эффективному управлению образовательным учреждением. По сути, речь идет о новой образовательной парадигме, о том, как строить свою жизнь вместе (а не за счет) с окружающими тебя людьми, учиться изобретать, творить свою жизнь.

### *Вопросы для самоконтроля*

Формирование системы менеджмента качества в образовательном учреждении так или иначе предполагает переход в режим развития. Режим развития – это целенаправленный процесс перехода учреждения в качественно новое состояние, характеризующийся постоянно расширяющимся потенциалом роста. Определите характер деятельности образовательного учреждения в режиме развития, опираясь на основные показатели режима функционирования (табл.2).

Таблица 2

Режимы жизнедеятельности образовательного учреждения

| Показатели                   | Режимы  |                                   |
|------------------------------|---|-----------------------------------|
|                              | функционирования<br>(традиционный)  | развития<br>(формирования)<br>СМК |
| Цели и задачи управления     | Поддержание стабильности, воспроизводство опыта; использование наработанного потенциала             |                                   |
| Субъект управления           | Администрация, при ограничении прав других субъектов; единоначалие преобладает над коллегиальностью |                                   |
| Научные концепции управления | Эмпирический, основанный на личном опыте  |                                   |
| Мотивационное обеспечение    | Создание благоприятного для стабильной работы психологического климата                              |                                   |

| Показатели                          | Режимы  |                                    |
|-------------------------------------|---|------------------------------------|
|                                     | функционирования<br>(традиционный)  | функционирования<br>(традиционный) |
| Нормативно-правовое обеспечение     | Использование типовых документов, обеспечивающих стабильную работу  |                                    |
| Кадровое обеспечение                | Традиционные требования к уровню профессиональной компетентности, необходимому для получения стабильных результатов обучения и воспитания |                                    |
| Материально-техническое обеспечение | Организация базового процесса на имеющихся материалах   |                                    |
| Связь с внешней средой              | Отражает стабильное состояние, статична, не учитываются перспективы развития  |                                    |
| Результаты                          | Рутинные, обеспечивающие государственный стандарт, находится в зоне риска   |                                    |

#### 4. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

##### *4.1. Этапы построения системы менеджмента качества в образовательном учреждении*

СМК образовательного учреждения, как и любая система, характеризуется своим назначением, структурой, составом элементов и связями между ними. Важным условием разработки и внедрения эффективной СМК в образовательном учреждении является мотивация высшего руководства к ее созданию, поскольку руководство играет лидирующую роль.

Успех и эффективность СМК образовательного учреждения в значительной степени зависит и от постепенной, «мягкой», поэтапной организации процесса создания, внедрения, сертификации и поддержания СМК в актуальном состоянии.

Разработка и проектирование СМК образовательного учреждения направлена на создание целостной системы процессов, связанных с гарантией качества образовательных услуг, и включает пять этапов, обобщенная последовательность которых приведена на рис. 1.



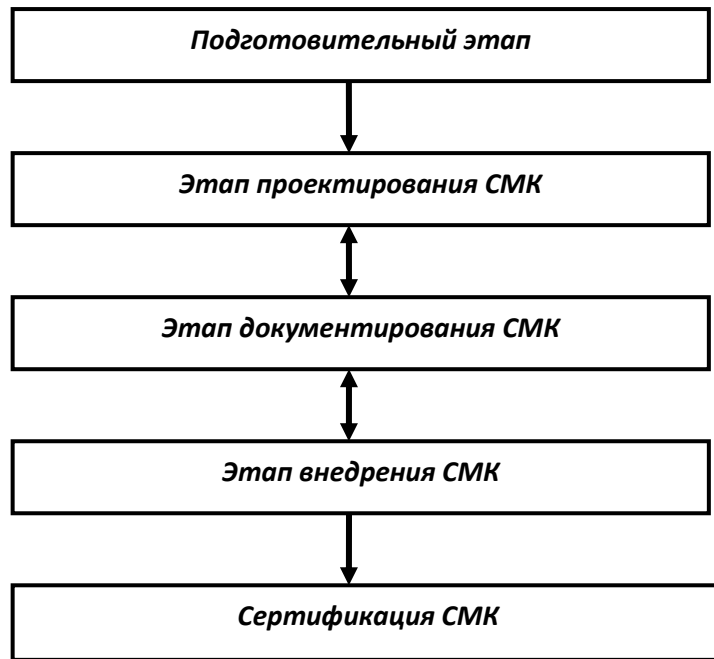


Рис. 1. Этапы построения SMK в образовательном учреждении

Перечислим виды деятельности, которые предполагает каждый из этапов построения SMK в образовательном учреждении.

1. Подготовительный этап предусматривает:

- формирование Совета и рабочей группы по качеству;
- разработку предложений по назначению ответственных исполнителей по основным процессам SMK;
- обучение высшего руководства, рабочей группы, руководителей подразделений по разработке и внедрению SMK. Осуществляется повышение квалификации ответственных за SMK в образовательном учреждении;
- разработку схемы взаимодействия структурных подразделений в ходе деятельности образовательного учреждения по построению SMK.

2. На этапе проектирования SMK предусматривается:

- распределение «ролей в области качества» для руководителей и сотрудников образовательного учреждения. На этой основе – составление матрицы распределения ответственности по построению и внедрению SMK в образовательном учреждении;
- определение сети основных и обеспечивающих процессов в рамках построения SMK. Напомним, что определение процессов и подпроцессов в рамках построения SMK находится в компетенции высшего руководства, руководителей подразделений образовательного учреждения. Необходимо выбрать несколько процессов, так как по ним должны быть представлены мониторинговые данные (и/или данные по самообследованию);
- для определения стратегии развития образовательного учреждения осуществляется разработка Политики в области качества, в которой

отражается его миссия, основные цели, а также обязательства руководства по достижению поставленных целей;

- разработка стандарта качества по требованиям к содержанию, оформлению и кодированию документации СМК;
- классификация имеющихся нормативных документов на соответствие документации СМК.

3. Этап документирования СМК. На основании выбранных терминов и определений, а также разработанной иерархии сети процессов и структуры документации СМК образовательное учреждение реализует задачу по документированию СМК в соответствии с требованиями ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Иерархия документации СМК образовательного учреждения, как правило, предусматривает четыре уровня документов плюс дополнительный – базовый уровень.

Документы базового уровня: правовые, нормативные и технические документы, устанавливающие требования к продукции или услуге; к ним относятся документы органов власти, контроля и надзора, Законы РФ, Постановления Правительства РФ, Указы Президента РФ, приказы, распоряжения, инструктивные письма Министерства образования и науки РФ, государственные образовательные стандарты / федеральные государственные образовательные стандарты / федеральные государственные требования, правила безопасности, санитарные нормы и т. п.

Документы первого уровня предназначены для общего описания СМК образовательного учреждения, а также для формулирования основных направлений развития образовательного учреждения, главных его целевых установок и стратегий их реализации. Документы данного уровня предоставляют потребителям и заинтересованным сторонам необходимую информацию об образовательном учреждении и гарантиях качества предоставляемых им образовательных услуг.

Документы второго уровня описывают осуществляемые в образовательном учреждении процессы, устанавливают их цели, порядок управления, необходимые ресурсы, цели, показатели эффективности по каждому процессу, а также виды деятельности в рамках процессов СМК образовательного учреждения.

Документы третьего уровня устанавливают порядок действий, права, обязанности, функции и взаимодействие сотрудников образовательного учреждения, задействованных в СМК. Документы третьего уровня – нормативные и методические документы (организационно-правовые и распорядительные документы образовательного учреждения).

Документы четвертого уровня представляют зарегистрированные данные о качестве, которые идентифицируются согласно требованиям образовательного учреждения. Эти документы служат для подтверждения достигнутых результатов, а также свидетельствуют об осуществлении образовательным учреждением деятельности, направленной на постоянное улучшение.

В качестве примера рассмотрим структуру документации СМК ЛПИ – филиала СФУ, которая изображена на рис.2.



Рис. 2. Структура документации СМК ЛПИ – филиала СФУ

Базовый уровень образует правовая документация (лицензионные документы, распоряжения вышестоящих организаций, постановления Правительства РФ, законы РФ).

Первый уровень образует документация по обеспечению качества (Миссия и Политика в области качества, Руководство по качеству, Реестр основных и обеспечивающих процессов, документы по стратегическому и оперативному планированию).

Второй уровень образует документация, отражающая направления деятельности Института (стандарты организации, карты процессов, документированные процедуры (среди которых шесть обязательных)).

Третий уровень образует документация по управлению на основе качества (рабочие инструкции исполнителей, положения о структурных подразделениях, положения о видах деятельности, должностные инструкции сотрудников).

Четвертый уровень – документация по подтверждению качества (записи). Запись по качеству – это документ, содержащий достигнутые результаты или свидетельства осуществленной деятельности, который выполнен в письменном или электронном виде для доказательства

соблюдений требований по качеству, наличия и действенности системы менеджмента качества (к записям по качеству относятся протоколы, журналы, реестры, документы об образовании (аттестаты, дипломы, справки, свидетельства), отчеты, акты аудиторских проверок и другие заполненные бланки, формуляры, образцы и формы документов, предоставляющие информацию о действии системы менеджмента качества). Кроме того, записи свидетельствуют об осуществлении образовательным учреждением деятельности, направленной на постоянное улучшение.

Этап документирования процессов в структуре построения СМК является наиболее сложным, поэтому более детально данный этап описан в параграфе 4.2.

4. Этап внедрения СМК предусматривает следующие виды деятельности:

- Издание приказа о внедрении СМК.
- Обучение сотрудников структурных подразделений, задействованных в СМК. В программу обучения входит изучение стандартов ГОСТ Р ИСО 9000-20001 и их реализация в образовательном учреждении.
- Назначение группы внутреннего аудита.
- Разработка программы внутренних аудитов.
- Составление планов корректирующих действий.
- Проведение корректирующих мероприятий.
- Устранение причин несоответствий, выявленных в структурных подразделениях по результатам внутреннего аудита.

5. Сертификация СМК в образовательном учреждении предполагает выбор органа по сертификации, подачу заявки на сертификацию, предоставление необходимой документации в сертификационный орган, разработку плана корректирующих и предупреждающих мероприятий по результатам сертификационного аудита.

Сертификат на систему качества – это документ, который выдается учреждению органом по сертификации систем качества, свидетельствует о соответствии системы качества требованиям нормативного документа (стандарта) и подтверждает способность образовательного учреждения обеспечивать и поддерживать качество результатов своей деятельности на соответствующем уровне.

Таким образом, достичь необходимого уровня качества в образовательном учреждении, удовлетворяющего требованиям всех заинтересованных сторон, можно с помощью созданной, внедренной и сертифицированной (третьей стороной) системы менеджмента качества.

#### *4.2. Документирование процессов СМК*

Итак, как отмечалось выше, структура документации системы менеджмента качества, построенной по стандарту ИСО 9001:2001 (ИСО 9001:2000), представляет собой сложную иерархическую систему взаимосвязанных документов. Часть этих документов в явном виде оговорена в стандарте, другая часть подразумевается. Поэтому можно сказать, что

структура системы качества имеет «постоянную» составляющую, определенную стандартом, и «переменную» составляющую, зависящую от конкретной организации.

«Постоянная» составляющая структуры документации СМК: Миссия и Политика в области качества; Руководство по качеству; шесть обязательных документированных процедур системы качества.

«Переменная» составляющая структуры документации СМК в стандарте поименована в следующем виде – «документы, необходимые организации для обеспечения эффективного планирования, осуществления процессов и управления ими (п.п. 4.2.1.d ИСО 9001:2008)». Как правило, к этим документам относятся различные планы, карты или схемы процессов, рабочие инструкции, отчетные формы, договоры, нормативные документы, накладные и пр.

Некоторые рекомендации по составлению структуры и содержанию документов СМК дает стандарт ИСО 10013:2001 «Рекомендации по документированию систем менеджмента качества». Однако при составлении структуры документации СМК лучше ориентироваться на существующую в организации систему документации, дополняя ее необходимыми уровнями и документами, требуемыми стандартом ИСО 9001:2008.

Обратимся к характеристике документов «постоянной» составляющей СМК образовательного учреждения.

**Миссия и Политика в области качества** – это стратегические документы образовательного учреждения, в которых определяются основные цели, принципы работы и развития его системы управления в области качества. Как правило, Миссия и Политика представляют собой декларативные документы.

Миссия – это «идеальная» цель образовательного учреждения, представленная в наиболее общей форме и четко выражающая основную причину существования образовательного учреждения.

Однако каждая декларация должна «раскладываться» на конкретные цели, планы и действия по реализации указанных деклараций. Отсюда появляется и прямая связь с Политикой в области качества, в которой определены стратегические цели образовательного учреждения в области качества.

Стратегические цели в области качества устанавливают, каких результатов образовательное учреждение может достигнуть. Они должны быть направлены на реализацию деклараций Политики, и иметь конкретные показатели, которые можно измерить и достигнуть в ограниченные периоды времени (прил. Г).

**Руководство по качеству** представляет собой документ, описывающий всю СМК образовательного учреждения, а точнее то, каким образом организована система качества, какую структуру она имеет, какова структура документации системы качества. Руководство по качеству должно содержать описание, каким образом образовательное учреждение реализует требования стандарта ИСО 9001:2008 (ИСО 9001:2000).

Как мы уже отмечали, кроме Миссии, Политики в области качества и Руководства по качеству в соответствии с требованиями стандарта ИСО 9001:2008 (ИСО 9001:2000) система качества образовательного учреждения должна быть документирована. Как правило, документирование системы качества осуществляется в процедурах системы качества. Минимальный и обязательный состав процедур, который должен быть разработан в образовательном учреждении в соответствии с требованиями стандарта, включает в себя шесть обязательных процедур (по ГОСТ Р ИСО 9001-2001):

- Управление документацией (п. 4.2.3);
- Управление записями (п. 4.2.4);
- Внутренние аудиты (п. 8.2.2);
- Управление несоответствующей продукцией (п. 8.3);
- Корректирующие действия (п. 8.5.2);
- Предупреждающие действия (п. 8.5.3).

Документированная процедура **«Управление документацией»** – предназначена для формализации документационного обеспечения образовательного учреждения. Данная процедура регламентирует вопросы создания, анализа и проверки документов до начала их официального использования в образовательном учреждении, актуализации и пересмотра документов, уже используемых в образовательном учреждении, правила обозначения документов и идентификации каких-либо изменений в действующих документах. Кроме того, в процедуре управления документацией необходимо четко определить правила распространения документов в образовательном учреждении и правила изъятия, либо явной идентификации устаревшей документации. В данной процедуре необходимо отразить и порядок идентификации и обращения с документами внешнего происхождения, например с нормативными документами, стандартами и пр.

Документированная процедура **«Управление записями»** о качестве – это процедура, которая регламентирует порядок обращения с документальными свидетельствами работы системы качества.

Стандарт ИСО 9000:2005 определяет записи по качеству как особый вид документации системы качества. Особенность этого вида документации заключается только в том, что эти документы подтверждают факт выполнения какого-либо действия и меняют свой статус в момент регистрации этого факта. Например, пустая форма, предназначенная для регистрации результатов контроля, является обычным документом системы качества. Как только в эту форму внесены результаты контроля (форма заполнена), эта форма становится записями по качеству.

Документированная процедура управления записями о качестве должна содержать правила идентификации записей и средства управления записями (например, делать записи можно на бумаге, можно в электронной системе), порядок хранения, защиты и восстановления записей о качестве в случае их повреждения. Кроме того, необходимо определить сроки хранения и порядок изъятия и уничтожения записей о качестве.

В стандарте ИСО 9001:2008 (ИСО 9001:2000) можно найти минимальный состав записей по качеству, который должен существовать в образовательном учреждении. При необходимости этот состав записей по качеству может быть расширен самим образовательным учреждением.

Документированная процедура **«Управление несоответствующей продукцией»** – это процедура, которая определяет, кто и как должен действовать, если в ходе работы образовательного учреждения возникли несоответствия. Под несоответствующей продукцией в ГОСТ Р ИСО 9001-2001 понимается не только продукция, но и услуги, другие результаты работы. Цель процедуры по управлению несоответствиями состоит в недопущении получения потребителем услуги, не отвечающей установленным требованиям.

Задачи управления несоответствующей услугой – оперативное выявление несоответствующей услуги; осуществление действий с несоответствующей услугой; осуществление действий с целью устранения обнаруженного несоответствия (коррекция); осуществление действий с целью устранения причин обнаруженного несоответствия (корректирующее действие); определение возможности дальнейшего предоставления/использования несоответствующей услуги.

Документированная процедура **«Проведение внутренних аудитов (проверок)»** – в данной процедуре необходимо определить порядок организации внутренних аудитов, требования к аудиторам, методы, критерии, частоту и область применения аудитов. Также необходимо определить состав документации, которая требуется при проведении аудита, и порядок обработки результатов аудита.

Документированная процедура **«Корректирующие действия»** – эта процедура должна регламентировать порядок проведения работ по устранению несоответствий, связанных с образовательными продуктами (услугами) образовательного учреждения, процессами и системой качества. Порядок проведения корректирующих действий должен предусматривать анализ выявленных несоответствий, установление причин их возникновения, разработку действий по устранению несоответствий, запись результатов предпринятых действий и анализ результатов предпринятых действий.

Документированная процедура **«Предупреждающие действия»** – если процедура проведения корректирующих действий определяет, как должно действовать образовательное учреждение после возникновения несоответствий, то данная процедура должна определять действия для предотвращения возникновения несоответствий. В процедуре необходимо определить методы определения возможных несоответствий, порядок разработки действий по недопущению возникновения несоответствий, порядок ведения записей результатов предпринятых действий и анализ результатов выполнения предупреждающих действий.

Одним из вариантов документирования процессов является создание карты процессов (блок-схем или алгоритмов процессов).

**Карта процесса** – это документ, определяющий назначение процесса, его основные результаты и характеристики, а также последовательность операций или действий процесса. Карта процесса представляет технологию выполнения процесса. В зависимости от назначения она может существовать с различным уровнем детализации.

Прямого требования стандарта ИСО 9001:2008 (ИСО 9001:2000) о том, чтобы в образовательном учреждении были созданы карты процессов либо другие документы, представляющие процессы, нет. Но требования разделов 4.1 и 7.1 стандарта ИСО 9001:2008 говорят о том, чтобы образовательное учреждение определило все свои процессы и обеспечило необходимое управление процессами. Выполнить эти требования без документирования невозможно.

Определение процессов, необходимых для системы, их последовательности и взаимодействия является одной из важнейших и достаточно сложных задач при разработке системы менеджмента качества в образовательном учреждении. Всю определенную сеть процессов необходимо описать в Руководстве по качеству образовательного учреждения и / или представить в виде схемы (карты) процессов образовательного учреждения, входящей в Руководство по качеству или оформленной отдельным документом (прил. Д).

Напомним, что при определении процессов необходимо в первую очередь выделить те процессы, которые обеспечивают реализацию целей образовательного учреждения. После чего необходимо составить схему взаимодействия процессов и назначить руководителя каждого процесса (владельца, ответственного и т.д.), возложив на него ответственность за функционирование и улучшение этого процесса и наделив его определенными полномочиями, позволяющими управлять процессом (см. табл. 1). При этом следует учесть, что может возникнуть необходимость и целесообразность изменения организационной структуры образовательного учреждения.

Каждый процесс должен давать какой-то ожидаемый от него результат, и достижение этого результата должно оцениваться как при осуществлении, так и при управлении процессом. Эти результаты должны быть определены, именно они подлежат мониторингу и, где это целесообразно, измерениям. Поэтому в каждом процессе надлежит установить вход и выход.

В качестве иллюстрации приведем выдержки из Руководства по качеству – документа первого уровня СМК ЛПИ – филиала СФУ, которое включает в себя описание области применения СМК ЛПИ – филиала СФУ, а также последовательность и взаимодействие его основных и обеспечивающих процессов.

7.1.5.1 Процесс «Проектирование, разработка и реализация основных образовательных программ» предполагает деятельность, направленную на планирование и разработку организационного и методического обеспечения процесса реализации основных образовательных программ. Результатом проектирования и разработки основных образовательных программ является



создание комплекса учебно-методических материалов, обеспечивающих подготовку специалистов (бакалавров) по определенным специальностям (направлениям), тогда как результатом реализации основных образовательных программ является деятельность по формированию у студентов компетенций в интересах человека, общества и государства, сопровождающаяся констатацией достижения обучающимся установленных государством образовательных уровней.

7.1.5.2 Процесс «Учебно-методическая деятельность профессорско-преподавательского состава» предполагает деятельность по разработке профессиональных образовательных программ по специальностям (направлениям) подготовки, разработку рекомендаций к различным видам занятий, курсовым и выпускным квалификационным работам, обобщение методической работы, внедрение инновационных образовательных технологий и перспективных форм организации учебного процесса, подготовка рекомендаций, направленных на совершенствование учебного процесса в интересах повышения качества подготовки специалистов (бакалавров). Кроме того, процесс предполагает заинтересованность ППС в повышении квалификации, в стажировке в ведущих вузах страны и за рубежом, в участии в научно-методических мероприятиях (конференции, семинары, совещания и т. п.).

7.1.5.3 Процесс «Научно-исследовательская деятельность и инновационная деятельность» предполагает вовлечение подразделений института в научно-исследовательский процесс, формирование предложений по использованию и развитию научно-методической и технической базы института, обобщение передового педагогического опыта и внедрение его в образовательный процесс в интересах внутренних (процессы и подразделения института) и внешних потребителей научной и наукоемкой продукции. Инновационная деятельность в рамках данного процесса предполагает деятельность по созданию, разработке и внедрению инновационных подходов и методов в интересах внутренних (процессы и подразделения института) и внешних потребителей результатов деятельности института.

7.1.5.4 Процесс «Приём абитуриентов» регламентирует:

- деятельность по привлечению в институт абитуриентов, их профессиональную ориентацию и подготовку к вступительным испытаниям;
- взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, информирование о программах и продуктах деятельности института;
- деятельность по отбору абитуриентов и зачислению студентов на образовательные программы высшего профессионального образования.

7.1.5.5 Процесс «Изучение удовлетворённости работодателей качеством принимаемых выпускников». В качестве основных заинтересованных сторон результатов процесса выступают предприятия-работодатели, общество и государство в целом. Процесс направлен на определение требований и ожиданий заинтересованных сторон к основным

результатам деятельности института, определение потребности в трудовых ресурсах определенной квалификации и компетенции, а также формирование спроса на результаты деятельности института. Измерение и анализ удовлетворенности работодателей качеством принимаемых выпускников осуществляется на основании требований, изложенных во внутренних локальных актах.

7.1.5.6 Процесс «Управление персоналом» направлен на обеспечение всех видов деятельности института квалифицированными кадрами с требуемой компетенцией.

7.1.5.7 Процесс «Управление образовательной средой» - деятельность института, направленная на формирование, поддержание и развитие образовательной среды, а также создание надлежащих условий деятельности студентов и сотрудников института, позволяющих наиболее полно и эффективно реализовать процесс обучения и воспитания.

7.1.5.8 Процесс «Информационно-методическое обеспечение учебного процесса» (СТО-3.3-2010) предполагает деятельность, направленную на формирование и развитие информационно-методической среды института. Одной из основных функций процесса является интеграция всех информационных систем института, направленная на обеспечение доступности информационно-методических ресурсов и повышение эффективности и результативности учебного процесса института. В рамках процесса решается задача создания и развития информационно-методической поддержки образовательного процесса института.

7.1.5.9 Процесс «Воспитательная и внеучебная работа со студентами» регламентирует деятельность по организации воспитательной работы с обучаемыми с целью формирования у них культурных и нравственных ценностей, выработки активной гражданской позиции, а также регламентирует деятельность по подготовке студентов к участию в олимпиадах, конференциях разного уровня с целью обеспечения академической мобильности студентов и преподавательского состава.

7.1.5.10 Процесс «Проектирование и разработка программ дополнительного профессионального образования» предполагает деятельность по формированию у обучающихся дополнительных профессиональных компетенций в интересах человека, общества и государства, сопровождающуюся констатацией достижения обучающимся установленных государством образовательных уровней.

7.1.5.11 Процесс «Материально-техническое обеспечение образовательного процесса» предполагает деятельность, направленную на формирование, поддержание и развитие материально-технической среды института с целью создания условий деятельности студентов и сотрудников института, позволяющих наиболее полно и эффективно реализовать основные виды деятельности института: образовательную, научную и инновационную.

Описание вышеперечисленных процессов, информация о их потребителях и поставщиках, установленные требованиями к входам и

выходам процессов, а также документированный порядок деятельности в рамках процессов приведены в следующих стандартах организации:

- СТО 7.3-1-2012 СМК. Проектирование, разработка и реализация основных образовательных программ.
- СТО 7.5-1-2012 СМК. Учебно-методическая деятельность профессорско-преподавательского состава.
- СТО 7.2-1-2012 СМК. Научно-исследовательская деятельность и инновационная деятельность.
- СТО 7.2-2-2012 СМК. Прием абитуриентов.
- СТО 6.2-2011 СМК. Управление персоналом.
- СТО 7.5-2-2012 СМК. Управление образовательной средой.
- СТО 6.3.1-2012 СМК. Информационно-методическое обеспечение учебного процесса.
- СТО 7.5-3-2012 СМК. Воспитательная и внеучебная работа со студентами.
- СТО 7.3-2012 СМК. Проектирование и разработка программ дополнительного профессионального образования.
- СТО 6.3.2-2012 СМК. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса.

Важно отметить и то, что исходя из цели и задач документирования, создаваемая в образовательном учреждении документация системы качества должна отвечать целому ряду строгих требований. Перечислим основные из них:

1. Документация должна быть системной, т.е. определенным образом структурированной, с четкими внутренними связями между элементами системы качества.

2. Документация должна быть полной, т.е. содержать исчерпывающую информацию о процессе и процедурах, выполняемых в системе качества, а также о способах регистрации данных о качестве. При этом объем документации должен быть минимальным, но достаточным для практических целей.

3. Документация должна быть адекватной рекомендациям и требованиям стандартов семейства ИСО 9000. Для этого целесообразно во вводной части каждого стандарта давать точную ссылку на конкретный раздел или пункт стандарта, в соответствии с которым разработан данный документ.

4. Документация должна содержать только практически выполняемые требования. В ней нельзя устанавливать нереальные положения.

5. Документация должна быть легко идентифицируемой. Это предполагает, что каждый документ системы качества должен иметь соответствующее наименование, условное обозначение и код, позволяющий установить его принадлежность к определенной части системы.

6. Документация должна быть адресной, т.е. каждый документ системы качества должен быть предназначен для определенной области применения и адресован конкретным исполнителям.

7. Документация должна быть актуализированной. Это означает, что и документация в целом, и каждый отдельный ее документ должны своевременно отражать изменения, происходящие в стандартах семейства ИСО 9000, и изменения условий обеспечения качества в образовательном учреждении.

8. Документация должна быть понятной всем ее пользователям – руководителям, специалистам и исполнителям. Текст документа должен быть кратким, точным, не допускающим различных толкований, логически последовательным, включающим самое необходимое и достаточное для его использования.

9. Документация должна иметь санкционированный статус, т.е. каждый документ системы качества и вся документация в целом должны быть утверждены или подписаны полномочными должностными лицами образовательного учреждения.

Таким образом, эффективность СМК образовательного учреждения во многом зависит от того, насколько хорошо документирована эта система. Документирование системы качества, выполненное систематически и последовательно, придает системе качества официальный статус и призвано:

- облегчить согласованность действий в области качества и обеспечивать единое понимание требований внутри образовательного учреждения;
- распространяться без затруднений, чтобы любой сотрудник, которому потребуется документ в справочных целях, мог иметь доступ к такой документации;
- одновременно и незамедлительно доводить до сведения заинтересованных сотрудников обо всех изменениях требований заинтересованным сотрудникам;
- обеспечивать преемственность и постоянство в случае смены сотрудников;
- облегчать мониторинг и проведение проверок системы качества.

Документирование системы качества в образовательном учреждении не должно становиться «бумаготворчеством», следовательно, нужно избегать создания лишних документов. Система качества должна быть тщательно спланирована и легко управляема, а ее документация эффективно разработана, быть простой, ясной, соответствовать культурному контексту образовательного учреждения.

#### *4.3. Нормативно-правовое обеспечение СМК образовательного учреждения*

Наряду с документированием обязательных процедур, определенных стандартом ИСО 9001:2008 и процессов, состав которых определяет образовательное учреждение, немаловажным вопросом является нормативно-правовое обеспечение СМК образовательного учреждения.

Нормативно-правовое обеспечение представляет собой совокупность документов инструктивно-методического, распорядительного, программно-целевого характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач деятельности образовательного учреждения и утвержденные в установленном порядке государственным органом, регулирующим образовательную деятельность, или руководством образовательного учреждения.

Основными задачами нормативно-правового обеспечения СМК образовательного учреждения можно назвать:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и другими сотрудниками образовательного учреждения, а также отношений между педагогами и обучающимися / воспитанниками;
- защиту прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- защиту прав и законных интересов обучающихся / воспитанников.

Примерный состав документов, определяющих или влияющих на формирование СМК в образовательном учреждении, представлен в табл. 3.

Таблица 3

Примерный состав документов, определяющих или влияющих на формирование СМК в образовательном учреждении

| Уровень                     | Наименование документов   |
|-----------------------------|---|
| Международный               | Декларация прав ребенка, материалы ООН и др.  |
| Федеральный                 | Конституция, Трудовой кодекс, Указы и поручения президента и правительства, документы, отражающие изменения в действующем законодательстве (например: в части федеральных государственных требований в сфере образования) и др. |
| Отраслевой                  | Организационно-распорядительные документы Министерства образования и науки РФ   |
| Региональный                | Приказы, постановления, положения и т.п. органов власти регионального самоуправления  |
| Муниципальный               | Приказы, постановления, положения и т.п. органов власти муниципального самоуправления   |
| Образовательного учреждения | Устав / Положение, коллективный договор, правила трудового распорядка, штатное расписание, приказы, распоряжения и т.п.   |
| Рабочего места              | Должностная инструкция, трудовое соглашение и др.   |

Итак, из табл. 3 видно, что нормативно-правовые документы можно разделить на внешние и внутренние. К внешним документам СМК относятся:

- законы РФ, Указы, Постановления, регламентирующие деятельность учреждений образования;
- международные стандарты и директивы;

- Государственные образовательные стандарты, Федеральные государственные образовательные стандарты;
- отраслевые стандарты;
- организационно-распорядительные документы вышестоящих организаций.

Кроме того, образовательное учреждение и каждое структурное подразделение образовательного учреждения, участвующее в процессах СМК, должны иметь в наличии и поддерживать в рабочем состоянии свой комплект документов, определяющих характер деятельности образовательного учреждения / подразделения в рамках СМК и обеспечивающих прослеживаемость результатов этой деятельности. В связи с этим к внутренним нормативно-правовым документам СМК относятся:

- Устав / Положение об образовательном учреждении;
- Коллективный договор, Правила трудового распорядка, штатное расписание;
- документы по планированию деятельности образовательного учреждения;
- распорядительные документы (приказы, распоряжения руководства образовательного учреждения);
- Положение о структурном подразделении;
- должностные инструкции;
- трудовое соглашение.

Раскроем назначение и структуру внутренних нормативно-правовых документов, разработка которых находится в компетенции образовательного учреждения.

*Устав / Положение образовательного учреждения* по законодательству РФ в обязательном порядке должен содержать:

1. Наименование, местонахождение (юридический, фактический адрес), статус образовательного учреждения.
2. Наименование учредителя.
3. Указание на организационно-правовую форму образовательного учреждения.
4. Цели образовательного процесса, типы и виды образовательных программ.
5. Основные характеристики образовательного процесса (язык /языки/, на котором ведется обучение и воспитание); порядок приема обучающихся, воспитанников; продолжительность обучения на каждом этапе; порядок и основания отчисления обучающихся, воспитанников; систему оценок при промежуточной аттестации, ее формы и порядок; режим занятий; наличие платных образовательных услуг; порядок их предоставления; порядок регламентации оформления отношений образовательного учреждения и обучающихся, воспитанников и (или) их родителей (лиц, их замещающих).
6. Структуру финансовой и хозяйственной деятельности учреждения, в т.ч. в части: использования объектов собственности, закрепленных учредителем за учреждением; финансирования и материально-технического

обеспечения деятельности учреждения; наличия предпринимательской деятельности.

7. Порядок управления учреждением, в т.ч. компетенция учредителя; структура, порядок формирования органов управления, их компетенция, порядок работы; порядок комплектования персонала и условия оплаты труда; порядок изменения Устава / Положения; порядок ликвидации и реорганизации образовательного учреждения.

8. Права и обязанности участников образовательного процесса.

9. Перечень видов локальных актов (приказов, распоряжений и др., регламентирующих деятельность учреждения).

*Правила внутреннего распорядка* регламентируют в соответствии с Трудовым кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения сотрудников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора (обучающихся / воспитанников), режим работы, время отдыха, применяемые к сотрудникам (обучающимся / воспитанникам), меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования правовых отношений в образовательном учреждении. Целями разработки Правил внутреннего распорядка являются укрепление трудовой (учебной) дисциплины, рациональное использование рабочего и учебного времени, улучшение качества образовательного процесса и организация работы образовательно учреждения. Правила внутреннего распорядка рассматриваются на общем собрании сотрудников образовательного учреждения (или конференцией научно-педагогических работников, представителей других категорий работников и обучающихся) с учетом мнения первичной профсоюзной организации.

*Штатное расписание* определяет структуру, численность, должностные оклады сотрудников образовательного учреждения. Штатное расписание содержит: перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностные оклады, тарифные ставки, надбавки, месячный фонд заработной платы.

*Положение о структурном подразделении (ПСП)* является локальным нормативным актом образовательного учреждения и распространяется на всех сотрудников соответствующего подразделения. ПСП, как правило, содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.
2. Общие положения.
3. Структура подразделения.
4. Задачи.
5. Функции.
6. Права.
7. Взаимоотношения с другими подразделениями института.
8. Ответственность.
9. Организация деятельности.
10. Финансирование деятельности.
11. Показатели эффективности деятельности.

Лист согласования.

Приложение А. Матрица ответственности (обязательное!).

Приложение Б. Номенклатура дел подразделения (обязательное!).

Лист ознакомления.

Лист регистрации изменений.

Разработчиком ПСП, как правило, является руководитель структурного подразделения. Право на внесение изменений в ПСП имеет только разработчик документа. При внесении изменений в ПСП необходимо его повторное согласование.

*Должностная инструкция (ДИ)* разрабатывается исходя из задач и функций, возложенных на конкретного сотрудника, в соответствии со штатным расписанием, Правилами внутреннего распорядка, с соблюдением Конституции Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации и иными нормативно-правовыми актами. ДИ разрабатывается по каждой штатной должности образовательного учреждения и объявляется сотруднику под подпись при заключении трудового договора, а также при перемещении на другую должность и при временном исполнении обязанностей по должности. ДИ содержит следующие разделы:

1. Общие положения.
2. Должностные обязанности.
3. Права.
4. Ответственность.
5. Показатели эффективности деятельности.

Внесение изменений и дополнений в действующую ДИ производится путем издания приказа директора либо утверждения текста ДИ в целом с учетом вносимых изменений и дополнений. Предстоящие изменения и дополнения в ДИ, а также причины, вызвавшие необходимость таких изменений и дополнений, доводятся до сведения сотрудника в письменной форме не позднее, чем за два месяца, если иное не предусмотрено ТК РФ. Сотрудником на уведомлении проставляется отметка об ознакомлении, которая содержит его личную подпись, расшифровку подписи (инициалы, фамилия), дату.

К документам по планированию в образовательном учреждении относятся планы развития (на несколько лет) и оперативные (на год) планы, разрабатываемые в образовательном учреждении и его структурных подразделениях. Документы по планированию должны содержать следующие разделы:

1. Наименование работ (обязательно).
2. Ответственный и исполнители работ (обязательно).
3. Срок выполнения (обязательно).
4. Ресурсы и/или трудоемкость (по необходимости).
5. Примечания (по необходимости).

Планы подписываются разработчиком, согласовываются с заместителем директора по направлению деятельности, при необходимости с соответствующими должностными лицами и утверждаются директором.



Итак, очевидно, что эффективность СМК во многом зависит от того, насколько хорошо документирована эта система. Документирование системы качества, выполненное систематически и последовательно, придает системе качества официальный статус.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Сформулируйте Миссию и Политику в области качества образовательного учреждения, в котором Вы работаете.
2. Определите основные процессы деятельности образовательного учреждения и составьте Реестр основных и обеспечивающих процессов образовательного учреждения.

## **5. ИЗМЕРЕНИЕ И АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

### *5.1. Внутренние аудиты*

Планирование и проведение внутренних аудитов осуществляется в соответствии с методологией ИСО 19011:2002 «Руководящие указания по проведению аудитов систем менеджмента качества и/или систем менеджмента окружающей среды». Данный стандарт представляет достаточно продуманный и эффективный инструмент при проведении внутренних аудитов. В самом стандарте сказано: «Несмотря на то, что настоящий международный стандарт применим для аудитов систем менеджмента качества и/или менеджмента окружающей среды, его пользователи могут рассмотреть возможность адаптации или распространения содержащегося в нем руководства (указаний) на другие типы аудитов, включая аудиты других систем менеджмента».

Необходимо отметить, что там, где есть ИСО 9001 или другие родственные системы менеджмента, процедура внутреннего аудита обязательна. При этом сегодня наличие внутреннего аудита в организациях рассматривается и как важный фактор эффективности вне зависимости от того, есть в организации внедренная система менеджмента качества или нет. Наличие системы внутреннего аудита повышает доверие заинтересованных сторон, их уверенность в рациональном использовании организацией ресурсов, а также в соответствии деятельности организации лучшим практикам корпоративного управления.

Внутренние аудиты (проверки) являются высшей формой контроля СМК руководством организации. Они проводятся для того, чтобы определить соответствие деятельности и результатов в области качества запланированным мероприятиям, требованиям ИСО 9001, а также требованиям, разработанным самой организацией. Результаты внутренних проверок служат основой входных данных для анализа со стороны руководства и позволяют организации декларировать свое соответствие ИСО 9001. Поэтому немаловажен вопрос, как правильно запланировать,

организовать и провести проверки, а затем – проанализировать их результаты.

В данном параграфе раскроем требования и рекомендации по организации и проведению внутренних аудитов в образовательном учреждении.

Внутренний аудит предполагает систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств о результатах деятельности образовательного учреждения, его подразделений, процессов или отдельных образовательных программ на основе предоставленных документов, а также установление соответствия объектов исследования определённым критериям аудита, целям и задачам.

Основные объекты внутреннего аудита в образовательном учреждении:

- качество образовательных услуг;
- состояние и эффективность образовательного процесса;
- функционирование и результативность СМК.

При аудите качества образовательной услуги определяется соответствие фактических показателей требуемому уровню, предъявляемому к образовательной услуге, и степень их соответствия.

При аудите состояния и эффективности процессов оценивается способность процессов обеспечить заданные требования согласно установленным целям, а также стабильность и воспроизводимость.

При проверке функционирования СМК проверяют документацию СМК (аудит адекватности) и фактическое выполнение работниками образовательного учреждения требований, изложенных в ней (аудит соответствия).

При аудите адекватности проверка документов осуществляется по следующим позициям:

- соответствие требованиям, изложенным в Политике и целях в области качества, Руководстве по качеству, СТО и других документах, определяющих внедрение, развитие и улучшение СМК образовательного учреждения;
- проверка наличия и состояния документации согласно номенклатуре дел образовательного учреждения;
- проверка доступности и наличия документации в местах ее применения;
- проверка комплектности и полноты документов;
- внешний вид документов и их соответствие установленным правилам оформления;
- соответствие названия, обозначений, структурного построения документа;
- наличие подписей, их расшифровок, дат, а также должностей разработчиков, проверяющих, согласующих и утверждающих документ;
- четкость изложения, использование точных и однозначных терминов и определений, формулировок требований;
- описание процесса с достаточным уровнем детализации (что должно соответствовать компетентности персонала, выполняющего процесс);

- обеспечение управления документацией на предмет утверждения, внедрения, внесения изменений, изъятия устаревшей и аннулированной документации;
- наличие условий для функционирования СМК (документальные требования к деятельности и ее результатам, обученный персонал, документирование деятельности, установленная ответственность персонала);
- ведение записей по качеству.

Аудит соответствия включает сбор и проверку информации, которая состоит:

- из проверки наличия и доступности всех документов СМК, обязательных для деятельности данного подразделения (процесса);
- из проверки соответствия деятельности подразделения требованиям, установленным в документации СМК;
- из проверки компетентности персонала.

Кроме того, ход и результаты внутреннего аудита необходимо документировать. При документировании аудитов используются формы документов внутреннего аудита:

- Программа внутренних аудитов;
- План внутреннего аудита;
- Чек-лист;
- Протокол о несоответствии;
- Отчет о результатах внутреннего аудита;
- План корректирующих действий по результатам аудита.

Примерные формы названных документов приведены в прил. Е .

Необходимо отметить, что при разработке программы внутреннего аудита требуется учитывать:

- важность и состояние проверяемых процессов;
- степень выполнения требований стандартов серии ИСО 9001, содержащихся в документах СМК;
- результаты анализа состояния СМК;
- результаты ранее проведенных внутренних аудитов;
- результаты внешних аудитов.

В образовательном учреждении могут проводиться и внеплановые аудиты, основанием для которых могут послужить:

- появление (увеличение количества) замечаний или рекламаций в адрес деятельности данного образовательного учреждения;
- изменения в организационной структуре образовательного учреждения;
- изменение нормативной документации СМК и др.

Процедура подготовки внутреннего аудита включает:

- назначение руководителя аудиторской группы;
- уточнение состава аудиторской группы и обязанностей аудиторов с учетом компетентности, необходимой для достижения целей аудита;

- проведение предварительного совещания с членами группы по аудиту и руководством проверяемых подразделений для выявления всех деталей аудита (при необходимости);
- разработку на основании программы внутренних аудитов плана внутреннего аудита, содержащего цели, объем и критерии аудита;
- проверку выполнения и результативности корректирующих действий предыдущих аудитов и дополнение разрабатываемого плана внутреннего аудита по результатам этой проверки (при необходимости);
- согласование плана внутреннего аудита, состава группы аудиторов и сроков проведения аудита с руководителем проверяемого подразделения (процесса);
- утверждение плана внутреннего аудита уполномоченным лицом не позднее чем за 5 дней до проведения аудита;
- обеспечение группы аудиторов необходимыми формами документов внутреннего аудита: план внутреннего аудита СМК, чек-лист, протокол о несоответствии.

Внутренний аудит проводится группой аудиторов, которые в соответствии с программой, целями и критериями аудита осуществляют сбор и проверку информации, касающейся области и объектов внутреннего аудита. При этом учитывается, что только проверенная на объективность, непротиворечивость и адекватность информация может быть свидетельством аудита.

В качестве источников информации может использоваться:

- опрос работников проверяемого подразделения образовательного учреждения;
- собственные наблюдения аудиторов за деятельностью работников, функционированием процессов и условиями труда;
- данные обратной связи от потребителей;
- документы СМК.

По результатам внутреннего аудита аудиторской группой готовится заключение, которое заносится впоследствии в отчет о результатах внутреннего аудита. При формулировании заключения аудита констатируют, достигнуты ли цели аудита в соответствии с его планом. Сведения наблюдений аудита и заключение по результатам аудита доводят до руководителей проверяемых подразделений (процессов).

Неразрешенные проблемы или разногласия между аудиторской группой и проверяемым подразделением отражают в отчетах либо актах.

По окончании внутреннего аудита руководитель группы аудита составляет отчет о результатах внутреннего аудита, который в течение двух недель после проведения внутреннего аудита направляется уполномоченному по качеству в образовательном учреждении для согласования. Ответственность за точность, полноту и достоверность отчета несет руководитель группы аудиторов.

Внутренний аудит считается завершенным, если все процедуры, предусмотренные планом аудита, выполнены и утвержденный отчет о результатах внутреннего аудита разослан в проверяемые подразделения образовательного учреждения.

После получения отчета о результатах внутреннего аудита руководители проверенных подразделений (процессов) в зависимости от принятых по результатам аудита решений в установленные в отчете сроки обязаны организовать следующие работы:

- устранение несоответствий;
- разработка плана корректирующих действий и его реализация;
- выполнение рекомендаций по улучшению.

Заметим, что корректирующие и предупреждающие действия не рассматриваются как часть внутреннего аудита и вопрос об их проведении в согласованные сроки обычно решает проверяемое подразделение, которое должно информировать руководство образовательного учреждения о состоянии выполнения этих действий.

Эффективность и полнота выполнения корректирующих действий проверяется руководителем группы аудиторов (группой аудиторов) или руководством образовательного учреждения при проведении следующей плановой или внеплановой проверки.

Отчеты о проведенных внутренних аудитах анализируют руководители проверяемых подразделений / ответственные за процессы, результаты анализа состояния СМК и предложения по ее улучшению представляются для рассмотрения руководству образовательного учреждения.

Все вышеперечисленные документы по внутренним аудитам относятся к записям по качеству. Они комплектуются в специальном деле и хранятся согласно номенклатуре дел образовательного учреждения.

Особое внимание необходимо уделить *квалификационным требованиям*, предъявляемым к аудиторам:

1. Требования к внутренним аудиторам отражены в рекомендациях ГОСТ Р ИСО 19011 – 2003 «Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента».

2. Внутренние аудиторы независимы в своей деятельности и свободны от предубеждений и конфликтов интересов. Аудиторы сохраняют объективное мнение во время всего процесса внутреннего аудита для обеспечения того, что в основе выводов и заключений находятся только свидетельства аудита. Внутренние аудиторы не могут проверять свою собственную деятельность.

3. Аудиторская группа и ответственные за управление программой внутреннего аудита не должны раскрывать содержимого документов и другой информации, полученной во время внутреннего аудита, или отчетов о результатах внутреннего аудита любой другой стороне без ясного разрешения руководства института и, где это требуется, разрешения проверяемого подразделения.

4. Внутренние аудиторы должны иметь специальную подготовку по проведению внутренних аудитов и/или сертификат (удостоверение) внутреннего аудитора.

5. Для адекватного применения критериев аудита знания и навыки аудиторов в этой области должны охватывать:

- взаимодействие элементов СМК;
- требования нормативных документов по СМК (в том числе ГОСТ Р ИСО серии 9001), по принципам, методам и организации внутренних аудитов;
- законы, нормативные правовые акты и регламенты, относящиеся к области аудита;
- применение ссылочных документов к различным ситуациям при внутреннем аудите.

6. Для того чтобы внутренний аудитор имел возможность систематического проведения аудита надлежащим образом, он должен быть готов к выполнению следующих действий:

- применение принципов, процедур и методов аудита;
- результативное планирование и организация работ;
- проведение внутреннего аудита в течение установленного срока;
- установление приоритетов и ориентация на существенные моменты;
- сбор данных посредством результативного опроса, выслушивания, наблюдений и анализа документов, записей и данных;
- понимание соответствующих методов и результатов выборочного исследования для внутреннего аудита;
- проверка точности собранных данных;
- подтверждение достаточности и приемлемости свидетельств внутреннего аудита для подкрепления выводов аудита и заключений;
- оценка факторов, влияющих на достоверность выводов и заключений по результатам внутреннего аудита;
- использование рабочих документов для записи деятельности при внутреннем аудите;
- подготовка отчетов о результатах внутреннего аудита;
- сохранение конфиденциальности данных.

В рамках внутреннего аудита ответственность возлагается на внутреннего аудитора, уполномоченного по качеству и руководителей проверяемых подразделений (процессов) образовательного учреждения. Внутренний аудитор обязан соблюдать сроки и выполнять мероприятия, предусмотренные планом внутреннего аудита, отвечает за достоверность и объективность информации по внутреннему аудиту.

Уполномоченный по качеству в образовательном учреждении оказывает методическую помощь и осуществляет контроль всего процесса внутреннего аудита, а именно руководит разработкой программы внутренних аудитов; утверждает планы внутренних аудитов; определяет персональный состав аудиторских групп; руководит подготовкой отчетов о результатах

внутреннего аудита и утверждает их; организует проведение анализа результатов внутренних аудитов.

Руководители подразделений (процессов) образовательного учреждения несут ответственность: за информирование персонала подразделений о целях и объемах внутреннего аудита; за организацию и сопровождение проверки в своем подразделении; за предоставление внутренним аудиторам всех необходимых данных в соответствии с утвержденным планом; за доброжелательное отношение к внутренним аудиторам и содействие в их работе; за эффективное и своевременное выполнение корректирующих и предупреждающих действий.

Таким образом, основная цель внутреннего аудита заключается в обеспечении эффективности функционирования всех видов деятельности образовательного учреждения на всех уровнях управления, так как внутренний аудит позволяет руководству образовательного учреждения не только оценить эффективность функционирования СМК, но и определить пути её улучшения.

### *5.2. Самооценка деятельности образовательного учреждения*

Современные взгляды на менеджмент качества, отраженные в стандартах ИСО серии 9001, определяют самооценку как важнейший инструмент непрерывного улучшения деятельности организации.

В настоящее время основным механизмом внедрения и поддержания СМК на уровне образовательного учреждения является использование структурированного процесса регулярной самооценки. Несомненно, самооценка имеет более широкую область применения, чем традиционная оценка качества. Ее конечная цель — определение слабых и сильных сторон в деятельности образовательного учреждения и планирование мероприятий, позволяющих привести возможности образовательного учреждения в соответствие ее миссии и целям.

Планирование и проведение процессов самооценки признаны одними из важнейших задач для образовательных учреждений. В условиях новых социально-экономических отношений, формирования новых общественно-государственных форм управления образованием, а также появления конкуренции, необходимость проведения процессов самооценки в образовательном учреждении становится важным условием для успешного развития.

Планирование и проведение процесса самооценки обусловлено также необходимостью обеспечения качества, систематического планирования и оценки деятельности персонала, структурных подразделений, образовательных программ, а также в целом образовательного учреждения, необходимостью введения новых проблемно-ориентированных подходов и методологий для принятия решений на основе широкого участия заинтересованных сторон в области стратегического планирования и оценки.

Самооценка становится все более популярным методом совершенствования деятельности образовательных учреждений, поскольку проведение самооценки позволяет образовательному учреждению получить всестороннюю картину своей деятельности, оценить, насколько деятельностью данного образовательного учреждения удовлетворены внутренние и внешние потребители, персонал, потребители образовательных услуг, общество, и на этой основе определить приоритетные направления совершенствования деятельности образовательного учреждения.

Однако задачи самооценки шире, чем просто выявление возможностей для усовершенствований. Благодаря анализу таких важнейших факторов современного менеджмента, как личная вовлеченность руководителей в работу по качеству, стратегическое планирование, оценка удовлетворенности потребителей и персонала и других, можно получить объективную и точную картину достижения поставленных целей.

Цель проведения самооценки заключается в предоставлении образовательному учреждению рекомендаций, основанных на фактах, касающихся областей применения ресурсов для улучшения его деятельности.

Задачи проведения самооценки:

- систематическое изучение деятельности образовательного учреждения и её результатов;
- измерение своей деятельности и сравнение показателей с другими образовательными учреждениями;
- изучение и применение лучшего опыта других образовательных учреждений;
- выявление сильных сторон и областей, где возможны улучшения.

К основным принципам, заложенным в систему самооценки деятельности образовательного учреждения, могут быть отнесены следующие:

- соответствие содержания и процедуры самооценки основным нормативно-правовым требованиям к образовательному учреждению;
- целенаправленность проведения самооценки;
- практическая значимость проведения и результатов самооценки для всех участников образовательного процесса;
- обоснованный выбор методов и показателей самооценки;
- открытость и доступность результатов самооценки для всех ее участников.

Самооценка деятельности образовательного учреждения может осуществляться на следующих основных уровнях:

- уровень всего образовательного учреждения;
- уровень, касающийся групповой работы (деятельность структурного подразделения, службы, группы педагогов, ведущих обучение в рамках одной образовательной программы и т.д.);
- уровень отдельного процесса.

К сожалению, «универсальной» методики для всех типов образовательных учреждений на сегодняшний день не разработано. Но, на



наш взгляд, самооценку образовательного учреждения можно провести на основе аккредитационных и лицензионных требований, установленных Министерством образования и науки РФ для соответствующих типов и видов образовательных учреждений. Кроме того, для вузов и ссузов группой сотрудников Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» разработаны «Методические рекомендации для вузов и ссузов по организации и проведению самооценки эффективности функционирования систем управления в области менеджмента качества на основе модели совершенствования деятельности». В данных рекомендациях подробно представлена модель самооценки, которая частично может быть применена и в других видах образовательных учреждений.

Данная модель самооценки содержит девять критериев, перечень которых сформирован в две группы: критерии группы «Возможности» и критерии группы «Результаты». Последние оцениваются по обратной связи, и предпринимаются шаги, приводящие в результате к новым действиям и улучшениям.

#### **Критерии группы «Возможности»**

Критерий 1. «Лидирующая роль руководства» показывает, как руководство на исследуемом уровне организации проявляет личное лидерство в своем поведении, в вопросах качества и принятии решений. Основными элементами критерия являются личное участие руководства в определении миссии, политики и стратегических целей образовательного учреждения, обеспечение разработки и внедрение системы менеджмента качества и др.

Критерий 2. «Политика и стратегия» касается целей и стратегических планов образовательного учреждения, используемых для реализации этих целей. Политика затрагивает различные аспекты деятельности образовательного учреждения. Этот критерий характеризует, как образовательное учреждение реализует свое предназначение посредством четко сформулированной, нацеленной на соблюдение всех заинтересованных сторон стратегии, поддерживаемой соответствующими технической политикой, планами, целями, задачами и производственными процессами.

Критерий 3. «Менеджмент персонала» касается как количественного, так и качественного аспекта управления персоналом образовательного учреждения. Этот критерий характеризует, как образовательное учреждение управляет персоналом, способствует повышению уровня знаний, квалификации и полному раскрытию потенциала своих сотрудников на индивидуальном, групповом и организационном уровнях, как осуществляет планирование своей деятельности в этих областях в интересах поддержания политики и стратегии, эффективного протекания процессов.

Критерий 4. «Ресурсы и партнеры» характеризует, как образовательное учреждение планирует отношения с внешними партнерами и управляет внутренними ресурсами в целях поддержания политики и стратегии, а также обеспечения эффективности своих процессов.

**Критерий 5.** «Менеджмент процессов» характеризует, как образовательное учреждение планирует, проектирует и совершенствует свои процессы и управляет ими с целью реализации политики и стратегии и наиболее полного удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Основу критерия составляют процессы образовательного учреждения.

В критерии «Менеджмент процессов» выделены три подкритерия:

5.1. Деятельность по разработке, внедрению и улучшению системы менеджмента качества образовательного учреждения.

5.2. Основные процессы научно-образовательной деятельности.

5.3. Вспомогательные процессы образовательного учреждения.

### **Критерии группы «Результаты»**

Образовательное учреждение может оценить результаты своей деятельности по критериям удовлетворенности своих потребителей, удовлетворенности персонала, обратной связи с обществом в целом и результатам своей деятельности (финансовым и нефинансовым).

При формировании критериев группы «Результаты» использованы следующие принципы:

– подкритерии группы «Результаты» должны отражать три основных аспекта: совершенство механизмов сбора и анализа информации относительно удовлетворенности потребителей, персонала и общества;

– степень удовлетворенности потребителей, персонала и общества различными аспектами деятельности образовательного учреждения (на основании их реального анкетирования) и косвенные свидетельства удовлетворенности заинтересованных сторон;

– степень удовлетворенности потребителей, персонала и общества должна оцениваться относительно всех аспектов деятельности образовательного учреждения, которые определяются подкритериями и составляющими критериев группы «Результаты» и относятся к рассматриваемой группе потребителей;

– конкретные показатели и индикаторы, относительно которых оценивается степень удовлетворенности заинтересованных сторон, могут быть детализированы с учетом специфики деятельности образовательного учреждения.

Исходя из этих принципов определены следующие критерии группы «Результаты», их подкритерии:

**Критерий 6.** «Удовлетворенность потребителей»:

6.1. Удовлетворенность обучающихся / воспитанников / законных представителей обучающихся (воспитанников) и выпускников.

6.2. Удовлетворенность заказчиков.

6.2.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности заказчиков

6.2.2. Уровень удовлетворенности заказчиков.

**Критерий 7.** «Удовлетворенность персонала»:

7.1. Механизмы сбора и анализа информации об удовлетворенности персонала.

7.2. Уровень удовлетворенности персонала.

Критерий 8. «Влияние образовательного учреждения на общество»:

8.1. Механизмы сбора информации о влиянии образовательного учреждения на общество.

8.2. Уровень восприятия образовательного учреждения обществом.

Критерий 9. «Результаты деятельности образовательного учреждения»:

9.1. Механизмы сбора и анализа информации о результатах деятельности образовательного учреждения.

9.2. Финансовые результаты деятельности образовательного учреждения.

9.3. Другие нефинансовые результаты деятельности образовательного учреждения.

Процедура организации и проведения самооценки:

1. Решение о проведении самооценки должно быть принято и документально оформлено на уровне высшего руководства образовательного учреждения и доведено до коллектива с разъяснением целей самооценки и ее роли в совершенствовании деятельности образовательного учреждения.

2. Для определения целей самооценки необходимо рассмотреть:

- приоритеты руководства;
- требования системы менеджмента качества;
- законодательные требования;
- требования различных групп потребителей;
- потребности заинтересованных сторон.

3. В качестве целей самооценки могут быть выделены следующие:

– получение информации о состоянии образовательной системы в образовательном учреждении;

– разработка системы прогнозируемых изменений в образовательном учреждении, направленных на его развитие и предупреждение негативных явлений в образовательной среде;

– установление соответствия между предполагаемым и реальным состоянием процессов, условий и результатов деятельности образовательного учреждения;

– выявление существующих проблем и путей их решения, определение областей, требующих улучшения.

4. Кроме оценочной функции, самооценка деятельности образовательного учреждения должна быть направлена и на выполнение диагностической и прогностической функций. Первая из них заключается в выявлении причин отклонения объекта оценивания от существующих норм, вторая – в оценке последствий этого отклонения как для самого объекта, так и для тех, с кем он вступает во взаимодействие.

5. Используя самооценку как один из методов анализа деятельности и внедрения улучшений, образовательное учреждение должно выбрать область распространения и метод самооценки, которые в наибольшей степени будут соответствовать его потребностям, а также структуре и специфике

деятельности.

6. Руководитель по проведению самооценки назначается из числа специалистов, имеющих специальную подготовку в области качества, опыт работы в данном учебном заведении и опыт руководящей работы. Руководитель по проведению самооценки должен:

- проводить обучение членов рабочей группы методам проведения самооценки;
- определять ответственность и процедуры;
- вести записи по программе проведения самооценки;
- осуществлять мониторинг, анализ и контроль за проведением самооценки.

7. Рабочая группа формируется с учетом:

- компетентности, необходимой для достижения целей самооценки;
- области их деятельности;
- осведомленности о реальном положении дел в учебном заведении (по оцениваемым критериям и их составляющим).

8. В рабочую группу могут привлекаться руководители различных уровней и подразделений образовательного учреждения, сторонние компетентные специалисты. Участие в самооценке различных групп персонала образовательного учреждения является предпочтительным, так как это позволяет учесть и скорректировать мнения различных сторон и существенно повышает уровень объективности самооценки, коммуникации, вовлеченности персонала и доверия к полученным результатам.

9. Обучение членов рабочей группы должно включать в себя:

- доведение до сведения членов группы целей и задач проводимой самооценки;
- распределение обязанностей членов группы – кто, какие критерии и их составляющие будет оценивать;
- обучение методам проведения самооценки;
- определение процедур коммуникации между членами рабочей группы;
- определение, кем и как будут использоваться результаты самооценки.

10. Обучение рабочей группы может быть организовано руководителем по проведению самооценки на основе изучения настоящих рекомендаций или под руководством экспертов, прошедших специальную подготовку.

11. Руководитель образовательного учреждения по согласованию с руководителем по проведению самооценки назначает ведущего эксперта и членов экспертной группы. Экспертами могут быть назначены те же сотрудники, которые войдут в рабочую группу.

12. Для проведения самооценки руководителем образовательного учреждения по согласованию с руководителем по проведению самооценки составляется и утверждается план-график, включающий в себя:

- этапы проведения самооценки;
- сроки проведения;

– перечень элементов (критериев и их составляющих), подлежащих проверке;

– лиц, ответственных за проведение самооценки по одному или нескольким конкретным критериям.

13. Сбор и верификация информации. Во время проведения самооценки информация, относящаяся к критериям или их составляющим, включая информацию, касающуюся взаимодействия между подразделениями, деятельности и процессов, собирается членами рабочей группы путем необходимых выборок и верифицируется.

14. Собранная информация должна быть изложена в разделах отчета, который представляет собой аналитический документ, отражающий деятельность образовательного учреждения по каждому критерию и его составляющей.

15. Сводный отчет по самооценке представляется руководителю образовательного учреждения для рассмотрения и утверждения.

16. Копии отчета направляются членам экспертной группы. Экспертиза материалов и последующее обследование на местах осуществляются комиссией экспертов. Основной целью обследования на местах является проверка объективности представленных материалов.

17. По результатам обследования экспертная комиссия отмечает сильные стороны деятельности образовательного учреждения по каждой составляющей критерия и области деятельности, где возможны улучшения.

18. По результатам экспертного заключения высшее руководство образовательного учреждения определяет приоритеты в совершенствовании его деятельности с учетом имеющихся ресурсов, общих принципов и целей, а также внешних обстоятельств.

19. Руководитель образовательного учреждения определяет ответственных за разработку и реализацию необходимых мероприятий, и формирование плана этих мероприятий.

20. Процедуру планирования мероприятий по совершенствованию деятельности целесообразно «встраивать» в уже существующую практику планирования, сложившуюся в образовательном учреждении.

21. Высшее руководство образовательного учреждения осуществляет регулярный контроль за выполнением плана мероприятий в период между самооценками, которые должны проводиться ежегодно в целях обеспечения непрерывного совершенствования деятельности образовательного учреждения.

### *5.3. SWOT-анализ составляющих образовательного процесса в образовательном учреждении с позиции обеспечения качества образования*

Для эффективной разработки документации системы менеджмента качества и внедрении процессного подхода в управление качеством в образовательном учреждении целесообразно провести SWOT-анализ основных процессов, протекающих в образовательном учреждении.

Технология SWOT-анализа – это универсальный подход в оценке исходного состояния. Аббревиатура SWOT получена из первых букв четырех английских слов: Strength – сильные, Weakness – слабые, Opportunities – возможности, Threats – угрозы.

Цель SWOT-анализа в нашем случае – выявить сильные и слабые стороны основных процессов с позиции обеспечения качества образования, определить их преимущества и недостатки.

Обычно к сильным и слабым сторонам относят внутренние факторы (например, личные качества работников, знания, опыт, наличие ресурсов, выполнение требований заказчиков и потребителей образовательной услуги, в т.ч. государственные требования, и т.п.).

Возможности и угрозы выявляют из числа внешних факторов (например, возможность получения дополнительных средств, прогнозируемое снижение контингента обучаемых / воспитанников и т.п.).

Применение SWOT-анализа для основных процессов позволит оценить ситуацию в структурных подразделениях и образовательном учреждении в целом в настоящий период и спрогнозировать ее на будущее, чтобы ослабить угрозы и создать новые возможности для повышения качества.

SWOT-анализ не может быть проведен однажды и навсегда. В системе образования существует феномен смены поколений, поэтому в образовательном учреждении должна быть сформирована практика проведения такого анализа по определенной программе.

Таким образом, SWOT-анализ — это одна из разновидностей самооценки деятельности образовательного учреждения. Важным аспектом здесь является, как сам руководитель или его команда оценивает свою деятельность, что он (они) относит(ят) к достижениям, а что – к недоработкам.

В SWOT-анализе нет четких рекомендаций, что следует отнести к сильным сторонам, а что к слабым. Один и тот же показатель для разных образовательных учреждений в одном случае может быть серьезным недостатком, а в другом – не оказывать существенного влияния на процесс. Однако большинство предлагаемых показателей оценки общие для всех образовательных учреждений, и их наличие (или выполнение) указывает на сильную сторону процесса, а отсутствие (или неполное выполнение) – на слабую.

Необходимо обратить внимание на то, что SWOT-анализ не ставит целью выявить недостатки в работе руководителей структурных подразделений и образовательного учреждения в целом. Предлагаемый алгоритм способен оказать помощь в систематизации работы по обеспечению качества образования в образовательном учреждении.

Наиболее эффективно проводить SWOT-анализ методом «мозгового штурма» или коллективной мыслительной деятельности. Для начала необходимо проанализировать сильные и слабые стороны деятельности (образовательного процесса) образовательного учреждения.

Сильные стороны образовательного учреждения – это то, в чем оно преуспело, или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, наличии современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве образовательных услуг, известности вашего образовательного учреждения и т.п.

Слабые стороны образовательного учреждения — это отсутствие чего-то важного для функционирования образовательного учреждения или то, что пока не удастся по сравнению с другими и ставит образовательное учреждение в неблагоприятное положение.

В качестве иллюстрации в табл. 4 представлены примерные вопросы для анализа сильных и слабых сторон образовательного процесса высшего учебного заведения.

Таблица 4

Примерные вопросы для определения сильных и слабых сторон деятельности вуза

| № | Процессы и виды деятельности СМК  | Примерные вопросы для анализа (направления анализа)  |
|---|---|--|
| 1 | Взаимодействие с потребителями образовательных услуг: <ul style="list-style-type: none"> <li>• маркетинговое исследование рынка образовательных услуг;</li> <li>• исследование удовлетворенности внутренних и внешних потребителей качеством образовательных услуг;</li> <li>• рекламная деятельность.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проводится ли в вузе исследование рынка образовательных услуг? (да / нет).</li> <li>• Проводится ли изучение удовлетворенности студентов качеством образования? (систематически / от случая к случаю / не проводится).</li> <li>• Проводится ли изучение удовлетворенности сотрудников организацией образовательного процесса? (систематически / от случая к случаю / не проводится).</li> <li>• Проводится ли изучение мнения работодателей качеством подготовки специалистов? (систематически / от случая к случаю / не проводится).</li> <li>• Как организована рекламная деятельность? (ведется систематически / ведется только накануне приема)</li> </ul> |
| 2 | Проектирование образовательного процесса: <ul style="list-style-type: none"> <li>• открытие (закрытие) направлений и специальностей;</li> <li>• разработка модели специалиста на основе требований ГОС / ФГОС ВПО.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Полностью ли соответствуют реализуемые ООП требованиям ГОС / ФГОС ВПО? (да / нет).</li> <li>• Полностью ли соответствуют программы дисциплин требованиям ГОС / ФГОС ВПО? (да / нет).</li> <li>• Заложены ли требования обучаемых и работодателей в ООП? (да / нет).</li> <li>• Соответствуют ли программы промежуточной аттестации и диагностические средства (экзаменационные билеты, тесты и др.) ООП? (полностью соответствуют / частично соответствуют / не соответствуют).</li> <li>• Соответствуют ли программы итоговой государственной аттестации ООП? (полностью соответствуют / частично соответствуют / не соответствуют)</li> </ul>                 |

| № | Процессы и виды деятельности СМК   | Примерные вопросы для анализа (направления анализа)   |
|---|--|---|
| 3 | Отбор абитуриентов:<br>• организация приема абитуриентов;<br>• проведение вступительных экзаменов и собеседований.   | • Каков конкурс по поданным заявлениям (по специальностям /направлениям)? (высокий / средний / низкий / нет конкурса)<br>• Выполняется ли план бюджетного / внебюджетного приема? (да /нет)   |
| 4 | Создание методического обеспечения образовательного процесса;<br>• разработка учебно-методического комплекса по дисциплинам.   | • По всем ли дисциплинам учебного плана имеются полные комплекты УМКД? (да /нет).<br>• Имеются ли на кафедрах требования к УМКД?<br>• Имеются ли электронные версии УМКД дисциплин учебного плана с доступом для всех преподавателей и студентов? (да/нет).<br>• Достаточно ли издается учебно-методических материалов (в т.ч. с грифами)? (да /нет)  |
| 5 | Учебно-организационная деятельность:<br>• составление рабочих учебных планов;<br>• распределение нагрузки.   | • Имеются ли в деканате формы и образцы всех документов, необходимых для организации учебного процесса? (да / нет).<br>• Имеются ли алгоритмы разработки документов (последовательность разработки, рассмотрения, внесения корректировки, утверждения)? (да /нет).<br>• Часты ли объективные претензии студентов и преподавателей на организацию учебного процесса? (часты /бывают иногда /претензий не бывает)   |
| 6 | Процесс ИГА, присвоения квалификации:<br>• документирование процесса итоговой государственной аттестации;<br>• процесс сдачи государственных экзаменов;<br>• процесс защиты ВКР. | • Имеются ли в деканате формы и образцы всех документов, необходимых для организации ИГА? (да / нет).<br>• Четко ли выполняется график работы государственной экзаменационной комиссии и защиты ВКР? (да / нет).<br>• Всегда ли государственная комиссия работает в полном составе? (да / нет, не всегда / никогда не работает в полном составе).<br>• Доводится ли отчет председателя ГАК до сведения всех сотрудников факультета? (да /нет).<br>• Вносятся ли коррективы в учебный процесс на основе замечаний председателя ГАК? (да / нет) |

После того как выявлены сильные и слабые стороны, необходимо определить возможности и угрозы.

Возможности – это благоприятные обстоятельства, которые образовательное учреждение может использовать для получения преимущества. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют в образовании в



целом, а только те, которые может использовать образовательное учреждение.

Угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на ваше образовательное учреждение.

В помощь руководителям образовательных учреждений в ниже представлены возможности и угрозы, которые выявляют объективные и субъективные факторы, влияющие на деятельность учреждения:

- Увеличение / сокращение контингента обучаемых / воспитанников.
- Увеличение / сокращение количества всевозможных договоров.
- Рост / падение востребованности выпускников.
- Отсутствие / рост числа конкурентов.
- Приход / уход квалифицированных сотрудников.
- Предоставление / сокращение различных образовательных услуг и т.д.

Проанализировав сильные и слабые стороны деятельности (образовательного процесса) образовательного учреждения и выявив возможности и угрозы, необходимо заполнить табл. 5.

Таблица 5

SWOT-анализ процесса « \_\_\_\_\_ »

| Сильные стороны (преимущества) | Слабые стороны (недостатки) |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 1. _____                       | 1. _____                    |
| 2. _____                       | 2. _____                    |
| 3. _____                       | 3. _____                    |
| Возможности                    | Угрозы                      |
| 1. _____                       | 1. _____                    |
| 2. _____                       | 2. _____                    |
| 3. _____                       | 3. _____                    |

Данная таблица поможет увидеть положительные и отрицательные тенденции в деятельности образовательного учреждения. Сопоставление данных таблицы позволит сформулировать вывод или управленческую цель. Например, спроектировать систему взаимодействия с потребителями с целью выявления их потребностей и удовлетворенности образовательными услугами.

Далее необходимо сформулировать основные направления реализации цели. Например, а) разработать программу исследования ожиданий и удовлетворенности обучающихся / воспитанников образовательными услугами; б) разработать программу взаимодействия с заказчиками и т.д.

У руководителей образовательных учреждений может возникнуть вопрос: откуда взять информацию для проведения SWOT-анализа?

На самом деле большая часть необходимой для проведения SWOT-анализа информации уже имеется в распоряжении. В основном это, конечно, данные о сильных и слабых сторонах образовательного учреждения. Все, что нужно сделать – это собрать все разрозненные факты (взяв отчеты

структурных подразделений, переговорив с работниками, владеющими необходимой информацией) и упорядочить их.

Итак, SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон образовательного учреждения, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды). Данная технология позволяет выбрать оптимальный путь развития образовательного учреждения, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы. Это сопоставление позволяет определить, какие шаги могут быть предприняты для развития образовательного учреждения, а также какие проблемы требуют разрешения.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Составьте программу внутренних аудитов системы менеджмента качества в образовательном учреждении (на выбор) с определением цели аудита, объектов аудита.
2. Используя технологию SWOT-анализа и проанализировав сильные и слабые стороны деятельности вашего образовательного учреждения, выявив возможности и угрозы, заполните табл. 5.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Для достижения нового современного уровня образования возникла необходимость создания системы по управлению качеством образования.

В настоящее время у многих работников образования вызывает интерес возможность использования в управлении образовательными учреждениями концепций менеджмента качества, применяемых в производственной сфере, использование принципов Всеобщего менеджмента качества (TQM), требований международных стандартов ИСО серии 9000, оценочного метода управления качеством деятельности (SWOT-анализ), моделей национальных и региональных премий по качеству, других моделей управления качеством образования для построения систем менеджмента качества (СМК).

Международные стандарты ИСО серии 9000 служат основой для построения эффективной системы менеджмента качества (СМК), гарантирующей стабильность качества оказываемых услуг. СМК дает уверенность потребителям и руководству образовательного учреждения в том, что все процессы, осуществляемые в образовательном учреждении, результативны и направлены на постоянное повышение качества предоставляемых образовательных услуг. Это, по сути, показатель конкурентоспособности образовательного учреждения.

Однако процесс создания таких систем в системе образования идет крайне медленно. Проблемами, сдерживающими внедрение систем менеджмента качества, являются: отсутствие единого методического подхода ее создания; недостаток знаний в области теории управления качеством; недооценка практической отдачи от внедрения СМК.

Решение данной проблемы видится через разработку и внедрение системы менеджмента качества образовательной деятельности, так как функционирование и развитие образовательного учреждения происходит в настоящее время в условиях рыночной экономики, где качество служит основополагающей характеристикой деятельности образовательного учреждения.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азарьева В.В. Самооценка научно-исследовательской деятельности в вузе на базе принципов менеджмента качества // Известия СПбГЭТУ «ЛЭТИ», серия «Экономика и менеджмент организации».- СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2005. - С. 62-67.
2. Азарьева В.В., Круглов В.И., Рябинина Е.А., Степанов И.В., Степанов С.А., Яценко В.В. Системы качества образовательных учреждений. Лучшие практики. - СПб.: Изд-во СПбГЭТУ "ЛЭТИ", 2010. – 440 с.
3. Герберт Р. Процесс самооценки. Руководство по самооценке для высшего образования / Пер. с англ. - 4-е изд. – М: Московский общественный научный фонд, печатается и распространяется по соглашению с Орикс Пресс, Финикс, шт. Аризона, США.
4. ГОСТ Р ИСО 9004:2008 – Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Изд-во стандартов, 2008. – 45 с.
5. ГОСТ Р ИСО 9000:2008 – Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2008.
6. ГОСТ Р ИСО 19011—2003 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента качества и/или систем экологического менеджмента. – М.: Изд-во стандартов, 2001.
7. ГОСТ Р ИСО 9000—2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2001.
8. ГОСТ Р ИСО 9000-2001. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 26 с.
9. ГОСТ Р ИСО 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2008. – 21 с.
10. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 21 с.
11. ГОСТ Р ИСО 9004-2001. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – М.: Изд-во стандартов, 2001. – 45 с.
12. Закон РФ от 10.07.1992 N 3266-1"Об образовании".- Российская газета. - 23.01.1996. - № 13.
13. ISO/TR 10013 Первое издание 2001-07-15 Рекомендации по документированию систем менеджмента качества GUIDELINES FOR QUALITY MANAGEMENT SYSTEM DOCUMENTATION.
14. Казначеев В.П. Проблемы человековедения / Науч. ред. и послесловие А.И. Субетто. - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1997. - 352 с.
15. Колесников А.А., Козин И.Ф., Кожевников С.А., Соболев В.С., Степанов С.А., Щербаков А.Ю. Всеобщий менеджмент качества: Учеб. пособие / Под общей ред. С.А. Степанова. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2001. – 200 с.
16. Круглов В.И., Кутузов В.М., Пузанков Д.В., Степанов С.А. Типовая модель системы качества образовательных учреждений // Наука, образование

и общество в XXI веке: Материалы международной научно-технической конференции в СПб. 15 июня 2006 г. – СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ». - 2006. – 170 с.

17. Крупнов Б.В. Экспериментальная площадка Московского комитета образования «Разработка системы конструирования и испытания экспериментальных учебников» // Труды Института учебника «Пайдейя»: Сб. ст. Вып. 1. Испытание и конструирование учебно-методических средств. – М.: Институт учебника «Пайдейя», 2001.

18. Методические рекомендации для вузов и ссузов по организации и проведению самооценки эффективности функционирования систем управления в области менеджмента качества на основе модели совершенствования деятельности / Рук. проекта С.А. Степанов. - СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ». - 2006. – 84 с.

19. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе. – СПб – М.: Изд-во Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 2000. – 240 с.

20. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие для организаторов и преподавателей производственно-экономического обучения кадров / Ред. В.И. Матирко. - М.: Высшая школа, 1991.

21. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ИСО 9001:2000 в сфере образования (IWA2:2003 «Quality managementsystems — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education»). – М.: Стандартиформ, 2007.

22. Скок Г.Б. Как проанализировать собственную педагогическую деятельность: Учеб. пособие для преподавателей / Отв. ред. А.Ю. Кудрявцев. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 102 с.

23. Степанов С.А. Внедрение типовой модели системы качества в образовательных учреждениях // Международный форум «Новые информационные технологии и менеджмент качества» (NIT & QM). Египет, 28 марта – 4 апреля 2009 г. - М.: Фонд «Качество», 2009. – С.14-16.

24. Степанов С.А. и др. Национальная система подготовки, переподготовки и аттестации специалистов в области менеджмента качества // Качество, инновации, образование. – 2004. - № 2.- С. 2- 7.

25. Степанов С.А. Модель и методика самооценки деятельности образовательных учреждений в области менеджмента качества // Проблемы высшего технического образования: Межвуз. сб. науч. тр. / Под общ. ред. А.С. Вострикова. – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2004. – Вып. 5(30): «Качество образования: международный опыт и российские традиции». - С. 22-24.

26. Степанов С.А., Соболев В.С., Азарьева В.В. Управление качеством: Методика оценки внутривузовской системы менеджмента качества // Материалы третьей Всероссийской научно-практической конференции. 10-11 марта 2004 г., «МАТИ» - РГТУ им. К.Э. Циолковского. - М.: МАТИ, 2010. - С. 239-240.

27. Управление качеством образования / Под ред М.М. Поташника. - М.: Педагогическое общество России, , 2000. – 440 с.
28. Чуйкин А.М. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Калинингр. ун-т. - Калининград, 1996. - 106 с.
29. Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования. - М.: Педагогическое общество России. - 2000.

**СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЙ**

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| ISO 9000 –                           | один из четырёх основных стандартов серии ISO 9000 - устанавливает принципы и основные понятия управления качеством, описывает содержание серии стандартов и даёт перечень терминов и их определений для использования в любой организации.   |
| ISO 9001 –                           | один из четырёх основных стандартов серии ISO 9000 определяет требования к системам управления качеством, если организации необходимо продемонстрировать способность удовлетворить требования потребителей и органов власти. ISO 9001 описывает, что должно быть сделано для создания системы управления качеством, а не как это сделать. |
| Актуализация внутреннего документа – | действия, заключающиеся в рассмотрении внутреннего нормативного документа в целях модификации, дополнения или исключения фрагментов нормативного документа и внесение всех необходимых изменений в содержание и оформление документа.   |
| Аудит –                              | проверка соответствия фактических показателей требуемому уровню показателей, предъявляемых к образовательной услуге, и степень их выполнения.   |
| Бенчмаркинг –                        | метод использования опыта, передовых достижений лучших организаций, подразделений собственной организации, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, совершенствования основных и обеспечивающих процессов; основан на анализе конкретных результатов и их использовании в собственной деятельности.                     |
| Валидация –                          | проверка соответствия результатов образовательной деятельности требованиям потребителей.  |
| Верификация –                        | оценка приобретенных образовательных услуг для определения их соответствия указанным требованиям к приобретению.  |
| Владелец процесса –                  | должностное лицо, осуществляющее общее руководство и ответственное за качество разработки, внедрение, поддержание и постоянное улучшение процесса в образовательном учреждении, а также за его экономическую эффективность и владеющее ресурсами, обеспечивающими процесс.  |
| Внешний нормативный документ –       | нормативный документ, разработанный государственными или международными органами и применяемый в деятельности образовательного учреждения.  |

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Внутренний нормативный документ – | документ, утвержденный руководителем для применения в образовательном учреждении.   |
| Вход процесса –                   | материал или данные, которые преобразуются или расходуются, чтобы создать то, что появится на выходе процесса.  |
| Выход процесса–                   | данные или требуемые характеристики объекта, субъекта, произведенные процессом.   |
| Должностная инструкция –          | организационно-правовой документ, определяющий основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника при осуществлении им деятельности в определенной должности. Составляется для каждой должности в соответствии со штатным расписанием образовательного учреждения, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под подпись при заключении трудового договора. |
| Записи –                          | необходимая составная часть документации, по которой можно судить о результативности и эффективности функционирования СМК. Записи ведутся на всех этапах жизненного цикла продукции, по всем процессам, по всем видам деятельности.   |
| Инфраструктура –                  | комплекс взаимосвязанных обслуживающих структур или объектов, составляющих и/или обеспечивающих основу функционирования системы.  |
| Карта процесса –                  | документ, содержащий информацию об основных атрибутах процесса, а именно о входах и выходах процесса, включая: цели процесса; измерение и анализ процесса; мероприятия для достижения целей (улучшения) процесса; взаимодействие процесса (поставщики/потребители); ресурсы процесса; документы управления процессом.   |
| Качество –                        | интегрированная совокупность функционально обусловленных свойств объекта, процесса или явления.   |
| Ключевой процесс –                | процесс выполнения работ, наиболее важный для результатов деятельности образовательного учреждения, удовлетворения потребителей и общества.   |
| Компетентность –                  | наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.   |
| Корректирующие действия –         | устранение причин несоответствий для предупреждения повторного их возникновения   |



|  |  |
|--|--|
| Маркетинг –                            | деятельность, предпринимаемая с целью создания и поддержания благоприятного имиджа.  |
| Маркетинговый анализ –                 | сбор и обработка маркетинговой информации, систематизированное проведение маркетинговых исследований.  |
| Матрица ответственности –              | документ, устанавливающий ответственность сотрудника за конкретные виды работ.   |
| Методическая инструкция –              | документ, устанавливающий единые нормы и правила выполнения отдельных видов работ в институте, поясняющий требования стандарта и не вошедшие в него в силу специфики работ, а также осуществление контроля по их выполнению.   |
| Миссия –                               | стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл деятельности, общепризнанное предназначение организации.   |
| Мониторинг –                           | систематический сбор и обработка информации, которая может быть использована для улучшения процессов.  |
| Несоответствие –                       | невыполнение требования.   |
| Нормативный документ –                 | документ, устанавливающий правила, общие принципы или характеристики, касающиеся различных видов деятельности или их результатов.  |
| Образовательная услуга –               | объем учебной и научной информации, передаваемой потребителю в виде суммы знаний общественного и специального характера, а также практических навыков, передаваемых потребителю по определенной программе.   |
| Организационная структура –            | обязательства, полномочия и взаимоотношения, представленные в виде схемы, в соответствии с которой подразделение выполняет свои функции.   |
| Организационно-правовая документация – | документы, содержащие правила, нормы, положения, определяющие статус образовательного учреждения, предмет его деятельности, структуру, штатную численность и должностной состав, функциональное содержание деятельности образовательного учреждения в целом, его подразделений и сотрудников, их права, обязанности и ответственность. |
| Оригинал документа –                   | экземпляр документа, имеющий подлинные реквизиты утверждения руководителем образовательного учреждения (подпись, печать, дата утверждения).  |
| Ответственный за процесс               | должностное лицо структурного подразделения образовательного учреждения, ответственное за разработку,  |

|   |   |
|---|---|
| (руководитель процесса) –                     | внедрение, поддержание и постоянное улучшение вверенного ему процесса.  |
| Показатели эффективности деятельности –       | запланированные и достигнутые результаты работы за определенный промежуток времени.   |
| Положение о виде деятельности (ПВД) –         | документ, устанавливающий цель и задачи объекта документирования, его функции; права, обязанности, ответственность лиц, организующих и осуществляющих деятельность.   |
| Положение о структурном подразделении (ПСП) – | документ, определяющий порядок создания (образования) подразделения; правовое положение подразделения в организационной структуре образовательного учреждения; структуру подразделения; задачи, функции, права и ответственность подразделения; порядок взаимодействия с другими подразделениями. |
| Потребитель -                                 | студенты / обучающиеся / воспитанники, их семья, работодатели, государство и общество в целом.  |
| Предупреждающие действия –                    | устранение причин потенциальных несоответствий для предупреждения их появления.   |
| Продукция (образовательный продукт) –         | усвоенное содержание образовательного процесса (образовательные программы, методическое сопровождение образовательного процесса и пр.), удовлетворяющее потребности человека и через него потребности общества, представляющее собой объективную ценность и формирующее субъекта.                 |
| Процесс –                                     | последовательность исполнения функций, работ, направленных на создание результата, имеющего ценность для потребителя.   |
| Распорядительная документация –               | документы, в которых фиксируются решения административных и организационных вопросов деятельности образовательного учреждения; регулируют и координируют деятельность, позволяют руководству обеспечивать реализацию поставленных задач.  |
| Результативность –                            | степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов.   |
| Ресурсы –                                     | информация (документы, файлы), финансы, материалы, персонал, оборудование, инфраструктура, среда, программное обеспечение, необходимые для выполнения основных и обеспечивающих процессов.  |

|   |  |
|---|--|
| Руководство по качеству –                 | документ первого уровня, в котором дается общее описание системы качества и составляющих ее подсистем (планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества).  |
| Самооценка –                              | метод, позволяющий определить степень достижения поставленных целей, выявить возможные отклонения и причины, их вызывающие.  |
| Сертификат –                              | письменное подтверждение, выданное уполномоченным органом, свидетельствующее о том, что организация соответствует утвержденному набору стандартов или требований.  |
| Соответствие –                            | выполнение требования.   |
| Стандарт организации –                    | внутренний нормативный документ СМК, устанавливающий единый для всего образовательного учреждения порядок описания процессов, полномочия и ответственность должностных лиц.  |
| Стратегия –                               | спланированная система действий, направленная на то, чтобы достигнуть установленных целей. В процессе реализации стратегия может корректироваться в соответствии с изменяющимися рыночными условиями.  |
| Структура документа –                     | порядок размещения в нормативном документе разделов, подразделов, пунктов, подпунктов, таблиц, графического материала и приложений.  |
| Требование –                              | потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным.  |
| Удовлетворенность потребителей –          | восприятие потребителями степени выполнения их требований.   |
| Управление записями –                     | обеспечение руководителей структурных подразделений и руководства образовательного учреждения возможностью быстрого доступа к данным о качестве, возможностью оперативно получать достоверную информацию о результатах деятельности каждого конкретного подразделения. |
| Управление качеством –                    | деятельность, направленная на достижение показателей качества образовательного процесса и ориентированная на человеческий фактор.  |
| Управление несоответствующей продукцией – | порядок действий с продукцией, признанной несоответствующей требованиям, установленным потребителем.   |

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### *Положение об уполномоченном по качеству в ЛПИ*

##### **1. Общие положения**

1.1. Положение об уполномоченном по качеству в ЛПИ – филиале СФУ (далее – Положение) является документом системы менеджмента качества ЛПИ – филиала СФУ (далее – институт) и разработано с целью определения задач, функций, прав и обязанностей уполномоченного по качеству в ЛПИ – филиале СФУ (далее – уполномоченный по качеству).

1.2. Уполномоченный по качеству – представитель руководства института, на которого возложена задача организации деятельности института по созданию системы менеджмента качества.

1.3. Уполномоченный по качеству назначается приказом директора института.

1.4. Деятельность уполномоченного по качеству направлена на обеспечение результативного функционирования и непрерывного совершенствования системы менеджмента качества (далее – СМК) института.

##### **2. Нормативные ссылки**

2.1. Настоящее Положение разработано с учетом требований следующих правовых и методических документов:

- ГОСТ Р ИСО 9000. Система менеджмента качества. Словарь;
- ГОСТ Р ИСО 9001. Система менеджмента качества. Требования;
- ГОСТ Р ИСО 9004. Система менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности;
- ГОСТ Р 52614.2. Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению ГОСТ Р ИСО 9001–2001 в сфере образования;

2.2. В своей работе Уполномоченный по качеству руководствуется:

- Законом Российской Федерации «Об образовании»;
- Федеральным Законом «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»;
- Конституцией РФ;
- Трудовым Кодексом РФ;
- Уставом СФУ;
- Положением о ЛПИ – филиале СФУ;
- Правилами внутреннего трудового распорядка СФУ;
- Программой развития Сибирского федерального университета;
- Программой развития ЛПИ – филиала СФУ на 2011-2019 г.г.;
- Миссией, Политикой ЛПИ – филиала СФУ в области качества;
- Руководством по качеству ЛПИ – филиала СФУ;
- Кадровой политикой ЛПИ – филиала СФУ;
- приказами и распоряжениями директора;
- настоящим Положением.

### **3. Задачи и функции уполномоченного по качеству в ЛПИ – филиале СФУ**

3.1. С целью организации разработки, внедрения и развития СМК в институте уполномоченный по качеству:

- организует и координирует работу по созданию, обсуждению и утверждению Политики в области качества института;
- организует работу по планированию деятельности института и его структурных подразделений в области СМК;
- организует и контролирует реализацию мероприятий в области СМК в институте;
- координирует работы по описанию процессов СМК, имеющихся в институте, формированию Книги процессов, разработке стандартов организации и Руководства по качеству института;
- организует работу по проведению внутренних аудитов в структурных подразделениях института, утверждению графиков, программ и отчетов по внутренним аудитам;
- организует принятие решений по оптимизации ответственности и полномочий среди сотрудников института, по организации ресурсного обеспечения и обсуждение их на Совете по качеству ЛПИ – филиала СФУ;
- организует и контролирует проведение оценки деятельности института в области СМК;
- организует работы по подготовке к проведению сертификации СМК института;
- участвует в работе Совета по качеству и осуществляет контроль за выполнением его решений;
- представляет на рассмотрение директору института и Совету по качеству ЛПИ – филиала СФУ проекты Политики и целей в области качества, отчеты по внутренним аудитам СМК, анализ функционирования СМК, планы улучшения СМК института.

3.2. С целью развития механизмов постоянного улучшения деятельности института и его структурных подразделений Уполномоченный по качеству:

- организует создание механизмов измерения и контроля за измерением качества образовательной деятельности института;
- контролирует процесс проведения анализа и улучшения деятельности подразделений;
- организует проведение мониторинга, оценку результативности процессов на основе установленных параметров;
- контролирует проведение мероприятий по управлению несоответствиями;
- контролирует проведение внутренних и внешних аудитов в подразделениях.

### **4. Обязанности уполномоченного по качеству в ЛПИ – филиале СФУ**

Уполномоченный по качеству обязан:

4.1. Своевременно и качественно выполнять поставленные задачи и реализовывать функции, указанные в настоящем Положении.

4.2. Своевременно предоставлять установленную отчетность по результатам создания СМК в институте и в его подразделениях.

4.3. Обеспечивать эффективную и устойчивую работу института в области качества, динамичное развитие СМК.

#### **5. Права уполномоченного по качеству в ЛПИ – филиале СФУ**

Уполномоченный по качеству имеет право:

5.1. Представлять институт на совещаниях всех уровней по вопросам менеджмента качества.

5.2. Вносить предложения по улучшению работы института с целью реализации Политики в области качества.

5.3. Вносить предложения о непринятии решений, влекущих за собой несоответствия в функционировании СМК института.

5.4. Получать от подразделений института информацию, необходимую для анализа результативности и эффективности функционирования СМК и разработки предложений по улучшению СМК.

5.5. Вносить предложения по направлению на обучение по вопросам менеджмента качества сотрудников института.

#### **6. Взаимодействие уполномоченного по качеству в ЛПИ – филиале СФУ**

6.1. Уполномоченный по качеству непосредственно подчиняется директору института.

6.2. Уполномоченный по качеству курирует деятельность лаборатории тестирования и мониторинга качества образования, Совета по качеству ЛПИ – филиала СФУ.

*Методические рекомендации по эффективному управлению***ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ**

1. Обратная связь должна быть детальной, регулярной и значимой для подчиненного.
2. Будьте конструктивны и позитивны, избавляйте, избегайте негативной или деструктивной критики и поддерживайте доброжелательную атмосферу.
3. Помогите вашему собеседнику почувствовать себя свободно, демонстрируйте свое уважение, будьте дружелюбны, открыты и внимательны, оказывайте поддержку.
4. Убедитесь в достоверности используемых Вами факторов и, когда будете предоставлять информацию, следите за разграничениями между фактами и мнениями.
5. Давайте возможность получателю обратной связи отвечать Вам и будьте готовы изменить свое мнение.
6. Если требуются какие-либо корректирующие действия, концентрируйтесь в большей степени на факторах или на моментах, которые можно изменить, а не на личности исполнителя.

**ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ**

1. На уровне организации должен быть определен возможный объем (степень) делегирования высшим руководством нижестоящим уровням своих полномочий. Должны быть также определены неделируемые функции (полномочия). Как правило, это область стратегических решений, определение политики организации.
2. Необходима четкая формулировка цели (ожидаемого результата), деятельности подчиненного в каждом конкретном случае.
3. Эффективное делегирование требует определения уровней готовности и способности подчиненного к выполнению поставленной цели.
4. Передача полномочий осуществляется по линии (вертикали) управления. Каждый подчиненный должен знать, кто конкретно его уполномочил, перед кем и какую ответственность он несет.
5. Полномочия делегируются должности, а не индивиду.

**ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ДЕЛОВЫХ КОНФЛИКТОВ****1. Несбалансированность рабочих мест**

Нечетко обозначены права и обязанности. Каждый берет на себя функции, которые ему больше нравятся или их легче выполнить. Те обязанности, которые требуют значительных усилий, не выполняются. Это может привести к усилению роли, сложившейся неформальной структуры: неформальные лидеры начинают брать на себя руководящие функции и при этом не несут никакой ответственности. Возникает блокировка чьих-то интересов и, как следствие, возникает конфликтная ситуация.

## **2. Большое число руководителей, от которых исходят указания**

Указания не всегда согласованы и могут быть противоречивыми. Подчиненный ранжирует распоряжения по принципу – от кого больше попадет, а не по степени актуальности. Это может привести к ошибкам и в конечном итоге – к конфликтам.

## **3. Неритмичность и несбалансированность режима труда**

Переутомление, потеря работоспособности, ошибки приводят к возникновению напряженной ситуации, появлению инцидентов и конфликтов.

## **4. Несправедливая оценка труда персонала**

Предвзятое отношение ведет к появлению многочисленных обид, утрачивается интерес к работе, сказывается на эффективности, ведет к конфликтам.

## **5. Стиль управления**

Несоответствие стиля управления сложности задачи и зрелости подчиненного ведет к возникновению конфликтных ситуаций.

**6. Присутствие в коллективе конфликтной личности неуправляемого типа – постоянный источник напряжения.**



**МЕТОДИЧЕСКАЯ ИНСТРУКЦИЯ**  
*расчета балльно–рейтинговой оценки деятельности*  
*профессорско-преподавательского состава*  
*ЛПИ – филиала СФУ*

Одним из путей повышения качества высшего образования является обеспечение высокого уровня профессиональных знаний и научной компетентности профессорско-преподавательского состава (ППС), осуществляющего образовательный процесс. С этой целью в ЛПИ – филиале СФУ проводится мониторинг качества работы преподавателей, и создаются условия для повышения их квалификации.

Предполагаемая оценка качества деятельности ППС в течение учебного года основана на показателях, представляемых в отчетах Министерству образования и науки РФ, аккредитационных показателях, показателях оценки результативности деятельности по основным процессам вуза (утверждены решением Ученого Совета ЛПИ – филиала СФУ 24.06.2010 г).

**1. Общие положения**

1.1. Настоящая Методическая инструкция регламентирует порядок и требования к реализации балльно-рейтинговой системы оценки деятельности ППС в ЛПИ – филиале СФУ.

1.2. Балльно-рейтинговая оценка вводится для повышения эффективности деятельности как ЛПИ – филиала СФУ в целом, так и его кафедр по реализации профессиональных образовательных программ, научно-исследовательской, воспитательной работы, что, в свою очередь, повышает качество подготовки специалистов (бакалавров) и обеспечивает рост рейтинга ЛПИ – филиала СФУ.

1.3. Для анализа данных, полученных в ходе рейтинговой оценки (определения весовых коэффициентов, определяющих количество баллов) профессорско-преподавательского состава института, создается Конкурсная комиссия по рейтинговой оценке деятельности ППС кафедр ЛПИ – филиала СФУ (далее Конкурсная комиссия по рейтинговой оценке). Персональный состав комиссии ежегодно утверждается приказом директора института. Конкурсная комиссия по рейтинговой оценке ежегодно, в декабре, подводит итоги и вырабатывает предложения по дальнейшему совершенствованию рейтинговой оценки деятельности ППС.

1.4. Рейтинг деятельности преподавателей способствует выявлению интегральных показателей работы, достаточно полно и с различных сторон характеризующих деятельность ППС института, что позволяет каждому преподавателю объективно оценить свою работу в истекшем году и правильно спланировать свою работу на будущий год.

1.5. Результаты балльно-рейтинговой оценки могут быть использованы при проведении конкурсного отбора претендентов на замещение вакантных должностей ППС, для принятия решения о сроках заключения трудового договора и являться основанием для материального и морального поощрения.

Преподаватели, имеющие дисциплинарные взыскания в течение года на дату подачи данных о показателях деятельности, не имеют права на материальное поощрение.

1.6 Настоящая Методическая инструкция предназначена для внутреннего применения кафедрами ЛПИ – филиала СФУ и является обязательной.

## **2. Нормативные ссылки, сокращения, термины и определения**

2.1. Настоящая Методическая инструкция разработана на основе:

- Трудового кодекса РФ;
- Федерального закона «О высшем и послевузовском профессиональном образовании»;
- приказа Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 30 октября 2009 г. N858 «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих». Раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования»;
- Положения о порядке проведения аттестации работников, занимающих должности научно-педагогических работников (Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.08.2009 №284);
- Устава СФУ;
- Положения о ЛПИ – филиале СФУ;
- Правил внутреннего трудового распорядка СФУ;
- Национального стандарта Российской Федерации. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования.
- документов СМК.

2.2. В Методической инструкции использованы следующие сокращения:

ВР - воспитательная работа  
 институт - Лесосибирский педагогический институт – филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Сибирский федеральный университет»

Лаборатория  
 ТиМКО - лаборатория тестирования и мониторинга качества образования  
 ОИТ - отдел информационных технологий  
 ППС - профессорско-преподавательский состав  
 СМК - система менеджмента качества  
 УОО - учебно-организационный отдел  
 УР - учебная работа

2.3. В настоящей Методической инструкции применены следующие термины с соответствующими определениями:

Заключения по результатам рейтинговой оценки - выходные данные рейтинговой оценки, предоставленные Конкурсной комиссией по рейтинговой оценке после рассмотрения результатов рейтинговой оценки.

Исполнительская дисциплина – своевременное и качественное выполнение членами трудового коллектива или отдельными сотрудниками

должностных обязанностей, приказов, распоряжений, решений, указаний, принятых на вышестоящем уровне управления.

Качество – интегрированная совокупность функционально обусловленных свойств объекта, процесса или явления.

Компетентность - наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

Критерии рейтинговой оценки - совокупность характеристик, на основании которых проводится рейтинговая оценка работы профессорско-преподавательского состава института.

Рейтинг (от англ. rating) - индивидуальный числовой показатель оценки достижений некоторого субъекта в классификационном списке.

Рейтинговая оценка – способ осуществления контроля качества деятельности преподавателей института и объективного оценивания уровня их профессиональной и научной компетентности.

Управление качеством - деятельность, направленная на достижение показателей качества образовательного процесса и ориентированная на человеческий фактор.

### **3. Задачи**

3.1. Информационное, аналитическое и экспертное обеспечение мониторинга образовательной деятельности института с целью развития аналитических средств для определения причин выявляемых недостатков и факторов, влияющих на качество образования в институте.

3.2. Развитие конкурентной среды среди ППС, способствующей мотивации ППС к повышению качества образовательной деятельности, росту их квалификации и профессионализма; развитие творческой инициативы, повышение продуктивности учебно-методической, научно-исследовательской, воспитательной деятельности ППС, что в целом способствует росту рейтинга института.

3.3. Применение единого комплекса критериев для оценки объема и качества деятельности ППС, позволяющего эффективно использовать меры материального и морального поощрения с учетом индивидуального вклада каждого сотрудника.

3.4. Обеспечение руководителей дополнительной информацией об уровне профессиональной подготовки преподавателей и направлениях её совершенствования.

3.5. Определение рейтинга преподавателя на кафедре, в институте, выявление лидеров в отдельных видах деятельности: в учебной, методической, научно-исследовательской, инновационной и воспитательной работе (в рамках квалификационных категорий ППС).

3.6. Создание компьютеризированного банка данных, отражающего в динамике результативность работы преподавателей, кафедр и института в целом.

### **4. Права**

4.1. Преподаватель имеет право:

- получать независимую и объективную оценку своей деятельности;

- получать достоверную информацию (от заведующего кафедрой) о своей рейтинговой позиции на кафедре, в институте;
- получать полную информацию о критериях рейтинговой оценки, методике и порядке ее вычисления для возможности анализа собственной деятельности с целью планирования мероприятий по устранению имеющихся недостатков в деятельности;
- вносить предложения руководству института по улучшению организации балльно-рейтинговой системы деятельности ППС;
- по результатам балльно-рейтинговой оценки своей деятельности подавать апелляцию в Конкурсную комиссию по рейтинговой оценке.

#### 4.2. Заведующий кафедрой имеет право:

- получать информацию (от председателя/заместителя председателя Конкурсной комиссии по рейтинговой оценке) о рейтинговой позиции преподавателей возглавляемой кафедры;
- использовать данные рейтинговой оценки для организации мероприятий по устранению имеющихся недостатков в деятельности ППС возглавляемой кафедры.

#### 4.3. Конкурсная комиссия по рейтинговой оценке имеет право:

- вносить предложения по организации балльно-рейтинговой системы оценки деятельности ППС (совершенствованию разработки критериев, требований, методик и инструментария рейтингового анализа);
- запрашивать у заведующих кафедрами анкетные данные ППС кафедры и подтверждающие документы, необходимые для выявления рейтинговой позиции;
- вносить предложения руководству института о поощрении обладателей наибольших рейтингов;
- проводить проверку достоверности сведений, представленных в анкетах преподавателей.

### **5. Обязанности**

#### 5.1. Преподаватель обязан:

- предоставлять достоверные сведения по критериям рейтинговой оценки;
- вести расчет своего рейтинга на основе методических рекомендаций настоящей Методической инструкции (Приложения 1, 2);
- определять пути дальнейшего совершенствования педагогического мастерства, осуществляя самооценку уровня исполнения профессиональных обязанностей.

#### 5.2. Заведующий кафедрой:

- по итогам каждого года (не позднее 1 декабря) представляет на рассмотрение Конкурсной комиссии по рейтинговой оценке исходные данные для рейтинговой оценки деятельности ППС возглавляемой кафедры;
- доводит результаты индивидуальной рейтинговой оценки деятельности до сведения каждого преподавателя;
- контролирует динамику изменений рейтинга ППС кафедры с целью совершенствования кадрового обеспечения образовательного процесса;

- несет ответственность за достоверность данных, представленных в Конкурсную комиссию по рейтинговой оценке.

5.3. Конкурсная комиссия по рейтинговой оценке:

- оказывает содействие ППС и заведующим кафедрами в проведении самообследования и подготовке к рейтинговой оценке;
- информирует ППС о критериях и результатах рейтинговой оценки;
- контролирует достоверность и объективность предоставленной информации, являющейся основой для расчета рейтинговых показателей деятельности ППС;
- формирует аналитическую и статистическую информацию (итоги работы ППС, сводку рейтинговых оценок деятельности преподавателей в соответствующих группах за период);
- выявляет лидеров в отдельных видах деятельности (учебно-методической, научно-исследовательской, воспитательной, профориентационной, инновационной).

5.4. Лаборатория ТиМКО:

- осуществляет координацию деятельности по организации рейтингового анализа;
- оказывает содействие ППС в проведении самообследования и подготовке к рейтинговой оценке;
- информирует ППС о критериях рейтинговой оценки, методике и порядке ее вычисления;
- осуществляет расчет рейтинга (совместно с отделом информационных технологий);
- формирует банк данных и рейтингов ППС института (совместно с отделом информационных технологий);
- представляет сводку рейтинговых оценок деятельности преподавателей в соответствующих группах за год на рассмотрение директору института.

### **Методика рейтинговой оценки деятельности ППС**

#### **ЛПИ – филиала СФУ**

Рейтинговая оценка проводится на основании приказа директора один раз в год в ноябре-декабре (в рейтинг включаются показатели за период с 1 декабря предыдущего года по 30 ноября текущего года). Используемые в методике рейтинговой оценки показатели и количественные оценки деятельности ППС разработаны администрацией совместно с лабораторией ТиМКО, согласованы с профсоюзным комитетом первичной профсоюзной организации работников ЛПИ – филиала СФУ и утверждены Ученым советом института.

Рейтинговая оценка деятельности ППС осуществляется по группам преподавателей с учетом их должности: профессор, доцент, старший преподаватель, ассистент.

Оценки проводятся внутри этих групп, что обеспечивает сопоставимость результатов.

Рейтинговой оценке в обязательном порядке подлежит деятельность штатных преподавателей института.

Деканы и заведующие кафедрами в общем порядке подают данные о своей преподавательской деятельности для формирования общей базы данных по деятельности кафедры, штатными сотрудниками которой они являются.

Одним из критериев деятельности ППС является анкетирование студентов. Анкетирование проводится с учетом принципа независимости и незаинтересованности студента:

1. Анкета является анонимной.
2. Анкетирование проводится без предварительного уведомления студентов и преподавателей.
3. Анкетирование проводится независимыми и незаинтересованными лицами (не находящимися в состоянии прямого подчинения с тестируемым, не работающие с ним в одном подразделении и т.п.).

Расчет своего рейтинга ведет преподаватель. За достоверность и предоставление данных, необходимых для определения рейтинга ППС, несет ответственность заведующий кафедрой.

Исходные данные для определения рейтинга ППС сведены в одну таблицу, которую каждый преподаватель заполняет самостоятельно.

Всем показателям, используемым при расчете рейтинговой оценки, поставлен в соответствие удельный вес в баллах. Каждый показатель качества деятельности оценивается один раз!

Таким образом, рейтинговая оценка представляет собой сумму баллов, полученных в результате анкетирования студентов о качестве преподавания дисциплин, и баллов, начисляемых преподавателю за достижения в учебно-методической, учебно-организационной, научно-исследовательской, воспитательной, внеучебной и профориентационной работе, а также за участие в инновационной деятельности института.

*Миссия и Политика в области качества ЛПИ - филиала СФУ***МИССИЯ**

Лесосибирского педагогического института – филиала федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования  
«Сибирский федеральный университет»

Стремясь стать одним из наиболее эффективных региональных центров подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников образования, готовых к использованию эффективных образовательных технологий, постоянному профессиональному самосовершенствованию, ЛПИ – филиал СФУ обеспечивает опережающую подготовку педагогических кадров в единстве традиций и инноваций, научной и учебной деятельности, на основе разработки и реализации образовательных программ при поддержке стратегических партнеров совместно с представителями организаций и учреждений, являющихся заказчиками выпускников института.

**ПОЛИТИКА**

Политика ЛПИ – филиала СФУ в области качества определена с учетом существующих и будущих потребностей и ожиданий обучающихся и стратегических партнеров, устанавливает приоритеты в области качества образовательной и научной деятельности института и соответствует его Миссии, стратегическим целям развития института и принципам их достижения.

**Цели в области качества:**

- Обеспечение конкурентоспособности института на рынке образовательных услуг на основе развития традиций российского педагогического образования, инновационной деятельности, научных исследований, сохранения и приумножения духовных ценностей.
- Расширение сферы активного влияния института на социально-культурное развитие региона на основе интеграции образовательного процесса, научных исследований и потребностей региона.
- Подготовка студентов к непрерывному профессионально-личностному развитию в быстро меняющемся мире.

**Приоритетные направления деятельности института в области качества:**

1. Достижение нового уровня качества подготовки квалифицированных кадров, базирующегося на следующих позициях:
  - совершенствование механизма практико-ориентированного педагогического образования на компетентностной и информационно-технологической основе при сохранении его фундаментальности;
  - открытие новых направлений подготовки, востребованных в современном обществе;
  - постоянное совершенствование педагогического образования, сочетающего в себе традиционные и инновационные модели подготовки кадров;
  - изучение и прогнозирование требований потребителей, стратегических партнеров к уровню и содержанию подготовки выпускников с целью

своевременного внесения изменений в реализуемые образовательные программы;

- обеспечение мотивации преподавателей к повышению профессионализма, внедрению инноваций в образовательный процесс;
- активизация самостоятельной работы студентов и повышение их ответственности за результаты учебной деятельности;
- развитие системы переподготовки и повышения квалификации работников сферы образования;
- совершенствование электронной информационно-образовательной среды;
- повышение качества учебно-методического, материально-технического, информационного и кадрового обеспечения образовательного процесса;
- повышение эффективности партнерских отношений с учреждениями общего, среднего, высшего профессионального образования, организациями – работодателями;
- формирование корпоративной культуры, общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, способствующих мотивации сотрудников к повышению качества своей деятельности, развитию процессов самоорганизации в подразделениях и студенческой среде, вовлечению студентов в процессы обеспечения качества в институте.

2. Расширение сферы научной и инновационной деятельности института базируется на следующих позициях:

- проведение актуальных научных исследований в профильных областях при поддержке ведущих профессоров Сибирского федерального университета, в том числе за счет внешнего финансирования;
- формирование комплексной системы вовлечения преподавателей и студентов в инновационную и научно-исследовательскую деятельность;
- внедрение результатов научных исследований в образовательный процесс института, образовательных учреждений региона.

Политика создает основу для постановки и анализа целей в области качества и признает, что они могут быть достигнуты в результате внедрения и эффективного функционирования системы менеджмента качества, направленной на постоянное улучшение деятельности в целях удовлетворения запросов всех сторон, заинтересованных в результатах деятельности института. Формирование, внедрение и совершенствование системы менеджмента качества является неотъемлемой составляющей деятельности каждого сотрудника института.

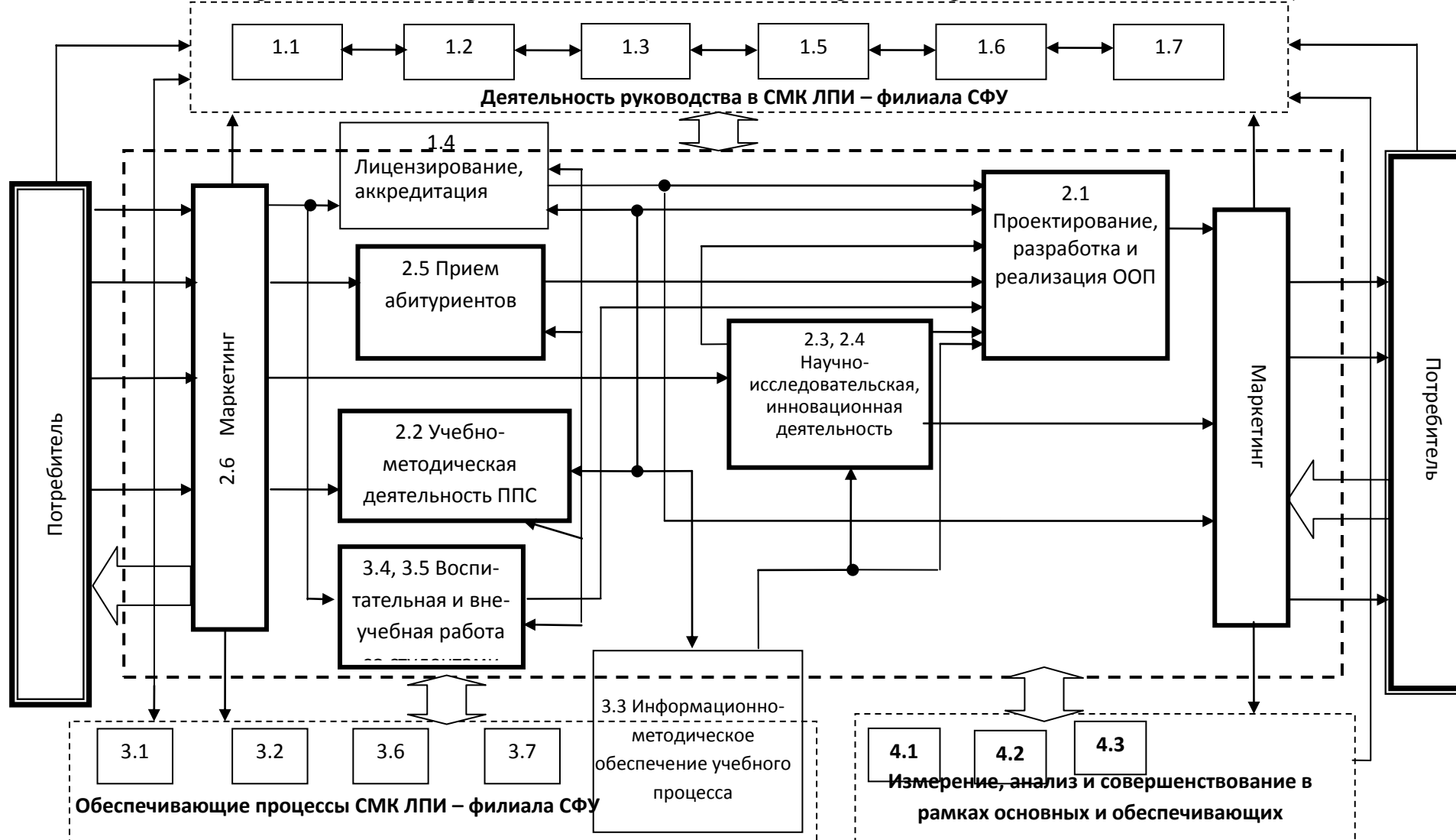
Руководство института берет на себя обязательства и несет ответственность за создание условий, необходимых для внедрения настоящей Политики на всех уровнях управления и достижения целей института в области качества в соответствии с требованиями государственного стандарта Российской Федерации ГОСТ Р ИСО серии 9001, международного стандарта ИСО 9001:2000 и требованиям стандартов, разрабатываемых Европейской ассоциацией гарантии качества в высшем образовании (ENQA).

«25» октября 2012 г.

Директор



Схема процессов ЛПИ – филиала СФУ (согласно Реестра см. стр.20-21 настоящего пособия)



## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

## Формы документов внутреннего аудита

## Форма программы внутренних аудитов

Гриф утверждения

**ПРОГРАММА ВНУТРЕННЕГО АУДИТА**  
**системы менеджмента качества**

на 201\_\_ / \_\_ уч.год

1. ЦЕЛЬ АУДИТА
2. ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА
3. СОСТАВ ГРУППЫ АУДИТА

Председатель

Члены группы

4. ОБЪЕКТЫ АУДИТА

| № | Проверяемые подразделения | Проверяемые процессы, виды деятельности и элементы СМК | Дата аудита | Ответственный | Представитель проверяемого подразделения |
|---|---------------------------|--|-------------|---------------|--|
|   |                           |  |             |               |  |
|   |                           |  |             |               |  |
|   |                           |  |             |               |  |

5. ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

201\_\_ год

| Проверяемое подразделение | Месяцы |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|---------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
|                           | 1      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|                           |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                           |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |
|                           |        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |

РАЗРАБОТЧИК:

Подпись

СОГЛАСОВАНО:

Уполномоченный по качеству

Руководители проверяемых подразделений

## Форма плана внутреннего аудита

Гриф утверждения

### ПЛАН аудита системы менеджмента качества

1. Основание
2. Проверяемое подразделение
3. Дата (сроки) проведения аудита
4. Объекты, подлежащие аудиту
5. Цель и объем аудита
  - 5.1. Соответствие требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001
  - 5.2. Соответствие действующим нормативным документам системы менеджмента качества, процедурам, положениям, инструкциям и т.д.
  - 5.3. Выявление несоответствий установленным требованиям системы менеджмента качества.

6. Группа аудита

| ФИО | Должность | Обязанности |
|-----|-----------|-------------|
|     |           |             |

7. Отчёт о результатах аудита направляется:

- 1 экз. – уполномоченному по качеству
- 2 экз. - руководителю проверяемого подразделения

**Чек-лист  
к проведению внутреннего аудита**

Область аудита (деятельность/процесс/подразделение)

Критерии аудита

| №<br>п/п | Пункт<br>стандар-<br>та<br>ИСО<br>9001:2008 | ВОПРОСЫ | Свидетельства<br>аудита (записи:<br>соответствует,<br>частично, не<br>соответствует) |
|----------|---|---------|--|
| 1.       |   |         |  |
| 2.       |   |         |  |
| 3.       |   |         |  |

**Аудитор:** ФИО \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(подпись)

**Руководитель подразделения:** с результатами аудита ознакомлен  
ФИО \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
(подпись)

## Форма протокола о несоответствии

## ПРОТОКОЛ О НЕСООТВЕТСТВИИ №

|  |   |                             |                                 |
|--|---|-----------------------------|---------------------------------|
| Подразделение  | Вид деятельности                              | Дата                        | Отчет №                         |
| Процедура  | Ссылка на документ СМК                        | Пункт ГОСТ Р ИСО 9001 –2008 |                                 |
| Аудиторы<br>(ФИО)  | Руководитель подразделения/<br>процесса (ФИО) |                             |                                 |
| <b>Несоответствие</b>  |   |                             |                                 |
| Краткое содержание:  |   |                             |                                 |
| Подпись руководителя группы аудита:  |   |                             |                                 |
| Причина несоответствия:  |   |                             |                                 |
| <b>Корректирующие действия</b>   |   |                             |                                 |
| Меры по исправлению (коррекции) несоответствия:                                      |   |                             |                                 |
| Подпись руководителя подразделения:  |   |                             | Предполагаемая дата выполнения: |
| <b>Подтверждение устранения несоответствия</b>                                       |   |                             |                                 |
| Устранено: ДА/НЕТ ( <i>подчеркнуть</i> )   |   |                             |                                 |
| Замечания:   |   |                             | Фактическая дата выполнения:    |
| Подпись аудитора:  |   |                             | Дата:                           |
| <b>Анализ результативности устранения несоответствия</b>                             |   |                             |                                 |
| Корректирующие действия оценены как удовлетворительные ДА/НЕТ ( <i>подчеркнуть</i> ) |   |                             |                                 |
| Несоответствие переведено в категорию «значительное» ДА/НЕТ ( <i>подчеркнуть</i> )   |   |                             |                                 |
| ФИО аудитора:  |   | подпись аудитора:           | Дата:                           |

**Форма отчета о результатах внутреннего аудита**

Гриф утверждения

**ОТЧЁТ****о результатах внутреннего аудита системы менеджмента качества**

Дата \_\_\_\_\_

1. Цель аудита
2. Основание
3. Период проверки
4. Подразделение
5. Состав группы аудита
6. Объекты, подлежащие аудиту
7. Результаты аудита
8. Заключение по проведенному аудиту
9. Предложения
10. Адреса рассылки:  
1 экз. – уполномоченному по качеству  
2 экз. - руководителю проверяемого подразделения

Руководитель группы аудита

подпись

Члены группы аудита

подписи

**Форма итогового отчета о результатах внутреннего аудита**

Гриф утверждения

**ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ  
по результатам внутренних аудитов (проверок)  
системы менеджмента качества  
за 201\_ год**

1. Цели аудитов (проверок)
2. Период аудитов (проверок)
3. Нормативная база аудитов
4. Проверенные подразделения
5. Проверенные объекты СМК
6. Описание несоответствий
7. Описание неустраненных несоответствий
8. Принятые корректирующие действия
9. Заключение по проведенным аудитам
10. Предложения по улучшению функционирования СМК
11. Адреса рассылки:

1 экз. – руководителю образовательного учреждения

2 экз. – уполномоченному по качеству

РАЗРАБОТЧИК:

Подпись

СОГЛАСОВАНО:

Руководитель группы аудита

подпись

**Форма плана корректирующих действий по результатам внутреннего аудита**

**ПЛАН КОРРЕКТИРУЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ**

**для устранения несоответствий, выявленных в ходе**

<Мероприятие, в ходе которого было выявлено несоответствие от ДД.ММ.ГГ>

| № п\п | Установленные требования                                  | Несоответствие            | Причины несоответствия | Мероприятия   | Ответственный за устранение несоответствий | Срок исполнения | Отметка о выполнении |
|-------|---|---------------------------|------------------------|---|--|-----------------|----------------------|
|       | <в отношении каких требований установлено несоответствие> | <описание несоответствия> |                        | <корректирующие действия, в результате которых несоответствие будет устранено. Для устранения одного несоответствия может быть назначено несколько действий > | <должность, ФИО>                           |                 |                      |

Руководитель

проверяемого подразделения \_\_\_\_\_ <подпись, расшифровка подписи, дата>



*SWOT–анализ составляющих образовательного процесса*  
*ЛПИ – филиала СФУ*

| <b>Сильные стороны</b>  | <b>Благоприятные возможности</b>  |
|---|---|
| <p>1. 70-летняя история, позитивный имидж.</p> <p>2. Высококвалифицированный кадровый состав, поддерживающий традиции.</p> <p>3. Высокий уровень востребованности образовательных программ (100% выполнение плана приема в ЛПИ – филиал СФУ по всем формам обучения).</p> <p>4. Развитые связи с общественностью и поддержка на уровне города, региона.</p> <p>5. Востребованность выпускников на рынке труда</p> | <p>1. Достаточно высокая оценка качества подготовки в ЛПИ – филиале СФУ со стороны студентов, выпускников и работодателей.</p> <p>2. Открытие новых программ, дополнительных к высшему образованию, программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов на базе института.</p> <p>3. Имеющиеся предпосылки для формирования системы непрерывного образования (партнерские связи с ДООУ, СОШ, учреждениями СПО).</p> <p>4. Возможности продолжения обучения в магистратуре.</p> <p>5. Разработка инновационных технологий преподавания.</p> <p>6. Повышение спроса на педагогов, учителей</p> |
| <b>Слабые стороны</b>   | <b>Угрозы</b>   |
| <p>1. Слабо развивающаяся материально-техническая база и ресурсный потенциал.</p> <p>2. Сокращение контингента обучаемых.</p> <p>3. Низкое финансирование повышения квалификации ППС и сотрудников.</p> <p>4. Низкий уровень острепенности ППС молодого и среднего возраста.</p> <p>5. Низкий уровень социальной обеспеченности ППС и сотрудников в системе образования</p>                                       | <p>1. Отсутствие притока молодых преподавателей.</p> <p>2. Ожидаемый демографический спад.</p> <p>3. Низкий уровень подготовки абитуриентов «на входе».</p> <p>4. Снижение бюджетного финансирования</p>  |

Учебное издание

Лариса Станиславовна Гавриленко  
Людмила Николаевна Храмова

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ  
В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Редактор И.А. Вейсиг  
Корректурa авторов

Подготовка оригинал – макета и дизайн обложки \_\_\_\_\_

Подписано в печать 02.07.2013 Формат \_\_\_\_\_

Бумага тип. Печать офсетная

Уч.-изд.л. 6,1 Тираж 100 экз. Заказ 2499

Издательский центр Библиотечно-издательского  
комплекса Сибирского федерального университета  
660041 Красноярск, пр. Свободный, 79  
Тел/факс 8 (391) 206-21-49 e-mail: [rio@lan.krasu.ru](mailto:rio@lan.krasu.ru)

Отпечатано в типографии \_\_\_\_\_

г. Красноярск, т. \_\_\_\_\_