

# Разработка системы менеджмента качества<sup>1</sup>

*Н.Н. Давыдова*

Необходимость максимально эффективного функционирования и развития современной школы, повышения её конкурентоспособности на рынке образовательных услуг связана с созданием внутришкольных систем менеджмента качества (ВСМК) для общеобразовательных учреждений. В Уральском отделении Российской академии образования с 2007 года работает сетевая площадка, направленная на изучение возможностей использования системы менеджмента качества образования (СМК), основанной на стандартах качества ГОСТ Р ИСО 9000-2001; ГОСТ Р ИСО 9001-2001; ГОСТ Р ИСО 9004-2001 в практике работы общеобразовательных учреждений<sup>2</sup>.

В соответствии с требованиями ИСО 9001:2000<sup>3</sup> эффективность менеджмента качества образования в общеобразовательной школе мы рассматриваем через призму процессного подхода.

Она базируется на следующих положениях:

- деятельность школы представляется в виде сети взаимодействующих между собой процессов (реализация образовательных программ, разработка психологического сопровождения, создание тестовых материалов);
- управление деятельностью ОУ основывается на управлении сетью процессов, которые и «формируют» качество конечного результата.

На рис. 1 представлена примерная функциональная структура системы оценки качества, апробируемая в школах — участницах сетевого взаимодействия, на примере СОШ № 93 г. Екатеринбурга.

Из представленной схемы видно, что особое внимание уделяется ожиданиям потребителей, выстраиванию публичной стратегии, разъясняющей членам образовательного сообщества политику конкретной школы в области повышения качества образования, менеджменту ресурсов и процессов в ОУ.

На рис. 2 представлен вариант процессной модели системы оценки качества образования, апробируемый в общеобразовательных учреждениях — участниках сетевого взаимодействия для современной общеобразовательной школы, на примере СОШ № 93.

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке гранта РГНФ № 11-06-00771 а.

<sup>2</sup> *Давыдова Н.Н.* Организационно-управленческая модель взаимодействия образовательных учреждений как фактор инновационного развития регионального образования // Образование и наука. Известия УрО РАО. 2010. № 8. С. 32–42; *Давыдова Н.Н.* Создание внутренней системы оценки качества в современном общеобразовательном учреждении // Образование и наука. Известия УрО РАО. 2009. № 6(63). Т. 2. С. 13–26.

<sup>3</sup> *Исаев В.А.* О концептуальной модели системы анализа качества информационно-образовательной среды (ИОС) системы открытого образования // Материалы X симпозиума «Квалиметрия в образовании: методология и практика». Книга 1. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2002. С. 173–183.

При создании СМК общеобразовательного учреждения требуется полная инвентаризация всех жизненно важных процессов школы, определение целей и задач процессов, лиц, ответственных за конкретные процессы и документальная регламентация этих процессов. Для структуризации рабочих процессов и выделения их составных частей в школе разрабатывается соответствующая иерархическая структура основных и обеспечивающих процессов. Напомним, что основные процессы — локализуемые и точно определённые рабочие процессы. Их входы и выходы находятся вне школы. Обеспечивающие — части основных процессов, которые можно чётко идентифицировать и локализовать. В процессе разработки СМК ОУ в ходе обсуждения в рамках сети, в реестр основных и обеспечивающих процессов были включены:

- деятельность руководства по управлению качеством образования (в том числе стратегическое планирование и управление качеством образования, планирование и развитие системы менеджмента качества школы, распределение ответственности и полномочий между членами рабочей группы обеспечения качества, анализ ВСМК ОУ со стороны руководства);
- основные процессы образовательной деятельности (реализация основных образовательных программ, воспитательная и внеурочная работа с учащимися);
- обеспечивающие процессы (кадры, закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов, библиотечное и информационное обслуживание, безопасность жизнедеятельности, управление инфраструктурой, социальная поддержка учащихся и сотрудников школы), а также системная деятельность по измерению, анализу и улучшению основных и вспомогательных процессов в гимназии (мониторинг, измерение и анализ процессов, управление



**Рис. 1. Функциональная структура системы оценки качества в общеобразовательном учреждении**

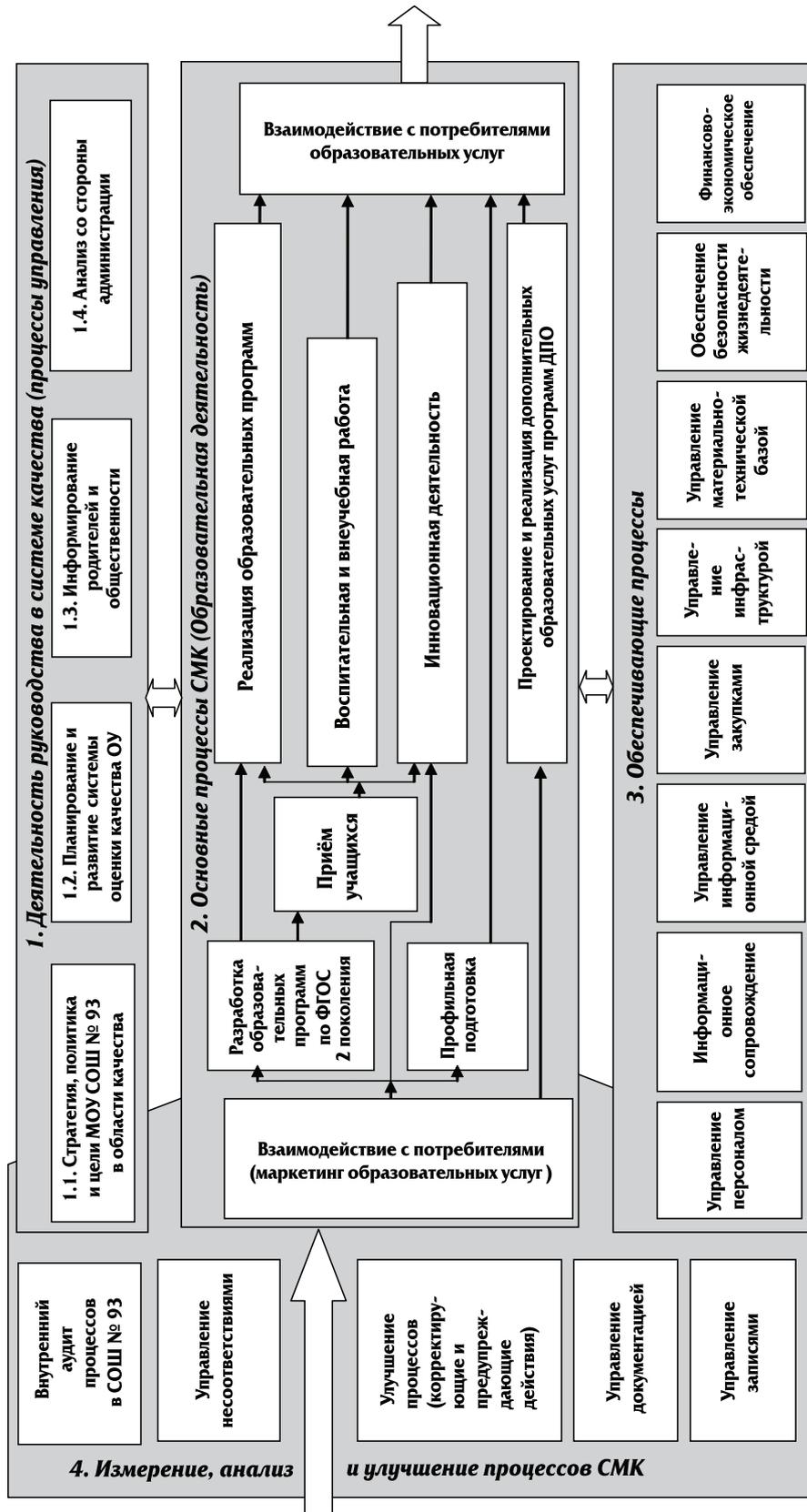


Рис.2. Процессная модель системы менеджмента качества образования, апробируемая в МБОУ СОШ № 93

**РАЗРАБОТКА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

несоответствиями, улучшение процессов посредством политики, целей, корректирующих и предупреждающих действий). В настоящее время школы работают по направлению «управление записями», что позволит акцентировать внимание участников деятельности на конкретных вопросах, ранее не попадавших в сферу особого внимания руководства ОУ. Не секрет, что педагогические работники не придают особого значения этой стороне собственной деятельности, считают подготовку отчётов и аналитических записок формальным обременительным направлением деятельности и не видят очевидной выгоды от документирования и, следовательно, прояснения сути ряда сложных, а в ряде случаев спорных вопросов, которые можно обратить на пользу как конкретного педагога, так и методического объединения и школы в целом. Решения научно-методических и педагогических советов, оформленные в виде документированной процедуры, могут, несомненно, внести свой вклад в подготовку ОУ к аккредитации.

Примеры конкретного воплощения некоторых из рабочих элементов системы качества для общеобразовательного учреждения и показатели, диагностирующие полноту их внедрения и применения, показаны на примере МБОУ гимназии № 13 г. Екатеринбурга в таблице 1.

Таблица 1

**Основные элементы системы менеджмента качества**

Элементы системы менеджмента качества	Примеры реализации элементов системы менеджмента качества в гимназии	Показатели, которые диагностируют полноту внедрения элементов СМК
Ответственность руководства	Сформулирована политика руководства в области качества. Руководство работами по качеству в гимназии принял на себя его руководитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>• степень реальности сформулированных стратегических установок, приверженность им руководства, педагогов и учащихся;</li> <li>• полнота освоения руководителем функций и видов управления качеством</li> </ul>
Общие положения, процедуры и разработка программ качества	В гимназии разработаны программы качества по повышению методического мастерства педагогов, по воспитанию учащихся	<ul style="list-style-type: none"> <li>• полнота выполнения программных мероприятий, заявленных целей;</li> <li>• показатели прироста методической подготовленности педагогов и уровня воспитанности учащихся</li> </ul>
Управление педагогическим проектированием	В гимназии внедрены схемы разработки и принятия проектов. В гимназии создана информационная, нормативная, оценочно-критериальная база педагогического проектирования. В ОУ создан достаточный фонд проектных разработок по основным направлениям его деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• совершенство схем разработки и принятия проектов;</li> <li>• объём статистических данных;</li> <li>• перечень используемых критериев, показателей, норм, стандартов и эталонов</li> </ul>
Управление результатами образования	В гимназии разработана модель выпускника. В гимназии есть базы данных по выпускникам. В гимназии отслеживается дальнейшая жизненная траектория выпускников	<ul style="list-style-type: none"> <li>• объём и уровень требований к выпускнику;</li> <li>• объём статистики, объектов сравнительного анализа</li> </ul>

Распределение ответственности за виды деятельности и процессы СМК в соответствии с сетью процессов СМК на примере МБОУ СОШ № 93 приведено в табл. 2.

Таблица 2

## Распределение ответственности

№	Название процесса	Руководитель процесса (должность)
<b>1.</b>	<b>Деятельность руководства в СК (процессы управления)</b>	
1.1.	Стратегия, политика и цели в области качества	Директор, зам. директора
1.2.	Планирование и развитие СОК ОУ	Зам. директора по НМР
1.3.	Информирование образовательного сообщества	Зам. по информатике
1.4.	Анализ со стороны руководства	Директор, зам. директора по НМР
<b>2.</b>	<b>Основные процессы СК (образовательная деятельность)</b>	
2.1.	Взаимодействие с потребителями (маркетинг)	Директор
2.2.	Проектирование и разработка образовательных программ	Зам. директора по УВР, руководители методобъединений
2.3.	Предпрофильная и профильная подготовка	Зам. по НМР
2.4.	Приём учащихся	Директор, зам. по УВР
2.5.	Реализация основных образовательных программ	Зам. директора по УВР
2.6.	Воспитательная и внеучебная работа	Зам. директора по ВР
2.7.	Инновационная деятельность	Зам. директора по НМР
2.8.	Разработка и реализация дополнительных образовательных услуг	Директор, зам. директора
2.9.	Взаимодействие с потребителями (анализ удовлетворённости)	Директор
<b>3.</b>	<b>Обеспечивающие процессы СК</b>	
3.1.	Управление персоналом	Директор
3.2.	Библиотечное и информационное обслуживание	Зам. директора по НМР, зав. библиотекой
3.3.	Управление информационной средой	Зам. директора по информатизации
3.4.	Управление закупками	Зам. директора по АХЧ
3.5.	Управление инфраструктурой	Зам. директора по АХЧ
3.6.	Управление производственной средой	Зам. директора по АХЧ
3.7.	Обеспечение безопасности жизнедеятельности	Инженер по ТБ
3.8.	Финансово-экономическое обеспечение	Директор
<b>4.</b>	<b>Измерение, анализ и улучшение процессов СОК</b>	
4.1.	Внутренний аудит процессов СОК	Директор, зам. директора по УВР, ВР, Руководители методобъединений
4.2.	Управление несоответствиями	Директор, Зам. директора по УВР
4.3.	Улучшение процессов (корректирующие и предупреждающие действия)	Директор, зам. директора по УВР
4.4.	Управление документацией	Директор
4.5.	Управление записями	Директор

В качестве примера регламентирования конкретного рабочего процесса приведём работу управленческой команды МБОУ гимназии № 13 г. Екатеринбурга по проблеме материального стимулирования сотрудников (таблица 3). Известно, что материальное стимулирование — мощный стимул эффективной работы сотрудников по достижению поставленных целей. Однако нечётко прописанный механизм его действия приводит к распределению доплат и надбавок в «авральном» режиме, без учёта объективной информации, ситуативно, что нередко вместо того, чтобы стимулировать сотрудников, приводит к обратному эффекту. Необходимо подчинить этот процесс единой логике и сделать понятным для работников. Возможности регламентирования процесса материального стимулирования сотрудников в МБОУ гимназии № 13 в соответствии с требованиями к процессам менеджмента качества представлены в табл. 3.

Таким образом, в процессе разработки модели SMK школы происходит становление новой философии образовательной политики: так как потребитель определяет качество образовательных услуг, то качество образования — это постоянная ориентация на удовлетворённость потребителя образовательными результатами. Управление качеством образования в ОУ ориентируется на удовлетворение всех осознанных и потенциальных потребностей потребителя образовательных услуг. Эта философия актуальна, ибо школьное образование постоянно ощущает на себе давление требований со стороны общества (требование высокой социальной и нравственной эффективности), экономики (требование экономической результативности), личности (требование такого образования, которое обеспечивает самореализацию личности), вузовских сообществ (требование подготовки качественных абитуриентов с заданными ценностными ориентирами).

Следует также иметь в виду, что в соответствии с семейством международных стандартов ISO управление качеством подразумевает, в том числе и, в первую очередь, обеспечение должного качества процесса производства товара или услуги. Обеспечение качества продукции на основе процедур обеспечения качества на каждой стадии жизненного цикла её производства в международном стандарте ISO 8402 получило название «петли качества». Так называемый принцип непрерывного улучшения Шухарта-Деминга (PDCA) основан на предположении, что для непрерывного улучшения процесса необходимо спланировать процесс, выполнить намеченный план, провести проверку результатов, проанализировать их и после анализа полученных результатов действовать для дальнейшего улучшения. Цикл PDCA лежит в основе планирования, выполнения, проверки и улучшения практически всех рабочих процессов любой организации на всех уровнях менеджмента: стратегическом, процессном, проектном и персональном.

«Петля качества» для производителей образовательных услуг и, соответственно, для управления процессом образования состоит из следующих элементов:

- изучение потребностей рынков труда и образовательных услуг;
- набор учащихся;
- формирование программ, форм и методов обучения;
- обеспечение обучения ресурсами;
- организация процесса обучения;
- аттестация выпускников;
- мониторинг дальнейшей «судьбы» выпускников для общеобразовательной школы (продолжение образования в учреждениях начального, среднего, высшего профессионального образования, в том числе по профессиям, необходимым в территории, трудоустройство, в том числе по профессиям, приоритетным для социально-экономического развития территории).

В таблице 4 приведена апробируемая в ОУ — членах сетевого взаимодействия модель улучшения качества конкретной образовательной услуги согласно структуре циклов Э. Деминга, применительно к управлению качеством в ОУ.

Таблица 3

## Регламентирование процесса материального стимулирования сотрудников

Название подпроцесса	Владелец подпроцесса	Вход	Выход	Ресурсы	Параметры
Корректировка Положения о доплатах и надбавках в связи с новыми целями	Руководитель	Положение о доплатах и надбавках прошлого учебного года. Документ, фиксирующий ожидаемые результаты работы гимназии в этом году. Финансовые ресурсы	Скорректированное Положение о доплатах и надбавках	Временные: не более месяца	<ul style="list-style-type: none"> <li>не позже 15 сентября;</li> <li>корректировки вносятся в формулировки результата;</li> <li>проект Положения выносится на обсуждение коллектива на августовском педсовете;</li> <li>свое мнение работники в письменной форме передают руководителю;</li> <li>окончательный вариант утверждается руководителем;</li> <li>Положение согласовывает председатель профкома;</li> <li>Положение согласовывает Попечительский Совет</li> </ul>
Ознакомление коллектива с новым положением	Зам. руководителя	Скорректированное Положение о доплатах и надбавках	Документ, фиксирующий факт ознакомления коллектива работников с новым положением	Временные: не более недели	<ul style="list-style-type: none"> <li>информация доводится до сведения работников посредством размещения текста документа в учебной комнате;</li> <li>факт ознакомления фиксируется подписью работника на последней странице Положения</li> </ul>
Контроль по предложенным критериям	Зам. руководителя	Документ, фиксирующий факт ознакомления коллектива работников с новым положением	Документ, фиксирующий итоги контроля		<ul style="list-style-type: none"> <li>проводится в соответствии с планом внутрисистемного контроля</li> <li>итоги подводятся в соответствии с предложенными критериями</li> </ul>
Составление списка лиц, подлежащих награждению за конкретный период	Руководитель	Документ, фиксирующий итоги контроля	Документ, содержащий список лиц, подлежащих награждению за истекший период	не более 1 недели	<ul style="list-style-type: none"> <li>заместители разбивают коллектив на подгруппы в соответствии с курированием предметов</li> <li>1 раз в месяц заместители формируют предварительный список «своей» части коллектива, ранжированный по степени вклада в достижение результата</li> <li>место в рейтинге каждого сотрудника обосновывается</li> <li>общий список составляется руководителем на основании информации, поданной заместителями</li> </ul>

Н.Н. Давыдова.

РАЗРАБОТКА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Таблица 4

### Модель улучшения качества конкретной образовательной услуги

Этапы цикла	Составляющие этапа
Планирование	Проектирование конкретной образовательной услуги: Определение потребителя и его требований к ОУ Разработка характеристики образовательной услуги (основные параметры качества образовательной услуги, включая разработку диагностических моделей уровней обученности, воспитанности, модели диагностики базовых компетенций) Разработка политики в области качества Разработка организационной структуры, включающей руководителей основных процессов и карт взаимодействий между ними Формирование свода корпоративных ценностей учителей, сотрудников и учащихся ОУ, а также этического кодекса учителя
Действие	Подбор, обучение кадров, обеспечение необходимыми ресурсами. Организация образовательного процесса согласно выстроенной модели. Создание системы непрерывного улучшения и совершенствования процессов
Контроль	Разработка и внедрение системы мониторинга основных показателей качества оказания образовательной услуги в ОУ
Анализ и коррекция	Выявление причин расхождения измеряемых и контрольных показателей, коррекция процессов со стороны ответственных за процессы и руководства

По сути дела, эти четыре цикла Э. Деминга прямо связаны с четырьмя основными составляющими менеджмента качества. Таким образом, под менеджментом качества в ОУ члены сетевого взаимодействия академической площадки УрО РАО понимают скоординированную деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству, к составляющим которого относятся: планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества. Построение подобной системы — важный концептуальный шаг на пути развития организационной культуры общеобразовательной школы XXI века.

В общем виде механизм управления качеством образования в современной школе можно представить следующим образом: сбор информации от потенциальных социальных заказчиков — формирование социального заказа — определение миссии школы — соотношение выбранного варианта с имеющимися возможностями — выбор типа управления (на процесс или на результат) — определение параметров оценки результатов образования — диагностика личности учащихся — прогнозирование результатов образования учащихся — соотношение желаемых результатов с имеющимися результатами и режимом жизнедеятельности школы — определение факторов, подготовка и реализация программы развития школы — сравнение полученных результатов образования с поставленными целями — соответствие качества образования поставленной цели.

При разработке внутренней системы менеджмента качества для ОУ особое внимание уделялось организационно-содержательным условиям создания нового качества образования:

- 1. Построению образовательной среды**, которая в одинаковой степени **стимулирует** учителя и ребёнка к продуктивной деятельности, соответствующей их индивидуальным особенностям и потребностям. Образовательная среда включает в себя систему корпоративной идентичности в среде сотрудников, а также организацию работы по ценностному воспитанию учащихся. Так, например, в гимназии № 13 на протяжении последних трёх лет бережно возвращается своего рода «ценностное поле», в котором живут и работают все участники образовательного процесса. Причём корпоративные ценности и этический кодекс учителей служат основными показателями привлекательности гимназии со стороны потребителей.

2. Трансформация требований к образовательным результатам ребёнка в миссию учителя. Формирование миссии ОУ, миссии кафедр и методических объединений и миссии каждого сотрудника влияет на создание особых условий получения образования учащимися, а, значит, привлекательности образовательного учреждения. Экспертная позиция учителя и ученика «вырастает» из глубокого осознания миссии каждого участника образовательного процесса, их стремления к её выполнению.
3. Удовлетворение не только актуальных потребностей общества и личности, но и выход на формирование потребностей, ещё не осознанных обществом, задающих перспективу развития социально-экономической системы. Школа, формируя новую образовательную систему, работает над обучением и воспитанием человека инновационной экономики, где огромную роль играют знаниевые и компетентностные аспекты, соединённые с развитой системой ценностей личности.

Исходя из этих условий, можно сформировать основные требования к построению современной системы качества в общеобразовательном учреждении:

1. Ориентация на внутренний процесс самоанализа и самооценки, внутренний аудит всех действий по созданию условий, направленных на достижение намеченных образовательных целей и результатов.
2. Учёт мировых тенденций развития образования и использование современных образовательных технологий в учебном процессе.
3. Устойчивость и воспроизводимость всех параметров и процессов образовательной среды, способствующих достижению требуемых образовательных результатов, куда входит и система управления качеством.
4. Способность образовательной системы к изменениям и самосовершенствованию.

В результате создания СМК в современной школе повышается качество образовательного процесса в целом, чётко выделяются основные и обслуживающие процессы, что позволяет систематизировать деятельность администрации ОУ. Разработанные средства оценки учебных и других достижений обучаемых направлены на обеспечение прозрачности образовательного процесса. В процессе работы внедрены новые технологии диагностики и мониторинга образовательных достижений и образовательного процесса в целом, облегчающие работу педагогического коллектива; обеспечены общественно-профессиональная экспертиза контрольно-измерительных материалов и координирование и сбор данных по всем диагностическим мероприятиям, что позволило обеспечить открытость ОУ для внешней среды. В 2011 году это направление деятельности членов сети ОУ Уро РАО удостоено национального сертификата качества в номинации «Новая технология» в рамках Всероссийской выставки учебно-методической продукции в Москве.

---

**Наталья Николаевна Давыдова,**  
начальник отдела инновационных проектов Уральского отделения РАО,  
доцент, кандидат технических наук, г. Екатеринбург