

# ПОДГОТОВКА ШКОЛЫ к сертификации



**Валерий Николаевич Волков,**

*доцент кафедры управления и экономики образования  
Санкт-Петербургской академии постдипломного  
педагогического образования, кандидат педагогических наук*

- сертификация • качество образования • образовательная услуга
- идентификация • аудиторы

**С**ерия стандартов ISO 9000 применяется при создании и совершенствовании систем менеджмента качества в организациях различных отраслей почти в 90 странах мира, по существу являясь универсальным инструментарием.

Соответствие предприятия, организации или учреждения требованиям стандартов ISO говорит о способности компании поддерживать стабильность качества и улучшать результаты работы, это свидетельство её надёжности как поставщика для партнёров. Вместе с тем, как считают некоторые специалисты, наличие у организации сертификата не всегда свидетельствует о высоком качестве продукции или услуги. С точки зрения многих компаний, соответствие требованиям ISO 9001 — это минимальный уровень, который даёт возможность вхождения на рынок товаров или услуг. В России используются отечественные версии стандартов, которые эквивалентны международным:

- ГОСТ Р ИСО 9000-2008 — аналог ISO 9000:2005;
- ГОСТ Р ИСО 9001-2008 — аналог ISO 9001:2008.

Среди промышленных предприятий России и в российской системе высшего образования соответствие учреждений требованиям ИСО — обязательное условие их работы. Однако в системе общего образования наблюдается совершенно особое положение. Большинство общеобразовательных учреждений России провозглашают работу по повышению качества образования своим приоритетом, многие из них стремятся внедрить инструменты управления качеством. Основой данных практик в школах являются, прежде всего, идеи Total Quality Management и требования региональных внутриотраслевых систем управления и оценки качества. Однако такой инструмент, как ИСО, представлен в общеобразовательных учреждениях России в единичных случаях, и то скорее в качестве некоего «коррелята», с которым только предполагается соотносить проводимую работу.

Школа № 619 Санкт-Петербурга одной из первых в нашей стране предприняла попытку перестроить свою работу в соответствии с требованиями ИСО и получить официальное подтверждение результативности этого процесса, пройдя сертификацию. Путь школы № 619 к сертификату ИСО был поэтапным:

- 2000 год — принятие «Политики школы в области качества» как самостоятельного локального акта школы и первая самооценка школы по критериям TQM;
- 2002 год — участие и победа в федеральном конкурсе «100 лучших товаров России» в номинации «Образовательная деятельность. Услуги в сфере образования»;
- 2002–2007 годы — участие в конкурсах «Премия качества Санкт-Петербурга» и достижение различных результатов — участник (2002–2004 годы), дипломант (2005 год), 2 место (2006 год), победитель (2007 год);
- 2006 и 2008 годы — победы в ПНП «Образование»;
- 2009–2010 годы — подготовка к сертификации ГОСТ Р ИСО 9001-2008;
- 2011 год — получение сертификата ГОСТ Р ИСО 9001-2008.

Наиболее важными стали не столько формальные достижения, приведённые выше, сколько содержательные результаты — более значимые для администрации и педагогического коллектива школы:

- членам администрации и педагогам удалось осмыслить новую роль школы и сформировать положительное отношение к понятию «образовательная услуга», которое столь часто критикуется многими отечественными учёными и практиками управления образованием;
- был приобретён опыт соотнесения хода и результатов работы школы с межотраслевыми (универсальными) критериями, которые по новому позволили подойти к анализу и планированию работы;
- определились и диверсифицировались каналы «обратной связи» школы с потребителями образовательных услуг, что со временем позволило осуществлять такую практику в режиме мониторинга.

Проведённая работа привела руководство школы к пониманию потребности в подготовке к сертификации на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008, что и было начато осенью 2009 года.

Так как в основе ИСО лежит процессный подход, администрация школы в 2009–2010 годах провела работу по уточнению и идентификации существующих в ОУ процессов. На начальном этапе этой работы было принято решение составить перечень школьных процессов на основе имеющейся организационной структуры учреждения. И эта работа имела значимый дополнительный эффект: она дала старт разработке новой организационной структуры школы.

Осуществлённая администрацией идентификация школьных процессов позволила разделить их на четыре группы и выделить 72 составные части (процесса или подпроцесса) в структуре деятельности образовательного учреждения (см. табл. 1).

Полученная по итогам идентификации «матрица процессов» в школе выявила ряд разночтений. Рассмотрим их на модельном примере (см. табл. 2).

В таблице 2 представлено несколько вариантов ситуаций, которые имели место в ходе определения администрацией школьных процессов. Как следует из содержания таблицы, были выявлены случаи несоответствия имевшейся системы работы школы базовым требованиям ИСО. Подобное положение предопределило необходимость принятия управленческих решений по приведению имевшегося состояния регламентации процессов или определения их субъектности к норме (см. последнюю графу табл. 2). При этом под нормой подразумевалось соответствие состояния школьных практик требованиям стандарта ИСО 9001. Все управленческие

Таблица 1

Наименование процесса в школе № 619 Санкт-Петербурга	Количество подпроцессов
<b>I. Деятельность руководства по управлению качеством образования (всего – 4)</b>	
Стратегическое планирование	12
Планирование и развитие СМК школы	7
Распределение ответственности и полномочий	5
Лицензирование, аккредитация, сертификация	
<b>II. Основные процессы образовательной деятельности школы (всего – 7)</b>	
Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг и рынка труда	
Проектирование и разработка образовательных программ	
Реализация дошкольных образовательных программ	5
Реализация общеобразовательных программ	16
Воспитательная и внеурочная работа с учащимися	2
Проектирование и реализация программ дополнительного образования	2
Методическая и инновационная деятельность	3
<b>III. Вспомогательные процессы (всего – 10)</b>	
Бухгалтерско-финансовое обеспечение реализации образовательных программ	
Кадровое обеспечение	
Закупки и взаимодействие с поставщиками, подрядчиками и др.	
Издательская деятельность	
Взаимодействие со СМИ	
Библиотечное и информационное обслуживание	
Управление инфраструктурой ОУ	
Обеспечение безопасности ОУ	
Социальная поддержка учащихся и сотрудников школ	
Обеспечение здоровьесберегающей среды	4
<b>IV. Процессы СМК<sup>1</sup> (всего – 7)</b>	
Внутренние аудиты	
Сбор данных о функционировании СМК	
Управление документацией	
Управление записями	
Управление несоответствиями	
Улучшение СМК	
Аутсорсинговые процессы	

<sup>1</sup> СМК — система менеджмента качества.

решения оформлялись приказами директора школы или принимались новые документы уполномоченными органами коллегиального управления образовательным учреждением.

Проводя описанную выше идентификацию школьных процессов, администрация учитывала ещё одно базовое условие системы ИСО — необходимость иметь надлежащую документацию. Это потребовало серьёзной организационной работы по созданию единой базы данных локальных актов школы. Такой список включал в себя не только положения, но и правила и регламенты, используемые в работе образовательного учреждения и определяющие порядок процессов. При внесении в базу данных каждого имевшегося в школе или вновь разработанного документа устанавливалась планируемая дата его пересмотра, что также является требованием ИСО. Ниже приведён фрагмент матрицы действующей в школе № 619 базы данных локальных актов.

В рамках подготовки школы к сертификации в начале 2010 года была создана группа аудиторов для изучения состояния образовательного учреждения. Аудиторами стали 6 педагогов и членов администрации школы, для них было организовано специальное обучение.

Работа школы по подготовке к самой процедуре сертификации по системе ИСО велась в тесном контакте администрации с выбранным органом по сертификации интегрированных систем менеджмента качества. Таким партнёром для образовательного учреждения стало ООО «Мир чистоты» (Санкт-Петербург): созданное в 2010 году, оно получило лицензию Ростехрегулирования (адрес в Интернет — <http://www.15189.ru>).

Экспертиза школы на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 проводилась в ноябре 2010 года. 12 января 2011 года на заседании педагогического совета школы состоялась торжественная

Таблица 2

Название процесса	Регламентирующий документ	Субъект, ответственный за процесс	Виды корректирующих управленческих решений
Процесс А	Есть	Нет	Необходимо назначить ответственного
Процесс В	Нет	Есть	Необходимо разработать и утвердить локальный нормативный акт
Процесс С	Есть	Имеется несколько ответственных	Необходимо установить единственного ответственного
Процесс Z	Есть	Есть	Норма

**Список локальных нормативных актов ГОУ школы № 619 Санкт-Петербурга (по состоянию на 01.11.2010 года)**

№	Наименование локального нормативного акта ОУ	Дата утверждения локального акта	Субъект, принявший/утвердивший локальный акт	Форма хранения локального акта		Срок пересмотра локального акта
				Печатная	Электронная	
<b>Положения</b>						
1	Положение о педагогическом совете школы	10.01.1999	Педагогический совет ОУ, протокол № 2	+		2012
2	Положение о Попечительском совете	29.08.2002	Директор ОУ, приказ № 586, Решение собрания родительских комитетов	+		
3	Кадровая политика школы. Версия 3	29.12.2009	Директор ОУ, Педагогический совет ОУ, протокол № 3	+	+	2013
4	Положение о Методическом совете	31.08.2010	Директор ОУ, Педагогический совет ОУ, протокол № 1(82)	+	+	2015
5	Положение о Методическом объединении педагогов школы	31.08.2010	Директор ОУ, Педагогический совет ОУ, протокол № 1(82)	+	+	2015
6	Положение о школьном конкурсе	31.08.2010	Директор ОУ	+	+	2015

церемония вручения директору школы И.Г. Байковой сертификатов соответствия ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ Р 52614.2-2006. Срок действия сертификатов — до 2014 года. Необходимо отметить, что сертификат ГОСТ Р 52614.2-2006 школа № 619 получила первой среди общеобразовательных учреждений России, что является предметом особой гордости педагогического коллектива и администрации школы.

Областью применения сертификата обозначены «услуги: деятельность в области образования». Данная характеристика конкретизирована в приложении к сертификату, где отмечены процессы жизненного цикла услуги в соответствии с ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ИСО 9001-2008):

- 7.1. Планирование процессов жизненного цикла продукции.
- 7.2. Процессы, связанные с потребителями.
- 7.3. Проектирование и разработка.
- 7.4. Закупки.
- 7.5. Производство и обслуживание.
- 7.6. Управление устройствами для мониторинга и измерений.

Ранее уже упоминалось о том, что в рамках подготовки школы к сертификации ИСО была создана группа школьных аудиторов для проведения внутренних аудитов школы. Внутренние аудиты — неотъемлемая часть работы сертифицированных по ИСО организаций; они проводятся в соответствии с требованиями стандарта ИСО 19011. Данный

стандарт был изучен школьными аудиторами во время прохождения обучения.

Вскоре после получения образовательным учреждением сертификата был назначен первый аудит школы в новом качестве. Объектом этого аудита стала деятельность подразделений школы (начальная школа, основная и средняя школа) по нескольким процессам/подпроцессам:

- кадровое обеспечение;
- приём учащихся;
- планирование образовательной деятельности;
- планирование воспитательной деятельности.

Основанием для проведения аудита стал приказ по школе, изданный директором. Приказом были установлены сроки аудита и определён состав аудиторской группы (всего 5 человек). Были применены следующие методы аудита:

- соотнесение реальной деятельности подразделений школы с тем, что прописано в документации СМК;
- анализ документов, ведущихся заместителями директора школы;
- устные опросы сотрудников.

В рамках аудита проводились установочная и итоговая встречи группы аудиторов, а также собеседования аудиторов с заместителями директора школы по УВР (начальная; основная и средняя школа). Аудиторы изучили состояние процессов подбора кадров и приёма учеников в указанных подразделениях. Было составлено общее описание последовательности операций и документооборота, связанных с подбором кадров; дан ряд рекоменда-

ций (см. табл. 3). Изучение состояния приёма учеников позволило определить, что процессы выполняются в соответствии с действующей региональной нормативной базой и школьными локальными актами.

По результатам анализа процедур аудита членами группы был высказан ряд предложений к организации последующих циклов. Прежде всего для повышения эффективности аудита сосредоточить внимание на наиболее «проблемных» процессах. Объектами следующего аудита, запланированного на октябрь 2011 года, по решению группы аудиторов были определены процессы подбора кадров в школе и система планирования образовательного процесса в подразделениях. Таким образом, проведение внутренних аудитов стало новой составной частью практики управления школой, нацеленной на повышение эффективности работы школы.

Опыт сертификации ГОУ школы № 619 Санкт-Петербурга по системе ИСО показывает, что данная работа продолжительна и трудоёмка. Вместе с тем, необходимо отметить, что она приводит к разноплановым эффектам, которые позволяют обновить и улучшить управленческие практики в образовательном учреждении. Ключевым ориентиром — приоритетом в совершенствовании управления школой — является стремление повысить эффективность образовательного процесса через его поддержку вспомогательными процессами. В свою очередь, эффективный образовательный процесс в школе, гимназии и лицее — обязательное условие качественного образования учащихся. **НО**

**План корректирующих и/или предупреждающих действий  
по результатам внутреннего аудита ГОУ школа № 619  
Калининского района Санкт-Петербурга 4–7 февраля 2011 года**

№	Наименование мероприятия	Статус. Несоответствие или замечание, которое устраняется при выполнении мероприятия	Ответственный	Срок	Выполнено (да/нет)	Решение о результативности (+/-)
1	Включение в работу кадровой службы при подборе персонала, оценка кандидатов службой безопасности и психологом (обязательно запрашивать информацию о кандидате с предыдущих мест работы). Оформить приказом по школе	<b>Рекомендация</b> В процессе подбора кадров должна участвовать служба безопасности и профессиональное психологическое сопровождение. Включение этих двух этапов в процесс подбора персонала может быть полезным, так как: 1. Служба безопасности даст объективную информацию о потенциальных «проблемах» с кандидатом. 2. Психолог сможет оценить кандидата лучше, чем любой другой сотрудник. 3. Информация с предыдущих мест работы даст руководству дополнительную объективную информацию для принятия решения	Е.А. Кочина	01.06.2011		
2	Детально описать процесс подбора кадров, разбить его на этапы с указанием форм отчетности и контроля по каждому этапу. Оформить приказом по школе	<b>Рекомендация</b> Придание прозрачности процессу подбора кадров в школу, повысить объективность принимаемых решений. Цель – минимизировать субъективизм при подборе кадров	Е.А. Кочина	01.06.2011		
3	Провести специальное обучение для ответственных и участников процесса подбора кадров, например в IMISP	<b>Рекомендация</b> Основание – подбор и управление педагогическими кадрами для школы – один из ключевых процессов, оказывающих существенное влияние на качество образовательных и воспитательных услуг. Если ответственные за данный процесс будут обладать специальной теоретической и практической подготовкой, это позволит значительно улучшить результативность данного процесса	Е.А. Кочина, Н.Б. Пустильник, Н.В. Дудникова	01.04.2012		
4	Провести специальное обучение по управлению временем (time management) для руководителей среднего звена, отвечающих за тактическое планирование и реализацию образовательных и воспитательных процессов	<b>Рекомендация</b> В условиях, когда сотрудникам приходится совмещать так называемое ситуационное и плановое управление, специальные навыки по управлению временем могут позволить им значительно улучшить результативность своей работы	По согласованию (провести в виде семинарского, тренингового занятия)	2011/12 учебный год		