

УДК 371.111

*Галина Ильинична СОЛОМЕЕВА, директор лицея № 136, г. Новосибирск*

*Татьяна Ивановна ОРЛОВА, заместитель директора по учебно-воспитательной работе лицея № 136, г. Новосибирск*

*Наталья Анатольевна ЗУЕВА, руководитель службы качества лицея № 136, г. Новосибирск*

## Алгоритм создания системы менеджмента качества (СМК) в образовательном учреждении

Представленный в статье алгоритм создания СМК является результатом осмысления руководством лицея № 136 трехлетнего опыта работы в региональном проекте «Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области». Показаны основные подходы к разработке данного алгоритма с точки зрения обязательств руководства.

**Ключевые слова:** качество образования, система менеджмента качества (СМК), алгоритм создания СМК, потребности и ожидания потребителей, политика и цели организации в области качества, региональный проект, процессный подход.

*Galina I. SOLOMEEVA, principal, lyceum No. 136, Novosibirsk*

*Tatiana I. ORLOVA, vice-principal (teaching management), lyceum No. 136, Novosibirsk*

*Natalia A. ZUEVA, head at Quality Service, lyceum No. 136, Novosibirsk*

## Quality Management System (QMS) in Educational Institution: The Algorithm for Developing

In the article the algorithm for developing the QMS in the lyceum No. 136 is a direction understanding of the three-year experience in Implementation of the quality management system model project in educational institutions of the Novosibirsk region. The basic approaches to the development of this algorithm are presented in terms of direction commitment.

**Keywords:** education quality, quality management system (QMS), the algorithm for developing the QMS, customer needs and expectations, policies and objectives of the organization in the field of quality, regional project, process-based approach.

**С**оциально-экономическое развитие России на современном этапе предъявило новые вызовы системе образования, что потребовало изменения целей образования, ключевых его характеристик и базовых ценностей. Стратегическая цель государственной политики — повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

Категория «качество образования» является системообразующим звеном комплексных проектов модер-

низации образования, наполняющим общим смыслом как экономические (нормативно-подушевое финансирование образовательных учреждений, новая система оплаты труда), так и управленческие направления модернизации (расширение общественного участия в управлении образованием, обеспечение условий для получения качественного общего образования).

В 2011 году МБОУ «Лицей № 136» стало одним из победителей конкурсного отбора на участие в реализации регионального проекта «Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобра-

зовательных учреждениях Новосибирской области» (в 2011 году — в статусе «пилотной площадки», с 2012 года — в статусе «стажировочной площадки») и прошло путь создания и внедрения системы менеджмента качества. Цель разработки проекта, которую мы определили как ведущую — сконструировать и описать технологию создания системы менеджмента качества в нашем лице.

В 2014 году на международную образовательную выставку «УчСиб» нами был представлен профессиональный проект «Технология создания системы менеджмента качества в МБОУ "Лицей №136"», который был отмечен Большой золотой медалью выставки.

Система менеджмента качества — это модель управления деятельностью, направленной на повышение удовлетворенности заинтересованных сторон. К идеальной системе и высшему качеству необходимо идти через видение результата не только образовательного процесса в целом, но и каждого отдельного мероприятия. Понимание и принятие этой идеологии позволило смоделировать алгоритм создания системы менеджмента качества (СМК).

Работая над моделью алгоритма создания системы менеджмента качества, мы руководствовались следующими принципами: ориентация на потребителя, лидерство руководителя, вовлечение работников, процессный подход, системный подход, постоянное улучшение, принятие решений, основанное на фактах, а также другими положениями международных стандартов семейства ИСО 9000.

Международный стандарт серии ИСО 9000 напоминает, что для создания системы менеджмента качества прежде всего необходимо *стратегическое решение организации*. Это положение определило первый шаг нашего алгоритма. Принятию стратегического решения создания СМК предшествует обстоятельный и всесторонний анализ следующих факторов, существенно влияющих на деятельность организации: ее внешняя среда, изменения или риски, связанные с этой средой; изменяющиеся потребности; конкретные цели; выпускаемая продукция (в нашем случае — это образовательная услуга и результаты обучения); применяемые процессы; размер и структура организации. Именно изменения во внешней среде, как правило, приводят к необходимости принятия волевого решения по созданию СМК, призванной способствовать повышению конкурентоспособности и востребованности ОУ на развивающемся и потому быстро меняющемся рынке образовательных услуг.

В обязательном порядке в алгоритме нашли отражение требования стандартов о том, что руководство организации должно:

### 1. Обеспечить:

- планирование создания, поддержания и улучшения системы менеджмента качества;
- определение и доведение до сведения персонала организации ответственности и полномочий;

- установление в организации соответствующих процессов обмена информацией, включая информацию, относящуюся к результативности системы менеджмента качества.

2. Назначить представителя из состава руководства организации, который, независимо от других обязанностей, должен нести ответственность и иметь полномочия, распространяющиеся на:

- обеспечение разработки, внедрения и поддержания в рабочем состоянии процессов, требуемых системой менеджмента качества;
- представление отчетов высшему руководству о функционировании системы менеджмента качества и необходимости улучшения;
- содействие распространению понимания требований потребителей по всей организации.

Констатация факта, что стандарт не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента качества или документации, нашло отражение в тех шагах алгоритма, где речь идет о создании совещательного органа по вопросам качества и необходимом количестве документированных процедур.

Мы учитывали тот факт, что подход к разработке и внедрению системы менеджмента качества состоит из нескольких этапов, включающих:

- установление потребностей и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон;
- разработку политики и целей организации в области качества;
- установление процессов и ответственности, необходимых для достижения целей в области качества;
- установление и определение необходимых ресурсов и обеспечения ими для достижения целей в области качества;
- разработку методов для измерения результативности и эффективности каждого процесса;
- применение результатов этих измерений для определения эффективности каждого процесса;
- определение средств, необходимых для предупреждения несоответствий и устранения их причин;
- разработку и применение процесса для постоянного улучшения системы менеджмента качества.

Мы также приняли во внимание и тот факт, что любая деятельность или комплекс деятельности, в которой используются ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Чтобы результативно функционировать, образовательная организация должна определять и управлять многочисленными взаимосвязанными и взаимодействующими процессами. Часто выход одного процесса образует непосредственный вход для другого.

Понимая, что политика и цели в области качества устанавливаются, чтобы служить ориентиром для организации, что они определяют желаемые результаты и способствуют применению организацией ресурсов для достижения этих результатов, мы определили этап разработки политики и целей в области качества

приоритетное место в нашей модели алгоритма создания СМК. Кроме того, алгоритм отражает ответственность высшего руководства за то, чтобы политика в области качества была доведена до сведения персонала организации и стала понятна ему, чтобы она анализировалась на постоянную пригодность.

Учитывая положение стандартов ИСО, то, что оценка системы менеджмента качества может различаться по области применения и включать такие виды деятельности, как аудит (проверка) и анализ системы менеджмента качества, а также самооценку, мы, проектируя свою модель создания СМК, использовали все возможные виды оценки.

Мы приняли во внимание назначение аудитов: их применение для определения степени выполнения требований к СМК, использование их результатов для оценки эффективности СМК и возможностей для улучшения, а также для декларирования организацией своего соответствия. Поэтому нами было принято решение, что СМК можно считать созданной лишь тогда, когда она будет содержать отлаженный механизм ее анализа, поддержания и улучшения, чем, собственно, и является система проведения внутренних аудитов. Это стало основанием включения аудитов (проверок) в модель алгоритма.

В силу того что одна из задач высшего руководства — постоянно культивировать в коллективе стремление к улучшению СМК, а целью постоянного улучшения системы менеджмента качества является увеличение возможности повышения удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон, наша модель алгоритма создания СМК включила в себя обязательный мониторинг удовлетворенности потребителей.

Наша модель алгоритма учитывает предписанные стандартами обязательства руководства, касающиеся:

- доведения до сведения организации важности выполнения требований потребителей, а также законодательных и обязательных требований;
- разработки политики в области качества;
- обеспечения разработки целей в области качества;
- проведения анализа со стороны руководства;
- обеспечения необходимыми ресурсами.

Все эти основания стали методологической основой разработки **модели алгоритма создания СМК в образовательном учреждении**, который можно представить в комплексе следующих шагов:

#### **1 этап. Принятие стратегического решения создания СМК**

Шаг 1. Ответственное решение администрации ОУ о создании СМК: приказ директора ОУ о создании СМК и о назначении ответственного представителя. Составление сметы финансирования затрат на создание СМК.

Шаг 2. Создание совещательного органа по вопросам качества — Совета по качеству во главе с директором ОУ.

Шаг 3. Определение списочного состава кандидатур из педагогов — членов Совета по качеству — для создания рабочей группы при ответственном представителе руководства по качеству с целью проектирования и моделирования СМК, а также с целью разработки проектов документов СМК; утверждение списочного состава рабочей группы и ее руководителя приказом директора ОУ.

#### **2 этап. Вхождение в процесс создания СМК**

Шаг 4. Изучение членами рабочей группы международных стандартов качества: овладение терминологией и понятийным аппаратом СМК, знакомство с требованиями, предъявляемыми международными стандартами к СМК.

Шаг 5. Разработка проекта (программы) создания СМК ОУ и утверждение ее директором ОУ.

Шаг 6. Ознакомление членов коллектива ОУ с терминологией и понятийным аппаратом СМК, с принципами СМК, с программой создания СМК ОУ на педагогическом совете, специальных семинарских занятиях, предусмотренных программой создания СМК ОУ, а также на заседаниях структурных подразделений ОУ (кафедр, МО, творческих групп).

Шаг 7. Оценка членами коллектива действующей в ОУ системы управления качеством с точки зрения соответствия ее принципам управления, с целью выявления проблемных вопросов и степени готовности коллектива воспринять инновации. Мониторинг удовлетворенности всех участников образовательного процесса.

#### **3 этап. Разработка политики и целей в области качества**

Шаг 8. Разработка членами рабочей группы проекта политики и целей ОУ в области качества.

Шаг 9. Обсуждение проекта политики и целей ОУ в области качества в коллективах учителей, родителей и учащихся на предусмотренных для этого программой создания СМК собраниях, конференциях и круглых столах. Создание рабочей группой необходимого количества версий документа.

Шаг 10. Принятие документа в последнем чтении членами Совета по качеству. Утверждение его приказом директора ОУ и размещение на сайте ОУ.

#### **4 этап. Разработка процессов СМК**

Шаг 11. Составление реестра процессов СМК, подлежащих описанию.

Шаг 12. Создание схемы взаимодействия всех процессов СМК, схемы структуры СМК и уровней управления СМК. Обсуждение выше названных схем на Совете по качеству.

Шаг 13. Составление проектов карт процессов по разработанной рабочей группой матрице описания процесса. Обсуждение их на Совете по качеству.

Шаг 14. Документирование процессов: инвентаризация действующих в ОУ локальных актов — положений, инструкций, должностных обязанностей; написание недостающих локальных актов, отмена ставших

ненужными в связи с реорганизацией системы — реструктурированием, инновациями.

Шаг 15. Написание документированных процедур СМК, регламентирующих процессы СМК. Обсуждение их на Совете по качеству.

Шаг 16. Разработка системы оценки СМК в баллах: определение критериев и показателей оценки качества по каждому процессу в отдельности; сведение всех разработок в единую систему и обсуждение ее в структурных подразделениях.

#### **5 этап. Разработка полного пакета документации СМК**

Шаг 17. Создание «Руководства по качеству» — документа, регламентирующего функционирование СМК образовательного учреждения.

Шаг 18. Приказ директора о назначении руководителей процессов.

Шаг 19. Утверждение всей документации СМК директором образовательного учреждения.

Шаг 20. Рассылка документации СМК в структурные подразделения, ознакомление всех участников образовательного процесса с документацией СМК.

#### **6 этап. Внедрение СМК. Аудит СМК**

Шаг 21. Внедрение СМК: ежегодная актуализация всех документов СМК (проверка на соответствие, утверждение директором ОУ).

Шаг 22. Назначение приказом директора ОУ аудиторов из числа педагогов ОУ для проведения внутренних аудитов СМК.

Шаг 23. Обучение аудиторов на специализированных курсах.

Шаг 24. Разработка представителем руководства Программы внутренних аудитов на учебный год. Утверждение Программы внутренних аудитов приказом директора ОУ.

Шаг 25. Реализация программы внутренних аудитов.

Шаг 26. Самоанализ и самооценка структурных подразделений СМК.

Шаг 27. Коррекционная работа. Верификация качества в ходе повторных аудитов.

Шаг 28. Анализ результатов внутренних аудитов и обсуждение их на Совете по качеству. Принятие административных решений по результатам анализа.

Шаг 29. Анализ и оценка качества образовательной услуги со стороны представителя руководства. Выработка рекомендаций по улучшению СМК, повышению ее эффективности и результативности. Публичный доклад директора ОУ на сайте ОУ.

Шаг 30. Инновации от лица администрации как результат тщательного анализа результатов деятельности ОУ. Разъяснительная работа в педагогическом и детском коллективах, среди родительской общественности через разные структуры и формы.

Шаг 31. Мониторинг удовлетворенности потребителей. Анализ полученной информации, обсуждение

результатов анализа на Совете по качеству, разработка рекомендаций Совета по качеству структурным подразделениям СМК; обсуждение рекомендаций Совета в структурных подразделениях, планирование коррекционных и инновационных мероприятий с целью учета конструктивных замечаний и предложений, полученных в результате мониторинга удовлетворенности потребителей.

Настоящий алгоритм создания СМК в образовательном учреждении является результатом осмысления трехлетнего опыта работы МБОУ «Лицей № 136» в региональном проекте. Проанализировав этот опыт работы, хотелось бы обратить внимание на наиболее значимые моменты:

- образовательное учреждение должно быть готово к началу разработки СМК (иметь Программу развития ОУ, сложившуюся систему управления, мотивацию педагогического коллектива, инновационный опыт работы, ресурсы);

- высшее руководство ОУ должно принять ответственное решение о создании СМК и постоянно демонстрировать свою приверженность инновационному менеджменту;

- для того чтобы понять модель СМК, необходимо тщательно изучить требования международных стандартов качества ИСО 9000, в которых эта модель описана;

- для того чтобы представлять последовательность действий по формированию СМК и ожидаемые результаты, необходимо разработать проект или программу создания СМК в образовательном учреждении;

- необходимо отметить важность подготовительного этапа, так как на нем создается организационная структура СМК, распределяются полномочия и ответственность, проводится анализ существующей в образовательном учреждении системы управления качеством образования, разрабатывается Политика образовательного учреждения в области качества;

- на этапе разработки документации СМК необходимо определить и описать процессы, разработать документированные процедуры, разработать «Руководство по качеству» и систему оценки СМК;

- качеством можно управлять, имея четкие критерии и регламенты (необходим переход от контроля качества к системному мониторингу);

- нельзя превращать СМК только в систему документирования процессов;

- сравнивать приращение по модели «как есть» и «как надо» необходимо только относительно себя;

- бесперспективно копировать чужой опыт СМК, необходимо упорядочить и развивать собственные ресурсы, возможности, условия.

Надеемся, что представленный нами опыт работы над алгоритмом создания системы менеджмента качества в образовательном учреждении, будет полезен другим образовательным учреждениям. ♣