

Лекция 16. Управление качеством учебно-воспитательного процесса. Система менеджмента качества как социально-педагогическая проблема.

Управление качеством как научное понятие возникло на рубеже XIX – начала XX вв., когда развитие промышленной революции в Европе и США положило конец ремесленничеству и потребовало новых подходов к организации и качеству труда в результате перехода к крупносерийному и массовому производству продукции.

Необходимость решения практических проблем, и прежде всего в производственной сфере, привела к их научному изучению, поиску и использованию элективных форм и методов управления, выделению профессии руководителя (менеджера) в особый род деятельности, требующей соответствующих знаний, навыков и умений.

Попытки систематизации управленческого опыта были еще в первой половине XIX века в Англии, а первый своеобразный учебник по управлению – книга американского профессора математики, инженера и предпринимателя Ч. Беббиджа «Экономика машин и производства» (1832 г.). Во второй половине 50-х гг. XX века в Японии, очень зависящей от экспорта своей продукции, началось движение к постоянному улучшению качества. Агитатором этого движения стал американский ученый Эдвард Деминг (1900-1993), не нашедший у себя на родине сторонников и уехавший в Японию для реализации своих идей. Вместе с учеными Джозефом Джураном (1904-2008) (США) и Каору Исикава (1915-1989) (Япония) он разработал новую систему управления качеством. Эта система во многом была ориентирована на потребителя продукции и на массовое и сознательное вовлечение руководителей и работников фирмы-изготовителя в работу по повышению качества выпускаемых изделий. Система получила громадный резонанс во всех промышленных странах мира, в том числе и в СССР. Победное шествие по всему миру

японского опыта управления качеством привело к массовому обогащению этой системы разработками ученых и опытом практиков передовых в экономическом отношении стран Европы и Северной Америки.

В 70-х гг. того же столетия на заводе **Сэмюэла Кольта (1814-1862) в США** родилась идея стандартного качества: оружие собиралось не из подогнанных частей, а из партии взаимозаменяемых деталей. Появилась должность контролера, который не пропускал негодные к сборке детали. Эту идею стандартного качества развивал и **Генри Форд (1863-1947), названный «автомобильным королем», на производстве автомобилей (работа по калибрам)**. Он же первым применил конвейер на сборочных операциях, чем совершил «революцию в цехе». Поточное производство на порядок увеличило производительность труда, что позволило изготавливать относительно дешевую продукцию. Он создал систему, где первое место занимали техника и технология, в которые «вписывали» человека.

Основные принципы системы Г. Форда: массовое изготовление стандартной продукции на основе конвейера; непрерывность и подвижность процесса производства; максимальный темп работы; новая технология на основе поточного производства; точность как стандарт и качество продукции; определяющая роль технико-технологической системы; экономический эффект системы; не быть зависимым от человека, его слабостей.

Научное обоснование системе поточного производства дал **Фредерик Тейлор (1856-1915)** – американский инженер и исследователь, а научную систему управления качеством, в основу которой были положены принципы отбраковки негодных изделий, сформулировали **Анри Файоль (1841-1925)**, проработавший с 1860 по 1918 в крупной геолого-металлургической компании «Комамболь», и **Макс Вебер (1864-1920)** – немецкий социолог, философ, историк, политический экономист.

Значительный вклад в науку и практику организационного

менеджмента внес **Гаррингтон Эмерсон (1853-1931)**, будучи инженером-самоучкой, с течением времени ставший индустриальным инженером, предпринимателем и писателем. В знаменитой работе «Двенадцать принципов производительности» (1911 г.) он первый дал понять значение и силу принципов производительного труда, считая, что «...правильные принципы в руках посредственных людей оказываются сильнее бессистемных и случайных попыток гения...».

Новая обогащенная мировым опытом система управления качеством получила в 80-х гг. XX вв. во многих литературных источниках название **TQM - тотальный менеджмент качества или система всеобщего управления качеством.**

Современное предприятие, выходящее со своей продукцией на международный рынок, использует при достижении запланированного качества изделия элементы всех перечисленных выше систем управления качеством. Схематически это можно выразить в виде «башни качества».

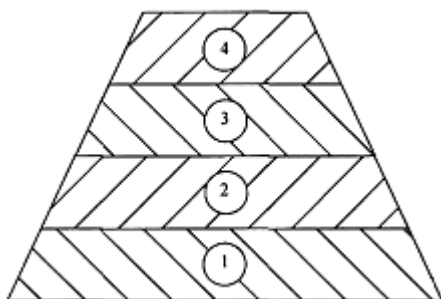


Рис. «Башня качества». 1 – контроль качества, 2 – управление качеством, 3 - планирование качества, 4 – экология качества.

На первом этаже «башни» располагается **контроль качества**, цель которого не допустить негодные изделия к потребителю, в том числе с помощью методов статистического контроля. На втором этаже располагается **управление качеством**, цель которого увеличить выход годных изделий. На третьем этаже располагается **планирование качества**, цель которого обеспечить наиболее полное удовлетворение запросов потребителя. На четвертом этаже располагается **экология качества**, цель которого

эффективно сочетать требования обеспечения качества и экологические требования к продукции предприятия.

Система менеджмента качества (СМК) – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для общего руководства качеством. Она предназначена для постоянного улучшения деятельности, для повышения конкурентоспособности организации на отечественном и мировом рынках, определяет конкурентоспособность любой организации. СМК подразумевает наличие чётко описанных организационной структуры компании, должностных обязанностей сотрудников, процедур, процессов и ресурсов, создающих условия для обеспечения качества.

СМК направлена на достижение результатов, в соответствии с целями в области качества для удовлетворения потребностей, ожиданий и требований заинтересованных сторон. При разработке, внедрении и улучшении результативности СМК с целью удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований следует применять «процессный подход». Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении в СМК такой подход подчеркивает важность:

- понимания и выполнения требований;
- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;
- достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

СМК подразумевает наличие чётко описанных организационной структуры компании, должностных обязанностей сотрудников,

процедур, процессов и ресурсов, создающих условия для обеспечения качества.

Система менеджмента качества направлена на достижение результатов, в соответствии с целями в области качества для удовлетворения потребностей, ожиданий и требований заинтересованных сторон. При разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества с целью удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований следует применять «процессный подход». Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает важность:

- понимания и выполнения требований;
- необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности;
- достижения результатов выполнения процессов и их результативности;
- постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Качество – это объективная, существенная внутренняя определенность объектов и процессов, обуславливающая их пригодность и приспособленность для определенных назначений, целей, задач, условий, воздвигаемых человеком и обществом, при этом частными качественными показателями таких объектов и процессов могут быть их свойства, особые состояния, стадии, этапы и фазы развития.

Современная трактовка **качества образования**, получила международное гражданство в 1998 г. на состоявшейся в Париже

Всемирной конференции по высшему образованию, которая констатировала, что повышение качественного уровня становится одной из главных задач учебных заведений в длительной перспективе. **Именно качество образования, в первую очередь высшего, все более определяет уровень развития стран, становится стратегической областью, обеспечивающей их национальную безопасность и потенциал.**

Имеются различные трактовки рассматриваемого понятия. Само понятие **«качество»** определяется международной организацией по стандартизации как совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности. Следовательно, **качество образования** представляет собой совокупность его свойств, обеспечивающих возможность удовлетворения комплекса потребностей по разностороннему развитию личности учащегося. Есть и другое определение рассматриваемого понятия: **«...качество образования — это одновременно качество результата “на выходе”, качество всей организации образовательного процесса, качество условий и средств достижения желаемых целей».**

Качество управления образованием – адекватность организации педагогического процесса потребностям личности и социума, в результате которого устанавливаются цели, определяются способы достижения, распределяются и интегрируются действия субъектов совместной деятельности. Таким образом, индикатор качества управления – доступная наблюдению и измерению характеристика свойств управления профессиональным образованием.

В роли потребителей и заказчиков образовательных услуг **могут выступать студенты и их родители, предприятия и организации, учебные заведения (школа, колледж, вуз), армия и т.п.** Обобщенно при оценке качества образования учитывается совокупность его элементов, включающих качество преподавания, научно-педагогических кадров,

образовательных программ; технологий обучения, контроля образовательного процесса, материально-технической базы, информационно-методического обеспечения, управления учебно-воспитательным процессом, результатов обучения и воспитания студентов.

На современном этапе содержание понятия **«качество образования»** рассматривается **как интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реально достигаемых результатов нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям учащихся.** Это комплексный показатель, синтезирующий все этапы обучения, развития и становления личности, условий и результатов образовательного процесса. **Центральной тенденцией достижения качества образования служит ориентация на запросы учащихся и создание оптимальных условий для их личностного развития.** Кратко можно сказать, что **качество образования – это критерий эффективности деятельности образовательного учреждения, основной продукцией которого являются качественно подготовленные выпускники.** Следовательно, **качество образования** включает также востребованность выпускников учебного заведения, их служебную карьеру, оценку с точки зрения работодателей, связь «вуз (среднее специальное учебное заведение) – производство», отсутствие или наличие претензий.

В свою очередь, **качество выпускников** рассматривается как уровень их подготовленности по учебным дисциплинам и специальности, уровень образованности и воспитанности, развития навыков творческого мышления и компетенций, культуры и нравственности. **В образовательной деятельности качество – это результат использования всего потенциала образовательного учреждения как системы обеспечения качества для подготовки и всестороннего развития выпускников.** Следовательно, на **качество образования** влияет

множество факторов, обусловленных личностными характеристиками участников образовательного процесса, его обеспечением, структурными и функциональными компонентами.

Обеспечение качества – это факторы, условия и ресурсы, позволяющие достигать цели по качеству. К ним относятся учебно-методическая среда, материальная база, способности персонала, подготовленность и мотивация студентов, финансовое обеспечение, информационное обслуживание. По сути, это потенциал образовательного учреждения, его возможности в области образовательной деятельности. На сегодняшний день **под обеспечением качества** понимают:

- политику в области образования, направленную на повышение качественного уровня деятельности учебных заведений, реализацию развернутой системы мер (правовых, финансовых, материально-технических, организационных, методических), создающих условия для развития учебных заведений;
- ясно и однозначно установленные образовательные стандарты, учебные программы, критерии, нормативы, дополненные прогностическими моделями деятельности специалистов в условиях рыночной экономики;
- совершенствование методов обучения и контроля – отдельных, но неразрывно связанных сторон деятельности школ и вузов; создание объективной системы оценки качества и аттестации учебных заведений;
- объективные условия, способствующие достижению определенного качества образования, в том числе уровень преподавателей, учебных программ и дидактических материалов, материально-технической, социально-бытовой и информационной инфраструктуры образовательных учреждений.

Новые требования общества к выпускникам системы профессионального образования, обусловленные развитием науки и производства, инициируют создание в вузах современных систем

менеджмента качества образования. Международные организации ЮНЕСКО разработали теоретические подходы, модели и механизмы обеспечения качества образования, принятые всеми странами-членами этих организаций.

В сфере **управления качеством образования** наиболее значимыми становятся такие факторы, как:

- модернизация содержания образования, сопровождающаяся стандартизацией и информатизацией, вариативностью всех этапов обучения;
- разработка образовательных стандартов, актуализирующих проблему измерения уровня учебных достижений учащихся при завершении различных этапов обучения и при переходе с одной ступени образования на другую;
- увеличение роли внешнего тестирования как формы независимого контроля;
- введение единого государственного экзамена как независимой системы аттестации выпускников и отбора абитуриентов для получения профессионального образования;
- создание внутривузовских и внутришкольных систем менеджмента качества.

Всеобщее управление качеством предполагает процессный подход к деятельности образовательных учреждений и применение ряда специфических и весьма эффективных методов и инструментов управления качеством. Адаптация принципов и методов всеобщего управления качеством **TQM (Total Quality Management)** к сфере образования и образовательных услуг позволяет выделить основные виды деятельности образовательных учреждений по обеспечению качества.

1. Планирование качества, предусматривающее определение потребителей (учащиеся, студенты, преподаватели, родители, специалисты, предприятия, регион, общество), выявление потребностей потребителей, разработка образовательных программ, доведение планов до исполнителей.

2. Установление связей качества между видами деятельности, средствами обеспечения учебного процесса, коллективом преподавателей, набором учащихся, организацией образовательного процесса в соответствии со стандартной схемой, набором показателей и критериев оценки качества.

3. Контроль качества, т.е. обеспечение средств и процедур измерения показателей качества, их анализ и мониторинг, корректировка процесса в соответствии с заданным образовательным стандартом, создание условий для усовершенствования образовательного процесса, обеспечение участия потребителей в процедурах контроля.

4. Улучшение качества, предполагающее создание инфраструктуры непрерывного совершенствования процесса обучения, выявление и устранение главных причин недостатков в образовательном процессе, создание научно-методических групп по совершенствованию образовательного процесса и обеспечение мотивации работы, установление контроля за достижением целей образования, обеспечение непрерывного обучения кадров.

5. Сертификация продукции и услуг, т.е. достижение высокого уровня и конкурентоспособности, признание заказчиком успеха конкретного образовательного учреждения.

6. Конкурентоспособность отечественной системы образования в мировом образовательном пространстве.

7. Независимый контроль качества образования.

8. Обеспечение трудоустройства выпускников.

9. Введение кредитной системы учета трудоемкости учебной работы.

10. Расширение мобильности граждан, их обучение в течение всей жизни.

11. Обеспечение взаимного признания документов об образовании.

12. Участие студентов в управлении образованием.

В процессе проведения реформ предусматриваются такие направления, как переход национальных систем образования на близкие или совпадающие двухуровневые программы и квалификации высшего образования (бакалавр-магистр), введение новых механизмов и процедур оценки качества образования, информатизация системы образования, развитие дистанционных технологий обучения и др. Наибольшее распространение получила четырехступенчатая модель обеспечения качества, включающая:

- наличие национального органа по контролю и обеспечению качества (в Российской Федерации таким органом выступает Рособрнадзор);
- внутреннюю самооценку (самоаттестация) и внутренний аудит;
- оценку внешних экспертов и посещение учебных заведений (внешний аудит);
- систематическую публикацию отчетов о качестве.

Механизмом реализации второй ступени этой модели служит **система менеджмента качества образовательного учреждения**. **Основная цель ее создания** – обеспечить условия, необходимые для перевода механизма управления научно-образовательной системой вуза (колледжа) в состояние, адекватное по своим результатам современным требованиям к качеству подготовки специалистов. Реализация этой цели позволит проводить единую государственную политику в области образования и подготовки специалистов более эффективно, защищать права студентов на получение профессионального образования, соответствующего по своим характеристикам требованиям государственных образовательных стандартов, и общество от появления некомпетентных обладателей дипломов. Она будет способствовать систематическому повышению качества образования, обеспечит преемственность требований к качеству в учебном заведении и на рынке труда. Предоставит студентам, профессорско-преподавательскому составу и администрации объективную информацию о фактическом уровне учебных достижений и других показателях качества образовательного

процесса и его результатах и позволит совершенствовать систему аттестации выпускников учебного заведения.

В России и ряде других стран нормативной основой для построения системы управления качеством в образовании служит **международное семейство стандартов ISO серии 9000 и 9001 версии 2000 г.**

ИСО 9000 — серия стандартов ИСО, которые применяются при создании и совершенствовании систем менеджмента качества организаций. Серия стандартов по системному менеджменту качества разработана Техническим комитетом Международной Организации по Стандартизации. Стандарты серии ИСО 9000, принятые более чем 90 странами мира в качестве национальных, применимы к любым предприятиям, независимо от их размера, форм собственности и сферы деятельности.

Сертификация производится по единственному стандарту из этой серии, содержащему требования: ИСО 9001. Организация ИСО не проводит сертификацию по ИСО 9001. Действует двухуровневая система подтверждения соответствия. Сертификацией систем менеджмента качества отдельных организаций занимаются специально сформированные аудиторские организации (органы по сертификации). Они, в свою очередь, аккредитуются национальными аккредитационными обществами. Впрочем, существуют и независимые системы аккредитации.

Для внедрения такой системы в деятельность учебного заведения необходимо соблюдать определенную последовательность действий. Для начала необходимо осознать **цели сертификации системы менеджмента качества образования** и определить преимущества этого процесса для повышения престижа вуза и конкурентоспособности его выпускников на рынке труда. **Руководство вуза должно ознакомиться с целями системы менеджмента качества, важно обеспечить его участие в этом процессе.** Следующим шагом станет **разработки или усовершенствование внутривузовской системы оценки качества образования, включающей**

систему внутреннего аудита, мониторинга качества образования, инструментарий для измерений, программные средства обработки данных мониторинга и методики. Кадры по системе управления качеством, педагогическим измерениям, ведению баз данных мониторинга, внутреннему аудиту и ведению необходимой документации должны быть подготовлены, а документация разработана согласно требованиям стандартов.

Следует предварительно оценить текущее состояние процессов в вузе с помощью выявления соответствия между реально протекающими и документированными процессами, провести анализ результатов оценивания и выбрать необходимые направления совершенствования процессов, разработать соответствующие процедуры, В результате будет создана действующая система внутреннего аудита, с помощью которой станет возможно анализировать данные аудита на протяжении нескольких лет, оценивать динамику изменений в качестве образования. Необходимо провести внешний сертификационный аудит и обеспечить механизм обновления и совершенствования системы менеджмента качества образования в вузе.

Основной целью создания системы менеджмента качества образования в образовательном учреждении является последовательное повышение эффективности деятельности всех подразделений, преподавателей, сотрудников и студентов. При этом решаются следующие задачи:

- повышение квалификации и педагогического мастерства преподавателей с помощью организации и проведения методических семинаров преподавателей по вопросам качества;
- подготовка и издание научно-методического руководства для преподавателей и сотрудников по вопросам качества;
- разработка и актуализация внутренней регламентирующей документации (локальных актов);
- выявление слабых сторон и недостатков образовательного про-

цесса и определение путей их устранения, последовательное совершенствование содержания, методов, средств и организационных форм обучения и воспитания студентов;

- укрепление материально-технической базы учебного заведения;
- разработка учебно-методических комплексов по всем дисциплинам (в печатном и электронном виде);
- разработка и внедрение новых образовательных технологий, в том числе информационно-компьютерной, дистанционной, игровой, информационно-проблемной и многих других;
- определение и использование количественных и качественных показателей качества учебно-воспитательного процесса;
- определение и последовательное повышение уровня качества подготовки специалистов;
- разработка и внедрение процедуры систематического внутреннего контроля (мониторинга) качества всех форм обучения (лекций, практических занятий, зачетов, экзаменов, производственных практик);
- тесное взаимодействие с системой среднего образования (школами, гимназиями, лицеями, техникумами и т.п.);
- постоянное изучение требований работодателей и рынка труда для повышения конкурентоспособности выпускников.

В соответствии с идеологией современного менеджмента качества поставщики и потребители рассматриваются организацией как заинтересованные стороны. Поэтому в предлагаемой модели поставщики определяют входы процессов (требования, цели, задачи), а потребители на выходе получают квалифицированных специалистов.

В качестве «входов» в системе управления можно рассматривать «сырье», т.е. абитуриентов, а также требования и цели, на достижение которых ориентируется образовательный процесс.

Для обеспечения качества подготовки специалистов образовательное

учреждение устанавливает прежде всего свои требования к абитуриентам и критерии оценки их соответствия этим требованиям. Важное значение для создания такой системы имеют входные требования к уровню подготовки специалистов, сформулированные в государственном образовательном стандарте соответствующей специальности.

Центральным звеном системы управления качеством образования является проектирование (планирование) учебного процесса. В каждом образовательном учреждении есть свои особенности в построении образовательного процесса. Они определяются спецификой направлений учебно-методической работы, квалификацией преподавательского состава, материально-технической базой, связью с предприятиями и обеспечением самостоятельной работы студентов и многими другими факторами.

При проектировании учебного процесса учитываются все изменения и предложения, полученные в результате мониторинга и анализа. Проектирование включает в себя разработку всех документов, обеспечивающих организацию и проведение образовательного процесса. К ним относятся:

- рабочие учебные планы по специальностям;
- рабочие программы учебных дисциплин;
- график учебного процесса;
- расписание учебных занятий;
- программы всех видов практик;
- перечень и содержание лабораторных работ по отдельным дисциплинам;
- содержание (перечень вопросов) зачетов и экзаменов по дисциплинам;
- тематика контрольных, курсовых и дипломных работ;
- методические указания на проведение всех видов занятий по учебным дисциплинам;

- перечень и содержание компьютерных программ;
- программа государственных выпускных экзаменов.

Кроме этого, по результатам проектирования учебного процесса формируются нормативы и заявки для процессов обеспечения. Как уже было отмечено, это – ресурсы образовательной деятельности. Таким образом, формируются штатное расписание преподавателей и сотрудников, материальное и хозяйственное обеспечение учебного процесса, информационное обеспечение и др.

Учебный процесс имеет входы в виде абитуриентов («сырье»), нормативной и методической документации, и также обеспечения в виде ресурсов. Задача коллектива образовательного учреждения – так организовать учебный процесс, чтобы затраченные ресурсы дали наибольший эффект в виде выполнения выходных требований и достигнутых целей с точки зрения удовлетворения ожиданий потребителей,

В зависимости от требований ISO серии 9000 деятельность учебного заведения организовывается на основе восьми принципов менеджмента качества.

Принцип 1. Ориентация на потребителя образовательных услуг.

Потребителями образовательных услуг учебного заведения являются студенты, их родители, работодатели, слушатели курсов. Ввиду того, что, кроме государства, образовательную деятельность учебного заведения финансируют потребители, сотрудники учебного заведения должны понимать их настоящие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

Принцип 2. Лидерство. Лидеры устанавливают единые цели и готовят руководство по их достижению в учебном заведении. Они создают среду, в которой сотрудники могут быть полностью вовлечены в процесс достижения целей. В образовательном учреждении должна быть создана система лидеров, и не всегда это только руководители. Каждая учебная дисциплина

должна иметь своего преподавателя-лидера, который организует методическую работу по созданию учебно-методического комплекса дисциплины. Каждый преподаватель, работающий со студентами и являющийся для них наставником, должен ощущать себя лидером по отношению к ним.

Принцип 3. Вовлечение сотрудников, преподавателей и студентов.

На всех уровнях сотрудники и преподаватели составляют основу учебного заведения. Их полное вовлечение в решение проблем качества образовательного процесса позволяет использовать их квалификации и способности на пользу дела. В силу особенностей образовательной деятельности, связанных с тем, что студенты являются не только «объектом» образовательного процесса, но и активным участником (т.е. его субъектом), в процессе достижения заявленных целей необходимо вовлечь весь контингент обучаемых. В менеджменте вовлеченность коллектива достигается путем разъяснения как сотрудникам, так и студентам целей и задач в образовательной деятельности. Важную роль играет делегирование им полномочий с тем, чтобы взятая ответственность превращалась в конкретные результаты.

Принцип 4. Процессный подход. Смыслом процессного подхода принято считать то, что желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессами. Процесс — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы. Процессы управления качеством образования включают целеполагание, планирование, организацию, контроль и мотивацию. Кроме того, в этой системе функционируют самообразующий процесс, а также процессы его обеспечения.

Принцип 5. Системный подход к менеджменту. Этот принцип означает управление взаимосвязанными процессами как системой.

Системный подход требует координации всех аспектов деятельности, применения «проектного стиля» организации работ, вовлечение всех преподавателей, сотрудников и студентов в процессы управления для достижения качества и оказания им доверия. Система управления должна обладать главным свойством — реагировать на возникающие проблемы и ошибки, обладать способностью к саморазвитию и улучшению. Улучшать себя и свою деятельность может только сплоченный коллектив, в котором поддерживаются уважение к личности, достоинству и таланту, инициатива сотрудников, преподавателей и студентов, умение работать и учиться в команде.

Принцип 6. Постоянное улучшение деятельности учебного заведения следует рассматривать как его неизменную цель. Принятие постоянного улучшения образовательного процесса как идеологии предполагает переосмысление годами сложившихся стереотипов в образовательной деятельности, разработку и внедрение новых подходов, средств и методов. Для этого необходим тщательный анализ существующих методов на предмет эффективности достижения целей в области качества образования.

Принцип 7. Принятие решений на основе фактов. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации. Речь прежде всего идет о создании информационного базиса аналитической системы. Данные становятся фактом, когда проведен их анализ, сопоставление и осмысление. Необходимая информация для принятия решений может поступать также из Министерства образования и науки Российской Федерации, от преподавателей и студентов, в результате проведенного мониторинга и других источников. Важное значение имеет создание такой атмосферы в коллективе, когда никто не будет скрывать факты, не будет страха наказания за ошибки.

Принцип 8. Взаимовыгодные отношения между поставщиками и

потребителями. Речь идет о взаимоотношениях между школами и вузом (колледжем), между образовательным учреждением и предприятиями, а также между преподавателями. Преподаватели, работающие на младших курсах, как бы являются поставщиками для своих коллег, потребителей, которые будут опираться на знания и умения, сформированные ими у студентов.

Начальные этапы внедрения системы менеджмента качества в образовательном учреждении.

1. Изучение и осмысление принципов менеджмента качества всеми сотрудниками, преподавателями и студентами.
2. Осознание необходимости внедрения этих принципов в деятельность коллектива.
3. Анализ исходного состояния образовательного процесса по критериям качества.
4. Формирование руководством целей и задач по улучшению качества работы и их полная поддержка коллективом.
5. Создание отдела по качеству.
6. Систематическое проведение мониторинга качества образовательного процесса.
7. Внедрение процессного подхода, т.е. анализ и описание всех процессов, обеспечивающих качество.
8. Создание системы оценки степени удовлетворения потребителей, преподавателей, сотрудников и студентов.

Система качества может быть эффективной только при условии, что она функционирует в системе управления качеством в тесном взаимодействии со всеми видами деятельности, влияющими на качество продукции, а также соответствует следующим требованиям:

- ✓ **обеспечивает управление качеством на всех участках «петли качества»;**

- ✓ обеспечивает участие в управлении качеством всех работников предприятия;
- ✓ устанавливает ответственность руководства;
- ✓ обеспечивает неразрывность деятельности по качеству с деятельностью по снижению затрат;
- ✓ обеспечивает проведение профилактических проверок по предупреждению несоответствий и дефектов;
- ✓ обеспечивает обязательность выявления дефектов и препятствует их допуску в производство и к потребителю,
- ✓ устанавливает порядок проведения периодических проверок, анализа и совершенствование системы;
- ✓ устанавливает и обеспечивает порядок документального оформления всех процедур системы.

В России сертификацией ИСО занимаются организации, аккредитованные в Федеральном агентстве по техническому регулированию и метрологии. **Нововведения и изменения, прямо или косвенно связанные с внедрением и развитием системы качества в организации, могут касаться следующих факторов:**

- *изменения в задачах деятельности* – ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;
- *изменения в применяемых технологиях* – оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, канцелярская техника;
- *изменения в управленческих структурах и процессах* – внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;
- *изменения в организационной культуре* – ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- *изменения в людях* – руководство и служебный персонал, их

компетентность, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе;

- *изменения в эффективности работы организации* – финансовые, экономические, социальные, показывающие, как организация связана с окружающей средой, выполняет свою задачу и пользуется новыми возможностями; изменения в престиже организации в деловых кругах и в обществе.

Человеческий аспект в организационных изменениях является фундаментальным, потому что именно поведение людей в организации – руководящих, технических кадров, исполнителей – в конечном итоге определяет, что можно изменить, и какую это даст пользу. Это происходит потому, что организация – человеческая система. Люди должны понимать, хотеть и иметь возможность претворить в жизнь изменения, которые на первый взгляд могут показаться чисто техническими и или структурными, но фактически определенным образом на них повлияют.