

# КАЧЕСТВО ИННОВАЦИЙ В ОБРАЗОВАНИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

---

УДК 378.1

**Барматина Ирина Валерьевна**

*кандидат педагогических наук,  
начальник отдела менеджмента качества,  
Новосибирский государственный педагогический университет  
г. Новосибирск. E mail: barmatinaiv@mail.ru*

## ПОНИМАНИЕ СРЕДЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК УСЛОВИЕ НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

В статье проводится анализ проблемы функционирования действующих в современных условиях систем менеджмента качества образовательных организаций. Акцентируется внимание на аспектах среды образовательной организации, способствующих улучшению результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей образовательных услуг.

*Ключевые слова:* система менеджмента качества, образовательная организация, результативность системы.

**Barmatina Irina Valerevna**

*the Candidate of Pedagogical Sciences,  
Head of Quality Management,  
Novosibirsk State Pedagogical University, Novosibirsk*

## UNDERSTANDING THE ENVIRONMENT OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION AS A CONDITION OF CONTINUOUS IMPROVEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES

The article is conducted the analysis of problems of functioning of functioning in the modern conditions of the quality management systems of educational institutions. Focuses on the aspects of the environment of the educational organization to improve the effectiveness of the quality management system in order to enhance the satisfaction of consumers of educational services.

*Keywords:* quality management system, educational organization, the performance of the system.

Различия в содержании стандарта ISO 9001 старой и новой редакции требуют доработки действующих систем менеджмента качества образовательных организаций [5–9]. Новая редакция стандарта ISO 9001 с одной стороны имеет повышенный упор на условия, в которых функционирует образовательная организация, с другой – содержит малое количество директивных требований. Эти и другие особенности новой редакции стимулируют руководство к поиску новых решений, направленных на улучшение результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потре-

лей образовательных услуг [4; 10]. При этом особую актуальность приобретает вопрос внесения изменений в систему менеджмента качества. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 требует от организации выявить необходимость изменения и осуществлять их на плановой основе системным образом учитывая следующее: цели изменений и их потенциальные последствия, необходимость сохранения целостности системы менеджмента качества, наличие требуемых ресурсов, распределение и перераспределение ответственности и полномочий [2, с. 4]. Опираясь на приведенные требования, иные ссылки на анализ и управление изменениями в этом же стандарте (4.4, 5.3, 8.1, 8.3.6, 8.5.6, 9.2.2, 9.3.2, 9.3.3 и 10.2) и собственный опыт доработки системы менеджмента качества, приведем рекомендации по планированию изменений, сформированных на основе анализа среды образовательной организации.

Образовательные организации отличаются друг от друга и, вместе с тем, имеют одну общую характеристику: зависимость от внешней и внутренней среды. Поэтому определяя возможные изменения в действующей системе менеджмента качества, следует внимательно изучить новые требования ГОСТ Р ИСО 9001-2015 применительно к среде организации. Стандарт указывает на необходимость верного понимания среды организации как сочетания внутренних и внешних факторов, которое может оказывать влияние на подход организации к постановке и достижению ее целей [1, с. 9], а также на необходимость мониторинга и анализа информации об этих внутренних и внешних факторах. Верное понимание внутренней и внешней среды создает основу для программ развития и определяет модель системы менеджмента качества.

Наш опыт показывает эффективность проведения проектно-аналитических сессий по изучению среды об-

разовательной организации для лиц, ответственных за поддержание и развитие СМК. Результаты таких сессий следует представлять в структурированном виде (например, в виде карты анализа среды образовательной организации) и в дальнейшем использовать при оценке соответствия действующей СМК требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, а также при проведении анализа СМК со стороны руководства в части планирования поддержания СМК (рис. 1).

Как правило, для участия в проектно-аналитической сессии формируются специальные рабочие группы из числа членов Координационного совета по качеству, руководителей подразделений и ведущих сотрудников. Каждая группа выполняет по пять заданий (формирование понимания внешней среды, в которой функционирует организация; формирование понимания внутренней среды организации; идентификация потребителей и сторон, заинтересованных в деятельности организации; самооценка ключевых элементов СМК; установление элементов СМК, подлежащих изменению) и публично представляет результаты своей работы.

При выполнении первого и второго задания группы составляют список внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на деятельность организации в части оказания образовательных услуг, определяют статус каждого фактора, его уровень влияния, а также формируют перечень мероприятий (выполняемых и рекомендуемых к выполнению), направленных на изучение и оценку фактора. Так, в качестве внешних факторов группам предлагается рассмотреть факторы, связанные с правовой, культурной и экономической средой на национальном, региональном и местном уровне. Если в процессе работы группы выявлены факторы, которые не попадали ранее в поле зрения разработчиков СМК, или обнаружены факторы, оказы-

вающие существенное влияние на деятельность организации, для которых не проводятся работы, направленные на их мониторинг и анализ, то группа обосновывает необходимость расширения списка анализируемых факторов и описывает фактор по предложенной схеме или предлагает действия по устранению выявленных «белых пятен». Например, по фактору «Региональные особенности» (внешний фактор) выявлено, что организация разрабатывает дополнительные образовательные программы только по прямому обращению заказчика, в то время как проектирование программ дополнительного образования опирается на общие исследования рынка образовательных услуг и рынка труда, в проведении которых представители организации не участвуют. С одной стороны такой подход оправдан – он позволяет концентрировать ресурсы организации, с другой стороны неприемлем – он не позволяет расширять спектр образовательных программ. В этом случае задача группы сводится к поиску оптимального решения.

Третье задание направлено на понимание заинтересованных сторон по отношению к образовательной организации. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 определяет потребителя и заинтересованную сторону следующим образом: «Потребитель – лицо или организация, которые могут получать или получают продукцию или услугу, предназначенные или требуемые этим лицом или организацией» [1, с. 9]; «Заинтересованная сторона – лицо или организация, которые могут воздействовать на осуществление деятельности или принятие решения, быть подверженными их воздействию или воспринимать себя в качестве последних» [1, с. 9]. Исходя из этих определений список заинтересованных сторон очевиден: работники организации, партнеры, поставщики и общество. Однако, удовлетворение потребностей и ожиданий потребителей

и перечисленных групп заинтересованных сторон является нетривиальной задачей. Это связано с тем, что в группу входят представители, ожидания которых могут отличаться друг от друга, быстро изменяться или противоречить друг другу. Помимо этого состав групп может изменяться с течением времени. Так, в число потребителей образовательных услуг входят обучающиеся из числа вчерашних выпускников общеобразовательных школ, обучающиеся из числа работающих специалистов, обучающиеся (их родители, законные представители) из числа учащихся общеобразовательных школ, а также организации, получающие услуги по повышению квалификации персонала. У всех перечисленных представителей группы имеются потребности и ожидания, которые влияют на спектр оказываемых организацией образовательных услуг, следовательно в действующей СМК должен функционировать процесс оценки удовлетворенности потребителей и процесс, направленный на изучение потребностей и ожиданий потребителей. Аналогичная ситуация с другими группами. Поэтому верное понимание заинтересованных сторон, степени воздействия требований сторон на цели и деятельность организации, методов идентификации потребностей и ожиданий (установление требований), последствий ошибочной идентификации, а также установление ответственности за изучение перечисленных вопросов в рамках каждой группы является обязательным условием непрерывного улучшения качества образовательных услуг.

Четвертое задание предполагает проведение самооценки ключевых элементов СМК. Задание сформировано на основе методики самооценки, представленной в ГОСТ Р ИСО 9004-2010 [3, с. 21], и требует установления уровня зрелости для следующих элементов СМК: среда организации; заинтересованные стороны,

их потребности и ожидания; работники организации; партнеры и поставщики; ключевые показатели деятельности. Дополнительно группам предлагается сформулировать рекомендации по переходу на следующий уровень зрелости.

Пятое задание – задание по установлению элементов СМК, подлежащих изменению, направлено на синтез предложений по улучшению деятельности, поступивших от членов группы. При его выполнении каждая группа определяет:

- изменение и его цель;
- возможные последствия от внесения изменения (как положительные, так и отрицательные);
- требуемые ресурсы (человеческие ресурсы, оборудование, программное обеспечение, информационные и коммуникационные технологии и др.);
- процесс или элемент системы менеджмента качества, в рамках которого предлагается внедрить изменение;
- изменения в распределении ответственности и полномочий (должностные обязанности);
- сроки внедрения изменений.

Так, в качестве целей изменений группы указывали соответствие законодательным требованиям, повышение открытости в плане оценки образовательных результатов обучающихся, развитие системы повышения квалификации работников, повышение эффективности использования ресурсов, ускорение процесса получения служебной информации, совершенствование

системы контроля движения документов, стимулирование работников к саморазвитию и самообразованию.

Деятельность групп по определению необходимости изменений имеет особую ценность, так как позволяет получить согласованные предложения для улучшения деятельности как образовательной организации в целом, так и улучшения функционирования отдельных процессов внутри нее. Наш опыт показывает, что предложения, сформированные специальными группами после анализа среды, требуют изменений в следующих элементах СМК:

- Политике в области качества и Информационной политике;
- границах системы менеджмента качества и области ее применения;
- определении некоторых процессов (входы и выходы, последовательность и взаимодействие, критерии и методы, ресурсы и др.) и требований к их функционированию;
- системы документации СМК (структура, формат, носители);
- перечня мероприятий, направленных на демонстрацию лидерства и приверженности руководства в отношении СМК (дни качества, премии за качество и др.);
- электронной информационно-образовательной среде (действующие внутренние информационные системы, официальный сайт образовательной организации и др.).

## КАРТА АНАЛИЗА СРЕДЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Область применения СМК:

**Часть 1. Понимание внешней среды, в которой функционирует организация**

Внешние факторы	Статус фактора (положительный/ отрицательный)	Уровень влияния фактора (вся организация/часть организации; все услуги/ некоторые из услуг)	Организационные мероприятия, направленные на изучение и оценку фактора (действия организации)	Лица, ответственные за изучение и оценку фактора
<i>1. Основные направления государственной политики в сфере образования и методы ее реализации</i>				
<i>2. Региональные особенности (в том числе региональная образовательная политика)</i>				
<i>3. Культурная среда (наличие социальных и культурных объектов в месте расположения организации; языковая среда, ценностные ориентации, традиции и т.д.)</i>				
<i>4. Экономическое окружение (инфраструктура рынка образовательных услуг, конкуренты, поставщики товаров (работ, услуг) и т.д.)</i>				

Примечание – В таблице приведен возможный перечень факторов (выделено курсивом).

## Часть 2. Понимание внутренней среды организации

Внутренние факторы	Статус фактора (положительный/ отрицательный)	Уровень влияния фактора (вся организация/ часть организации; все услуги/ некоторые из услуг)	Организационные мероприятия, направленные на изучение и оценку фактора (действия организации)	Лица, ответственные за изучение и оценку фактора
1. Видение, Миссия, Стратегия, Политика организации и Политика в области качества (см. ГОСТ Р ИСО 9000-2015)				
2. Ценности и культура организации (традиции, форма одежды и иная атрибутика, стиль отношений между работниками, между работниками и потребителями, др.)				
3. Высшее руководство: методы управления, уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства				
4. Организационная структура, роли и ответственность работников				
5. Персонал: структура и квалификация персонала, количественный состав работников, текучесть кадров, система поддержания компетентности и сопровождения молодых специалистов				
6. Психологический климат в организации, интересы и потребности работников				
7. Система внутреннего информирования и принятия решений				
8. Отношения с заинтересованными сторонами				
9. Открытость образовательной организации				
10. Информационные системы организации				

11. Локальная нормативная документация (стандарты, положения, инструкции и др. документы СМК)							
12. Знания организации (в т.ч. образовательные и иные технологии)							
13. Мнение обучающихся о качестве учебного процесса и образовательных программ							

Примечание – В таблице приведен возможный перечень факторов (выделено курсивом).

### Часть 3. Идентификация потребителей и сторон, заинтересованных в деятельности организации

Потребители и заинтересованные стороны	Краткая характеристика стороны (наименование партнеров, общественных организаций и т. д.)	Степень воздействия на цели и деятельность организации (низкая/средняя/высокая)	Методы идентификации потребностей и ожиданий	Лицо, ответственное за изучение потребностей и ожиданий (в рамках процесса СМК)	Последствия ошибочной идентификации потребностей и ожиданий сторон
1. Обучающиеся					
2. Родители (законные представители)					
3. Органы власти					
4. Образовательные организации-партнеры					
5. Профессиональные сообщества					
6. Работники организации					
7. Жители микрорайона, города					
8. Общественные организации, ассоциации и др.					
9. ....					

**Часть 4. Самооценка**

Элемент СМК	Уровень зрелости (I – V)	Рекомендации по переходу на следующий уровень зрелости
Среда организации		
Заинтересованные стороны, их потребности и ожидания		
Работники организации		
Партнеры и поставщики		
Ключевые показатели деятельности		

**Часть 5. Изменения**

Описание изменения	Цель изменения	Возможные последствия	Требуемые ресурсы	Процесс или элемент СМК	Изменения в ответственности и полномочиях	Сроки внедрения



**Список литературы**

1. *Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь* : ГОСТ Р ИСО 9000-2015. – Введ. 2015-28-09. – М.: СТАНДАРТИНФОРМ, 2015. – 54 с.
2. *Системы менеджмента качества. Требования* : ГОСТ Р ИСО 9001-2015. – Введ. 2015-28-09. – М.: СТАНДАРТИНФОРМ, 2015. – 32 с.
3. *Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества* : ГОСТ Р ИСО 9004-2010. – Введ. 2010-23-11. – М.: СТАНДАРТИНФОРМ, 2011. – 46 с.
4. *Верховцева А. В.* Оценка удовлетворенности потребителей образовательных услуг в системе менеджмента качества образовательной организации // *Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук.* – 2014. – Т. 18. № 2. – С. 60–63.
5. *Ганькевич Т. В., Ягодзинский В. А.* Оценка корпоративной системы менеджмента с целью достижения устойчивого успеха организации // *Методы менеджмента качества.* – 2012. – 10. – С. 18–24.
6. *Латуха О. А.* Ключевые факторы успеха развития организации в современных условиях // *Вестник Новосибирского государственного педагогического университета.* – 2016. – № 3 (31). – С. 131–139.
7. *Левшина В. В.* Система менеджмента качества образовательной организации // *Глобальный научный потенциал.* – 2012. – № 21. – С. 92–97.
8. *Полховская Т. М.* Реализация принципов менеджмента качества - верный путь к достижению организацией устойчивого успеха // *Качество и жизнь.* – 2016. – № 4 (12). – С. 37–45.
9. *Сафонова О. В.* Подходы к формированию систем менеджмента качества в образовательных организациях // *Проблемы и перспективы развития образования в России.* – 2013. – № 23. – С. 262–266.
10. *Сафонова О. В.* Процессы измерения удовлетворенности потребителей в системе менеджмента качества образовательной организации // *Экономика образования.* – 2014. – № 3 (82). – С. 29–36.