

**СИСТЕМА  
МЕНЕДЖМЕНТА  
КАЧЕСТВА  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

*Зачем нам это надо?*

*К.Б. Егоров*

## О ЧЕМ ПОГОВОРИМ?

- (1) Что такое СМК, в принципе?
- (2) В чем польза и смысл СМК для школы?
  - зачем школе нужно качество?
  - зачем школе нужно удовлетворять запросы потребителя?
- (3) Истории успеха разных школ или что должно быть предпринято, чтобы построить СМК?

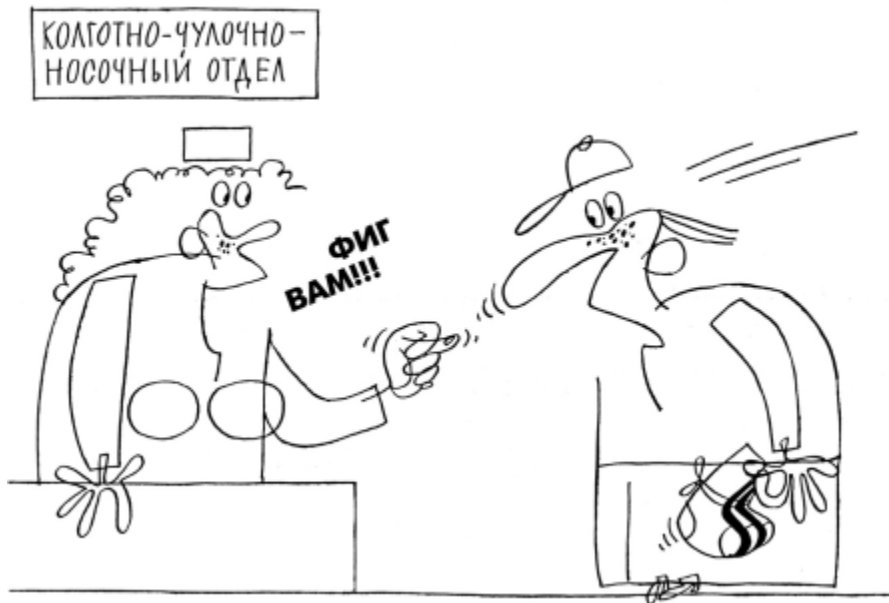
# КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ



(1) Сбалансированное соответствие образования (как результата, как процесса, как образовательной системы) установленным потребностям, целям, требованиям, нормам (стандартам)

# КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

(2) Интегральная характеристика системы образования, отражающая степень соответствия реальных достигаемых образовательных результатов государственным нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям



# КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ УСЛУГИ

(1) соответствие требованиям и стандартам

(2) оценка потребителем качества услуги не только с точки зрения результата, но и с точки зрения процесса обучения



# КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ

Неуклонное следование  
установленным правилам в данной  
сфере

## СИСТЕМА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

Процесс, направленный на упорядочивание и на стандартизацию системы образования, улучшение (или, если необходимо, преобразовании) **основных показателей**, формирующих качество образования.



## ПОКАЗАТЕЛИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

- обученность учеников;
- степень адаптации и приспособленности в обществе;
- способность к творческой деятельности;
- уровень воспитанности;
- полноценное развитие школьника в психической и других сферах жизни;
- .....

## ЕЩЕ ...

Система менеджмента качества в школе призвана обеспечить стабильное качество услуг, которое складывается из:

- качество образовательных целей;
- качество образовательных стандартов и эталонов;
- качество образовательных программ;
- качество кадрового потенциала;
- качество учащихся на входе;
- качество выпускников на выходе;
- качество средств образовательного процесса;
- качество образовательного процесса;
- качество системы контроля достижений;
- качество исследовательской работы;
- качество структуры управления;
- качества взаимодействия с потребителем;
- качество документов.



**Кардинальные изменения внешних условий**

**Новое качество образования**

**Риски, издержки**

**Современный учитель**

**Новые ФГОС**

**Внешняя оценка качества**

**НСОТ**

**Новая школа**

**ЕГЭ**

**Надзор и контроль**

**ГОУ**

**Подготовка кадров, аттестация и ПК**

**Условия в школе**

**Оптимизация сети**

**Сетевое взаимодействие**

**Автобус**

**Компьютер**

**ПРОСТОЙ  
ВОПРОС:  
ЗАЧЕМ?**

**МИР ИЗМЕНИЛСЯ**

...изменилось ощущение времени  
...изменилось ощущение пространства  
...изменяется характер нашей работы  
...изменяется характер нашей жизни

...изменяются наши коммуникативные  
стратегии, инструменты, ожидания  
...изменяется жанр общественной  
жизни и просветительской практики

...изменяемся мы

## ЭТО ОЗНАЧАЕТ...

...время интуитивного менеджмента,  
...время «вождистских» проектов,  
...время «отрешенной  
гражданственности»,  
...время гуманитариев «широкого  
профиля»...

...скорее, проходит

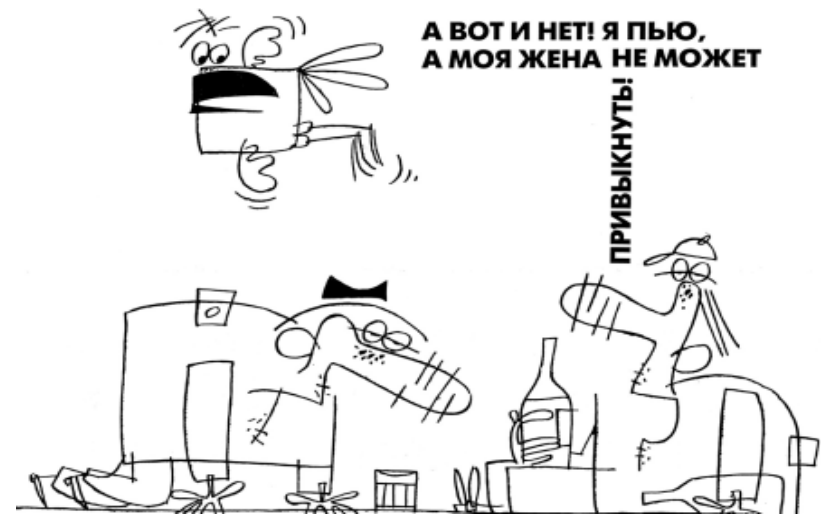
# ПРОСТОЙ ВОПРОС: ЗАЧЕМ?

СМК – реальная помощь или бумажный круговорот?

(1) Эффективность СМК во многом зависит от того, насколько хорошо она документирована. **Разработка документов не самоцель.**

(2) Документы нужны для того, чтобы определить методы управления и развития, создать критерии для проверки системы управления. **Они помогают повысить эффективность деятельности организации.**

(3) Глубину описания процессов и объем рабочих инструкций организация определяет сама. А значит, и **сверхбюрократию создает сама**, собственными усилиями.



## ПРОСТОЙ ВОПРОС: ЗАЧЕМ?

(4) Подробное описание требуется только тогда, когда могут возникнуть риски при осуществлении процессов.

(5) Главное для учебного заведения – не огромное количество бумаг, а **создание четкой системы взаимодействия на горизонтальном уровне**, определение требований к процессам и распределение ответственности и полномочий.

(6) **Ценность СМК** не в документах, а **в действиях**.

# ПРОСТОЙ ВОПРОС: ЗАЧЕМ?

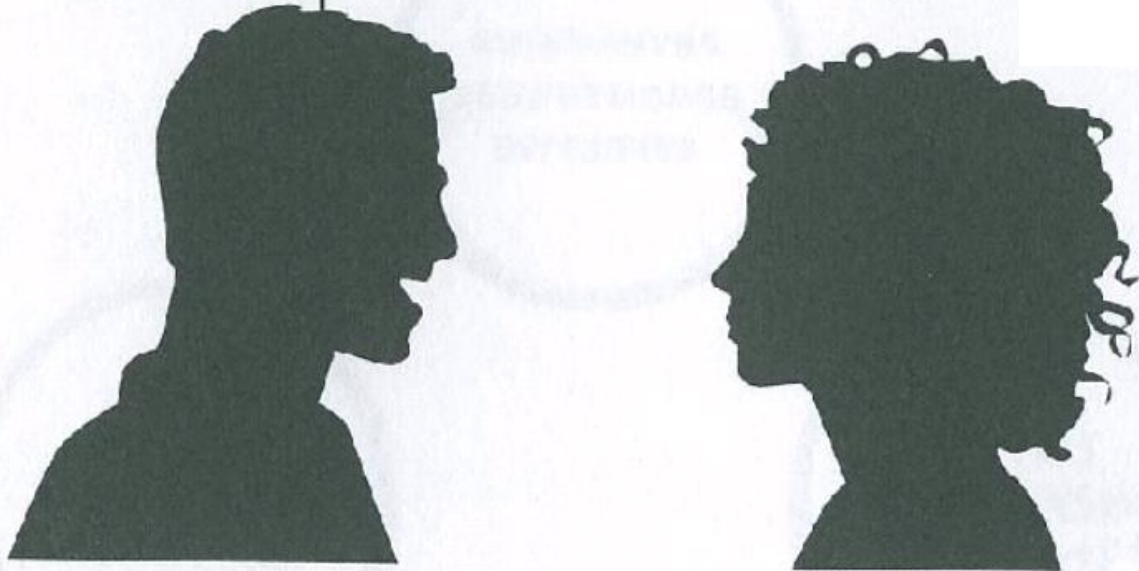
*Качество работы – основной фактор  
успеха образовательной организации.*

*СМК позволяет достичь качества,  
которое удовлетворит все  
заинтересованные стороны*

## ПРОСТОЙ ВОПРОС: ЗАЧЕМ?

- (1) Повышение рейтинга, конкурентоспособности и *имиджа* образовательного учреждения, а также качество услуг;
- (2) Упрощение процедуры государственного контроля и надзора
- (3) Ориентация задач на интересы потребителей;
- (4) Эффективное распределение внутренних ресурсов, ответственности и полномочий персонала;
- (5) Повышение дисциплины трудового коллектива и финансовой дисциплины;
- (6) Снижение непродуктивных затрат времени и труда на решение множества организационных вопросов;
- (7) Появление реального видения достигнутых результатов и параметров процессов;
- (8) Систематизация документооборота и управленческой деятельности.

**«Знаете, я хорош в постели»**



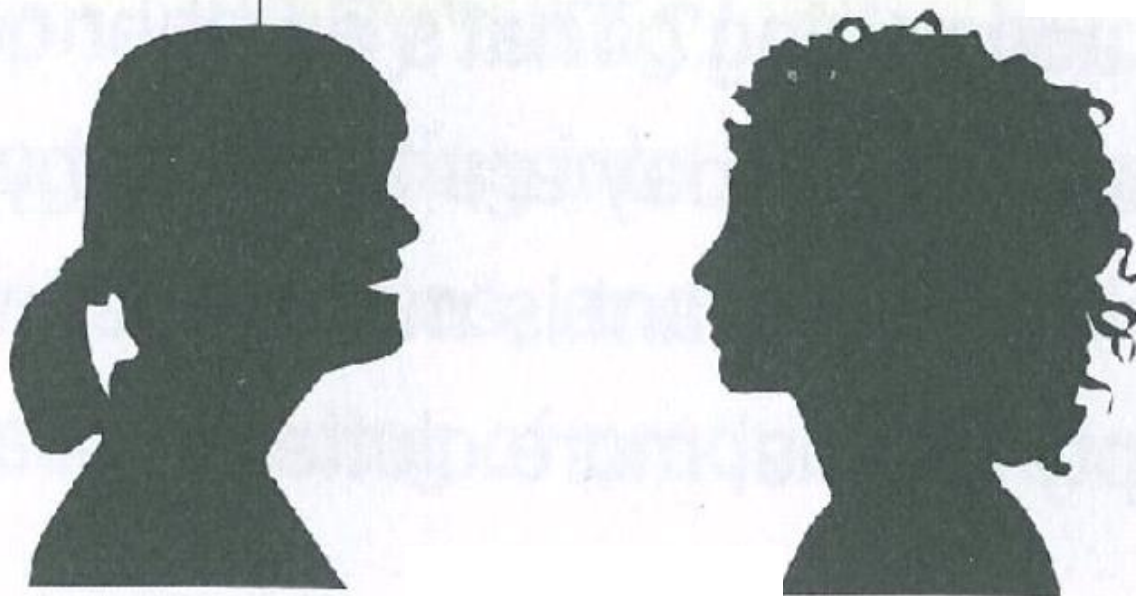
**Прямой маркетинг**





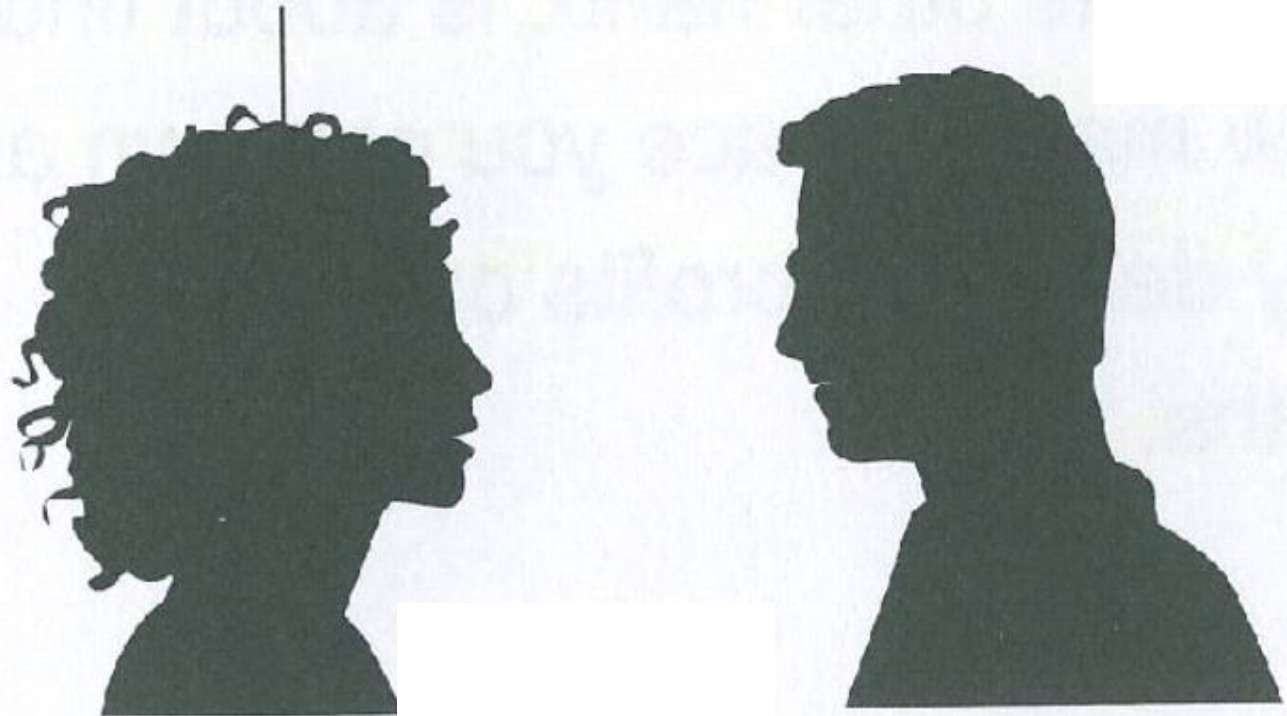
**Прямая реклама**

**«Поверь мне, он хорош в постели»**



**PR (связи с общественностью)**

**«Я так понимаю, что ты  
хорош в постели»**



**ИМИДЖ, БРЕНД**

## ПРОСТОЙ ВОПРОС: ЗАЧЕМ?

Если кратко, смысл СМК —

- (1) увеличение прибавочной стоимости (ценности, влияния, результата деятельности, способов привлечения ресурсов)
- (2) капитализация (обретение устойчивости, репутации, связей с другими игроками)

## ЕЩЕ ПРИЧИНА...

СМК создает не просто прибавочную стоимость (как, например, сборка — деталям автомобиля)...

СМК создает **эмоциональную** прибавочную стоимость (как например, «Мерседес» — деталям автомобиля)

# КЕЙС 1. ОПЫТ ГОУ СОШ №619 САНКТ-ПЕТЕРБУРГА

## Сертификаты ГОСТ Р ИСО 9001-2008 и ГОСТ Р 52614.2-2006



# ФОРМАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ: КОНКУРСЫ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

«100 ЛТР»



«Премия  
качества СПб»



ПНПО



# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ СОШ. Отзывы

*«Осмысление администрацией и педагогами новой роли школы и формирование положительного отношения к понятию «образовательная услуга»*

*«Приобретение опыта сравнения работы школы с межотраслевыми (универсальными) критериями»*

*«Установление «обратной связи» с потребителями и перевод ее в режим мониторинга»*



## Основа СМК: процессный подход

Первый шаг – определение существующих процессов в ОУ

На начальном этапе перечень процессов определялся на основе имеющейся организационной структуры школы

# ИДЕНТИФИКАЦИЯ ШКОЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ

Наименование процесса	Кол-во подпроцессов
<b>I. Деятельность руководства по управлению качеством образования (всего процессов – 4)</b>	
<b>Стратегическое планирование</b>	12
Планирование и развитие СМК школы	7
Распределение ответственности и полномочий	5
Лицензирование, аккредитация, сертификация	
<b>II. Основные процессы образовательной деятельности школы (всего процессов – 7)</b>	
28	
<b>III. Вспомогательные процессы (всего процессов – 10)</b>	
4	
<b>IV. Процессы СМК (всего процессов – 7)</b>	
Внутренние аудиты, сбор данных о функционировании СМК, управление документацией, управление записями, управление несоответствиями, улучшение СМК, аутсорсинговые процессы	

## МАТРИЦА ПРОЦЕССОВ В ШКОЛЕ

Всего процессов и подпроцессов – 72. Модель


Название процесса	Регламент	Субъект	
Процесс А	+	? -> +	НН
Процесс В	? -> +	+++ -> +	НН
...	...	...	
Процесс Z	+	+	Норма

# КЕЙС 2.

## ОПЫТ ГИМНАЗИИ №3 НОВОСИБИРСКА



Версия для слабовидящих



Муниципальное бюджетное общеобразовательное учреждение города Новосибирска  
**Гимназия №3 в Академгородке**

поиск...

- Сведения об образовательной организации
- О гимназии
- Новости
- Обучение
- Учителям
- Гимназистам
- Родителям
- Условия обучения

- Общие сведения о гимназии
  - История гимназии
  - Символика гимназии
- Система менеджмента качества
- Региональный проект «Сетевое взаимодействие как механизм системы управления качеством образования в ОО НСО»
- Паспорт безопасности дорожного движения гимназии
- Антикоррупционная политика
- Международная деятельность
  - Проект «Школы: партнёры будущего»

### Система менеджмента качества

Областной проект "Внедрение модели управления качеством образования в ОУ НСО" (2011г). МБОУ "Гимназия №3 в Академгородке" - победитель конкурсного отбора и является стажировочной площадкой.

Школьный куратор - **Елена Анатольевна Рекичинская**

- Отчёт СП по СМК в Минобрнауки и инноваций НСО 31.01.2017.ppt
- Отчёт работы МБОУ гимназии № 3 в Академгородке по СМК в сентябре-декабре 2016 года.pdf
- Региональные документы.pdf
- Повестка педсовета «Проектное управление МБОУ гимназия № 3 в Академгородке в контексте СМК как одна из эффективных современных управленческих технологий» 09.01.2017.pdf
- Повестка педсовета «Управление качеством образования в гимназии: открытость, устойчивость, развитие» 09.09.2016.pdf
- Статья Т.А. Поцукова, Е.А. Рекичинская «Проектное управление руководителя-лидера современной образовательной организации в контексте системы менеджмента качества».pdf
- Семинар 14.12.16 в пилотной площадке МБОУ СОШ № 69 по теме "Из опыта работы по реализации регионального проекта в МБОУ СОШ № 69 (форма проведения "Управленческий театр")"
- Программа семинара СОШ № 69 «Из опыта работы по реализации регионального проекта в МБОУ СОШ № 69 (форма проведения "Управленческий театр")".pdf



# КОНКУРСЫ ПО КАЧЕСТВУ



«Школа – лаборатория инноваций»



Документация и материалы СМК*	Состояние готовности документации СМК
	Документ готов, актуализирован
Описание модели управления качеством образования в ОУ	да
Система оценки качества образования	да
Структурная схема службы качества	да
Политика в области качества	да
Руководство по качеству	да
Разработанные карты выделенных процессов	да
Разработаны документированные процедуры:	
«Управление документацией»	да
«Управление записями»	да
«Внутренние аудиты»	да
«Корректирующие действия»	да
«Предупреждающие действия»	да
Записи по результатам внутренних аудитов СМК организации	да

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГИМНАЗИИ №3. *Отзывы*

*«Началось систематическое изучение запросов потребителей»*

*«Вырос интерес родителей к школе, проблеме качества образования и к проекту по мере публикации материалов по проекту и размещению их на сайте»*

*«Повысилась информационная открытость для родителей»*

*«Для родителей появилась возможность дать своим детям качественное образование, подтвержденное сертификатами соответствующего уровня»*

*«Отмечается положительная динамика удовлетворенности качеством всех рабочих процессов и качеством результата»*

# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГИМНАЗИИ №3

*«Активизировалась работа родителей в Совете школы, в Наблюдательном совете, в новом статусе и структуре продолжил работу Совет обучающихся»*

*«Сократилось количество жалоб и обращений родителей в вышестоящие органы управления образованием, что свидетельствует о положительной динамике удовлетворенности потребителей качеством образовательных услуг ОУ»*

*«Отмечается отрицательная динамика обращений родителей к администрации ОУ с жалобами на педагогов»*

«



# СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ГИМНАЗИИ №3

*«Повышается доверие к системе образования в ОУ»*

*«Происходит увеличение количества учащихся, желающих обучаться в ОУ»*

## **Для педагогов:**

*«Повышение профессиональной компетентности педагогов в целом, а также тех компетентностей, которые выходят за рамки образовательных»*

*«Повышение удовлетворенности качеством процессов менеджмента в ОУ»*

*«Изменился имидж школы»*

## **Для учащихся:**

*«Возможность иметь четко выстроенные требования в рамках образовательного процесса»*

# КЕЙС 3. СПЕЦИАЛЬНАЯ КООРЕКЦИОННАЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ШКОЛА № 36 III-IV ВИДОВ, ЧЕЛЯБИНСКАЯ ОБЛАСТЬ Г. ОЗЕРСК

РЕГИСТР  
PC  
ISO 9001

СИСТЕМА СЕРТИФИКАЦИИ ГОСТ Р

РЕГИСТР СИСТЕМ КАЧЕСТВА  
ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА  
ООО «МЕНЕДЖМЕНТ И СЕРТИФИКАЦИЯ»  
454007, Россия, г. Челябинск, проспект Ленина, 2  
№ РОСС RU.0001.13ИФ76

К № 23541

**СЕРТИФИКАТ СООТВЕТСТВИЯ**  
Выпуск 1. СМК сертифицирована с мая 2013  
Выдан Муниципальному бюджетному специальному (коррекционному) образовательному учреждению для обучающихся, воспитанников с ограниченными возможностями здоровья «Специальная коррекционная общеобразовательная школа №36 III-IV видов» 456780, Челябинская область, г. Озерск, ул. Бажова, д.28

**НАСТОЯЩИЙ СЕРТИФИКАТ УДОСТОВЕРЯЕТ:**  
система менеджмента качества применительно к образовательной деятельности в сфере начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования

**СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ**  
ГОСТ ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008)

Разъяснения, касающиеся области сертификации СМК, могут быть получены путем консультаций с МБСКОУ СКОШ №36 III-IV видов

Регистрационный № РОСС RU.ИФ76.К00024  
Дата регистрации 17.05.2013 Срок действия до 17.05.2016

Зам. руководителя органа по сертификации систем менеджмента качества  
Председатель комиссии

В.Ю.Костров  
Л.А. Ашихмина

► Изучение мнения родителей (законных представителей) воспитанников дошкольного отделения о реализации инклюзивного образования

► Мониторинг по результатам исследования удовлетворенности участников образовательного процесса работой образовательной организации

► Мониторинг удовлетворенности родителей работой образовательного учреждения

# КЕЙС 4. ГИМНАЗИЯ №10 г. НОВОСИБИРСКА



**2009-2010 гг.** - статус городской *экспериментальной площадки* в 2009-2010г. по СМК образования.

**2011 год** - присвоение статус *пилотной площадки* по результатам регионального конкурса "Внедрение модели системы управления качеством образования в общеобразовательных учреждениях Новосибирской области".

**2013 год** - сертификат международного уровня, удостоверяющий, что СМК МАОУ Гимназия № 10 проверена и признана соответствующей требованиям стандарта ISO 9001:2008. **Дипломант** (2 место) конкурса на Премию Правительства Новосибирской области в области качества.

**2014 год** - повышение статуса до *стажировочной площадки*. **Лауреат** (победитель) конкурса на Премию Правительства НСО в области качества.

**2015 год** - 1 место на Конкурсе Российской академии образования "Инновационная площадка - 2015"

**2016 год** - повышен статус до *консалтингового центра*. Прохождение процедуры ресертификации на соответствие новым международным стандартам качества ISO 9001: 2015. МАОУ Гимназия № 10 - первое общеобразовательное учреждение города, перешедшее на новый стандарт качества.

**2017 год** - присвоение статуса *региональной инновационной площадки Новосибирской области* - *консалтингового центра*

Журнал для руководителей образовательных учреждений  
и специалистов в области управления образованием

# Управление Качеством Образования: теория и практика эффективного администрирования

№2 2014  
м а р т

УКО

В ЭТОМ НОМЕРЕ

## Системы менеджмента качества

- 3 С.Н. Бирюков, В.В. Углянская, М.Ю. Клепикова  
*Система менеджмента качества в гимназии:  
от разработки до сертификации*

## Управление персоналом

- 24 И.П. Чулицкая, Н.А. Тоскина  
*Создание условий для развития  
инновационного педагогического опыта  
как составляющей профессионального мастерства учителя*
- 32 Е.В. Советова  
*Внутришкольная модель развития учительского потенциала*
- 53 Н.Г. Сильведойне  
*Учимся ставить отметки школе или  
на пути к эффективному менеджменту*

## Практика эффективного управления

- 57 Т.А. Синдякова, Н.В. Жилина,  
В.Ю. Бесчастнов, С.Г. Пузанкова,  
Д.А. Тарабанова, Г.Ю. Андрианова, В.И. Зыгина  
*Модель интегративного образовательного пространства  
в условиях реализации Федерального государственного  
образовательного стандарта начального общего образования*
- 69 Н.В. Алексахина, Е.Г. Бойцова, Е.М. Чичев  
*Организация образовательного процесса  
средствами сетевых технологий*

## Контроль, мониторинг и оценка качества

- 85 О.С. Карташова, В.П. Кушникова  
*Использование автоматизированных систем  
оценки качества образования и  
оценки достижения планируемых результатов  
как стимула развития образовательного учреждения  
в инновационном режиме*

Журнал для руководителей образовательных учреждений  
и специалистов в области управления образованием

# Управление Качеством Образования:

теория и практика  
эффективного  
администрирования

№3 2014  
а п р е л ь

УКО

В ЭТОМ НОМЕРЕ

## Системы менеджмента качества

- 3 С.Н. Бирюков, В.В. Улянская, М.Ю. Клепикова  
Система менеджмента качества в гимназии:  
от разработки до сертификации

## Практика эффективного управления

- 15 С.В. Прохорова, Е.А. Динмухаметова,  
Е.Л. Сальникова, Т.И. Юшкова  
Проектирование индивидуальной траектории обучающихся  
на основе кейс-метода
- 30 С.И. Квашина, Л.Г. Малютина, Т.Ю. Аветова, В.Э. Синева,  
Е.А. Плетнева, О.Г. Голунова, М.Ф. Дмитриева, Е.Ю. Новичкова  
«Тайна Третьей планеты».  
Педагогическое сопровождение одаренных детей,  
проживающих в районах города, отдаленных от центра,  
через организацию проектной и исследовательской деятельности  
в образовательном учреждении
- 58 Н.В. Алексахина, Е.Г. Бойцова, Е.М. Чичев  
Организация образовательного процесса  
средствами сетевых технологий

## Контроль, мониторинг и оценка качества

- 68 А.В. Воропаева, Р.В. Почвалова  
Школьный центр мониторинга  
как средство повышения качества образования
- 82 О.Г. Клишова  
ЕГЭ по литературе: мифы и реальность

## Здоровье и качество образования

- 87 Е.М. Власова, С.И. Блудова, В.В. Шевчук  
Оценка состояния  
психологического и физиологического здоровья  
учащихся и преподавателей  
как фактор эффективности учебного процесса

## Инновационные технологии обучения

- 92 А.С. Королева  
О возможности применения «облачных» технологий в образовании

# ЧЕТЫРЕ ГЛАВНЫХ ВОПРОСА СМК



## 1. ЗАЧЕМ СКАЗАТЬ

*Или: какие мы преследуем цели?*

## 2. КОМУ СКАЗАТЬ?

*Или: кто наши целевые аудитории?*

## 3. ЧТО СКАЗАТЬ?

*Или: что мы им предлагаем?*

## 4. КАК СКАЗАТЬ?

*Или: какими каналами транслировать?*

САЛЬВАДОР  
ДАЛИ



# ГЕРАСИМ И МУ-МУ



[www.waka.libo.ru](http://www.waka.libo.ru)

©КАЛИНИНСКИЙ 2005



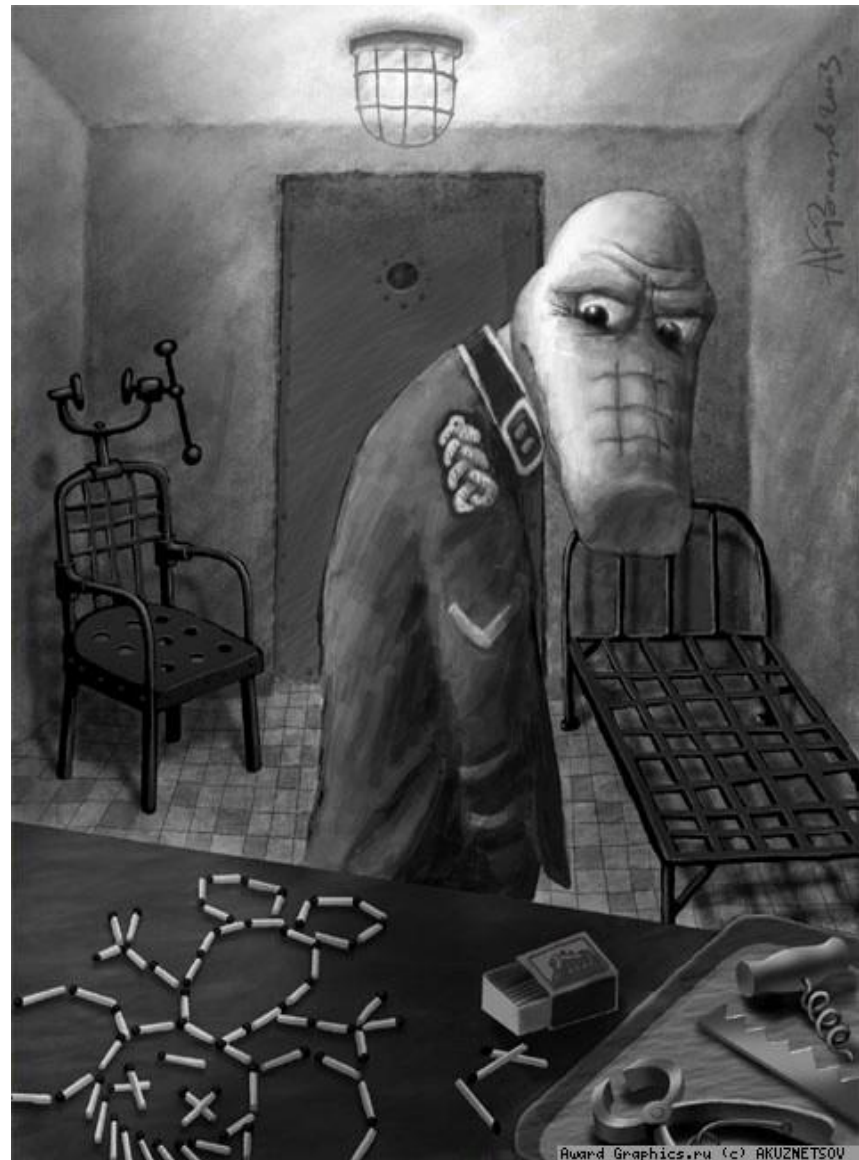
СОБАЧЬЕ  
СЕРДЦЕ

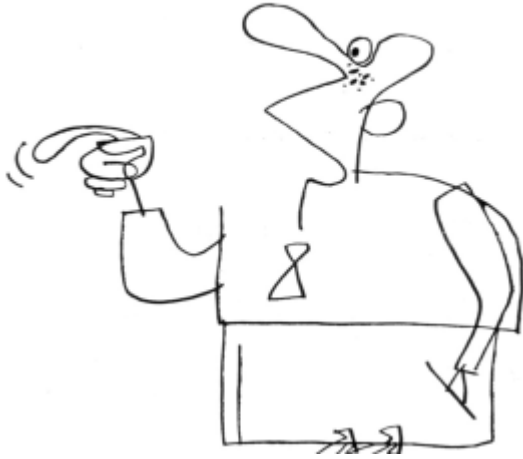


# ЗВЕЗДНЫЕ ВОЙНЫ



# 17 МГНОВЕНИЙ ВЕСНЫ





Благодарю за  
внимание

[egorov@pspu.ru](mailto:egorov@pspu.ru)