

**Жайтапова А.А., Садвакасова З.М.,  
Кабдолданова Б.А.**

**Менеджмент качества в  
организации образования**

Алматы, 2010

УДК 371  
ББК 74.20  
Ж 21

### Рецензенты:

Керимов Л.К. доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогики Казахского Национального университета имени Абая.

Мендигалиева Г.К. кандидат педагогических наук кафедры научных основ управления образованием института повышения квалификации руководящих и научно-педагогических кадров системы образования

Жайтапова А.А., Садвакасова З.М., Кабдолданова Б.А.  
авторы-составители

Ж 21 Менеджмент качества в организации образования. Учебное пособие – Алматы, 2010. – 245 с.

ISBN 978-601-275-039-3

Читателю предлагается учебное пособие, дающее целостное представление о теоретических основах управления качеством в организации. Представлены возможности процесса модернизации в организации образования, определены ключевые компетенции менеджеров в условиях внедрения инноваций.

Пособие предназначено для руководителей общеобразовательных школ, преподавателей институтов и центров повышения квалификации, а также может быть использовано в процессе обучения студентов в ВУЗе.

УДК 371  
ББК 74.20

ISBN 978-601-275-039-3

© Жайтапова А.А., Садвакасова З.М.,  
Кабдолданова Б.А., 2010 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение	7
<b>Глава 1. Методологические основы менеджмента качества</b>	<b>9</b>
1.1 Этапы развития систем менеджмента качества	9
1.2 Этапы развития звезд качества управления	13
1.3 Эволюция концепций управления качеством	14
<i>Фредерик Уинслоу Тейлор</i>	14
<i>Вальтер Шехарт</i>	15
<i>Эдвард Деминг</i>	26
<i>Джозеф М. Джуран</i>	21
<i>Арманд В. Фейгенбаум</i>	23
<i>Каору Исикава</i>	25
<i>Генити Тагути</i>	27
<i>Гаррингтон Эмерсон</i>	28
<i>Сигео Синго</i>	28
<i>Генри Минцберг</i>	29
<i>Таман М.</i>	31
<i>Филипп Кросби</i>	46
<i>Том Питерс</i>	47
<i>Шухардт У.А.</i>	47
<i>Клаус Мёллер</i>	48
<i>Билл Смит</i>	49
1.4 Подходы менеджмента качеством	52
<i>Административный подход</i>	52
<i>Экономический подход</i>	52
<i>Тактический подход</i>	52
<i>Процессный подход в обеспечении конкурентоспособности услуг</i>	53
1.5 Принципы менеджмента качества	55
1.6 Функции менеджмента качеством	61
1.7 Методы решения проблем	69
<i>Бенчмаркинг</i>	69
<i>Диаграмма «скелет рыбы»</i>	73
<i>Контрольный листок</i>	76
<i>Блок-схема процесса</i>	77

<i>Вопросы «семи W» и «да—нет»</i> .....	79
<i>Диаграмма «почему—почему»</i> .....	81
<b>Глава 2. Менеджмент качества в организации образования</b>	<b>83</b>
2.1 Терминология в области качества.....	83
2.2 Понятие «Качество образования» .....	85
2.3 Основные характеристики качества в организации образования .....	86
2.4 Как определять качество образования? .....	87
2.5 Как определяют качество образования в школах на практике? .....	91
2.6 Тенденции мирового развития, обуславливающие необходимость существенных изменений в системе образования.....	92
2.7 Выбор стратегии развития управления качеством образования.....	93
2.8 Проблемы и цели школьного образования.....	94
2.9 Задачи образовательного управления.....	96
2.10 Основные направления совершенствования деятельности организации.....	97
2.11 Стратегия успеха.....	98
2.12 Деятельность высшего руководства.....	99
2.13 Руководство улучшением деятельности .....	101
2.14 Условия качественного образования.....	103
2.15 Источники финансирования в управлении качеством образования.....	104
<b>Глава 3. Система менеджмента качества образования.....</b>	<b>105</b>
3.1 Модели менеджмента качества образования.....	105
<i>Модель качества В.Ю. Огвоздин</i> .....	105
<i>Модель школы – школа как микробщество («Гражданская школа»)</i> .....	106
<i>Процессная модель системы менеджмента качества образовательной деятельности</i> .....	107
<i>Теоретическая модель управления качеством образования</i> .....	108
3.2 Создание систем качества и обеспечение их	

	эффективного функционирования.....	109
3.3	Организационный механизм и технологии управления качеством образования.....	113
	<i>Пошаговая технология управления качеством.....</i>	113
	<i>Социальная технология управления качеством.....</i>	116
	<i>Эдхократическая технология управления качеством.....</i>	117
<b>Глава 4. Процесс непрерывного улучшения качества.....</b>		119
4.1	Этапы усовершенствования процессов.....	119
4.2	Цикл непрерывного улучшения.....	120
4.3	Сбалансированная система показателей организации.....	122
<b>Глава 5. Модернизация образовательного процесса на основе компетентностного подхода.....</b>		123
5.1	Понятие модернизация образования.....	123
5.2	Модернизация образовательного процесса: возможности школы.....	124
5.3	Анализ сущности компетентностного подхода.....	126
5.4	Выбор концепции модернизации образовательного процесса.....	129
5.5	Разработка учебных программ нового поколения.....	130
5.6	Проектирование образовательных стратегий.....	131
5.7	Управленческие задачи школы направленные на повышение качества образования в условиях модернизации образования.....	134
<b>Глава 6. Методика разработки школьной программы управления качеством образования.....</b>		135
6.1	Основные положения методики.....	135
6.2	Алгоритм проектирования программы развития.....	136
6.3	Этапы разработки программы управления качеством образования.....	136
<b>Глава 7. Критерии качества образования.....</b>		140
7.1	Критерии результативности менеджмента качества организации.....	140

7.2	Критерии эффективных школ.....	141
7.3	Критерии лучшей школы.....	142
7.4	Критерии качественного образования в школе.....	143
<b>Глава 8. Методы оценивания качества образования.....</b>		<b>144</b>
8.1	Инструменты менеджмента качества.....	144
8.2	Квалиметрическая (описательная) методика определения результатов и качества образования.....	145
8.3	Способы оценки результатов качества образования.....	146
8.4	Методы определения показателей качества .....	147
<b>Глава 9. Оценка качества образования.....</b>		<b>150</b>
9.1	Назначение системы оценки качества образования.....	150
9.2	Качество образования: система внутренних и внешних оценок.....	154
9.3	Подходы к рассматриваемой оценке качества.....	157
9.4	Оценка качества показателей .....	157
9.5	Показатели оценки качества образования на каждом этапе.....	159
<b>Глава 10. Командообразование как условие совершенствования качества управления.....</b>		<b>160</b>
10.1	Формирование педагогической команды.....	160
<b>Глава 11. Культура организации как фактор обеспечения качества .....</b>		<b>171</b>
<b>Глава 12. Роль лидерства в менеджменте качества.....</b>		<b>175</b>
12.1	Законы лидерства .....	175
12.2	Имиджология менеджера .....	182
<b>Глава 13. Мотивация труда персонала .....</b>		<b>187</b>
13.1	Ключи развития и возвышения организации.....	187
13.2	Как воодушевлять подчиненных .....	188
13.3	Методы стимулирования качества труда.....	189

<b>Глава 14 . Функции управления качества менеджера образования.....</b>	<b>191</b>
14.1 Маркетинг как функция управления в менеджменте качества.....	191
14.2 Мониторинг как инструмент качества образования.....	197
14.3 Организация системы мониторинга в образовательном учреждении как технология управления качеством.....	199
<b>Глава 15. Документация системы менеджмента качества.....</b>	<b>203</b>
15.1 Управление документами.....	204
15.2 Внедрение систем менеджмента качества.....	208
<b>Глава 16. Эффективное проведение совещаний как условие управления качеством.....</b>	<b>209</b>
<b>Практические занятия.....</b>	<b>211</b>
<b>Понятийный аппарат по менеджменту качества.....</b>	<b>222</b>
<b>Рекомендуемая литература по менеджменту качества.....</b>	<b>237</b>

## Условные обозначения:



Новая тема



Новая подтема



Понятийный аппарат



Возьмите на заметку



История, мысли, факты на размышление



Практическое занятие



Литература



Вопросы для закрепления

## Введение

*Образование – величайшее из земных благ, если наивысшего качества.*  
Редьярд Киплинг.

*Если хочешь сделать счастливым человека –  
дай ему качественное образование и воспитание.*  
Народная мудрость.

*Люди! Определяйте значение слов.  
Этим вы избавите человечество от половины его недоразумений.*  
Р. Декарт

*Качество образования определяется  
не только количеством и качеством знаний, но и качеством личностного,  
духовного, гражданского развития подрастающих поколений.  
И именно в этом его главная общественная ценность.*  
Поташник М.М.

*Командная работа и научный подход  
приводят к одержимости качеством!*  
Бегимбетов Е.Н.

*Если вы не можете описать свою деятельность как процесс,  
то вы не знаете, что вы делаете.*  
Э.Деминг

Казахстанское образование переходит к новому этапу своего развития в связи с вхождением в Европейское и мировое образовательное пространство.

Современные условия конкуренции не оставляют места для ошибки. Под влиянием развития технологий производства и потребностей человека постоянно возрастают роль и значение качества. В этой связи качество выступает залогом успеха деятельности любой организации. И главной чертой организации должен быть непрерывный процесс улучшения.

В рыночных условиях никакие инвестиции не спасут организацию, если оно не сможет обеспечить конкурентоспособность своей продукции или услуги. Основой конкурентоспособности является качество.

Из числа развитых стран с рыночной экономикой осознание всей важности проблемы качества берет свое начало в Японии. Один из основателей движения за качество в Японии, профессор Каору Исикава указывал, что нельзя экономить на качестве, поскольку *«качество само является экономией»*.

Концепция менеджмента качества представляет собой систему, связывающую все виды деятельности, направленной на предоставление организацией услуг (товаров), максимально удовлетворяющих потребности потребителей, а также ориентированной на рост и гарантированное укрепление конкурирующих позиций на рынке.

На качество оказываемых услуг (образовательных) влияют характеристики всех этапов деятельного цикла: от анализа до контроля учебно-воспитательного процесса школы. Если все этапы протекают правильно, результат будет соответствовать установленным стандартам, требованиям.

Система качества – это множество внутренних «стоп-кранов», предупреждающих, корректирующих, или останавливающих некачественные услуги на любых стадиях жизненного цикла, во избежание их поступления к потребителям.



## Глава 1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



### 1.1 Этапы развития системы менеджмента качества

Этапы	Содержание
<b>Первый этап</b>	<p>Первый этап соответствует начальным задачам системного подхода к управлению, связанного с появлением первой системы — <i>системы Тейлора (1905г)</i>. Организационно она предполагала установление технических и производственных норм специалистами и инженерами, а рабочие лишь обязаны их выполнять. Эта система устанавливала требования к качеству изделий (деталей) в виде полей допусков и вводила определенные шаблоны, настроенные на верхнюю и нижнюю границы допусков — проходные и непроходные калибры. Для обеспечения успешного функционирования системы Тейлора были введены первые профессионалы в области качества — инспекторы (технические контролеры). Система мотивации предусматривала штрафы за дефекты и брак, а также увольнение. Система обучения сводилась к профессиональному обучению и обучению работать с измерительным и контрольным оборудованием.</p> <p>Отмеченные выше особенности системы Тейлора представляли собой систему управления качеством каждого отдельно взятого изделия (детали).</p>
	<p>Система Тейлора послужила механизмом управления качеством каждого конкретного изделия (деталь, сборочная единица). Однако, продукция — это результат осуществления производственных процессов, и вскоре стало ясно, что управлять надо процессами.</p> <p>В 1924 г. в «Bell Telephone Laboratories» (ныне корпорация AT&amp;T) была создана группа под</p>

руководством Р.Л. Джонса, заложившая основы *статистического управления качеством*. Это были: разработки контрольных карт, выполненные В. Шухартом; первые понятия и таблицы выборочного контроля качества, разработанные Г. Доджем и Г. Ромингом, ставшие началом статистических методов управления качеством, получившие в последствии благодаря Э. Демингу широкое распространение в Японии и оказавшие существенное влияние на экономическую революцию. Э. Деминг выдвигает идею об отмене оценки заданий и результатов выполнения работы, т. к. по его мнению, они создают атмосферу страха, способствуют краткосрочному вкладу в работу, игнорируя долгосрочные задачи, и разрушают работу в командах. Опираясь на идею Э. Деминга и развивая ее, Д. Джуран ввел термин качества в духе «соответствия требованиям потребителя», в значительной степени ориентированный на требования потребителей. Он показал ответственность менеджмента за хронические последствия несоответствий и дополнил статистические методы контроля качества систематическими методами решения проблем качества.

Д. Джуран подчеркивает о необходимости для каждого менеджера непосредственного участия в деятельности, приводящей к повышению качества. Он является сторонником подхода, который предусматривает вовлеченность всего персонала организации в процедуры, обеспечивающие повышение качества и решение производственных проблем. Системы качества усложнились, т.к. в них были включены службы, использующие статистические методы. Усложнились и задачи в области качества, решаемые конструкторами, технологами и рабочими, понимающими, что такое вариации и изменчивость, а также знающими, какими методами можно достигнуть их уменьшения. Появилась специальность — «инженер по качеству», который должен анализировать

	<p>качество и причины дефектов изделий, строить контрольные карты и т. п. <i>Акцент с инспекции и выявления дефектов был перенесен на их предупреждение</i> путем определения причин дефектов и их устранения на основе изучения процессов и управления ими.</p>
<p><b>Третий этап</b></p>	<p>В 1950-е годы была выдвинута концепция <i>тотального (всеобщего) контроля качества – TQC (Total Quality Control)</i>. Ее автор, американский ученый А. Фейгенбаум, который опубликовал в 1957 г. статью <i>«Комплексное управление качеством»</i>. К главным задачам TQC относятся: прогнозированное устранение потенциальных несоответствий в продукции на стадии конструкторской разработки, проверка качества поставляемой продукции, комплектующих и материалов, а также управление производством, развитие службы сервисного обслуживания и надзор за соблюдением соответствия заданным требованиям к качеству.</p> <p>А. Фейгенбаум призвал обратить внимание на вопросы изучения причин несоответствий и первым указал на значение системы учета затрат на качество.</p> <p>В Японии идеи TQC были встречены с восторгом и получили дальнейшее развитие в работах профессора К. Исикавы, который рассматривал качество как задачу менеджмента; требовал участия всех сотрудников в мероприятиях по его улучшению и ввел термин «отношения потребитель – поставщик». В отличие от американских концепций, он говорил об «управлении качеством в масштабе компании» («Company Wide Quality Control»).</p> <p>Филип Б. Кросби является одним из известнейших приверженцев всеобщей концепции качества. В начале 60-х гг. XX в. он подробно изложил свою программу «нуль дефектов», вызвавшую в Германии острые дискуссии. Кросби сконцентрировал внимание на задачах в области управления предприятием, предложил внедрять</p>

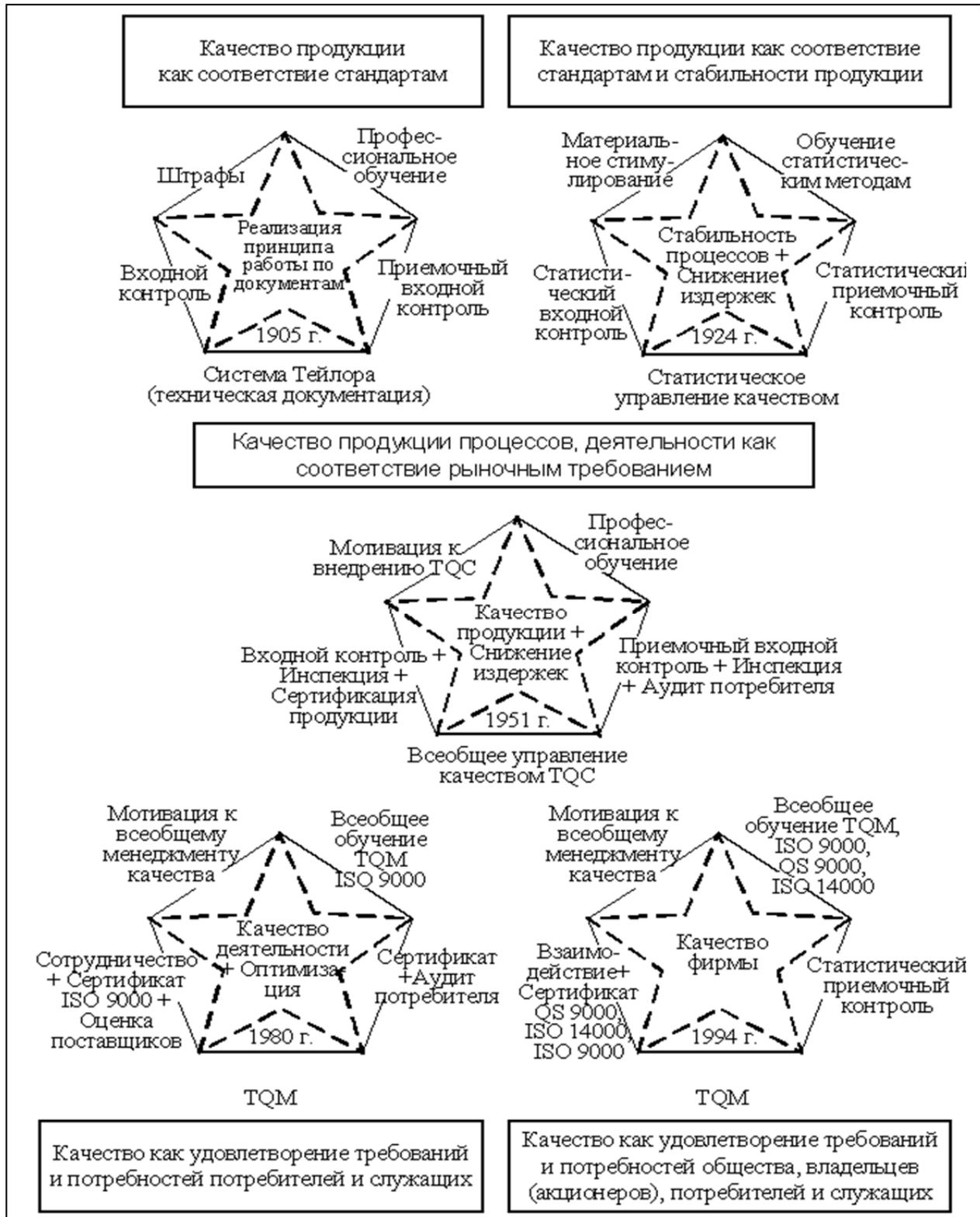
	<p>предпринимательскую культуру, в основе которой лежит осознание значения качества и образ мышления, ориентированный на достижение «нуля дефектов».</p> <p>На этом этапе появились документированные системы качества, устанавливающие ответственность и полномочия, а также взаимодействие в области качества всего руководства предприятия, а не только специалистов служб качества. Система мотивации стала смещаться в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшалось, а моральное увеличивалось.</p>
<p><b>Четвертый этап</b></p>	<p>В 80-е гг. начался переход от тотального контроля качеством (TQC) к тотальному менеджменту качества (TQM). В это время появилась серия новых международных стандартов на системы качества - стандарты ИСО 9000 (1987г.), оказавшие существенное влияние на менеджмент и обеспечение качества. В 1994 г. вышла новая версия этих стандартов, которая расширила в основном стандарт МС 9004-1, -2, -3, -4, уделив большее внимание вопросам обеспечения качества программных продуктов, обрабатываемых материалов, услуг.</p> <p>Специфика тотального управления качеством состоит в том, что если раньше на предприятиях принимались компромиссные решения по таким параметрам, как объем выпускаемой продукции, сроки поставки, затраты и качество, то теперь на первый план выдвигается качество продукции (услуги), и вся работа предприятия подчиняется этой цели. Таким образом, управление всеми сферами деятельности предприятия организуется исходя из интересов качества.</p> <p>Если TQC — это управление качеством с целью выполнения установленных требований, то TQM — еще и управление целями и самими требованиями. В TQM включается также и обеспечение качества, которое трактуется как система мер, вызывающая у</p>

	<p>потребителя уверенность в качестве продукции. Система TQM является комплексной системой, ориентированной на постоянное улучшение качества, минимизацию производственных затрат и поставку точно в срок. Основная идеология TQM базируется на принципе – <i>улучшению нет предела</i>. Одной из ключевых особенностей системы является <i>использование коллективных форм</i> и методов поиска, анализа и решения проблем, постоянное участие всего коллектива в улучшении качества.</p> <p><i>Основные составляющие TQM:</i>      всеобщий контроль качества; политика качества; планирование качества; улучшение качества; обеспечение качества</p>
<p><b><i>Пятый этап</i></b></p>	<p>В 90-е гг. усилилось влияние общества на предприятия, что привело к появлению стандартов серии ИСО 14000, устанавливающих требования к системам менеджмента с точки зрения защиты окружающей среды и безопасности продукции.</p> <p>Сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО 14000 становится не менее популярной, чем на соответствие стандартам ИСО 9000. Существенно возрастает влияние гуманистической составляющей качества, усиливается внимание руководителей предприятий к удовлетворению потребностей всего персонала.</p> <p>Внедрение стандартов ИСО 14000 и QS 9000, а также методов самооценки по моделям премий по качеству — главное достижение пятого этапа развития системы управления качеством.</p>



## 1.2 Этапы развития «звезд качества» управления

В управленческой теории этапы развитие менеджмента качества представляют в виде пяти «звезд качества».





### 1.3 Эволюция концепций управления качеством



*Фредерик Уинслоу Тейлор (1856-1915)*

Общепризнанно, что решение проблемы *обеспечения и оценки качества* в первой половине XX века связано с именем Ф.У. Тейлора, который справедливо считается отцом научного менеджмента и, в том числе, управления качеством.

Ф.У. Тейлор сформулировал строгую научную систему знаний, в основу которых положены четыре научных принципа, которые он сам называл *законами управления*:

1) создание научного фундамента, заменяющего собой старые, грубо практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;

2) отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их тренировка и обучение. Сейчас это обозначается терминами «профотбор, профконсультирование и профобучение»;

3) сотрудничестве администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТиУ (научная организация труда и управления);

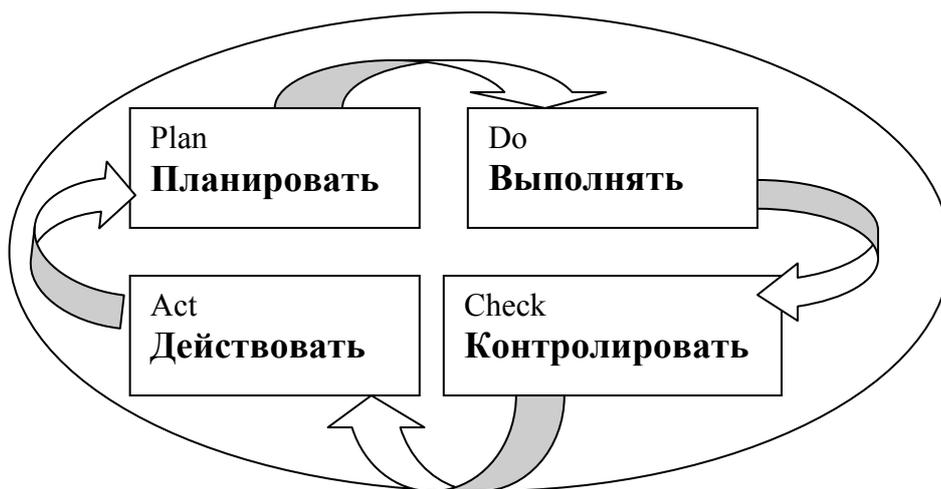
4) равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

В его системе главное внимание уделялось изобретению всевозможных способов, позволявших минимизировать различного рода *отклонения самого продукта и производственного процесса от заданного стандарта*. Для этого вводился институт Инспекторов, которые постоянно контролировали параметры производственного процесса и сами изделия при помощи специально выработанных стандартов, шаблонов и калибров.



## Цикл качества Вальтера Шехарта

Современную концепцию качества связывают с именем В. Шехарта (Walter Shewhart), который ввел понятие цикла непрерывных технологических изменений на основании статистического контроля качества. Это цикл PDCA:



Суть цикла сводится к следующим *положениям*:

- *Планируйте* улучшение ваших операций. При обнаружении ошибок в процессе и результате выполнения операций разрабатывайте идеи для решения этих проблем.
- *Выполните разработанные* улучшения для решения проблемы на небольшом участке работ. Это сократит возможные нарушения в обычной деятельности на этапе решения вопроса и позволит определить действенность ваших предложений.
- *Проконтролируйте*, достигли ли тестовые изменения желаемого результата или нет. Также непрерывно контролируйте предлагаемые ключевые мероприятия (независимо от продолжения эксперимента), чтобы гарантировать качество конечной продукции (услуги), возможность определения вновь возникающих проблем.
- *Действуйте с целью внедрения изменений* в больших масштабах, если ваш эксперимент имеет успех. Такие средства делают изменения обычной частью вашей деятельности. Также действуйте, чтобы вовлечь других лиц (отделы, поставщиков, клиентов), чье сотрудничество потребуется вам при внедрении изменений или которые могут просто извлечь полезный опыт из вашей деятельности.



Эдвард Деминг (1900-1994)

Эдвард Деминг основным условием обеспечения качества считал создание в организации такой среды, в которой каждый сотрудник мог бы получить удовольствие от результатов собственного труда. Э. Деминг утверждал, что 96% всех проблем в любой организации обусловлены неправильной системой менеджмента и только 4% — ошибками исполнителей.

### Принципы качества

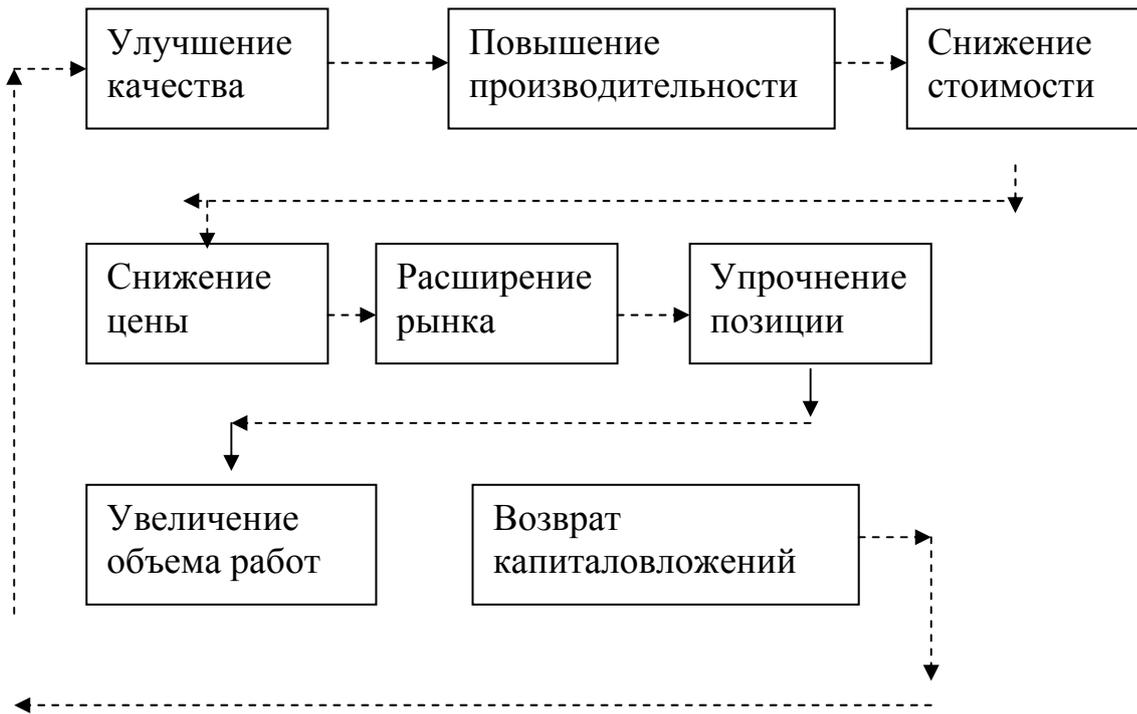
Принципы	Содержание
<i>1. Постоянство цели — непрерывное улучшение продукции и услуг, поставляемых обществу</i>	<p>Иметь постоянной целью улучшение качества продукции и услуг, удержание позиций в бизнесе, обеспечение конкурентоспособности и расширения производства.</p> <p>На практике Э. Деминг считал, что в школах, колледжах и университетах этого можно достичь, если создать среду, позволяющую учащимся получать удовольствие от учебы, а в промышленности сотрудникам получать удовольствие от работы. Причем это невозможно сделать, если в организации нет долгосрочных целей и принципов, осознаваемых и поддерживаемых сотрудниками. Описание работы должно не только сообщать, в чем она состоит, но и для чего она нужна.</p>
<i>2. Новая философия</i>	<p>Принять для новой экономической эпохи новую философию, основанную на усилении ответственности высшего руководства в рамках проводимых преобразований.</p> <p>Новая философия – это философия постоянного улучшения качества и производительности. Для выживания, не говоря уже об успехе, нужны перемены, и эти перемены состоят в принятии</p>

	<p>новой философии. На практике это означает преодоление барьеров на пути улучшения. К таким барьерам относится нежелание меняться, страх перед неудачей, страх перед неизвестным, измерение производительности вместо помощи в ее улучшении и др.</p>
<p><i>3. Исключить зависимость от контроля.</i></p>	<p>Стремитесь к тому, чтобы качество закладывалось в продукцию, начиная с разработки и проектирования, и требовать это от субподрядчиков.</p> <p>Перестаньте зависеть от массовых проверок как способа достижения качества; исключите необходимость в массовом контроле, превратив качество в неотъемлемое свойство продукции.</p> <p>Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене; вместо этого следует минимизировать общие затраты и стремиться к выбору определенного поставщика для каждого продукта, необходимого в производстве.</p> <p>Постоянно улучшайте процессы планирования, производства и обслуживания, выявляйте проблемы, чтобы улучшить каждый вид деятельности, внедряйте нововведения и постоянные улучшения в продукцию, услуги и процессы.</p>
<p><i>4. Не количество, а качество заключения сделок</i></p>	<p>Прекратите практику заключения контрактов, основываясь только на одном критерии - низкие цены на продукцию.</p>
<p><i>5. Совершенствование системы производства</i></p>	<p>Постоянно совершенствовать систему производства с целью улучшения качества, повышения производительности и снижения стоимости продукции. Старайтесь своевременно обнаруживать проблемы и оперативно устранять их.</p>
<p><i>6. Обучение и переподготовка персонала</i></p>	<p>Введите в практику подготовку и обучение персонала на рабочем месте для всех работающих, включая менеджмент.</p> <p>Обучайте персонал (в том числе администрацию) ближе к рабочим местам, применяя совре-</p>

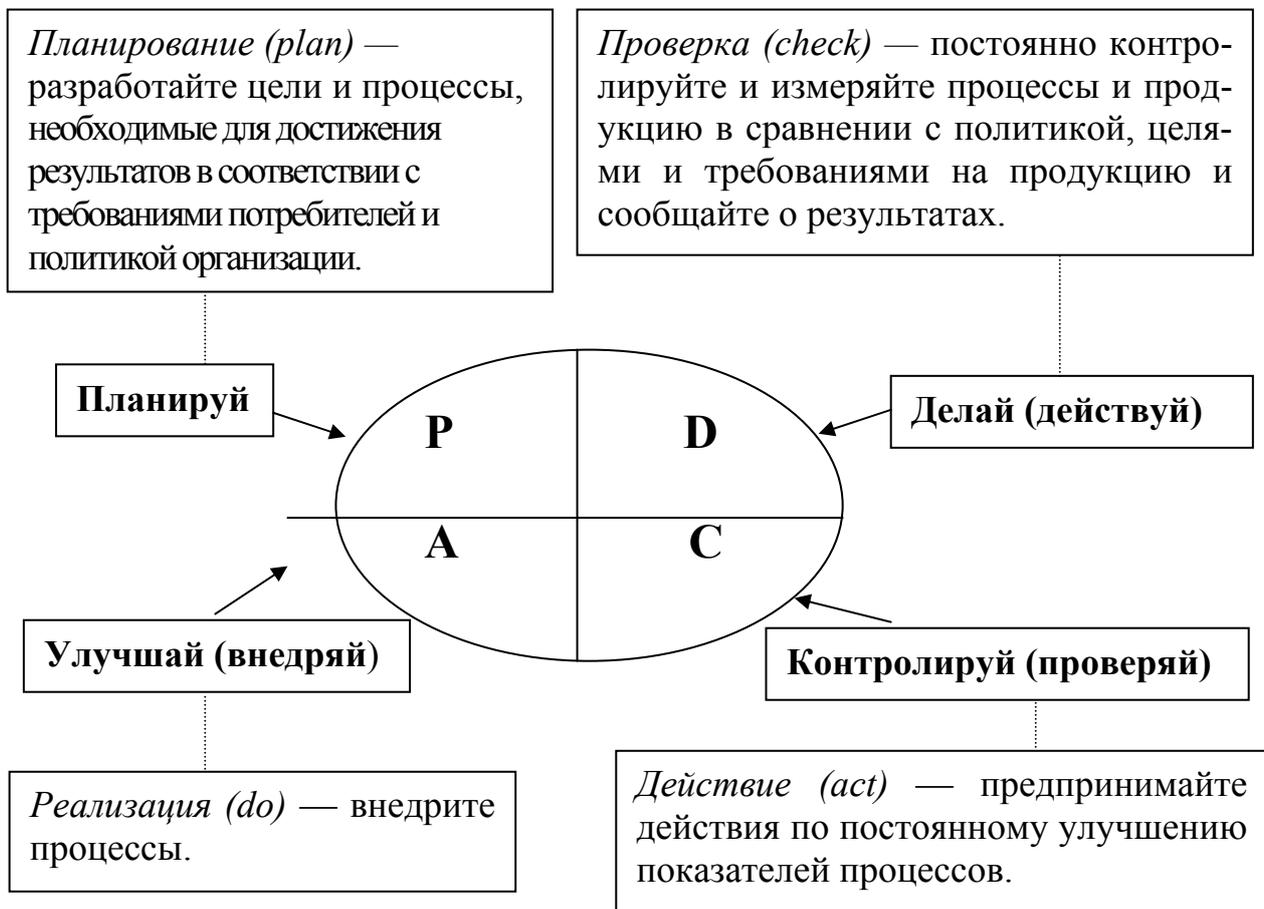
	менные методы подготовки и переподготовки.
<i>7. Лидерство</i>	<p>Учредите «лидерство», нацеленное на то, чтобы помочь людям выполнять свою работу наилучшим образом. Некоторые характерные черты лидера: понимает, как работа его группы сочетается с целями компании; создает для всех такую атмосферу, чтобы работа доставляла радость; пытается оптимизировать образование, навыки и способности каждого и помогает всем совершенствоваться.</p> <p>Учреждайте новые методы руководства, стимулирующие повышение активности в работе персонала.</p>
<i>8. Двухсторонний обмен информацией</i>	<p>Поощряйте эффективный двусторонний обмен информацией и другие меры для изгнания страха из организации. (Имеется в виду, что там, где есть страх, мы получаем ложную информацию о том, что происходит в организации). Люди боятся перемен. А тому, чего они боятся, они сопротивляются.</p> <p>Для повышения эффективности работы персонала исключите взаимоотношения руководителей и рядовых сотрудников, основанных на страхе подчиненных.</p>
<i>9. Отсутствие барьеров между различными областями управления</i>	<p>Ломайте барьеры между подразделениями и различными областями управления. Поощряйте совместную работу разработчиков, конструкторов, технологов и др.</p>
<i>10. Качество, а не количество</i>	<p>Отбросьте лозунги, призывы и количественные цели, не подкрепленные соответствующими действиями и средствами и направленные на реализацию концепции "Ноль дефектов" или на повышение производительности.</p>
<i>11. Исключить количественные нормы для рабочих и количественные показатели для администрации</i>	<p>Исключите произвольные количественные цели, которые предписывают нормы для рабочих и количественные цели для менеджеров. Замените их помощью и лидерством для достижения качества и производительности.</p>

	Разрушайте барьеры, которые лишают рабочих и менеджеров возможности гордиться своим трудом. Это влечет за собой, помимо всего прочего, отказ от ежегодных аттестаций (оценок показателей) и от управления по целям.
<i>12. Гордость за компанию</i>	Устраняйте барьеры, мешающие людям гордиться принадлежностью к организации, своей квалификацией.
<i>13. Самообразование сотрудника</i>	Поощряйте стремление к образованию. Учредите энергичную программу образования и поощряйте самосовершенствование всех. Карьера сотрудника по службе должна определяться его приверженностью (одержимостью) к знаниям (в том числе в области качества).
<i>14. Вовлечение весь персонал в процесс</i>	Вовлекайте весь персонал в работу по преобразованию организации. Четко устанавливайте обязательства руководства высшего уровня.

### Ценная реакция Деминга



### Цикл Деминга –Шухарта



Деминг также предложил план действий по преобразовании организации, который включал 7 пунктов:

- 1) управляющие берут за основу указанные 14 принципов и договариваются о содержании и направленности планов;
- 2) управляющие осознают свою миссию и настраиваются на движение в новом направлении;
- 3) управляющие разъясняют сотрудникам организации необходимость перемен;
- 4) вся деятельность организации разбивается на отдельные этапы, так чтобы каждый следующий этап был «потребителем» результатов предыдущего. На каждом этапе методы работы должны непрерывно улучшаться, и любой этап должен быть направлен на повышение качества;
- 5) как можно раньше и как можно быстрее создается особая структура для руководства непрерывным процессом повышения качества. Рекомендуется, чтобы процесс улучшения на любом этапе осуществлялся в соответствии с циклом Деминга;
- 6) каждый работник может стать членом команды, занимающейся повышением качества ресурсов на «входе» и результатов на «выходе» любого этапа;
- 7) создается организация по качеству (помощь квалифицированных специалистов-статистов).



*Джозеф М. Джуран (1904)*

Джозеф Джуран (Joseph M. Juran ) в 1951 году опубликовал **книгу «Руководство по управлению качеством».**

Предложил идею трилогии качества:

- Планирование качества
- Улучшение качества
- Управление качеством.

Эти составляющие являются тремя аспектами стратегического планирования качества в организации

### ***Основные положения качества Джурана***

- Ответственность за качество первых лиц предприятия.
- Отношения «производитель-заказчик» по всей технологической цепочке.
- Жесткая ориентация на заказчика.
- Идентификация исполнителя с предприятием.
- Все должны говорить на одном языке – языке прибыли.
- Стратегия предприятия в затратах на качество.
- Применение статистических методов.
- Внедрение качественных улучшений.

### ***Основные концепции Джурана в области менеджмента качества***

1. «Качество не возникает случайно, оно должно планироваться».
2. «Большинство проблем качества (85% проблем) определяются ошибками менеджмента качества, а не ошибками персонала на цеховом уровне (15% проблем). Подход Фила Кросби "0-дефектов" ошибочен, так как он считает, что большинство проблем качества возникают из-за невнимательности рабочих и их неправильной мотивации».
3. Учеба в области менеджмента качества должна начинаться с высшего руководства.
4. Планирование качества как часть триединства качества, состоящего из планирования, управления и улучшения качества. Триединство качества направлено на обеспечение качества.

### ***«Дорожная карта планирования качества»***

1. Выясните, кто ваши потребители.
2. Определите запросы этих потребителей.
3. Переведите их запросы на ваш язык.
4. Разработайте изделие (услугу), которое может удовлетворить запросы ваших потребителей.
5. Оптимизируйте свойства данного изделия, чтобы они соответствовали этим запросам.
6. Оптимизируйте свойства изделия, чтобы они соответствовали запросам не только ваших потребителей, но и вашим собственным.
7. Разработайте процесс производства этого изделия (технология услуг).
8. Оптимизируйте этот процесс.
9. Убедитесь, что данный процесс (технология) позволяет дать нужные услуги при существующих условиях производства.
10. Переведите этот процесс в операции.

### ***Формула успеха качества***

1. Установите конкретные цели, которых нужно достичь.
2. Разработайте планы достижения этих целей.
3. Установите четкую ответственность за достижение этих целей.
4. Вознаграждайте за достигнутые результаты.



Арманд В. Фейгенбаум

Бурное развитие теории управления качеством пришлось на конец 40-х- 50-е годы. В это время А.Фейгенбаум (Armand V. Feigenbaum) **ввел понятие Всеобщего Контроля Качества (Total Quality Control)**, состоящего из этапов разработки качества, поддержки качества и улучшения качества, а также понятие **стоимости качества**.

В 1957 году А. Фейгенбаумом была опубликована статья **«Комплексное управление качеством»**.

*Комплексное управление качеством* – учет всех основных факторов качества и их взаимного влияния, охват всех этапов работ и увязка работ по качеству, выполняемых различными подразделениями, в единую систему.

*Идея:* на качество влияет множество факторов, необходимо, чтобы при управлении качеством были выделены основные факторы, и все они учитывались в работе. Но и еще надо учитывать взаимосвязь факторов, чтобы воздействовать на один из них, знать реакцию других.

Он утверждал, что понятие качество применимо ко всем этапам процесса. Кроме того, он считал главное в контроле качества – это взаимоотношения людей.

Арманд Фейгенбаум предложил подход Total Quality Control (TQC) - подход комплексного (всеобщего) управления качеством, которое разворачивается на всех этапах жизненного цикла. Разработав научные основы TQC, он внес большой вклад в решение проблемы определения затрат на качество. Некоторые специалисты считают Фейгенбаума основателем TQM (Total Quality Management), хотя большинство склоняются к мнению, что родоначальниками TQM являются Эдвард Деминг и Джозеф Джуран.

(TQC) - комплексное (всеобщее) управление качеством должно затрагивать все стадии создания продукции и все уровни управленческой иерархии.

Основные **положения концепции качества** Фейгенбаума:

- Центральный пункт – ответственность менеджмента.
- Стратегия менеджмента – ответственность за качество.
- Концентрация внимания на работнике.
- Оценка работника через качество его труда.
- Качество измеряется затратами.
- Применение статистических методов.
- Интеграция по горизонтали.

Арманд Фейгенбаум предложил следующие *этапы жизненного цикла продукции* (в последствии с добавлением этапа утилизации и некоторыми изменениями жизненный цикл стал называться полным жизненным циклом, типичными этапами жизненного цикла, спиралью Юрана или *петлей качества*):

- Изучение рынка.
- Проектирование.
- Закупочная деятельность.
- Испытания.
- Разработка (выбор) технологии производства.
- Производственный контроль.
- Отгрузка продукции.
- Установка и обслуживание.

Арманд Фейгенбаум предложил **4 условия непрерывного совершенствования (улучшения)**:

- Необходимо внедрять (устанавливать) стандарты в управлении качеством.
- Необходимо оценивать соответствие продукции требованиям стандартов.
- Необходимо своевременно корректировать стандарты с целью повышения качества.
- Необходимо планировать новое улучшение.

**10 признаков качества**, которые могут служить ориентиром для организаций, стремящихся к мировому лидерству в области качества.

1. Качество – процесс, охватывающий всю организацию.
2. Качество – это то, что под ним подразумевает потребитель.
3. Качество и затраты – это сумма, а не разность (т.е. затраты не вычитаются из качества, а прибавляются к нему).
4. Качество требует индивидуального и командного фанатизма.
5. Качество – это стиль управления.
6. Качество идет рука об руку с инновациями.
7. Качество – это этика.
8. Качество требует постоянного улучшения.
9. Качество – самый экономичный, наименее капиталоемкий способ повышения производительности.
10. В основе качества лежит система общего контроля качества, охватывающая и потребителей, и поставщиков.



## Каору Исикава (1915-1990)

Каору Исикава уделяет особое внимание использованию в организации методов статистики (1985.) Он подчеркивает значение *правильного сбора и представления данных, использования диаграмм для определения приоритетных направлений повышения качества* и графического метода анализа причинно-следственной зависимости, который получил название «Диаграмма Исикавы» (диаграмма «скелет рыбы»).

### **Концепция Каору Исикавы**

1. Потребитель – первичное звено в цепочке качества.
2. Необходимо развивать культуру компании таким образом, чтобы качество имело наивысший приоритет: качество – первично, прибыль – вторична.
3. Качество – центральное звено в менеджменте. Менеджмент должен основываться на анализе достоверной информации, в том числе на анализе данных о качестве.
4. Высшее руководство должно непрерывно совершенствовать менеджмент и постоянно заниматься развитием компании.
5. Высшее руководство должно постоянно учитывать человеческий фактор, мотивации персонала. Удовлетворенность персонала должна постоянно улучшаться.
6. Компания должна иметь высокий рейтинг среди других аналогичных компаний в отношении разработки и выпуска продукции: хорошие характеристики продукции – хорошие цены.
7. Система качества должна предупреждать поставку продукции, несоответствующей требованиям.
8. Все ресурсы компании должны экономно расходоваться.
9. Компания должна широко использовать инструменты инжиниринга качества. SPC – статистическое управление процессом и простые инструменты должны применяться во всех процессах.
10. Тотальное обучение персонала методам инжиниринга качества, в том числе "Семи простым инструментам качества" целесообразно проводить в составе кружков качества, которые создаются на добровольной основе.

Каору Исикава считает, что сегодня качество – это качество не только продукции (услуги), внедренческого обслуживания, управления, а также самой организации и каждого ее работника.

При таком подходе к качеству достигаются следующие *результаты*:

1. Качество продукции (услуги) улучшается и становится единообразным; сокращаются минусы (брак).
2. Возрастает надежность товаров (услуг).
3. Снижаются издержки.
4. Увеличивается объем выпускаемой продукции (услуги), и появляется возможность составлять разумные графики производства.
5. Сокращается объем ненужной работы и переделок.
6. Разрабатываются и совершенствуются производственные методики.
7. Сокращаются расходы на проверку качества и необходимые испытания.
8. Договоры между поставщиками и их клиентами становятся более продуманными.
9. Расширяется рынок сбыта.
10. Возникают более тесные связи между отделами.
11. Резко уменьшается число случаев фальсификации данных и отчетов.
12. Появляется возможность более свободного и демократичного обсуждения проблем.
13. Совещания проходят более организованно.
14. Улучшаются отношения между людьми.



## Генити Тагути (1924)

Генити Тагути особенно интересовался вопросами обеспечения качества продукции (услуг) *на стадии проектирования*. Он занимался разработкой методов испытания (экспериментальная площадка) продукции (услуги) еще до начала ее производства.

### *Философия Генити Тагути*

Основные составляющие философии Генити Тагути можно описать семью положениями:

1. Важнейшей мерой качества произведенного продукта являются суммарные потери для общества, порождаемые этим продуктом.

2. Чтобы в условиях конкурентной экономики оставаться в бизнесе, необходимы постоянные улучшения качества и снижение затрат.

3. Программа постоянного улучшения качества включает в себя непрерывное уменьшение отклонений рабочих характеристик продукта относительно заданных величин.

4. Потери потребителей, связанные с отклонениями в функционировании, обычно приблизительно пропорциональны квадрату отклонений рабочих характеристик от их заданных величин.

5. Качество и стоимость готового продукта определяются в большой степени процессами разработки и изготовления.

6. Отклонения в функционировании продукта (или процесса) могут быть снижены посредством использования нелинейных зависимостей рабочих характеристик от параметров продукта (или процесса).

7. Для идентификации параметров продукта (или процесса), влияющих на снижение отклонений в функционировании, могут использоваться статистически планируемые эксперименты.



Гаррингтон Эмерсон (1853-1931)  
Концепция эффективности.

Г. Эмерсон в 1912 году опубликовал книгу **«12 принципов производительности»**, в которой среди принципов отмечал: точно поставленные цели, справедливое отношение к персоналу, диспетчирование, нормализацию условий, вознаграждение за производительность.

*Ключевая идея:* эффективность производства должна достигаться не за счет перенапряжения сил исполнителей, а за счет **рациональной организации труда (системы)**, которая позволяет достичь того же результата, но с минимальными усилиями.



Сигео Синго

Для подхода С. Синго характерен акцент не на управлении, а на производстве. В 1960-е годы он разработал **систему «рока-юке»** («пока-ёке» переводится как «дуракоустойчивость», т.е. система, исключающая возможность возникновения ошибок) и **систему выявления первопричин**.

Их основная идея состоит в том, что во всех случаях, когда возникает дефект, необходимо выявлять его причину и предотвращать его повторное возникновение, а погрешности нужно обнаруживать до того, как они превратятся в дефекты.

С. Синго подчеркивал, что на практике бездефектность достигается благодаря не избытию лозунгов, а хорошему проектированию и подробному исследованию процесса.



Генри Минцберг  
*Концепция управления качеством*

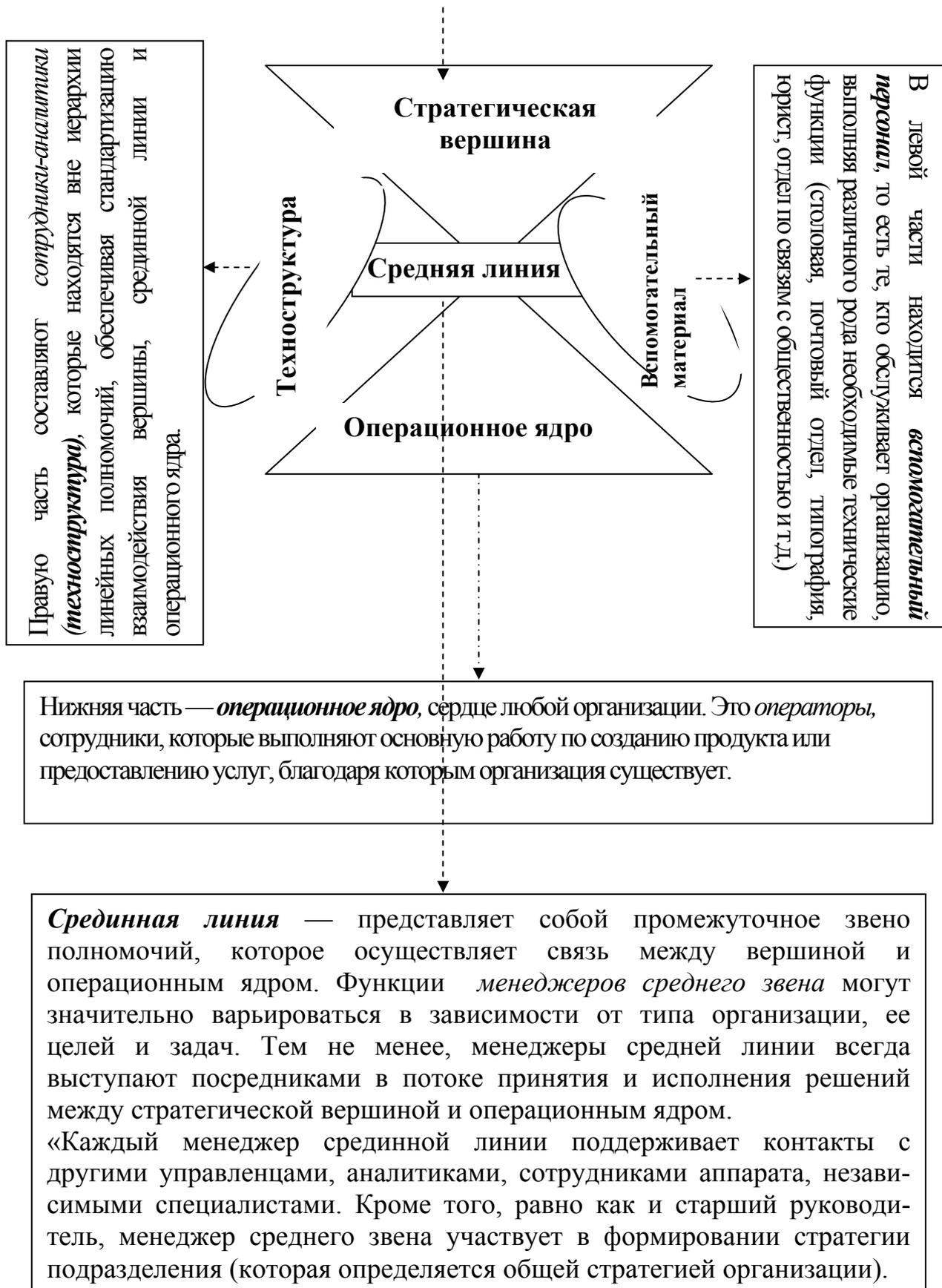
Генри Минцберг, всемирно признанный классик управления, предложил рассматривать структуру любой организации как состоящую из пяти основных частей (элементов).

В вершине (**стратегическая вершина**) находятся те, кто взял на себя ответственность руководить деятельностью операторов. Люди, которые относят себя к стратегической вершине, несут *полную* ответственность за организацию, представляя собой главное административное лицо (президент, директор и т.п.).

Стратегическая вершина обязана обеспечить эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния).

Те, кто относит себя к стратегической вершине (топ-менеджеры), должны выполнять следующий круг обязанностей:

- разрабатывать стратегию организации. Формулировать миссию и стратегические цели;
- принимать принципиальные решения, распределять ресурсы, отдавать распоряжения, разрешать конфликты; разрабатывать структуру организации, оптимальную для достижения намеченных результатов; подбирать кадры, наблюдать за работой сотрудников, мотивировать и поощрять их;
- регулировать взаимоотношения с внешней средой.





Таман М.

## Концепция управления качеством

TQM – это бизнес наука и технология делового администрирования, охватывающая основные такие факторы бизнеса как «качество», «стоимость», «безопасность», «среда».

TQM – технология по улучшению качества управления и методология Кайзен постоянного улучшения. Главной *целью является предложение высококачественной продукции (услуг)* удовлетворяющей нужды и ожидания потребителей. *Деятельность TQM* – это накопление незначительных аспектов и общепринятых практик в повседневной работе, что необходимо делать тщательно, правильно, оперативно, эффективно и быстро.

TQM включает в себя:

**ISO 9000** – это *методология стандартизации* и визуализации, главной целью которой является построение процессов и установление качества согласно стандарта ISO.

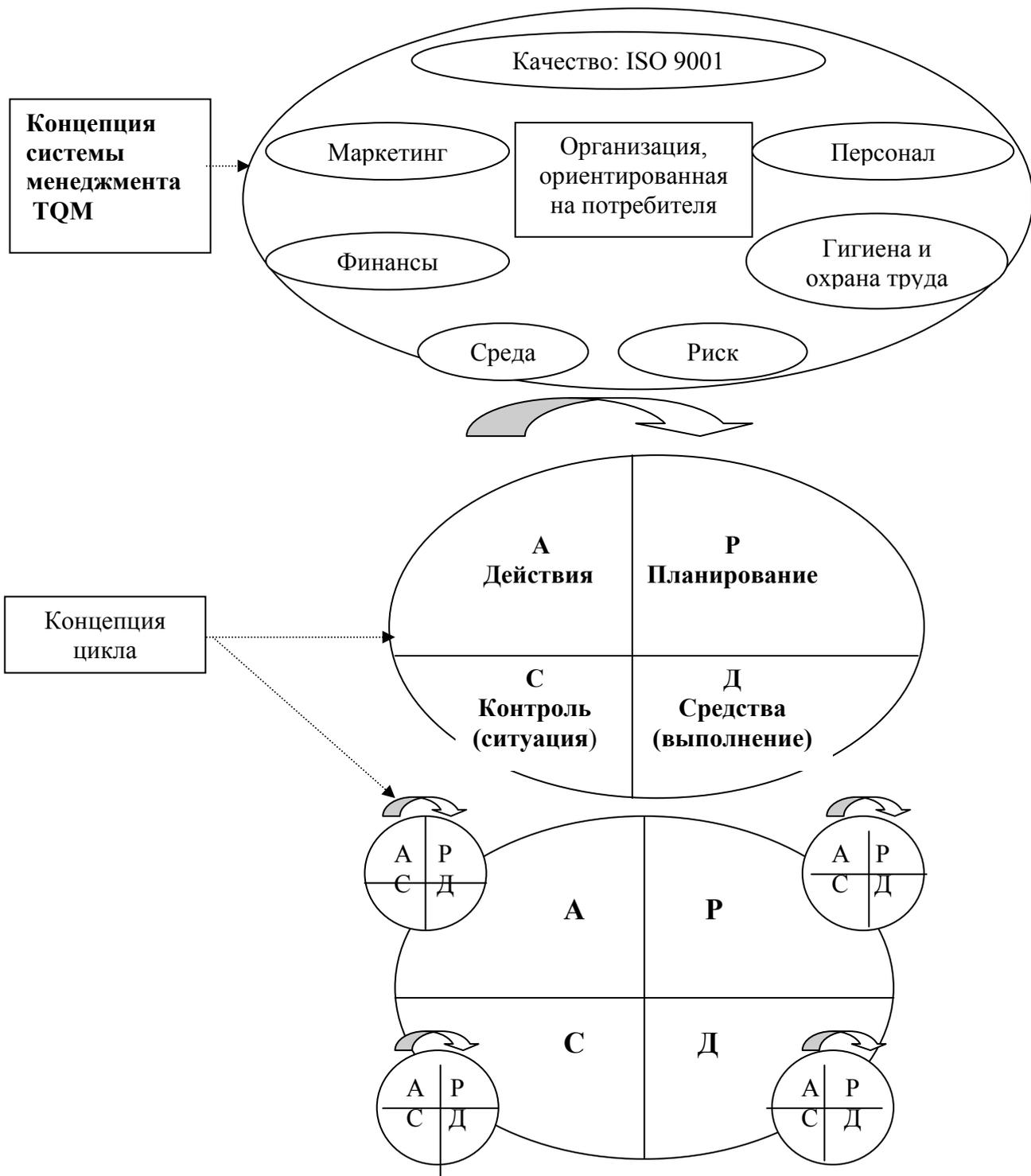
**ISO 9001 и 9004** – организация должна повышать результативность системы менеджмента качества посредством *исполнения политики и целей* в области качества, результатов аудита, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства.

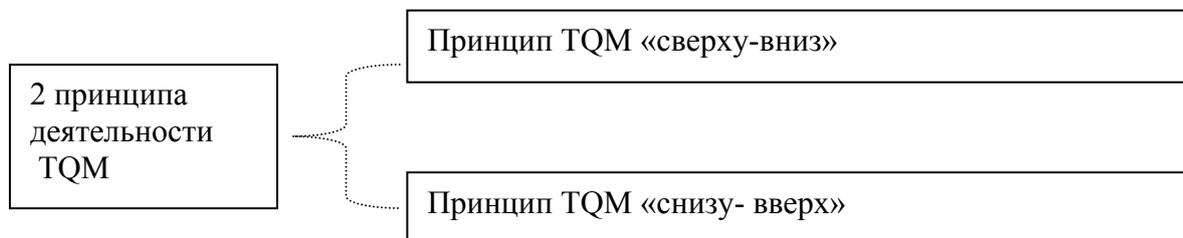
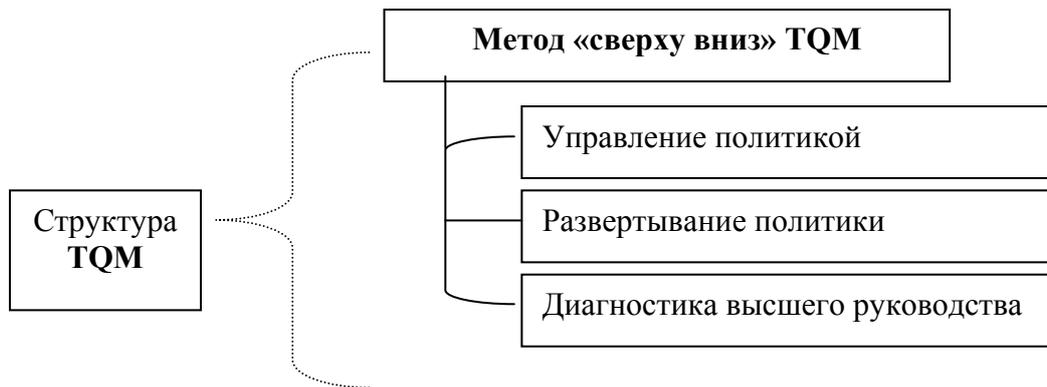
**ISO 9004 : 2000** – *«постоянное улучшение»*. Руководству постоянно стремиться к улучшению результативности и эффективности процессов организации, чтобы выявить возможность улучшения. Диапазон улучшений может быть от мелких текущих новообразований до стратегически важных проектов, направленных на достижение крупных усовершенствований.

*Принципы менеджмента качества  
ISO 9000: 2000*

<b>Принципы</b>	<b>Содержание</b>
<b>1. Ориентация на потребителя</b>	Именно потребитель определяет качество продуктов или услуг. Поэтому нужно изучать его настоящие потребности и прогнозировать будущие, а также измерять степень его удовлетворенности предлагаемым продуктом.
<b>2. Лидирующая роль руководства</b>	Лидеры устанавливают единые цели, намечают пути их достижения и создают для этого в организации такую среду, чтобы все работники были полностью вовлечены в процесс достижения заданной цели.
<b>3. Вовлечение работников</b>	Основу организации составляют ее сотрудники. Вовлечение их в процесс достижения целей позволяет использовать их способности на пользу организации. С другой стороны, реализуя себя, осуществляя свой профессиональный и карьерный рост, сотрудники используют организацию в своих личных целях.
<b>4. Процессуальный подход</b>	Любую организацию можно описать как систему взаимосвязанных между собой процессов, имеющих свои входы и выходы, ресурсное обеспечение, ответственных за их результативность и нормальное функционирование.
<b>5. Системный подход к управлению</b>	Этот принцип предполагает постоянное улучшение системы через измерение и оценку, тесно связан с предыдущим принципом и с представлением о качестве как о совокупности взаимосвязанных процессов. Выявление, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов, направленных на достижение заданных целей (в том числе измерение и оценка их достижения), способствуют повышению эффективности управления.
<b>6. Непрерывное улучшение</b>	В организации царит культура постоянного совершенствования. Постоянное обучение – основ улучшений, стимулируются нестандартное мышление и инновации.
<b>7. Подход к</b>	Все управленческие решения принимаются на

<i>принятию решений на основе фактов</i>	основании анализа информации, ситуации и измерений.
<i>8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками</i>	Способность организации строить такие отношения с поставщиками, которые работали бы на создание общих ценностей, связанных с удовлетворением запросов потребителей





Деятельность 5S

5S	Японское слово	Значение в переводе
1S	Seiri	Сортировка и избавление от ненужных предметов на рабочем месте
2S	Seiton	Расположение необходимых предметов в надлежащем порядке, чтобы легко дотянуться до них
3S	Seiso	Уборка на рабочем месте для того, чтобы не было пыли на полу (оборудования и т.д.)
4S	Seiketsu	Постоянно поддерживать высокие стандарты ведения хозяйства и организация рабочего места
5S	Shitsuke	Учить людей самостоятельно и эффективно вести хозяйство

Кайзен

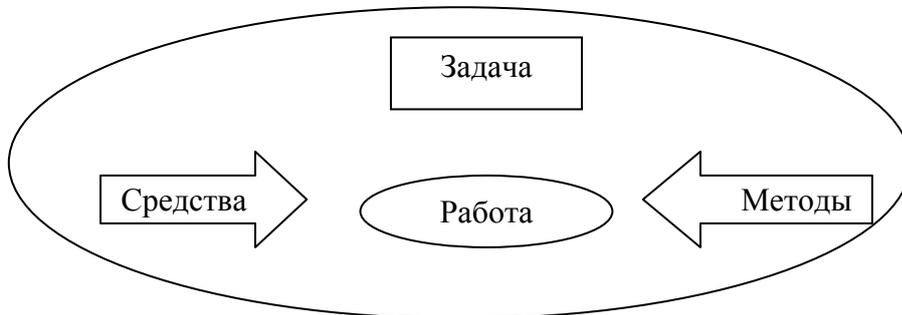
**Кайзен (совершенствование) это**

- непрерывное усовершенствование (небольшое, медленное, но непрерывное усовершенствование);
- изменение метода работы или использование других способов с тем, чтобы выполнить более эффективно и быстро;
- использование лучших средств;
- новый подход к используемым методам;
- накопление небольших изменений.

Каждая малая группа составляет список проблем, требующих решения за ограниченный промежуток времени (в порядке приоритетности). Исполнители лучше знают реальную работу и деятельность, и могут выдвинуть идеи по усовершенствованию чего-либо.

Кайзен может выполняться отдельными людьми (желательно 5-6 человек для решения проблем, т.к. в результате возникнут лучшие идеи).

Концепция  
Кайзен



## Шестиугольный «Мыслительный набор» Кайзен



Принцип  
Кайзена

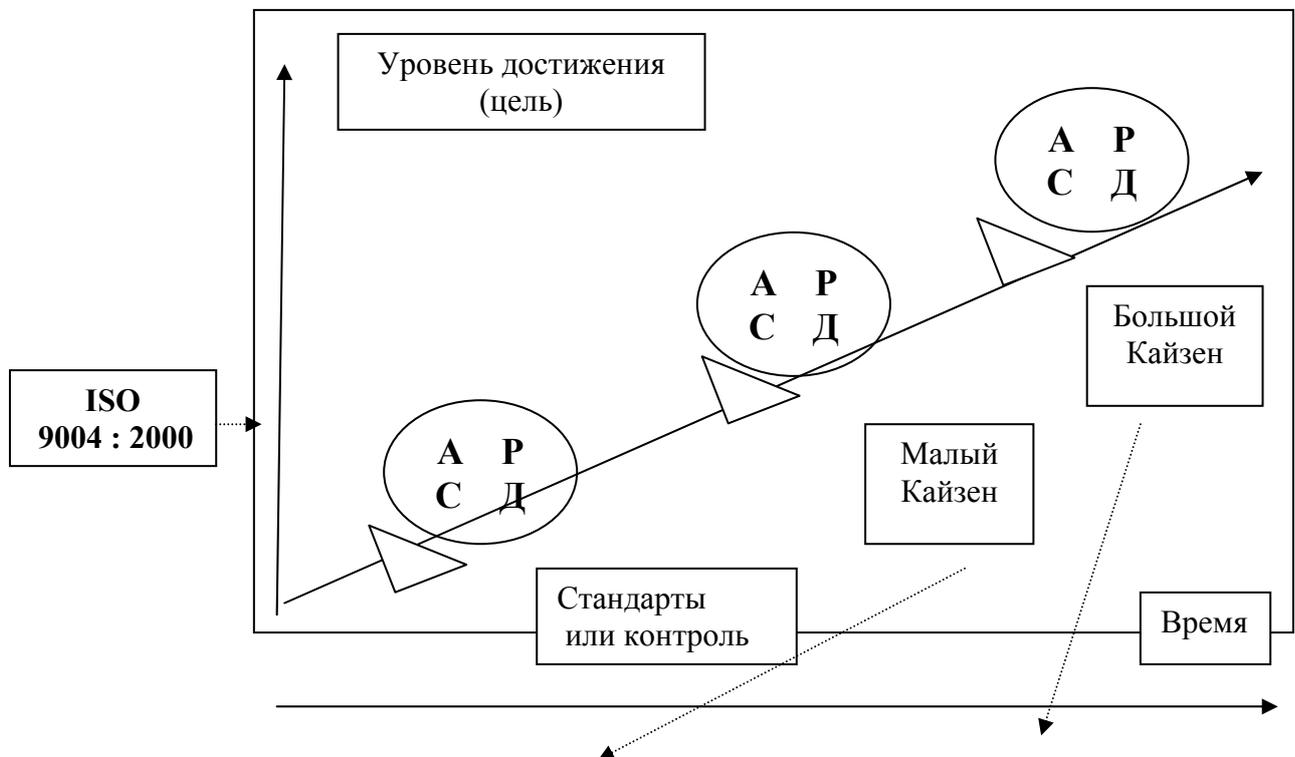
Непрерывное совершенствование, поддержка и стимулирование стремления каждого сотрудника в определенной деятельности (отрасли), ежедневное выступление с различными рационализаторскими предложениями.

Менеджер записывает идеи на цветном магнитном шестиугольнике и прикрепляет их к большой магнитной доске. Затем группа размещает шестиугольники вокруг различных тем или видов деятельности, выделяя приоритетные. После этого идеи оставляют на доске, чтобы непрерывно побуждать персонал к согласованным действиям.

## Оформление КАЙЗЕН

Должность: _____ <i>(Ваша собственная работа)</i>	Отдел: _____ <i>(Отдел, где Вы работаете)</i>
<b>KAIZEN</b>	
Департамент: _____	
Ф.И.О. автора предложения: _____	
<b>Отчет</b> <i>(об уже осуществленном)</i>	<b>Предложение</b> <i>(о том, что должно быть осуществлено)</i>
Название KAIZEN: _____	
Польза (эффект):	
1.	
2.	
3.	
<b>Проблема (до KAIZEN)</b> <b>&lt;Фактическая ситуация&gt;</b>	<b>Улучшение (после KAIZEN)</b> <b>&lt;Что Вы сделали для улучшения? &gt;</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Метод «3-МИ»	3 - МИ		
	Muda	Минимальные траты	Не делайте то, что не имеет ценности или не принесет выгоды Вашей организации. Находятся ли надлежащие материалы в надлежащем месте и надлежащее время.
	Mura	Неравномерность	Избегайте неравномерного распределения работы. «Не работают ли люди на одном участке без остановок, пока в другом месте работникам практически нечем заняться».
	Muri	Неестественность	Не пытайтесь объять необъятное. «Достаточно ли людей, чтобы справиться с



Работа в малых группах направлена на **малый Кайзен**, который не требует значительных денежных ресурсов. Малый Кайзен – это «мелкие текущие усовершенствования»

Выполнение **большого Кайзена** (инновация) потребует от Вас вложения значительных ресурсов, включая денежные средства и новые технологии, при помощи которых организация делает поразительный прогресс и важные проекты, направленные на достижение крупных усовершенствований.

Формула QC  
(контроль  
качества)

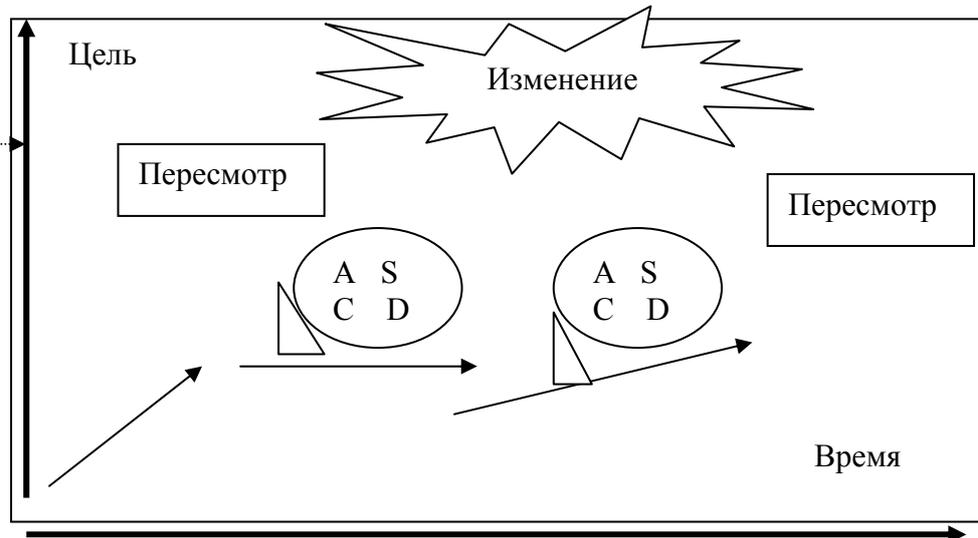
### 7 шагов решения проблемы

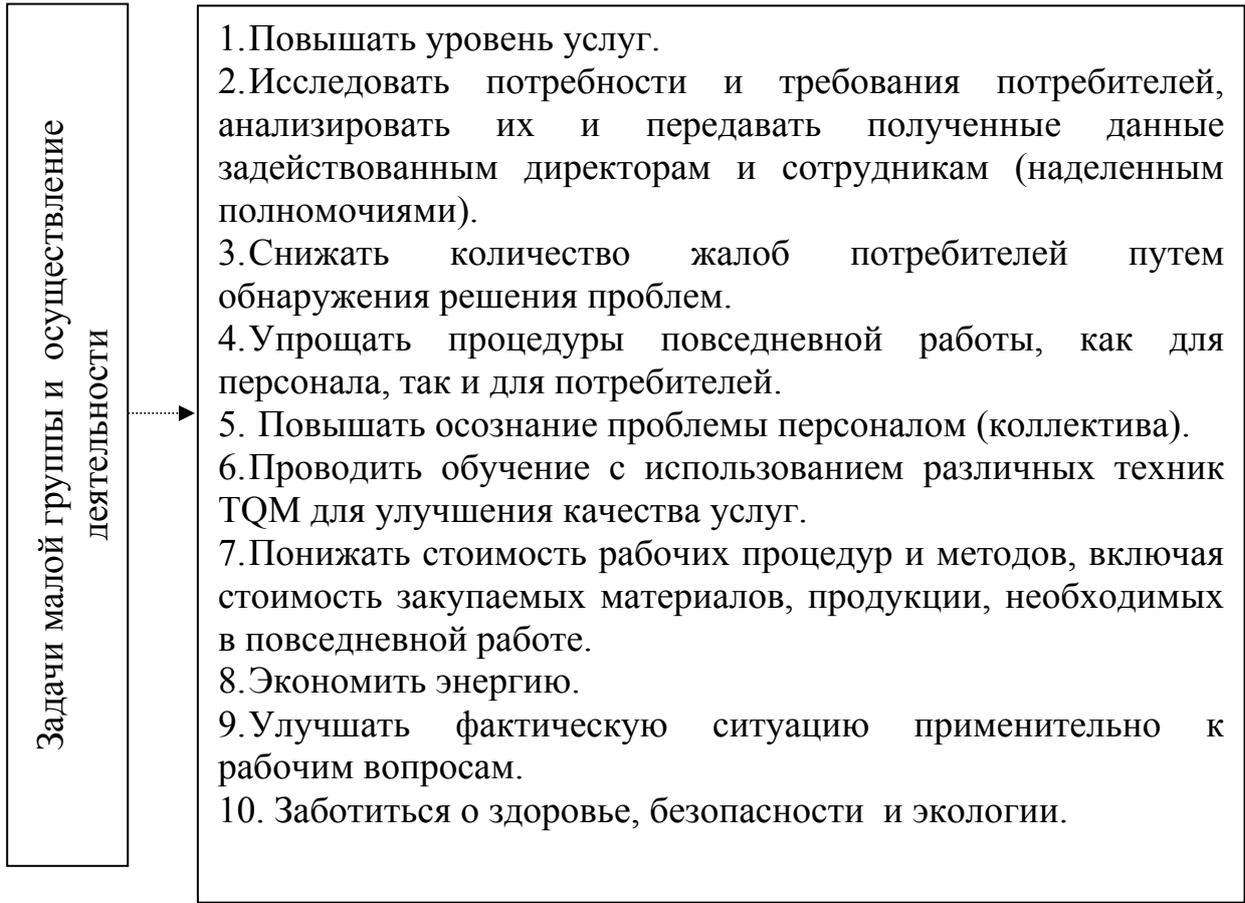
- a. определите тему;
- b. имейте четкое представление фактической ситуации и определите цель;
- c. составьте план действий;
- d. проведите анализ причин;
- e. рассмотрите и выполните контрольные меры;
- f. проверьте результаты;
- g. стандартизируйте и внедрите систему контроля.

**QC (контроль качества)** – это малая группа.

Для сохранения текущей ситуации необходимо строго соблюдать стандарты и методы контроля.

«Ежеднев-  
ный ме-  
неджмент»





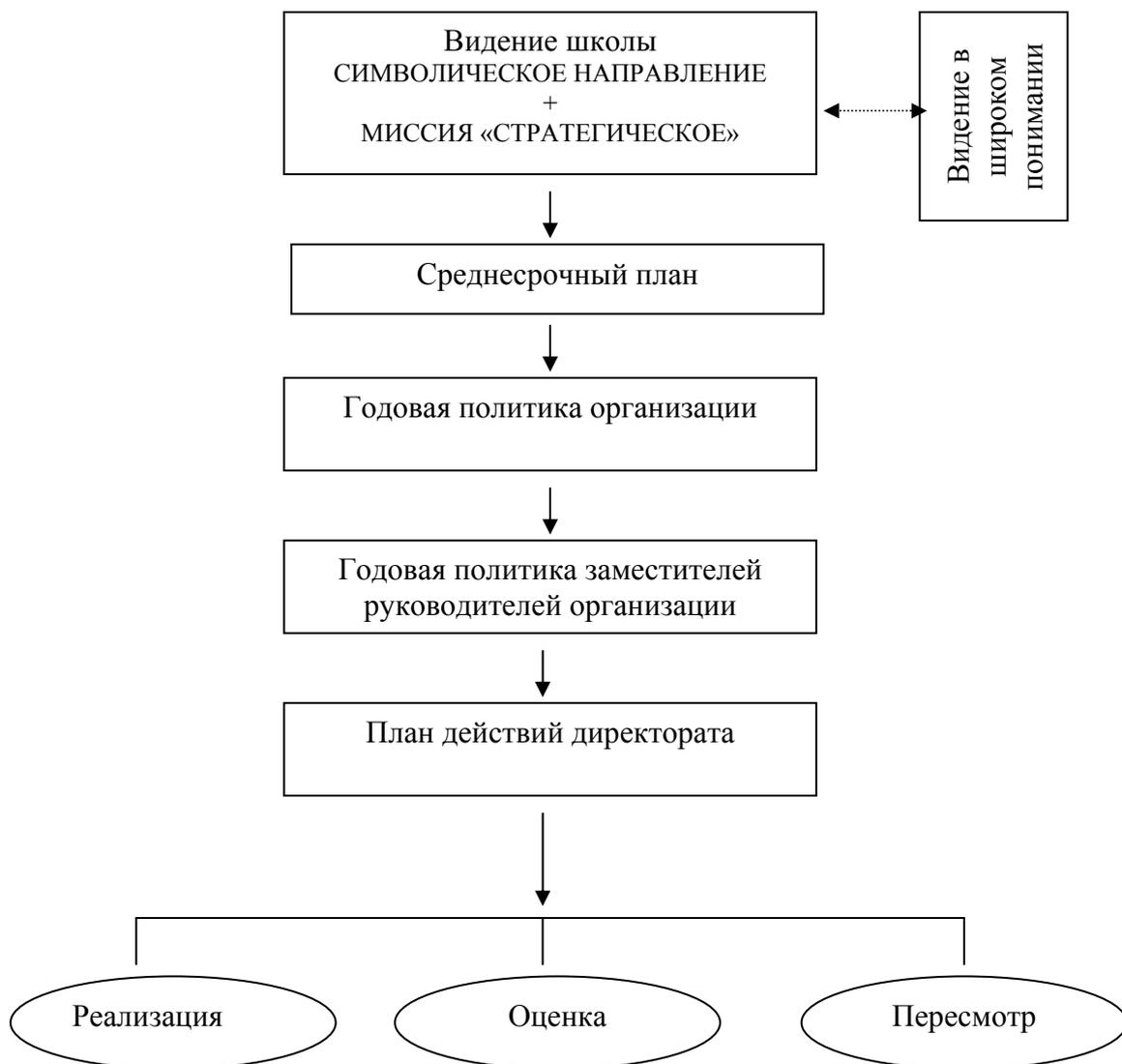
Система «ККД»  
принятия важных  
решений

К	Keiken	Опыт
К	Kan	Интуиция
Д	dokyou	Решительность

Управлять  
по факту  
Концепция  
ISO 9000  
фактический  
подход к  
принятию  
решения

*7 шагов (методов) идентификации и понимания текущей ситуации*

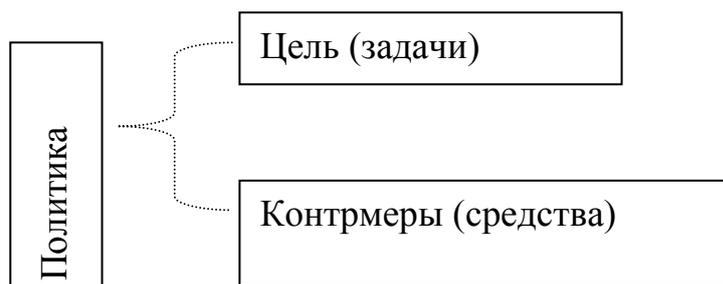
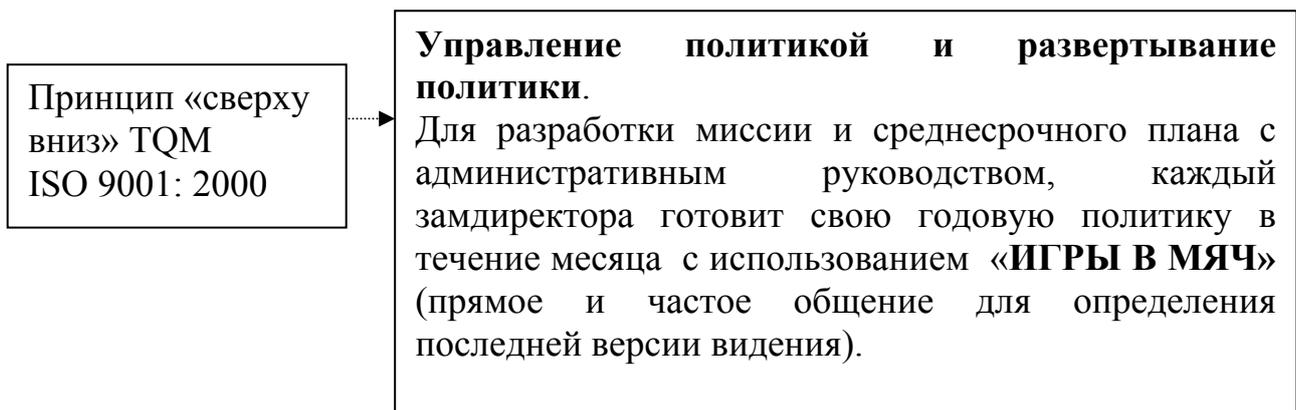
Шаги	Действия (что делать?)
1.	Наблюдайте (реальное место или расположение и реальные объекты).
2.	Решите, какие бизнес факторы будете контролировать.
3.	Четко обозначьте цель сбора данных (анализ, поправка, контроль, проверка).
4.	Произведите сбор данных.
5.	Проанализируйте данные, используя инструменты QC.
6.	Тщательно изучите результаты анализа данных и получите информацию.
7.	Сравните полученную информацию и примите решения о дальнейших действиях.



Миссия должна быть сформулирована совместно, что обеспечивает широкое понимание видения. Миссия дает четкий образ направления, в котором движется организация.

Функция высшего руководства заключается в создании видения, миссии, среднесрочного плана действий и годовой политики для организации, а также проверке, оценке и пересмотре хода выполнения деятельности соответствующего директората.

Принцип «сверху вниз» TQM ISO 9001: 2000 требует, чтобы высшее руководство демонстрировало стойкую позицию относительно разработки и реализации системы менеджмента качества и непрерывно повышала эффективность данной системы



Управление  
политикой

*Политика* – это совокупность цели и контрмер. Для достижения главной цели года организация должна использовать цикл РДСА в соответствии с политикой.

*Управление политикой* – это управление согласно политике, включающее в себя цели, задачи, контрмеры или средства достижения цели и задач.

- Организация должна разработать свою годовую политику, которая будет считаться приоритетной в течение года.

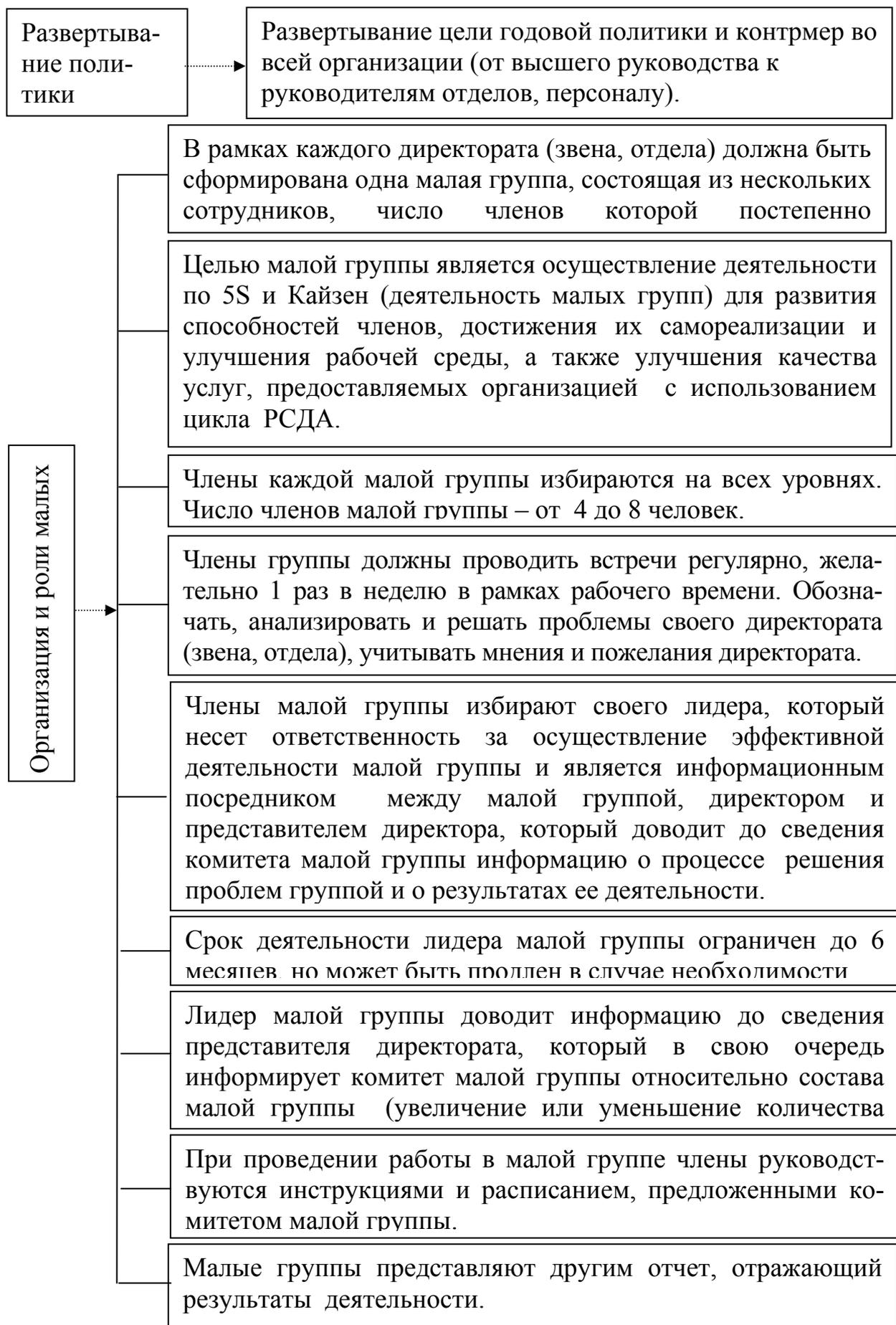
- В начале года Управленец излагает основные положения годовой политики, для того чтобы у сотрудников сложилось четкое представление о приоритетном направлении, которому будет следовать организация в текущем году.

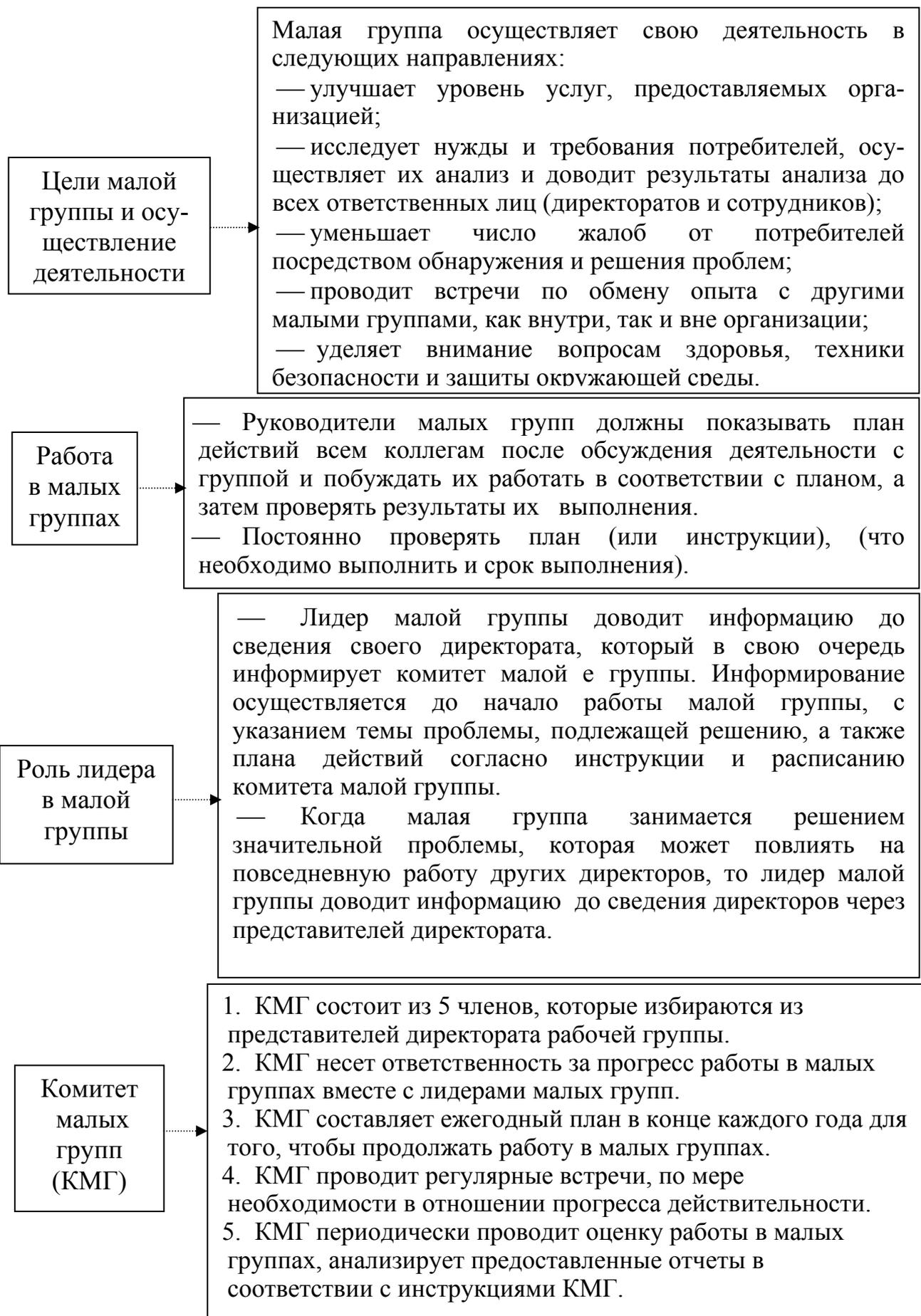
- Политика разрабатывается высшим руководством с учетом результатов деятельности прошлого года и внешних перемен (развитие новых технологий, тенденций, изменение законодательной базы).

- По результатам «игры в мяч» высшее и низшее руководство разрабатывают свои цели и контрмеры, на основе которых руководители отделов определяют свои цели, контрмеры и планы действий. Итогом такой деятельности должно стать утверждение на совещании (педсовете) годовой политики.

- Для проведения «игры в мяч» составить график

Классификация	Участники	Периодичность
Встреча ...	Заместитель ...	Раз в месяц
		Раз в неделю







## Филипп Кросби

Известность Кросби принесли два сформулированных им принципа: **«Делайте правильно с первого раза»** и принцип бездефектности (1984.)

Управление качества основывается на **4 правилах**.

1. Качество – это соответствие требованиям, а не «добротность» или «тщательная отделка».
2. Качество обеспечивается системой предупреждения, а не системой оценки.
3. При работе нужно стремиться к бездефектности, а не к тому, чтобы сделать нечто «достаточно похожее на то, что нужно».
4. Показателем качества служит не некий индекс, а цена несоответствия уровню требований качества.

**Программа улучшения качества**, включающая 14 шагов:

1. Четко объясните всем работникам позицию руководства в области качества.
2. Сформируйте команды по повышению качества с участием руководителей каждого подразделения.
3. Измерьте параметры процессов, чтобы определить, в чем коренятся нынешние и потенциальные проблемы качества.
4. Оцените затраты на обеспечение качества и объясните роль их учета как средства управления.
5. Проверьте осведомленность служащих о качестве и их личную заинтересованность в его улучшении.
6. Примите меры к устранению проблем, выявленных в ходе предыдущих шагов.
7. Внедрите мониторинг процесса улучшения.
8. Обучите менеджеров среднего звена программе повышения качества.
9. Проведите День нулевого дефекта (День Качества), чтобы каждый понял, что происходят перемены, и еще раз подтвердите приверженность руководства программе повышения качества.
10. Побуждайте работников к постановке целей по улучшению качества.
11. Побуждайте работников информировать руководство о препятствиях, с которыми они сталкиваются в процессе достижения своих целей по улучшению качества.
12. Отметьте заслуги и поблагодарите тех, кто принимает участие в этой программе.
13. Создайте советы по качеству и регулярно проводите собрания.
14. Прodelывайте все это снова и снова, чтобы подчеркнуть, что работа по программе повышения качества не заканчивается никогда.



*Том Питерс*

Том Питерс утверждал, что главное в процессе повышения качества – это руководство. Он считал, что заботиться о потребителях, постоянных инновациях и людях должны в первую очередь руководители.

***12 признаков революции качества***

1. Одержимость управляющих идеей повышения качества.
2. Увлеченность внутри организации.
3. Измерение качества.
4. Вознаграждение за качество.
5. Всеобщее обучение повышению качества.
6. Создание междисциплинарных команд.
7. Соблюдение принципа «малое-красиво».
8. Стремление бесконечно создавать «Эффект Хотторна» (изменение поведение индивидуума или группы в сторону удовлетворения ожиданий исследователя в тех случаях, когда индивидуум или группа знают, что за их поведением наблюдают).
9. Наличие в организации специальной структуры, занимающейся повышением качества.
10. Всеобщее участие в повышении качества.
11. Снижение издержек по мере роста качества.
12. Повышение качества как бесконечный процесс.



*У.А. Шухардт*

Доктор У.А. Шухардт (США) в 30-е годы ввел в практику ***контрольные карты***.



По мнению Клауса Мёллера, **основой** всех прочих видов **качества** является **качество личности**.

**12 «золотых» правил повышения качества**

1. Устанавливайте личные цели в области качества
2. Составляйте свои собственные отчеты по личному качеству.
3. Проверяйте, довольны ли другие вашей работой.
4. Относитесь к следующему звену как к потребителю вашей продукции (услуги).
5. Избегайте ошибок.
6. Выполняйте свою работу эффективнее.
7. Хорошо используйте ресурсы.
8. Работайте изо всех сил.
9. Научитесь всегда доводить начатое дело до конца – укрепляйте самодисциплину.
10. Контролируйте свои эмоции.
11. Не забывайте об этике – будьте верны своим принципам.
12. Требуйте качества.

**Методы повышения качества личности**

1. Система «Сделал-Проверь»  
(непрерывная проверка  
качества собственной работы)

2. Система визитных карточек  
качества (карточки, служащие  
личной гарантией качества  
работы)

Говоря о качестве организации, К.Меллер перечислил **17 признаков «качественной организации»**.

1. Ориентация на повышение качества.
2. Участие управляющих в процессе повышения качества.
3. Удовлетворенность потребителей / пользователей.
4. Вовлеченность служащих.
5. Долгосрочное повышение качества.
6. Четко определенные цели в области качества.
7. Качественная работа вознаграждения.
8. Контроль качества воспринимается положительно.
9. Человек, занятый на следующем этапе работы, является потребителем продукции или услуг предыдущего этапа

10. Инвестиции в обучение и повышение квалификации персонала
11. Предотвращение / снижение числа ошибок.
12. Соответствующий уровень принятия решений.
13. Прямая связь с конечным потребителем.
14. Внимание и к техническим, и к человеческим аспектам качества.
15. Направленность организации на удовлетворение нужд потребителей.
16. Постоянный анализ затрат.
17. Понимание организацией своей роли в обществе.



*Билл Смит*

### **Принципы качества:**

*«Хотите что-то улучшить – привлечите людей, которые занимаются эти профессионально»*

Билл Смит разработал **концепцию «шесть сигм качества»**



**Шесть сигм** – это статистический показатель, мера того, насколько данный процесс отклоняется от эталонного.

Греческая буква «сигма» ( $\sigma$ ) традиционно употребляется в статистике для обозначения размаха колебаний той или иной величины около вероятного значения).

Буквой «сигма» ( $\sigma$ ) в статистике обозначается дисперсия,  $\sigma^2$  – среднее квадратическое отклонение. Если для процесса установлены контрольные пределы, выход значений за которые считается нежелательным событием, то чем меньше сигм процесса уместается в данных пределах, тем меньше дефектов будет получаться при производстве. Шесть сигм – это показатель деятельности, полученный посредством статистических плановых расчетов, при котором на миллион операций приходится не более 3,4 отклонения (дефекта)

Шесть сигм выбраны в качестве названия метода, поскольку в данном случае речь идет о том, чтобы отклонение характеристик изделия от заданных параметров составляло не три, а шесть сигм. При таком подходе спецификациям будут удовлетворять все изделия.

Графически это распределение отображается колокообразной кривой с длинными «хвостами». *Сигма* – точка перегиба кривой.

Программа «шесть сигм качества» основана на последовательном применении методов статистики для поиска кардинального решения проблемы.

*Подход «6 сигм качества»:*

1. Подготовка / «промывание мозгов»/
2. Обучение, повышение квалификации

*Метод «шесть сигм качества»*

Последовательность шагов – DMAIC (аббревиатурой обозначено направление деятельности).

<b>D</b>	<i>Definition</i>	<b>Определение</b>	Необходимо четко определить цели проекта и ожидаемый экономический эффект.
<b>M</b>	<i>Measurement</i>	<b>Измерение</b>	Оценивается сама проблема и измеряется начальное значение параметра.
<b>A</b>	<i>Analysis</i>	<b>Анализ</b>	Использование статистики дает полную картину проблемы.
<b>I</b>	<i>Improvement</i>	<b>Улучшение</b>	Разработка принципиально нового решения и его реализация в организации.
<b>C</b>	<i>Control</i>	<b>Контроль</b>	Встраивание этого решения в стандартную систему управления, с тем чтобы улучшение стало необратимым.



**Вопросы для закрепления**

- Чем характеризуется концепция менеджмента качества Ф.У. Тейлора?
- Кто предложил цикл качества в управлении организацией?
- Перечислите и охарактеризуйте принципы качества Э.Деминга.
- Раскройте Цепную реакцию Деминга.
- Кто автор книги «Руководство по управлению качеством»?
- Кто ввел понятия Всеобщего Контроля Качества и Стоимости качества? Опишите научные основы ТОС?
- Раскройте концепцию менеджмента качества Каору Исикавы.
- Чем характеризуется философия менеджмента качества Генити Тагути?
- Кто предложил рассматривать структуру любой организации как состоящую из пяти основных частей (элементов)? Раскройте каждую из этих элементов.
- Раскройте сущность и содержание концепции системы менеджмента TQM?
- Что такое Кайзен и как он реализуется на практике?

- Охарактеризуйте метод «3-МИ»?
- Раскройте формулу контроля качества?
- Что такое ежедневный менеджмент в TQM?
- Как создается корпоративная культура в организации?
- Как вы понимаете принцип «сверху вниз» в концепции TQM ISO 9001: 2000?
- Что такое управление политикой?
- Кто предложил в управлении качеством внедрять малые группы?
- Автор статьи «Комплексное управление качеством»?
- Кто вел в практику контрольные карты?
- Кто считал, что при качестве важно внедрять статистические методы?



### Использованная литература

1. Разработка и внедрение системы менеджмента качества на основе требований и рекомендаций международных стандартов ISO 9001: 2000. Внутренний аудит. Подготовка разработчиков системы менеджмента качества. Учебно методический центр компания KAZCON и LT RECXON – ASIA. Для учебных целей. – Алматы, 2007. – 25 с.
2. Таман М. В поисках высшего качества в Королевстве Бахрейн – Алматы, 2004. - 144 с.
3. Исаак Калина 4 условия качественного образования // Народное образование.- 2007.- №4. - С. 23.
4. Баранова В., Ковалева Г., Кошеленко Н., Смирнова Е. Критерии эффективных школ. // Народное образование.- 2007.- №4.- С. 156-160.
5. Новиков А, Новиков Д. Качество образования: система внутренних и внешних оценок // Народное образование. – 2007.- №4. - С.147-155.
6. Фоменко С. Мониторинг как способ управления качеством образования в школе // Народное образование. – 2007. - №4. – С.110-120.
7. Поташник М.М. Качество образования: проблемы и технология управления (В вопросах и ответах). – М.: Пед.общество России, 2002.- 352
8. Шестопалов Ю.Т., Дорофеев В.Д., Шестопал Н.Ю., Андреева Э.А. Управление качеством: Учеб.пос. – М.: ИНФРА-М, 2008.-331 с.
9. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 256 с.



## ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАЧЕСТВОМ

### 1. Административный подход

Предполагается повышение качества выпускаемой продукции (предоставляемых услуг) до 100%. Качество продукции расчленяется по стадиям цикла жизни продукции, изделия.

*Цикл жизни изделия* продукции начинается с *маркетинговых исследований* и разработок, включает производство, реализацию, эксплуатацию и потребление. Выделяются и исследуются этапы и операции, наиболее способствующие образованию дефектов (виды). Для всех *дефектов* предлагаются *меры по предотвращению* их образования дефектов и доведению уровня качества до 100%.

### 2. Экономический подход

Работа по предотвращению образования дефектов. При этом расчетный уровень качества продукции (услуг) ставится в зависимость от экономически целесообразной величины затрат для его достижения.

### 3. Тактический подход

Во многом определяется видом производства и выпускаемой продукции (предоставляемых услуг), *соотношением спроса и предложения, конкурентной борьбой* основных производителей данной продукции (услуги).

В соответствии с этим изыскиваются пути и средства достижения заданного уровня качества. С другой стороны, стратегия в достижении качества по ряду направлений становится универсальной.



### Использованная литература

1. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 212 с.

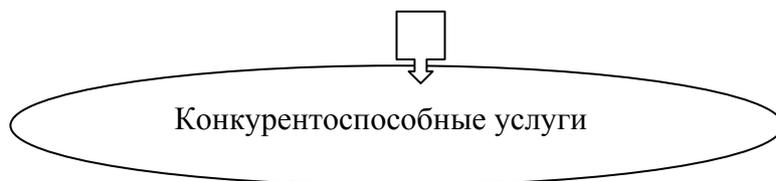
## 4. Процессный подход в обеспечении конкурентоспособности услуг

Существующий (традиционный) процесс (П) как совокупность действий (Д) по преобразованию входов (В) в выходы (Х)

Модели процессов, определяемых:

- 1) развитием экономической среды (в настоящем, в будущем);
- 2) развитием рынка, услуг.





### **Использованная литература**

1. Шестопапов Ю.Т., Дорофеев В.Д., Шестопап Н.Ю., Андреева Э.А. Управление качеством: Учеб.пос. – М.: ИНФРА-М, 2008.- 331 с.



### **Вопросы для закрепления**

- Охарактеризуйте административный подход.
- Охарактеризуйте экономический подход.
- В чем отличие тактического подхода от предыдущих подходов?
- Охарактеризуйте процессный подход.



## ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

*Если вы не можете описать свою деятельность как процесс,  
то вы не знаете, что вы делаете*  
Э. Деминг

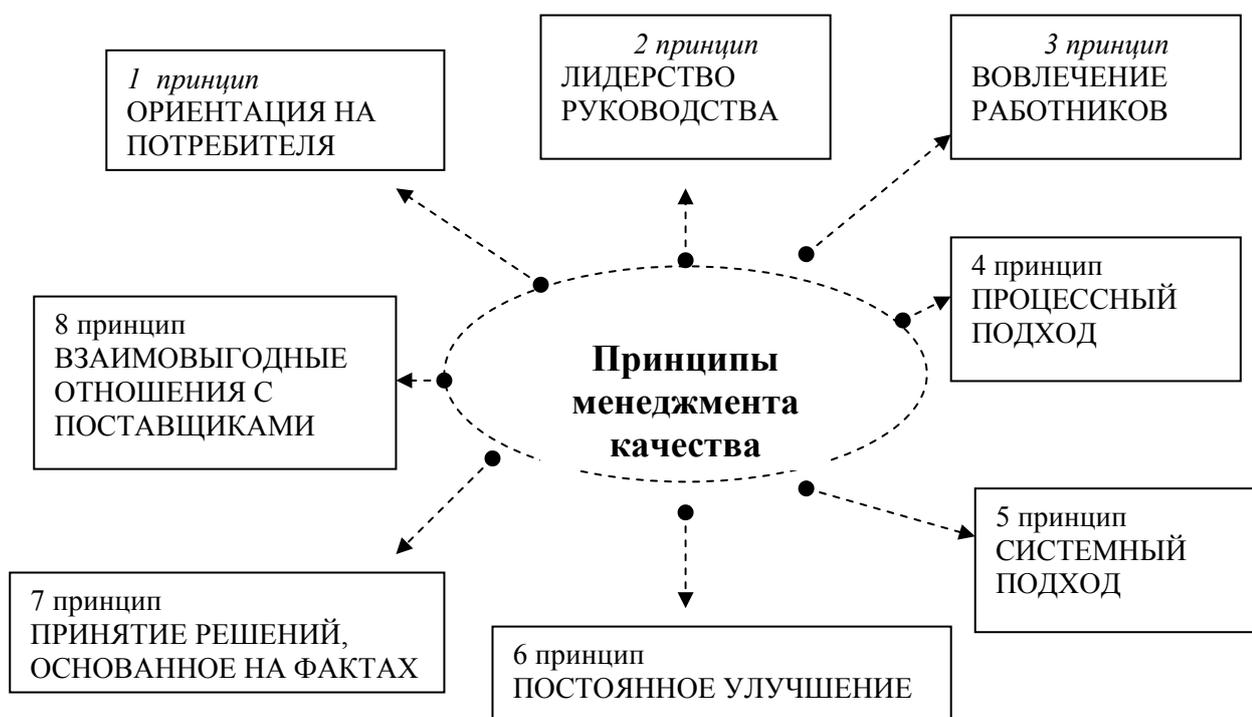
Для успешного руководства и функционирования организации необходимо направлять ее и управлять систематически и прозрачным способом. Успех, может быть, достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента качества, разработанной с целью постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон. Управление организацией включает менеджмент качества наряду с другими аспектами менеджмента.

Восемь принципов менеджмента качества были определены для того, чтобы высшее руководство могло использовать их в целях улучшения деятельности организации.

Эти восемь принципов менеджмента качества образуют основу для стандартов системы менеджмента качества, входящих в ИСО 9000.



### Принципы менеджмента качества



<i>Принцип</i>	<i>Ключевые преимущества</i>	<i>Действия</i>
<p>1 принцип <b>ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ</b></p> <p><i>Организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возрастающие прибыли и доли рынков, получаемые посредством гибких и быстрых откликов на возможности рынка.</li> <li>• Повышение лояльности потребителей, ведущее к повторению бизнеса и хорошим отзывам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимание потребностей и ожидания потребителей.</li> <li>• Обеспечение соответствия целей и задач организации потребностям и ожиданиям потребителей.</li> <li>• Распространение информации о потребностях и ожиданиях потребителей внутри организации.</li> <li>• Измерение удовлетворенности потребителей и результатов действий.</li> <li>• Менеджмент взаимоотношений с потребителями.</li> <li>• Обеспечение сбалансированного подхода к потребителю и другим заинтересованным сторонам.</li> </ul>



<i>Принцип менеджмента качества</i>	<i>Ключевые преимущества</i>	<i>Действия</i>
<p>2 принцип <b>ЛИДЕРСТВО РУКОВОДСТВА</b></p> <p><i>Руководители обеспечивают единство цели организации с направлениями ее</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Люди будут понимать, то и соответственно мотивированы на цели и задачи организации.</li> <li>• Деятельность оценивается, согласовывается</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рассмотрение потребностей всех заинтересованных сторон, включая потребителей, собственников, персонал, поставщиков, местное общество и общество в целом.</li> <li>• Определение понятного</li> </ul>

<p><i>деятельности.</i> Создание и поддержание внутренней среды, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.</p>	<p>и внедряется единым образом.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Пример лидеров приводит к непрерывному улучшению.</li> </ul>	<p>видения будущего организации.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Постановка приоритетов, целей и задач.</li> <li>• Создание и поддержание общих ценностей и ролевых моделей, этических норм на всех уровнях организации.</li> <li>• Установление доверия и устранение страхов.</li> <li>• Предоставление работникам требуемых ресурсов, обучения и свободы действий с требуемой ответственностью и отчетностью.</li> <li>• Инициирование, поощрение и признание вклада работников.</li> </ul>
--	---	--



<i>Принцип менеджмента качества</i>	<i>Ключевые преимущества</i>	<i>Действия</i>
<p>3 принцип <b>ВОВЛЕЧЕНИЕ РАБОТНИКОВ</b></p> <p><i>Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мотивированные приверженные и вовлеченные работники.</li> <li>• Работники ощущают ответственность за собственные результаты.</li> <li>• Работники стремятся участвовать и вносить свой вклад</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Понимание важности собственного вклада и роли в организации.</li> <li>• Определение ограничения действий сотрудников. Определение роли и ответственности в решении проблем.</li> <li>• Оценка собственных показателей в сравнении со своими личными целями и задачами.</li> <li>• Активный поиск</li> </ul>

<i>использовать их способности.</i>	в непрерывное улучшение.	возможностей повышения своей компетентности, знаний и опыта. • Свободный обмен знаниями и опытом.
-------------------------------------	--------------------------	--



<i>Принцип менеджмента качества</i>	<i>Ключевые преимущества</i>	<i>Действия</i>
<p>4 принцип</p> <p><b>ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД</b></p> <p><i>Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельность и соответствующие ресурсы управляются как процесс.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность снижения затрат и сокращения времени цикла за счет эффективного использования ресурсов.</li> <li>• Улучшенные, согласованные и прогнозируемые результаты.</li> <li>• Позволяет сконцентрироваться на возможностях улучшения и приоритетности.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Применение структурированных методов для определения ключевых видов деятельности, необходимых для получения желаемых результатов.</li> <li>• Установление ясной ответственности и отчетности для руководства за ключевые виды деятельности.</li> <li>• Понимание и измерение возможностей ключевых видов деятельности.</li> <li>• Определение внутренних и внешних взаимосвязей между функциями организации.</li> <li>• Сосредоточенность руководства на таких факторах, как ресурсы, методы и материалы, которые улучшают ключевые виды деятельности организации.</li> <li>• Оценка рисков, последствий и воздействий для потребителей, поставщиков и других заинтересованных сторон.</li> </ul>

<i>Принцип менеджмента качества</i>	<i>Ключевые преимущества</i>	<i>Действия</i>
<p><i>5 принцип</i> <b>СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД</b></p> <p><i>Выявление, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системой вносят вклад в результативность и эффективность организации при достижении ее целей.</i></p>	<p>Выявление процессов, которые наилучшим образом приводят к достижению желаемых результатов.</p> <p>Возможность сосредоточения усилий на соответствующих процессах.</p> <p>Создание чувства доверия основных заинтересованных сторон к результативности и эффективности организации</p>	<p>Структурирование системы для достижения целей организации наиболее эффективным путем.</p> <p>Понимание взаимозависимости между процессами системы.</p> <p>Установление целей и определение того, как должны взаимодействовать конкретные службы в системе.</p> <p>Непрерывное улучшение системы посредством измерения и оценки.</p>



<i>Принцип менеджмента качества</i>	<i>Ключевые преимущества</i>	<i>Действия</i>
<p><i>6 принцип</i> <b>ПОСТОЯННОЕ УЛУЧШЕНИЕ</b></p> <p><i>Постоянное улучшение деятельности</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возросшие конкурентные преимущества за счет улучшения возможностей организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Использование соответствующего подхода к непрерывному улучшению во всей организации.</li> <li>• Предоставление работникам возможности обучения методам и</li> </ul>

<p><i>организации следует рассматривать как неизменяемую цель организации.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гибкость и быстрый темп реагирования в соответствии с возможностями.</li> </ul>	<p>средствам непрерывного улучшения.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Превращение принципа непрерывного улучшения продукции, процессов и систем в цель для каждого работника организации.</li> <li>• Установление целей по управлению и измерению хода непрерывного улучшения.</li> <li>• Признание и подтверждение улучшений.</li> </ul>
--	--	---



<i>Принцип менеджмента качества</i>	<i>Ключевые преимущества</i>	<i>Действия</i>
<p>7 принцип</p> <p><b>ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ, ОСНОВАННОЕ НА ФАКТАХ</b></p> <p><i>Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решения, основанные на информации.</li> <li>• Возможность демонстрации результативности прошлых решений на основе изучения и анализа истории.</li> <li>• Способность анализировать, выбирать и изменять мнения и решения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение посредством анализа достаточной полноты и достоверности данных, информации.</li> <li>• Доступность данных для тех, кому они необходимы.</li> <li>• Принятие решений и согласованных действий на основе анализа фактов, подтвержденных опытом и интуицией.</li> </ul>



<i>Принцип менеджмента качества</i>	<i>Ключевые преимущества</i>	<i>Действия</i>
<p>8 принцип</p> <p><b>ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ</b></p> <p><i>Организация и ее поставщики взаимосвязаны, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возросшая для обеих сторон возможность создавать ценности.</li> <li>• Гибкость и быстрота согласованных совместных откликов на изменение рынка.</li> <li>• Оптимизация затрат и ресурсов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идентификация и выбор ключевых поставщиков.</li> <li>• Установление взаимоотношений, уравнивающих краткосрочные выгоды с долгосрочными соображениями.</li> <li>• Объединение знаний и ресурсов основных партнеров.</li> <li>• Установление ясных и открытых контактов.</li> <li>• Разработка совместных действий по улучшению.</li> <li>• Поощрение и признание улучшений и достижений.</li> </ul>



### Использованная литература

1. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: Учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Изд. «Дело и Сервис», 2002. – 160 с.



### Вопросы для закрепления

- Дайте определение понятию «принципы качества».
- Охарактеризуйте и раскройте восемь принципов качества управления
- Почему включили одним из принципов постоянное улучшение, как вы это понимаете?



## 1.6 ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Функции	Содержание
1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ	<p>Процесс управления качеством начинается и заканчивается взаимодействием с внешней средой. Из внешней среды организация получает заказ на изготовление продукции или оказание услуг требуемого качества и получает от поставщика необходимые материалы, ресурсы и услуги. Во внешнюю среду организация поставляет продукцию (услугу) в соответствии с требованиями заказчиков, откуда и получает отзывы на свою продукцию и услуги.</p> <p>Для учета факторов из внешней среды в организации необходимо выполнение следующих основных работ:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• изучение рынка;</li><li>• активный поиск и взаимодействие с заказчиками и потребителями;</li><li>• планирование модернизации и обновления продукции с целью ее постоянного совершенствования;</li><li>• контроль за выполнением требований заказчиков и рынков сбыта при разработке, изготовлении и обслуживании продукции (услуги);</li><li>• проведение сертификации продукции (услуги) и системы качества;</li><li>• выбор квалифицированных поставщиков трудовых ресурсов, материалов и комплектующих изделий;</li><li>• сбор и анализ информации о научно-техническом прогрессе и достижениях конкурентов, патентно-лицензионная работа;</li><li>• отслеживание действующего законодательства в области качества;</li><li>• связь с общественностью (участие в выставках, семинарах по качеству, реклама и пр.);</li></ul>

*Понятийный аппарат:*

*Политика* – набор дополнительных ориентиров для правильного направления деятельности по реализации принятой стратегии.

*Политика качества* – ориентиры для направления деятельности предприятия в области качества.

*Политика в области качества* – это основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

- *Политика оформляется в виде* краткого заявления руководителя организации (одна страница) и доводится до работников предприятия в виде самостоятельного документа (вывешивается на рабочих местах и в кабинетах руководителей).
- *Политика качества включается* в Руководство по качеству, которое служит описанием системы качества и рассылается подразделениям, а также предоставляется заказчикам для ознакомления при проверках системы качества в процессе заключения контрактов.
- *Основным направлением* политики качества должно быть опережение конкурентов в области качества путем постоянного совершенствования своей продукции (услуги), которое требует активного проведения исследований, разработки перспективных проектов, внедрения передовых технологий и подготовки персонала.
- *Главным направлением в политике качества в кризисных ситуациях* должно быть использование всех имеющихся внутренних резервов для поддержания качества и поиск таких решений, которые позволили бы без снижения качества сократить затраты на производство продукции.
- *В политике качества предусмотреть* более активное сотрудничество с заказчиками и поставщиками с целью совместного преодоления трудностей. Необходим постоянный анализ экономической ситуации в стране, чтобы использовать любые возможности для улучшения качества, которые будут появляться по мере выхода экономики из кризиса.
- *Политика качества должна убеждать заказчиков* в том, что в организации верно определены направления работ и цели в области качества, выбраны реальные средства для их достижения, которые позволят организации поставлять продукцию (услуги) требуемого качества.
- *Важно указать* направления работ и планы модернизации и обновления основных видов выпускаемой (предоставляемой) продукции (услуги), которые вы намереваетесь осуществить. Затем нужно подкрепить заявленные планы вашими возможностями.

**Планирование качества** – это деятельность организации, которая осуществляет требования заказчиков и рынка сбыта, исходя из политики качества; устанавливает цели и требования к качеству путем разработки планов повышения качества выпускаемой (предоставляемой) продукции (услуги); повышает уровень технологии и метрологии, планов подготовки персонала и совершенствования системы качества с установлением количественных критериев для последующей оценки выполнения намеченных планов.

Функция планирования заключается в решении 3-х основных вопросов:

1. ГДЕ мы находимся в настоящее время;
2. КУДА мы хотим двигаться;
3. КАК мы собираемся делать это?

Планирование осуществляется на 2 уровнях:

1 уровень	2 уровень
Стратегическое планирование, в котором намечаются направления работ в области качества на перспективу.	Текущее планирование качества, включающее планы, намечаемые на предстоящий год: <ul style="list-style-type: none"> <li>• план снятия с производства устаревших изделий (услуг);</li> <li>• план модернизации выпускаемых (предоставляемых) изделий (услуг) с повышением их качества;</li> <li>• план разработки и освоения новых изделий (услуг);</li> <li>• план проведения научно-исследовательских работ.</li> </ul>
	Разрабатывают исследовательские отделы.

Взаимосвязанные планы должны быть рассмотрены совместно с другими планами с целью согласования сроков и количественных показателей запланированных мероприятий.

Для удобства контроля за выполнением планов и представления их заказчикам и аудиторам все планы могут быть объединены и изданы в виде ежегодного приказа по организации. Во вступительной части подводятся итоги работы по качеству за прошедший год и ставятся задачи на следующий год.

**Организация** – построение структуры и обеспечение ее функционирования (динамику) путем выполнения управленческих функций.

Чтобы организовать какую-нибудь работу, нужно сформировать структуру, определить для каждого подразделения и конкретного исполнителя обязанности, обеспечить методическими документами по их выполнению и предусмотреть необходимые связи между подразделениями для четкого функционирования всей структуры.

При организации работ по качеству используют принципы из науки менеджмента.

#### Этапы организации работ по качеству

Этапы	Цель и содержание этапов
1. <i>Разработка системы качества</i>	Определение структур, входящих в систему качества, их функций и методов работ.
2. <i>Внедрение системы качества</i>	Проводится внутренняя проверка системы, по результатам которой осуществляется доработка системы.
3. <i>Плановые внедрения проверки системы</i>	Поддержание эффективного функционирования и совершенствование в изменяющихся условиях.
4. <i>Завершающий этап</i>	Сертификация системы качества на соответствие стандартам.

- *Основное содержание организации работ по управлению качеством* в организации: создание и сертификация системы качества, обеспечение эффективного функционирования системы и ее дальнейшее совершенствование.

- *При организации работ по качеству* важно обратить внимание на то, чтобы на всех этапах производственного процесса были предусмотрены все необходимые ресурсы для эффективного функционирования системы качества: добротные материалы, современное оборудование, инструмент и средства измерений, обученный и заинтересованный в работе персонал и необходимая методическая документация.

**Мотивация персонала** – побуждение работников к активной деятельности по обеспечению требуемого качества продукции.

Обучение и мотивация персонала направлена на формирование активного и квалифицированного персонала, который наряду с материальной базой и организацией работ, является одним из основных факторов качества. Только квалифицированные и заинтересованные работники, располагающие необходимой материальной базой, способны при соответствующей организации работ обеспечить требуемое качество продукции (услуги).

*В основе мотивации* лежит принцип предоставления работникам возможностей для реализации личных целей за счет добросовестного отношения к труду.

Мотивация работников может предусматривать применение самых разных мероприятий: 1) повышение зарплаты и премий, 2) защита от ухудшений материального положения, 3) улучшение условий работы, 4) социальные контакты, 5) распространение акций организации среди работников, 6) присвоение почетных званий, 7) повышение статуса, 8) продвижение по службе, 9) предоставление более интересной и ответственной работы, 10) возможность получения образования и занятия научной работой, 11) свободное распределение рабочего времени (*например, в Японии, в одной из организации сотрудники распределяют свое рабочее время в зависимости от типа личности: сова, жаворонок, голубь*).

Для получения желаемого эффекта от мотивации необходимо не только иметь общее представление о персонале, но и хорошо знать личные цели и стремления каждого работника.

Для стимулирования сотрудников к деятельности необходимо разработать и внедрить в организации **премии качества**. Роль премии заключается в признании лучших достижений личности.

5. КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА	<p>Контроль качества – одна из основных функций в процессе управления качеством.</p> <p><b>Контроль</b> – это деятельность, включающая проведение измерений, экспертизы, испытаний или оценки одной или нескольких характеристик объекта или сравнение полученных результатов с установленными требованиями для того, чтобы определить, достигнуто ли соответствие по каждой из этих характеристик.</p> <p>Для анализа результатов контроля качества используют статистические методы: диаграммы, гистограммы, графики, контрольные карты.</p> <p>Правила эффективности контроля качества:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) контроль должен охватывать все этапы работ: от исследований и проектирования до проведения испытаний готовых изделий (завершенных работ) и надзора за их эксплуатацией;</li> <li>2) важно, чтобы основной объем контроля осуществлялся в виде самоконтроля, в результате которого исполнители сами могут устранить обнаруженные дефекты, помехи.</li> </ol> <p><i>Статистические методы контроля качества:</i> 1. Диаграмма Парето, 2. Причинно-следственная диаграмма, 3. Гистограмма, 4. Диаграмма разброса, 5. Метод расслоения, 6. Графики, 7. Контрольная карта</p>
----------------------	---

В менеджменте функцию информации о качестве называют коммуникацией. *Содержание функции* – информационное обеспечение работ по качеству: получение, учет, систематизация и выдача информации о качестве соответствующим подразделениям для анализа и разработки необходимых мероприятий.

При рассмотрении этой функции необходимо иметь в виду 4 базовых элемента: 1) отправитель информации; 2) сообщение, т.е. собственно информация; 3) канал, средство передачи информации и помехи (шум); 4) получатель информации и обратная связь.

Информация о качестве складывается из внутренней и внешней, сравнение которой дает возможность оценить положение дел с качеством продукции (услуг), что позволит принимать необходимые меры для эффективной работы в области качества.

*Активную работу по поиску и сбору* внешней информации постоянно ведут исследовательские и технологические отделы, службы маркетинга, стандартизации, информации и патентов.

*Основные носители информации* о качестве – отчеты, предъявительские записки, акты о браке, протоколы, акты инспекционного контроля, претензии и сообщения, материалы отделов маркетинга, информации и патентов.

*Каналами и средствами передачи* информации являются средства внешней связи, компьютерные сети и внутренняя почта организации.

При организации информационных потоков важно установить обратную связь, исключая возможные искажения.

7. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ

Разработка мероприятий производится на основе анализа информации, и предусматривает:

- 1) *корректирующие* мероприятия, направленные на устранение *допущенных* несоответствий;
- 2) *предупредительные* мероприятия, ориентированные на предотвращение повторения *допущенных* несоответствий;
- 3) *профилактические* мероприятия, предназначенные для устранения причин *потенциальных* несоответствий и предотвращения их появления.

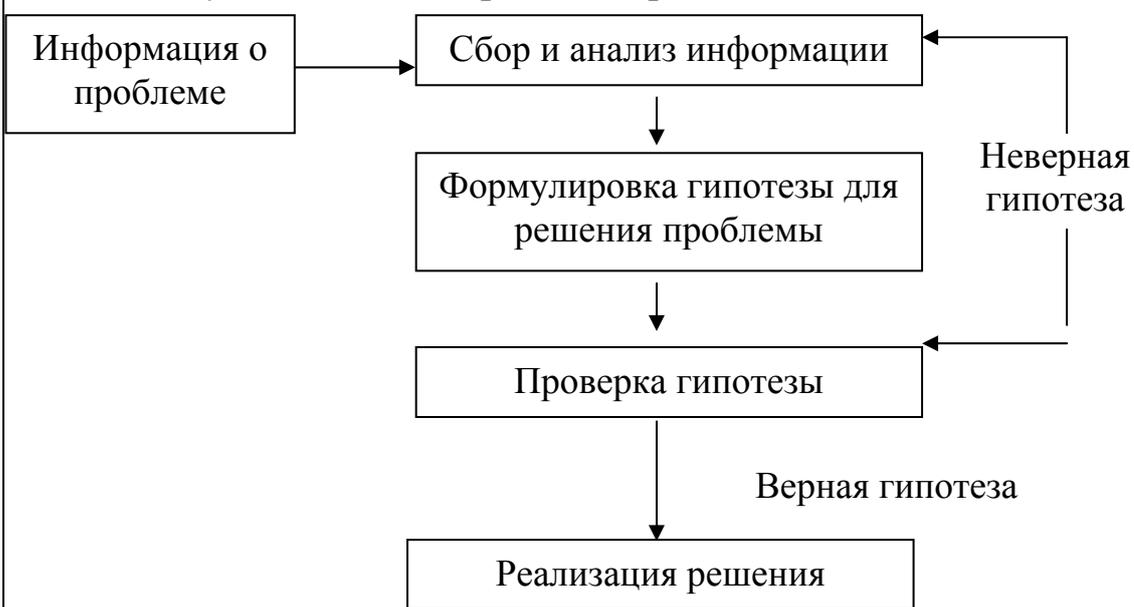
*Разработка мероприятий начинается* после доведения информации по качеству до соответствующих подразделений, которые анализируют ее, разрабатывают необходимые меры, согласуя их с другими подразделениями, представляют на утверждение руководства организации. *Оформляются* мероприятия в виде приказов, распоряжений, планов, графиков работ.

8. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

**Решение** – принятие оптимального варианта между альтернативами, нахождение приемлемого компромисса.

По характеру решения могут быть интуитивные, основанные на суждениях с учетом прошлого опыта, рациональные и с применением научного метода.

- *Принятие рациональных решений* предусматривает последовательное проведение этапов работ: 1) диагностика проблемы, 2) формулировка ограничений и критериев, 3) определение и оценка альтернатив, 4) выбор альтернативы (оптимального решения).
- *Научный метод принятия решений*



## 9. РЕАЛИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ

Реализация мероприятий может осуществляться с помощью корректирующих действий для оперативного устранения выявленных несоответствий, а также с принятием предупреждающих или профилактических мер – для устранения допущенных причин или потенциальных несоответствий.

Реализация мероприятий – заключительная функция цикла управления качеством. Осуществляется она после принятия решений, которые в виде приказов, планов, мероприятий или графиков работ направляются всем исполнителям, а также в службу качества для реализации, координации работ и контроля над их выполнением. В процессе реализации мероприятий в них могут вноситься коррективы. От некоторых мероприятий иногда приходится отказываться или переносить сроки их выполнения. Служба качества в таких случаях оформляет необходимые изменения. По результатам работ составляют акты и протоколы, которые затем утверждает руководство организации.



## Использованная литература

1. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: Учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Изд. «Дело и Сервис», 2002. – 160 с.



### Вопросы для закрепления

- Для учета факторов из внешней среды, какие необходимо организовать в организации выполнение работ?
- Что такое политика в области качества? В какой форме и кто оформляет политику качества? Что является основным направлением политики качества?
- Что является главным направлением в политике качества в кризисных ситуациях?
- В политике качества, что нужно предусмотреть управленцу?
- В чем должна убеждать заказчиков политика качества?
- Дайте определение планирование качества
- На какие вопросы должна отвечать функция планирования?
- Как организовать работу по качеству?
- Охарактеризуйте этапы организации работ по качеству
- Основное содержание организации работ по управлению качеством
- При организации работ по качеству важно обратить внимание на что?
- Какой лежит принцип в основе мотивации персонала?
- Что такое премия качества и как внедрить в организацию образования?
- Понятие контроль качества
- Правила эффективности контроля качества
- Пути по которым руководитель получает информацию о качестве?
- Кто занимается и что включает в себя активная работа по поиску и сбору внешней информации? Основные носители информации о качестве?
- Каналы и средства передачи информации о качестве?
- Разработка мероприятий производится на основе анализа информации, и что предусматривает? Охарактеризуйте научный метод принятия решений
- Методы принятия решений качества
- Раскройте понятие реализация мероприятий



## 1.7 МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

*Решить проблему может быть легче, чем вы думаете.  
Для этого просто нужен системный подход.*  
У.Э. Деминг

*Чтобы ликвидировать отставание,  
достаточно изменить направление.*  
Лапин Евгений

Для того чтобы процесс решения проблемы привел к желаемым результатам, необходимо использовать определенные аналитические инструменты.



### Бенчмаркинг

Что такое  
бенчмаркинг?

Бенчмаркинг – непрерывный систематический процесс определения наивысших показателей, достигнутых ведущими организациями в их стремлении к превосходству, и навыков, которые им потребовались, а также стимулирование на этой основе усилий собственной организации по повышению эффективности ее работы на всех структурных уровнях [Camp, 1992]. Это стратегия стимулирования изменений и оптимизации показателей деятельности.

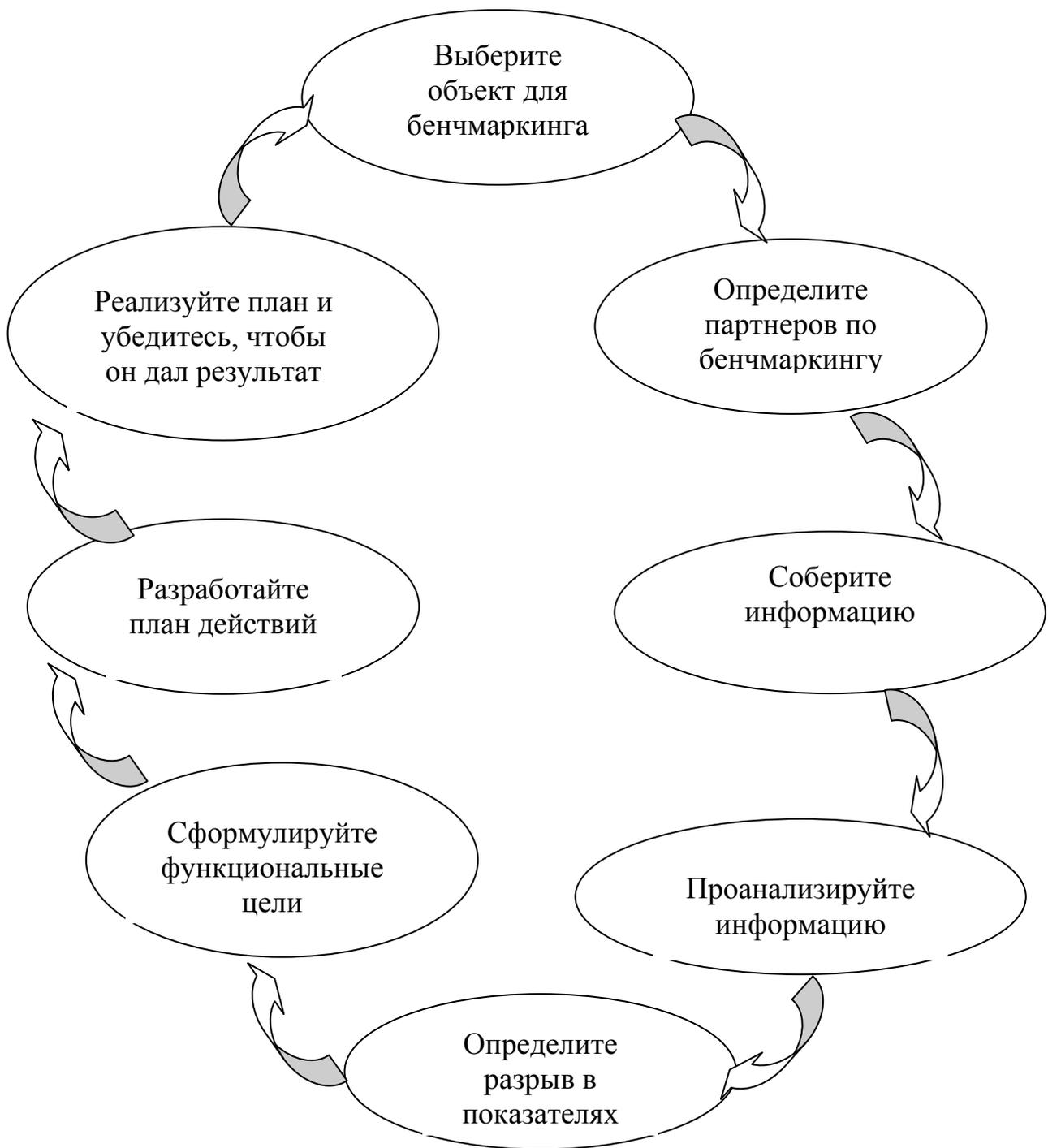
Когда это применяется?

Бенчмаркинг используется в основном для сравнения собственных процессов и показателей признанных лидеров. Исходя из этого, оценивается разрыв в показателях между данной организацией и ее самым успешным конкурентом. Обычно для **бенчмаркинга используют такие процессы, как маркетинг, продажи, закупки, совершенствование технологии, разработка новой продукции и логистика**. В зависимости от избранного объекта бенчмаркинг подразделяется на *внутренний, конкурентный, процессный и стратегический*.

## Общая характеристика направленности бенчмаркинга

<i>Внутренний бенчмаркинг</i>	<i>Конкурентный бенчмаркинг</i>	<i>Процессный бенчмаркинг</i>	<i>Стратегический бенчмаркинг</i>
<p>Внутренний бенчмаркинг предполагает сравнение внутренних подразделений (видов деятельности и процессов) в самой организации. Обычно, он представляет интерес для крупных организаций, которые определяют, не выполняют ли какие-то подразделения и отделы те же виды работы более эффективно и действенно, чем <i>другие</i>.</p>	<p>Конкурентный бенчмаркинг предполагает сравнение организации с прямыми конкурентами. Операции и процессы этих конкурентов оценивают и сопоставляют с собственными. Зная, что сделал конкурент и чего не хватает вашей организации, вы можете скорректировать собственные процессы, чтобы повысить их эффективность и предлагать лучше услуги и более доступную...</p>	<p>Процессный бенчмаркинг предполагает поиск лучшего в своем роде по определённому процессу независимо, от того конкурент это или нет и в <i>какой</i> отрасли он работает.</p>	<p>Стратегический бенчмаркинг используют, чтобы добиться резкого повышения производительности труда и роста объема производства с целью укрепления своих конкурентных позиций. Для этого компания должна совершить большой скачок, прорыв. Стратегический бенчмаркинг может осуществляться несколькими способами, в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>сравнением собственной стратегии и финансовых показателей организации со стратегией и показателями ее конкурентов;</i></li> <li>• <i>анализом сильных и слабых сторон конкурентов</i> и определением на этой основе, в каких областях организация может превзойти своих конкурентов и какие улучшения ей необходимы для повышения своей конкурентоспособности.</li> </ul>

## Процесс бенчмаркинга



## Шаги бенчмаркинга

Проведение бенчмаркинга предполагает несколько шагов.

1. **Выберите объект для бенчмаркинга.** На этом этапе *определяют, какие функции, задачи, процессы* или виды деятельности в вашей организации должны быть подвергнуты процедуре бенчмаркинга.

С учетом критических факторов успеха (факторов, имеющих решающее значение для организации) для бенчмаркинга *выбирают один или более процессов.*

Сформируйте команду, которая составит подробную схему процессов; определите этапы процессов и последовательность операций, процедуру для каждого этапа, соответствующие показатели эффективности, ресурсы на «входе» и результаты на «выходе», а также запросы потребителей. На этой стадии также формулируют цели проекта, выясняют, какие данные необходимо собрать, составляют пробный список вопросов.

2. **Определите партнеров по бенчмаркингу.** С кого вы собираетесь брать пример? Критериями отбора партнеров по бенчмаркингу могут служить, в частности, их лучшие показатели (по сравнению с субъектом бенчмаркинга или в своем классе), конкурентоспособность в своей сфере, наличие надежной информации о партнере.

Для выбора партнеров по бенчмаркингу требуется использовать несколько источников информации, таких как базы данных, журналы, газеты, банковские отчеты, годовые отчеты конкурентов, конференции специалистов, консалтинговые агентства, университеты и т.д.

Полезно также побеседовать с потребителями, поставщиками, служащими, банкирами.

3. **Соберите информацию.** Данные об эффективности процесса партнеров по бенчмаркингу собирают посредством проведения опросов, консультаций с деловыми партнерами, анализа материалов исследований и образовательных журналов. Тщательно изучают процесс партнера и соответствующие методы работы, оценивают показатели деятельности, собирают количественные и качественные данные.

4. **Проанализируйте информацию.**

Как это применяется?

**5. Определите разрыв в показателях деятельности между организацией и ее партнером по бенчмаркингу.** После того как данные о партнере собраны, оценены и проанализированы, их сопоставляют с соответствующими показателями собственной организации. Исходя из этого, определяют существующий разрыв в показателях между собственной организацией и партнером по бенчмаркингу. Различия в используемых методах работы и причины расхождения в показателях оформляются документально.

**6. Сформулируйте функциональные цели.** На основании результатов, формулируются новые функциональные цели, с тем чтобы преодолеть разрыв в показателях. Также результаты интегрируются в политику организации.

**7. Разработайте планы действия.** Цели превращаются в конкретные планы действий. Эти планы должны содержать ответы на следующие вопросы:

- Когда, с какой целью и какие меры следует предпринять?
- Каким образом можно успешно осуществить изменения?
- Кто, что и каким образом будет делать?
- Кто за что будет отвечать?

**8. Выполните планы, убедитесь в их результативности, оцените достигнутый прогресс.** Это этап реализации мер по улучшению работы организации и осуществления изменений. В ходе данного процесса необходимо постоянно следить за тем, чтобы все шло по плану, проверять, меняется ли (и как именно) процесс на самом деле и достигаются ли цели бенчмаркинга. При необходимости вносятся поправки.

**9. Начните все сначала.** Бенчмаркинг – процесс непрерывного улучшения.

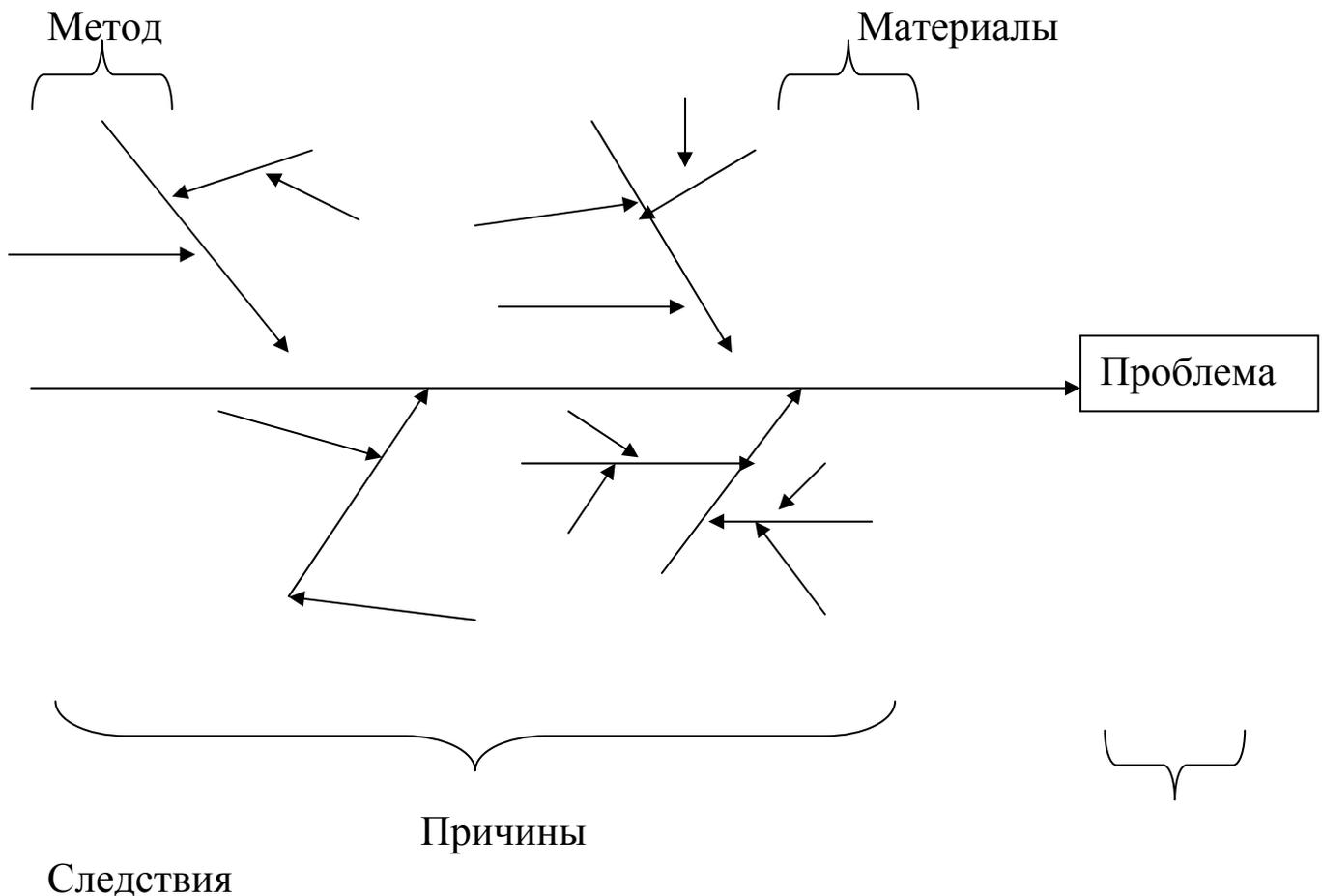


## Диаграмма «скелет рыбы»



3. Разместите прямоугольники с названиями этих категорий на некотором расстоянии друг от друга вдоль основной линии
4. Соедините эти прямоугольники с основной линией косыми линиями.
5. Найдите во время «мозгового штурма» две-три возможные причины и обозначьте их на диаграмме рядом с названием соответствующей категории; проделайте это также для следующих уровней, и у вашего «скелета» появятся новые «косточки». Вопрос «почему» желательно повторить пять раз.
6. Взвесьте и проанализируйте возможные причины.
7. Выберите от трех до пяти причин самого высокого уровня, которые, по-видимому, оказывают на следствие наибольшее влияние.
8. Найдите пути устранения этих причин.
9. Осуществите намеченные изменения.

*Например, диаграмма «скелет рыбы»*





## Контрольный листок

Понятие  
«контроль-  
ный листок»

Контрольный листок – это форма, которая используется для систематического сбора и регистрации данных в целях изучения фактического положения дел. Он позволяет определить, как часто происходит то, или иное событие, и регистрировать аналогичные данные одним и тем же способом.

Когда это  
применяется?

Контрольный листок позволяет показать частоту, с которой происходят те или иные события.

Как это  
применяется?

*Последовательность шагов* при построении таблицы данных [Rampersad, 2001].

1. Сформулируйте цель сбора данных.
2. Определите, какие данные вам необходимы.
3. Определите, кто и как будет их анализировать.
4. Разработайте форму, которую каждый участник исследования будет заполнять в процессе регистрации сбора данных.
5. Начните считать, проставляя в этой форме палочки; при этом одна, две, три и четыре палочки будут обозначать соответственно цифры 1, 2, 3 и 4, а четыре перечеркнутые палочки – цифру 5.
6. Укажите в форме общее число фактов, которые были отмечены.

Например, таблица причины ...

Причины недочетов	Виды недочетов				Итого
1. ...					...
2...					...
Итого	6	14	5	7	30



## Блок-схема процесса

Что это такое?

Блок-схема четко показывает последовательность операций в ходе того или иного процесса. Для этого используют стандартные символы. Блок-схема позволяет изучить и понять взаимосвязи, существующие в этом процессе.

Когда это применяется?

Блок-схема используется для того, чтобы документально оформить и проанализировать связь и последовательность различных событий в ходе того или иного процесса. Она позволяет получить целостное представление о выполняемых операциях и взаимосвязи различных этапов

Как это применяется?

*Последовательность шагов при построении блок-схемы.*

1. Решите, схему какого процесса вам нужно составить.

2. Четко установите границы этого процесса.

3. Определите начало и конец процесса.

4. Определите этапы (отдельные операции) этого процесса, последовательность действий, решения, которые нужно принять, а также ресурсы и результаты по видам операций.

5. Составьте блок-схему процесса, используя стандартные символы (см. ниже), и укажите на ней последовательность операций с помощью стрелочек и петель конечной обратной связи.

6. Сравните эту схему с реальным процессом.

7. Проставьте на блок-схеме дату, чтобы ею было удобно пользоваться в будущем.

Рисунок – Стандартные символы, используемые при построении блок-схемы процессов.

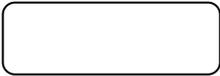
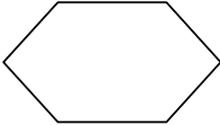
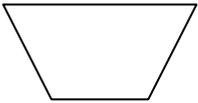
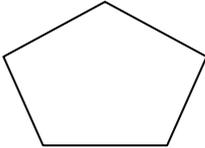
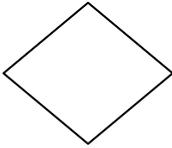
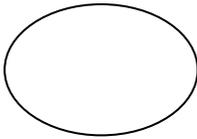
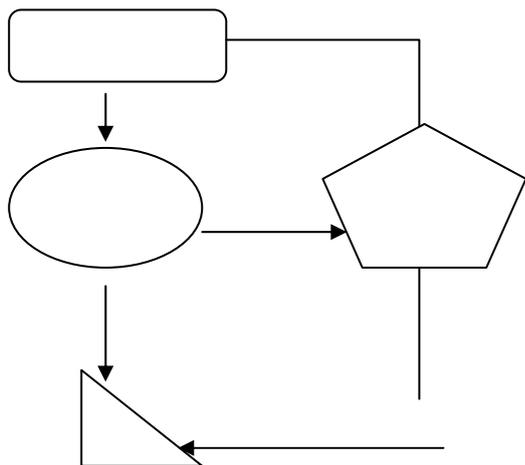
<i>Символ</i>	<i>Значение символа</i>	<i>Надпись, уточнение</i>
		
		
		
		
		
		
		

Рисунок – блок-схема процесса



и т.д.



### Вопросы «семи W» и «Да – Нет»

Существуют два вида вопросов, которые можно использовать для конкретизации проблемы: вопросы «семи W» и вопросы «да—нет».

Вопросы «семи W» — *кто* (who), *что* (what), *где* (where), *когда* (when), *с чем* (what... with), *каким образом* (what way) и *в какой степени* (to what extent) — позволяют яснее понять проблему.

Если вы зададите такие вопросы, как «О ком идет речь?», «Что конкретно произошло?», «Где это случилось?», «Когда это случилось?», «С чем это связано?», «Каким образом, это случилось?» и «В какой степени это может повлиять на ситуацию?», то составите себе гораздо более полное представление о проблеме.

Более цельную картину происходящего вы получите, и если зададитесь вопросом, что могло бы произойти, хотя и не произошло.

Что это такое?

Вопросы «семи W» и «да – нет» можно задавать одновременно. Например, спросив, что произошло, вы можете тут же поинтересоваться тем, чего не случилось, хотя и могло случиться, и т.д. Сравнение того, что случилось, с тем, что могло произойти, но не произошло, позволяет определить возможные причины происходящего. Примерный список таких вопросов приводится ниже в таблице [Kerper, Tregoe, 1998].

Таблица. Вопросы «Да – Нет»

Да	Нет
<b>Что?</b> У какого... В чем конкретно...	
<b>Где?</b> Где этот... ...	
<b>Когда?</b> Когда этот... Когда он был... Есть ли какая либо...	
<b>Степень</b> У скольких... Насколько серьезнее... Сколько... ...	

Когда это применяется?

Вопросы «семи W» и «да – нет» используются для того, чтобы получить более четкое и полное представление о проблеме и ее возможных причинах.

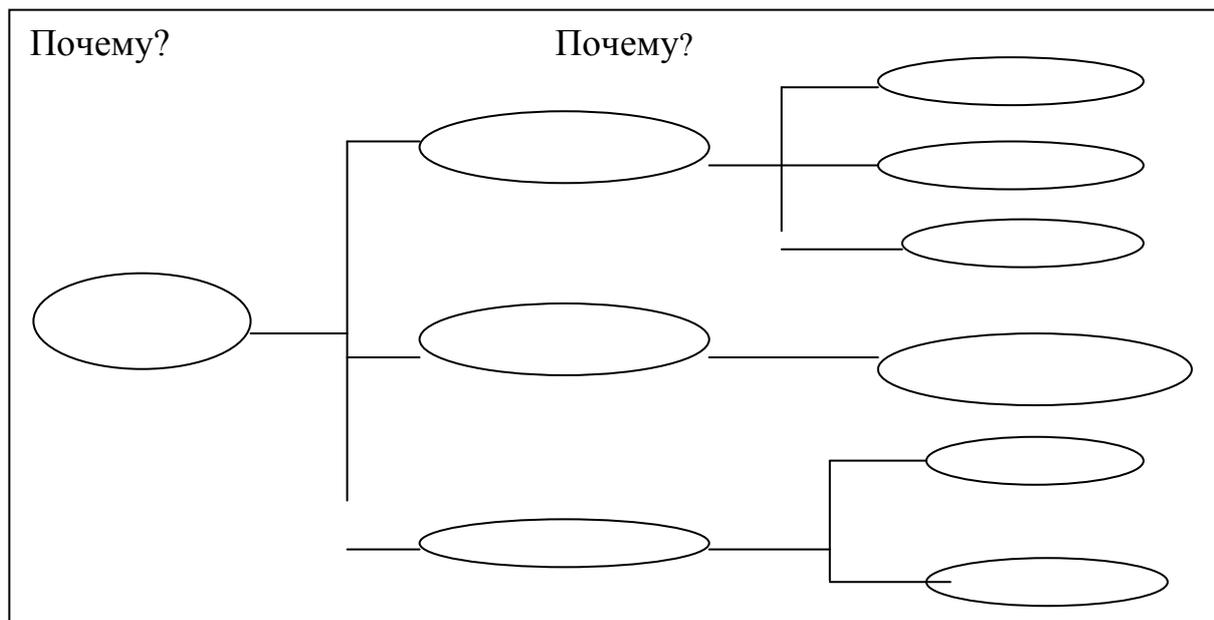


## Диаграмма «Почему – Почему»

Что это такое?

Диаграмма «почему – почему» является разновидностью диаграммы «скелет рыбы». Этот метод позволяет установить причину возникновения проблемы, задавая вопрос «почему?» от трех до пяти раз. Например, если кто-то говорит, что у вас неважные услуги, и вы хотите понять, в чем причина низкого уровня ваших услуг, то вы спрашиваете его: «Почему?». Он вам что-то отвечает, вы снова спрашиваете его: «Почему?», и так продолжается до тех пор, пока вы не получите абсолютно исчерпывающего ответа.

Например, диаграмма «почему-почему»



### Использованная литература

1. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.- 256 с.



### Вопросы для закрепления

- Понятие бенчмаркинг
- Когда руководство использует метод бенчмаркинг?
- Что являются объекты бенчмаркинга?
- Охарактеризуйте процесс бенчмаркинга
- Раскройте шаги бенчмаркинга
- Понятие диаграмма «скелет рыбы»
- Когда используется диаграмма «скелет рыбы»
- Последовательность шагов при построении диаграммы «скелет рыбы»
- Понятие метода качества решений контрольный листок
- Что позволяет показать контрольный листок?
- Последовательность шагов при построении таблицы контрольного листка
- Что показывает блок-схема?
- Когда управленцем используется блок-схема?
- Последовательность шагов при построении блок-схемы
- Какие задаются вопросы при методе решения качества вопросы «семи W»
- Раскройте метод решения качества диаграмму «почему – почему»

## ГЛАВА 2. МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ



### 2.1 Терминология в области качества

Понятия	Содержание
<b>Качество</b>	Совокупность свойств и характеристик продукции.
<b>Управление качеством</b>	<p>Управление качеством – оперативные методы и виды деятельности, используемые для удовлетворения требований к качеству (словарь ЕОК).</p> <p>Управление качеством – это методы деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству (Стандарт ИСО 8402).</p> <p>Сущность управления качеством заключается в воздействии на производство путем реализации соответствующих функций установленными методами.</p>
<b>Функции оперативного управления качеством</b>	1) контроль качества, 2) сбор и анализ внутренней и внешней информации о качестве, 3) разработка мероприятий по качеству, 4) принятие соответствующих оперативных решений и их реализации, 5) обучение и мотивация персонала, 6) оперативное управление качеством.
<b>Общее руководство / административное управление качеством</b>	<p><i>Общее руководство / административное управление качеством</i> – те аспекты общей функции управления, которые определяют политику в области качества, цели и ответственность, также осуществляют их с помощью таких средств, как планирование качества, управление качеством, обеспечение качества и улучшение качества в рамках системы качества (стандарт ИСО 8402).</p> <p><i>Общее руководство / административное управление качеством</i> – это деятельность администрации, предусматривающая определение целей и формирование политики качества, планирование и организацию работ по качеству, обучение и мотивацию персонала, принятие решений и взаимодействие по</p>

	<p>вопросам качества с внешней средой: поставщиками, заказчиками и органами власти (В.Ю. Огвоздин).</p> <p>Общее руководство качеством включает:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) стратегическое планирование,</li> <li>2) распределение ресурсов,</li> <li>3) планирование качества,</li> <li>4) проведение работ,</li> <li>5) оценка качества.</li> </ol>
<p><b>Обеспечение качеством</b></p>	<p><i>Обеспечение качеством</i> – это все планируемые и систематически осуществляемые виды деятельности в рамках системы качества, а также подтверждаемые (если это требуется), необходимые для создания достаточной уверенности в том, что объект будет выполнять требования к качеству (стандарт ИСО 8402)</p> <p><i>Обеспечение качеством</i> – совокупность планируемых и систематически проводимых мероприятий, необходимых для создания достаточной уверенности в том, что продукция или услуга удовлетворяет установленным требованиям к качеству (словарь ЕОК).</p> <p><i>Обеспечение качеством</i> – это процесс или результат формирования требуемых характеристик продукции (услуг) при ее создании, а также поддержание этих характеристик при хранении, использовании и эксплуатации продукции.</p> <p><i>Сущность</i> обеспечения качества – процесс формирования характеристик при создании продукции или результата.</p> <p>Для обеспечения качества требуется необходимая материальная база, обученный и заинтересованный персонал, а также четкая организация работ, в том числе управление качеством.</p>
<p><b>Система качества</b></p>	<p><i>Система качества</i> – совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.</p> <p><i>Система качества</i> – совокупность структур</p>

	<p>предприятия, выполняющих функции управления и обеспечения качества установленными методами с использованием необходимых ресурсов (В.Ю. Огвоздин).</p> <p>Центральной частью системы качества является служба качества, в состав которой входит: отдел технического контроля, отдел управления качеством, методологическая служба, отдел стандартизации.</p>
<b>Процесс</b>	Совокупность взаимосвязанных и влияющих друг на друга действий, которые образуют вход в выход.



## Использованная литература

1. В.Ю. Огвоздин Управление качеством: Основы теории и практики: Учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Изд. «Дело и Сервис», 2002. – 160 с.



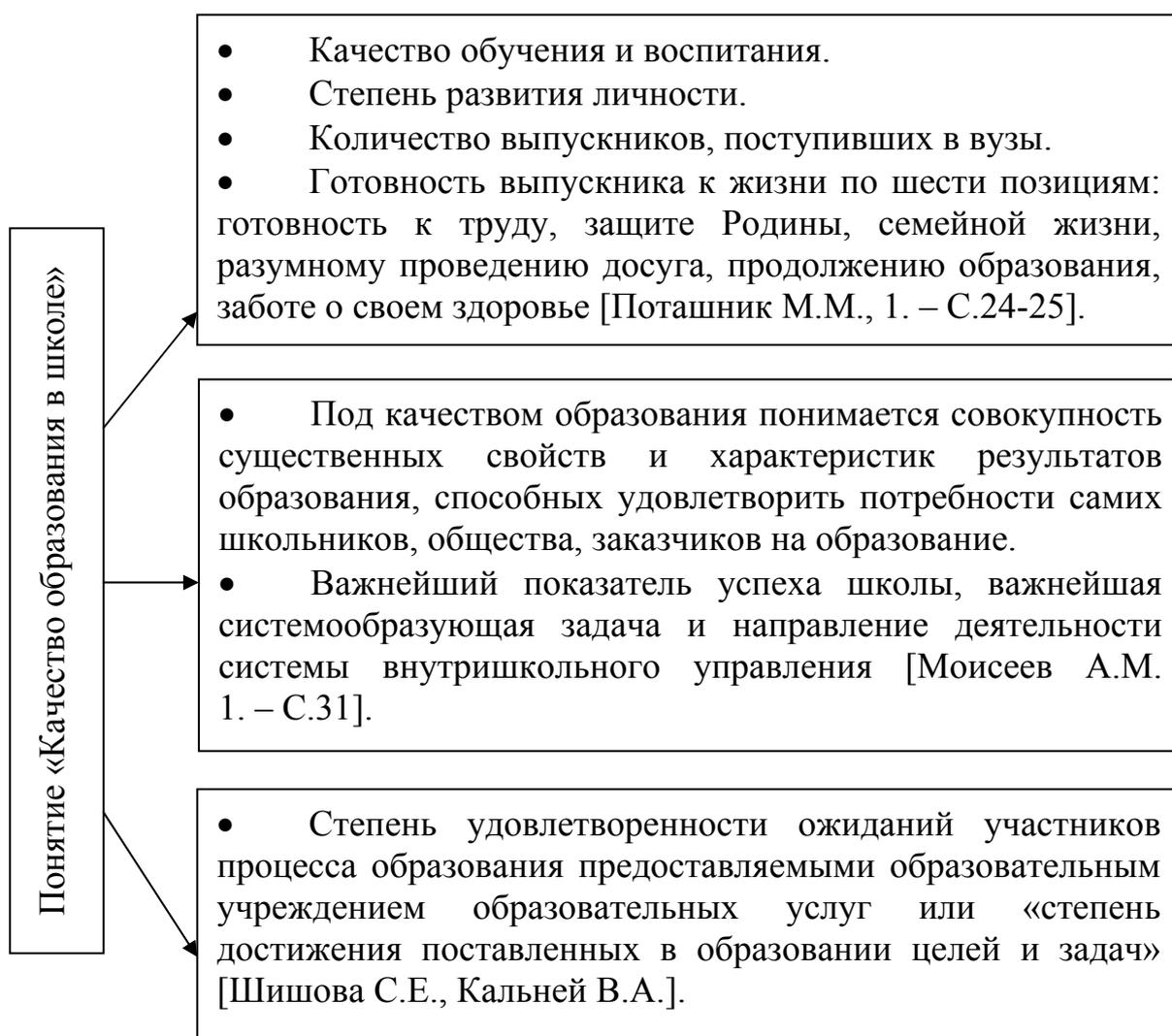
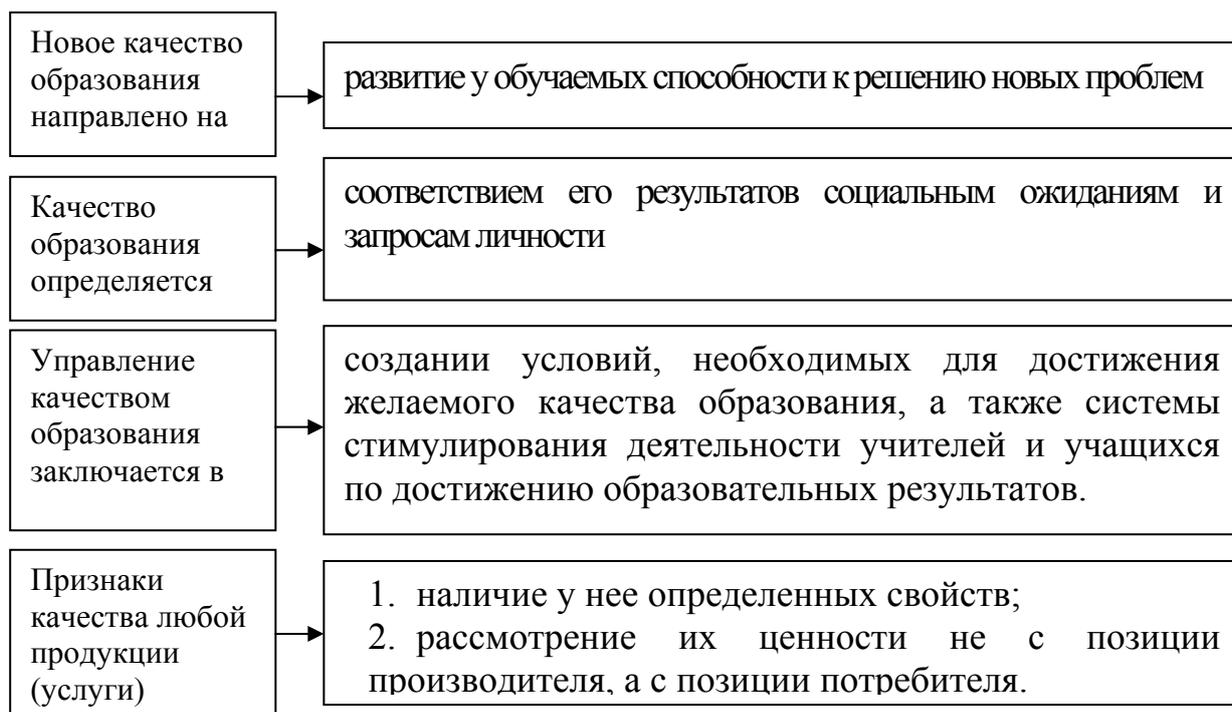
## 2.2 Понятие «Качество образования»

Слово  
«качество»

Производно от слов «КАК», «КАКОЙ», обладающий какими свойствами  
Понятие «качество образования» не равносильно качеству обученности. *Качество показывает*, насколько результат соответствует поставленной цели.

Качество  
образования

- Способность решать проблемы, имеющие социальную и личную значимость (Лебедев О.Е.).
- Соответствие его результатов потребностям социализации и индивидуализации личности обучающихся.
- Под качеством образования понимают характеристику системы образования, отражающую степень соответствия реальных образовательных результатов и обеспечения образовательного процесса нормативным требованиям, социальным и личностным ожиданиям (Проект Концепции общероссийской системы оценки качества образования).



Качественное образование

Образование, полученное школьником, *признается качественным*, если его *результаты* соответствуют операционально заданным целям и спрогнозированы в зоне потенциального развития ученика

Показатели нового качества образования

- Развитие способности обучаемых самостоятельно решать проблемы в различных сферах деятельности.
- Обеспечение возможности достижения желаемых образовательных результатов всеми учащимися.
- Оптимизация затрат личности и общества на достижение необходимых результатов (затраты сил и времени учащихся и родителей).

Условия достижения нового качества образования

- Определение возможностей школы для повышения качества образования на основе анализа программы модернизации образования.
- Определение условий перехода к образовательному процессу, основанном на компетентностном подходе.
- Определение условий формирования у учащихся ценностей демократического общества на основе совершенствования уклада школьной жизни.
- Определение ресурсов развития образовательной среды школы.
- Определение путей и этапов подготовки учителей к реализации компетентностного подхода в образовательном процессе и к эффективному использованию ресурсов системы образования.
- Анализ опыта разработки школьных программ повышения качества образования, его корректировка в условиях школы.

Оценка качества образования

Оценка качества образования на уровне школы предполагает оценку комплекса вопросов: от организации материально-технического, информационного, учебно-методического и кадрового обеспечения образовательного процесса до организации питания и досуга школьников.

## 2.3 Основные характеристики качества школьного образования

- Соответствие целей и результатов общего образования современным социальным требованиям к системе образования, обусловленных переходом к демократическому, открытому обществу с рыночной экономикой; переходом от преимущественной ориентации на усвоение учащимися заданного объема учебного материала к ориентации на развитие у учащихся способности к самостоятельному решению проблем в различных сферах деятельности на основе использования освоенного социального опыта.
- Соответствие содержания образования его целям и познавательным возможностям учащихся; повышение уровня доступности содержания образования; создание дополнительных условий для расширения и углубления знаний учащихся в интересующих их образовательных областях.
- Повышение уровня востребованности результатов школьного образования во «внешешкольной» и «послешкольной» деятельности учащихся.
- Соответствие условий образовательной деятельности требованиям сохранения здоровья учащихся и обеспечения психологического комфорта всех участников образовательного процесса.



### Использованная литература

1. Эффективное управление школой в современных условиях: Уч.метод.пос. / Под общ.ред. Лебедева О.Е. - СПб.: КАРО, 2006. – 272 с.
2. Управление качеством образования: Практико-ориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М.М.Поташника. – М.: Пед.общ. России, 2000. -448 с.
3. Иванов Д.А. Управление качеством образовательного процесса. – М.: Сентябрь, 2007.- 208 с.
4. Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: мониторинг качества образования – М.: Пед.общ.России, 2000. – 320 с.
5. Горемыко М. Качество образования в регионе: проектный метод управления. // Народное образование. – 2008.- №7. – С.122-129.



## 2.4 Как определять качество образования?



**Б.С. Гершунский** – академик Российской академии образования, доктор педагогических наук, профессор.

«Попытки выйти на некий интегративный уровень оценки качества образования (имея в виду лично-ориентированный аспект такой оценки) путем индуктивного «собираания» отдельных, частных качественных характеристик личностных, образовательно-воспитательных приобретений **не** могут быть продуктивными. Личность — целостна. Она **не** формируется по частям (по типу так называемого «комплексного» подхода к воспитанию, обучению или развитию личности). Можно предложить множество частных показателей качества образования (воспитания, обучения, развития), но их сумма, их механическое сложение никогда не будет полным.

Более рациональным представляется **дедуктивный подход к решению проблемы оценки качества образования**. При этом выделяется достаточно общий, интегративный в принципе, критерий, обоснованный не только в рамках собственно педагогической науки, но и в более широкой области (философии, культурологии, психологии и т.д.). Поиск таких глобальных показателей и соответствующих критериев — дело нелегкое хотя бы потому, что требует междисциплинарного решения. Но уже сейчас в русле философии образования предложены два заслуживающих серьезного внимания показателя: **менталитет** как глобальная характеристика мировоззренческих и поведенческих параметров личности и (что несколько сложнее по системе аргументации, но крайне важно) – **стремление к наиболее полной жизненной самореализации** с учетом собственных способностей. Последний показатель качества требует расчленения: а) на формирование убежденности (по сути — ВЕРЫ) в то, что это и есть смысл жизни человека и б) ЗНАНИЕ о собственных способностях и путях их реализации на основе соответствующим образом приобретенных и необходимых предметных знаний, умений, навыков, творческих параметров и т.п.

Особое внимание следует уделить методам коллективной экспертной оценки итогового качества образования (по типу педагогического консилиума). Только такой подход:

- а) позволяет системно оценить реальные результаты образования и
- б) является экономичным, оперативным по времени реализации».



*В.И. Загвязинский* — член Российской академии образования, доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой общей и социальной педагогики Тюменского государственного университета.

«Согласен, что показатели качества образования нельзя валить «в кучу». Оценивать их нужно по группам. Мое отношение к показателям, предлагаемым в книге «Управление качеством образования» / Под ред. М.М. Поташника. М., 2000, следующее:

1) знания, умения и навыки – не вызывает возражений.

2) показатели личностного развития – несомненно, но их нужно расшифровать по-современному, включив показатели самореализации, социальной мобильности, социальной устойчивости. Здесь можно выделить и отдельную группу показателей под названием «Социализация, воспитание», куда, кроме вышеназванных, включить показатели воспитанности, социокультурной адаптации.

3. Отрицательные эффекты образовательного процесса. В принципе согласен, но корректнее назвать их побочными эффектами, поскольку они могут быть и отрицательными, и положительными.

4. Компетентность учителей. Да, но не только учителей, и воспитателей, руководителей школы и т.д.

5. Престиж школы в социуме. Нет возражений. Я бы добавил группу показателей — «Здоровье, валеологическая культура».

Обобщать показатели можно только внутри групп, не складывая их, а выявляя их динамику либо по уровням либо по показателям (баллы, очки).

Еще раз подчеркиваю: показатели групп (частные или обобщенные) не суммируются, а анализируются по степени выраженности и характеру изменений (динамика, соответствие эталонам, где это возможно).

*Результаты могут быть признаны положительными, если ни по одной из ведущих групп показателей нет отрицательной динамики, а по каким-то (еще лучше — по всем) динамика положительная.* Иными словами, любое улучшение знаний за счет здоровья или воспитанности, или развития не дает даже повода для положительной оценки качества образования.

Точно так же недопустимо положительно оценивать, скажем, улучшение здоровья за счет замедления интеллектуального развития или развития творческих способностей. Но, конечно, остаются вопросы: «Как сравнить степень позитивности результатов образования?», «Как сделать это в интегральной форме?». Наверное, только методом оценки экспертов. И тут важно, чтобы эксперты были не просто экспертами по должности, а экспертами по сути, то есть компетентными специалистами.

Если хотя бы по одной группе показателей выявлена отрицательная динамика, это серьезный повод для размышлений, коррекции работы».



## 2.5 Как определяют качество образования в школах на практике?



*Е.А. Ямбург* — член-корреспондент Российской академии образования, доктор педагогических наук, заслуженный учитель Российской Федерации, директор Центра образования № 109 г. Москвы.

«Качество образования — это категория, если можно так выразиться, «штучная» и корректно может быть определена только на уровне конкретного ребенка, выпускника на основе фактов, поступков, его поведения в разных ситуациях. Любые попытки сложения каких-либо показателей изначально некорректны, и по сути они представляют собой не большую ценность, чем средняя температура по больнице.

Мы признаем трудность фиксации достигнутых результатов, ибо, слава Богу, еще никому не удавалось измерить духовный рост личности. Тем не менее, в реальной жизни, встречаясь с людьми, мы достаточно быстро понимаем, с кем имеем дело. Существует довольно большой спектр косвенных улик, «разоблачающих» тонкого интеллигентного человека: круг интересов, манера поведения — особенно в конфликтных ситуациях, когда слетают покровы и мгновенно обнажается суть личности, стиль ведения полемики, способность к сопереживанию, наконец, ответственность, совестливость, деликатность...

Бессмысленно пытаться перечислить все внешние проявления настоящего развитой личности. Важно помнить другое: так же, как в медицине, педагогическая диагностика никогда не строилась исключительно на объективных верифицированных данных, но всегда предполагала терпеливое вдумчивое наблюдение. Другое дело, что *наблюдениями не отчитаешься о проделанной работе*».



*В.А. Караковский* — член-корреспондент Российской академии образования, доктор педагогических наук, заслуженный учитель Российской Федерации, директор 825-й московской школы.

«В оценке качества образования мы исходим из методологической базы, принятой в современном научном мире, — из системного, целостного, многомерного подходов».



## 2.6 Тенденции мирового развития, обуславливающие необходимость существенных изменений в системе образования

1. Ускорение темпов развития общества, расширение возможностей политического и социального выбора, что вызывает необходимость повышения уровня готовности граждан к такому выбору



2. Переход к постиндустриальному, информационному обществу, значительное расширение масштабов межкультурного взаимодействия, в связи с чем особую важность приобретают факторы коммуникативности и толерантности.



3. Возникновение и рост глобальных проблем, которые могут быть решены в результате сотрудничества в рамках международного сообщества, что требует формирования современного мышления у молодого поколения.



4. Динамичное развитие экономики, рост конкуренции, сокращение сферы неквалифицированного и малоквалифицированного труда, глубокие структурные изменения в сфере занятости, определяющие постоянную потребность в повышении профессиональной квалификации и переподготовки работников, рост их профессиональной мобильности.



5. Возрастание роли человеческого капитала, составляющее национальное богатство, что, в свою очередь, обуславливает интенсивное, опережающее развитие образования, как молодежи, так и взрослого населения.

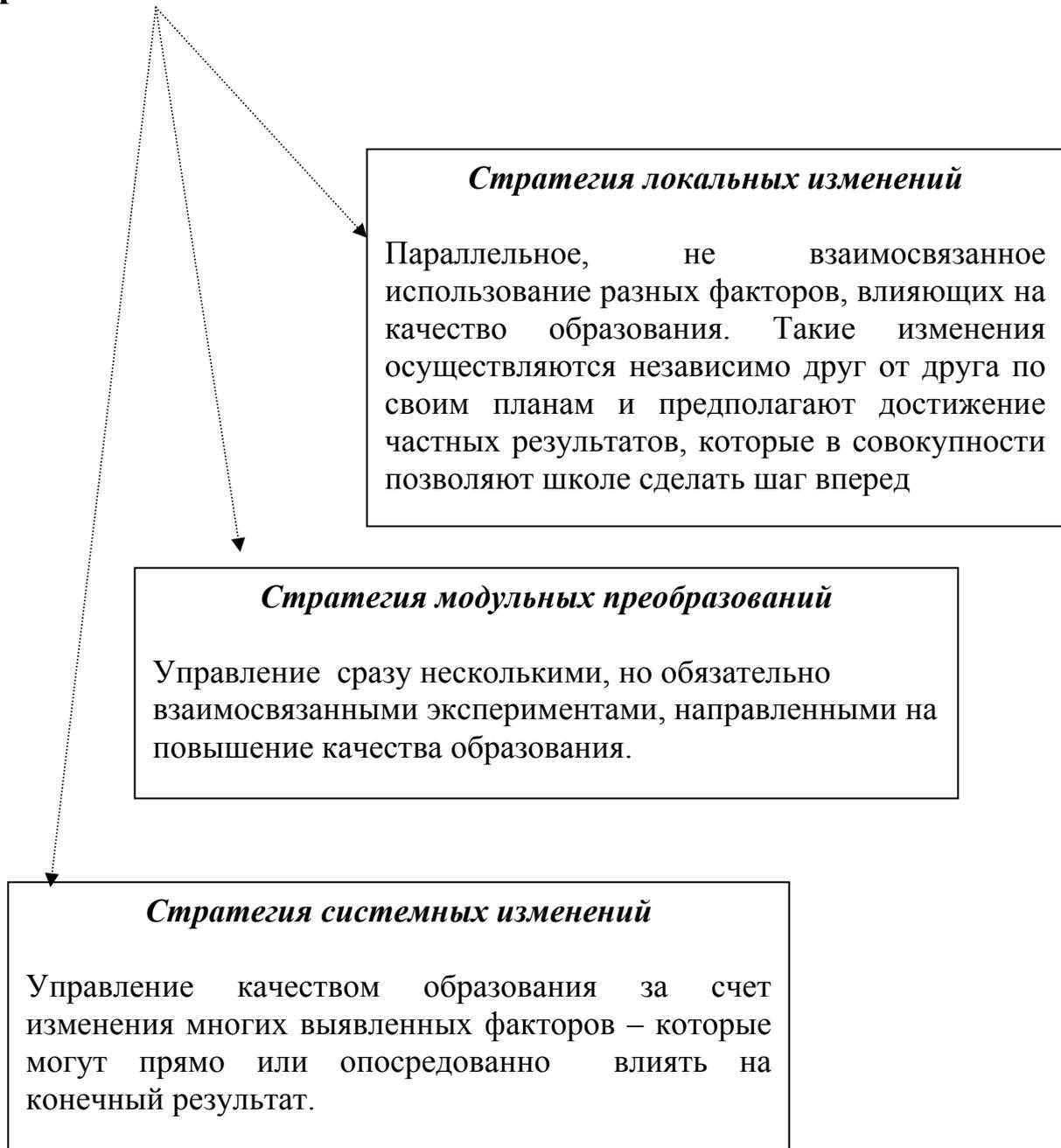


### Использованная литература

1. Эффективное управление школой в современных условиях: Уч.метод.пос. / Под общ.ред. Лебедева О.Е. - СПб.: КАРО, 2006. – 272 с.



## 2.7 Выбор стратегии развития управления качеством образования





## 2.8 Проблемы и цели школьного образования

<i>Проблемы</i>	<i>Цели школьного образования</i>	<i>Примечание</i>
1	2	3
Первая проблема обучающихся заключается в необходимости <b>овладения способами учебной деятельности</b>	Цель школьного образования заключается в том, чтобы <b>научить учащихся учиться.</b>	Научить учиться – это значит сформировать у учащихся ценностные мотивы учения, развивать способность использовать различные источники информации, научить их использовать эффективные приемы познавательной деятельности, помочь учащимся понять смысл учения

↓

1	2	3
<p>Вторая проблема, точнее, группа проблем – это <b>конкретные жизненные проблемы</b>, относящиеся к различным сферам деятельности – семейно-бытовой, культурно-досуговой, социально-политической, трудовой и связанные с выполнением человека определенной социальной роли – гражданина, члена семьи, покупателя, клиента, горожанина, избирателя и т.д.</p> <p>Это проблемы ориентации в среде проживания и обеспечения собственной безопасности, ориентации в правовых нормах и административных структурах, в нормах поведения и формах общения, в мире потребительских ценностей и ценностей эстетических, в явлениях природы и социальной жизни.</p> <p><i>Важно определить тот круг жизненных проблем, к самостоятельному решению которых необходимо подготовить выпускников школ.</i></p>	Цель - <b>научить учащихся решать стандартные жизненные ситуации.</b>	Понимать сущность и значимость проблем, усвоить существующие правила и нормы их решения, уметь их обосновать, ориентироваться в источниках информации, которые могут помочь в решении возникающих жизненных задач

↓

1	2	3
Третья группа проблем касается <b>ориентации в мире ценностей</b> . Речь идет об отношении к природе, явлениям культуры (духовной, материальной), к историческим событиям и историческим персонажам, к самому процессу познания, к человеку.	Цель – <b>научить ориентироваться в мире ценностей</b>	Помочь учащимся осознать сущность ценностного отношения к миру, сформировать у них знания о базовых ценностях, развить способность к определению критериев явлений действительности



1	2	3
Четвертая группа проблем связана с <b>продолжением школьного образования</b> , подготовкой к переходу в систему профессионального образования	Цель – <b>в подготовке к профессиональному выбору</b>	Ориентация в ситуации на рынке труда; ориентация в системе профессионального образования; ориентация в собственных интересах и возможностях; наличие умений, имеющих опорное значение для профессионального образования; готовность к условиям обучения в профессиональном учебном заведении



1	2	3
Пятая группа проблем обусловлена ускорением темпов развития общества. Возникает необходимость <b>подготовки школьников к жизни в меняющемся обществе</b> .	Цель – <b>научить учащихся решению нестандартных задач</b> , к числу которых относятся исследовательские, творческие, мировоззренческие	Такая подготовка может быть обеспечена путем освоения учащимися базовых ценностей и сформированностью у них мировоззренческой культуры.



## *Цели школьного образования*

- 1. Расширение круга проблем, значимых для учащихся.**
- 2. Расширение культурно-образовательного пространства.**  
Это означает изменение состава источников информации (первоисточники: произведения художественной, научно-популярной, политической, научной литературы; подлинные произведения искусства / изобразительного, музыкального, театрального/; памятники истории, достопримечательности, СМИ), которые используются в образовательной деятельности. Смысл школьного образования – вовлечение учащихся в реальную культурную жизнь.
- 3. Освоение способов деятельности.**
- 4. Создание «знаниевой» базы решения проблем – усвоение фактов, сведений, правил, научных понятий, закономерностей, принципов, теорий.**



## **Использованная литература**

1. Эффективное управление школой в современных условиях: Уч.метод.пос. / Под общ.ред. Лебедева О.Е. - СПб.: КАРО, 2006. – 272 с.



## 2.9 Задачи образовательного управления



### Использованная литература

1. Иванов Д.А. Управление качеством образовательного процесса. – М.: Сентябрь, 2007.- 208 с.



## 2.10 Основные направления совершенствования деятельности организации

Направления	Содержание
1. <i>Заинтересованность высшего руководства</i>	Уверенность руководства в том, что организация способна на большее по сравнению с прошлым
2. <i>Создание коллегиального руководства по улучшению деятельности</i>	Коллегиальное руководство осуществляется советом или комиссией (группа из высших представителей, а также служащих и рабочих) по улучшению деятельности. Совет осуществляет процесс совершенствования деятельности, приспособивая его к условиям организации. Роль совета заключается в разработке процесса улучшения деятельности, подготовке организации к его внедрению и реализации этого процесса.
3. <i>Вовлечение всего руководящего состава</i>	Весь руководящий состав несет ответственность за реализацию процесса улучшения деятельности (от директора до главного бухгалтера).
4. <i>Участие служащих и рабочих</i>	Начальник каждого подразделения формирует «группы улучшения работы» в составе подразделения.
5. <i>Индивидуальное участие</i>	Разработка системы, способствующей личному участию каждого работника в повышении эффективности и качества. Оценка и признание результатов такого участия и вклада, вносимого каждым сотрудником.
6. <i>Группа по совершенствованию систем и процессов</i>	Составление схемы последовательности операции, а затем организация измерения, проверки, обеспечение канала обратной связи. За успешное функционирование каждого из данных процессов должно отвечать одно ответственное лицо.
7. <i>Вовлечение поставщиков</i>	Организация частично зависит от аутсайдеров (поставщиков). Ни один успешный процесс улучшения деятельности не может осуществляться без содействия поставщиков.
8. <i>Обеспечение качества функционирования систем управления</i>	Службы по обеспечению качества и надежности, направляют свои ресурсы на выявление проблем и исправление ошибок (система управления по «отклонениям»).
9. <i>Формирование стратегии и тактики улучшения деятельности</i>	Разработка долгосрочной стратегии повышения качества. Следует убедиться в том, что все руководители на различных уровнях понимают необходимость разработки поэтапных краткосрочных планов, соответствующих целям долгосрочной стратегии. Краткосрочные планы должны быть включены в

	годовой план реализации общей стратегии. В течение года должно проверяться выполнение требований этих планов каждой группой сотрудников, точно также как проверяют сроки выполнения работ, издержки производства и объемы реализации.
<i>10. Создание системы поощрения и признания заслуг</i>	Признание заслуг работников, в том числе и руководителей, их стимулирование к достижению еще более высоких результатов.



**Использованная литература.** 1. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 212 с.



## 2.11 Стратегия успеха



### Использованная литература

1. Адамс С. Совершенно секретное руководство по менеджменту / Пер. с англ. Е.Г.Гендель – Мн.: ООО «Попурри», 2002. – 160 с.



## 2.12 Деятельность высшего руководства

<i>1. Предварительный анализ целесообразности улучшений</i>	Руководитель организации ответственен за ее развитие или банкротство. Одной из главных предпосылок получения прибыли является качество.
<i>2. Роль высшего руководства</i>	Успешная реализация процесса улучшения деятельности зависит от поддержки руководства высшего звена. Директору необходимо сосредоточить внимание на качестве работы всей организации.
<i>3. Потенциальная экономия</i>	Анализ данных об издержках вследствие низкого качества.
<i>4. Участие руководителя организации</i>	Поддержка и активное участие самого руководителя организации. Менеджер должен четко представлять себе, как осуществляется процесс, лично определять развитие процесса, признавать достоинства людей, которые способствуют успешному развитию процесса.
<i>5. Опрос руководства</i>	Опрос руководящего состава проводится конфиденциально. Обобщение и анализ данных опроса осуществляется сторонняя организация. При анализе данных опроса следует обращать внимание на 2 фактора: 1. Уровень – оценки текущего положения дел, позволяющий определить степень необходимости улучшений. 2. Разность между оценками текущего и желаемого положения дел. Наилучшим является совпадение оценок.
<i>6. Руководитель процесса улучшения деятельности</i>	Руководитель организации должен <i>назначить временного руководителя процесса</i> , обладающего лидерскими способностями и имеющего авторитет. Этот человек будет отвечать за внедрение процесса улучшения деятельности во все сферы.

<p>7. <i>Стандарт деятельности</i></p>	<p>Непрерывное совершенствование деятельности. Менеджер организации устанавливает уровень совершенства для измерения результатов деятельности организации. Высшее руководство должно <i>создать единый эталон</i>, согласно которому выпуск, поставки, затраты и доходы идут следом за качеством.</p>
<p>8. <i>Политика в области качества</i></p>	<p>В основу процесса улучшения деятельности должна быть положена политика в области качества, в которой четко определены требования ко всем работникам организации, к изделиям поставляемым потребителям, или услугам, оказываемым им. Политика в области качества должна быть сформулирована в виде письменного заявления руководителя и объявлена всему персоналу.</p>
<p>9. <i>Основные принципы деятельности</i></p>	<p>Высшее руководство берет на себя ведущую роль в разработке директив в отношении качества работы и непрерывного совершенствования деятельности организации. Директивы руководителя организации должны быть составлены в письменной форме. Руководитель каждого подразделения должен нести ответственность за соответствие деятельности общим директивам и политике организации.</p>
<p>10. <i>Опрос руководства и рядовых работников</i></p>	<p>После включения организации в процесс улучшения работы можно провести полный опрос мнения руководства и рядовых работников. <i>Целью</i> опроса является создание основы для проведения измерений и выявления возможностей <i>совершенствования</i>. Опрос служит также средством развития у руководства четкого понимания проблем. Опрос должен охватывать следующие аспекты:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удовлетворенность организацией в целом.</li> <li>2. Удовлетворенность работой.</li> <li>3. Удовлетворенность использованием на-</li> </ol>

	<p>выков и возможностей в работе.</p> <p>4. Удовлетворенность заработной платой с учетом обязанностей и уровнем ответственности.</p> <p>5. Удовлетворенность работой непосредственного начальника.</p> <p>6. Основные заботы руководства (издержки производства, или качества и т.д.)</p> <p>7. Предмет наименьших забот руководства.</p> <p>Для получения значимых результатов опрос проводится анонимно и конфиденциально. Чтобы помочь в определении сфер возникновения проблем, каждому руководителю нужно получить отчет о результатах опроса его подчиненных.</p> <p>Каждый руководитель должен проводить совещания, в ходе которых работники знакомятся с результатами опроса.</p>
--	---



**Использованная литература.** 1. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 212 с.

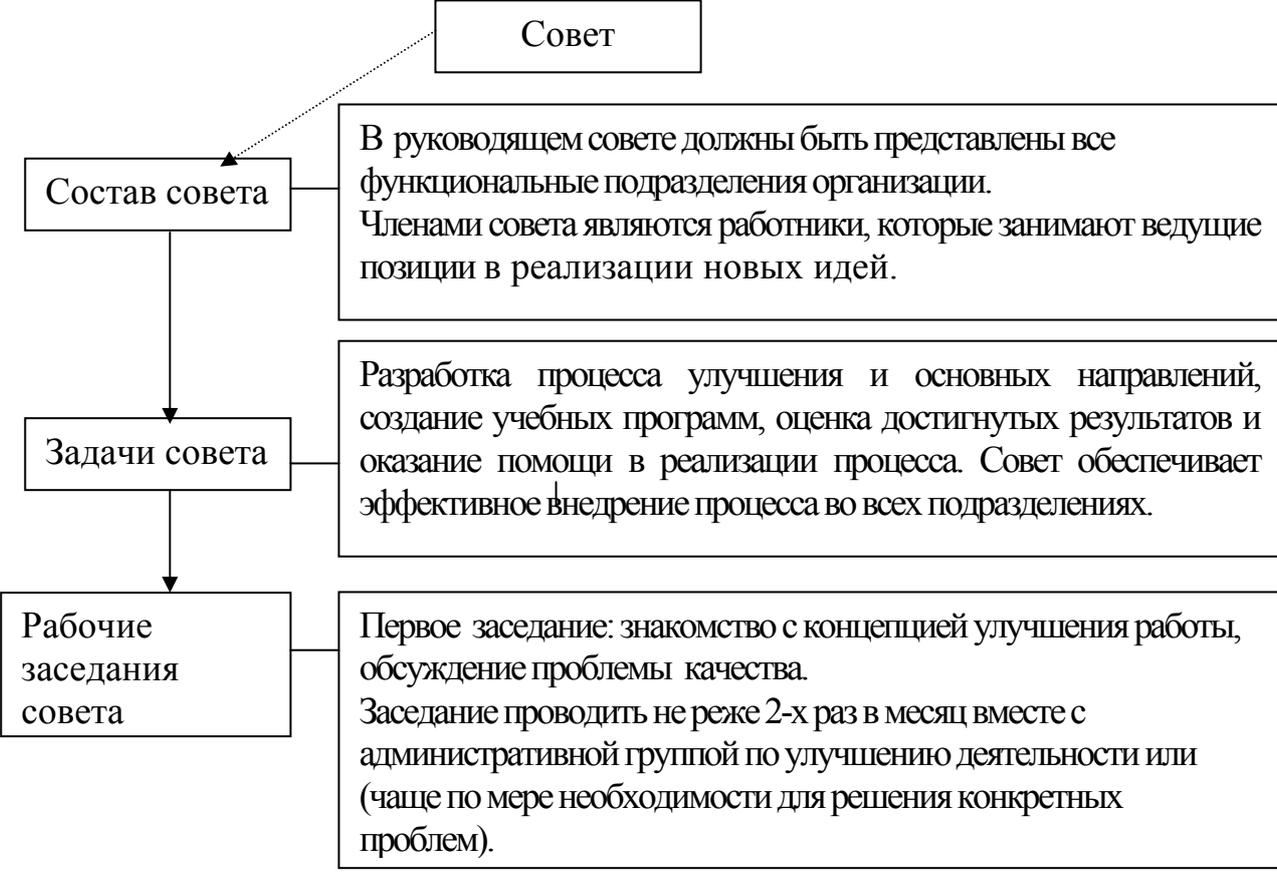


## 2.13 Руководство по улучшению деятельности

### *Руководящие органы*

<p>1. <i>Руководящие органы по улучшению деятельности</i></p>	<p>Руководство процессом улучшения деятельности организации осуществляется коллегиальным руководящим органом – советом или комиссией по улучшению работы.</p> <p>Высшие управляющие назначают своих представителей для разработки и внедрения улучшения работы. «Лидер» процесса является представителем руководства организации в совете и, как правило, его председателем.</p>
<p>2. <i>Администра-</i></p>	<p>Для активизации процесса руководитель организации должен уведомить всех высших</p>

<p><i>тивная группа по улучшению работы</i></p>	<p>управляющих о том, что они должны стать активными членами административной группы, которую он должен возглавить. Эта группа отвечает за оценку и утверждение стратегии улучшения деятельности, которую разрабатывает руководящий совет, и реализацию одобренных мероприятий в подразделениях.</p> <p>Группа анализирует состояние дел с реализацией процесса улучшения и определяет все основные расходы, в том числе затраты времени персонала.</p>
---	---



## *Работа совета по улучшению деятельности*

### *1. Мероприятия совета*

Руководящий совет отвечает за осуществление следующих мероприятий:

- установление основных правил улучшения деятельности;
- разработка стратегии, направленной на улучшение деятельности и помощь в ее реализации;
- оценка текущих требований и достигнутых результатов;
- разработка и осуществление просветительно-агитационной программы;
- разработка и осуществление программы обучения, направленной на улучшение деятельности;
- оказание помощи руководству и рядовым работникам в осуществлении процесса улучшения стратегии, направленной на улучшение деятельности;
- анализ годового плана улучшения работы каждого звена, подразделения;
- разработка и реализация планов морального и материального стимулирования;
- распространение опыта;
- разрешение проблем, связанных с системой управления и оказывающих отрицательное влияние на развитие процесса улучшения стратегии, направленной на улучшение деятельности;
- установление и обеспечение взаимосвязи с другими мероприятиями по совершенствованию стратегии, направленной на улучшение деятельности как в организации, так и за ее пределами;
- разработка и внедрение системы управления запасами по принципу «точно вовремя».

### *2. Установление основных правил улучшения работы.*

Руководящему совету надлежит разработать и утвердить с согласия административной группы основные правила совершенствования.

### *3. Разработка стратегии улучшения деятельности*



#### **Использованная литература.**

1. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 212 с.



## 2.14 Условия качественного образования

1. Главный критерий, по которому можно судить об эффективности системы образования — *увеличение числа учащихся, студентов, их семей, обоснованно уверенных в том, что качество образовательных услуг, которые они получают, значительно улучшается.*



2. Ученик должен учиться у квалифицированного преподавателя, ориентированного на результат деятельности.



3. Ученик должен учиться, используя всё современное оборудование, средства обучения, новые технологии, которые значительно повысят производительность его учебного труда.



4. Ученик должен учиться в удовлетворяющих его потребности условиях (гардероб, туалет, столовая и т.д.). Вряд ли ученик поверит в уважительное наше к нему отношение, если ему приходится жить в не комфортных для него условиях.



5. Ученик должен иметь возможность развиваться в полноценной среде общения со сверстниками.



### Использованная литература

Калина И. Четыре условия качественного образования. // Народное образование. – 2007.- №4. – С. 23.



## **2.15 Источники финансирование для развития качества образования**

*Источники формирования внебюджетных средств  
образовательного учреждения для развития качества образования*

- 1) плата за образовательные услуги (имеется в виду предметы, программы, не входящие в федеральный и региональный стандарт);
- 2) поступления от реализации собственной сельхозпродукции;
- 3) поступления от реализации собственной промышленной продукции;
- 4) поступления от оказания транспортных услуг;
- 5) поступления от финансовых операций;
- 6) поступления по аренде помещений;
- 7) поступления по аренде оборудования;
- 8) поступления от реализации продуктов интеллектуального труда;
- 9) поступления от реализации излишнего и пришедшего в негодность оборудования и инвентаря;
- 10) поступления от торговых операций;
- 11) поступления от посреднических услуг;
- 12) финансирование нужд школы общественными организациями, созданными родителями, добровольные пожертвования физических и юридических лиц.



### **Использованная литература**

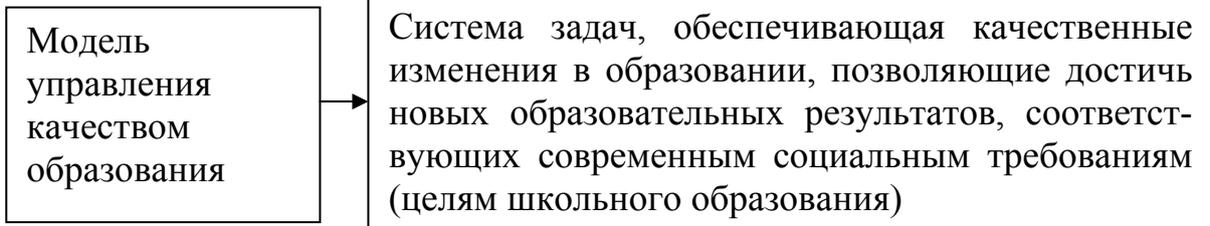
1. Ерошин В.И. Экономика образования: проблемы и перспективы. – М.; ЦСиЭИ, 1997. С. 101



## Глава 3. СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ



### 3.1 МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ



Модель качества (В.Ю. Огвоздин)

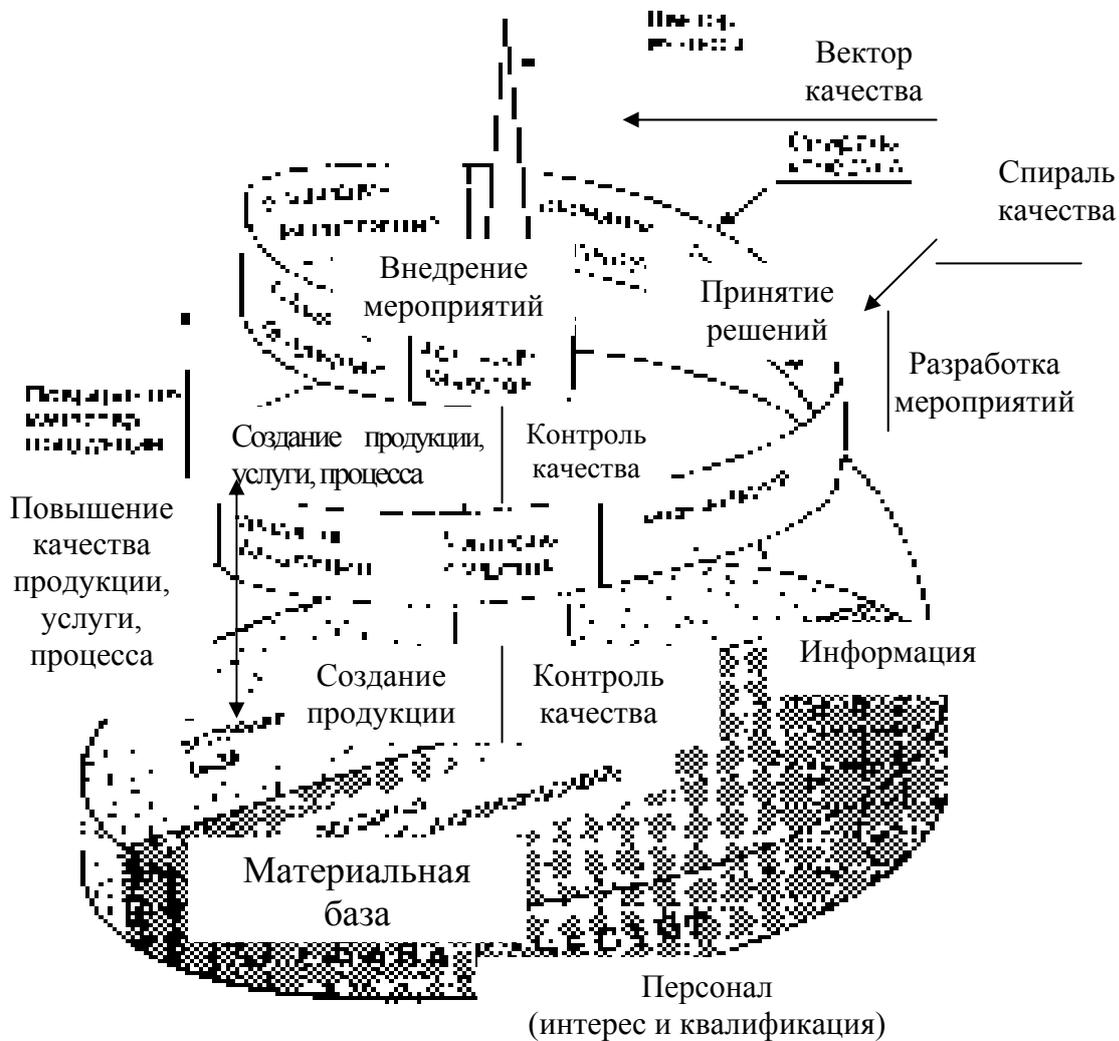


Рис. 5. Модель качества  
База качества

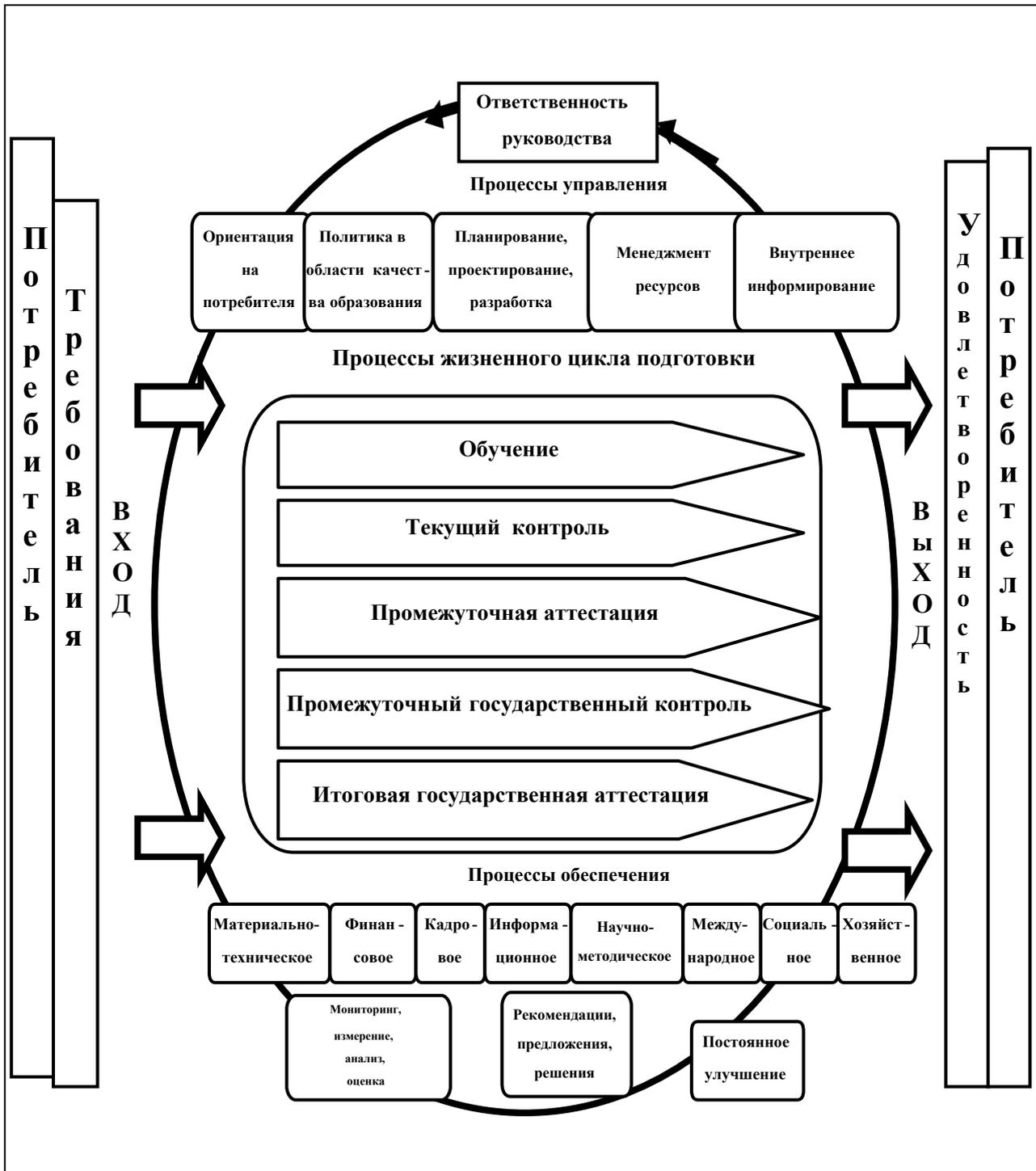


## Модель школы – школа как микробщество («Гражданская школа»)

- Модель школы – школа как микробщество, как кооперация профессионалов с общественными формами управления.
- **Административный аппарат и состав учителей формируется школьным советом.** Этот совет руководит деятельностью школы. В его состав входят родители, избранные другими родителями; учителя, избранные сотрудниками школы; директор; представители местных органов управления; представители от деловых кругов и других значимых структур местного сообщества. Совет распоряжается школьным бюджетом, выбирает председателя, которым не может быть ни директор, ни школьный учитель.
- В управлении нет ориентации на достижение жестко стандартизированного результата. В этом случае речь идет о следовании образовательным *приоритетам* (развитие тех или иных способностей и умений), выделенным в качестве государственных ценностей развития человека и закрепленным в политических документах, касающихся развития образования в стране.
- Управление строится как управление изменениями (инновационной деятельностью) и качеством, характеризуется децентрализацией, делегированием полномочий в принятии решений, проектным (командным) способом работы, организацией профессиональной коммуникации, в процессе которой учителя обсуждают свою деятельность по достижению поставленных целей (учительские сессии, конференции и семинары внутри учебного заведения).
- В этой модели учащиеся также включаются в управление школой, что предполагает их участие в процессах выработки и принятия решений, в особенности если они касаются реализации каких-то изменений. «Роль учеников в обновлении школы признается в последние годы практически всеми авторами, пишущими о проблемах управления процессами перемен. В этих работах впервые появляются идеи только об участии детей в принятии решений, но и в выработке процедур принятия решений, что совершенно меняет привычный взгляд на роль детей в школе» (Фрумлин И.).
- Включение школьников в управление школой делает их более ответственными за свое образование, приучает их жить и действовать в демократических формах на основе соответствующих ценностей. Образовательное значение придается также и клубным формам общения учащихся, причем не меньшее, чем формам, используемым в учебных занятиях.



*Процессная модель системы менеджмента качества образовательной деятельности*





## Теоретическая модель управления качеством образования

*Система реализации модели управления качеством образования,  
основанной на анализе достигнутых результатов*



### Использованная литература

1. Эффективное управление школой в современных условиях: Уч.метод.пос. / Под общ.ред. Лебедева О.Е. - СПб.: КАРО, 2006. – 272 с.
2. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики : Уч.пос. – М.: Изд. «Дело и Сервис», 1999.- 160 с.

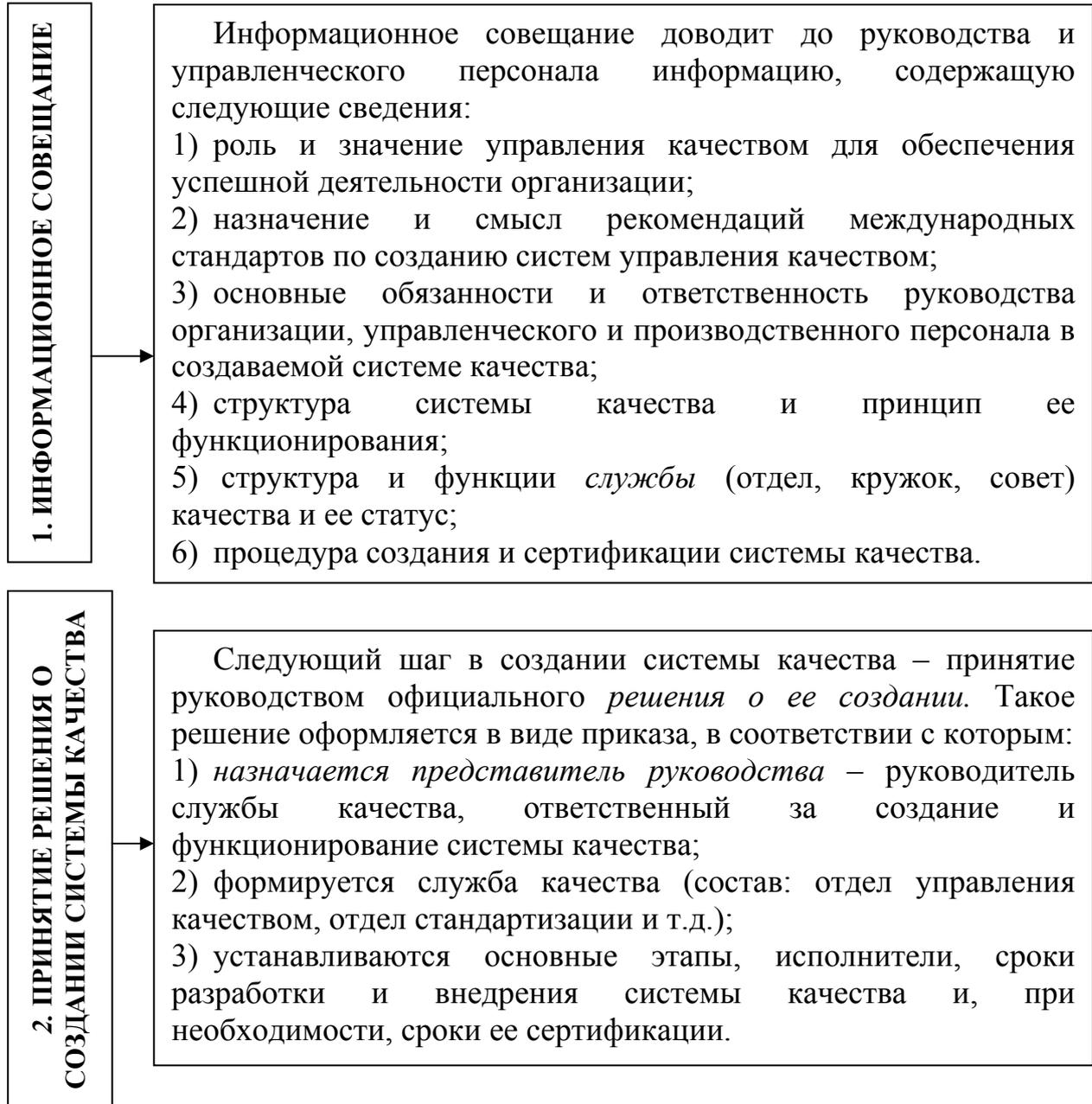


## 3.2 Создание систем качества и обеспечение их эффективного функционирования

### 1. Создание систем качества

- **Создание систем качества** – разработка и внедрение чего в деятельность предприятия.
- *Решение о создании* системы качества принимает руководство организации с учетом требований конкретных заказчиков или ситуации на рынке.
- Разработка системы качества *заключается* в том, чтобы сначала, с учетом рекомендаций стандартов ИСО 9000, определить состав необходимых функций системы качества, а затем структуры, которые выполняют или будут выполнять эти функции.
- После этого *разрабатываются* новые, перерабатываются и используются имеющиеся нормативные документы для выполнения всех функций.
- *Внедрение* системы качества предполагает проведение внутренних проверок системы с целью проверки правильности распределения функций между подразделениями, возможностей их выполнения, а также достаточности и качества необходимой нормативной документации. По результатам проверок проводится доработка системы, чтобы подразделения, входящие в систему качества, могли четко выполнять свои функции.
- *Основные работы при дообработке* систем качества:
  1. Выяснить какие элементы, рекомендуемые стандартами качества, внедрены в практику работы организации, а какие отсутствуют.
  2. Определить исполнителей новых элементов и выполнить остальные этапы работ, в том числе проанализировать имеющуюся документацию, чтобы при необходимости провести корректировку существующих или разработку новых нормативных документов, разработать структурную (или функциональную схему) системы качества и Руководство по качеству.
- *Документы* желательно разрабатывать сотрудникам организации, знающим особенности своей организации. Только тогда документы системы качества будут максимально адаптированы к условиям организации, будут понятны и смогут применяться на практике. Но для корректировки и доработки проводит служба качества и подразделения организации, как самостоятельно, так и с привлечением сторонних специалистов.
- *Создание системы качества начинается* с проведения информационного совещания с руководством организации. Затем руководство принимает решение о создании системы качества и создает службу качества во главе с представителем высшего руководства. После этого *служба* (отдел, совет, кружок) качества разрабатывает план-график создания системы качества и проводит разработку и внедрение системы в производственную деятельность организации.

## 2. Этапы создания системы качества



**3. РАЗРАБОТКА ПЛАНА-ГРАФИКА  
СОЗДАНИЯ СИСТЕМЫ КАЧЕСТВА**

Во исполнение решения руководства разрабатывается план-график создания системы качества. Для разработки плана-графика можно использовать типовой план:

№	Наименование работ	Подтверждение выполнения
1....		Отчет, приказ, программа, журнал, договор, заявка, акт о выполнении работ
2....		
3....		

В плане должно быть предусмотрено выполнение следующих работ:

- 1) разработка политики в области качества;
- 2) определение функций и задач системы качества с учетом стандартов и особенностей организации;
- 3) определение состава структурных подразделений, которые должны выполнять функции в системе качества;
- 4) разработка структурной (функциональной) схемы системы качества;
- 5) определение состава и состояния документации системы качества;
- 6) разработка новых и корректировка действующих нормативных документов системы качества;
- 7) разработка Руководства по качеству;
- 8) внутренняя проверка системы качества в процессе ее внедрения и доработка системы по результатам проверок.

### *3. Обеспечение функционирования системы качества*

**Функционирование систем качества** – это выполнение руководством и всем подразделениями своих функций и задач с целью обеспечения качества продукции (услуг).

Возглавлять систему качества и отвечать за ее эффективное функционирование должен представитель руководства организации. Ему непосредственно подчиняется служба качества, являющаяся центральной частью системы качества и объединяющая отдел управления качеством, отдел технического контроля, службу стандартизации и т.д.

В обязанности службы качества входит выполнение содержательных функций и вспомогательных задач:

- 1) организация работы по качеству – разработка, внедрение и совершенствование системы качества;
- 2) разработка политики и планирование качества;

- 3) контроль качества внедрения услуги, проведение эксперимента;
- 4) проведение работ по стандартизации и нормоконтролю;
- 5) подготовка мероприятий и организационно-распорядительных документов в области качества, контроль и анализ их выполнения;
- 6) внутренняя проверка функционирования системы качества;
- 7) организация работ по сертификации услуги (продукции) и системы качества, обеспечение инспекторских проверок органами по сертификации.
- 8) методическое руководство при обучении персонала вопросам качества.
- 9) разработка нормативных документов системы качества, относящихся к компетенции службы качества.
- 10) методическое обеспечение и координация работ подразделений в системе качества.
- 11) организация работ кружков качества.

После создания системы качества руководство организации периодически проводит анализ ее функционирования и оценку эффективности по результатам плановых внутренних проверок, в ходе которых проверяется выполнение подразделениями своих функций.

*Главными критериями эффективности системы служат отзывы потребителей и заказчиков о качестве продукции (услуги), внедрение выпускаемой продукции (услуги), внедрение достижений науки и техники.*

#### *4. Совершенствование систем качества*

Совершенствование систем качества предусматривает:

- 1) уточнение перечня функций и элементов системы качества;
- 2) перераспределение функций среди подразделений – исполнителей работ;
- 3) изменение состава и содержания нормативных документов системы качества и корректировка Руководства по качеству;
- 4) повышение темпов модернизации (от франц. *moderne* – новейший, современный; усовершенствование, улучшение, обновление объекта) выпускаемой продукции (услуги);
- 5) развитие сферы услуг;
- 6) внедрение более эффективных методов контроля и исследований;
- 7) обучение работников новым методам обеспечения качества;
- 8) применение новых форм и методов мотивации персонала;
- 9) активизацию маркетинговой и рекламной деятельности;
- 10) развитие инициативы работников и привлечение их к работе в кружках качества.

Организует и координирует эту работу отдел управления качеством.



## Использованная литература

1. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: Учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Изд. «Дело и Сервис», 2002. – 160 с.



## 3.3 Организационный механизм и технологии управления качеством образования



### Пошаговая технология управления качеством

Алгоритм шагов	Содержание
Шаг 1. <i>Сбор информации от потенциальных социальных заказчиков</i>	Исследование документальных источников (госстандарт, требования МОН РК). С помощью специалистов-социологов изучаются требования (ожидания, пожелания) родителей, высшей школы, учителей, самих учащихся – всех возможных социальных заказчиков.
Шаг 2. <i>Формулирование социального заказа</i>	Собранные данные (1 шаг) обобщаются и используются дальше. Школа четко формулирует социальный заказ (выпускник с определенными качествами – ожидания, требования, пожелания, представления, потребности). Формулирование социального заказа – это прерогатива управленца школы, что не исключает его консультации с различными субъектами внутри – и внешкольного управления (педсовет, административный совет, проектная группа и т.д.)
Шаг 3. <i>Определение наиболее предпочтительной миссии</i>	Определение миссии школы должно осуществляться обязательно в рамках территориальной образовательной системы. Миссия → для кого (контингент детей) →парадигма
Шаг 4. <i>Соотнесение выбранного</i>	С имеющимися возможностями территориальной образовательной системы и корректировка

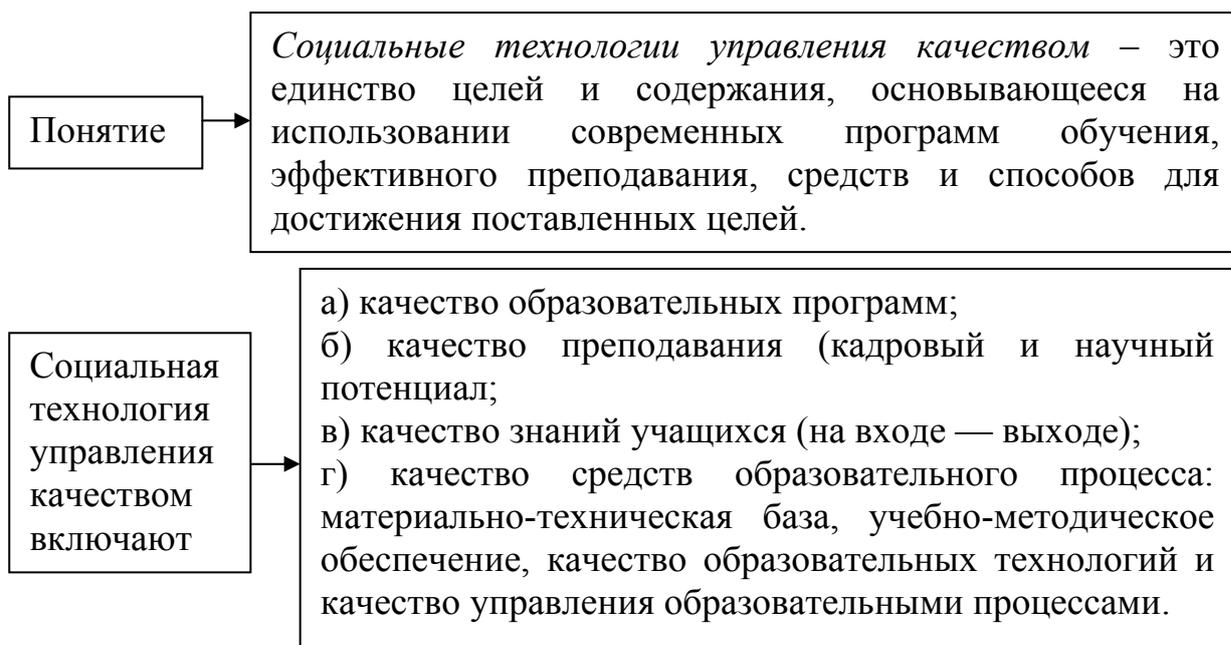
<i>варианта миссии</i>	на этой основе выбранных практик и результатов образования
Шаг 5. <i>Выбор типа управления ориентированного на процесс или результат</i>	Определяется характер жизнедеятельности школы в связи с переходом на инновационный режим развития.
Шаг 6. <i>Выбор образовательной парадигмы</i>	Проектирование содержания, методов, форм организации образовательного процесса в соответствии с избранной по миссии и типом организации образования.
Шаг 7. <i>Выбор типа (или доминирующего типа) образовательной практики</i>	Главные субъекты выбора – профессиональные объединения учителей (методобъединения, кафедры, кружки качества и т.д.). Главная организационно-управленческая роль отводится заместителю директора по научно-методическому обеспечению инновационного режима.
Шаг 8. <i>Определение (название, формулирование) параметров, по которым будут оцениваться результаты образования.</i>	Образ выпускника и определение минимальных значений этих параметров (обозначены в начале учебного года для того, чтобы ученики и учителя прогнозировали цели), которые школа может гарантировать родителям, другим социальным заказчикам к концу отчетного периода.
Шаг 9. <i>Разработка и реализация методики диагностики личности каждого ученика</i>	Для оценки параметров, указанных в шаге 8. приглашаются специалисты (служба мониторинга или психологи).
Шаг 10. <i>Прогнозирование целей (результатов образования каждого ученика)</i>	В соответствии с параметрами выбранной практики образования прогноз результатов в форме целей объявляется ученику (желательно формулировать вместе с ним, чтобы он осознанно участвовал в их достижении) и его родителям до начала образовательного процесса.

	Участники=Проектная группа готовит обобщенные данные прогнозирования целей (группа прогнозирования; группа мониторинга; медико-психолого-педагогический консилиум).
Шаг 11. <i>Соотнесение желаемых результатов и имеющимся режимом жизнедеятельности школы</i>	См. более подробно Управление развитием школы / Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева – М., 1995. – С. 196-205.
Шаг 12. <i>Определение (выбор) факторов</i>	за счет реализации, которых предполагается получить образование нового качества (подготовка и реализация программы развития исследовательского проекта, образовательной программы, плана учебно-воспитательной работы и т.п. школы). Факторы, конкретные новшества: а) в содержании образования (дисциплины или модернизация программ, освоение ценностных основ); б) в организации образовательного процесса (замена классно-урочной системы на иную); в) в технологиях образования, воспитания и развития (введение новых технологий); г) в условиях образовательного процесса (кадровых, научно-методических, материальных, финансовых, правовых, мотивационных и др. условиях); д) в системе внутришкольного управления.
Шаг 13. <i>Сравнение полученных результатов образования</i>	с операционально поставленными целями, т.е. прогнозом (шаг 10) и определение на его основе качества образования.
Шаг 14. <i>Формулирование проблем результатов</i>	на основе расхождения планируемых (желаемых) и имеющихся.

Шаг 15. <i>Выяснение недостатков (проблем)</i>	учебно-воспитательного процесса, из-за которых возникли проблемы результатов.
Шаг 16. <i>Выяснение проблем условий</i>	научно-методических, кадровых, финансовых, материальных, нормативно-правовых, мотивационных, временных, из-за которых возникли проблемы образовательного процесса.
Шаг 17. <i>Выяснение проблем системы управления школой</i>	из-за которых возникли проблемы условий и процесса.



### *Социальная технология управления качеством*



Важнейшие направления

Важнейшим направлением развития социальных технологий управления качеством является: разработка системы аккредитации, аттестации и самоаттестации учебных заведений.

Важнейшим направлением совершенствования управления качеством системы открытого образования является использование различных средств и методов тестирования.

Тесты применяются в компьютерных обучающих программах: в блоках входного, промежуточного и итогового контроля знаний. Блоки тестового контроля выдают исходную информацию для адаптивного блока компьютерной обучающей программы, управляющего ходом образовательного процесса. Возможность автоматизации тестирования предоставляет большие возможности для контроля и самоконтроля обучающихся.

Использование тестовых заданий в автоматизированных контрольно-обучающих программах позволяет обучающимся самостоятельно обнаруживать пробелы в структуре своих знаний.

## *Технология управления качеством В.*



### *Эдхократическая технология управления качеством*

Суть технологии

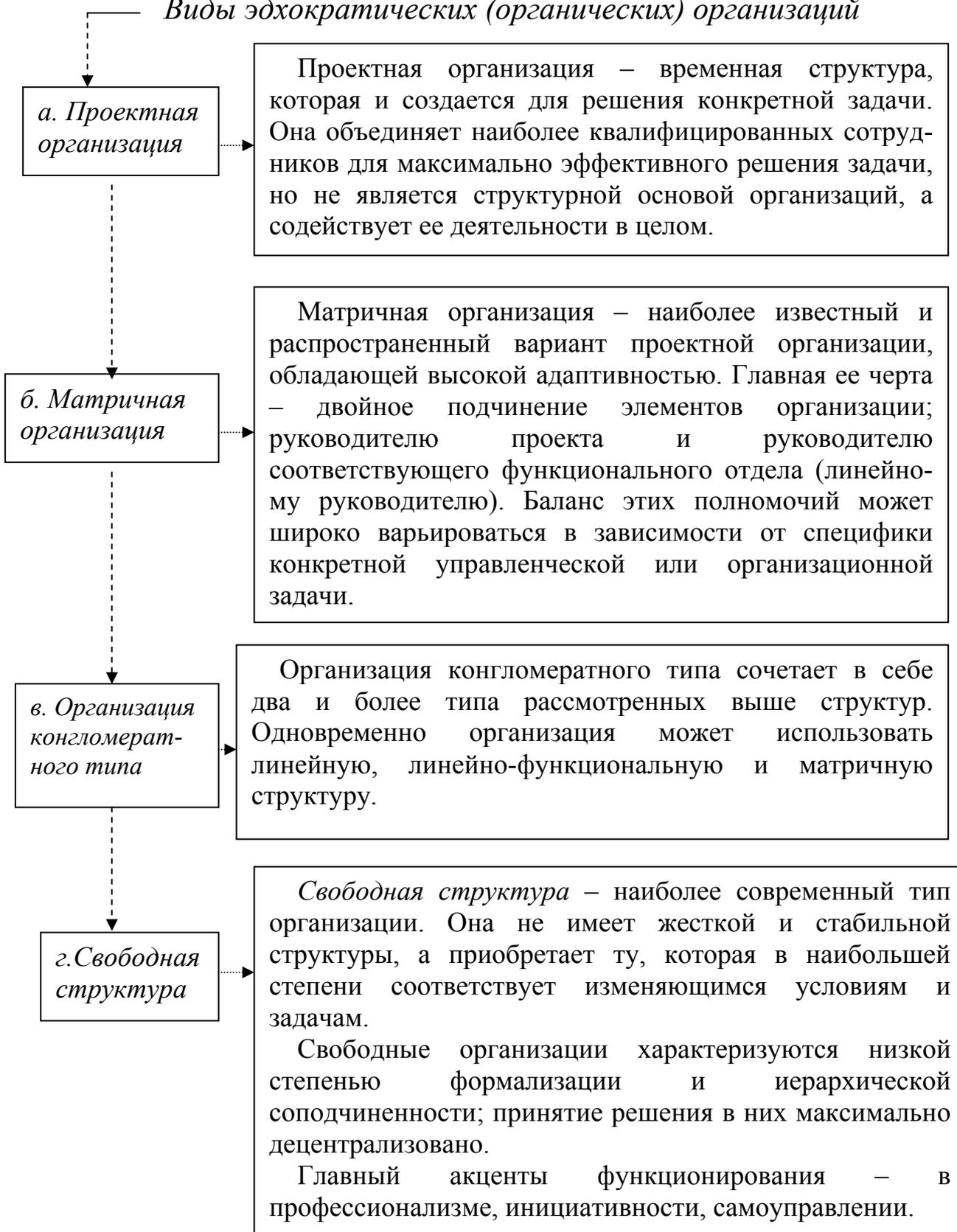
**Эдхократические организации**, получили название от лат. *ad hoc* – специальный, предназначенный для данного случая.

Эдхократические структуры характеризуются «гибкостью» и «адаптивностью».

Они легко приспосабливаются к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, благодаря знаниям и компетентности, а не позициям в иерархии.

Ключевым здесь является компетентность, и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением напряженных целей.

## Виды эдхократических (органических) организаций



Основа  
многомерной  
организации

Основой многомерной организации является автономная **рабочая группа**, одновременно выполняющая три *задачи*:

- 1) обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- 2) производство продукта или услуги для конкретного потребителя, рынка или территории;
- 3) обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.



## Глава 4. ПРОЦЕСС НЕПРЕРЫВНОГО УЛУЧШЕНИЯ

*Воображение – начало творчества.*

*Сначала вы что-то воображаете. Затем хотите то, что вообразили, и наконец, создаете то, что хотите.*

Джордж Бернад Шоу

Главным в управлении качеством является процесс непрерывного улучшения работы всей организации. Данный процесс – это цикл систематической и упорядоченной работы по постоянному улучшению деятельности организации и личному совершенствованию. Это способ обеспечения последовательного, непрерывного и постепенного улучшения ради достижения качества как комплексного понятия.



### 4.1 Этапы усовершенствования процессов





## 4.2 Цикл непрерывного улучшения (Rampersad, 2003.)



## *Цикл непрерывного улучшения*

Циклический процесс непрерывного улучшения проходит 4 фазы:

### **Выбор и определение процесса**

На этой фазе выбирают и определяют важнейший процесс, позволяющий реализовывать стратегию организации и подходящий для непрерывного улучшения. Основное внимание уделяется выбору самого важного процесса, подлежащего улучшению, и его определению.

Для реализации данных процессов необходимо выполнение ряда действий:

1) создать условия для непрерывного улучшения процесса посредством разработки сбалансированной системы показателей деятельности организации (см. ниже.);

2) сформировать координирующую группу, активное участие в работе которой должны принимать управляющие. Создать обстановку, в которой усилия по улучшению деятельности и личному совершенствованию поощряются и поддерживаются;

3) определить важнейшие процессы, связанные со сбалансированной системой показателей организации;

4) выбрать важнейший, наиболее приоритетный процесс;

5) назначить собственника (владельца) выбранного процесса, который будет отвечать за улучшение выбранного процесса;

6) сделать так, чтоб координирующая группа или собственник процесса создали команду по улучшению. Пусть команда станет собственником выбранного процесса;

7) сделать так, чтобы собственник процесса и члены команды определили намеченный процесс (процесс – это трансформация ресурсов в результаты. Процесс может характеризоваться: внутренними и внешними потребителями, ресурсами, процедурой, результатами);

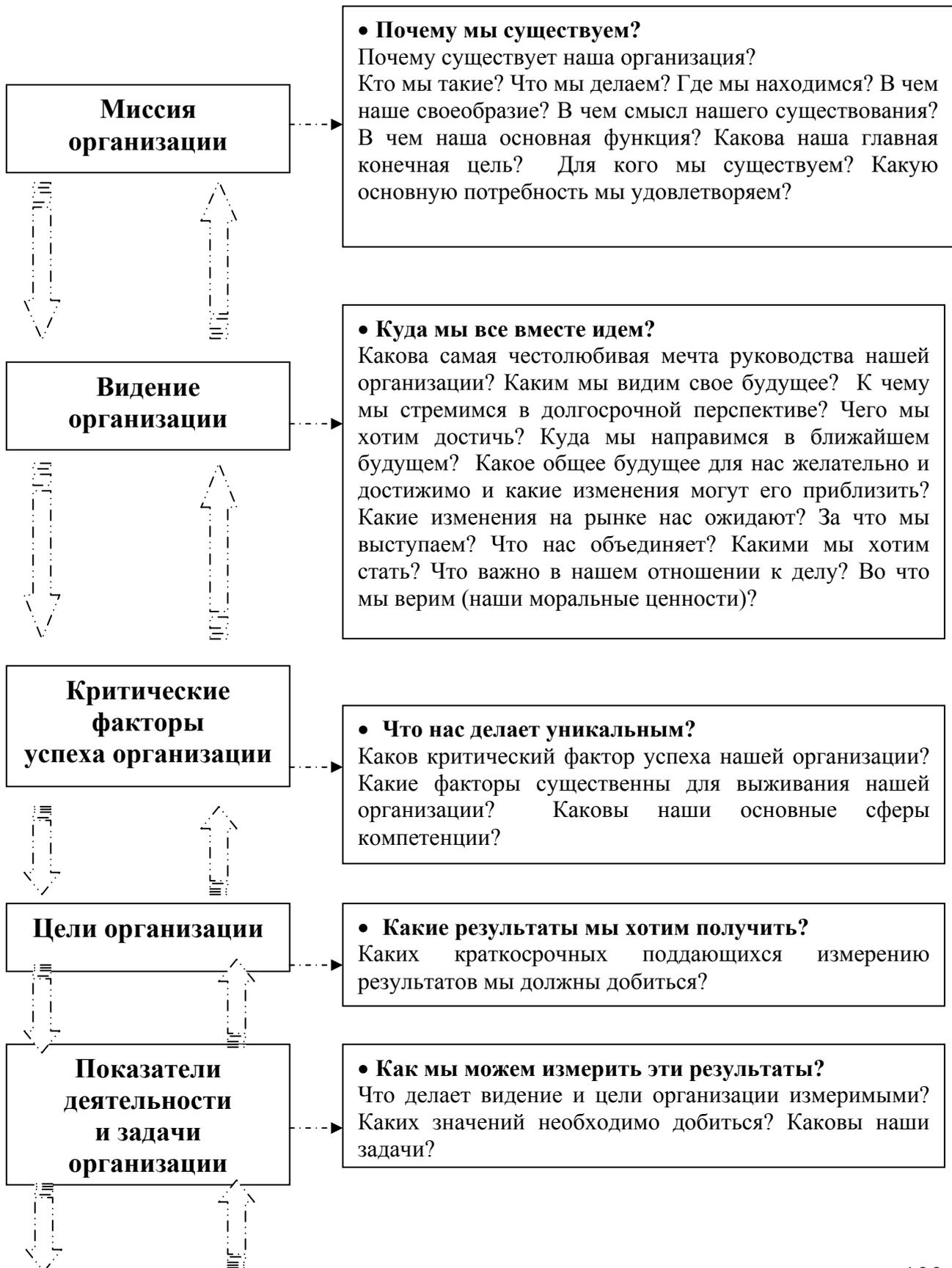
8) обучить членов команды использованию средств и методов улучшения, а руководители команды – ее эффективному коучингу (коучинг – способ быстрого обучения навыкам, передачи знаний и опыта подготовки людей такого уровня, когда они смогут проявить все, на что способны);

9) составить план улучшения, отражающий, к примеру, миссию команды, название проекта, цели улучшения, показатели эффективности, сроки проведения анализа, необходимые средства, а также аспекты, связанные с обеспечением поддержки и улучшений;

10) собрать необходимую информацию, проанализировать соответствующие данные о потребителях (их жалобы), составить письменное описание и схемы процесса.



### 4.3 Сбалансированная система показателей организации



**Меры организации  
по улучшению**

**• Каким образом мы хотим получить эти результаты?**

Как мы можем реализовать свои цели? Какие меры по улучшению мы собираемся предпринять? Как мы создадим платформу для разрабатываемых стратегий? Как мы доводим их до сведения людей? Как мы следим за тем, чтобы непрерывно учиться?



**Использованная литература**

1. Шестопапов Ю.Т., Дорофеев В.Д., Шестопапов Н.Ю., Андреева Э.А. Управление качеством: Учеб.пос. – М.: ИНФРА-М, 2008.-331 с.
2. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.-256 с.

## Глава 5. МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА



### 5.1 Понятие модернизация образования



### Использованная литература

1. Эффективное управление школой в современных условиях: Уч.метод.пос. / Под общ.ред. Лебедева О.Е. - СПб.: КАРО, 2006. – 272 с.
2. Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики : Уч.пос. – М.: Изд. «Дело и Сервис», 1999.- 160 с.



## 5.2 Модернизация образовательного процесса: возможности ШКОЛЫ



Образовательная среда  
школы

- Взаимодействие школы с дошкольными организациями дополнительного образования, учебными заведениями профессионального образования, учреждениями культуры, спортивными организациями
- Взаимодействие с родителями как педагогическими партнерами
- Взаимодействие с общественными организациями
- Взаимодействие с государственными организациями и учреждениями, предприятиями различных форм собственности

Подготовка педагогических кадров к  
решению задач достижения нового  
качества образования

- Система управления педагогическим целеполаганием.
- Формы и методы повышения квалификации.
- Программа роста профессионального мастерства учителя.
- Средства стимулирования профессионального роста учителей.
- Способы взаимодействия членов педагогического коллектива.



### 5.3 Анализ сущности компетентностного подхода

Ориентация требований к уровню подготовки выпускников предполагает иное структурирование содержания и организации образовательного процесса. В качестве центрального, «узлового» понятия обновления содержания образования выступает понятие «компетентность».

Понятие компетентность

Интегральная характеристика личности, определяющая ее способность решать проблемы и типичные задачи, возникающие в реальных жизненных ситуациях, в различных сферах деятельности на основе использования знаний, учебного и жизненного опыта и в соответствии с усвоенной системой ценностей

Понятие компетентностный подход в педагогической деятельности

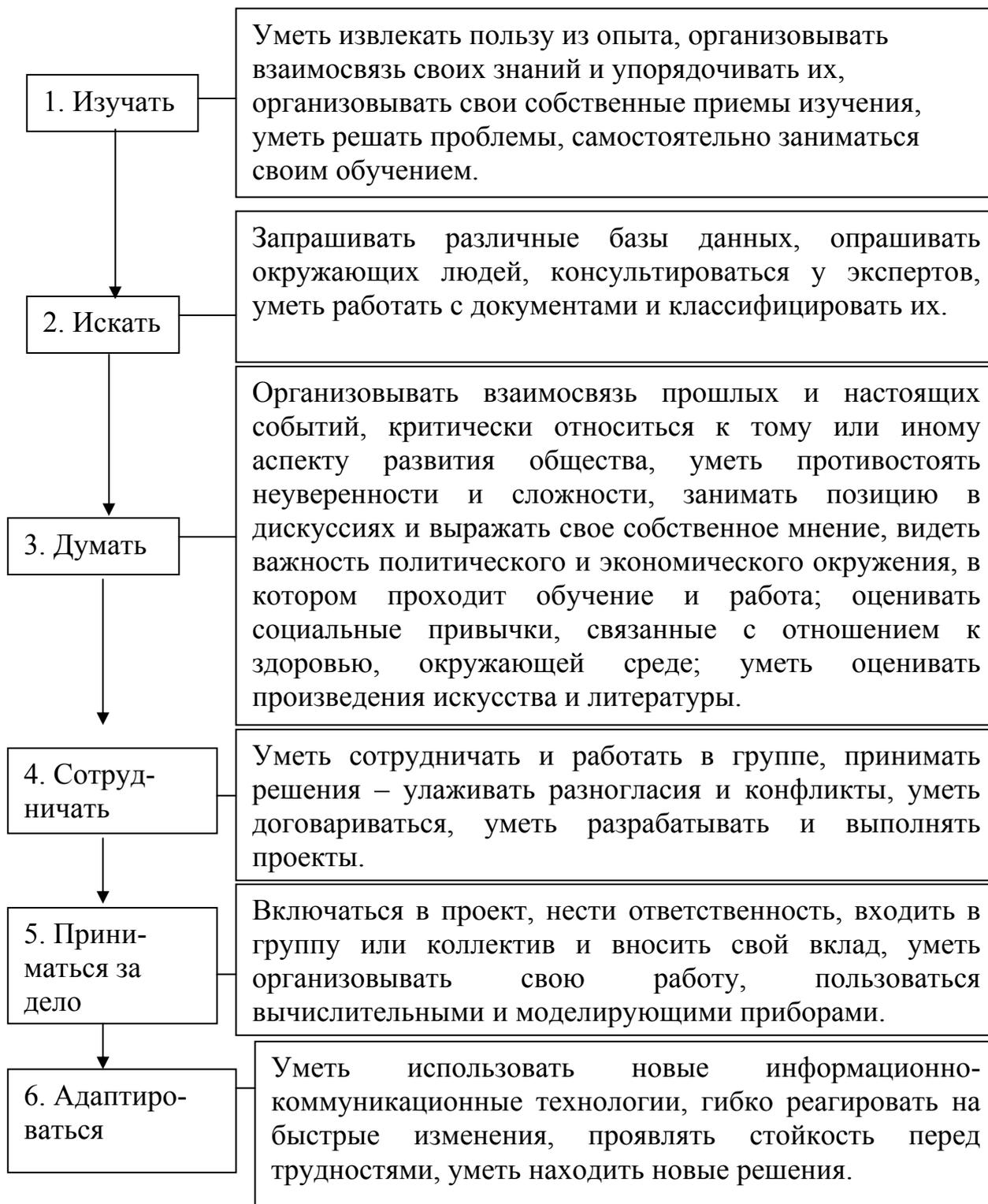
- С точки зрения компетентностного подхода учитель должен по-новому понимать свою профессиональную деятельность. Сегодня учитель работает не с учеником, а с предметом, и в качестве главной задачи выдвигает задачу научить своему предмету. Смена позиции учителя на позицию «педагогической поддержки» ученика.
- От педагога требуется не передача ученику готовых знаний, а «выращивание» у ученика способностей к самопознанию, самосовершенствованию. Учитель становится «координатором» или «наставником», нежели непосредственным источником знаний информации.
- В обучении, осуществляемом на принципах педагогического сопровождения (поддержки), акцент делается на организацию индивидуальной познавательной деятельности. Учитель анализирует и помогает понять ученику не только содержание того, что он усвоил, но и как ему это удалось сделать (с помощью каких техник и приемов).

Результатом деятельности образовательного учреждения

Набор ключевых компетентностей в интеллектуальной, гражданско-правовой, коммуникационной, информационной и прочих сферах.

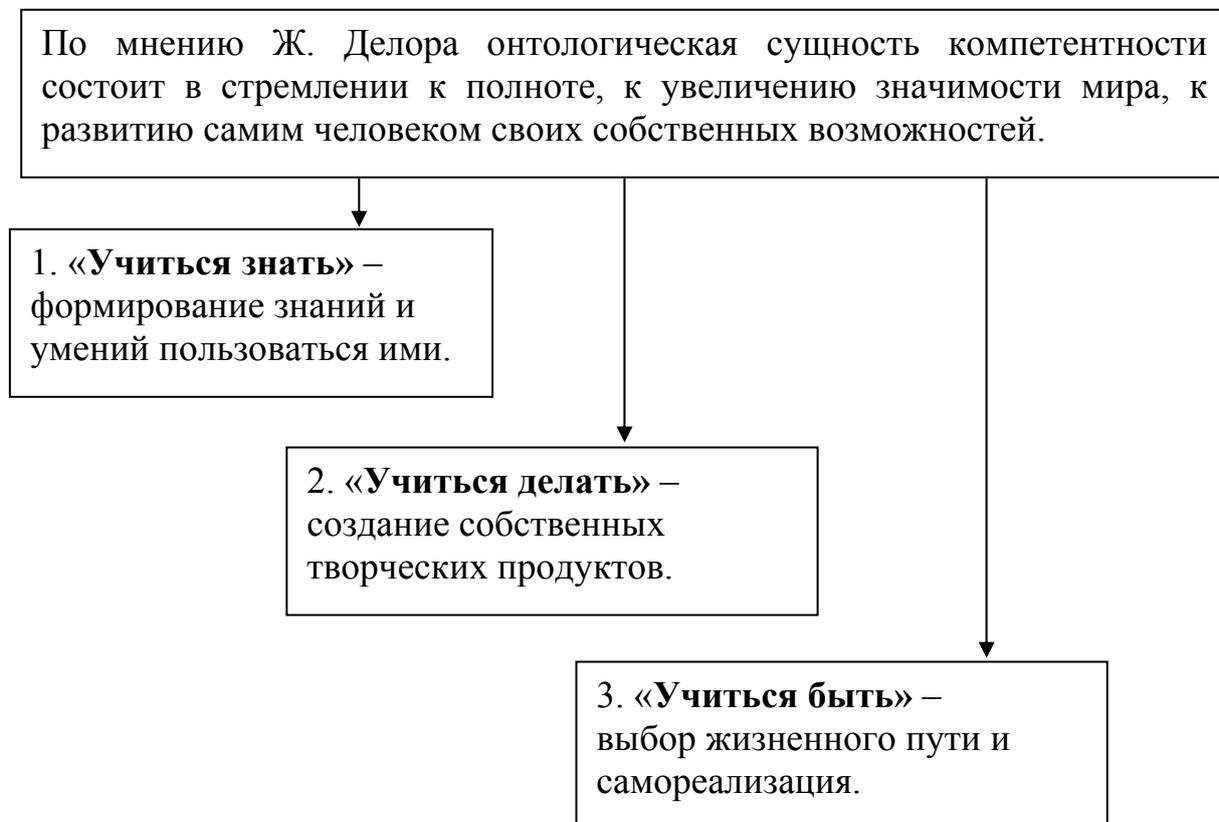


## Ключевые компетенции учащихся школы





## *Смысл базовых оснований компетентностного подхода*





## 5.4 Выбор концепции модернизации образовательного процесса

Существуют различные концепции (подходы), которые могут использоваться для включения нового компонента в учебные планы.



<i>Концепции</i>	<i>Содержание</i>
<b>Метод полезных вкладов</b>	В процесс обучения добавляют новые учебные курсы, где моделируются события (задачи), связанные с решением конкретных проблем, отрабатывающих те или иные компетентности.
<b>Аддиктивный метод</b>	Добавление нового содержания в традиционные учебные программы без изменения их базовой структуры.
<b>Трансформационный подход</b>	Изменяются стратегии образования (внедряются модульные, проектные, кейсовые методы обучения – обучение через анализ типизированных ситуаций), в результате чего школьники получают возможность рассматривать проблемы, события темы в перспективе, что помогает им понять, каким образом создается знание.
<b>Действенный подход</b>	Изменяется образовательная программа в целом (учебные планы, учебные программы, технологии и оценка достижений школьников), в результате чего школьники учатся принимать решения по важным гражданским, социальным и личным проблемам и предпринимают действия, способствующие решению таких проблем.

Изменения в образовательном процессе относятся к таким компонентам, как:

- цели обучения,
- содержание образования,
- образовательные стратегии,
- оценка достижений (продвижение) школьников.



## 5.5 Разработка учебных программ нового поколения

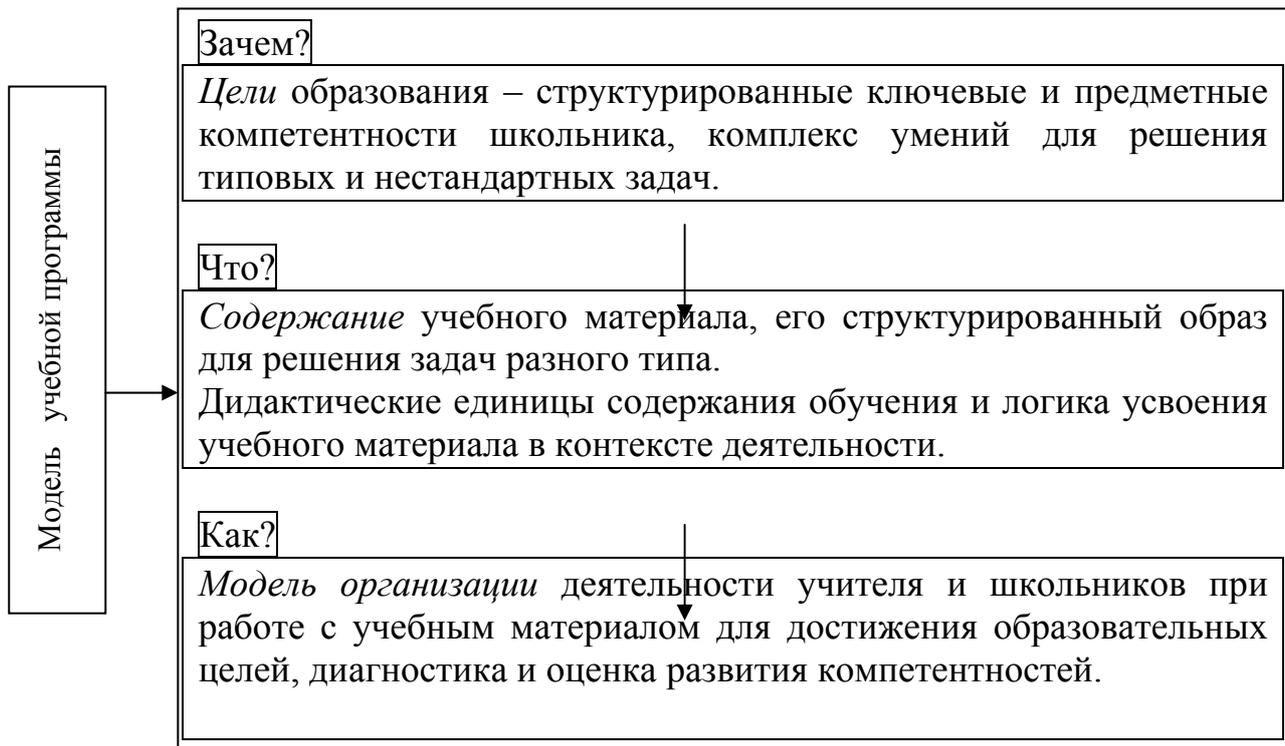
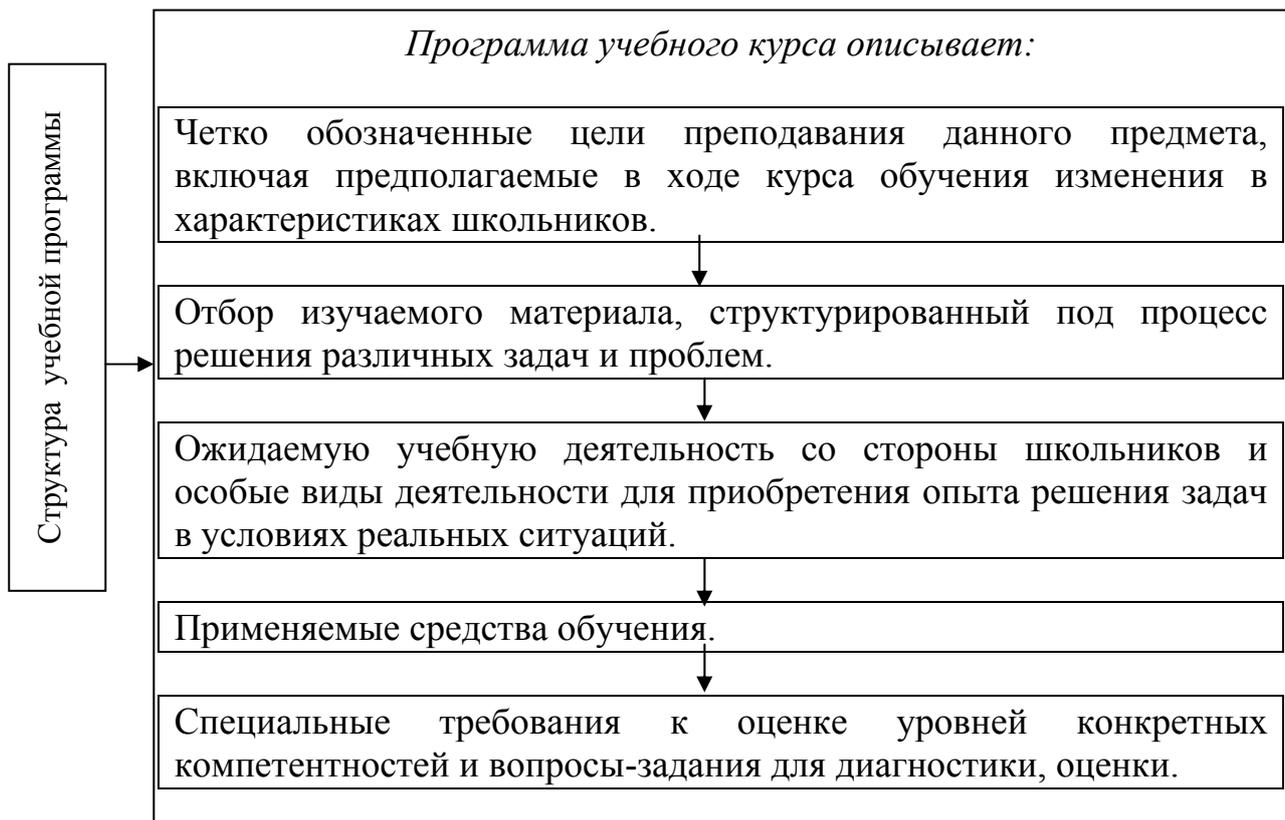
- Учитель пользуется типовыми или авторскими программами. Вместе с тем он имеет право на создание рабочего варианта примерной программы, авторской программы. В связи с этим на уровне школы необходимо определить возможные изменения в учебных программах.
- Программы нового поколения проектируются на основе отбора задач, ориентированных на достижение школьниками ключевых компетентностей.

Приоритеты при формировании программ

1. Характеристика компетентностей как цели программы.
2. Способы их формирования.
3. Отбор информации, которая будет способствовать решению конкретных задач, и развивать компетентности.

Задача изменения учебных программ

Перенос внимания с предметного содержания дисциплины на условия усвоения этого содержания

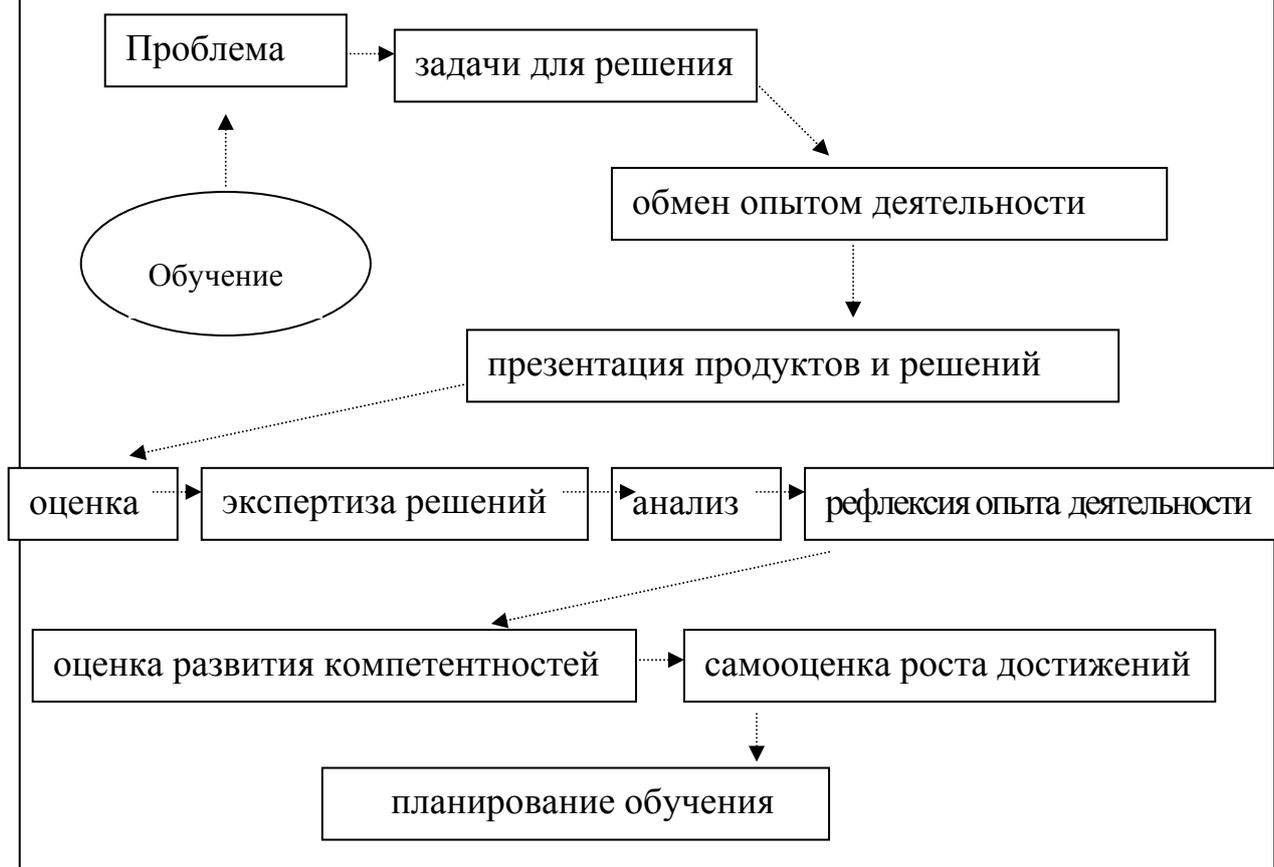




## 5.6 Проектирование образовательных стратегий

- При создании программ нового поколения большое внимание уделяется изменению методов обучения, а не собственно содержанию.
- Образование стратегии, ориентированной на развитие компетентностей школьников, это, прежде всего:
  - а) проектное обучение;*
  - б) обучение посредством решения ситуационных задач;*
  - в) социальная практика.*

- Обучение в рамках данных образовательных стратегий строится следующим образом:



*А. Стратегия проектного обучения*

- Одним из способов развития компетенций в образовании является проектное обучение.
- Проект в контексте образования есть особое результативное действие, но совершаемое в специально организованных педагогом (лабораторных) условиях.
- Под проектом понимается единство замысла и реализации.
- Завершенность проекта как реализация замысла и как отчужденный результат есть механизм формирования у ребенка способности видеть собственное действие со стороны.
- Проектная деятельность предполагает последовательность относительно ограниченных друг от друга и относительно завершенных проектов. Проект как форма «требует» оформления результатов (продукта) для предъявления его окружающим.
- Проектная организация образовательного процесса задает условия для интеграции предметного содержания; развития пользовательских навыков в информационных технологиях; формирования коммуникативных компетенций.
- Подготовка → опыт → демонстрация

*В. Обучение посредством решения ситуационных задач*

Ситуационные задачи направлены на выявление и осознание способа деятельности. В результате решения задачи учащиеся должны изложить не только решение, но и способ решения в обобщенном виде, что позволит использовать данный способ при решении широкого круга однотипных задач. Специфической чертой многих ситуационных заданий является множественность допустимых решений.

*С. Стратегия профильного обучения*

В организациях образования назрела необходимость создания условий выбора учащимся индивидуального образовательного маршрута. Учебный план профильной школы предусматривает возможность разнообразных комбинаций учебных предметов, что и обеспечивает гибкую систему профильного обучения. Эта система включает в себя следующие типы учебных предметов: базовые общеобразовательные, профильные (предметы повышенного уровня, определяющие направленность каждого конкретного профиля обучения) и элективные (обязательные курсы по выбору).



## **5.7 Управленческие задачи школы, направленные на повышение качества образования в условиях модернизации образования**

1. Проанализировать программу модернизации образования с целью выявления потенциальных возможностей школы, необходимых для повышения качества образования.
2. Определить необходимые изменения в образовательном процессе, возможные этапы и способы их внедрения (основываясь на принципах компетентностного подхода).
3. Совершенствование уклада школьной жизни, имеющего решающее значение для формирования у учащихся ценностей демократического общества.
4. Обеспечение инновационного процесса необходимыми ресурсами.
5. Определение путей и этапов подготовки учителей к реализации компетентностного подхода в образовательном процессе и к эффективному использованию ресурсов системы образования.
6. Проанализировать имеющийся опыт школьных программ управления качеством образования и скорректировать проект программы.



### **Использованная литература**

1. Ермаков Д. Откуда и куда ведет компетентностный подход? // Народное образование. – 2008.- №7. – С. 181-187.



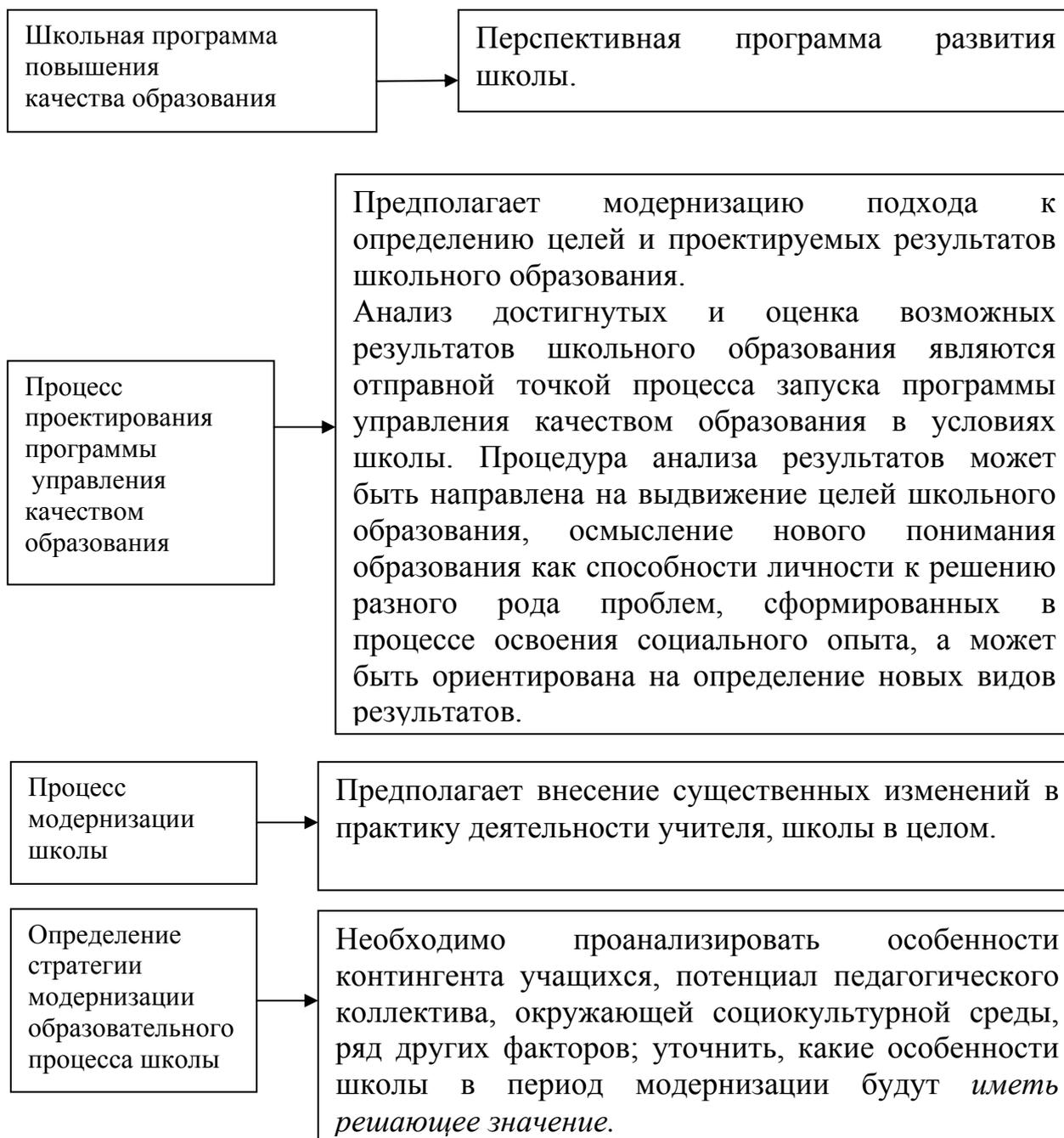
### **Рекомендуемая литература**

1. Хуторской А.В. Ключевые компетенции. Технология конструирования // Народное образования. 2003. - №5. – С. 55-61.
2. Фрумин И.Д. Компетентностный подход как естественный этап обновления содержания образования // Педагоги ка развития: ключевые компетентности и их становление: Мат. 9-й науч.практ.конф. Красноярск: КрасГУ, 2003. С.33-57.
3. Компетентностная модель: от идеи в образовательной программе // Педагогика. – 2003. - №10.- С. 8-14.
4. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. М.: МИСиС, 2004.
5. Степанова Е. Самооценка школ. // Народное образование. – 2008.- №10. – С.168-173 с.

# ГЛАВА 6. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ ШКОЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ



## 6.1 Основные положения методики





## 6.2 Алгоритм проектирования программы развития

Программа должна определять условия достижения нового качества образования за счет *проектируемых изменений*:

- В содержании образовательного процесса (выбор учебно-методического комплекта, образовательных систем, учебных планов, рабочих учебных программ).
- В способах организации учебного процесса (цикличность учебного года, месяца, недели, организации учебного дня, распределение каникулярного времени и т.д.).
- В организации системы оценивания: безотметочные методы, выбор методов оценивания (баллы и рейтинг, накопительные системы, зачетные и курсовые работы, коллективные и рейтинговые шкалы и др.).
- В педагогических технологиях (проектные методы, внеурочная деятельность, самостоятельное изучение новой информации, информационные технологии и др.).



## 6.3 Этапы разработки программы управления качеством образования

### *Подготовительный этап разработки программы управления качеством образования*

- В коллективе должна быть *сформирована мотивационная готовность* к ее реализации.
- Условием формирования готовности является создание ситуации «погружения» коллектива в проблематику программы. Метод погружения может быть реализован средствами организации семинаров, круглых столов («Ключи повышения качества образования»), обсуждений. Тематика обсуждений может отражать как общие направления повышения качества образования, так и обсуждение условий, способствующих повышению качества (развитие социальных и культурных связей школы, формирование образовательной среды и образовательного уклада, расширение программ взаимодействия с родителями и др.).
- **Метод дессиминации опыта** разработки подобных программ, существующего в ряде школ, в том числе включенных в эксперимент.

## 1-й этап: Оценка образовательных результатов



**Оценка образовательных результатов** представляет собой технологию развития целеполагания субъектов образовательного процесса, этап переосмысления целей образования.

Оценка проводится по результатам

- обобщения данных опросов учителей, учащихся, родителей;
- показателей внешней оценки деятельности организации образования;
- общественной экспертизы;
- общественной аттестации деятельности организации.

Процесс оценки образовательных результатов

Производится в форме семинаров, конференций, педагогических советов, на которых могут быть обсуждены различные виды результатов. Организация таких мероприятий должна предшествовать работа по подбору методов анализа информации, ее сбору и анализу.

Итоги проделанной работы

Разработка матрицы образовательных результатов составляется по следующей форме

Цели повышения качества	Достигнутые образовательные результаты			
	Расширение круга проблем, значимых для учащихся.	Расширение культурно-образовательного пространства учащихся.	Формирование у учащихся универсальных способов деятельности	Создание «знаниевой» базы решения проблем
1. Научить учащихся учиться				
2. Научить учащихся решать жизненные проблемы				
И т.д.				

## 2-й этап. Проектировочный этап



- Процесс проектирования предваряет сбор и анализ информации о возможных путях повышения качества образования, уже достигнутых в инновационном, экспериментальном опыте, ознакомление с теоретическими моделями повышения качества образования, представленными в научной, методической литературе.
- Происходит выбор варианта программы управления качеством образования. С этой целью рассматриваются условия повышения качества образования, предусмотренные программой модернизации казахстанского образования, которые могут быть реализованы на уровне школы через организацию образовательного процесса, школьного уклада, образовательной среды, профессионального роста педагогических кадров.

Этапы разработки программы

Содержание 1-го и 2-го этапов разработки программы может быть совмещено во времени представлять собой этап программы повышения квалификации коллектива, реализованный в форме аналитического погружения. Итогом работы – сбор банка данных о возможных вариантах решения проблем управления качеством образования.

Следующий этап – составление матриц потенциальных изменений. Такие матрицы целесообразно составить для каждого направления деятельности, в котором будут производиться изменения. Критерием выбора варианта является оценка достигнутых результатов, потенциал образовательной системы, модель управленческой стратегии (традиционная, инновационная, экспериментальная).

Создание матриц носит процессуальный характер и представляет собой также и этап подготовки коллектива к реализации программы модернизации образования, что предусматривает формирование стратегической команды, прошедшей обучение в системе повышения квалификации и являющейся звеном дессиминации инновационных направлений.

### 3-й этап: Конструктивно-моделирующий этап

- Этап подразумевает согласование отдельных матриц изменений в образовательной системе школы, разработку конкретных проектов, определение этапности их реализации.
- К этому этапу должны быть определены все основные направления в образовательной системе школы, обеспечена готовность коллектива к реализации программ повышения качества образования.
- Условием такой готовности является конкретизация стратегий действий коллектива, разработка перспективной программы развития школы.
- Ведущим элементом реализации такой программы может стать **формирование проектировочных групп**, ответственных за реализацию отдельных направлений.
- Запуск программы подразумевает определение форм контроля выполнения программы, технологии ее презентации субъектам



#### Использованная литература

1. Эффективное управление школой в современных условиях: Уч.метод.пос. / Под общ.ред. Лебедева О.Е. - СПб.: КАРО, 2006. – 272 с.



## Глава 7. КРИТЕРИИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ

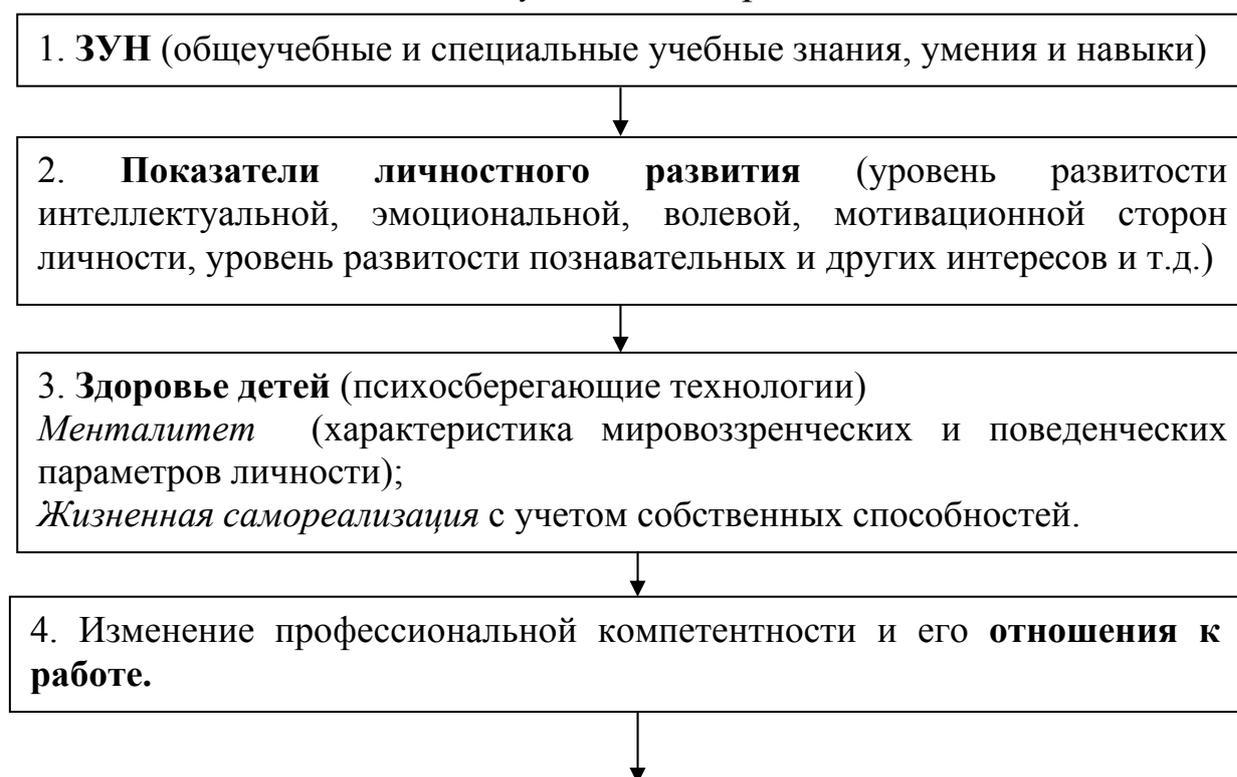


### 7.1 Критерии результативности менеджмента качества организации

Критерии	Содержание
1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ	Эффективность – степень достижения цели. <ul style="list-style-type: none"><li>• Делаем ли мы то, что нужно?</li><li>• Делаем ли мы все, что нужно?</li><li>• Делаем ли мы то, что нужно, вовремя?</li></ul>
2. ЭКОНОМИЧНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Насколько хорошо мы используем все виды ресурсов?</li></ul>
3. КАЧЕСТВО	Степень соответствия требованиям, спецификациям (стандартам) и ожиданиям.
4. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ	Соотношение доходов и затрат.
5. ВНЕДРЕНИЕ НОВШЕСТВ	Созидательные усилия по постоянному совершенствованию действий (операций).



### Результаты образования



## 5. Рост престижа школы в социуме (приток учителей и учащихся).



### 7.2 Критерии эффективных школ

На практике под «эффективными» школами понимают те, которые дают своим ученикам наилучшую подготовку. В большинстве случаев такую подготовку осуществлять школы, отличающиеся оснащенной материально-технической базой, наличием высококвалифицированных кадров и характеризующиеся грамотным управлением.

Критерии	Содержание
1. РЕСУРСЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ.	Результаты обучения зависят от ресурсов образовательного учреждения: материально-технические, кадровые, образовательные
2. «КЛИМАТ» И БЕЗОПАСНОСТЬ В ШКОЛЕ	Атмосфера, где ученики учатся с энтузиазмом, стараются учиться как можно лучше, охотно сотрудничают, уважают друг друга. Ученики любят находиться в своей школе, гордятся ею и ценят то образование, которое они там получают. Субъекты образовательного процесса чувствуют себя в школе в безопасности.
4. ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ	Учителя ищут разные способы подачи учебного материала и ориентируют учащихся на активные методы обучения. Школы открыты для внешнего контроля и изучения работы учителей (их чаще посещают коллеги по работе). Учителя обсуждают с коллегами технологию преподавания, особенности подготовки учебных материалов.
5. УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС	Преподаватели используют различные подходы при работе с учениками, не разделяя их на группы по уровню способностей. В школе организованы факультативные занятия для тех, кто проявляет особый интерес к естественным наукам, гуманитарным наукам (клубы по интересам).
6. ИНТЕРЕС И ОТНОШЕНИЕ ШКОЛЬНИКОВ К ОБУЧЕНИЮ	Ученики мотивированы, менее тревожны, больше верят в собственные силы, лучше владеют эффективными стратегиями обучения (включая постановку цели, выбор стратегии, самоконтроль и самооценку процесса обучения).



### 7.3 Критерии Лучшей школы

- признают образование одной из основных ценностей;
- высокое качество результатов обучения и воспитания;
- учат всех детей, адаптируя содержание образования к возможностям обучающихся;
- учат думать;
- учитывают состояние здоровья и работают на его сохранение и укрепление;
- качеством образования признается не только и не столько набор знаний, сколько способность учащихся их применить в нужный момент с оптимальной продуктивностью;
- формируют мотивацию к получению образования на протяжении жизни;
- уважают в ребенке человека;
- дорожат каждым учителем, учащимся, родителем;
- имеется и эффективно используется в образовательных целях современное оборудование;
- признаются ценности гражданского общества, поощряется стремление учащихся и учителей к самосовершенствованию;
- сохраняются традиции и поощряются инновации, обеспечивается взаимное обогащение ценностей разных поколений в процессе их познания и присвоения;
- созданы условия, необходимые для релаксации учителей и учащихся;
- провозглашенные концепцией модернизации казахстанского образования доступность, эффективность и качество рассматриваются как основные критерии, в соответствии с которыми определяется состояние школы;
- управление школой осуществляется на основе социального партнерства всех заинтересованных сторон;
- эффективное использование в образовательном процессе современных образовательных технологий, в том числе информационно-коммуникационных;
- обеспечение доступности качественного образования;
- продуктивность реализации программы развития школы (достижение целей программы развития образования в соответствии с установленными в ней показателями результативности) и ее соответствие приоритетным направлениям развития образовательной системы Казахстана на период до 2030 года;
- сочетание принципов единоначалия и самоуправления (демократичный характер принятия решений, эффективная деятельность органов самоуправления);
- позитивное отношение родителей (законных представителей), выпускников и местного сообщества к школе;
- обеспечение условий пожарной безопасности и условий охраны труда участников образовательного процесса в учреждении;
- участие в городских, районных и международных фестивалях, конкурсах, смотрах и т.п.;
- создание условий для внеурочной деятельности обучающихся и организации дополнительного образования.



## 7.4 Критерии качественного образования в школе

- состояние здоровья детей;
- отсутствие школьной дезадаптации;
- развитие ученика (на основе диагностики);
- уровень общей воспитанности учащихся;
- творческая научно-исследовательская лаборатория учителя;
- построение школьного мира, в котором ребёнок не готовится к жизни, а полноценно живёт, реализует свой интеллектуальный, духовный, творческий потенциал;
- открытость школы к контакту с родителями, а родителей — к контакту с учителями, администрацией, к взаимодействию со школой;
- валеологическая воспитанность учащихся, валеологическая грамотность педагогов и родителей.

Каждый из этих критериев предполагает систему работы всех структур школы в соответствующих направлениях. Промежуточный и итоговый анализ результатов деятельности, выраженных в определённых показателях, позволяет в случае необходимости оперативно скорректировать действия педагогического коллектива.

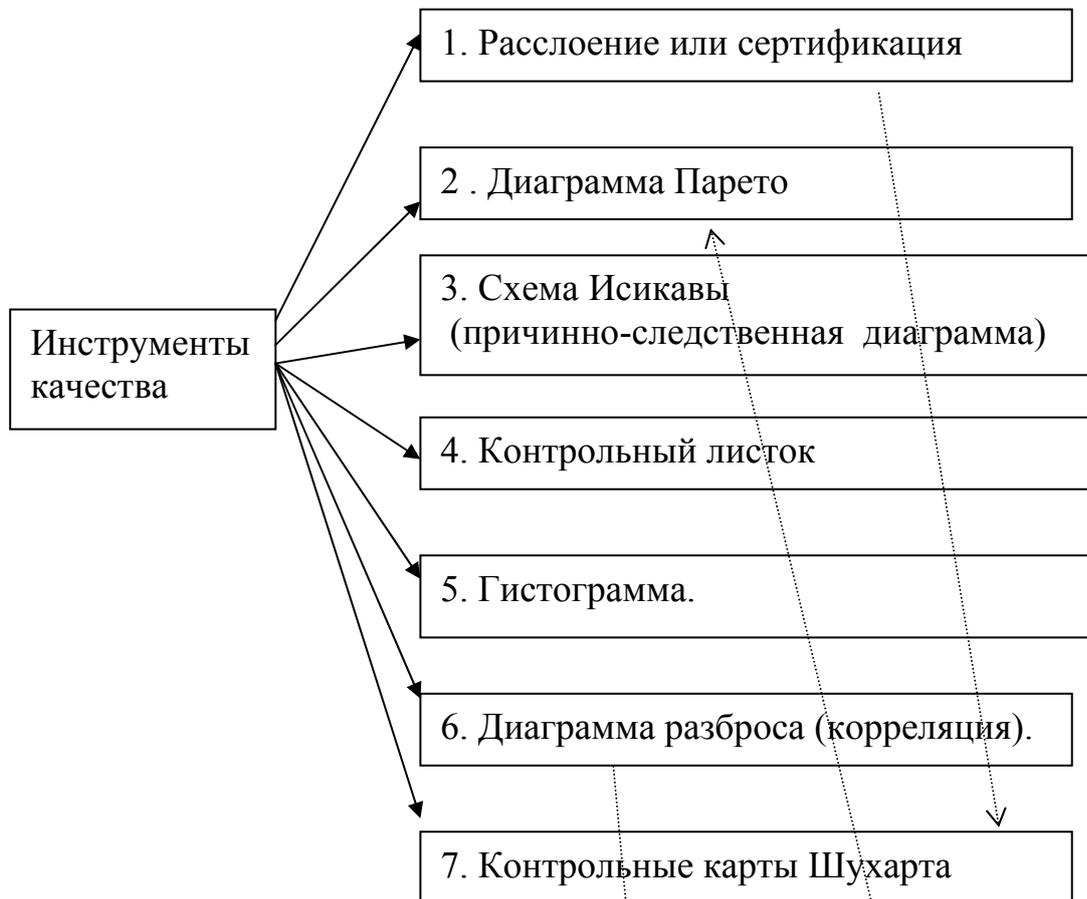


## Глава 8. Методы оценивания качества образования

### 8.1 ИНСТРУМЕНТЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА



#### Семь инструментов качества



#### **Расслоение (стратификация)**

Это статистический метод, сущность которого заключается в получении конкретной и точной информации из обобщенных или приближенных данных.

**Диаграмма Парето** – это инструмент, позволяющий выявлять основные причины, с которых нужно начинать действовать. Она представляет собой столбиковую диаграмму, в которой данные располагаются в порядке убывания их важности, и показывает сравнительное значение каждой причины для их общего следствия.

**Диаграмма разброса** – это графический способ изучения соотношения между двумя переменными (которые существуют попарно) и выяснения, имеются ли между ними связь и насколько она сильна. На этой диаграмме парные данные изображаются в виде облака точек. Плотность и расположение облаков показывают, как эти переменные влияют друг на друга.

**Контрольная карта** – это метод статистического контроля процесса, позволяющий оценить процесс, обеспечить и сохранить его управляемость. Он показывает, как может протекать процесс, и помогает ответить на вопросы: можем ли мы выполнять эту работу правильно? Выполняем ли мы ее правильно? Выполнили мы ее правильно? Могли бы мы выполнить эту работу более последовательно и эффективно?



## **8.2 Квалиметрическая (описательная) методика определения результатов и качества образования**

- достижение прогноза, сделанного учителями (как одними из экспертов) в зоне ближайшего развития ребенка;
- оценка поведения в естественно возникших экстремальных ситуациях, которые всегда преподносит жизнь;
- оценка поведения учеников в специально продуманных и организованных педагогами диагностических ситуациях;
- достижение высшей качественной оценки по шкале критериев, разработанных самой школой;
- использование совокупности так называемых сквозных (то есть подходящих для оценки любых действий, поступков и т.п.) психологических показателей, например:
  - а) знает, как надо (интеллектуальный показатель);
  - б) способен реализовать (волевой показатель);
  - в) хочет реализовать (эмоциональный показатель).



### 8.3 Способы оценки результатов качества образования

#### 1. Количественные и качественные способы (методы) оценивания

<i>Количественный метод</i>	<i>Качественный метод</i>
Предполагает наличие точки отсчета, единицы измерения. <i>Например</i> , определение темпа чтения по числу слов в минуту, темп письма, выставления балльной оценки за диктант.	Оценка личностного развития сторон воспитанности, поведения в экстремальных ситуациях.

#### 2. Метод квалиметрической оценки результатов образовательной деятельности (В.В. Краевский, И.Я. Лернер)

I уровень	• Знания	Запоминание и воспроизведение.
II уровень	• Понимания	Объяснение, изложение, интерпретация.
III уровень	• Применение	По образцу, в сходной ситуации, в измененной ситуации.
IV уровень	• Обобщение и систематизация	Уровень творчества.
V уровень	• Эмоционально-ценностное отношение	Уровень самоопределения и самоактуализации.

#### 3. Метод экспертной оценки или метод педагогического консилиума (Ю.К. Бабанский)

Собирается группа специалистов (экспертов), которые по заранее разработанным параметрам, характеристикам оценивают каждого ребенка. Оценка обсуждается, аргументируется, и выносится согласованная оценка в баллах, уровнях и т.д., которая и заносится в протокол заседания



## 8.4 Методы определения показателей качества

<i>Квалиметрия</i>	Наука об измерении качества товаров и услуг. Различают инструментальные и экспертные методы определения показателей качества.
<i>Инструментальные методы</i>	Основаны на физических эффектах и использовании специальной аппаратуры. Различают автоматизированные, механизированные и ручные методы.
<i>Экспертные методы</i>	Учет мнений специалистов экспертов о качестве услуг (продукции). Используются там, где физическое явление не открыто или очень сложно для использования. Разновидностью экспертного метода является органолептический метод, основанный на использовании органов чувств человека. При использовании экспертного метода для оценки часто используется шкала порядка. Решается вопрос сравнений по принципу «лучше или хуже», «больше или меньше»
<i>Методы сравнения</i>	При сравнении используют 3 шкалы или методы: шкала уровней, шкала интервалов, шкала отношений.
<i>Причинно-следственные диаграммы Исикавы</i>	Существуют правила при построении диаграмм, которые определяют структуру показателей качества и значимость каждого фактора: 1)используется группа работников, из которой руководство устраняется; 2)сохраняется анонимность высказываний; 3)младшие высказываются первыми; 4)время проведения экспертизы ограничено. За найденное решение автор должен получить вознаграждение. Допустим, нужно определить, от каких

	<p>факторов и в какой мере зависит качество обучения в №...классе.</p> <p>Вначале выделим общепринятые факторы: качество труда, качество учебно-методического комплекса и т.д. далее каждую составляющую разделим на причины и для каждой из них определим экспертным путем числовой показатель.</p>
<i>Диаграмма Парето</i>	<p>Автор итальянский экономист Парето (1845-1923).</p> <p>Наглядное представления величины потерь в зависимости от различных дефектов. Благодаря этому можно сначала сосредоточить внимание на устранении дефектов, которые приводят к наибольшим потерям.</p> <p>После выяснения причин (причинно-следственная диаграмма) и устранения дефектов вновь строится диаграмма Парето для проверки эффективности принятых мер. Для учета совокупного процента потерь от нескольких дефектов строится кумулятивная кривая.</p>
<i>Гистограмма</i>	<p>Представляет собой столбчатый график и применяется для наглядного изображения распределения конкретных значений параметра по частоте повторения за определенный период времени (неделя, месяц, год)</p>
<i>Графики</i>	<p>Используются для наглядности и облегчения понимания взаимозависимости количественных величин или их изменений во времени. Чаще всего применяются линейные, круговые, столбчатые и ленточные графики.</p> <p>Для решения более сложных проблем дополнительно применяются методы Тагути и «семь новых инструментов контроля качества»: 1) схема отношений, 2) древовидная схема, 3) матричная схема, 4) стрелочная схема и др.</p>
<i>Контрольная карта</i>	<p>Применяется, когда требуется установить сколько колебаний в процессе вызывается</p>

	<p>случайными изменениями и сколько обязаны чрезвычайным обстоятельствам или отдельным действиям, чтобы определить, поддается ли процесс статическому регулированию.</p> <p>Разновидность графика, который отличается наличием контрольных границ, обозначающих допустимый диапазон разброса характеристик в обычных условиях течения процесса. Выход характеристик за пределы контрольных границ означает нарушение стабильности процесса и требует проведения анализа причин и принятия соответствующих мер.</p>
<i>Контрольный лист</i>	<p>Таблица проверок. Позволяет ответить на вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как часто случается определенное событие?</li> <li>2. С чего начинается изменение мнений и предположений?</li> </ol> <p><i>Шаги:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) установить как можно точнее, какое событие будет наблюдаться;</li> <li>б) договориться о периоде, в течение которого будут собираться данные (от часов до недель);</li> <li>в) построить форму, которая будет ясной и легкой для заполнения (графы и колонки, места для внесения данных);</li> <li>г) собирать данные постоянно, ничего не искажая.</li> </ol>
<i>Экспериментальный метод</i>	<p>Непосредственное измерение величины показателя и с помощью инструментов и органов чувств.</p>



### Использованная литература

1. Огвоздин В.Ю. Управление качеством: Основы теории и практики: Учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Изд. «Дело и Сервис», 2002. – 160 с.
2. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 212 с.



## Глава 9. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ



### 9.1 Назначение системы оценки качества образования

Качество образования в первую очередь связано с удовлетворением потребности каждого человека в *эффективной социализации*, то есть в приобретении средств (компетенций) позитивно строить свою личную, профессиональную и общественную жизнь. *Качество образования – это постоянная ориентация на удовлетворённость потребителя образовательными результатами.* Например, для студента качество образования связано с вкладом в его индивидуальное развитие и занятие им соответствующего места в обществе. Для работодателя важны умения, приобретенные человеком за период обучения. Продукцией будет сам выпускник, обладающий определенными качествами и умениями. Возможно, для академического сообщества качество будет связано в первую очередь с освоением некоторой культуры научного исследования и создания для этого нужной обучающей среды. С государственной позиции качество может восприниматься как создание квалифицированной рабочей силы или как фактор, необходимый для роста жизненного благополучия граждан, улучшения условий жизни.

Качество образования зависит от национальной политики в сфере образования, выделения основных приоритетов в области достижения необходимых результатов и связано с удовлетворением социального заказа со стороны общества и государства к качествам и умениям, которые обеспечивают *воспроизводство и развитие социально-экономической системы.* Управление качеством образования должно ориентироваться не только на Удовлетворение *существующих* общественных потребностей в определенных образовательных результатах, но и на *скрытые общественные потребности, еще не осознанные обществом*, задающие перспективу развития социально-экономической системы (ШИБА А. Грэхэм, Вальден Д.).

Качество образования является *атрибутом (свойством) организации* и способствует созданию такой образовательной среды, которая стимулирует и учителя и ребенка к продуктивной деятельности, соответствующей их индивидуальным особенностям и интересам. Если образование качественно, то мы наблюдаем трансформацию требований к образовательным результатам в миссию, цели, задачи конкретных образовательных программ.



## Элементы системы управления качеством образования



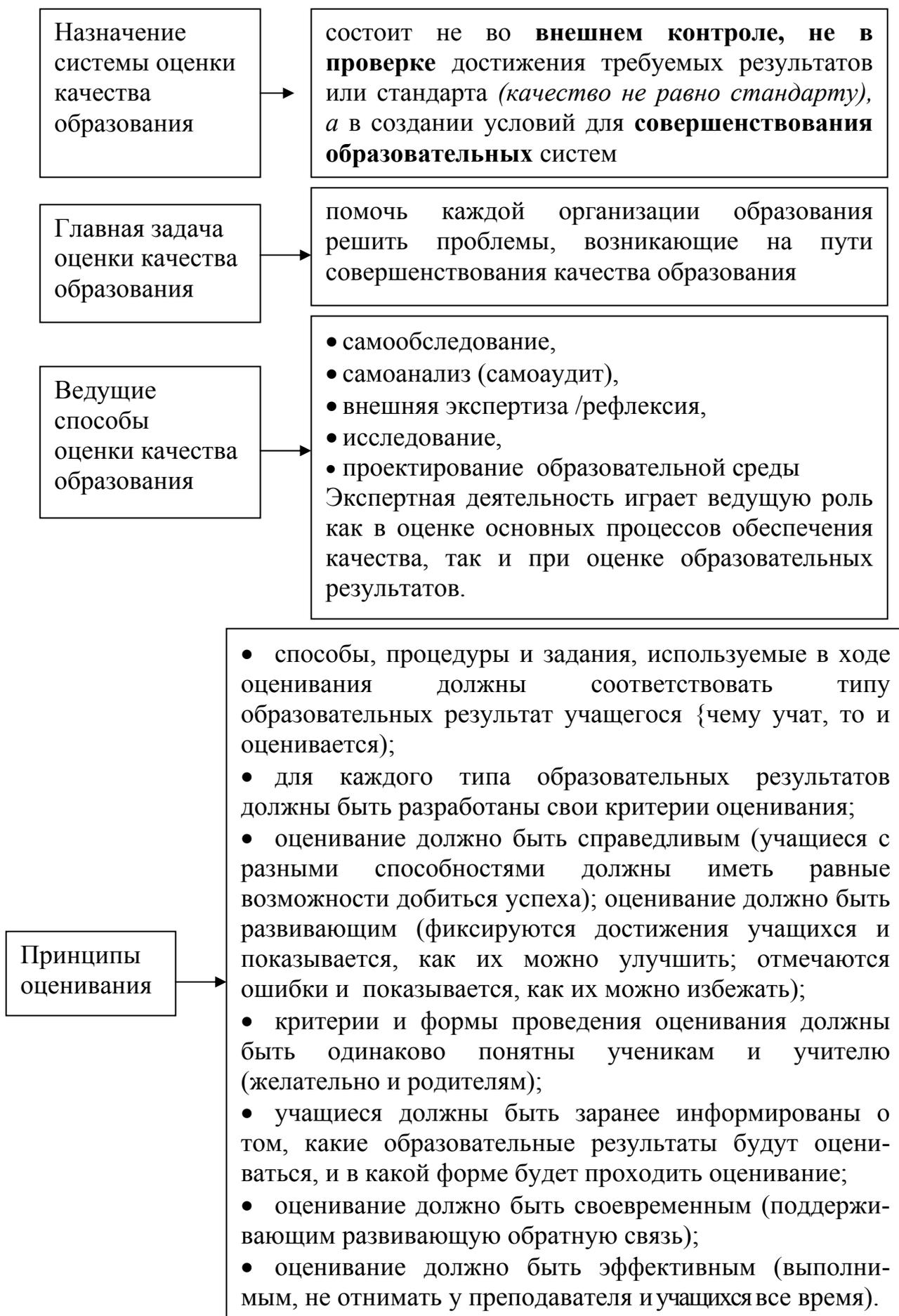
## Качество образования

Элементы системы управления качеством образования

- общественное управление (автономия школ — отсутствие инспекторских проверок);
- содержание образования в соответствии с социальным заказом (компетентностная модель выпускника);
- философия школы — идеи, ценности, принципы;
- общие педагогические ценности, разделяемые всеми членами педагогического коллектива;
- новые методы обучения;
- новые способы оценивания образовательных результатов;
- совершенствование педагогического мастерства;
- социальное партнерство;
- сотрудничество с родителями;
- внутренняя и внешняя экспертиза;
- мониторинг условий и результатов.

Основная ответственность в обеспечении и развитии качества образования

- Основная ответственность в обеспечении и развитии качества образования ложится на администрацию школы, которая должна создать все необходимые условия для реализации намеченных целей, осуществив для этого ряд *управленческих действий*:
- разработка образовательной программы (программы развития);
  - вовлечение всех членов педагогического коллектива в ее реализацию;
  - повышение педагогического мастерства учителя;
  - мотивация персонала;
  - анализ исходного состояния школы и т.д.





## 9.2 Качество образования: система внутренних и внешних оценок

Оценка качества образования (система оценок) должна быть подразделена на оценки *качества образования со стороны внешней среды* – то есть потребителей образовательных услуг (заказчики и потребители образовательных услуг: личность; производство; общество, государство; система образования) и внутренней оценки в самой системе образования (элементы системы образования: образовательные учреждения; образовательные программы; обучающие; обучающиеся).

### *Система внутренних оценок*

#### **1. Самооценка обучающихся и обучающихся.**

Самоконтроль и самооценка своей учебной (профессиональной) деятельности.

#### **2. Внутренний мониторинг качества.**

Регулярное проведение анкетирования (2-3 раза в семестр, в полугодие) среди школьников и студентов, а также среди преподавателей и учителей. Анкеты содержат десятки вопросов, касающихся всех сторон жизни учебного заведения — качества преподавания каждого учебного предмета, учебников и других учебных материалов, объективности оценок, состояния учебных помещений, работы библиотеки, мастерских, столовой, книжного магазина, спортивных сооружений и т.п. По каждому задаваемому вопросу школьник или студент выставляет соответствующую оценку (как правило, одну из трёх или пяти, например: *отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно, плохо – ниже всяких стандартов*). Эти анкеты обрабатывают на компьютере и представляют руководству организации образования. Анализ таких анкет позволяет судить о деятельности сотрудников всех служб организации образования и своевременно принимать соответствующие меры.

**3. Внутренние оценки образовательных программ.** Образовательные стандарты разрабатываются с участием сотрудников заинтересованных ведомств и учёных. Образовательные стандарты разрабатываются, внедряются в образовательный процесс и «работают» там до следующей итерации («модернизации») как ведомственные документы.

**4. Внутренние оценки образовательных учреждений:** лицензирование, аттестация и аккредитация. Экспертные комиссии по оценкам образовательного учреждения формируются и утверждаются государственным органом управления образованием. В составе комиссий, как правило, преобладают представители организаций образования, эксперты из научно-методических учреждений и органов управления образованием.

Содержание отчётности должно отражать:

- миссию, цели учебного заведения, в том числе по отношению к качеству и стандартам;
- структуру образовательных программ, их содержание, длительность, входные требования для их прохождения;
- основные направления научных исследований, результаты деятельности
  - научных школ (для вузов);
  - критерии оценки качества;
  - состав школьников, студентов, их успеваемость, а также их оценку учебных программ;
  - достижения выпускников, их успешность на рынке труда, в дальнейшем продолжении образования;
  - основные финансовые показатели деятельности организации образования, его ресурсное обеспечение.

В перспективе необходима независимая (внешняя) оценка качества деятельности организации образования, полученная в результате независимых от организации образования и от системы образования в целом (в том числе и от органов управления образованием) процедур, которые должны быть стандартизированными и универсальными (независимые эксперты, инструментарий оценки и т.д.).

**5. Оценка индивидуальных достижений обучающихся.** На уровне организации образования оценка качества образования представлена двумя процедурами: государственной итоговой

аттестацией выпускников (в общеобразовательной школе – ЕНТ) и промежуточной и текущей аттестацией учащихся/студентов в рамках внутренней системы контроля качества образования.

В перспективе целесообразно разработать инструментарий и тестовые материалы, позволяющие фиксировать и оценивать внеучебную активность школьников и студентов (портфолио); определить статус и легитимизацию документов, подтверждающих когнитивные и внеучебные достижения обучающихся, обеспечить достоверность содержащихся в них сведений.

**6. Оценка качества деятельности обучающихся.**

**7. Оценка органов управления образованием.**

### *Система внешних оценок*



**1. Органы власти.**

**2. Общество.**

Критерии оценки качества образования со стороны общества:

- уровень образованности (в том числе и профессиональной компетентности) населения (среднее число лет, проведённых каждым взрослым жителем в стационарном образовательном учреждении);
- доступность образования для каждого жителя страны: финансовая, территориальная и т.д. — по уровням образовательных программ;
- влияние профессионального образования на уровень занятости населения, безработицу и т.д.;
- влияние образования, в том числе профессионального, на развитие гражданского общества, на снижение социальной напряжённости, на количество правонарушений, и т.д.

**3. Производство.**

Критерии оценки качества образования со стороны производства:

- удовлетворённость качеством образованности выпускников организаций общего и профессионального образования, их квалификацией;
- удовлетворённость количеством выпускников организаций

среднего, среднего специального, высшего профессионального образования, их соотношением по отраслям и профессиям (специальностям), востребованным на рынке труда;

- удовлетворённость профессионально-квалификационной структурой выпускников учебных заведений;
- увеличение прибыли и рентабельности предприятий за счёт снижения издержек на переобучение персонала, сокращение доли затрат на внутрифирменную подготовку в структуре себестоимости продукции и т.д.

В настоящее время оценки не формализованы. Процесс осуществляется за счёт развития социального партнёрства с предприятиями, союзами работодателей, предпринимателей, с торгово-промышленными палатами и т.д.

#### **4. Личность учащегося, родители, семья.**

- удовлетворённость/неудовлетворённость получаемым (или не получаемым) образованием – уровнем осваиваемой образовательной программы и качеством обучения, а также условиями обучения – комфортность, личная безопасность и т.д.;
- удовлетворённость/неудовлетворённость полученным (или не полученным) образованием – уровнем образовательной программы и качеством полученного образования;
- уровень капитализации полученного общего и профессионального образования, выражающийся в повышении личных доходов (зарплаты) человека.

Кроме того, одна из оценок деятельности системы образования — возможность родителей, имеющих детей с ограниченными возможностями, выбирать образовательные программы, соответствующие типу физических и интеллектуальных ограничений ребёнка.

Отдельный вопрос — удовлетворённость полученным образованием выпускников школ и профессиональных образовательных учреждений по прошествии определённого времени. Эта информация может быть получена посредством социологических опросов в рамках мониторинга.

#### **5. Система образования**

- преемственность образовательных программ и государственных образовательных стандартов, позволяющая продолжить

образование;

- степень удовлетворённости «принимающей» организации образования уровнем подготовленности выпускников;
- снижение ресурсных затрат на переобучение, и организацию дополнительного обучения для обучающихся (студентов).



### 9.3 Подходы к рассматриваемой оценке качества

<p>I. По образовательным услугам (то есть по процессу)</p>	<p>характеризуются:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1) ассортиментом предлагаемых услуг, его разнообразием и соответствием потребностям клиентов;</li><li>2) качеством услуг (качество образовательных программ и т.д.);</li><li>3) доступностью услуг, реальной возможностью их использования;</li><li>4) качеством обслуживания (качеством образовательного взаимодействия педагогов и школьников, качеством общения и отношений, наличием благоприятной среды).</li></ol>
<p>II. По характеристике конечного продукта (то есть по результату)</p>	<p>Так склонны оценивать деятельность школ ее социальные заказчики.</p>



### 9.4 Оценка качества показателей (Поташник М.М.)

<p>I группа Показатели оптимальности проекта</p>	<p>Школа разработала программу развития (или создала исследовательский проект) по теме «Управление качеством образования». Очевидно, что качество проекта (программы, концепции, плана) мы можем оценить и откорректировать по результатам дефектной ведомости, если используем такие критерии-требования, которые предъявляются к программам развития вообще: актуальность, прогностичность, рациональность, реалистичность, целостность, контролируемость, чувствительность к сбоям и др. (Подробнее об</p>
--	---

	этом см. в книге «Управление развитием школы» / Под ред. М.М. Поташника и В.С. Лазарева. — М., 1995. С. 193—194.)
II группа <i>Показатели оптимальности процесса</i>	Все это (указанное в 1-1 группе) в равной мере относится и к программе развития образования республики, края, области, города, района, происходящего на том или ином уровне управления качеством образования. Субъект управления оценивает то, что он делает, сравнивая с тем, что намечено в проекте, плане, модели и т.п. Отслеживается исполнение намеченного плана по времени, достаточность ресурсов. На этом этапе наряду с управлением по целям, эффективным может оказаться управление по отклонениям, использование корректирующих воздействий, дабы принять меры во избежание повторения этих отклонений.
III группа <i>Показатели оптимальности текущих результатов</i>	Чтобы получить определенный результат на уровне выпускника, нужно достичь соответствующих результатов на уровне каждого класса, предыдущих ступеней образования. Таким образом, эта группа показателей может включать в себя текущую успеваемость, оценку уровня воспитанности и развитости, креативности, состояния здоровья и т.п. на конкретной ступени образования, а также поощрения, наказания, награды и т.п. Именно на этом этапе особое значение приобретает работа, которую называют мониторингом результатов образования.
IV группа <i>Показатели конечных результатов</i>	Показатели конечных результатов разрабатываются для каждого уровня управления. Если это уровень организации образования, то оцениваются все параметры выпускника в соответствии со спрогнозированными результатами в рамках выбранной парадигмы и образовательной практики.
V группа <i>Показатели отдаленных результатов</i>	На управленческом сленге их также называют «отсроченными». Представим себе, что в результатах образования, определяющих его качество, школа наметила себе такой показатель — «готовность к семейной жизни». Определить

	<p>эту готовность в условиях школы можно только на теоретическом уровне. На практике же эта готовность проявится как-то или не проявится только через несколько лет после окончания выпускником школы. То же относится и к таким параметрам результатов, как готовность к труду, защите Родины, продолжению образования, разумному проведению досуга и др.</p>
--	--



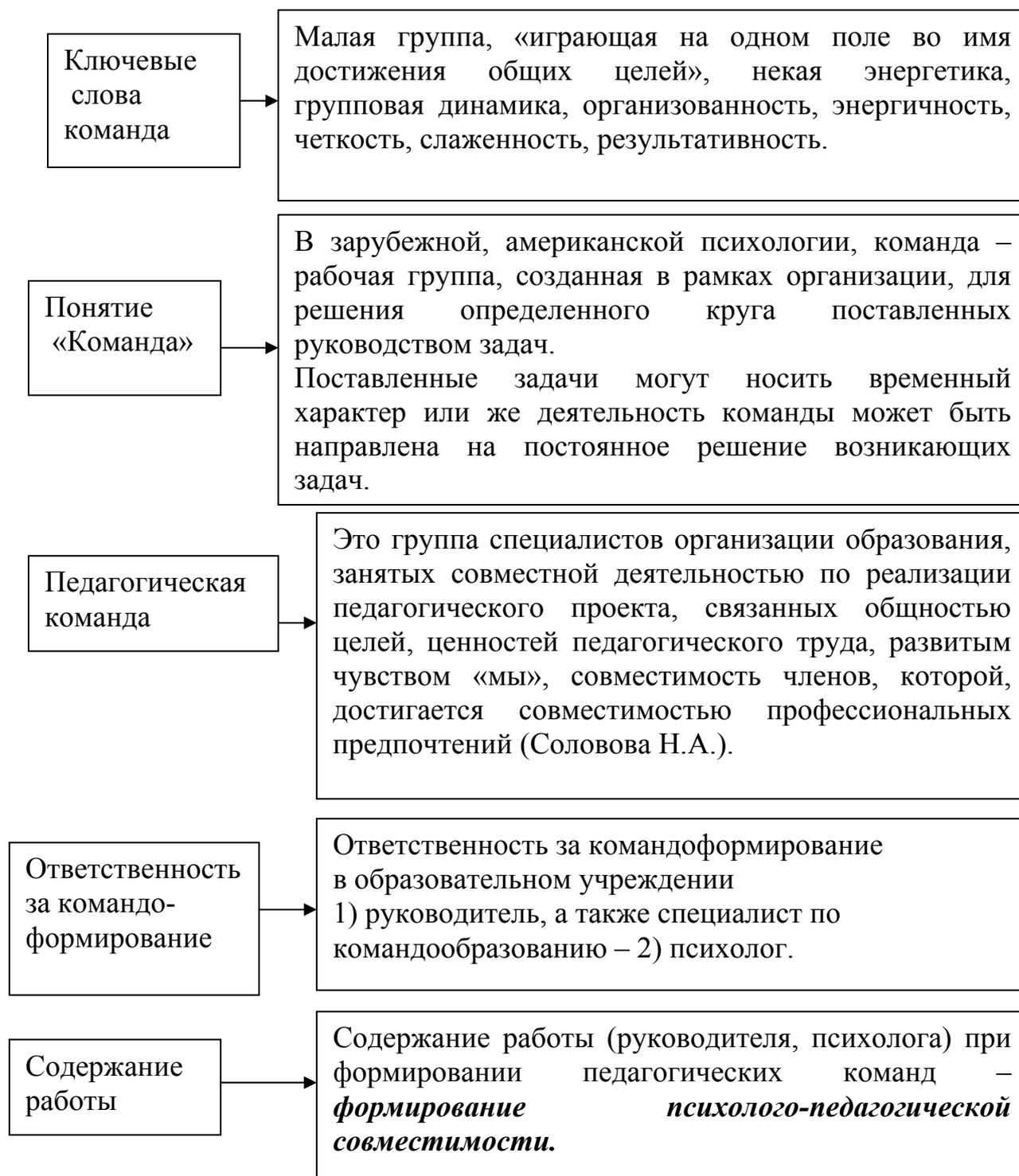
### 9.5 Показатели оценки качества образования на каждом этапе

1 группа	<i>Показатели оптимальности проекта</i>	<p>Программа развития школы, или исследовательский проект; концепция. Качество можно оценить и откорректировать по результатам дефектной ведомости.</p> <p>Критерии – требования предъявляемые к программам развития: актуальность, прогностичность, рациональность, целостность, контролируемость, чувствительность к сбоям и т.д.</p>
2 группа	<i>Показатели оптимальности процесса</i>	<p>Происходящего на том или ином уровне управления качеством образования. Оценка того что намечено в проекте, плане, модели и т.п. Отслеживается исполнение намеченного плана по времени, достаточность ресурсов.</p>
3 группа	<i>Показатели оптимальности текущих результатов</i>	<p>Результаты каждого класса на уровне предыдущих ступеней образования (мониторинг результатов образования)</p>
4 группа	<i>Показатели конечных результатов</i>	<p>Для каждого уровня управления</p>
5 группа	<i>Показатели отдаленных (отсроченных) результатов</i>	<p><i>Например,</i> готовность к семейной жизни, готовность к труду, защите Родине, продолжению образования</p>



## ГЛАВА 10. КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ КАК УСЛОВИЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ

### Формирование педагогической команды





Особенности формирования педагогических команд

Осознанность единой цели, доверие, солидарность членов, «командный дух», самоуправляемость, ответственность всех и каждого, сотрудничество и удовлетворенность совместной деятельностью.

*Формирование этих качеств в команде успешно может осуществляться с применением методов активного социально-психологического обучения, среди которых наибольшей результативностью выделяется социально-психологический *тренинг*.*

## Мотивация деятельности педагогических команд

=

**единство мотивов деятельности**

Показатели критерии оценки педагогической команды (Б.И. Додонов)

1. Ценностно-ориентационное единство.
2. Идентификация («МЫ») индивидов со своей командой.
3. Развитие группового сознания, «коллективистская идентификация» (А.В. Петровский, А.Л. Свенцкий, А.И. Донцов, Е.С. Кузьмин, А.Г. Ковалев). Осознание участниками своей принадлежности к группе.
4. Сплоченность (совместимость, сработанность), которая зависит от половозрастного состава, показателей экстраверсии-интроверсии, ценностей, этапа развития команды, способа командообразования, типа руководства организации образования, направленности личности педагогов, эффективности деятельности команд.

Уровни совместимости команд (Н.И. Шварцман)

- Психофизиологические (темперамент, потребности),
- Психологические (характер, мотивы, стереотипы поведения),
- Социально-психологические, функциональные, ролевые ожидания и действия,
- Социологические (интересы, ценности),
- Личностно-характерологическая совместимость.

Следствие несовместимости ↔ конфликты

*Последствия психологической несовместимости:*

- 1) неудовлетворительное творческое самочувствие,
- 2) несоблюдение профессиональной этики,
- 3) невладение коммуникативной техникой,
- 4) профессиональные деформации личности и синдром «психологического выгорания».

## Пути командообразования (Т.Д.Зинкевич-Евстигнеева)

<i>Естественный (стихийный)</i>	<i>Целенаправленный (управляемый)</i>
<p>Во время стихийного командообразования происходит «естественный отбор», столкновение мотивов</p> <p>Этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ориентация (становление отношений),</li> <li>2) борьба (раздел «зон влияния», появление неформальных лидеров, группировок),</li> <li>3) продуктивность (командная работа, единство осознания общих целей).</li> </ol>	<p>Приглашение внешней организации (психолога), организационного сопровождения или самостоятельно.</p>

### Процессы создания педагогических команд (Н. Дерзкова)

1 этап	<i>Знакомство</i>	Постановка цели. Принятие единой цели
2 этап	<i>Конфликт</i>	Развитие взаимоотношений, прояснение позиций, уточнение общих задач
3 этап	<i>Сотрудничество</i>	Нормативный этап взаимоотношений, участие всех членов в принятии решения, осознание необходимости объединения индивидуальных возможностей и ресурсов каждого.
4 этап	<i>Результативная работа</i>	Решение цели и задач, ради которых была создана команда. Напряженная работа всех и каждого.
5 этап	<i>Расформирование команды</i>	Период определен был заранее и зависел от специфики выполняемой работы

### Этапы перехода группы в педагогическую команду (И. Жуковский)

1 этап	<i>Установление отношений</i>	Робкий обмен мнениями, возникновение симпатий и антипатий.
2 этап	<i>Стабилизация отношений</i>	Рост доверия друг к другу.
3 этап	<i>Активная</i>	Осознание принадлежности к группе,

	<i>деятельность</i>	солидарности и свободы в своих действиях. Возможность самореализации, которая недостижима в одиночку.
4 этап	<i>Групповой опыт</i>	Возможные разногласия требуют кропотливой работы над отношениями в группе и ролевыми ожиданиями.
5 этап	<i>Окончательное формирование команды</i>	Период в жизни группы, когда она полностью отвечает за свои действия.

### **Отличительные черты эффективной команды:**

- наличие *четких* целей, одобряемых всеми участниками команды;
- слаженность и гармония;
- признание существования культурных различий и осознание их значения, а также необходимости взаимного уважения и понимания;
- прочные отношения между членами команды, основанные на взаимном доверии;
- способность эффективно решать проблемы и улаживать внутренние конфликты;
- способность коллективно учиться на собственном опыте;
- знание членами команды собственного стиля обучения и стилей обучения других ее членов;
- сочетание, с одной стороны, различных личных качеств и, с другой стороны, необходимых профессиональных навыков, которыми члены команды готовы делиться друг с другом;
- понимание и признание собственной роли в команде и ролей других ее членов;
- умение членов команды найти правильное соотношение между собственной ролью и своими функциями в команде;
- гармоничные условия для работы, когда люди уважают друг друга, доверяют друг другу, прислушиваются к их мнению и предоставляют полезную информацию в порядке обратной связи;
- открытое общение, при котором каждый имеет доступ к интересующей его информации;
- непрерывное обучение членов команды;
- наличие руководителей, которые вдохновляют членов команды на творческую и более продуктивную деятельность.

## Что должны делать члены команды?

Члены команды должны:

- уяснить свою роль в команде и роли других членов, с которыми нужно уживаться и которых необходимо уважать и ценить;
- сотрудничать и работать совместно;
- вместе переживать успехи и неудачи, делиться друг с другом своими идеями и сомнениями, разделять общие эмоции, энтузиазм, радости и тревоги;
- иметь общие цели и задачи;
- составлять единое целое, действующее под общим руководством;
- посвятить себя достижению общих целей команды;
- знать, что все равны и в равной мере отвечают за работу команды;
- быть заинтересованными и иметь стимул к работе;
- придавать первостепенное значение непрерывному улучшению;
- активно участвовать в работе команды;
- понимать других членов команды, доверять и помогать им, дополнять усилия друг друга;
- выполнять в команде конкретные роли и понимать их;
- быть открытыми для общения и объективно относиться к окружающим;
- свободно пользоваться информацией, полученной другими членами команды;
- использовать опыт команды на своем рабочем месте;
- подчиняться решениям команды;
- отвечать как за свою работу, так и за работу команды в целом;
- рассматривать проблемы как возможности для улучшения;
- понимать свои права и обязанности;
- сделать самосовершенствование и обучение своим образом жизни.

## Классификации ролевых состав команд

*Классификация ролей для успешной работы команды*  
(Р. Мередит Белбин, 1995.)

Роли	Определение
1. <i>Генератор идей</i>	член команды, вырабатывающий множество вариантов решения возникающих проблем.
2. <i>Исследователь ресурсов</i>	член команды, нацеленный на анализ ресурсов, необходимых для реализации цели.
3. <i>Координатор</i>	член команды, который берет на себя функции управления и координации деятельности.
4. <i>Мотиватор</i>	член команды, который поддерживает интерес к деятельности.
5. <i>Аналитик</i>	член команды, который оценивает шаги по реализации цели, просчитывает возможные риски.
6. <i>Контролер</i>	член команды, который следит за ходом реализации задач
7. <i>Реализатор</i>	член команды, качественно выполняющий четко поставленные цели.
8. <i>Вдохновитель</i>	член команды, который оптимизирует взаимоотношения в группе, укрепляет командный дух.
9. <i>Специалист</i>	член команды, который имеет высокопрофессиональные качества, выражающиеся в глубоком знании предмета.

В деятельности команды важна согласованная работа всех ее членов, имеющих склонности к выполнению этих разнообразных ролевых функций. Именно разнообразие ролей приведет к невозможности достижения результатов деятельности.

*Классификация ролей, для успешной работы команды*  
(Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева)

<i>Типы ролевых распределений</i>	Содержание	
<i>1. Профессиональная деятельность</i>	Роли, определяемые местом каждого члена команды в технологическом цикле основной профессиональной деятельности:	
	Организатор-координатор	Руководитель или неофициальный лидер
	Главный специалист	2-3 человека
	Напарник	Член команды, работающий совместно с главным специалистом
	Завхоз - ремонтник	Ответственный за оборудование производственного процесса
<i>Взаимодействие с внешней средой</i>	<i>Аналитик</i>	Уравновешенный член команды с системным складом ума
	<i>Переговорщик</i>	Самый искусный коммуникатор
	<i>Скептик</i>	Член команды, с критическим складом ума
	<i>«Лоббист-доставала»</i>	«Пробивной» член команды
	<i>Душа компании</i>	Наиболее эмоциональный и жизнерадостный член команды
<i>Решение сложных проблем</i>	<i>Генератор</i>	Член команды с творческим складом ума, мышления, высокой образовательной подготовкой
	<i>Концептуализатор</i>	Член команды со способностью к системному анализу, обобщению, перспективному

		видению	
	<i>Оптимизатор</i>	Член команды, способный продумать технологический цикл реализации идей, составить общий план совместных действий	
	<i>Реализатор</i>	Член команды, обладающий навыками планирования и организации практической деятельности	
	<i>Критик</i>	Тот же скептик, вскрывающий все риски различных сценариев деятельности команды.	

*7 главных ролей в команде*



*Команда (группа) позиций отражает процессы средствально-инструментального обеспечения образовательной деятельности*

- конструктор учебно-методических средств (инструкционный дизайнер)
- испытатель учебников
- производитель учебников
- следующая группа позиций является управленческо-организационной:
- руководитель системы управления качеством (заместитель директора по качеству)
- руководитель патронатной службы
- заместитель по экономике (хозяйству)
- заместитель по безопасности
- образовательный аналитик
- проектный консультант и др.

Набор кандидатов ведется с учетом их личностных качеств. Команде нужны разные люди с разными ролевыми предпочтениями, которые в сочетании своих совокупных характеристик дадут эффект высокопродуктивной совместной деятельности.

Технология  
командо-  
формирования

Способы:

- 1.Руководитель сам учитывает все социально-психологические аспекты жизни трудового коллектива.
- 2.Целенаправленное формирование необходимых звеньев: корректировка групповых установок и позиций, налаживание, смягчение и укрепление взаимоотношений специалистов, облагораживание традиций, усиление мотивационной деятельности.

***Технология командоформирования осуществляется с помощью тренинга.***



### **Вопросы для закрепления**

- Приведите ассоциации, связанные со словом командообразование?
- Для чего нужна эффективная команда?
- Основные характеристики эффективной команды?
- Перечислите психологические характеристики формирования педагогической команды?
- Какие виды команд можно создать в школе?
- Охарактеризуйте этапы развития команд?
- Каковы пути или направления формирования команды?
- Чему и как учить членов группы, чтобы они стали командой?
- Как проявляется действенная групповая эмоциональная идентификация в педагогических коллективах?
- Каким образом можно сформировать чувство «Мы»?
- Назовите уровни совместимости команд?
- Что является следствием несовместимости команд?
- Каковы последствия психологической несовместимости?
- Кто должен заниматься командоформированием в организации образования?
- Т.Д. Зинкевич-Евстигнеева утверждает «Команда может быть названа группой со структурой, выстроенной по «принципу колеса». Как вы это понимаете?



### **Использованная литература**

1. Соловова Н.А. Современные подходы к формированию педагогических команд в условиях образовательного учреждения / Педагогический менеджмент и управление развитием образования / Т.М.Баймолдаев и др. – Алматы-Самара, 2007.- 466 с. (С.362-440)
2. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.- 256 с.
3. Ермошкин А. Управление командообразованием // Проблемы теории и практики управления. – 2009-.№3.- С.105-118.

### **Рекомендуемая литература**

1. Дерзкова Н.П. Команда: этапы становления и поведение руководителя.
2. Зинкевич-Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды.- СПб, 2002. – 216 с.



## Глава 11. КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА



### *Как создать культуру организации*

Культуру можно рассматривать как систему ценностей, традиций, ритуалов, основополагающих базовых представлений, норм, отношений, принятых в организации, позволяющую регулировать поведение сотрудников.

#### **1. Отношения организации с ее окружением**

Считает ли организация, что она доминирует в своих отношениях с теми, кто ее окружает, гармонично с ними сотрудничает, играет подчиненную роль или ищет свою нишу?

#### **2. Поведение человека**

Как должен вести себя человек?

Должен ли он быть активным и стараться всегда доминировать, добиваться гармонии с окружающим миром или быть фаталистом и вести себя пассивно?

#### **3. Природа реальности и истины**

Как мы определяем, что истинно, а что — нет?

Как в конечном счете устанавливается истина в природе и в обществе — проверкой на практике, в результате торжества здравого смысла или путем достижения общего согласия?

#### **4. Природа времени**

Какова наша основная установка, если говорить о прошлом, настоящем и будущем?

Какие единицы измерения времени лучше всего подходят для планирования нашей повседневной деятельности?

#### **5. Человеческая натура**

Какими мы видим людей: по преимуществу хорошими, плохими или не теми и не другими?

Может ли человек измениться к лучшему или характер не переделаешь?

#### **6. Природа человеческих отношений**

Каким образом люди должны делить власть и влияние?

Что в основе всего — конкуренция или сотрудничество?

Как должно быть организовано общество — на основе индивидуализма или коллективизма?

Какая система власти лучше: автократическая/патерналистская или коллегиальная/партиципативная?

#### **7. Однородность или разнообразие?**

Какая группа может добиться лучших результатов: разнообразная по составу или однородная?

Что нужно поощрять в членах группы — новаторство или конформизм?  
[Boyett J.H., Boyett J.T., 1998.]



## *Какое поведение руководства приводит к некомпетентности*

1. **Утаивайте информацию**
  - Не позволяйте людям знать, хорошо ли они работают.
  - Предоставляйте людям неверную информацию о том, как они работают.
  - Скрывайте от работников, чего от них ожидают.
  - Не давайте людям никаких рекомендаций по повышению эффективности их работы.
2. **Не привлекайте служащих к выбору инструментов для работы**
  - Выбирайте инструменты для работы, не советуясь с людьми, которые будут ими пользоваться.
  - Не позволяйте инженерам контактировать с работниками, которые будут пользоваться этими инструментами.
3. **Не поощряйте хорошую работу**
  - Сделайте, чтобы плохие работники получали такое же вознаграждение, как и хорошие.
  - Следите за тем, чтобы хорошая работа всегда была тем или иным образом наказуема.
  - Не пользуйтесь нематериальными формами поощрения.
4. **Не помогайте людям развивать свои навыки**
  - Пустите обучение на самотек.
  - Поручите обучение менеджерам, не являющимся профессиональными инструкторами.
  - Сделайте обучение чересчур трудным.
  - Сделайте, чтобы обучение было никак не связано с целями самих служащих.
5. **Не учитывайте возможностей людей**
  - Запланируйте работу на время, когда люди находятся не в лучшей форме.
  - Специально поручайте людям такие задания, с которыми им особенно сложно справиться.
  - Не оказывайте помощь, когда о ней просят.
6. **Не учитывайте мотивации людей**
  - Планируйте работу так, чтобы у нее не было никакого продолжения.
  - Не создавайте благоприятную обстановку для работы.
  - В ситуациях, когда нужны решительные меры, ведите душеспасительные беседы, вместо того чтобы создать стимулы для повышения эффективности работы.

[Boyett J. H., Boyett J. T., 1998].



## *Десять компонентов культуры по Галлину*

### **1. Правила и политика**

Откажитесь от политики и отмените правила, которые снижают эффективность новых методов и процедур. Создайте новую политику и правила, которые способствуют тому, чтобы работа выполнялась желаемым образом. Разработайте и документально оформите новые стандарты работы.

### **2. Цели и показатели**

Разработайте цели и показатели, способствующие желаемым изменениям. Пусть у каждой операции будет своя цель. Например, установите конкретные цели и показатели деятельности для служащих, занятых в процессе, который должен быть изменен. Не используйте финансовые показатели, так как они являются побочным результатом изменения процесса и работникам трудно соотнести их с собственными действиями.

### **3. Обычаи и нормы**

Откажитесь от старых обычаев и норм, закрепляющих старые методы работы, и замените их новыми обычаями и нормами, которые закрепили бы новые методы. Например, замените письменные распоряжения как способ распространения информации внутри организации еженедельными личными встречами управляющих со своими командами.

### **4. Обучение**

Откажитесь от обучения, закрепляющего старые методы работы, и замените его обучением, которое поддерживало бы новые методы. Организуйте обучение «точно-в-срок», чтобы люди могли сразу же применить полученные знания. Введите обучение через практику, которое предполагает освоение новых процессов и процедур в режиме реального времени.

### **5. Церемонии и праздники**

Введите корпоративные ритуалы и праздники, закрепляющие новые методы работы, такие как церемонии награждения и признания заслуг команд и служащих, достигших каких-либо целей или успешно реализовавших какие-либо изменения.

### **6. Поведение управляющих**

Разработайте цели и показатели, которые способствовали бы желаемому поведению управляющих. Организуйте обучение новому поведению. Публично благодарите и награждайте управляющих, которые сумели измениться; увязывайте продвижение по службе и денежное вознаграждение с желаемым поведением. Наказывайте менеджеров, не меняющих свое поведение (например, не продвигайте их по службе и не повышайте зарплату, лишайте премий).

### **7. Вознаграждение и признание заслуг**

Откажитесь от форм вознаграждения и признания заслуг, закрепляющих старые методы и процедуры, и замените их новыми, которые закрепляли бы желаемые способы работы. Прикрепите вознаграждения к установленным целям в области осуществления изменений.

### **8. Коммуникация**

Откажитесь от способов коммуникации, закрепляющих старые методы работы, и замените их такими способами, которые закрепляли бы новые методы работы. Организуйте обмен информацией таким образом, чтобы показать свое стремление к переменам. Пользуйтесь разнообразными каналами для распространения непротиворечивых сообщений до, во время и после осуществления изменений. Сделайте обмен информацией двусторонним, организовав регулярную обратную связь с участием управляющих и служащих по вопросам происходящих изменений.

### **9. Условия для работы.**

Создайте такие условия для работы, которые способствовали бы осуществлению изменений. Переместите тех управляющих и служащих, кому для успеха изменений нужно работать вместе. Пользуйтесь «виртуальными офисами», чтобы поощрять людей работать с клиентами за пределами офиса, а также телекоммуникациями для организации связи между людьми, которым нужно общаться на расстоянии.

### **10. Структура организации**

Создайте такую структуру организации, которая благоприятствовала бы изменениям в работе. Например, создайте команды по обслуживанию клиентов, устранив среднее звено управления, при необходимости сделайте управление более централизованным или, наоборот, децентрализованным и объедините подразделения с аналогичными функциями.

[Boyett J.H., Boyett J.T., 1998.].



### **Использованная литература**

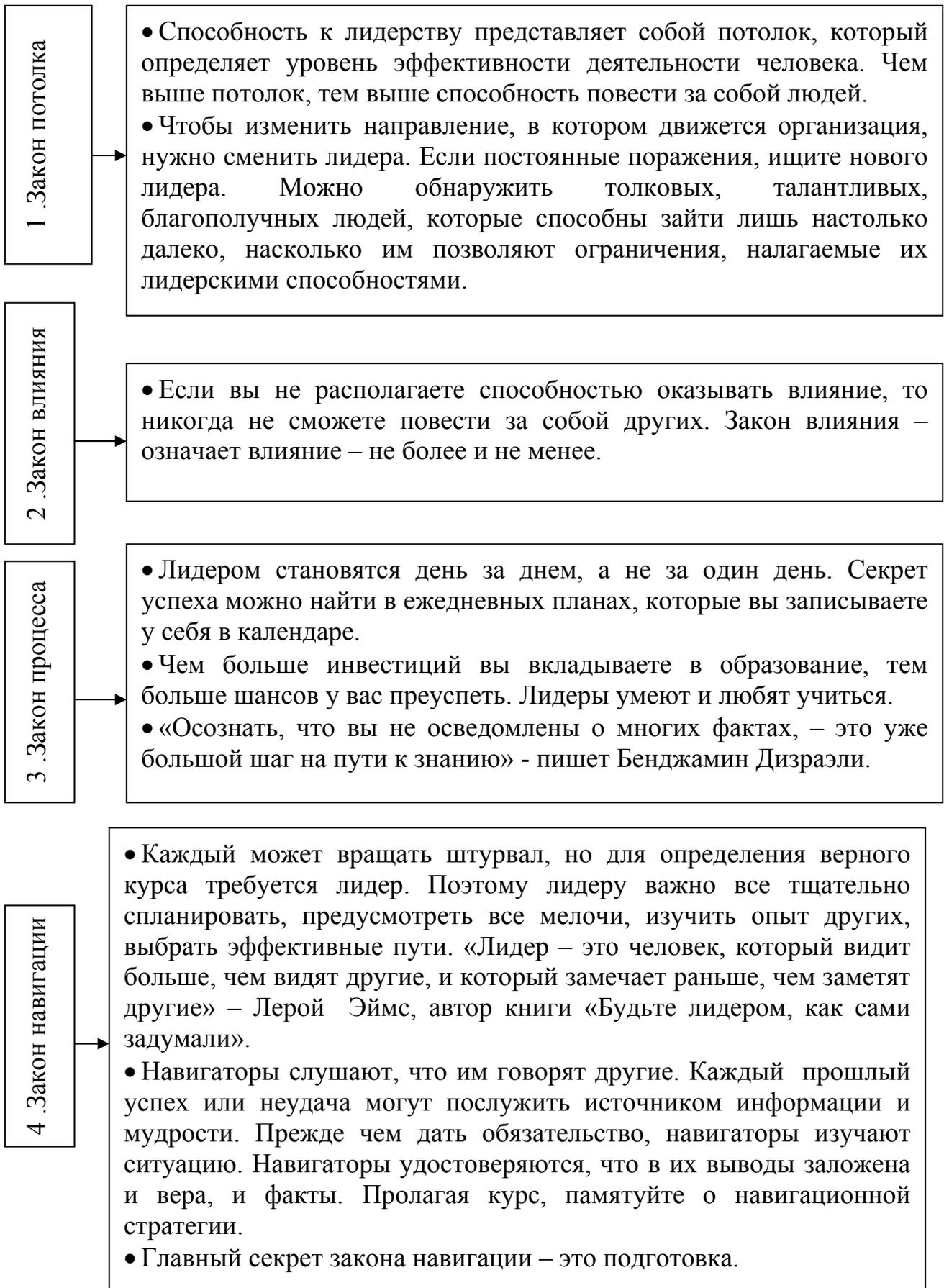
1. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.- 256 с.



## Глава 12. РОЛЬ ЛИДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТЕ КАЧЕСТВА

### 12.1 Законы лидерства







- Лидеры умеют читать тенденции. Все, что случается вокруг нас, происходит в контексте более обширной картины. Лидер всегда в состоянии почуять ветер перемен.
- Максимально используют во благо своей организации каждый актив и каждый ресурс, которыми они располагают. Они не забывают, что их самый главный актив и достояние – это люди.
- Интуитивные лидеры обладают способностью «чувствовать» тех людей, которых они возглавляют, их надежды и т.д. Они умеют «читать» своих людей.

9. Закон магнетизма

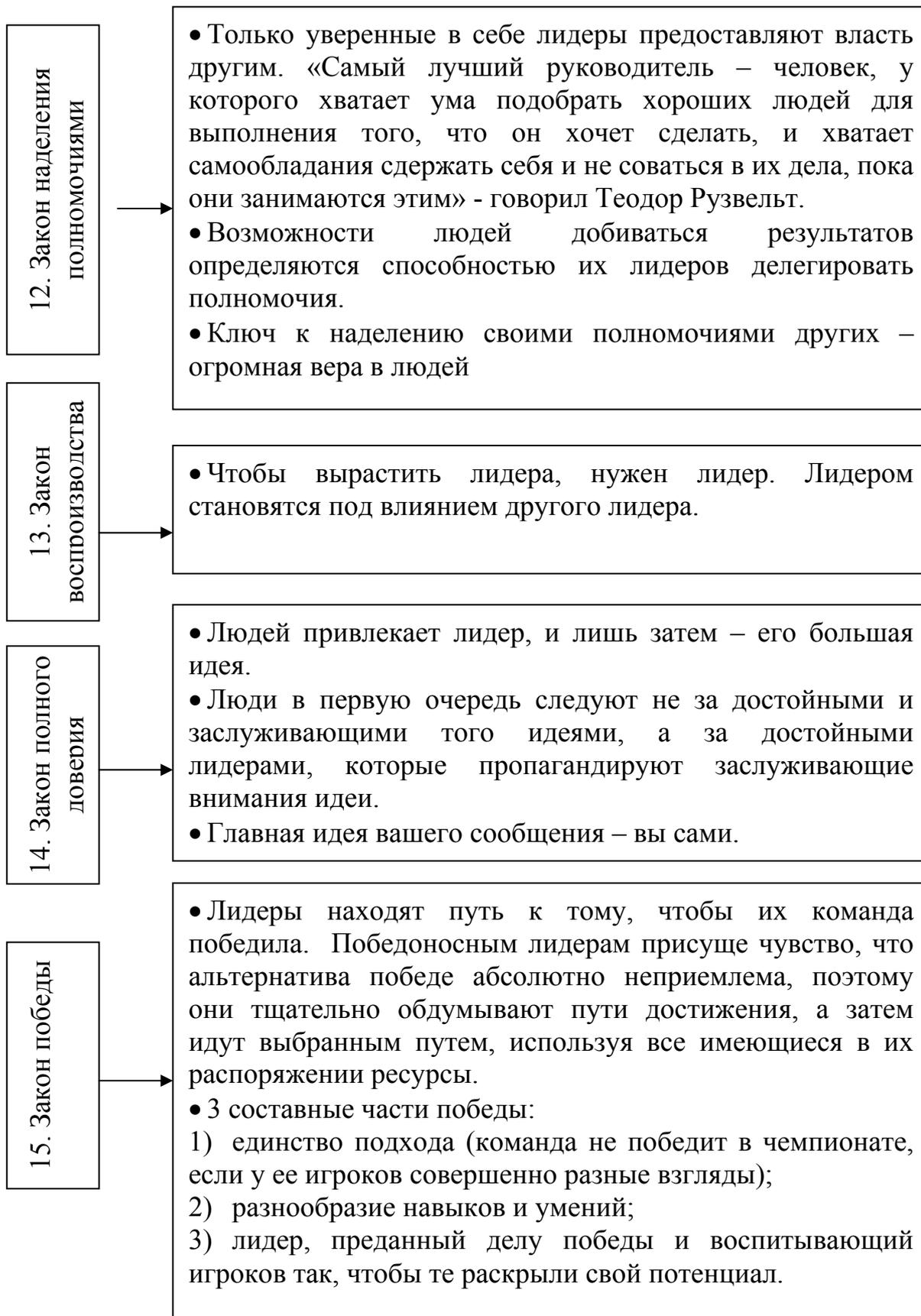
- Вы притягиваете таких же, как вы сами. Тот, кто находится рядом с вами, определяется вовсе не тем, что вы хотите иметь. Это определяется тем, кто вы есть. Эффективные лидеры всегда ищут хороших людей.
- Если вы считаете своих сотрудников людьми негативными, то лучше проверьте собственную психологическую установку.

10. Закон связи

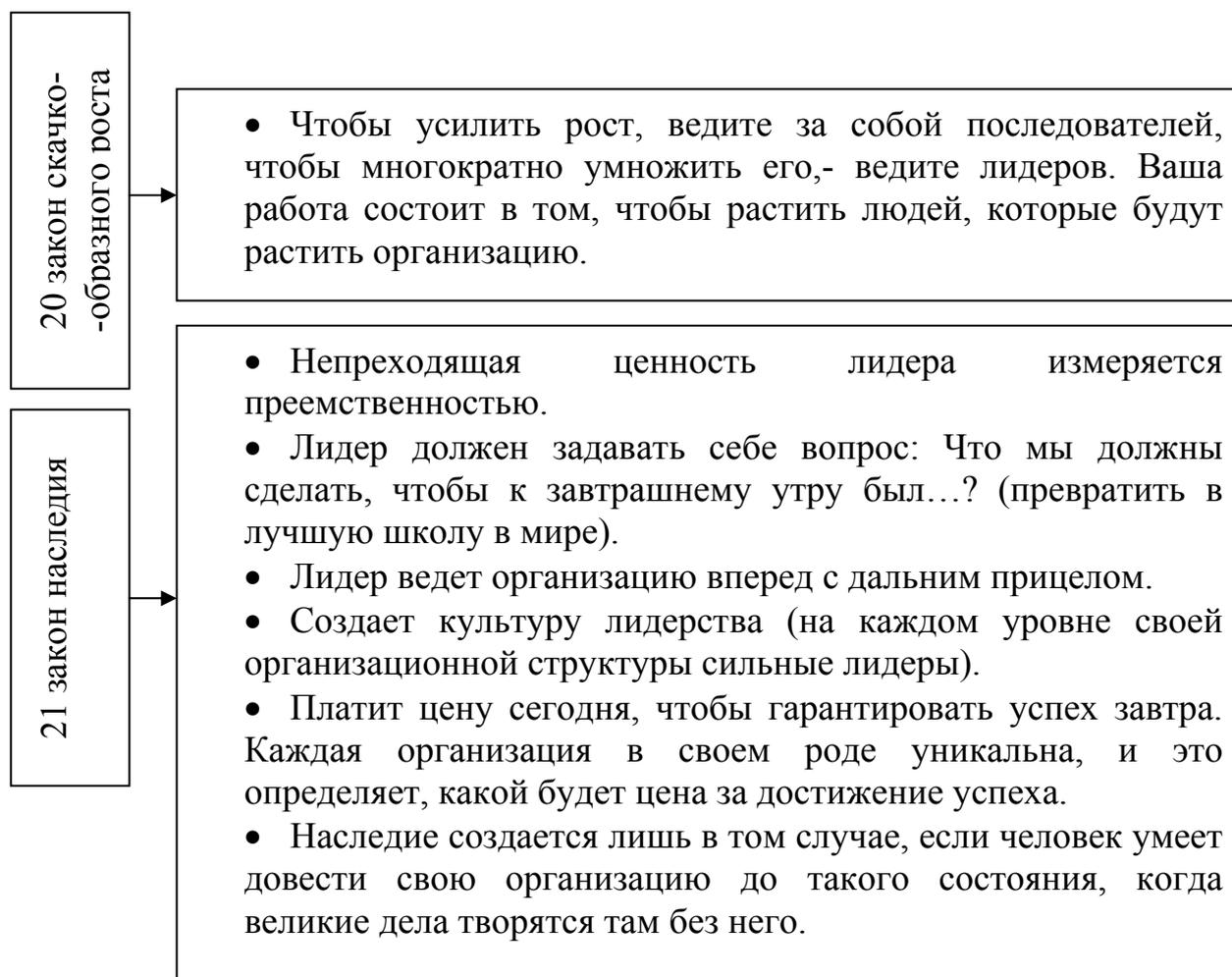
- Лидеры трогают сердца, прежде чем пускать в ход руки. Невозможно вызвать у людей никаких действий, если вы сначала не вызовете у них эмоций. Сердце срабатывает раньше головы.
- Чем прочнее отношения и связи между ними как индивидуумами, тем более вероятно, что поборник захочет помочь лидеру.
- Устанавливайте связь с каждым по отдельности. Чтобы установить связь с людьми в составе группы, нужно обращаться к каждому отдельному человеку.
- Задача лидера – выступить инициатором установления связи с окружающими его людьми.
- Результат прочной связи: людей не заботит, насколько велики ваши познания, пока они не узнают, насколько велика ваша забота.

11. Закон ближнего круга

- Потенциал лидера определяется теми, кто находится совсем рядом с ним. Когда персонал правильно подобран, потенциал взмывает вверх, словно ракета.
- Лидер никогда не прекращает совершенствовать свой ближний круг. Нанимает самых лучших сотрудников, каких только сможет найти, развивает их, насколько сумеет, и перепоручает им все, что возможно.



16. Закон МОЩНОГО ПОРЫВА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Порыв – вот лучший друг лидера. Порыв – самый мощный носитель перемен. Каждый лидер сталкивается с необходимостью вносить изменения в деятельность своей организации. Ключом здесь является импульс к движению вперед – то, что называется «мощным порывом»</li> <li>• 2 ключа фактора: подготовка и мотивация.</li> </ul>
17. Закон ПРИОРИТЕТНОСТИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Лидер – этот тот, кто вскарабкивается на самое высокое дерево, смотрит вокруг, оценивает ситуацию и вопит: «Да это же не те джунгли!» – Стивен Кови. Лидеры не должны прекращать располагать задания по приоритетам.</li> <li>• Лидер каждый раз пересматривает список глобальных приоритетов. Все цели, основаны на приоритетах.</li> </ul>
18. Закон ЖЕРТВЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидер должен уметь отступить, чтобы потом двинуться вперед. Но, попав на вершину, вы должны жертвовать еще больше, чтобы оставаться там. Чем крупнее лидер, тем от большего он должен отказываться.</li> <li>• «Лидерство означает необходимость подавать пример. Когда вы оказываетесь в положении лидера, люди повторяют каждый ваш шаг» – Ли Иакокка, президент автомобильной компании «Форд».</li> </ul>
19. Закон СВОЕВРЕМЕННОСТИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидер знает, когда нужно повести за собой, столь же важно, как и знать, что делать и куда двигаться.</li> <li>• Своевременность – это все. Правильное действие в подходящее время приводит к успеху. Когда вместе сходятся надлежащий лидер и надлежащее время, то случаются невероятные вещи.</li> </ul>



### Использованная литература

1. Масквелл Д. 21 неопровержимый закон лидерства / Пер. с англ. Е.Г. Гендель. – Мн.: ООО «Попурри», 2001. – 288 с.

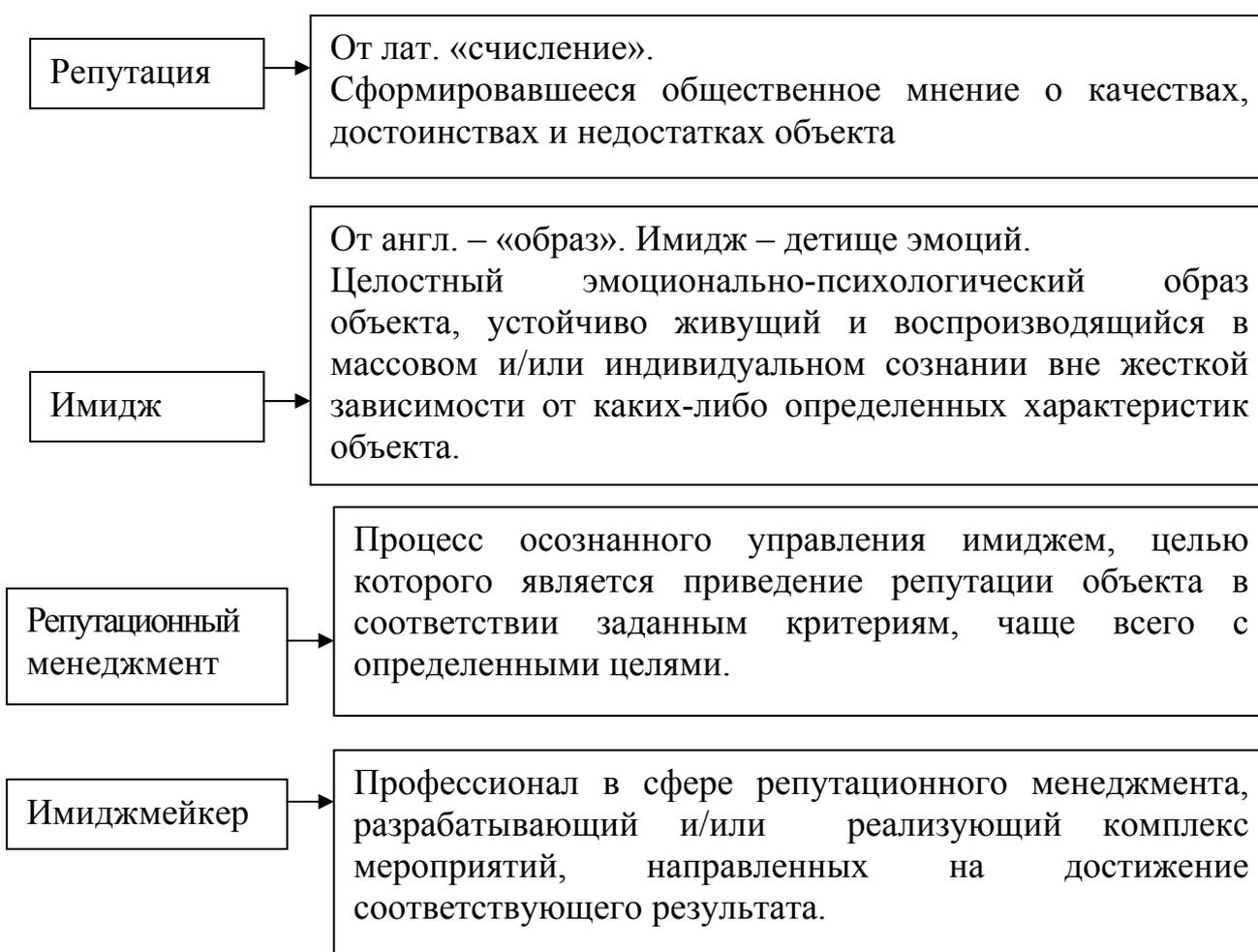


## 12.2 ИМИДЖИЛОГИЯ МЕНЕДЖЕРА ИЛИ УПРАВЛЕНИЕ РЕПУТАЦИЕЙ

*Если вы не занимаетесь репутацией, то за вас это сделают другие.  
Генри Форд*

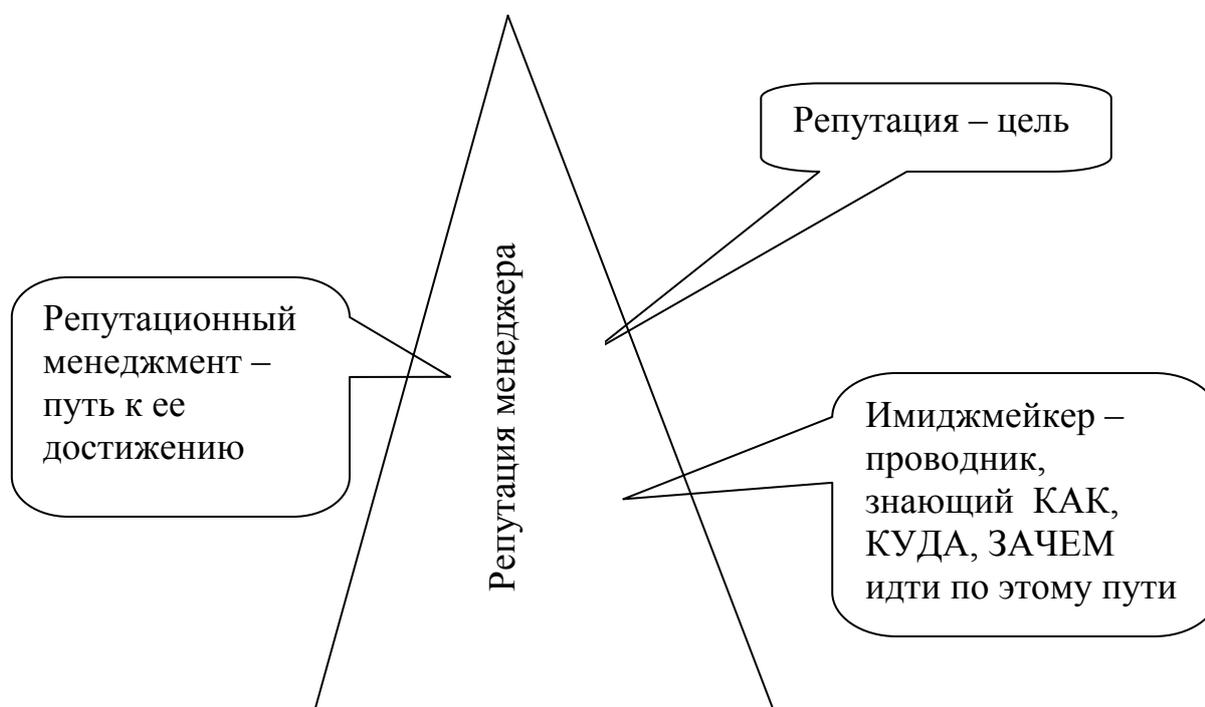


### Основные понятия





## Треугольник репутации менеджера



## Как формировать репутацию?

### 1. Формирование имиджа.

Наймите профессионального имиджмейкера или формируйте собственный имидж самостоятельно, примечая каждую деталь и мелочь в стиле.



### 2. Ценность репутации.

Подготовку к стремительному взлету планируйте заранее. Разумеется, все зависит и от масштабов ваших амбиций. Если вы мечтаете быть руководителем крупной организации, достаточно позаботиться о том, чтобы на протяжении вашей профессиональной карьеры не было каких-то скелетов в шкафу, скандальных сделок и недовольных работодателей.

О репутации надо заботиться, холить ее, лелеять, беречь от воздействий окружающей среды и подкармливать удобрениями.

↓

### 3. *Мудрое слово.*

Речь является важнейшим инструментом репутационного менеджмента. Хороший оратор убедит любую аудиторию в своей правоте, заставит поверить в любую сказку, а если на него снизойдет вдохновение – и поднимет на подвиг.

#### *Что делать:*

1) тренируйтесь, 2) верьте в то, что говорите, 3) готовьтесь, 4) шутите (удачной шуткой можно и разоружить оппонента, и расположить к себе аудиторию, и избежать ответа на коварный вопрос), 5) превратите монолог в диалог, 6) не стесняйтесь использовать труд профессионалов, 7) учитывайте специфику аудитории.

↓

### 4. *«Язык тела».*

Обучайтесь невербальному общению, поскольку оно является основным коммуникационным каналом, с точки зрения воздействия на окружающих. Так, на мимику, жестикуляцию, позы и остальные аспекты «языка тела» приходится 55 % воздействия, 38% интонации, паузы, вздохи и прочие ораторские хитрости, на долю слов приходится 7%.

Когда необходимо убедить недоверчивого партнера в своей добропорядочности и благонадежности, правильно выбранная поза и честный, в меру умный взгляд принесут намного больше пользы, чем любые банковские гарантии.

#### *Что делать:*

1) речь должна сопровождаться жестикуляцией и мимикой, 2) передайте с помощью «языка тела», то что вам не нравится и вы не желаете произносить напрямую вслух, 3) улыбайтесь (но в меру, демонстрируя искренни свои эмоции), 4) если вам приходится говорить неправду, контролируйте именно «невербалику», т.к. наше тело, эмоции, действия взаимосвязаны между собой.

↓

### 5. *Репутационная стратегия.*

Создавая репутацию, определите, на каком фундаменте она будет базироваться. После «сроднитесь» со своей репутацией, превратите ее в свое второе «Я».

#### *Что делать:*

1) проанализируйте свой характер, вкусы и предпочтения, взгляды и принципы, внешность и комплексы, цели и мечты – и решите, на чем строить свою репутацию, 2) будьте последовательны.

↓

6. *Строгость.*

*Что делать:*

1) проявляйте жестокость в достижении поставленных целей, 2) будьте последовательны в принятии решений и их реализации, 3) верьте в то, что непопулярность некоторых мер может быть оправдана их целесообразностью.

↓

7. *Вера.*

*Что делать:*

1) мечтать, 2) рисковать, 3) верить, 4) убеждать

↓

8. *Сила.*

В мире побеждает чаще всего тот, кто создал репутацию сильнейшего.

*Что делать:*

1) идти до конца, 2) делать то, что нужно, чего бы это ни стоило, 3) привлекать на свою сторону тех, кто был достойным противником.

↓

9. *Харизматичный лидер.*

*Что делать:*

1) заботиться о своей организации, как о самом себе, 2) искренне верить: что хорошо для вас, то и для людей.

↓

10. *Обольщение.*

*Что делать:*

1) дружите с прессой. А еще лучше имейте свою прессу.

↓

11. *Фантазер.*

«К успеху ведет нехоженная тропа, но пройти по этой тропе надо первым»  
– Акио Морита.

*Что делать:*

1) делайте то, что вам самому искренне интересно, 2) старайтесь делать это лучше всех, 3) старайтесь, чтобы весь мир точно знал, что вы делаете то, что вам интересно, и что вы делаете это лучше всех.



## 12. *Забота об окружающих.*

Имидж человека, принимающего близко к сердцу беды и заботы окружающих, дорого стоит. А уж если вы демонстрируете свое сочувствие не только словом, но и делом – общественное мнение всегда будет на вашей стороне.

*Виды помощи:* наличные денежные пожертвования; поддержка в натуральной форме; корпоративное волонтерство и т.д.



### **Вопросы для закрепления**

- Что такое репутация?
- Что такое имидж?
- В чем отличие репутации от имиджа?
- Способы формирования репутации?
- Как создать себе положительный имидж?
- Значение невербального языка общения в деятельности управленец?
- Как вы понимаете сущность понятия «харизматичный лидер»?



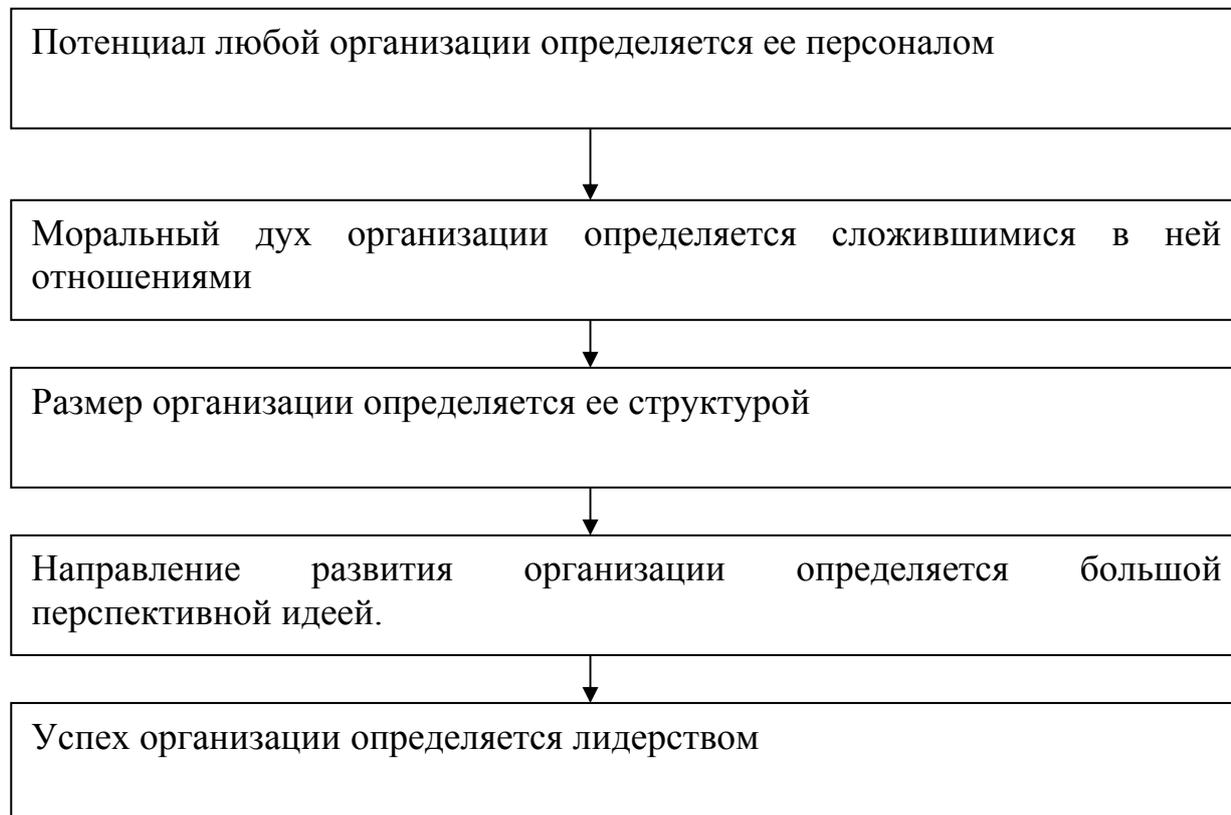
### **Использованная литература**

1. Михайлец Г.П. Практическая имиджология: управляй своей репутацией. – М.: Вершина, 2008. – 200 с.

## Глава 13. МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА



### 13.1 Ключи развития и возвышения организации





## 13.2 Как воодушевлять подчиненных





**Использованная литература.** Адамс С. Совершенно секретное руководство по менеджменту / Пер. с англ. Е.Г.Гендель – Мн.: ООО «Попурри», 2002. – 160 с.



### 13.3 Методы стимулирования качества труда

Формы	Содержание
<i>Общественное признание отдельной личности</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Продвижение по службе.</li><li>• Внутренняя планировка кабинета (дизайн).</li><li>• Ценные подарки.</li><li>• Ежегодные конференции, где отличаются заслуги сотрудника перед организацией.</li><li>• Специальные статьи, помещаемые во внутри организационной прессе.</li><li>• Фотографии сотрудника на стендах.</li><li>• Специальные задания.</li><li>• Почетные значки, вручаемые в присутствии коллег.</li></ul>
<i>Общественное признание группы людей</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Статьи о достижениях группы сотрудников в информационном бюллетене с фотографией всех членов группы</li><li>• Организация обедов в рамках отдела в честь сотрудников внесших определенный вклад в успешную деятельность организации</li><li>• Организация семейных поездок за город</li><li>• Предоставление информации о достигнутых результатах на рассмотрение руководства высшего звена</li><li>• Организация обедов с руководством высшего звена</li><li>• Участие всей группы сотрудников на международной конференции (за рубежом)</li><li>• Личное признание со стороны начальства</li></ul>
<i>Личное признание заслуги</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Простое, искреннее выражение благодарности за хорошо выполненную работу сразу же после завершения</li><li>• Письмо, отправленное домой сотруднику его</li></ul>

	<p>непосредственным руководителем с выражением благодарности за конкретный вклад развитие организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Выражения отношения в письменной форме на справках или отчетах, подготовленных сотрудниками, с благодарностью за их содержание или форму изложения</li> <li>• Открытки, направляемые сотруднику домой по случаю его дня рождения или круглых дат трудовой деятельности.</li> </ul>
--	---



Одним из инструментов мотивации труда персонала является премия качества. **Премия качества** – это, прежде всего, модель совершенствования деятельности, которая позволяет руководителям структурировать и систематизировать работу внутри организации и начать процесс совершенствования.

Цель премии качества – освоение метода самооценки деятельности организации на соответствие критериям премии качества. В самооценке заложено одно из главных свойств премий качества, которое делает их не просто знаком признания заслуг, а процедурой, помогающей организации определить свои достижения и недостатки, свои шансы на успех или задачи на будущее.



#### Вопросы для закрепления

- Перечислите формы стимулирования качества труда и охарактеризуйте каждую.
- Пути общественного признания группы людей
- Как лично отметить индивидуальные достижения личности?
- В чем суть внедрения премии качества в организации?



#### Использованная литература

1. Нысанбаев С.Н., Урузбаева Н.А., Садыханова Г.А. Управление качеством: Учебное пособие.- Алматы: Казак университеты, 2000. -111 с.
2. Школьник В. Менеджмент качества – гораздо больше, чем просто контроль. // Менеджмент качества. - 2008. - №4 (24). – С.10- 12.



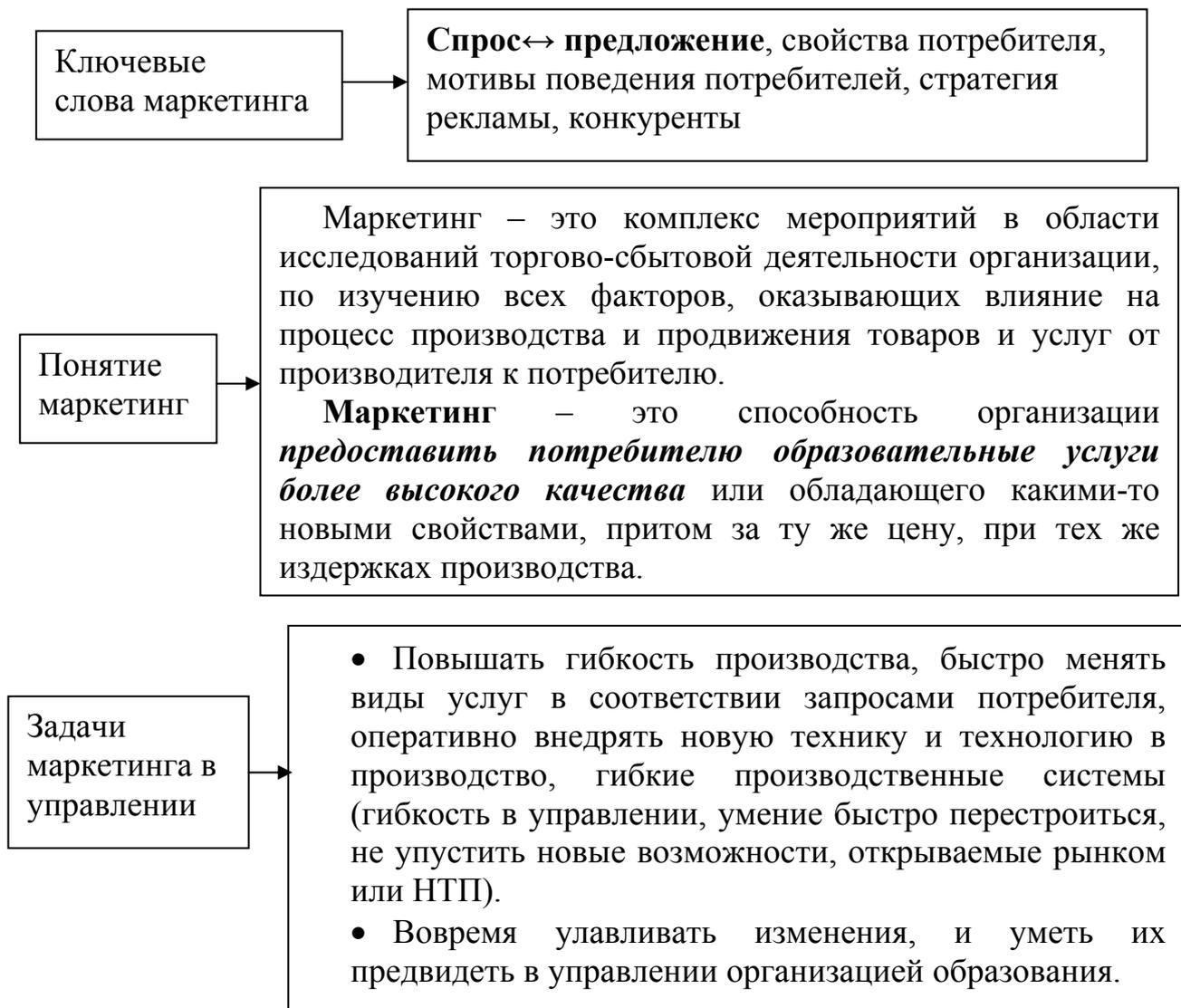
## Глава 14. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ



### 14.1 Маркетинг как функция управления в менеджменте качества

*Бизнес – это что-то такое, у чего есть потребители.  
Э.Г. Уильямс*

*Деньги, благосостояние и собственность возникают именно там,  
где существуют различия,  
которые начинают взаимодействовать друг с другом  
И.В. Корнеева*



Что такое маркетинг  
в организации образования?



Составная часть  
современного маркетинга



Важно на рынке получить стратегическое обоснование своих действий, т.е. оценить перспективы работы на данный рынок, и выяснить, какого рода изменения в данных услугах ждет потребитель. При любого рода изменениях в услугах вам предстоит поработать с вашим потребителем путем соответствующей рекламы, разъяснения того, что потребитель выигрывает от тех или иных новшеств, инноваций.

Главное отличие системы организации образования в условиях рынка заключается в ориентации производства на потребителя, на анализ его нужд, запросов, предпочтений, в стремлении производства максимально чутко среагировать на любые изменения в составе потребителей (демографическом, социальном, профессиональном, средовом и т.п.), политические процессы.

Виды  
маркетинга

1. Маркетинг, ориентированный на услугу
2. Маркетинг, ориентированный на потребителя, особую клиентуру, заранее определенные группы потребителей
3. Маркетинг, ориентированный на услугу и на потребителя.

Анализ  
рынка

Анализ рынка начинается с изучения того, в какой мере деятельность организации связана с общей хозяйственной ситуацией в стране. Затем производится оценка силы и степени активности возможных конкурентов.

*Важными источниками* являются годовые отчеты, подготовленные организациями-конкурентами, коммерческие обследования, обследования консультативных организаций.

Современные  
подходы к  
организации  
маркетинга

У. Фокс, специалист по маркетингу, предлагает вопросы, на которые руководство организации может получить ответы, опираясь на данные маркетинга:

Кем?	Услуги	Продаются
Где?	Наши	Покупаются
Каким образом?	Конкурирующие	Применяются
Когда?	Заменяющие	
В каком количестве?		

Комплекс мероприятий по исследованию всех вопросов, связанных с процессом реализации услуг организации. Сюда входит:

- 1) изучение потребителя;
- 2) исследования мотивов его поведения на рынке;
- 3) анализ собственно рынка предприятия;
- 4) исследование вида услуг;
- 5) анализ форм и каналов реализации услуг;
- 6) изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции;
- 7) исследование рекламной деятельности;
- 8) определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке;
- 9) изучение «ниши» рынка – области производственной или коммерческой деятельности, в которой предприятие имеет наилучшие возможности (в сравнении с потенциальными конкурентами) по реализации своих сравнительных преимуществ для увеличения прибыли.

### *Изучение потребителя (родителей)*

- В рамках этого анализа определяется структура потребительских предпочтений на рынке данной организации.

- *Исследование мотивов поведения потребителей на рынке*

Главный вопрос, на который здесь предстоит найти ответ – ПОЧЕМУ? Почему потребители стремятся приобрести (получить) данный вид услуг, почему желают одни и не желают другие, почему они поменяли свои предпочтения, переключились с одного вида на другой, сменили одну организацию на другую?

- *Инструменты исследования потребителей:* тесты, анкеты, опросники (мнения), проективные методики.

- *Исследование услуг:* задачей мероприятий по исследованию видов услуг, является определение потребностей рынка в новых услугах, улучшении или модернизации (обновление) уже существующих.

- Всегда нужно следовать *правилу:* во всех случаях услуга должна попасть туда, где потребитель его более всего ждет и потому скорее всего воспользуется.

## Как определить потребителя

Определение нужд потребителя, которые необходимо учитывать при разработке мер по улучшению осуществляется при анализе данных о потребителях и их жалобах. Для этого вы должны ответить на следующие вопросы:

1. Какую продукцию мы производим, какие услуги оказываем и что можем предложить?
2. Кто наши потребители и как они получают то, что мы можем предложить?
3. Что они хотят и чего от нас ожидают?

Постоянно отвечая на эти вопросы, мы сможем лучше понимать своего потребителя, а наша продукция или услуги будут больше соответствовать рыночному спросу.

*Какую продукцию мы производим, какие услуги оказываем и что можем предложить?*

Важно определить свою продукцию или услугу как можно конкретнее. Это покажет вам, какие функции вы на самом деле выполняете как поставщик. Чем конкретнее вы определите свою продукцию или услугу, тем больше нужд потребителей сможете удовлетворить.

*Кто наши потребители и как они получают то, что мы можем предложить?*

Согласно концепции TQM, важно представлять себе всю потребительскую цепочку. Это значит, что нужно хорошо знать всех своих потребителей. Необходимо тщательно изучить нужды каждого потребителя по отдельности, при этом следует учитывать не только внешних, но и внутренних потребителей. Ведь если организация не удовлетворяет запросы своих внутренних потребителей, то как она сможет удовлетворить запросы потребителей внешних? Все работники должны уметь определять степень удовлетворенности потребителя. Нужно исходить из того, что служащие различных отделов и подразделений выступают по отношению друг к другу и как потребители, и как поставщики. Потребитель – следующее звено в цепочке производственных операций. Объединение отдельных служащих в потребителей и поставщиков позволяет устранить традиционные барьеры между подразделениями. Любой работник организации поставляет что-то своему коллеге, и поэтому один функционирует как внутренний поставщик, а другой – как внутренний потребитель. В организации каждый должен периодически задаваться вопросами, *кто его внутренние потребители и как он может удовлетворить их потребности.*

*Что они хотят и чего от нас ожидают?*

Как поставщику, вам необходимо постараться определить, в чем нуждаются ваши потребители и что они хотят. Здесь крайне важно общение. Разговаривайте со своими потребителями: интересуйтесь их мнением о вашей продукции или услуге; выясните, как они ее используют; попытайтесь узнать, чего на самом деле они желают, почему им выгодно приобретать вашу продукцию /пользоваться услугами/, какие потребности она удовлетворяет, что заставляет их покупать ее снова и снова.

Задайте себе следующие вопросы:

Какие нужды или ожидания есть у ваших потребителей?

Какие из них вам известны?

В какой степени вы можете удовлетворить нужды и ожидания ваших потребителей?

Если вы не можете их удовлетворить, то каковы, по мнению ваших потребителей?

Определение наиболее эффективных путей продвижения услуг на рынке

Продвижение услуг на рынке охватывает различные стороны усовершенствования реализации деятельности организации. Это приспособление услуг организации, средств рекламы к местным условиям. Реклама услуг обязательна должна осуществляться через средства массовой информации, выставкой услуг, каталог новых услуг и т.п.

Главный путь заинтересовать потребителя - предложение ему высококачественной образовательной услуги.



### Вопросы для закрепления

- Что такое маркетинг?
- Какова роль маркетинга в организации образования?
- Основные задачи маркетинга в управлении.
- Перечислите виды маркетинга.
- С какой целью управленцем осуществляется анализ рынка?
- Какие мероприятия осуществляются в процессе маркетинге?
- Кто и как изучает потребителей?
- Назовите инструменты исследований потребителей?
- Охарактеризуйте наиболее эффективные пути продвижения услуг на рынке?



## Использованная литература

1. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э.Автухова. – М.: Финансы и статистика, 1991. -256 с.
2. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.- 256 с.



## 14.2 Мониторинг как инструмент качества образования

Понятие  
мониторинг

Мониторинг – основополагающий механизм управления качеством образования в условиях школы. Отличительная черта, — *достоверная информация* о соответствии фактического результата его ожиданиям. *Обратная связь* мониторинга – сущностный аспект управления школой. На ее основе меняется отношение к результату, пересматриваются способы достижения текущих, промежуточных и конечных целей. Эффективность мониторинга в школе обеспечивается требованиями, которым должна удовлетворять информация: это ее полнота, адекватность, достоверность, точность, своевременность, доступность, непрерывность, структурированность и специфичность для каждого уровня мониторинга (Фоменко С. ,2007.).

*Мониторинг — сложный управленческий механизм, и применять его нужно тогда, когда сам руководитель и вся управленческая система школы достигли в развитии определённого уровня.*

Компоненты  
мониторинга

По своему внутреннему строению мониторинг объединяет три важных компонента, включающих функции, свойственные управленческой деятельности:

- контроль различных сторон деятельности школы;
- экспертиза;
- информационное обеспечение.



### 14.3 Организация системы мониторинга в организации образования как технология управления качеством



#### *Система мониторинга качества образования в организации образования*



#### *Перспективные подходы к организации системы оценивания*

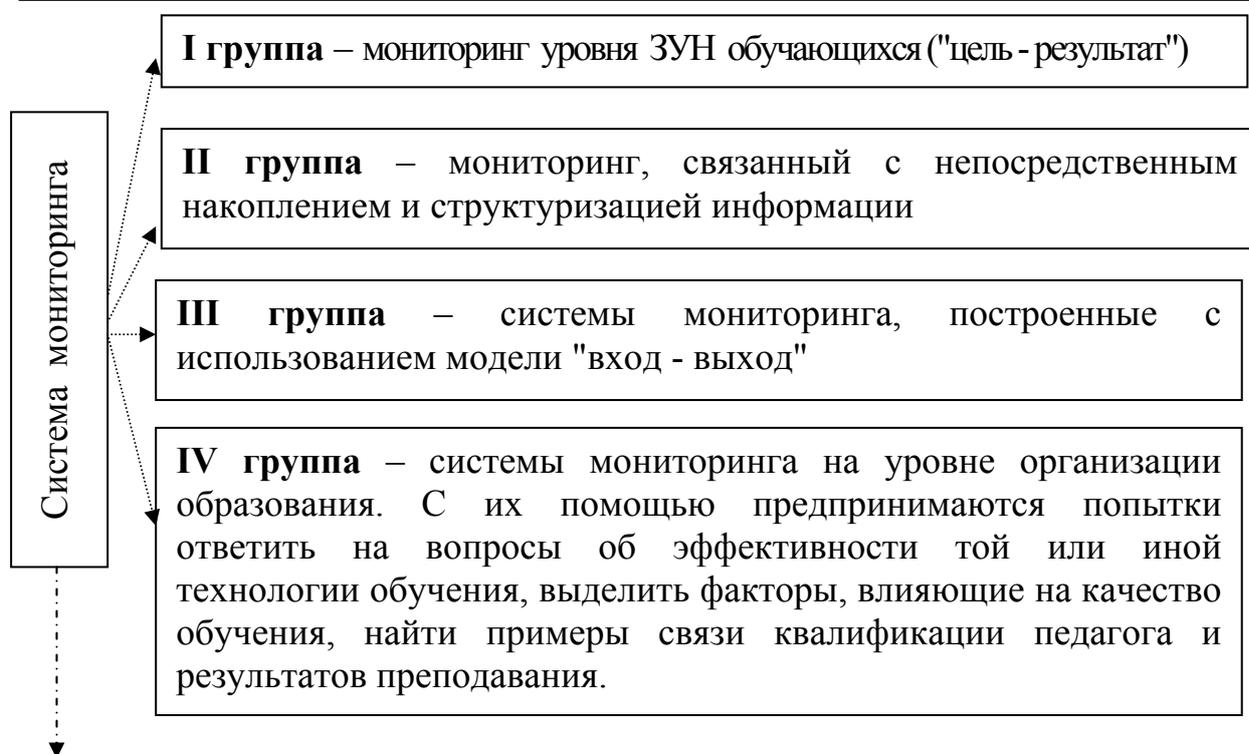
- сочетание внешнего и внутреннего контроля образовательных достижений; одновременная оценка подготовки учащихся на обязательном (минимальном) и повышенном уровнях;
- более широкое использование заданий, валидных по отношению к требованиям к уровню подготовки выпускников школы (например, заданий со свободно-конструируемыми ответами, практических заданий и др.);
- более широкое привлечение учителей в процесс контроля за образовательными достижениями;
- использование технологии разработки тестов в рамках современной теории тестов;
- создание механизмов обеспечения качества разработки тестов;
- организация общественно-профессиональной экспертизы на важнейших этапах разработки тестов, используемых для аттестации учащихся и мониторинга качества образования.



## Разработка и апробация системы педагогического мониторинга

*Система* – множество взаимосвязанных друг с другом элементов, представляющих собой определенное целостное образование, единство.

В любой сфере человеческой деятельности невозможно добиться позитивной динамики без осознаваемой (всеми или многими) и принимаемой системы. Создание теоретической модели системы педагогического мониторинга - первый шаг на пути управления качеством образования.



Группа	Объекты мониторинга	Методы, направления
I	Результативность учебно-воспитательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>тестирование</i> (тестовые задания и итоговые аттестации),</li> <li>• <i>анализ уровня</i> обученности и обучаемости учащегося,</li> <li>• <i>информационная карта</i> текущей успеваемости и посещаемости учащегося</li> </ul>
II	Накопление и структуризация информации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• педагогические кадры, их квалификация;</li> </ul>

	<i>о преподавателях, материально-технической оснащенности учебного процесса</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• общие показатели, материально-техническая база;</li> <li>• комплексно-методическое обеспечение учебного процесса;</li> <li>• результативность образовательного процесса;</li> <li>• результативность воспитательного процесса;</li> <li>• инновационная и методическая деятельность;</li> <li>• мониторинг качества функционирования организации образования (расписание и т.п.).</li> </ul>
III	<i>Модель "вход-выход"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• психолого-педагогические характеристики учащихся (в том числе и уровень готовности первоклассников);</li> <li>• уровень обученности и обучаемости;</li> <li>• изучение развития у учащихся ключевых компетенций (карта наблюдения и оценки);</li> <li>• модель выпускника школы (начальной, основной и средней), поступление в высшие и средние профессиональные учебные заведения, работодатель и проблема трудоустройства.</li> </ul>
IV	<i>На уровне организации образования</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ урока;</li> <li>• рейтинговая оценка деятельности учителя, классного руководителя, руководителя ДО, руководителя методического объединения;</li> <li>• положение о лучшем учителе, руководителе методического объединения, классном руководителе и т.д. (результаты деятельности и система поощрения);</li> <li>• изучение потребностей всех участников образовательного процесса.</li> </ul>

Однако принцип системности в проведении педагогического мониторинга может быть реализован только при условии разработки циклограмм.

### *Годовая циклограмма педагогического мониторинга*

<i>Предмет мониторинга (объекты мониторинга)</i>	<i>Цели мониторинга</i>	<i>Периодичность</i>	<i>Ответственные (субъекты мониторинга)</i>	<i>Результат</i>
Общие показатели и материально-техническая база организации образования	Сбор статистических данных об оснащённости учебного процесса, об уровне квалификации педагогических работников и динамике изменений качественного и количественного состава обучающихся	2 раза в год	Руководители методических объединений, зам. дир. по УВР	Аналитические записки, диаграммы
Учебно-методическое обеспечение учебного процесса	Сбор информации об обеспеченности учебного процесса учебной и методической литературой, средствами наглядности и т.д.	1 раз в год	Руководители методических объединений, библиотекарь	Сводные таблицы, диаграммы
Методическая работа школы	Создание банка данных о деятельности методических объединений, создание условий для систематического анализа методической работы.	2 раза в год	Руководители методических объединений, зам. директора по УВР, члены методического совета школы	Аналитический отчет, включающий графики и диаграммы
Деятельность учителя	Сбор информации об уровне профессионализма учителей,	Ежемесячно	Зам. дир. по УВР	Таблицы, справки, диаграммы

	направлениях их методического развития и совершенствования, составление рейтинга учителей			
Деятельность классного руководителя	Определение уровня профессиональной компетентности классного руководителя, создание классным руководителем банка данных учащихся, информации об их уровне обученности, воспитанности, уровне развития классного коллектива и сформированности у учащихся основных компетенций	Ежемесячно	Зам. дир. по ВР, социальный педагог, педагог - психолог	Справки, таблицы, диаграммы
Нормативно-планирующая документация	Анализ качества составленных рабочих программ и календарно-тематического планирования	2 раза в год (сентябрь, апрель)	Руководители методических объединений, зам дир по УВР	Протоколы
Деятельность учащихся	Определение уровня (качества) обученности учащихся	Ежемесячно	Классные руководители, зам. дир. по УВР, учителя - предметники, педагог - психолог	Аналитические отчеты, диаграммы, таблицы

Решение проблемы качества образования зависит от того, насколько своевременно и адекватно будут реагировать организации образования на изменения внешней среды, на потребности общества, социальный заказ, насколько эффективные и педагогически оправданные методы и технологии будут избраны и применены, насколько объективной, независимой и систематической будет экспертиза деятельности организации образования.



## Глава 15. ДОКУМЕНТАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Понятие

**Документация системы менеджмента качества** – комплект документов, необходимых для надлежащего функционирования системы менеджмента качества и обеспечения качества продукции или услуг.

Документом системы менеджмента качества считается любой материальный носитель, содержащий информацию и реквизиты, позволяющие идентифицировать данную информацию.

Правила разработки, проверки и утверждения документации

Для того чтобы все необходимые действия по выполнению требований заказчика были выполнены, они должны быть документированы. Иначе эти действия (работы, процессы, подпроцессы) будут выполняться от случая к случаю и давать непрогнозируемый результат.

**Правило 1.** *Каждый документ следует рассматривать с точки зрения максимальной полезности и оптимальных трудозатрат на его создание и исполнение.*

**Правило 2.** *Система документов должна быть построена оптимальным образом, чтобы исключить возможности:*

- а) неоднозначного толкования содержания документов и взаимодействия исполнителей;
- б) отсутствия необходимых на рабочих местах;
- в) несогласованности в текстах смежных документов;
- г) незнания персоналом своих действий в штатной и нештатной ситуациях.

**Правило 3.** *Критерий правильности документа, регламентирующего любую деятельность:* документ можно использовать для обучения вновь принятых сотрудников без дополнительных пояснений.

**Правило 4.** Запрещается утверждение, выпуск и использование документации, не согласованной с соисполнителями.

Для этого в организации должен быть установлен порядок разработки, согласования, утверждения, рассылки, ведения и аннулирования документации, обеспечивающий максимально эффективное ее использование.



## 15.1 Управление документами

Документация любой организации делится на два типа:

1. **Нормативная документация**
2. **Управление записями по качеству**

### 1. Нормативная документация

Нормативная документация, регламентирующая какую-либо деятельность, является изменяемой, управление которой должно включать порядок и процедуры изменения.

Нормативная документация делится на документацию внешнего и внутреннего происхождения.



Записи по качеству – документация, необходимая для функционирования организации. В ней фиксируются произошедшие события.

Требования по установлению процедур

- виды документов, необходимых для получения объективной информации о деятельности организации и эффективности СМК;
- формы сбора информации. Носители информации могут быть электронные или бумажные.

Содержание записей по качеству

- Содержание записей по качеству состоит из двух частей:
- а) реквизиты информации (признаки, по которым можно идентифицировать принадлежность информации к тому или иному временному, территориальному или организационному полю);
  - б) собственно информация, которое характеризует то или иное событие.
- Ответственные за сбор и регистрацию первичной информации, ее обработку и представление руководителю для принятия решения, а также способы обработки и представления, которые помогают руководителю быстро и адекватно ее проанализировать;
  - Места и сроки хранения записей по качеству.

Требования для записей по качеству

- а) записи по качеству услуг хранятся в течение гарантированного срока хранения предложенных услуг;
  - б) сроки хранения управленческой информации определяются исходя из необходимости периодического сравнения и обобщения. Для предотвращения утраты информации в период ее хранения должна быть предусмотрена процедура восстановления записей.
- Для облегчения поиска документов и ссылок на них в соответствующих разделах нормативной документации можно поместить ссылки виде формы, место и сроки их хранения (в виде таблицы)

Разделы

1. Управление документацией
2. Управление записями по качеству
3. Внутренний аудит
4. Управление несоответствующих услуг
5. Корректирующие действия
6. Предупреждающие действия

Присвоение документам номеров и индексов облегчает их учет и поиск.

Образцы  
нумерации

Папка 0*.01	<i>Входящие документы</i>
Папка 0*.02	<i>Исходящие документы</i>
Папка 0*.03	<i>Нормативные документы</i>
Папка 0*.04	<i>Технологические и рабочие инструкции</i>
Папка 0*.05	<i>Положение о подразделении</i>
Папка 0*.06	<i>Штатное расписание</i>
Папка 0*.07	<i>Должностные инструкции</i>
Папка 0*.08	<i>Записи по качеству</i>
Папка 0*.09	<i>Непрерывное улучшение</i>
	и т.д.

### *Пример проведения корректирующих действий*

Наименование работ или документов	Ответственный исполнитель	Кому передан документ
1. ...		
2. ...		

### *Процедуры управления нормативными документами внутреннего происхождения*

Наименование работ или документа	Ответственный исполнитель	Соисполнитель	Кому передается информация
1. ...			
2. ...			

### *Корректирующие действия*

Нормы и критерии, по которым принимается решение о разработке корректирующих действий, определяют с учетом:

- рекомендаций, претензий, жалоб и рекламации потребителя;
- результатов внутреннего аудита;
- показателей процесса;
- несоответствия услуг установленным стандартам, нормам;
- информация о наличии и частоте возникновения аналогичных отклонений.

## Ошибки при построении системы документации

- 1) на бумажных документах отсутствует дата и подпись лица, составившего этот документ;
- 2) в регламентирующих документах не установлен срок действия или пересмотра;
- 3) в организации используют неучтенные копии внешнего и внутреннего происхождения;
- 4) в организации не соблюдается порядок ознакомления персонала с необходимой ему документацией. Нет списка, кто и с какой документацией должен быть ознакомлен;
- 5) в организации не установлен порядок управления неучетными копиями документов;
- 6) в действующую регламентирующую документацию внесены неучетные справки и изменения или персонал не ознакомлен с внесенными изменениями;
- 7) на рабочих местах находятся устаревшие, просроченные или аннулированные экземпляры регламентирующей документации;
- 8) нет процедуры восстановления записей по качеству в случае их утраты.



## 15.2 Внедрение систем менеджмента качества

<i>Этапы</i>	<i>Содержание</i>	<i>Цели</i>
1 этап	Организация работ по созданию СМК	Создание организационных предпосылок для разработки и внедрения СМК
2 этап	Проектирование СМК	Создание организационной структуры СМК
3 этап	Документирование СМК	Создание организационно-нормативной основы СМК
4 этап	Внедрение СМК	Обеспечение функционирования СМК в соответствии с установленными требованиями
5 этап	Подготовка к сертификации СМК	Обеспечение готовности организации к проведению сертификационного аудита



### **Использованная литература**

Шестопапов Ю.Т., Дорофеев В.Д., Шестопап Н.Ю., Андреева Э.А.  
Управление качеством: Учеб.пос. – М.: ИНФРА-М, 2008.-331 с.



### **Вопросы для закрепления**

- Каковы задачи документирования?
- Что относится к документации СМК?
- Как осуществляется управление документацией?
- В чем сущность корректирующих действий?
- На каких этапах разрабатывается и внедряется СМК?
- Охарактеризуйте основное содержание 5-ти этапов внедрения СМК?



## Глава 16. ЭФФЕКТИВНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ КАК УСЛОВИЕ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ

Совещания команды должны проводиться регулярно, по мере того как разворачивается цикл решения проблемы.

Джулия Бик [Bick, 1997] по этому поводу заметила: *«На хорошем совещании вы можете решить проблемы, распространить информацию, добиться примирения сторон и выработать новые идеи. Плохое совещание — это напрасная потеря времени, собравшиеся скучают, и положение только ухудшатся».*



### *Правила проведения совещаний [Rampersad, 2003].*

- У совещания должны быть четкие цели.
- Обсуждение должно иметь открытый характер.
- Необходим правильный подбор состава присутствующих: приглашайте только тех, без кого невозможно обойтись.
- Совещание должно оцениваться исходя из того, какие возможности для улучшения оно выявило.
- Необходимо специально назначить людей, которые будут вести совещание, протокол и хронометраж и следить за соблюдением регламента. Ответственный за регламент наблюдает за тем, чтобы люди слушали друг друга и не выступали вне очереди, не нарушали правил проведения «мозгового штурма» и т.д.
- Время обсуждения каждого пункта повестки дня должно регламентироваться.
- Протоколы совещания должны быть доступны их участникам в течение недели после его проведения.
- Как только цель совещания достигается, его следует закрывать.
- У совещания должна быть четкая повестка дня, включающая такие пункты, как объявления, информация и обсуждение; во время совещания каждый пункт рассматривается отдельно. Повестка дня вырабатывается и распространяется предварительно, с тем чтобы все могли подготовиться к совещанию.
- Повестка дня неуклонно соблюдается.
- Вовсе не обязательно добиваться консенсуса, так как это нередко приводит к тому, что решения принимаются медленно и оказываются недостаточно определенными, личные инициативы пресекаются, четкое распределение обязанностей отсутствует.
- На каждом совещании должны обсуждаться проблемы, связанные с обучением.



*Чтобы успешно подготовить и провести совещание, необходимо ответить на несколько основных технических вопросов*

- Что будет обсуждаться на этом совещании?
- Кто должен на нем присутствовать, а кто – нет?
- Где и когда оно состоится?
- Каким требованиям должно отвечать помещение, где оно состоится?
- Следует ли приглашать докладчиков со стороны?
- Готова ли повестка дня и была ли она заранее разслана всем участникам?
- Кто будет вести хронометраж?
- Кто будет следить за соблюдением регламента?
- Кто будет вести протокол?



#### **Использованная литература**

1. Рамперсад Хьюберт К. Общее управление качеством: личностные и организационные изменения / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005.- 256 с.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ



### Практическое занятие 1.

#### Круглый стол «Новый взгляд на образование»

Управленцы и педагоги за детей проектируют их будущее и всю их жизнедеятельность. В связи с этим мы предлагаем задуматься над вопросами:

1. *Насколько комфортно ощущают и будут ощущать себя дети в спроектированном взрослыми без их (детей) участия настоящем и будущем?*

2. *Устраивают ли детей предлагаемые взрослыми маршруты движения в образовательном пространстве?*

3. *Нравятся ли детям программы и учебники, по которым их учат, воспитывают и развивают?*

4. *Всем ли детям подходят государственные образовательные стандарты?*



### Практическое занятие 2.

#### Тема «Условия качества образования»

#### Упражнение «Условия качества образования»

Еще в начале века тонкий психолог – знаток человеческих душ, великий писатель, почетный член петербургской Академии наук А.П.Чехов с горечью писал: «Если бы Вы знали, как необходим хороший, умный, образованный учитель. Его необходимо поставить в какие-то особенные условия, и поэтому нужно сделать скорее, если мы понимаем, что без широкого образования народа – государство развалится как дом, сложенный из плохо обожженного кирпича. Учитель должен быть артист, художник, горячо

влюбленный в свое дело, а у нас это чернорабочий, плохо образованный человек, который идет учить с такой же охотой, с какой бы пошел в ссылку. Он должен быть первым человеком, чтобы мог ответить на все вопросы, чтобы все черпали в нем силу, достойную внимания и уважения. Чтобы не мог орать на него тот, кто носит звание инспектора школы. Но заботиться не о лучшей постановке образования, а только о тщательном выполнении циркуляров.

Нелепо платить гроши человеку, который призван воспитывать народ, – Вы понимаете? – воспитывать народ! Отвратительно все это...какое-то издевательство над человеком, который делает «большую, страшно важную работу».

1. *Какие условия необходимо создать для учителей школы, чтобы они были способны и готовы к творческой и созидательной педагогической деятельности?*

2. *Какие шаги необходимо предпринять, чтобы учитель не чувствовал себя материально ущемленным?*

### **Упражнение «Мысли на размышление»**

Решение проблемы управление качеством образования нужно искать только на основе полидисциплинарного подхода, смелее используя уже известные интегративные показатели, одновременно разрабатывая механизмы интеграции разных показателей, оценивающих качество образования с разных сторон, подходов и в разных аспектах.

*Что имел в виду автор М.М. Поташник, как вы это понимаете?*

### **Упражнение «Условия»**

Качество образования, как и управление им, следует рассматривать с учетом конкретных условий, важнейшими из которых является менталитет, изучению и постижению которого мы должны уделить достаточного внимания и сил, а также с учетом тех социально-экономических преобразований, которые проходят в стране.

*Что имел в виду автор М.М. Поташник, как вы это понимаете?*

### **Упражнение «Факторы»**

*Продолжите список факторов, влияющих на качество образования*

- Недостатки научно-методического обеспечения
- Недостатки кадровых условий
- Устаревшее академически-схоластическое содержание образования, включающее материал, который никогда не пригодится ребенку в жизни и т.д. ...
- ...
- ...

### **Упражнение «Критерии»**

Качество образования должно оцениваться по большому счету не только с помощью педагогических образовательных параметров (т.к. носят они промежуточный характер), но и с помощью критериев, находящихся вне сферы образования и коррелирующих с такими глобальными категориями, как жизненный уровень, качество жизни и т.д.

*Согласны ли вы с этим высказыванием, по каким критериям должно оцениваться качество образования?*

### **Упражнение «Подход к управлению качеством образования»**

Одним из важнейших принципиально новых направлений повышения качества образования в школе является ценностный подход к управлению качеством на основе культурно-исторической педагогики, предполагающий последовательную смену акцентов: с образования, формирующего культуру полезности (ЗУН и т.п.) на образование, формирующее, прежде всего, культуру возрождения достоинства, чести, энтузиазма людей (дух, духовность, духовные гуманистические ценности).

*Перечислите и раскройте подходы, повышающие уровень качества образования.*

### **Упражнение «Противоречие»**

Личностно-ориентированная парадигма неизбежно предполагает определение индивидуальной траектории развития каждого ребенка, что, ценностью по мнению психологов и педагогов, является несомненной. Но в этом случае утрачивается смысл любых норм, нормативов, стандартов, обеспечивающих единое образовательное пространство страны, единый уровень,

определяющий границы начального, основного и полного среднего образования.

*Как разрешить данное противоречие?*

### **Упражнение «Музей»**

СШ №1 г. Салехарда Ямало-немецкого автономного округа, директор З.А.Морозова.

В музее собирается, группируется и анализируется на статистическом уровне история школы в судьбах ее выпускников за последние десять лет. Оценив каждого методом экспертной оценки по 6 параметрам: готовность к труду, защите Родины, продолжению образования, к разумному проведению досуга...

Результаты после общения представляются в цифрах, диаграммах, графиках (откуда моментально видны тенденции). Все это дает огромнейшую базу для корректировки не только текущего образовательного процесса, но и проектов работы школы на перспективу, которые создавались.

*1. Предложите свои параметры, по которым можно было бы в будущем отслеживать показатели.*

*2. Что дает организации образования такая исследовательская работа по сбору и обобщению отдаленных результатов?*

### **Упражнение «Внебюджетные фонды развития качества образования»**

Как может управленец организации образования заниматься самостоятельной хозяйственной деятельностью? Какие возможности есть (или могут появиться) у школы?

### **Упражнение «Мысли на размышление»**

«Если вы полагаете, что образование обходится слишком дорого, попробуйте подсчитать, во что обойдется невежество?»

*Объясните, как вы понимаете это высказывание?*



### Практическое занятие 3.

#### Тема «Качество образования»

#### Упражнение «Шкатулка размышлений»

- Почему определение качества образования по результатам образования школьников некоторые ученые считают недостаточным? Что еще кроме результатов необходимо, чтобы определение качества образования было полным?
- Верно ли, что качество образования можно повысить только через инновационный процесс?
- Психологи давно пишут о необходимости отказа от оценивания качества образования, по каким бы то ни было параметрам знаний, воспитанности и другим, так называемым результатам. Они считают, что оценивать нужно только сформированность надпредметных учебных умений, степень мотивации познания, развитость навыков самообразования, умений преодолевать трудности, принимать решения, радоваться жизни — то есть всего того, что позволит ребенку самостоятельно учиться, строить себя всю жизнь. А конкретные ЗУН, уровень воспитанности при таком подходе якобы никакой ценности не имеют. Как вы прокомментируете это противоречие?
- Оценивая работу свою и коллег по школе, создается убеждение, что мы даем своим ученикам только хорошее среднее образование. Откуда потом появляются депутаты, которые устанавливают своим бывшим учителям нищенские зарплаты, а себе — огромные пособия и привилегии, торпедируют принятие прогрессивных законов, чем тормозят развитие страны; откуда берутся премьер-министры, не владеющие русским литературным языком (хотя у всех детей были уроки чтения, внеклассного чтения и развития речи): откуда берутся современные как будто образованные

молодые люди, создающие финансовые пирамиды и использующие их для обмана вкладчиков с помощью нами данных своим бывшим ученикам глубоких и прочных знаний..?

- Качество образования даем хорошее, работаем на пределе возможного, а люди вырастают с пороками.

- Чем все это объяснить? Что же мы делаем не то и не так?

- Количество выпускников, поступивших в вузы, количество медалистов, победителей областных и городских олимпиад. Разве вышеназванные данные не свидетельствуют о хорошем качестве образования?

- В общественном сознании всегда было престижным получение высшего образования, а в школе во все годы господствовал культ отличника, хорошо учащегося ученика. Разве это неправильно? Кроме того, при определении качества образования мы обязаны ориентироваться на социальный заказ общества. Если опросить родителей, чего они прежде всего ждут от школы, то абсолютное большинство ответит: «Хороших знаний у наших детей». Как же можно с этим не считаться?

- В некоторых литературных источниках к показателям результатов образования относят: ЗУНы, показатели личностного развития, отрицательные эффекты и последствия образования и др. Ряд авторов добавляет еще и такой – степень социализации личности. Что конкретно имеется в виду? О чем идет речь? И как Вы относитесь к введению еще одного показателя?

- Какое место занимает новомодное понятие «компетенции» в раскрытии содержания категории «качество образования»?

- Какие показатели результатов образования могут входить при оценке его качества в такой обобщенный показатель, как степень развитости личности?

- В прессе журналисты, не являющиеся профессионалами в сфере здравоохранения, много и назойливо пишут об ущербе здоровью ребенка, нанесенном якобы в результате неправильно

организованного образовательного процесса. Но ведь во всех школах страны действует одна и та же форма организации этого процесса. Какой реальный ущерб здоровью детей она наносит? Что об этом пишут профессионалы-исследователи? Так ли уж велико отрицательное влияние школы (учебы) на здоровье детей?

- Всегда ли хорошие оценки результатов обучения однозначно свидетельствуют о хорошем качестве обучения, образования в школе?
- В некоторых источниках утверждается, что без специальной деятельности школьника по саморазвитию невозможно получить результаты образования наивысшего качества. На чем основано это утверждение?
- Оценка качества образования включает в себя оценку обученности, воспитанности, развитости ребенка. Если обучение полностью осуществляется в школе, то воспитание и развитие в большей степени происходит вне школы. Выходит, что мы в оценку качества образования включаем оценку того, чем сами не занимаемся, что сами не даем. Верно ли это?
- Для определения качества образования (как соотношения цели и результата) цели нужно ставить (формулировать) только операционально. Что это значит?
- Нельзя ли, оценивая качество образования школьника, обойтись без прогнозирования целей образования в зоне ближайшего развития ребенка?
- В управлении качеством образования на любом уровне часто употребляются словосочетания «прогнозирование целей», «прогнозирование результатов» и т.д. Что конкретно имеется в виду в данном случае: предвидение, проектирование, предсказание, предугадывание, предчувствие? Как осуществляется прогнозирование?
- Как известно, чтобы оценить качество образования, нужно определить его результаты. Но последние могут определяться по

многим разным критериям, для разных объектов и на разных уровнях, и каждый раз речь будет идти о разных результатах. Как же их суммировать, интегрировать, особенно если по одним показателям результаты положительные, а по другим – отрицательные? Возможна или невозможна оценка качества образования с помощью интегративного или очень небольшого числа интегративных показателей?

- Как рекомендуют определять качество образования другие ученые в области педагогики и управления образованием?
- Почему нельзя разработать одинаковые для всех критерии качества образования. Если учитель пользуется одними, руководители школы другими, городское управление третьими, а районный департамент четвертыми показателями, то как же можно прийти к единой оценке результатов?
- Каково оптимальное количество параметров для отслеживания качества образования на уровне организации образования, города, области?
- Как соотносятся контроль и мониторинг качества образования на разных уровнях управления образованием?
- Как влияет выбор образовательной парадигмы на качество образования?
- В нынешних условиях демократизации общества, школы, учитель имеет право трактовать содержание учебного материала, событий и явлений жизни страны в соответствии со своими личными ценностями. Соответствует ли такое положение вещей идее получения образования высокого качества? А если ценности, исповедуемые учителем, ошибочны? Где гарантия того, что такая демократизация школы не повредит образованию детей? Не лучше ли отразить в учебниках те трактовки, те ценностные установки, которые все же ограждают еще только формирующееся мировоззрение учащихся от фактического субъективизма, который возможен во взглядах учителя как человека?

- Говорят, что для повышения качества образования необходимо использовать новые информационные технологии. Новые – это относительно чего?
- Какие новые возможности управления качеством образования открывают информационные и коммуникационные технологии для организации образования?
- Использование так называемых новых информационных технологий, то есть компьютеров, в обучении учащихся ничего хорошего не сулит в преподавании физики, химии и других предметов, где мощнейшим средствами обучения являются эксперимент, практические работы, проводимые самими учащимися. Компьютерное обучение естественным образом вытеснит эксперимент из образовательного процесса, что только отрицательно может сказаться на качестве школьного образования. Разве это неверно?
- В литературе в последнее время пишут и говорят о том, что только психосберегающие технологии могут эффективно влиять на повышение качества образования. И все же непонятно, о каких конкретно технологиях идет речь? Назовите, пожалуйста, несколько таких технологий для примера.
- В чем конкретно состоит содержание работы учителя, воспитателя по вовлечению каждого школьника в деятельность по самообразованию, самовоспитанию, развитию собственной личности или, как теперь модно писать, по ее самостроительству?
- Возможно ли качество знаний ученика с низким уровнем интеллектуального развития, слабыми учебными возможностями, ученика. Обучающегося в обычном классе, оценивать высоким баллом, если он добросовестен и демонстрирует наивысший для себя (оптимальный) результат, но этот результат не соответствует нормативным требованиям, предъявляемым к высокой оценке?
- Целесообразно ли для оценки знаний учащихся в классах коррекционно-развивающего обучения использовать оценку «отлично»?

Какие условия управления качеством образования Вы считаете наиболее важными, поскольку они в большей степени влияют на повышение качества? Обоснуйте, пожалуйста, свою позицию.

- Скажите, пожалуйста, как работать с ребенком – флегматиком, левшой, с кинестетическим каналом восприятия учебного материала, чтобы достичь у него уровня образования высокого качества?
- С целью повышения качества образования школа должна определять ценностные основания, организуемого в ней образовательного процесса. На что при этом необходимо ориентироваться в большей степени: на социальный заказ или на реальные возможности школы?
- Школа как государственное учреждение в первую очередь должна выполнять социальный заказ своего главного социального заказчика – государства, заказ, сформулированный органами управления образованием. С какой целью необходим учет мнения детей и др. в определении качества образования?
- Должен ли учитель, школа ориентироваться на социальный заказ родителей, если их представление о качестве образования не совпадает с ориентацией школы на потребности района (города)?
- Верно ли наше предположение о том, что в управлении качеством образования на основе личностно-ориентированного подхода основным фактором является создание условий для самообразования, саморазвития ребенка?
- Общеизвестно, что большинство детей, пришедших для продолжения образования в ПТШ – это те, от которых избавились школы. Мотивация к познанию у этих ребят практически отсутствовала, надпредметные способы деятельности (общеучебные умения) не сформированы, знаний не было, уровень воспитанности оставлял желать лучшего. В общем, качество образования на самом низком уровне, если о нем вообще можно говорить. Однако мы зафиксировали, что по окончании ПТШ тревожность и агрессивность ребят резко уменьшились, они обрели

уверенность в себе, в своих силах, немалая часть выпускников успешно поступает в вузы.

- В чем причина этого явления? Получается, что система начального профессионально-технического образования за три года успеваеет сделать то, что школа не смогла сделать (или делает с трудом) за девять лет? Чем объяснить, что качество образования ПТШ, если оценить и по показателям результатов особенно по показателю времени, явно выше, чем в школе?
- Учитывая такие социальные явления, как бездуховность, цинизм, падение нравов, нетерпимость и т.п., не считаете ли Вы необходимым преподавание в школах предметов религиозного цикла, чтобы была большая возможность использовать влияние церкви на воспитание детей, а значит, и на повышение качества их образования?
- Можно ли сельской школе дать хорошую оценку за работу по повышению качества образования, если большинство ее выпускников после окончания ШКОЛЫ не стали поступать в вузы, а пошли работать в колхоз трактористами, рабочими, доярками и через несколько лет заочно получили среднее специальное или высшее образование?
- Как и всякая система организации образовательного процесса, предметно-уровневая система требует обеспечения ряда условий, чтобы достичь поставленной цели — повышения качества образования. Какие условия нужно создать в первую очередь?
- Какое штатное расписание должна иметь (как необходимое) обычная школа, чтобы грамотно осуществлять управление качеством образования (в контексте временных затрат на эту работу)?
- Как меняются обязанности заместителя директора по науке в школе, работающей над проблемой «Управление качеством образования»? Появляются ли у него новые функции?

- Как организуется или перестраивается работа с кадрами, когда школа приступает к освоению темы «Управление качеством образования»?
- Может ли посредственная оценка качества образования ученика (и выпускника) служить основанием для высокой оценки работы учителей и школы в целом?
- Как изменяется содержание внутришкольного контроля, когда школа начинает работать над проблемой управления качеством образования?
- Что значит выбрать стратегию управления качеством образования в организации образования?
- Управление качеством образования это же серьезная дополнительная работа, требующая нередко совершенно иного финансирования школ. ГДЕ же взять эти дополнительные средства, если органы образования их не выделяют?
- Целесообразно и корректно ли в такой гуманитарной сфере, коей является сфера образования, говорить, о конкуренции организаций образования? Нужна ли вообще конкуренция организации образования района (города) между собой только потому, что мы переходим к рыночной экономике?
- Как, по-вашему, могут ли влиять какие-либо национальные особенности на качество образования?



#### **Практическое занятие 4.**

#### **Тема «Лидерство»**

#### **Упражнение «Закон магнетизма»**

Мои люди (сотрудники) должны обладать следующими качествами

---

### **Упражнение «Ближний круг»**

Чем ценно включение в свой ближний круг подходящих людей?

### **Упражнение «Репутация»**

Народная мудрость: «Береги честь смолоду». О репутации надо заботиться, холить ее, лелеять, беречь от воздействий окружающей среды и подкармливать удобрениями. Как вы это понимаете?



### **Практическое занятие 5.**

#### **Темы дискуссий**

- Учитель, который нужен ученику.
- Знания на всю жизнь.
- Школьные знания и жизненные проблемы.
- Классно-урочная система: за и против.
- Доступное образование сегодня.
- Информация и коммуникации в школе.
- ЕНТ: плюсы и минусы.
- Гражданское общество и школа сегодня.
- Образование на всю жизнь или образование через всю жизнь?
- Основы наук или основы культуры?
- Учитель и ученик в образовательном процессе.



### **Практическое занятие 6.**

**Круглый стол: «Ключи к модернизации образования».**

## ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ КАЧЕСТВА

**АВТОРСКАЯ ШКОЛА** – экспериментальное учебно-воспитательное учреждение, деятельность которого основана на ведущей психолого-педагогической концепции, разработанной автором или авторским коллективом.

**АДАПТАЦИЯ** (от лат. adapta-tio – приспособление, прилаживание), способность организма приспосабливаться к различным условиям внешней среды. В основе А. лежат реакции организма, направленные на сохранение постоянства его внутренней среды. А. обеспечивает нормальное развитие, оптимальную работоспособность и максимальную продолжительность жизни организма в различных условиях окружающей среды.

**АДАПТИВНАЯ СТРУКТУРА** – организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

**АДАПТИВНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ** – структура управления, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде и принимающая в расчет все инновационные приемы управленческой деятельности.

**АККРЕДИТАЦИЯ** государственная организаций образования, процедура официального признания статуса организации образования в соответствии с уровнем и направленностью реализуемых образовательных программ.

**АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ШКОЛЫ** (от лат. alter – другой), – «свободные неполные и полные средние школы, действующие параллельно или взамен обычных школ и формам и методам работы с учащимися. Задача А.Ш. – обеспечение индивидуализации и дифференциации преподавания большого числа элективных предметов и курсов обучения с помощью специализированной учебной базы и методов.

**АНАЛИЗ** – 1) метод научного исследования путем разложения предмета на составные части или мысленное расчленение объекта путем логической абстракции; 2) это первая функция менеджмента,

которая ориентирована на сбор и обработку необходимой информации для того, чтобы всесторонне оценить и проанализировать сущность проблемы.

**АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ** – процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

**АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ** – анализ, основанный на предположении, согласно которому случившееся в прошлом служит достаточно надежным указанием на то, что произойдет в будущем. Называется также проектированием тенденций.

**АНАЛИЗ НА БЕЗУБЫТОЧНОСТЬ** – метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.

**АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ** – определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.

**АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ** – определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

**АТТЕСТАЦИЯ** (от лат. attestatio – свидетельство) педагогов, комплексная оценка уровня квалификации, педагогического профессионализма и продуктивности деятельности работников государственных, муниципальных организаций образования.

**ВМЕШАТЕЛЬСТВО В ХОД РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** – один из видов мероприятий, осуществляемых организацией, подразделением или рабочей группой в ходе организации программы развития организации.

**ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ** – это анализ окружающей среды, который дает возможность оценить весь комплекс обстоятельств, влияющих на деятельность организации.

Менеджерам необходимо учитывать действие факторов, находящихся вне организаций, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей.

**ВНЕШНИЕ ПООЩРЕНИЯ** – сюда относится все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

**ИННОВАЦИЯ (нововведение)** — конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

В современной научной литературе представление об инновации связывается, прежде всего, с целенаправленным изменением, вносящим в среду новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного состояния в другое (Поташник М.М. и Лазарев В.С.).

«Инновация – это не просто создание... распространение новшеств, это изменения, которые носят существенный характер, сопровождаются изменениями в образе деятельности, стиле мышления. Категория новизны относится не только (и не столько!) ко времени, но и к качественным чертам изменений» (Пригожин А.И.).

«Обычно инновацию связывают с чем-то новым, имеющим общественную значимость и являющимся продуктом творчества (как правило, при этом упоминают еще и личность). Но даже такая банальность неточна по отношению к истории понятия. Первоначально оно появляется в культурологии и лингвистике

прошлого века при описании процессов культурной диффузии (трансфера), когда феномен из одного культурного ареала распространяется в другие, где выступает... как культурная (языковая) инновация, в той или иной форме ассимилируемая в сложившейся культуре. Новую жизнь это понятие получило тогда, когда И. Шумпетер в начале века употребил его в макроэкономическом анализе, рассматривая крупные прорывы-изобретения в технологии и производстве новых продуктов (радикальные нововведения) в качестве стимула экономического роста. В свете сказанного мы можем более четко различить появление отдельных новшеств, подобных социальной инженерии, и собственно инновационную организацию деятельности. Существует принципиальное различие между отдельными новациями финалистского толка и такой организацией деятельности, когда научная мысль и некоторая производственная структура объединяются ради перманентного обновления продукции и технологий в угоду потребителю» (Сазонов Б.).

«Соответственно в качестве инновационных рассматриваются модели, которые *преобразуют характер обучения в отношении таких его сущностных и инструментально значимых свойств, как целевая ориентация, характер взаимодействия педагога и учащихся, их позиции в ходе обучения*» (Кларин М.В.).

Приведенные высказывания позволяют выявить несколько основных смыслов в понимании термина «инновация» и «инновация в образовании». Первый и самый основной, когда инновации придается значение **качественных изменений**, обновление существенных элементов системы и становление новой системы, имеющей другие ценностные и целевые ориентиры. Относительно инновации в образовании имеется в виду изменение целей образования, его результатов (содержание образования) и вслед за этим изменения способов их достижения – другая система организации учебного процесса, другие позиции учителя и учащегося, формы и характер их взаимодействия, система образования и подготовки педагогических кадров. Другими словами, система приобретает *принципиально новые свойства или назначение*. В этом смысле изменения могут инициироваться руководством всей сферы образования, отдельного образовательного учреждения и самим учителем. Должен лишь сохраняться

основной критерий инновационности – *изменение целей, то есть содержания образования (его результатов), как основных составляющих деятельности педагога и учащегося.*

ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ означает весь без исключения инновационный процесс, начиная появлением идеи и заканчивая диффузией продукта.

КАЧЕСТВО – слово «качество» производно от слов «как», «какой» – обладающий какими свойствами. Существует два подхода к толкованию понятия «качество». *Философский подход*, философское понимание качества – то, что отличает образование от других социальных явлений, систем и видов деятельности. И *производственный подход*, где ключевым является понятие «качество продукции» как совокупность существенных потребительских свойств этой продукции, значимых для потребителя. Набор этих свойств лежит в основе спецификаций на продукцию, эталонов, стандартов. Различают два признака качества любой продукции: наличие у нее определенных свойств и рассмотрения их ценности с позиций потребителя (а не производителя). В метафорическом смысле «продукцией» школы являются выпускники, имеющие образование лучшего или худшего качества.

- это степень, с которой совокупность собственных характеристик выполняет требования;

- это существенный признак, *свойство*, отличающее один предмет от другого или одно лицо от другого

КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ – соотношение операционально заданных цели и результата;

- степень удовлетворения ожиданий различных участников процесса образования от предоставляемых организацией образования образовательных услуг или степень достижения поставленных в образовании целей и задач., что является достаточно общим определением этого понятия.

- соотношение цели и результата, как меры достижения цели при условии, что цель поставлена только операционально и спрогнозирована в зоне ближайшего развития ребенка.

КАЧЕСТВО ОБРАЗОВАНИЯ – это постоянная ориентация на удовлетворённость потребителя образовательными результатами. Например, для студента качество образования связано с вкладом в

его индивидуальное развитие и занятие им соответствующего места в обществе. Для работодателя важны умения, приобретенные человеком за период обучения. Продукцией будет сам выпускник, обладающий определенными качествами и умениями. Возможно, для академического сообщества качество будет связано, в первую очередь, с освоением некоторой культуры научного исследования и создания для этого нужной обучающей среды. С государственной позиции качество может восприниматься как создание квалифицированной рабочей силы или как фактор, необходимый для роста жизненного благополучия граждан, улучшения условий жизни.

Качество образования зависит от национальной политики в сфере образования, выделения основных приоритетов в области достижения необходимых результатов и связано с удовлетворением социального заказа со стороны общества и государства к качествам и умениям, которые обеспечивают *воспроизводство и развитие социально-экономической системы*. Управление качеством образования должно ориентироваться не только на удовлетворение *существующих* общественных потребностей в определенных образовательных результатах, но и на *скрытые общественные потребности, еще не осознанные обществом*, задающие перспективу развития социально-экономической системы (Шибя А. Грэхэм, Вальден Д.).

Качество образования предполагает:

- не внешний контроль, а внутренний процесс *самоанализа и самооценки (внутренний аудит)* всех действий по созданию условий, направленных на достижение намеченных образовательных результатов;
- *учет мировых тенденций* развития образования и использования современных образовательных технологий в учебном процессе;
- *устойчивость и воспроизводимость* всех параметров и процессов образовательной среды, способствующих достижению требуемых образовательных результатов, включающих и систему управления качеством.

КАЧЕСТВО ИСПОЛНЕНИЯ – концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

КАЧЕСТВО СООТВЕТСТВИЯ – концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги, предоставляемые организацией, соответствуют внутренним спецификациям организации.

КОМАНДА – группа людей, объединенных общей *целью*, принимающих эту цель как свою, выполняющих четко определенные *роли*, а также:

- говорящих на одном языке (профессиональном);
- имеющая высокий уровень возможности и права, высокий профессионализм, слаженности действий, в том числе в экстремальных ситуациях;
- живущая по принятым каждым членом команды нравственным нормам, традициям, ценностям;
- имеющая признанного лидера, к которому каждый относится с огромным уважением (*Э. Литвиненко*)

*Команда – это особый тип группы со своими характерными чертами и особенностями;*

- группа высокой степени *сплоченности*, с конкретно обозначенными задачами;
- у членов команды есть свои специфические роли, которые они хорошо осознают;
- чтобы команда могла добиться успеха, каждый ее участник должен вносить свой *вклад в работу* (*П. Бьюлер*)

КОМПЕТЕНЦИИ – это общие способности, основанные на знаниях, опыте, ценностях, склонностях, которые приобретены благодаря образованию и самообразованию и которые определяют социальную мобильность человека. Компетенции, как правило, не сводятся только к знаниям, а больше относятся к умениям (хотя не тождественны им), характеризуют осведомленность человека в разных необходимых сферах его жизнедеятельности. Перечень компетенций, которыми должен обладать выпускник школы при хорошем качестве образования, бесконечен и для каждого специфичен.

КОМПЕТЕНТНОСТЬ – способность и готовность к выполнению задания. Она может включать знания, умения, понимание и волю;

- способность к осуществлению практических деятельности требующих наличие понятийной системы и, следовательно, понимания, соответствующего типа мышления, позволяющего оперативно решать возникающие проблемы и задачи (А.Хуторской).

КОМПЕТЕНЦИЯ – совокупность взаимосвязанных качеств личности ЗУН, способов деятельности, задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов и необходимых, чтобы качественно продуктивно действовать по отношению к ним (Хуторской А.)

КОНЦЕПЦИЯ – (от лат. понимание, система ) – признак на основании которого производится оценка или классификация каких-либо явлений, основная точка зрения, ведущий замысел.

КОНКУРЕНЦИЯ – состязательность на рынке. Для «К» характерно состояние, когда ни один из хозяйствующих субъектов не занимает доминирующего положения на конкретном рынке, идет постоянная борьба товаропроизводителей за покупателей или увеличение своей доли на рынке. «К» является важнейшим элементом рынка, играющим решающую роль в повышении качества продукции, работ и услуг, снижении производственных затрат, освоении в производстве технических новинок и открытий.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ — свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с лучшим аналогичным объектом, представленным на данном рынке. Основными факторами конкурентоспособности объектов являются качество системы менеджмента фирмы, качество разработки (проекта) и создания (материализации) объекта, затраты конкретного потребителя на его приобретение и применение, степень удовлетворения дополнительных потребностей потребителя.

КОНКУРЕНТНОЕ ОТЛИЧИЕ — высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

**КОНТРОЛЬ** – функция управления, задача которой состоит в количественной и качественной оценке результатов работы. Главные инструменты выполнения этой функции – наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ. Среди функций управления контроль выступает как элемент «обратной связи», т.к. по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

**КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ ШКОЛЫ** - целостная совокупность мер по обновлению школы на основе развития инновационных процессов.

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

**КРУЖОК КАЧЕСТВА** — группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

**КУЛЬТУРА КОРПОРАЦИИ** — атмосфера или социальный климат в организации.

**ЛИДЕР** – (англосаксонского происхождения слов *lead, leader, leadership*, что означает «путь», «дорога»). Он происходит от глагола «путешествовать», «идти».

Англосаксы расширили его до значения путешествия, которое люди совершают по этой дороге (*рулевой у штурвала*). Лидер был человеком, который показывал путь. Рулевой в те времена был либо капитан корабля, либо предводитель в битве. Он должен был уметь не только мастерски управлять судном, но и ориентироваться по звездам. Во время шторма обязан был сделать все возможное с помощью своего искусства, чтобы сохранить корабль и не позволить ему затонуть и таким образом оказаться достойным оказанного ему доверия.

Лидер – элемент упорядоченной системы. Роль лидера: обеспечить существование таких связей (взаимоотношений) в системе, которые наилучшим образом способствовали бы решению конкретных задач в рамках единой цели.

ЛИДЕР ОРГАНИЗАЦИИ — человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

МАРКЕТИНГ (от англ. «market» – рынок) это работа с рынком ради осуществления обменов, цель которых – удовлетворение человеческих нужд и потребностей.

- планирование и осуществление всех видов деятельности компаний, связанных с удовлетворением потребностей потребителей, за исключением процесса продаж.

– это процесс, направляющий в распоряжение организации (школы) информацию о потребностях покупателя (родителей), с тем чтобы организация могла разработать и предложить ему необходимые товары и услуги (образовательные).

Как функция менеджмента он связан с финансами, производством, научными исследованиями, опытно-конструкторскими работами, материально-техническим снабжением, услугами или иной областью.

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. Различают стратегию привлечения покупателей и стратегию продвижения продукта.

МЕНЕДЖЕР ОБРАЗОВАНИЯ – это человек-профессионал, прошедший специальную подготовку в области управления образованием, и, на основе научно-теоретических знаний, выполняющий функции управления с учетом специфики учебного заведения как системы. *Объект труда:* педагогический коллектив, ученический коллектив. *Предмет труда:* педагогическая система, учебно-воспитательный процесс. *Результат труда:* высокие показатели в обучении и воспитании личности учащихся.

МЕНЕДЖМЕНТ – 1) процесс достижения цели организации руками других людей. Субъектом данного процесса является менеджер. 2) вид профессиональной деятельности людей по организации достижения системы целей, принимаемых и

реализуемых с использованием научных подходов, концепции маркетинга и человеческого фактора; 3) наука об управлении человеческими отношениями в процессе производственной деятельности и взаимосвязей потребителей с производителями. 4) скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией.

*Менеджмент* рассматривается как вид деятельности человека направленный на достижение определенной цели или целей. «Именно менеджмент создает экономическое и социальное развитие. Оно есть его результат. Всюду, где мы вкладывали только экономические факторы производства, особенно капитал, мы не добивались развития. В немногих случаях, когда мы смогли породить энергию менеджмента, мы порождаем стремительное развитие. Развитие, иными словами, - дело скорее человеческой энергии, чем экономического богатства. Генерирование человеческой энергии и придание ей направления есть задача менеджмента» – Питер Друкер.

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА – скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией применительно к качеству.

МЕНТАЛИТЕТ – глобальная характеристика мировоззренческих и поведенческих параметров личности и *стремление к наиболее полной жизненной самореализации с учетом собственных способностей.*

МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК – метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

МИССИЯ – в планировании основная общая цель или задача организации.

МИССИЯ – предназначение организации как ценностное основание ее деятельности, указывающее основное направление ее развития. Миссия формируется, «с одной стороны, изнутри организации (представление о том, чего она хочет достичь и что может сделать), с другой стороны, извне организации (представление общества о том, зачем нужна организация)» (Филимонов А.А., Гам В.И.). Например, к числу подобных идей-миссий можно отнести следующие: школа должна создавать условия для самоопределения учащихся, школа должна учить мыслить или школа должна воспитывать свободных,

самостоятельных людей. В современном менеджменте существует традиция называть идею или миссию организации *видением*. При этом считается, что видение определяет более широкий контекст деятельности организации, чем цель. Например, Б. Карлоф и С. Седерберг выделяют несколько простых критериев, которые необходимы, чтобы сформулировать видение лучшим образом для понимания другими:

- оно должно вдохновлять и рисовать картину того, к чему действительно стоит стремиться;
- должно содержать вызов;
- быть простым как изображение или воспоминание (о будущем);
- быть искренним (люди легко чувствуют фальшь и отсутствие заинтересованности);
- видение должно быть хоть в небольшой степени реалистичным и заслуживающим доверия (важно указать путь его достижения);
- люди должны без усилий найти свое место в видении (чем четче люди представляют свой вклад в видение, тем больших достижений от них можно ожидать);
- видение должно давать ориентиры, которые служат основой определения уровня притязаний в процессе стратегического управления.

**МОДЕРНИЗАЦИЯ** (от греч. *modeme* – новейший) – усовершенствование, улучшение, обновление объекта; (от франц. *moderne* – новейший, современный) – преобразование. Форма реорганизации юридических лиц. При преобразовании юридическое лицо прекращает свое существование, усовершенствование чего-либо в соответствии с современными требованиями; ввод – место, через которое что-нибудь входит, вставляется куда-нибудь; приемная часть машины для установки усовершенствований, отвечающим современным требованиям.

**МОНИТОРИНГ** от англ. «*monitoring*» – предостерегающий. Назначение мониторинга состоит в том, чтобы предупредить сбой в *эффективном функционировании объекта*. В этом состоит принципиальное отличие процедуры мониторинга от экспертизы: *мониторинг поддерживает функционирование объекта, в то время как экспертиза поддерживает его развитие*.

**МОНИТОРИНГ В ОБРАЗОВАНИИ** – это система сбора, обработки, хранения и распространения информации об образовательной системе или отдельных ее элементах, ориентированная на информационное обеспечение управления, позволяющая судить о состоянии объекта в любой момент времени и дающая прогноз его развития.

«Основной задачей мониторинга является предупреждение о том или ином неблагополучии, опасности для эффективного функционирования объекта. Причем здесь имеется в виду не просто констатация факта появления изменений, представляющих опасность, а именно предупреждение о ней до того, как ситуация может стать критической или необратимой». И еще: «мониторинг строится на четких основаниях для сравнения и измерения. Таким основанием могут выступать соответствие какому-то эталону (требованию, стандарту, закону и пр.)» (Майоров А.Н.).

**НАЦИОНАЛЬНАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ** — совокупность институциональных структур, процедур, форм и способов установления соответствия качества образования государственным общеобязательным стандартам образования, потребностям личности, общества и государства.

**НОВАЯ ФИЛОСОФИЯ** – это философия постоянного улучшения качества и производительности. Для выживания, не говоря уже об успехе, нужны перемены, и эти перемены состоят в принятии новой философии. На практике это означает преодоление барьеров на пути улучшения.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ СТАНДАРТ** – это эталонный уровень образования, необходимый для данного общества в определенный исторический отрезок времени.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ** — это комплекс, состоящий из некоторого представления планируемых результатов обучения, средств диагностики текущего состояния обучаемых, набора моделей обучения, критериев выбора оптимальной модели для данных конкретных условий» (Гузеев В.В.).

**ПАРАДИГМА** (от греч. пример, образец) – 1) ключевая идея, лежащая в основе построения концепции; 2) исходная позиция (понятие, модель) в постановке проблем, их объяснении и решении; 3) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в

течение определенного исторического периода в научном сообществе.

Смена парадигмы представляет собой научную революцию. Парадигмами мы руководствуемся достаточно долго, они меняются редко, новые долго вызревают и именно действующие парадигмы образования являются едва ли не первыми наиболее обобщенными основаниями, на которых строятся различные образовательные практики.

В основе парадигмы лежат разные доминирующие концептуальные представления об основах и характере педагогической деятельности о ребенке, логике его обучения, воспитания и развития – в целом о логике его образования.

ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ – это форма организации сбора, хранения, обработки и распространения информации о деятельности педагогической системы, обеспечивающая непрерывное слежение за состоянием и прогнозированием ее развития.

Любая исходная информация должна быть упорядочена по функциям, регламентирована по структурам и пронумерована по метрике управления.

Педагогический мониторинг включает сбор, хранение, обработка информации о деятельности образовательного учреждения, разрешение в комплексе организационных, управленческих и кадровых проблем, психолого-педагогических задач преподавания и учения.

ПРОГРАММА И ПЛАН РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА. Управленческие действия должны быть конкретными, направленными на достижение поставленных целей и решение задач. К числу таких действий можно отнести:

- информирование коллектива о решении руководства осуществлять инновацию и организация ряда общих обсуждений ее замысла, выработка общего видения;
- принятие решения об осуществлении каких-то изменений принимается руководителем единолично или вырабатывается в процессе коллективного обсуждения ситуации и существующих проблем вместе с учителями, родителями детей и управленцами разных уровней;
- создание рабочей группы по разработке проекта инновации;

- определение действий по созданию условий, максимально мотивирующих педагогический коллектив к вхождению в инновационный процесс;
- организация постоянной экспертизы (мониторинг) реализации инновации;
- определение способов уменьшения или преодоления сопротивления изменениям;
- оценка и использование ресурсов (кадровых, материальных, финансовых) в приоритетных направлениях;
- определение критериев и процедуры оценки изменений (результатов);
- определение способов и создание условий для повышения компетентности педагогического коллектива, необходимой для реализации намеченных результатов;
- постоянное информирование коллектива о ходе реализации изменений;
- установление связей с теми образовательными учреждениями, в которых планируются или уже запущены сходные инновационные процессы;
- составление учебного расписания, позволяющего взаимопосещение занятий преподавателями;
- привлечение внешних экспертов и консультантов по вопросам осуществления инновации в образовании;
- проведение внутреннего аудита (самообследования) хода реализации инновации.

Программу реализации удобно представлять в форме таблицы.

Эффективное управление инновацией является основным фактором, определяющим ее качество.

**ПРОЕКТ** – комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания новых продуктов или услуг (образовательных).

**ПРАВИЛА** – точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

**ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ** – фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

**ПРОТИВОРЕЧИЕ** – результат взаимодействия сторон с различной степенью восприятия и оценкой одного и того же явления или объекта, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве (в рамках одной системы) и являются источником развития и познания.

**ПРОЦЕСС** – совокупность последовательных действий, направленных на достижение какого-либо результата.

**РАБОЧАЯ ГРУППА** – группа, состоящая из лиц, работающих вместе.

**РЕОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА** – изменение условий труда путем расширения объема или углубления содержательности работ в целях повышения внутренней удовлетворенности работников.

**РЕСУРСЫ** – источники и предпосылки получения необходимых людям материальных и духовных благ, которые можно реализовать при существующих технологиях и социально-экономических отношениях. Ресурсы подразделяются на три основные группы: материальные ресурсы; трудовые ресурсы, в том числе интеллектуальные ресурсы; природные (естественные) ресурсы.

**СЕРТИФИКАТ** – это документ, удостоверяющий качество. Он защищает интересы потребителя товаров, государственные интересы той или иной страны.

**СЕРТИФИКАЦИЯ** – это процедура, удостоверяющая качество продукции.

**СТАНДАРТЫ**- инструмент управления, позволяющий контролировать уровень обученности детей в стране, и в этом смысле они выступают фактором влияния на качество образования. В определенной мере стандарты помогают поддерживать нужный уровень обученности детей в стране.

Последовательная работа над совершенствованием стандартов подготавливает к введению и освоению общенациональной системы тестирования при поступлении в вузы. Все эти плюсы, связанные со стандартами, способствуют интеграции нашей страны в мировое образовательное сообщество.

**СТАНДАРТ** – конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

**СТАНДАРТИЗАЦИЯ** – использование в процессе производства и сборки однородных взаимозаменяемых деталей и узлов.

СИСТЕМА – 1) совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов; 2) единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

СИСТЕМА ВСЕОБЩЕГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ. На основе принципов управления качеством Э. Деминга была разработана система Всеобщего управления качеством (Total Quality Management – TQM), действующая на основе восьми принципов. TQM – это бизнес, наука и технология делового администрирования, охватывающая основные факторы бизнеса, такие как «качество», «стоимость», «безопасность», «среда». Концепция управления TQM охватывает основные факторы как «качество» и направлена на удовлетворение потребителя и работника внутреннего потребителя.

TQM – технология по улучшению качества управления и методология Кайзен (совершенствование) постоянного улучшения. Главной целью является предложение высококачественной продукции (услуг) удовлетворяющей нужды и ожидания потребителей. Деятельность TQM – это накопление незначительных аспектов и общепринятых практик в повседневной работе, что необходимо делать тщательно, правильно, оперативно, эффективно и быстро.

TQM включает в себя:

ISO 9000 – это методология стандартизации и визуализации, главной целью которой является построение процессов и установление качества согласно стандарту ISO.

ISO 9001 и 9004 – организация должна повышать результативность системы менеджмента качества посредством исполнения политики и целей в области качества, результатов аудитов, анализа данных, корректирующих и предупреждающих действий, а также анализа со стороны руководства.

ISO 9004 : 2000 – «постоянное улучшение». Постоянное стремление руководства к улучшению результативности и эффективности процессов организации, чтобы выявить возможность улучшения. Диапазон улучшений может быть от мелких текущих усовершенствований до стратегически важных

проектов, направленных на достижение крупных усовершенствований.

Принципы управления качеством:

1. *Ориентация на потребителя (customer focus)*. Именно потребитель определяет качество продуктов или услуг. Поэтому нужно изучать его настоящие потребности и прогнозировать будущие, а также измерять его удовлетворенность предлагаемым продуктом.

2. *Лидирующая роль руководства (leadership)*. Лидеры устанавливают единые цели, намечают пути их достижения и создают для этого в организации такую среду, чтобы все работники были полностью вовлечены в их достижение.

3. *Вовлечение работников (involvement of people)*. Основу организации составляют ее сотрудники. Вовлечение их в достижение целей позволяет использовать их способности на пользу организации. С другой стороны, реализуя себя, осуществляя свой профессиональный и карьерный рост, сотрудники используют организацию в своих личных целях.

4. *Процессуальный подход (process approach)*. Любую организацию можно описать как систему взаимосвязанных между собой процессов, имеющих свои входы и выходы, свое ресурсное обеспечение, своих ответственных за их результативность и нормальное функционирование.

5. *Системный подход к управлению (system approach to management)*. Этот принцип предполагает постоянное улучшение системы через измерение и оценку, тесно связан с предыдущим принципом и с представлением о качестве как о совокупности взаимосвязанных процессов. Выявление, понимание и управление системой взаимосвязанных процессов, направленных на достижение заданных целей (в том числе измерение и оценка их достижения), способствуют повышению эффективности управления.

6. *Непрерывное улучшение (continual improvement)*. В организации царит культура постоянного совершенствования. Постоянное обучение — основа улучшений, стимулируются нестандартное мышление и инновации.

7. *Подход к принятию решений на основе фактов (factual approach to decision making)*. Все управленческие решения

принимаются на основании анализа информации, ситуации и измерений.

8. *Взаимовыгодные отношения с поставщиками* – способность организации строить такие отношения с поставщиками, которые работали бы на создание общих ценностей, связанных с удовлетворением запросов потребителей

СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА – система для разработки политики и целей и достижения этих целей менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА – это целенаправленное, комплексное, скоординированное воздействие, как на данный процесс в целом, так и на его основные элементы в целях достижения наибольшего соответствия параметров его функционирования и результатов, соответствующих требованиям, нормам и стандартам.

УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ – управление в инновационном, экспериментальном режиме, ибо при процессной ориентации образования берется наличный способ действия, а при целевой – ищутся новые способы управленческих действий, новые способы управления.

УПРАВЛЕНИЕ ПОЛИТИКОЙ – это управление согласно политике, включающее в себя цели, задачи, контрмеры или средства достижения цели и задач.

– Организация должна разработать свою годовую политику, которая будет считаться приоритетной в течение каждого года.

– В начале года управленец рассказывает своим работникам о годовой политике, для того чтобы у них было четкое представление о направлении, которому будет следовать организация в этом году, и которая будет считаться приоритетной.

– Политика разрабатывается высшим руководством, отражает результаты деятельности прошлого года, учитывает внешние перемены (развитие новых технологий, тенденций, изменение законодательной базы).

– По результатам «игры в мяч» высшее и низшее руководство разрабатывают свои цели и контрмеры, на основе которых руководители отделов определяют свои цели, контрмеры и планы действий. В конечном итоге все это должно быть утверждено на совещании (педсовете).

УСЛОВИЕ – 1) Обстоятельство, от которого что-нибудь зависит. Постоянный труд-условие успешности занятий. 2) Данные требования, из которых следует исходить.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ШКОЛЫ – это часть осуществляемой в школе управленческой деятельности, в которой посредством планирования, организации, мотивации и контроля процессов разработки и освоения новшеств обеспечивается целенаправленность и организованность деятельности коллектива школы по наращиванию ее образовательного потенциала, повышению уровня его использования и, как следствие, получение качественно новых результатов образования.

УПРАВЛЕНИЕ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ – технология управления, заключающаяся в том, что в зависимости от степени достижения запланированных результатов на предыдущей фазе, происходит уточнение последующих управленческих действий.

ЭКСПЕРТИЗА В ОБРАЗОВАНИИ – проверка соответствия условий осуществления образовательного процесса, предлагаемых организацией образования, государственным и местным требованиям в части строительных норм и правил, санитарных и гигиенических норм, охраны здоровья обучающихся, воспитанников и работников образовательных учреждений, оборудования учебных помещений, оснащенности учебного процесса, образовательного ценза педагогических работников и укомплектованности штатов».

«С учетом современных данных понятие «экспертиза» следует определить как метод исследования и разрешение проблемных ситуаций крупными специалистами, обладающими специальными знаниями, путем выбора наиболее аргументированных решений. Экспертный метод исследования применяется в тех случаях, когда:

- 1) на основании известных законов невозможно предсказать поведение системы в будущем;
- 2) при невозможности экспериментальной проверки предполагаемого хода процесса;
- 3) при наличии неопределенных факторов, которые не поддаются контролю;
- 4) при наличии многовариантных путей решения проблемы;
- 5) при неполноте информации, на основе которой принимается решение» (Позаченюк Е.А.).

ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ – основанные на суждениях специалистов количественные или балльные оценки процессов или явлений, не поддающихся непосредственному измерению.

Предметом экспертизы образовательного процесса является не установление соответствия его результатов каким-либо нормам, а сам *процесс деятельности и его изменения* как в педагогической области, так и в области управленческой деятельности.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ КАЧЕСТВА

### Журналы в Интернете

<http://edu.direktor.ru> (// Практикум эффективного управления)

[www.direktor.ru](http://www.direktor.ru) ( // Директор школы)

[www.urtp.ru](http://www.urtp.ru) (// Проблемы теории и практики управления)

[www.intelligent.ru](http://www.intelligent.ru)

[narodnoe@narodnoe.org](mailto:narodnoe@narodnoe.org) (// Школьное планирование)

### Литература

1. Алексеев Н.Г. Принципы и критерии экспертизы программ развития образования // Вопросы методологии. – 1994. – №1-2.

2. Алексеев Н.Г. Проектирование условий развития рефлексивного мышления. М., 2002.

3. Алферов Ю.С. и др. Оценка и аттестация кадров образования за рубежом. М., 1997.

4. Ангеловский К. Учителя и инноваций. М., 1991.

5. Антипова В.М. и др. Мониторинг образовательной системы современной школы. М.: Исслед.центр ПРО, 2000.

6. Аргинская И.И. и др. Изучение результативности и развития учащихся. М., 1995.

7. Артемьева Л.Н. и др. Мониторинг в гимназии. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2004.-№4-С.61.

8. Афанасьева М.П. и др. Управление качеством образования образовательным учреждением. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№1-С.34-38.

9. Багаутдинова Н., Ибрагимова Ф. Формирование системы менеджмента качества образовательной организации (ИСО 9000: 2000; ИСО 9001: 2001). // Проблемы теории и практики управления. 2006.- №1.- С. 101-106.

10. Беспалько В.П. Слагаемые педагогической технологии. М., 1989.

11. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). - М.: Экономика, 1997. - 368 с.

12. Болотов В. Не консенсус, а компромисс (Новые стандарты и старые учителя) // Лидеры образования. – 2004.-№3-С.22-23.

13. Братченко С.Л. Введение в гуманитарную экспертизу образования. М.: Смысл, 1999.
14. В.Н. Гунин, В.П. Баранчеев и др. Управление инновациями. 17 модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации». Модуль 7 / - М.: Инфра, 1999.- 328 с.
15. Валясэк Б. Метод проектов как творческая работа педагога // Управление школой. 2004. № 9 (348) 1-7 марта, С.12-15.
16. Веблер В.-Д. Методологические основы преподавания и обучения в высшей школе. Высшая школа на современном этапе: психология преподавания и обучения. М.; Ярославль, 2005. Т.1.
17. Веблер В.Д., Кашапов М.М. Педагогическое мышление как ключевая компетентность преподавателя высшей школы. Высшая школа на современном этапе: психология преподавания и обучения. Т. 1 и 2. М.; Ярославль, 2005.
18. Вроейнстийн А.И. Оценка качества высшего образования. М.: Изд. МНЭПУ, 2000.
19. Герасимов Г.И., Илюхина Л.В. Инновации в образовании: сущность и социальные механизмы (социологический аспект). Ростов н/Д.: Логос, 1999.
20. Глудкин О.П. Всеобщее управление качеством. – М.: Радио и связь, 1997.
21. Горб В.Г. Педагогический мониторинг образовательного процесса как фактор повышения его уровня результатов. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000.-№5-С.33.
22. Горбунова Т.И. Экспертиза как оценка человеческой деятельности и ее результатов. <http://www.euroexpert.spb.rU/2/statl.html>
23. ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Система менеджмента качества. Требования. М.: ИПК Изд-во стандартов, 2001.
24. Гребнев Е. Т. Управление нововведения. М., 1985.
25. Гробарь М.И. Проблема измерений и проверки гипотез при мониторинге результатов образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000.-№3-С.49.
26. Громова Л.А., Трапицын С.Ю., Тимченко В.В. Качество образования в контексте программы ЮНЕСКО «Образование для всех»: Российское видение. СПб., 2006.
27. Гузеев В.В. Системные основания образовательной технологии. М.: Знание, 1995.

28. Гутник Г.В. Качество образования как системообразующий фактор региональной образовательной политики. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№1.-С.28-34.

29. Дахин А.Н. Мониторинг и конфликтология (школьные конфликты, причины неуспеваемости). // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2004.-№3-С.45-53.

30. Демин В.А. Профессиональная компетентность специалиста: понятия и виды. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002.-№4.-С.32-42.

31. Деминг Э. Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994.

32. Диканская Н.Н., Гераисменко Е.В. Оценочная деятельность как основа управления качеством образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2003.-№3-С.38.

33. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Изд. дом «Вильяме», 2004.

34. Дьюи Д. Введение в философию воспитания. М., 1921.

35. Дьюи Д. Демократия и образование. М.: Педагоги ка-пресс, 2000.

36. Дьюи Д. Психология и педагогика мышления. М.: Совершенство, 1997.

37. Елиферов В.Г. Управление качеством. – М.: Вершина, 2006.

38. Ерофеева Н.Ю. Диагностика и анализ учебного процесса // Завуч – 1999.- №7.- С.27-45.

39. Ерошин В.И. Экономика образования: проблемы и перспективы. – М.: ЦСиЭИ, 1997.

40. Ефремова Н.Ф. Тестирование и мониторинг: рекомендации учителю. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2001.-№3-С.55-60.

41. Жолжаксынова К.Ш. Мониторинг образовательной системы. // Творческая педагогика. – 2003.-№1-С.26 – 29.

42. Жолжаксынова К.Ш. Мониторинг образовательной системы. // Творческая педагогика. – 2003.-№1.-С.26 – 29.

43. Завлин П.П. и др. Инновационный менеджмент: Справочное пособие. СПб., 1997.

44. Загвоздкин В. Качество – это процесс постоянного совершенствования // Мектеп директоры. – 2004.- №2-С.36-38

45. Загвоздкин В.К. Тенденции образовательной политики и развития школьного законодательства в странах ЕС. М., 2005.

46. Зайцева Л.В. и др. Управление инновационным образовательным учреждением в режиме функционирования и развития (Программа РОСТ). М., 1997.

47. Зайчинкова Т.Н. Формирование системы мониторинга уровня предметных достижений учащихся. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№6 - С.36.

48. Иванов Д.А. и др. Общественно-государственная экспертиза экспериментальных площадок и инноваций в образовании. М., 1997.

49. Иванов Д.А. Экспертиза в образовании: краткое содержание основных понятий, терминов и подходов: Учебно-методическое пособие. М.: АCADEMIA АПК и ПРО, 2003.

50. Иванов Д.А., Митрофанов К.Г., Соколова О.В. Компетентностный подход в образовании: Проблемы, понятия, инструментарий: Учебно-методическое пособие. М.: АCADEMIA АПК и ПРО, 2003.

51. Иванов Д.А., Шестакова И.Г. Принципы и способы деятельностно-психологической экспертизы педагогических систем: Сборник МИПКРО. 1998. №7.

52. Иванова Л.Ф. Педагогический мониторинг процесса развития профессиональной компетентности учителя иностранного языка. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2004.-№3- С.20-24.

53. Ильенко Л.И. Оценка и прогноз формирования нравственных качеств школьника // Директор школы. 2001.-№4 – С.36

54. Кальней В.А., Шишов С.Е. Технология мониторинга качества обучения в системе «учитель-ученик». М., 1999.

55. Каплан В.Е., Каплан М.В. К основам статистической обработки успеваемости в системе мониторинга качества образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№5 - С.32-39.

56. Карабасов Ю.С. и др. Всеобщее управление на основе качества: Учебное пособие. М.: Учеба, 2003.

57. Качалова Л.П. Педагогический мониторинг процесса интеграции психолого-педагогических знаний будущего учителя. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№6 - С.50-57.

58. Качалова Л.П. Педагогический мониторинг процесса интеграции психолого-педагогических знаний будущего учителя. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№6. - С.50-57.

59. Кларин М.В. Инновационные модели обучения в зарубежных педагогических поисках. М., 1994.

60. Кларин М.В. Педагогические технологии и инновационные тенденции в современном образовании (анализ зарубежного опыта). Инновационное движение в российском школьном образовании. М.: Парсифаль, 1997.

61. Князева М.М. Экспертиза образовательных проектов// Школьные технологии. 2001. №2.

62. Койшибаев Б.А. Педагогический мониторинг комплексного образования (тезаурус и модели). Алматы: Науч.изд.центр «Гылым», 2001. 155с.

63. Колби Джанет, Уитт Миске и др. Определение понятия качества в образовании //Доклад ЮНИСЕФ. Документ № UNICEF/ PD/ED/00/02. Нью-Йорк, 2000.

64. Конаржевский Ю.А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой.

65. Концепция управления качеством образования. / Под ред. А.И. Севрук, М.П. Афанасьева, Г.В. Гутник и др. – Пермь, 1997.

66. Коротков Э.М. Качество образования: формирование, факторы и оценка, управление. М., 2002.

67. Корсунова О. В одной цифре совершенствование системы статистического наблюдения и мониторинга образования (в рамках проекта «реформа системы образования») // Управление школой. 2004.№16 (355), 24-30 апреля.

68. Кравченко О.В. Управление процессом оценивания качества образования в средних специальных учебных заведениях. Дисс...к.пед.н. Барнаул, 2004. -258 с.

69. Крамаренко И.С. Прогнозирование уровня учебных достижений учащихся средствами мониторинга. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2001.-№1-С.37-42 (множество понятий мониторинг Белкин А.С. и т.д.)

70. Красиков А. Оценка эффективности руководителей школ в системе дополнительного профессионального образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002.-№5.-С.29-34.

71.Кремнев Г.Р. Управление производительностью и качеством. 17 модульная программа для менеджеров. «Управление развитием организации» Модуль 5. М. ,1999.

72.Кузнецов А.А. Мониторинг качества подготовки учащихся: организация. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000.-№5-С.38-41.

73.Кузнецов А.А., О.А. Дяшкина Требования к результатам обучения как важнейший компонент образования стандартов. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№1-С.39.

74.Курдюмова И.М. Оценка эффективности школ за рубежом. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002.-№4.-С.55.

75.Курдюмова И.М. Показатели в образовании. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002.-№2.-С.53-58.

76.Ланда Б.Х. Комплексный мониторинг показателей здоровья в аттестации образовательном учреждении. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2003.-№4-С.33.

77.Лапшина Л., Некрасов С.Д. Контроль качества образование: понятия. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№6. - С.29-31.

78.Лапшина Н.Ф. Технология экспертной оценки организации образования при аттестации образовательных учреждений. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000.-№3. -С. 59-61.

79.Лапшина Н.Ф., Некрасов С.Д. Контроль качества образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№6-С.61.

80.Левит М. Простые истины. Есть ли альтернатива ЗУН (ресурсный подход, со-бытийный подход) // Управление школой. 2004.№ 12 (351) 24-31 марта, С.22-24

81.Лендев В.С. Стандарт - как гарантия вариативности. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1998.-№3-С.3-6.

82.Майоров А. Мониторинг и проблемы информационного обеспечения управления образованием. // Народное образование. - 2000.- №8- С.21-29. (модели управления).

83.Майоров А.Н. Мониторинг в образовании. Интеллект-Центр, 2005.

84. Майоров А.Н. Проблемы информационного обеспечения управления образованием // Школьные технологии. - 2002. - №3-С.66-85.

85. Макарова Т.Д. О массовых исследованиях качества образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000.- №4-С.27.

86. Макарова Т.Д. Принцип системности и мониторинг качества образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2003.- №4-С.27-32.

87. Макарова Т.Д. Тестирование в системе мониторинга качества образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1998.- №1-С.60-61.

88. Марача В., Матюхин А. Институционально-правовой аспект общественных экспертиз // Кентавр. 2000. № 23.

89. Масааки И. Кайзен – ключ к успеху японских компаний. М.: Альпина бизнес букс, 2004.

90. Материалы для организации и проведения мониторинга эксперимента / Сост. Г.С.Ковалева, С.В.Иванова. М.: Дрофа, 2001. – 224 с.

91. Матрос Д.Ш., Полев Д.М. Управление качеством образования на основе новых информационных технологий и образовательного мониторинга. М.: Пед.общ.Росии, 2001.-128 с.

92. Менеджмент. Управление качеством: Уч. пос.- Шеффилд, ЮНЕСИА Лтд., 1996. Никитин В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000. – М.: СПб., 2002.

93. Михелькевич В.Н., Полушкина Л.И., Мегедь В.М. Справочник по педагогическим инновациям: МОУ Гимназия № 11, Самара: СГТУ, 1998.

94. Михин С.Ю. Оценка деятельности образовательного учреждения. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1998.- №1-С.67-71.

95. Модернизация общего образования: оценка образовательных результатов / Под ред. В.В. Лаптева, А.П. Тряпицыной. СПб., 2002.

96. Н.Штурбина От контроля – к уровневой системе оценивания // Управление школой. 2004.- № 20 (359).

97. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга/Пер. с англ. Тольятти: Изд-во фонда «Развитие через качество», 1998.

98. Образовательные стандарты и контроль качества образования. Вологда, 1996.

99. Орлов В.А., Лебедева В.П. Психологические аспекты проектирования образовательной среды (из опыта работы школ). // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000.-№4-С.21.

100. Оценка качества школьного образования (анализ результатов международных исследований). / М.: Сентябрь, 2007. -192 с. // Библиотека журнала Директор школы.

101. Оценка качества образовательной деятельности школ и создания программ их развития / М.: Сентябрь, 2004. -160 с. // Библиотека журнала Директор школы.

102. Павлов И.С. Необходимые условия реализации функций экспертизы // Экспериментальное образовательное пространство города Москвы. Альбом по экспериментальной и инновационной деятельности Департамента образования города Москвы. М., 2005.

103. Педагогическая диагностика в школе. М.,1987.

104. Педагогические технологии: что такое и как использовать их в школе / Под ред. Т.И. Шаповаловой и П.Н. Третьякова. М.: МПГУ; Тюмень: ТИПК, 1994.

105. Пинский А. А. К новой парадигме в образовании. М., 1996.

106. Пинский А.А. Рекомендации по построению различных моделей «портфолио» учащихся основной школы.

107. Пищулин Н. Предвидеть – значит эффективно управлять. Зачем образованию мониторинг? // Лидер образования. – 2001.- №2. – С.54-55.

108. Пищулин Н.П., В.М. Ананишнев. Образование и управление. М., 1999.

109. Плетнева Н.П. Стандарты ИСО 9000 – первая ступень делового совершенства. // Менеджмент в России и за рубежом. 2006.- №1. – С. 104 -109.

110. Подымов НА, Подымова Л.С. Барьеры на пути к инновациям (Методологические основы исследования отношений в процессе инновационной деятельности) // Образование и общество. 2002.

111. Положение о мониторинге в сфере образования (цели, задачи, объекты, организация, управление). // Стандарты и

мониторинг в образовании. – 2001.-№4.- С.28-31.

112. Попов СВ. Метод экспертизы // Кентавр, 2000. -№ 23.

113. Попов СВ. Методологически организованная экспертиза как способ инициации общественных изменений // Кентавр, 2000. -№23.

114. Посталюк Н.Ю. Проектирование инновационных образовательных систем: Региональный аспект, (<http://psycology.narod.ru/121>).

115. Поташник М.М. Инновационные школы России: становление и развитие. М., 1996. -320 с.

116. Потчалкина И.Т. Положение о контроле знаний учащихся гимназии «Радиант». // Директор школы. – 2001.- №10-С.40.

117. Пригожий А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР,

118. Пригожий А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики). М.,1989.

119. Программа развития образовательного учреждения (гос.заказ, соц.заказ, обобщенный заказ) // Управление школой. 2004.№22 (361) 8-15 июня (продолжение в №23 (362), С.2-13)

120. Прозументова Г., Сорокова Л. Стратегия и тактика управления //Управление школой. 2004.№ 35 (374) 16-23 сентября, С.18-22

121. Рабочий план директора (циклограмма) // Управление школой. - 2004.- №12 (351) 24-31 марта - С.2-12

122. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. М., 2002.

123. Рохлов В. Технологии XXI века: проблемы внедрения метода проекта в современную школу (Концепция модернизации ОУ) //Управление школой. 2004.№ 19 (358) 16-22 мая, С.14-16

124. Руководство по применению стандарта ИСО 9001-2000 в области обучения и образования. М., 2002.

125. Рыжаков М. Стандарты в образовании: международный опыт. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1998.-№3-С.21-25.

126. Рыжаков М.В. Ключевые компетенции в стандарте: возможности реализации. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№4.-С.20-23.

127. Рыжаков М.В. Место стандартов в системе общего образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1998.- №1.-С.40-43.

128. Самимова Т., Вотолкина Н. Современные подходы к категории «качество» в менеджменте. // Проблемы теории и практики управления. 2006.- №2.- С. 17-24.

129. Самооценка образовательного учреждения. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1998.-№3-С.39-43.

130. Севрук А.И., Филимонова И.В. Мониторинг как технология информационного обеспечения качества образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000.-№3-С.35-41. (анкета «качества урока», анкета «школа»).

131. Севрук А.И., Е.А. Юнина Мониторинг качества преподавания в школе. М., 2003. -144 с.

132. Силина С.Н. Профессиографический мониторинг в системе высшего педагогического образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№2-С.59-64.

133. Старцева И. Мониторинг развития личности // Директор школы. 2001.-№4 – С.3

134. Стил Дженни Л. и др. Обучение чтению и письму в рамках проекта «Критическое мышление»: Пособие II. 1997.

135. Стихина Н. Оценка профессиональной деятельности учителя // Директор школы. – 1999.-№1.-С.11.

136. Управление изменениями: Социальное проектирование: Хрестоматия по курсу. Ч. 1/ Сост. С.Э. Зуев. М., 2003.

137. Управление качеством образования. Сборник методических материалов / Составитель О.Е. Лебедев. М.: РОССПЭН, 2002.

138. Управление образованием: Учебно-методический комплект. Сост. О.Е, Лебедев. М., 2002.

139. Ушаков К.М. Развитие организации: в поисках адекватных теорий. М.: Сентябрь, 2004.

140. Ушаков К.М. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы. М.: Сентябрь, 1995.

141. Филатов О.К. Описание целей обучения при разработке стандартов и образовательных технологий (подходы формирования и описание целей). // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№1-С.43.

142. Филимонов А.А., Гам В.И. Стратегическое лидерство. Омск, 2003.
143. Фоменко С. Мониторинг как способ управления качеством образования в школе. // Народное образование. – 2007. – №4. – С.110-120.
144. Фуллан М. Силы перемен. Измерение глубины образовательных реформ // Первое сентября. – 2002. – №48.
145. Хотунцев Ю. Персональный компьютер и персональный источник опасности (психологические исследования, здоровье). // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002.-№4-С.63.
146. Чепелев П.Н. Образовательный мониторинг: формирующиеся понятия. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000.-№5.-С.47.
147. Чуприн В.Н., Дудников В.В. Сам себе инспектор: самооценка качества управления школой. / М.: Сентябрь, 2005. - 144 с. // Библиотека журнала Директор школы.
148. Шепелев А.Ю. ИСО 9000 или регулярный менеджмент? // Менеджмент в России и за рубежом. -2006.- №1. – С. 109-115.
149. Шибалева Л.В., Кузнецова Н.М. Система отслеживания успешности к продуктивности основных направлений образовательной деятельности школы. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2000.-№1-С. 65-61.
150. Шинкоренко О.Н. Стандарты серии ISO 9000: 2000 и управление трудовыми ресурсами предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. 2006.- №4. – С. 123
151. Шишов С.Е. Механизмы контроля и оценка эффективности в системах европейских стран. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.-№3-С.32-46 (продолжение статьи №4 -С.31.)
152. Шишов С.Е. Понятие компетенции в контексте качества образования. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 1999.- №2.-С.30-35.
153. Шишов С.Е., Кальней В.А. Школа: Мониторинг качества образования. - М.: Пед. общество России, 2000.-320 с.
154. Шкабара И.Е. Роль аналитической деятельности в педагогическом мониторинге. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2004.- №1- С.34-37.

155. Шкабаро И.Е. Роль аналитической деятельности в педмониторинге. // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2003.-№6-С.41-43.

156. Шмони́на Л.В. Мониторинг уровня предметных достижений учащихся начальных школ (из опыта работы). // Стандарты и мониторинг в образовании. – 2002.-№5-С.35-39.

157. Щедровицкий П. Г. Новшества и инновации. Пять смыслов иностранного слова. ([htm://www.ug.ru/95.22/220802.htm](http://www.ug.ru/95.22/220802.htm))

158. Эверт Н.А. и др. Критерии оценки деятельности учителя. Красноярск, 1991.

159. Эппле Л.П. Мониторинг уровня воспитанности учащихся 11 классов общеобразовательных учреждений // Директор школы. – 2001.- № 0- С.41

160. Эппле Л.П. Мониторинг уровня воспитанности учащихся 11 классов общеобразовательных учреждений // Директор школы. – 2001.- №10.- С.41

161. Ясвин В.А. Экспертиза школьной образовательной среды. М.: Сентябрь, 2000.

Подписано в печать 26.04.2010. Тираж 500 экз.  
Формат изд. 60x84/16. Объем 17 усл. печ. л.

---

Отпечатано в типографии “ИП Волкова Е.В.”  
Райымбека 212/1, оф. 319.  
Тел.: 8(727)330-03-12, 8(727)330-03-13