

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

*Н.В. СОЛОВОВА, Н.Б. СТРЕКАЛОВА*

## УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, 38.04.02 Менеджмент

САМАРА  
Издательство Самарского университета  
2018

УДК 378  
ББК 74.58я7  
С602

Рецензенты: д-р пед. наук, доц. О.Н. Бершвили;  
канд. пед. наук, доц. И.В. Иванушкина

*Соловова, Наталья Валентиновна*

**С602** **Управление образовательными системами:** учеб. пособие /  
Н.В. Соловова, Н.Б. Стрекалова. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 80 с.: ил.

**ISBN 978-5-7883-1275-0**

В учебном пособии даны теоретические основы управления в сфере образования, рассмотрена многоуровневая модель системы образования, представлена авторская позиция по контенту управленческого цикла на каждом уровне управления и его изменению в связи с переходом на новую образовательную парадигму. Отдельно рассмотрены задача управления качеством образования и соответствующая методологическая база. Пособие снабжено контрольными вопросами и заданиями для закрепления знаний.

Пособие может быть рекомендовано в качестве основной и/или дополнительной литературы по учебным дисциплинам: «Управление системой образования», «Управление качеством образовательных услуг», «Менеджмент в сфере образования», «Управление методической работой в образовательном учреждении».

Данное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, 38.04.02 Менеджмент, по основной образовательной программе «Менеджмент образования».

Материалы, представленные в пособии, могут быть полезны магистрам, аспирантам, административным работникам и преподавателям, выполняющим управленческие функции.

Подготовлено на кафедре теории и методики профессионального образования.

УДК 378  
ББК 74.58

ISBN 978-5-7883-1275-0

© Самарский университет, 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение .....	4
1. Теоретические основы (предпосылки) управления в сфере образования .....	6
2. Педагогическая система как объект управления .....	13
3. Педагогический менеджмент и управленческий цикл .....	24
4. Управленческая триада (изменение управления в условиях новой образовательной парадигмы) .....	34
5. Стандарты ИСО в управлении качеством образования .....	43
6. Процессный подход к управлению образовательным учреждением высшего образования .....	52
Список использованной литературы .....	66
Приложение .....	74

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема качества российской системы высшего образования, связанная с переходом современного общества в состояние, характеризующееся информационными, глобализационными и экстремальными социальными изменениями, обусловила потребность сферы образования в менеджерах, способных осуществлять профессиональную деятельность с установкой на конкурентоспособность российского образования.

Разные уровни управления современным образованием – управление системой образования, управление образовательным учреждением, управление образовательной программой, управление отдельным учебным процессом, предполагают разные функции и разные подходы к управлению. С этой точки зрения, в образовательном менеджменте должны органично переплетаться две научные составляющие: педагогическая, обеспечивающая достижение запланированных образовательных целей на фундаменте дидактических законов и принципов, и управленческая, направленная на создание благоприятных условий для их качественной реализации в конкретном образовательном учреждении.

Сегодня образовательный менеджмент в России как междисциплинарная область знаний сталкивается с множеством проблем, которые отвечают вызовам времени и которые необходимо оперативно решать. К первой из них можно отнести проблему выбора должностного лица для решения задач образовательного менеджмента: это должен быть специалист с педагогическим образованием или с управленческим? Еще одной проблемой отечественного образовательного менеджмента, обусловленная непрекращающейся модернизацией сферы образования, является высокая динамика изменений в нормативно-правовой базе, требующая мгновенной реакции на всех уровнях управления. Вебинары и он-лайн обучение руководителей не всегда дают ответы на поставленные вопросы, и каждый «управленец» вынужден сам разрешать их, возможно, принимая некорректное решение в силу недостаточности или противоречивости поступающей из документов информации. Остро стоят вопросы обеспечения каче-

ства обучения и разработки политики качества в каждом образовательном учреждении, вопросы технико-технологической модернизации учреждений и безопасности образовательной среды.

Так, большинство заявленных государством направлений развития образования (особенно высшего) связано с эффективным применением информационно-коммуникационных технологий. Необходимо не просто техническая модернизация образовательного учреждения, требуется технологическая перестройка всех протекающих в вузе рабочих процессов, разработка мероприятий по мотивированию работников к активному включению в технико-технологическую модернизацию, строгий контроль за происходящими изменениями. Эффективность данных процессов зависит от соответствующей компетентности руководителей. С технологизацией деятельности образовательного учреждения связаны также процесс внедрения в вузы системы менеджмента качества, опора на принципы международных стандартов ИСО и риск-ориентированное мышление. Успешность решения данных задач зависит, в первую очередь, от лидерства руководства, от понимания каждым руководителем необходимости и значимости данных изменений, от способности донести до всего профессорско-преподавательского состава и других специалистов актуальность нововведений, от готовности возглавить трудные процессы внедрения системы менеджмента качества и взять на себя негативные психологические последствия. Неготовность многих руководителей образовательных учреждений включаться в данные процессы является причиной медленного внедрения систем менеджмента качества в сферу образования.

Таким образом, повышение конкурентоспособности системы образования в целом невозможно без модернизации механизмов его управления. При этом подготовка административно-управленческого персонала системы образования должна отличаться от подготовки профессиональных менеджеров общего профиля. В ее основу необходимо положить не только инновационные технологии управления, но и понимание особой роли образования для общества и специфики управленческой деятельности в сфере образования.

В пособии представлены учебно-методические материалы, которые смогут оснастить будущего управленца знаниями для совмещения управленческих функций с педагогическими, для эффективного применения международных стандартов ИСО, для грамотного выделения процессов в деятельности образовательных учреждений и внесения в них адекватных изменений.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ (ПРЕДПОСЫЛКИ) УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ



Управление в сфере образования требует решения множества разнообразных и сложных задач в условиях постоянно меняющегося общества и требований, предъявляемым социумом к качеству образования. Для построения концепции управления образовательной системой (организацией) необходимо проанализировать суть сложившегося понятия «управление» и выбрать научно-обоснованный подход к созданию систем управления в образовании.

На данный момент времени исследователями разработаны теоретические предпосылки для создания систем управления в сфере образования: изучены философские проблемы управления (В.Г. Афанасьев); предложены способы совершенствования управления в вузах (И.В. Жуковский) и школах (Ю.А. Конаржевский, Т.И. Шамова); исследованы вопросы управления инновациями в школе (В.С. Лазарев), профессиональным ростом учителей (М.М. Поташник), методической работой в школе (Н.В. Немова); разработана теория педагогического менеджмента образовательного процесса (В.П. Симонов); выявлена специфика управления образовательным процессом в условиях информационного общества (И.С. Бусыгина; Ф.И. Семяшкин); разработаны концепции адаптивного управления педагогическими системами (П.И. Третьяков), управления качеством образования в высшей школе (П.И. Третьяков, Т.И. Шамова). Однако в целом теория управления образовательными процессами разработана слабо, что обуславливает дальнейшее уточнение термина «управление» в сфере образования.

В ранних исследованиях теории управления (А. Файоль, М. Вебер) ставился акцент на «руководстве и контроле», сейчас на «управлении» в связи с тем, что объект управления (образовательное учреждение) является более динамичным, автономным, что снижает функции контроля в процессе демократизации и автономности учреждений.

Термины «управление» и «руководство» имеют общий управленческий смысл и в то же время между ними есть различия. Так, в

ряде зарубежных теорий (Э. Воутилайнен, Й. Ниссенен, П. Поренне, Т. Санталайнен) существует деление на управление деятельностью и руководством людьми. В отечественной науке также предпринята попытка (В.С. Пикельная) разделения понятий «управление» и «руководство»: «руководство» осуществляется каким-то одним лицом, в то же время как «управление» – это деятельность, которая направляет и регулирует общественные отношения посредством какого-то специально созданного органа; «руководство» шире «управления». Кроме того, в образовательной сфере термин «руководство» часто связывают с предоставлением педагогической помощи и методических рекомендаций в учебной работе с использованием различных механизмов инструктирования [64], что обуславливает применение данного термина в семантической конструкции «методическое руководство».

Ученые (Е.С. Кузьмин, В.С. Семенов) утверждают, что управление – это субъект-объектная деятельность, а руководство есть преломление этой деятельности через субъект-субъектные отношения. При этом под управлением понимаются функции организованной системы (общества), обеспечивающие поддержание режима деятельности и реализацию программы по достижению цели [4], а под руководством – функции должностного лица по непосредственному управлению персоналом организации.

Управление (Философский энциклопедический словарь) рассматривается как функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности (гомеостазис), для живых систем – реализацию программы развития. Коллективная деятельность невозможна без создания определенного порядка, разделения труда, установления места и функций каждого человека в коллективе, осуществляемых с помощью управления. Управленческие действия предполагают изменение, переход систем, ситуаций из одного качества в другое, более высокое. Согласно концепции А. Файоля, «управлять» – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать. А. Файоль рассматривает управление как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление предпринимательской деятельности, наиболее эффективно, оптимально используя ресурсы и возможности фирмы [92].

Для нашего исследования значимо, что, несмотря на синонимичность терминов, под управлением понимается управление про-

цессами, под руководством – руководство людьми, под менеджментом – управленческие действия ресурсообеспечивающего характера.

Современные исследователи менеджмента образования (Н.В. Соловова, Е.В. Яковлев) выделяют его отличия от управления обычными бизнес-процессами: обусловленность – зависимость образовательных процессов от человеческого фактора и необходимость вовлечения преподавателей и студентов в данный процесс; изменчивость – зависимость образовательных процессов от целей и содержания обучения, контингента студентов и возможностей образовательной среды; инновационность – сложность внедрения инноваций в образование и необходимость стимулирования творческой активности преподавателей и студентов; рефлексивность – направленность учебных процессов на развитие у студентов способностей к самоуправлению учебной деятельностью; прогностичность – необходимость прогноза степени достижения запланированных образовательных результатов; информационность – особая роль информации в функционировании образовательных учреждений [93; 57].

Традиционно, под управлением образованием понимают сложную систему, «в которой выделяются структуры государственного, регионального управления образованием, соответствующие муниципальные структуры управления, а также структуры управления самих образовательных учреждений» [33]. По мнению С. Ю. Трапицына для более глубокого изучения процесса управления образованием необходимо само образование представлять в виде своеобразных социальных «ипостасей»: как сферу общественного воспроизводства, как особую отрасль экономических взаимоотношений, как производственную деятельность и как систему образовательных организаций [55].

На протяжении всех исторических эпох развитие общества идет параллельно с развитием системы образования как сферы общественного воспроизводства. Образование, определяемое законодательством как «целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, общества, государства» [61], организует профессиональную подготовку специалистов в соответствии с государственной политикой в области образования, запросами работодателей и потребностями личности, обусловленными сложившейся социальной обстановкой. В данном контексте образование классифицируется как потребительская социокультурная услуга, направленная непосредственно на человека (наряду с медицинскими, юридическими и дру-



гими подобными услугами). Образовательные услуги относятся к так называемым квазиобщественным благам, которые обеспечивают большие выгоды всему обществу.

Вместе с тем, исследователи считают (С. Ю. Трапицына), что сводить сферу образования только к предоставлению комплекса услуг было бы неправильным, так как в этом случае теряется главная – социальная функция образования как общественного института, который выполняет целый ряд важных социальных функций:

- передача подрастающему поколению общественных норм и ценностей, необходимых для стабильности социума, что накладывает на систему управления образованием задачи по разработке долгосрочных целей его развития, выработке единых механизмов контроля содержания обучения и реализации образовательных программ;
- сохранение традиционной культуры общества, что предполагает формирование культурных стереотипов поведения субъектов образовательной деятельности, организации взаимодействия образовательных организаций с учреждениями культуры, выработкой механизмов адаптации образовательных систем к особенностям национальной культуры;
- увеличение человеческого капитала общества, создание условий для повышения доступности качественного образования для всех слоев населения, формирование системы государственной поддержки одаренных детей, талантливой молодежи, что предполагает выполнение управленческих функций по обеспечению доступности услуг для тех, кто проявляет себя в качестве способных учеников вне зависимости от их покупательской способности.

В образовании как сфере производственной деятельности помимо образовательных услуг осуществляется целый комплекс обеспечивающих процессов: организация и поддержание в рабочем состоянии современной технологической инфраструктуры, функционирование системы безопасности, комфортной и здоровьесберегающей среды, обеспечение питанием медицинским обслуживанием, клининговое обеспечение, материально-техническая поддержка учебного процесса и т.п. В этом контексте, управление образованием предполагает организацию качественных условий для образовательной деятельности потребителей образовательных услуг,

для профессиональной деятельности профессорско-преподавательского состава и других сотрудников сферы образования. При этом возникает масса разнообразных взаимоотношений, в том числе экономических.

Одновременно образование является сложной открытой системой, состоящей из огромного количества образовательных организаций, активно взаимодействующих между собой и с органами государственной и муниципальной власти, общественностью и представителями обучающихся, работодателями и партнерами, культурно-просветительскими организациями и правоохранительными органами, средствами массовой информации. Задачей управления в этом контексте является выстраивание эффективных взаимоотношений со всеми элементами социального окружения. Кроме того, образовательная организация имеет собственный штат работников и контингент обучающихся, и от того, насколько грамотно будет выстроена политика управления человеческими ресурсами, процессами организации труда, развития персонала, также зависит «социальное качество» управления образованием.

Отметим, что основной стратегической целью современного образования является обеспечение доступа всем желающим к качественному непрерывному образованию, направленному на формирование творческой и социально ответственной личности. Достижению поставленной цели будут способствовать следующие направления развития образования: стандартизация образования и сохранение его фундаментальности; внедрение компетентного подхода; обеспечение непрерывности профессиональной подготовки и реализация ее многоуровневой модели; технологическая модернизация образовательных учреждений; поддержка сетевого взаимодействия вузов и академической мобильности студентов и преподавателей, создание образовательных объединений кластерного типа; приоритет образовательных программ инновационной экономики и регионализация образования; социализация образования и развитие системы оценки качества обучения.

В условиях значительного повышения самостоятельности образовательных организаций традиционные методы управления не позволяют обеспечить гарантированное достижение запланированных результатов и обеспечивать: качество предоставляемых образовательных услуг; безопасность жизнедеятельности и информационную

безопасность субъектов учебного процесса и сотрудников; предупреждение появления рисков разной природы в учебном процессе; экономическую эффективность функционирования.

Одно из решений указанной проблемы предлагает Международная организация по стандартизации (ISO), которая более двух десятилетий назад при поддержке ООН начала распространение лучших практик менеджмента, обеспечивая их обобщение, экспертизу и адаптацию к разным областям деятельности, в том числе и к образованию. Вступление России в ВТО поставило российские предприятия, в том числе и сферы образования, перед необходимостью подтверждения соответствия своей продукции международному стандарту качества ISO 9001 внедрением и сертифицированием системы менеджмента качества (СМК) по стандартам ISO.

### **? Вопросы для самоконтроля**

1. Отличие терминов «Менеджмент», «Руководство», «Управление»?
2. Суть понятие «Управление образованием»?
3. Отличие управления образованием от управления традиционными бизнес-процессами?
4. Какие социальные функции выполняет образование?
5. Какие обеспечивающие процессы протекают в сфере образования?
6. Какова стратегическая цель современного образования?
7. Перечислить направления развития образования?

### **✂ Практическое задание**

#### **«Регионализация: социальный заказ»**

Как было установлено ранее, одной из значимых задач управления системой образования является выстраивание эффективных взаимоотношений со всеми элементами его социального окружения. Одновременно, тенденция регионализации высшего образования и его ориентация на потребности рынка труда решается установлением социального партнерства с работодателями, прогнозированием развития региональных рынков труда, анализ образовательных результатов и внесение в содержание образования соответствующих корректив

[91], что предполагает выполнение специалистами высшего образования соответствующей информационно-аналитической деятельности. Впоследствии потребуются реорганизация системы управления высшим образованием на уровне региона: развитие системы взаимодействия между образовательным сообществом и работодателями, коммерческими структурами, научными и культурными сообществами; перераспределение управленческих функций между центром, регионами и местными муниципальными образовательными учреждениями [2; 49; 50].


Задание: используя различный доступный материал (документы, научные статьи, результаты анкетирования, статистику, личный опыт) собрать информационный материал для прогнозирования востребованных образовательных результатов в Вашем регионе. Результаты оформить в виде таблицы, провести аналитику, результаты анализа представить в схематичном (графики, диаграммы, схемы и т.п.) и текстовом виде (выводы). Допустимо ориентироваться на любой регион (предпочтительно, местный) и сферу деятельности<sup>1</sup> [47].

Таблица 1. Социальный заказ

Элементы социального заказа	Субъекты регионального рынка		
	Предприятие <sub>1</sub> (отрасль <sub>1</sub> )	...	Предприятие <sub>n</sub> (отрасль <sub>n</sub> )
Востребованные специалисты			
Востребованные компетенции (знания, умения, навыки)			
Востребованные личные качества			
...			

<sup>1</sup> Для разработки задания использовалась методика О.Е. Лебедева

## 2. ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ СИСТЕМА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

 Для сложных деятельностных систем, которыми являются практически все образовательные системы, характерно наличие уровней иерархий и иерархий уровней – верхний уровень всегда занимает ведущая подсистема – управляющий орган. При проектировании таких систем исследователи обращаются к принципам уровневого подхода: последовательности, ступенчатости, полиструктурности, иерархичности, сложности, множественности. Иерархичность уровней состоит в том, что могут быть рассмотрены системы разных порядков. Уровневый подход предполагает введение понятия уровней системы, регулирование иерархий которых выражается в управлении системами.

По мнению исследователей (М.П. Карпенко), в иерархической системе высшего образования России следует выделять три уровня: на верхнем уровне – отрасль высшего образования, на следующем уровне – вузы и на третьем уровне – учебные процессы [31]. Каждый уровень сопровождается адекватным определением целей и базовых принципов управления. Так, на верхнем уровне задаются цели всей сферы высшего образования, отражающие требования общества к профессиональной подготовке. Затем эти цели детализируются в управленческие решения на уровне вузов. Реализацию многоуровневой системы управления образованием необходимо проводить как «сверху вниз», так и «снизу вверх»: реализация «сверху вниз» происходит на федеральном, региональном и муниципальном уровнях управления через обеспечение образования нормативной базой, научно-методическим сопровождением, подготовкой кадров, разработкой специальных технологий и методик; реализация «снизу вверх» происходит на локальном уровне осуществлением конкретных действий по реализации поставленных задач и обеспечению качества обучения [19].

Очевидно, что на каждом уровне управления будет складываться особая по масштабу, целям и средствам образовательная система: 1) государственно-общественная система образования, региональные системы образования, системы образования отдельных регионов, му-

ниципальные системы образования; 2) система обучения в конкретном образовательном учреждении, деятельность детских организаций и других социальных институтов общества, реализующих педагогические цели; 3) отдельная образовательная программа, отдельный учебный процесс, авторские системы обучения и системы обучения, сложившиеся в рамках деятельности отдельных групп учителей и учащихся.



Рис.1. Многоуровневость управления в сфере образования

В любом случае каждая образовательная система по целям, содержанию и основному виду деятельности представляет собой педагогическую систему. Исследователи педагогических систем и процессов (В.П. Беспалько, Н.В. Кузьмина, Т.И. Руднева и др.) определяют педагогическую систему: как множество взаимосвязанных структурных и функциональных компонентов, подчиненных целям воспитания, образования и обучения подрастающих поколений; как совокупность взаимосвязанных средств, методов и процессов, необходимых для создания организованного, целенаправленного педагогического влияния на формирование личности; как очень устойчивое и прочное объединение элементов, остающееся неизменным при незначительных изменениях, и качественно изменяющееся, если нововведения превышают некий допустимый запас прочности [8; 58]. Так, по мнению ученых, трансформация современного общества и его переход в информационную фазу, и последующая информатизация сферы образования (А.А. Андреев, Е.О. Иванова, И.М. Осмоловская, В.И. Солдаткин) изменяют понимание базовых дидактических понятий, но структура педагогических систем все равно остается традиционной, меняется лишь содержание ее элементов [3; 27].

Также как и образовательные системы, педагогические системы можно рассматривать на разных уровнях и, соответственно, разного масштаба. Принято выделять: большие и сверхбольшие педагогические системы, средние и малые педагогические системы. Переход на многоуровневую систему высшего образования и его стандартизацию привели к увеличению реализуемых в вузах и на каждой кафедре образовательных программ разных направлений подготовки. Удерживать текущую ситуацию по каждому направлению подготовки и выполнять оперативные управленческие действия только одному заведующему кафедрой (в крупных вузах количество основных образовательных программ, закрепленных за одной кафедрой, может достигать десятка) становится невозможным и неэффективным. В образовательных учреждениях появился еще один управленческий уровень – управление образовательной программой, что потребовало выделения из числа сотрудников соответствующих ответственных лиц.



Рис.2. Классификация педагогических систем

Структура любой педагогической системы представляется взаимосвязанной совокупностью вариантных элементов: цели обучения и воспитания; содержание обучения и воспитания; организационные формы образовательной деятельности; методы и средства обучения и воспитания; обучающиеся, педагоги и преподаватели. Важным элементом педагогических систем, не сводимым к перечисленным, являются также «результаты» обучения, обусловленные целями обуче-

ния. Полнота совпадения цели с результатами служит надежным критерием эффективности педагогического процесса.

Функционирование любой педагогической системы осуществляется с опорой на принципы системного подхода: целостность, структурность, функциональность, интегративность. Педагогические системы необходимо рассматривать как динамические системы, отношения между элементами которых постоянно меняются. В соответствии с теорией систем отдельные элементы системы должны образовывать некоторую целостность, обеспечивающую функционирование этой системы и достижение поставленных целей. Целостность системы определяется связями между элементами, обусловленными системообразующими и системоформирующими факторами. Системообразующий фактор обусловлен причиной и целями возникновения системы, а системоформирующий задает реальные возможности и условия ее построения, определяет конкретную структурную реализацию системы – ее элементов и связей между ними [7;81].

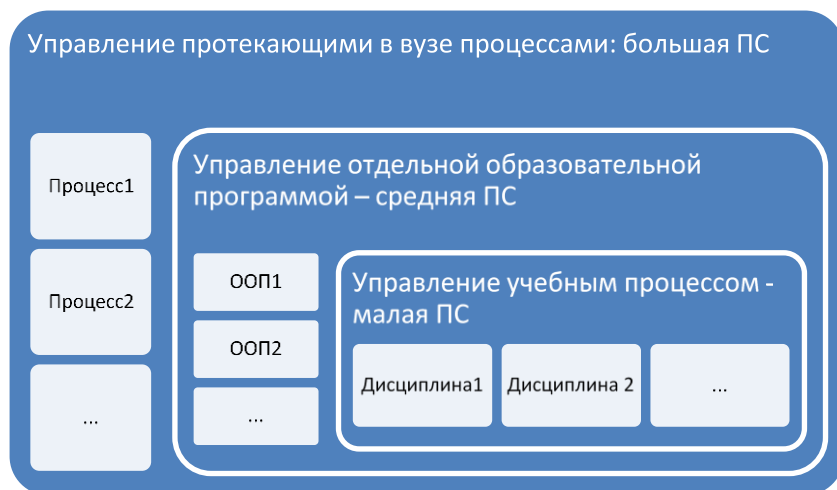


Рис.3. Педагогические системы разного масштаба в образовательных учреждениях высшего образования

Системообразующим элементом любой педагогической системы выступают цели. Любая педагогическая система является открытой системой (Ю.А. Кустов, Т.И. Руднева), что позволяет трансформировать цели учебного процесса в соответствии с социальной



ситуацией, переконструировать учебную информацию под новые задачи, осуществлять поиск более эффективных средств педагогической коммуникации и оказывать влияние на окружающую среду [46; 73]. Если целью является формирование знаний, то процесс обучения приобретает объяснительно-иллюстративный характер; если главная цель – формирование познавательной самостоятельности, то процесс приобретает черты частично проблемного обучения; если ставится главная задача – развитие индивидуальности обучающегося и его личностных качеств, то процесс является развивающим, целостным процессом проблемно-развивающего обучения.

Среди ученых нет согласия в выборе вида системообразующего фактора: в качестве него может выступать отдельный принцип построения системы (В.Н. Спицнадель); наблюдаемая тенденция внутри нее (Н.В. Поддубный); элемент системы (Ю.А. Кустов). Однако его суть исследователи определяют одинаково – системообразующий фактор обуславливает объединение отдельных элементов в систему и его устранение приводит к трансформации системы в другую систему. При этом возникают взаимообусловленные эффекты приспособления системы к окружающей действительности и организация обучения в соответствии с поставленными целями [46].

Как было сказано ранее, на каждом уровне управления структура педагогической системы представляется совокупностью взаимосвязанных элементов, наполнение которых обусловлено масштабом педагогической системы и уровнем управления. Рассмотрим их более подробно.

*Уровень управления – учебный процесс.* Современный учебный процесс характеризуется тенденциями информатизации и технологизации, широким внедрением разнообразных электронных средств обучения, увеличением доли самостоятельной работы студентов, появлением новых неконтактных форм обучения и фактическим переносом обучения в открытое образовательное пространство. Представляя современный учебный процесс как педагогическую систему необходимо отметить, что в ней остаются все традиционные элементы (цель, содержание, организационные формы, методы обучения, способы взаимодействия), но они изменяются в связи с переходом на новую образовательную парадигму (рис. 4) и изменением используемых технологий: задачами студентов становится не пассивное приобретение знаний, а их активное добывание средствами ИКТ; в организационные формы учебного процесса активно внедряются видеолекции, виртуальные семинары и т.п.

Перенос учебного процесса в Интернет видоизменяет организационные формы обучения, обеспечивающих пространственно-временную определенность учебного процесса (режим обучения, место проведения, состав обучающихся) и степень самостоятельности обучающихся внутри него [69]. Исследователи, занимающиеся вопросами трансформации средств обучения в условиях глобальной информатизации (И.А. Колесникова, В.А. Куклев, Л.К. Раицкая), в качестве оптимальной формы и определяющего фактора обучения Интернет называют самостоятельную интерактивную работу обучающихся с электронными образовательными ресурсами, которая в сочетании с осознанными целями позволяет получать необходимые знания, умения и навыки [42;70].

Содержание педагогической системы обычно связывается с перечнем учебных дисциплин и результатами обучения, зафиксированными в федеральных государственных образовательных стандартах и учебных программах [69]. Современной альтернативой учебному курсу выступает открытый образовательный ресурс (курс) – свободная электронная публикация высокого качества, содержащая учебные материалы, их планирование, инструменты оценки и тематический контент [87].

Изменение образовательной парадигмы потребовало поиска более адекватных методов обучения. Под методом обучения принято понимать способ взаимодействия преподавателя и обучающихся, направленный на приобретение и закрепление знаний, формирование навыков их применения, контроля и самоконтроля учебной деятельности, воспитание и развитие обучающихся [69]. Ориентация на активность самого обучающегося, самостоятельность и автономность его учебно-познавательной деятельности актуализируют методы самообучения и сотрудничества с преподавателями.

Трансформация педагогической системы и перенос учебного процесса в открытое образовательное пространство видоизменяет учебную деятельность студента и функции преподавателя, который должен быть не только поставщиком знаний, но и организатором познавательной активности учащихся, руководителем совместной деятельности [82]. Отсутствие прямого контакта преподавателя и студента актуализирует проблему коммуникационного взаимодействия преподавателей и студентов. По сравнению с традиционным коммуникационное взаимодействие происходит опосредованно и виртуально, обладает высокой оперативностью и обезличенностью, может происходить в индивидуальном и массовом режимах и требует особой коммуникативной компетенции преподавателя [39].

<i>Элементы традиционной педагогической системы</i>	Цель	Содержание	Средства обучения	Организационные формы	Методы обучения
<i>Элементы педагогической системы современного учебного процесса</i>	Индивидуальное знание, саморазвитие	Открытые образовательные ресурсы	Средства электронного обучения, сетевые технологии, интернет-сервисы	Контактные и неконтактные, самостоятельная работа студентов	Самообучение, сотрудничество и сотрудничество студентов и преподавателей
<i>Идеи новой образовательной парадигмы</i>	Конструирование знаний студентом	Открытый, не линейный характер учения	Выбор средств обучения студентом самим	Ход учения определяется и контролируется студентом	Активная, творческая, познавательная деятельность студента

Рис.4. Педагогическая система учебного процесса

*Уровень управления – основная (профессиональная) образовательная программа.* Когда главным объектом планирования, реализации и управления оказывается основная профессиональная образовательная программа в совокупности ее содержательных, учебно-методических, кадровых, материально-технических, информационно-электронных, финансовых и пр. ресурсов, роль кафедральной структуры и кафедры как традиционного учебно-научного подразделения вуза становится принципиально иной [32]. Функции организационного и ресурсного обеспечения образовательной программы переданы от заведующего кафедрой ведущим менеджерам образовательной программы, которые отвечают за реализацию образовательной программы в целом. Партнером менеджера, определяющим направленность/ профиль программы, ее содержательное наполнение, профессионально значимые компетенции, выступает не кафедра, а прежде всего заказчик программы (работодатели, профессиональные сообщества, ведущие ученые).

Задача менеджера заключается в том, чтобы в кооперации с заказчиками программы выстраивать на современной основе организацию образовательного процесса. Другими словами – осуществить соответствующее проектирование основной образовательной программы и обеспечить ее качественную реализацию. Необходимо: определить цели обучения, выстроить адекватный учебный план и матрицу компетенций, выбрать образовательные технологии, сформировать учебно-методические комплексы и обеспечить условия реализации программы (рис. 5).

*Уровень управления – образовательное учреждение (вуз).* Рассмотрение образовательного учреждения как педагогической системы и объекта управления означает, что управленческая деятельность организаторов образования и должностных лиц должна быть направлена на выработку целей основного вида деятельности, на создание благоприятных условий обучения и достижения запланированных результатов (рис. 6). Общая цель функционирования образовательного учреждения детализируется в частных целях, сформулированных по отдельным направлениям деятельности вуза. Одним из признаков эффективного управления является умение руководителей не только намечать частные цели, но и на каждом значительном временном этапе соотносить их с общей целью. В таком случае управление позволяет сохранять целесообразность педагогической системы и продуктивно влиять на обновление составляющих ее компонентов.

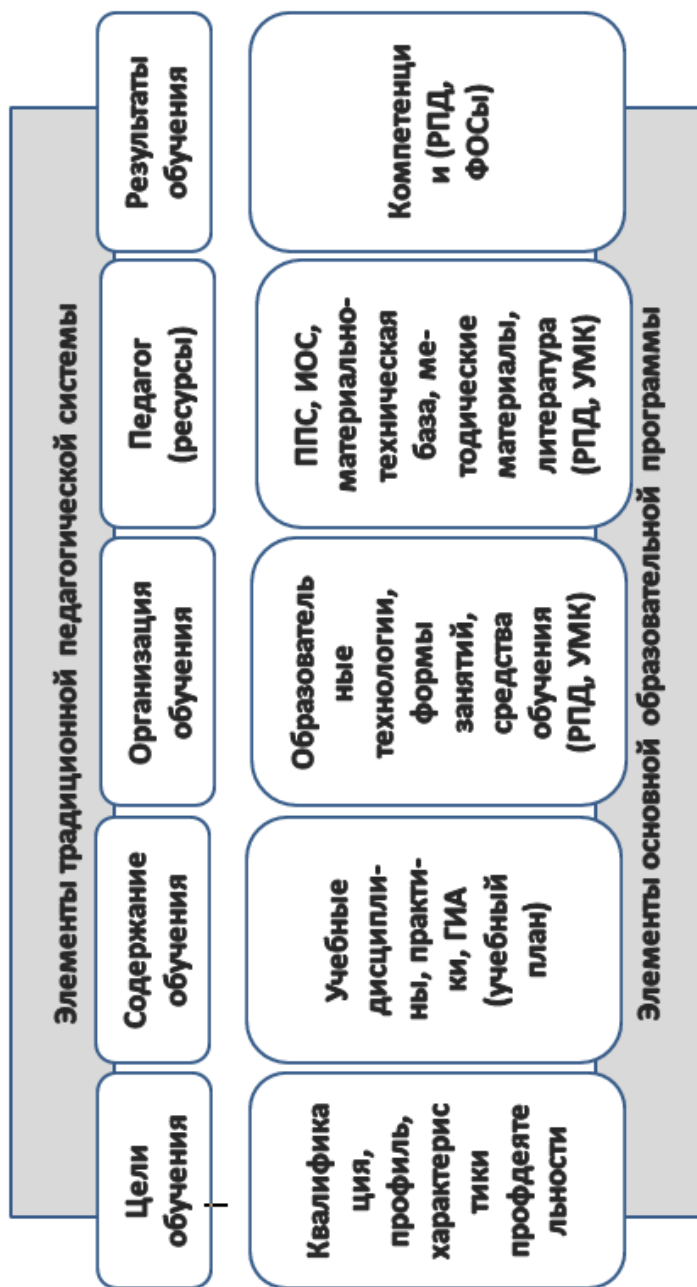


Рис.5. Педагогическая система основной образовательной программы

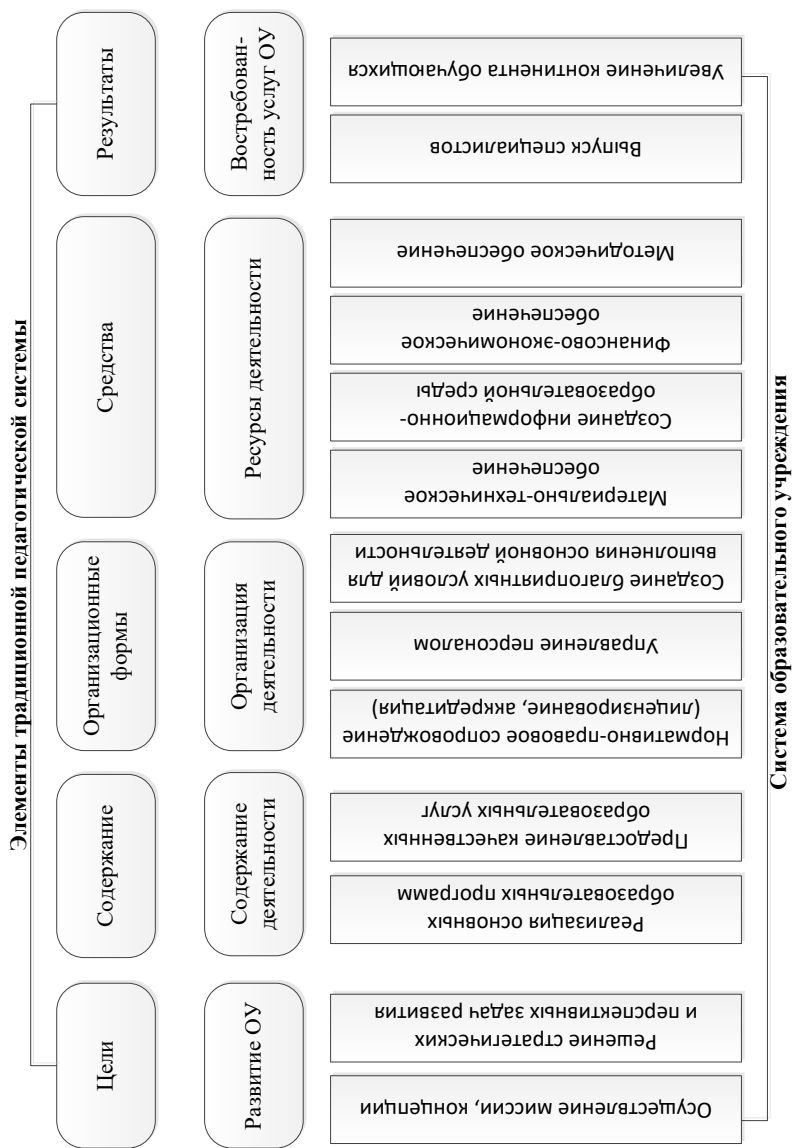


Рис.6. Педагогическая система образовательного учреждения

## **? Вопросы для самоконтроля**

1. В чем смысл уровневого подхода в управлении?
2. Какие уровни управления традиционно выделяют в сфере образования?
3. Какой новый уровень управления появился в высшем образовании и почему?
4. Что такое педагогическая система?
5. Классификация педагогических систем по масштабу?
6. Какие элементы чаще всего выделяют в педагогической системе?
7. На какие принципы системного подхода опирается любая педагогическая система?
8. Что понимается под системообразующим фактором и что может выступать в качестве него в педагогической системе?
9. Что понимается под системоформирующим фактором и что может выступать в качестве него в педагогической системе?
10. Представление образовательного учреждения как педагогической системы.
11. Представление основной образовательной программы как педагогической системы.
12. Представление отдельного учебного процесса как педагогической системы.

## **✂ Практическое задание «Педагогическая система»**

Разработать педагогическую систему проведения одного занятия по выбранной инновационной образовательной технологии: проектная деятельность, деловая игра, мозговой штурм и т.п. Разработку представить схематично, четко указав каждый элемент педагогической системы и его содержание.

### 3. ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ



Основные категории и принципы педагогического управления в образовании построены на идеях и концепциях классического менеджмента и администрирования А. Файоля, согласно которым управление представляет собой взаимосвязанные функции предвидения (прогнозирование и выработка программы действий), организации (создание материальных и социальных условий работы), распоряжения (побуждение к работе), координирования (гармонизация выполняемых действий) и контроля (обеспечение выполнения работ в соответствии с программами и распоряжениями), которые составляют единое целое и образуют замкнутый цикл [92]. Под управленческим циклом принято понимать завершённую последовательность повторяющихся действий, направленных на достижение поставленных целей. В социальных системах цикл управления повторяется непрерывно. Конечная цель управления системой может достигаться одним или несколькими циклами управления.

Перенос в образование данных идей и концепций обусловило становление теории педагогического менеджмента – науки, изучающей комплекс принципов, методов, организационных форм и технологических приемов управления педагогическими системами в целях повышения эффективности их функционирования [12]. В педагогическом менеджменте объектом управления выступает образовательное учреждение и образовательные процессы, субъектом управления – любое лицо (администрация, педагог, студент) в зависимости от уровня педагогической системы.

Исследованию управленческих функций в контексте образовательной деятельности посвящены работы многих исследователей (И.Ф. Исаев, Ю.А. Конаржевский, Н.В. Кузьмина, А.М. Моисеев, М.М. Поташник, В.А. Слостенин, П.И. Третьяков, В.А. Якунин и др.), рассматривающих управленческий цикл применительно к реализации разных образовательных задач, выделяющих в нем разное количество выполняемых функций, в том числе и системообразующую функцию.



Так, в задаче управления образовательным учреждением выделяется педагогический анализ, планирование, организация, контроль и регулирование; системообразующей функцией выступает педагогический анализ [34]. Для управления процессом обучения предлагаются функции определения целей, сбора информации, прогнозирования, принятия решений, организации исполнения, коммуникации, контроля результатов, коррекции; системообразующей функцией выступает функция определения целей [94]. В задачах построения педагогических систем и управления ими выделяются гностическая, проектировочная, конструктивная, организаторская и коммуникативная функции; системообразующей выступает гностическая функция, позволяющая собрать полную информацию о проектируемой педагогической системе [58].

Применительно к новым социально-экономическим условиям работы образовательных учреждений в задаче управления ими исследователи (П.И. Третьяков) выделяют информационно-аналитическую, мотивационно-целевую, планово-прогностическую, организационно-исполнительскую, контрольно-диагностическую, регулятивно-коррекционную функции. Каждая функция является отдельным видом деятельности и недооценка какой-либо из них приводит к изменению всего процесса управления и снижению его конечных результатов. Отражая взаимосвязи между функциями, автор отмечает их наибольшее количество у регулятивно-коррекционной функции [88].

С учетом многоуровневости управления сферой образования можно говорить об изменении основных характеристик управления на каждом из уровней: объекта и субъекта управления, целей управления, выполняемых функций, принципов управления, нормативной базы. В частности, система органов управления сферой образования в Российской Федерации включает три уровня: федеральный уровень, на котором создаются и действуют федеральные (центральные) государственные органы управления образованием и федеральные ведомственные органы управления образованием; региональный уровень, на котором создаются и действуют государственные органы управления образованием субъектов Российской Федерации; местный уровень, на котором создаются и действуют муниципальные органы управления образованием. Соответственно субъектами управления выступают Министерство образования и науки РФ и департаменты образования края, области, города и, возможно, отдельного района (табл. 2).

Таблица 2. Характеристики управления системой образования

Объект управления		Сфера образования, функционирующая в масштабе страны, края, области, города
Субъект управления		Министерство образования и науки РФ Федеральная служба по надзору в сфере образования (Рособрнадзор) Департаменты образования края, обл., города
Цели управления		Использование потенциала образовательной системы, осуществляемые в интересах человека, семьи, общества и государства. Создание совокупности социально-образовательных условий, обеспечивающих: <ul style="list-style-type: none"> <li>• оперативное и долгосрочное планирование на основе научных подходов и прогнозов</li> <li>• методическую, материально-техническую, финансово-экономическую базу</li> <li>• рациональную организацию участников педагогического процесса, их подготовку, переподготовку при опережающем обучении управленческого персонала</li> <li>• устойчивое и динамичное функционирование образовательной системы</li> </ul>
Функции	Информационно-аналитическая	Выявление требований общества и государства к системе образования и профессиональной подготовке на текущий период и на перспективу
	Мотивационно-целевая	
	Планово-прогностическая	Определение направлений развития сферы образования в соответствии с задачами <ul style="list-style-type: none"> <li>• стандартизации и регионализации высшего образования</li> <li>• создания образовательных объединений кластерного типа</li> <li>• поддержки сетевого взаимодействия вузов, обеспечения сетевых форм реализации образовательных программ</li> </ul>
Функции	Планово-прогностическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечения непрерывности профессиональной подготовки и реализации ее многоуровневой модели</li> <li>• дальнейшая информатизация образовательных учреждений и технологизация протекающих процессов (ИСО)</li> </ul>

	Организационно-исполнительская	Разработка нормативно-правовой базы сферы образования
	Регулятивно-коррекционная	Контроль за соблюдением установленных норм и требований
	Контрольно-диагностическая	
Документационное сопровождение	Используемые (примеры)	Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года: распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008г. Развитие образования на 2013–2020 годы: Государственная программа РФ: распоряжение Правительства РФ от 15 мая 2013 г. № 792 –р. Национальная доктрина образования РФ: постановление правительства РФ №751–3 от 4.10.2000 г.
	Порождаемые	Распорядительные приказы. Порядки организации образовательной деятельности. Федеральные государственные образовательные стандарты. Примерные основные образовательные программы Лицензии, аккредитации и др.

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 15 мая 2010 года №337 Министерство образования и науки России является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим управленческие функции: по реализации государственной политики в сфере образования; по нормативно-правовому регулированию образовательной, научной, научно-технической деятельности и инновационной деятельности в научно-технической сфере, а также в сфере воспитания; по социальной поддержке и социальной защиты обучающихся и воспитанников образовательных учреждений; по оказанию государственных услуг и управлению государственным имуществом в сфере образования, воспитания, научной, научно-технической и инновационной деятельности.

Необходимость выполнять контроль за соблюдением установленных норм и требований обусловила включение в субъекты управления сферой образования Федеральную службу по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор), которая находится в ведении

Минобрнауки России и выступает федеральным органом исполнительной власти.

На уровне образовательного учреждения мотивационно-целевая функция предполагает определение целей образовательного процесса; планово-прогностическая – разработку программы его развития с учетом разнообразных педагогических условий, средств и методов; организационно-исполнительская – реализацию принятых решений, обеспечение согласованной работы всех участников образовательного процесса; регулятивно-коррекционная – устранение причин технологических сбоев в происходящих процессах; контрольно-диагностическая – получение данных о происходящих образовательных процессах и установление их соответствия требованиям образовательного стандарта; информационно-аналитическая – обеспечивает сбор и анализ информации для принятия последующих управленческих решений (табл. 3).

Таблица 3. Характеристики управления образовательным учреждением

Объект управления	Протекающие в вузе образовательные процессы (организация учебных занятий, воспитательных мероприятий). Трудовой коллектив учреждения и контингент обучающихся		
Субъект управления	Административно-управленческий аппарат образовательного учреждения		
Цели управления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Осуществление миссии, концепции, стратегических и перспективных задач развития вуза</i></li> <li>• <i>Подготовка специалистов (бакалавров, магистров и т.д.)</i></li> <li>• <i>Предоставление других качественных образовательных услуг</i></li> <li>• <i>Создание благоприятных внешних и внутренних условий для эффективной совместной деятельности людей, работающих в вузе</i></li> </ul>		
Функции управления	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; padding: 5px;">Информационно-аналитическая</td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Конкретизация потребностей социума и государства в плоскости реализуемых образовательных программ</i></li> <li>• <i>Установление потребностей образовательного учреждения</i></li> <li>• <i>Выявление потребностей потребителей (рынка труда, обучающихся)</i></li> </ul> </td> </tr> </table>	Информационно-аналитическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Конкретизация потребностей социума и государства в плоскости реализуемых образовательных программ</i></li> <li>• <i>Установление потребностей образовательного учреждения</i></li> <li>• <i>Выявление потребностей потребителей (рынка труда, обучающихся)</i></li> </ul>
Информационно-аналитическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Конкретизация потребностей социума и государства в плоскости реализуемых образовательных программ</i></li> <li>• <i>Установление потребностей образовательного учреждения</i></li> <li>• <i>Выявление потребностей потребителей (рынка труда, обучающихся)</i></li> </ul>		

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Сопоставление выявленных потребностей с возможностями вуза (материально-техническими, финансовыми, кадровыми и т.д.)</i></li> </ul>
Функции управления	Планово-прогностическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Определение системы действий по достижению образовательных целей</i></li> <li>• <i>Разработка учебных планов на весь период обучения (2-4 года)</i></li> </ul>
	Организационно-исполнительская	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>распределение функциональных обязанностей и ответственности</i></li> <li>• <i>определение способов взаимодействия по вертикали и горизонтали</i></li> <li>• <i>выработка должностных и рабочих инструкций, внутривузовских положений</i></li> <li>• <i>создание материально-технический, финансово-экономических условий</i></li> </ul>
	Регулятивно-коррекционная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>мониторинг выполнения задуманного</i></li> <li>• <i>оперативное изменение планов</i></li> <li>• <i>оперативное принятие решений</i></li> <li>• <i>гармонизация и оптимизация выполняемых действий</i></li> </ul>
	Контрольно-диагностическая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>обеспечение выполнения работ в соответствии с планами и распоряжениями</i></li> <li>• <i>оценка достижения / недостижения поставленных целей</i></li> <li>• <i>выявление нарушений и отклонений от задуманного</i></li> <li>• <i>выработка корректирующих управленческих действий</i></li> </ul>
Документационное сопровождение	Используемые	Приказы Минобрнауки. Порядок организации образовательной деятельности Федеральные государственные образовательные стандарты реализуемых направлений подготовки Примерные основные образовательные программы реализуемых направлений подготовки
	Порождаемые	Основные образовательные программы реализуемых направлений подготовки Локальные нормативные положения и акты

\* *ответственность за выполнение данных задач разделяется с руководителями и менеджерами основных образовательных программ.*

Очевидно, что эффективность функционирования образовательного учреждения обуславливается не только управлением «сверху-вниз», но и качественной реализацией каждого протекающего в вузе образовательного процесса. Возможность решения задачи управления образованием через управление каждым отдельным образовательным процессом позволяет точно и постепенно решать задачу предоставления качественных образовательных услуг в течение всего периода обучения и включать всех преподавателей в ее решение. Традиционные функции управленческого цикла принимают следующие формы: планово-прогностическая функция соответствует планированию учебного процесса; организационно-исполнительская – его методическому обеспечению и организации; мотивационно-целевая – мотивации студентов к обучению и выполнению практических и самостоятельных заданий; контрольно-диагностическая – проверке работ; информационно-аналитическая – оценке результатов обучения; регулятивно-коррекционная – в принятии решений по изменению учебного процесса по результатам обучения и выполнении соответствующих действий на этапе планирования на следующем витке управленческого цикла (рис. 7).

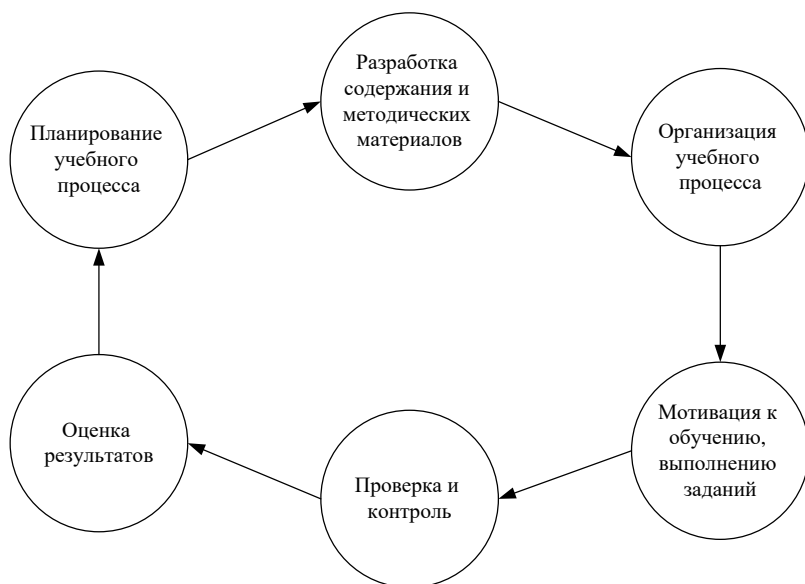


Рис. 7. Педагогический управленческий цикл в классической парадигме образования

На таком уровне объектом управления выступает отдельный учебный процесс (занятие) и участвующие в нем студенты, а целями управления – обеспечение формирования запланированных образовательных результатов. Однако изменение образовательной парадигмы привело к тому, что обучающийся из объекта управления стал субъектом управления ходом своего обучения и развития, определения необходимых ему образовательных результатов и способов их формирования. Преподаватель же становится его помощником и наставником, а одной из целей педагогического управления учебным процессом – обеспечение удовлетворенности обучающегося организацией учебного процесса. В результате, управленческий цикл претерпевает изменения ответственность: мотивационно-целевая функция приобретает другой вектор – студент сам себя мотивирует на активные действия, а преподаватель только корректирует его направленность и мотивы (рис. 8).



Рис.8. Педагогический управленческий цикл в новой парадигме образования

В теории управления координация деятельности определяется как синхронизация осуществляемых действий во временных и пространственных рамках, их перераспределение во времени и приведе-

ние в такое сочетание, которое позволило бы эффективно и оперативно добиваться поставленной цели. Следовательно, к координации необходимо отнести действия преподавателя, связанные с упорядочиванием и согласованием деятельности студентов и своего участия в данном процессе: проведение консультаций; согласование индивидуальных планов; осуществление педагогической поддержки; обсуждение результатов работы и обеспечение интерактивного учебного диалога и необходимого уровня взаимодействия студентов и преподавателей. Особую актуальность приобретает координация самостоятельной работы в условиях совместной и удаленной деятельности, при отсутствии временных и пространственных ограничений учебного процесса.

В итоге, более значимой для учебного процесса, реализуемого в условиях новой образовательной парадигмы, становится функция координации совместной деятельности, и она же имеет наибольшее количество связей внутри управленческого цикла, что позволяет оперативно менять индивидуальные планы и планирование в целом, корректировать и расширять методические материалы, оперативно вносить изменения в педагогическую систему и образовательную среду и корректировать сроки и критерии оценивания учебных работ.

### **? Вопросы для самоконтроля**

1. Какие функции управления выделял А. Файоль?
2. Что такое управленческий цикл?
3. Что такое педагогический менеджмент?
4. Что является объектом и предметом педагогического менеджмента как науки?
5. Какие уровни включает в себя система органов управления сферой образования в РФ?
6. Что (кто) выступает субъектом и объектом управления на самом высоком уровне управления?
7. Каковы цели управления сферой образования?
8. Конкретизируйте функции в системе управления образованием?
9. Каково документальное сопровождение управления образованием на самом высоком уровне?
10. Что (кто) выступает субъектом и объектом управления на уровне образовательного учреждения?
11. Каковы цели управления образовательным учреждением?



12. Конкретизируйте функции в системе управления образовательным учреждением?

13. Каково документальное сопровождение управления образовательным учреждением?

14. Какие функции составляют педагогический управленческий цикл в классической парадигме образования?


15. Что меняется в педагогическом управленческом цикле в новой парадигме образования и почему?

## **✂ Практическое задание**

### **«Описание характеристик управления»**

Опираясь на материал параграфа 2, структуру таблицы 2 и таблицы 3, опишите в табличном виде основные характеристики управления отдельным учебным процессом (проведение любой учебной дисциплины) или управления основной образовательной программой.

## 4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТРИАДА (ИЗМЕНЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПАРАДИГМЫ)

 Функции координации деятельности всегда придавалось большое значение. По мнению А. Файоля, любая организация существует, работает и развивается благодаря совместной деятельности трудового коллектива, которой необходимо управлять специальными методами и средствами. Его единомышленники Дж. Муни и А. Рейли считали координацию деятельности доминирующей функцией в управленческом цикле, представляли ее первым принципом организации и процессом одновременно, накладывали на нее главную роль в зарождении менеджмента как профессии [21;38]. Особая значимость функции координации обусловлена также ее способностью обеспечивать устойчивость и надежность работы управляемых систем во взаимодействии с внешней средой через видение возможных связей между ними и соответствующее согласование выполняемых действий в контексте поставленных целей и задач (У.Р. Эшби), что становится актуальным при переносе учебного процесса в открытую информационно-образовательную среду и необходимости учета специфики и особенностей работы студентов в ней.

Возрастание значимости функции координации свойственно для многих современных управленческих задач разного вида и масштаба: она выступает перспективным методом и основным принципом построения системы государственной власти в Российской Федерации в связи с развитием модели рыночной экономики и внедрением в общество принципов саморегулирования [52]; становится важнейшей функций в системе управления из-за конституционного разделения единой государственной власти на отдельные составляющие и развития механизмов местного самоуправления [9]. Переход общества в постиндустриальную фазу и увеличение информационных потоков усиливает значение информационного механизма координации и приводит к актуализации задачи согласования информационных потоков, соединяющих и позволяющих учитывать интересы всех

субъектов рынка труда (работников, работодателей и общества в целом) [5]. Усиливается значимость координации деятельности и в задачах сетевого объединения образовательных учреждений, реализации сетевых образовательных программ и предупреждения разнообразных сбоев в учебном процессе [13]. Все чаще функция координации направляется на совместную деятельность субъектов, а ее ценность как общенаучной категории представляется эффектом синергии выполняемой деятельности, процессов согласования и взаимодействия, самоорганизации управляемых систем [52; 66].

Из теории организации известно, что самоорганизация какого-либо коллектива возникает изначально спонтанно, а затем постепенно формируется самоуправление, а еще позже – профессиональное управление, которое с течением времени приводит к нарушению принятого порядка деятельности в организации и вновь инициирует виток самоорганизации и самоуправления. В результате формируется некоторая спираль возникновения и перехода друг в друга самоорганизации, самоуправления и управления. Исходя из этого, предполагаем, что самоорганизация деятельности личности также возникает спонтанно в ответ на внешние воздействия и/или внутренние потребности. Дальнейшее развитие данного процесса приводит к необходимости управления самоорганизацией самой же личностью в целях повышения эффективности или качества деятельности. Таким образом, данные понятия имеют диалектическую связь, но их суть различна.

Под самоуправлением понимается особый вид управления, при котором объект управления и субъект управления совпадают: происходит целенаправленное воздействие субъекта управления на себя, часто с помощью некоторого волевого усилия. Проведенный нами анализ содержательных характеристик термина «самоуправление», позволил сделать вывод о том, что самоуправление необходимо рассматривать как сознательное самовоздействие личности на себя в целях эффективного использования своих способностей и возможностей [43]. В то же время, самоуправление – это системный и творческий процесс внутренней психической активности личности по построению, поддержанию и управлению своей деятельностью с выработкой новых решений, стратегических планов, вызванных необходимостью эффективно действовать в новых для личности условиях [30; 37; 67]. В отличие от самоуправления, самоорганизация отражает воспроизведение некоторого известного алгоритма действий на осно-

ве уже имеющего опыта, в рамках заданных извне норм и критериев. К практическим навыкам самоорганизации деятельности необходимо отнести планирование работы и распределение времени в рамках выполняемой задачи, выбор конкретной технологии выполнения работ, овладение необходимыми операциями и действиями [72].

Таким образом, самоорганизация предполагает выполнение некоторых тактических организационных приемов выполнения деятельности, а самоуправление – выработку стратегического плана этой деятельности. Самоуправление уменьшает спонтанность и стихийность самоорганизации (за счет наличия некоторого стратегического плана) и переводит ее в активную – продуктивную форму с помощью волевых воздействий личности на свою деятельность (через изменение приемов выполнения деятельности, форм самоконтроля, через освоение новых операций, технологий, методов деятельности). Самоорганизация характеризуется упорядоченностью и равномерностью выполняемых действий, отражая наработанные навыки, выполняемые на подсознательном уровне; самоуправление характеризуется активно-сознательной формой деятельности (чаще мыслительной), предполагая ее высокую мобильность для оценки внутренних и внешних условий выполнения деятельности и мгновенной реакции на них.

С точки зрения психологов (Н.М. Пейсахов), полный функциональный цикл самоуправления как операционального механизма управления деятельностью должен включать в себя анализ противоречий, прогнозирование, целеполагание, планирование, принятие решений, выработку критериев оценки, самоконтроль и коррекцию [30; 43]. Педагоги (И.О. Семенова, Н.В. Тамарская) выделяют в цикле самоуправления несколько другой набор функций: целеполагание – постановка целей, определение желаемых результатов, оценка вероятности их достижения; планирование – разработка планов, альтернативных вариантов и моделей выполнения задач; принятие решений – оценка готовности к выполнению задач; организация и реализация – отбор форм и методов предстоящей деятельности, соотношение их с реальными условиями и своими возможностями, реализация поставленных задач; самоконтроль – сбор информации о ходе выполнения запланированных действий, анализ информации, формирование выводов о правильности или неправильности выполняемых действий; самоанализ – рефлексия неудач в сложившихся обстоятельствах [86]. Одновременно, любой процесс управления может быть представлен классическим управленческим циклом (сбор и анализ ин-

формации, выработка управленческого решения, организация, регулирование, координация, контроль), в котором содержание каждой функции определяется характером выполняемой деятельности [51].

Вместе с тем, особая роль функции координации совместной деятельности преподавателя и студентов в цикле педагогического управления предполагает не только определенные действия со стороны преподавателя, но и со стороны студента, что требует их совместного управления процессом обучения. Проблема совместного управления, инициированная сменой образовательной парадигмы, все чаще сопровождается термином «соуправление». Ряд исследователей (В.С. Безрукова, В.Ф. Демиденко, А.Ф. Шарафеева) считает, что соуправление является разновидностью самоуправления, и данные понятия трудно отделимы друг от друга. Однако самоуправление – это целенаправленное воздействие субъекта управления на себя, т.е. субъект и объект управления является одним и тем же лицом (в контексте образования – это обучающиеся), в то время как соуправление – это совместная управленческая деятельность нескольких лиц (преподавателя и обучающегося), поэтому с позиций учебного процесса данные понятия различны.

Информационный поиск термина «соуправление» в глобальной сети Интернет и анализ релевантных ссылок позволили нам установить приоритетные сферы и формы его применения в современном образовании. Чаще всего соуправление рассматривается как особая форма организационно-управленческих отношений в образовательных учреждениях: ученическое и школьное соуправление (72% найденных источников), предполагающее совместное и публичное принятие и выполнение управленческих решений всеми участниками образовательного процесса (учащимися, педагогами, родителями), что помогает организовать свободное пространство саморазвития каждого в сотрудничестве на основе демократических норм соуправления детей и взрослых и активного участия каждого в соуправлении [41]; студенческое соуправление (23%), основанное на добровольной передаче администрации вузов управленческих функций студентам и на их способностях к самодвижению, саморазвитию, самодетальности с последующей трансформацией в субъекты управления социальной системой за счет включения в совместную деятельность [60]. Ряд материалов (5%) посвящен исследованию роли соуправления в воспитании и развитии личности, а также возможности применения данного вида управления к учебным процессам [36; 65].

Такое пристальное внимание современного образования к соуправлению как особой форме организационно-управленческих отношений обусловлено следующими причинами:

- соуправление разрушает сложившиеся стереотипы, формируя новую философию образования, основанную на понятиях «сотрудничество», «сотворчество», «сообщество», «соорганизация», развивая гуманизацию отношений между участниками образовательного процесса, выступая мощным инструментом формирования демократических ценностей и социальной культуры системы образования (Н.А. Соколова, Л.А. Токарева);
- взаимодействие административного аппарата, педагогического сообщества и студентов на принципах соуправления и самоуправления создает благоприятные условия для эффективного управления образовательным учреждением, творческой самореализации каждой личности, стимулирования обучения, повышения качества обучения (В.Г. Новиков, А.Ф. Шарафеева);
- перевод самоорганизации учебной деятельности на уровень соуправления позволяет организовать сотворчество студентов и преподавателей и достичь эффекта взаимокompенсаторной активности, когда необходимость в контроле преподавателя уменьшается пропорционально возрастанию самоконтроля студента, что имеет решающее значение для успешной учебной деятельности (О.А. Пучков, Н.С. Солопова);
- соуправление образованием выступает значимым фактором и ресурсом социального становления инициативной, творческой, самостоятельной, уверенной в себе личности, умеющей эффективно интегрироваться как с малой группой, так и большим коллективом, умеющей нести ответственность за принимаемые и реализуемые решения, способную к управлению своей жизнедеятельностью, выбору жизненной траектории (А.Ф. Шарафеева, В.Г. Новиков).

Итак, актуальность соуправления для высшего образования детерминирована его способностью создавать условия для сотрудничества, сотворчества и партнерства студентов, педагогических и других (административных, общественных) сообществ, развития самоорга-

низации студентов, формирования ответственной, самостоятельной, инициативной, творческой, саморазвивающейся, умеющей работать в коллективе и владеющей навыками самоуправления и соуправления личности. Соуправление востребовано на разных уровнях: на уровне образовательной системы оно способствует становлению новой образовательной парадигмы; на уровне отдельного образовательного учреждения помогает более эффективно управлять образовательными процессами в нем; на уровне учебного процесса способствует успешности учебной деятельности и достижению основных образовательных результатов профессиональной подготовки; на уровне отдельной личности формирует способности к саморазвитию в различных областях деятельности. Таким образом, соуправление как особая форма организационно-управленческих отношений позволяет повышать качество высшего образования.

В толковых словарях соуправление определяется как: двойное (тройное) управление двух-трех учредителей какого-либо учреждения [6]; право решать дела внутреннего управления по собственным законам в пределах национально-территориальной единицы, автономии [63]. В первом случае предполагается особая форма управления равнозначных партнеров; во втором – наличие некоторого внешнего и внутреннего управления, где власть (внешнее управление) делегирует часть своих полномочий (функции контроля, оценки) нижестоящим структурам [6]. В специальном отчете на девятой сессии Форума по вопросам коренных народов мира соуправление определено как средство, с помощью которого несколько заинтересованных сторон совместно признают интересы и потребности друг друга и сообща осуществляют поиск справедливых, сбалансированных и устойчивых подходов к решению стоящих задач [96].

В научном педагогическом сообществе (Т.А. Корсакова) соуправление представляется в виде процесса позитивного взаимодействия, координации и кооперации элементов открытой неравновесной кластерной системы «учитель-ученик-родитель» [36]. Анализ и обобщение данных взглядов и определений позволили выработать «собирательную» точку зрения современного общества на термин «соуправление» – это позитивное взаимодействие нескольких субъектов управления, реализуемое на разных уровнях (внешнем и внутреннем) для учета потребностей всех заинтересованных сторон в целях выработки оптимального подхода к решению поставленной задачи.

Вместе с тем, требует разрешения вопрос соотношения педагогического управления, самоуправления и соуправления в учебном процессе. Очевидно, что все три процесса являются разновидностями управления как такового. Под управлением традиционно понимается совокупность целенаправленных действий одних людей (управляющих), организующих деятельность или отдельные действия других людей (управляемых) для достижения назначенных первыми целей [77]. Ключевыми признаками процесса управления являются: наличие управляющей и управляемой системы (субъекта и объекта управления); целенаправленность воздействия субъекта управления на объект управления; необходимость перехода объекта управления из одного качественного состояния в другое, более высокое [28;78]. По мнению ученых (Н.А. Соколова), все три процесса (управление, самоуправление, соуправление) подразумевают целенаправленное воздействие субъектов управления на один и тот же объект, только при этом субъекты управления меняются.

Действительно, в контексте управления учебным процессом объектом управленческого воздействия во всех трех видах управления является учебно-познавательная деятельность студентов. Педагогическое управление предполагает воздействие преподавателя на деятельность студентов через методические материалы, организацию занятий, элементы контроля и мониторинга, консультации; самоуправление – целенаправленное самовоздействие студента на свою деятельность; соуправление – взаимодействие преподавателя и студента, выступающих в данном случае субъектами управления. Таким образом, субъектами управления выступает и преподаватель, и студент, и их сообщество. Совпадение объекта управления и необходимость взаимодействия всех субъектов управления приводит нас к выводу, что эти виды управления являются отдельными частями некоторого общего процесса управления. Такое сочетание трех видов управления получило название управленческой триады (рис. 9).

Виды управления в управленческой триаде отличаются не только субъектами управления, но и целеполаганием управленческого воздействия. Педагогическое управление направлено на организацию учебно-познавательной деятельности студентов как учебного процесса, самоуправление студентов – на ее качественное выполнение (как деятельности особого вида), соуправление – на обеспечение взаимодействия, сотрудничества и сотворчества студентов и преподавателей.



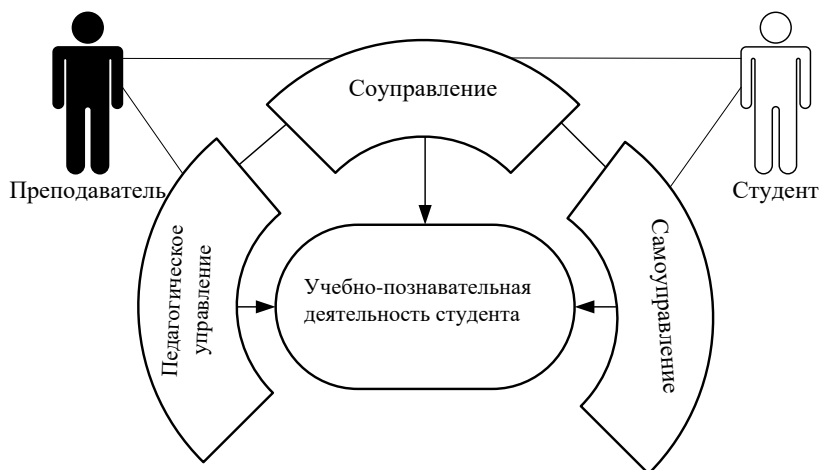


Рис. 9. Управленческая триада учебного процесса

Сочетание разных видов управления позволяет включать обучающегося в управление ходом своего обучения и выстраивать персональную образовательную траекторию, развивать субъектность обучающегося и повышать его мотивацию к обучению, создавать условия для равноправного диалога между студентом и преподавателем, обеспечивать преподавателя информацией о потребностях обучающихся, снижать конфликтные ситуации между ними и повышать удовлетворенность всех участников учебного процесса его организацией. Результатом неизбежно должен стать рост качества обучения [84].

### **? Вопросы для самоконтроля**

1. Суть функции координации деятельности по мнению А. Файоля?
2. Причины роста значимости функции координации деятельности в современном обществе?
3. Что такое самоуправление?
4. В чем отличие самоуправления от самоорганизации?
5. Какие функции самоуправления выделяют педагоги?
6. Что такое соуправление?
7. Отличие самоуправления от соуправления?
8. Причины актуальности совместного управления для высшего образования?

9. Востребованность соуправления на разных уровнях управления?

10. Составляющие управленческой триады?

11. Поясните значимость управленческой триады для новой образовательной парадигмы.

### ✂ Практическое задание

#### «Проект совместной оценки качества обучения»

Опираясь на понятие управленческой триады, разработать проект технологии совместной оценки качества обучения на примере одной дисциплины. В совместной оценке участвуют: ведущий преподаватель и обучающиеся. В качестве элементов технологии могут быть разработаны: анкеты, алгоритмы, отзывы, процедуры оценивания и т.п. По окончании разработки сформировать обобщающую таблицу следующего вида (в тексте таблицы приведен только пример):

Таблица 4. Технология совместной оценки качества обучения

	<b>Педагогическое управление</b>	<b>Совместное управление</b>	<b>Самоуправление</b>
<b>Инструмент оценки</b>	Оценка выполненных работ, анализ недостатков в работах	Открытый диалог-обсуждение проблем	Ответы на вопросы для самоконтроля, анализ трудностей
<b>Корректирующие действия</b>	Корректировка планов, методматериалов	Выбор эффективных способов обучения	Подготовка вопросов для консультирования

## 5. СТАНДАРТЫ ИСО В УПРАВЛЕНИИ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ



Присоединение России к Болонскому процессу потребовало представления качества российского образования с позиций международных стандартов ИСО, как интегральной характеристики обучения и его результатов, выраженных через меру их соответствия существующим в обществе представлениям о том, каким должен быть образовательный процесс и каким целям он должен служить [11]. Философская категория качества была связана с основными научными понятиями педагогики – образовательным процессом и результатами обучения с указанием на социальную значимость образования и общество как основного потребителя качественного образования. Впоследствии круг потребителей образовательных услуг был расширен – качество образования стало связываться: с потребностями общества и личности; с интересами государства (федеральные государственные стандарты); с потребностями физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность (закон об образовании); с потребностями самой системы образования, структура которой предполагает завершение одного образовательного уровня для перехода к другому.

Единодушное мнение отечественных исследователей о необходимости рассмотрения качества образования как интегральной характеристики, объединяющей качество образовательного процесса, его результатов и качество функционирования всей образовательной системы позволило ученым (Н.А. Селезнева) представить качество высшего образования как системную совокупность иерархически организованных, социально значимых сущностных свойств высшего образования – результата, процесса и образовательной системы [75]. Такое представление качества образования обусловлено современным философским пониманием категории «качества» с позиций системно-структурного подхода, согласно которому качество есть иерархическая и динамическая система качеств (элементов) в единстве их внутренних и внешних, потенциальных и реальных свойств [85].

При этом качество учебного процесса определяется учеными как совокупность потребительских свойств образовательной услуги, обеспечивающих возможность всестороннего развития личности обучаемого [56]; а качество результатов обучения – как комплексная характеристика освоения образовательной программы, также развитые способности и готовность к профессиональной деятельности [80].

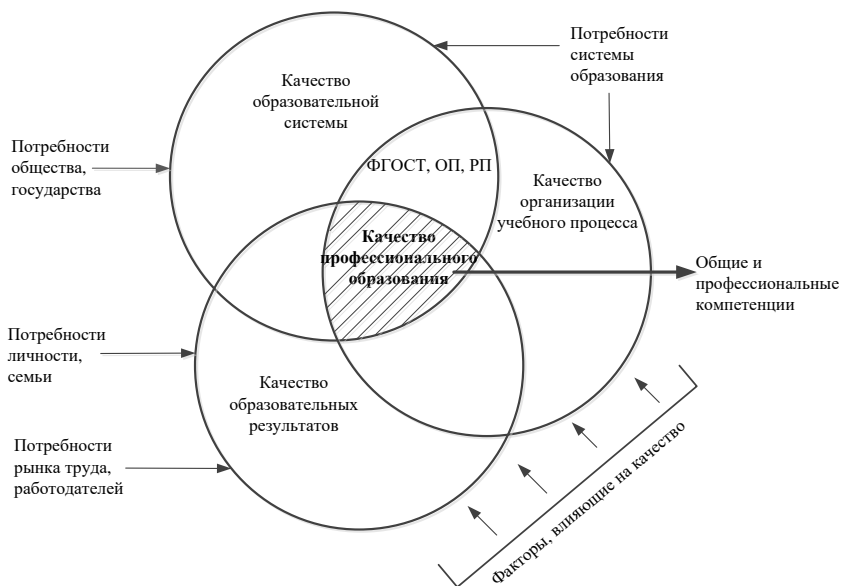


Рис. 10. Составляющие качества профессионального образования

Отметим, что термин «качество образования» имеет относительный характер, его суть меняется в соответствии с целями образования, которые зависят от его уровня (общеобразовательный, профессиональный), образовательных этапов, конкретных потребителей образовательной услуги (рынок труда, администрация образовательного учреждения, обучающийся, его представители, система образования). Так, для высшей школы образовательными результатами могут выступать: уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, достигаемый на определенном этапе обучения, отражающие потребности системы образования [33]; способности и готовность студентов к профессиональной деятельности, обусловленные потребностями работодателей [80]; мера достижения

поставленных целей в зоне потенциального развития студента, связанных с потребностями развивающейся личности [90].

Разработка практико-ориентированных и научно обоснованных систем управления качеством высшего образования должна опираться на predetermined международным стандартом ИСО 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования» принципы:

- ориентация на потребителя – выявление и удовлетворение потребностей и ожиданий всех заинтересованных в качестве сторон;
- лидерство руководства – определение стратегии и политики предприятия в области качества, их доведение до всего персонала, внедрение системы управления качеством в организацию;
- вовлечение персонала – использование способностей и знаний всего персонала для обеспечения качества, осознание каждым значимости своей деятельности, создание условий для повышения квалификации персонала;
- реализация процессного подхода – фокусирование не на результате, а на порождающих его процессах, что позволит управлять качеством не однократно на выходе, а поступательно в ходе всего периода создания конечного продукта;
- реализация системного подхода – представление управления качеством в виде системы протекающих в организации процессов и связей между ними, учитывающей требования потребителей, воздействующие на качество факторов;
- постоянное улучшение деятельности – ориентация на улучшение функционирования каждого отдельного процесса с помощью цикла совершенствования качества Шухарта-Деминга (цикл PDCA);
- принятие решений на основе достоверной информации – обеспечение принятия эффективных управленческих решений за счет сбора и анализа достоверной информации о ходе реализации процессов обеспечения качества, удовлетворенности потребителей им, морального климата в коллективе;
- взаимовыгодные отношения с поставщиками – обеспечение взаимовыгодных отношений со всеми лицами, заинтересованными в деятельности организации (поставщики, персонал, потребители, руководство, общество).

Перенос данных принципов в сферу высшего образования позволит: обеспечить практико-ориентированный уровень управления данной сферой и ее системную встроенность в экономику страны [31; 45]; сфокусироваться на качестве взаимодействия вуза с окружающей средой [89]; добиться оптимизации протекающих в вузе процессов [26]; получить определенные преимущества в области целей обучения (их реальность, согласованность и измеряемость), политики качества (снижение затрат, предсказуемость результата), управления процессами обучения (предупреждение ошибок, улучшение показателей, повышение эффективности обучения и удовлетворенности студентов) и персоналом (создание корпоративной культуры, улучшение условий работы, повышение удовлетворенности от своей работы и ответственности за нее) [15].

Подробное рассмотрение данных принципов в системе управления качеством профессиональной подготовки (М.В. Горшенина) позволило нам переложить их на более узкую задачу управления качеством самостоятельной работы студентов и уточнить способ их реализации в соответствующей системе управления качеством. Установлено, что полученные теоретические результаты исследования проблемы качества образования хорошо вписываются в данную совокупность принципов (таблица 5). В частности, при установлении набора компетенций, отражающих качество самостоятельной работы студентов, руководствовались задачами социально-экономического развития общества, требованиями ФГОС, образовательной системы и преподавателей к когнитивным способностям студентов, потребностями личности и ее ожиданиями от обучения в вузе, что обеспечивает выполнение принципа ориентации на потребителя.

**Таблица 5. Реализация принципов стандарта ИСО 9001:2015 в системе управления качеством учебного процесса**

<b>Принцип</b>	<b>Суть принципа в ИСО 9001:2015</b>	<b>Реализация принципа в образовании</b>
Ориентация на потребителя	Удовлетворение потребностей всех сторон, заинтересованных в качестве	Удовлетворение потребностей студентов в получении новых знаний, преподавателей – в активности, субъектности и самостоятельности студентов, общества – в активных, самообучаемых и самореализуемых специалистах

Лидерство руководства	Руководитель как лидер обеспечивает единство целей и деятельности организации в области качества	Преподаватель совмещает функции руководителя (педагогическое управление), лидера (соуправление), помощника и координатора, определяя стратегические и тактические цели обучения и критерии его качества, обеспечивая должные условия учебного процесса
Вовлечение персонала	Полное вовлечение персонала дает возможность использования его потенциала для обеспечения качества	Необходимость вовлечения студентов в управление качеством обучения через соуправление данным процессом наряду с преподавателем на основе сотрудничества и сотворчества
Реализация процессного подхода	Фокусирование на процессах, порождающих результат	Выделение основного процесса – обучения, представленного процессами управленческой триады
Реализация системного подхода	Управление взаимосвязанными процессами как системой	Представление системы управления качеством совокупностью взаимосвязанных процессов
Постоянное улучшение деятельности	Является целью работы организации и системы управления качеством	Постоянное улучшение образовательных результатов за счет координации совместной деятельности
Принятие решений на основе достоверной информации	Принятие эффективных управленческих решений на основе анализа данных и информации	Принятие управленческих решений (индивидуальных и коллегиальных) на основе анализа данных, полученных в ходе преподавательского мониторинга и контроля результатов обучения студентов, их самоконтроля и самооценки
Взаимовыгодные отношения с поставщиками	Взаимовыгодные отношения с заинтересованными сторонами в создании ценностей	Отбор качественных образовательных ресурсов и обеспечение адекватных условий обучения

При выявлении эффективных средств управления обучением в условиях новой образовательной парадигмы была установлена необ-

ходимость реализации управленческой триады, которая позволяет вовлечь и преподавателей, и студентов в управление качеством обучения. Отличие «лидера» от «руководителя» проявляется в его способности справляться с переменами (в противовес умениям менеджера выполнять классические функции управления), находить союзников (в противовес подбору квалифицированного персонала), вдохновлять на работу, повышать мотивацию и энтузиазм (в противовес ориентации на постоянный контроль), стремиться к нестандартным решениям и поиску новых идей (в противовес поиску компромиссных решений), использовать в работе методы обсуждений, поощрений, неформальной коммуникации (в отличие от формальной коммуникации), концентрироваться на людях, проявлять гибкость и чуткость к ним, выполнять роль советчика и помощника (в противовес концентрации на выполняемой работе и эмоциональной отстраненности) [14; 25].

С опорой на данные отличия считаем, что роль руководителя преподаватель выполняет в ходе педагогического управления, а роль лидера – в соуправлении и координации совместной деятельности, мотивации студентов к качественному выполнению учебных работ, осуществлению сотрудничества и сотворчества, неформального коммуникационного взаимодействия. Согласимся с мнением исследователей (И.И. Ганчерёнок), что руководитель и лидер – это две взаимодополняющие роли, позволяющие сочетать грамотное управление с талантливостью лидера, и задача подготовки такого менеджера достаточно сложна. Считаем, что для преподавателя, обладающего изначально такими чертами характера как ориентация на обучаемого, толерантность, участливость и креативность, профессиональная направленность на диалогические формы взаимодействия и педагогическую поддержку, роль лидера будет даваться успешнее, чем обычному менеджеру. Одновременно, выполняемая им роль руководителя очерчена образовательными процессами, что вносит в данную задачу профессиональную направленность и сокращает сложность ее выполнения. Таким образом, принцип лидерства руководства изначально свойственен профессиональной деятельности преподавателя.

Выявленные нами ранее функции педагогического управления обучением студентов, его циклическая форма и системоформирующая роль функции координации совместной деятельности соответствуют циклу совершенствования качества Шухарта-Деминга и обеспечивают реализацию принципа постоянного улучшения



деятельности. Принцип принятия решений на основе достоверной информации представляется управленческими решениями, принимаемыми преподавателями и студентами в ходе осуществления оперативных действий управленческой триады. Перенос принципа взаимовыгодных отношений с поставщиками на задачу управления обучением студентов потребовал выявления поставщиков и поставляемых ими ресурсов. Существует достаточно широкий круг поставщиков, качество продукции которых влияет на качество высшего образования – поставщики оборудования, учебно-методических материалов, дополнительных услуг (Интернет, транспорт, проживание), абитуриентов. Однако в результате переноса учебного процесса в Интернет с повсеместной доступностью ресурсов, возможностью использовать для выполнения работы любые открытые образовательные ресурсы и технические средства задача взаимовыгодных отношений с поставщиками изменяет свое первоначальное значение.

Так, выделить конкретный перечень поставщиков (с которыми можно заключать договоры, устанавливать взаимовыгодные отношения и предъявлять при необходимости претензии) в данных условиях невозможно, так как задача приобретения качественного компьютерного оборудования в большей степени становится зоной ответственности студента и его семьи. Отчасти решить данную проблему можно созданием в вузе высокотехнологичных компьютерных классов с постоянным доступом студентов к технике, но в этом случае решение принимается на уровне вуза. Открытые лицензии образовательных ресурсов, размещенных в свободном доступе в Интернет, также не дают возможности устанавливать взаимовыгодные отношения с конкретными авторами ресурсов. Однако в зоне ответственности преподавателя остается подбор качественных открытых образовательных ресурсов для самостоятельной работы студентов. В результате, принцип взаимовыгодных отношений с поставщиками трансформируется в обеспечение студентов качественными открытыми образовательными ресурсами и созданием комфортных условий для работы как самими студентами, так и службами вузов.

В соответствии с международными стандартами ИСО к управлению качеством необходимо применять системный и процессный подходы, предполагающие представление системы управления качеством совокупностью взаимосвязанных процессов. Понятие системы как совокупности взаимосвязанных элементов, образующих особую целостность, требует концентрации внимания исследователя на таких

концептуальных вопросах как: выявление совокупности отдельных элементов системы (образовательных процессов), соединение которых в целое позволит добиться поставленной цели (качества образовательной услуги); определение наиболее благоприятных условий для их осуществления; выявление связей между элементами и установление наиболее значимых из них; установление иерархичной структуры системы и определение необходимого уровня ее декомпозиции, достаточного для решения поставленных задач.

Общепризнано, что применение процессного подхода к управлению качеством является главным принципом современных систем управления. Актуальность внедрения процессного подхода в сферу образования подтверждена множеством научных работ, исследующих его применение к управлению качеством образовательного процесса (Н.Н. Матвеева), рисками профессиональной подготовки (Е.Н. Ишакова, М.В. Медведева), методической работой вуза (Н.В. Соловова), разработке системы менеджмента качества профессионального образования (Е.Ю. Левина, Н.Н. Сарычева). Внедрение процессного подхода в сферу образования позволяет обеспечить качество образовательных услуг и их постоянное совершенствование, повысить конкурентоспособность образовательного учреждения [76]. Отмечаются такие преимущества процессного подхода как его естественность, направленность на четкое и достоверное описание деятельности, наглядное восприятие протекающих в вузе процессов и получение единой технологии их выполнения и мониторинга [48; 54], обеспечения непрерывности управления качеством образования на стыке образовательных процессов, их комбинации и взаимодействия [15; 74].

### **? Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое качество образования?
2. В чем суть системно-структурного подхода к понятию «качество образования»?
3. Пояснить относительный характер понятия «качество образования»?
4. Перечислите основные принципы международного стандарта ИСО?
5. В каких случаях преподаватель выполняет роль руководителя, а в каких – лидера?

6. Поясните особенности реализацию принципа «Ориентация на потребителя» в образовании?
7. Поясните особенности реализацию принципа «Вовлечение всего персонала» в образовании?
8. Какие подходы к системам менеджмента качества рекомендует применять стандарт ИСО?
9. Кто может выступать в роли поставщика в высшем образовании?

### **✂ Практическое задание «Адаптация принципов ИСО»**

Опираясь на материал параграфа 5, структуру и материалы таблицы 5, опишите в табличном виде возможную реализацию принципов ИСО во время проведения учебной дисциплины, при организации летнего отдыха детей в лагере, при проведении спортивных мероприятий длительного характера (на выбор).

## 6. ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ



Начало построения концепции процессного подхода в менеджменте к управлению предприятием можно отнести к концу 80-х годов прошлого века, когда встал вопрос об эффективности управленческих решений на предприятиях и крупных организациях, требующих ответа на вопросы о путях реализации цели, ценовой политике, мониторинге производства, управленческих технологиях, затратах и т.д. В конце прошлого века управление большинством предприятий осуществлялось по принципам функциональной специализации (Ф. Тейлор): традиционные организационные структуры, как правило, представлялись отделами, службами, департаментами с разделением производственного процесса на простейшие операции по функциональному принципу.

Идея процессного подхода заключается в том, что успешное управление деятельностью предприятия может быть реализовано посредством управления через процессы, а не через классические функциональные отделы. Прародителями идеологии процессного подхода можно назвать двух американских ученых Майкла Хаммера (Michael Hammer) и Джеймса Чампи (James Champy); в конце 80-х – начале 90-х годов прошлого века они в ходе опроса менеджеров фирм сделали революционные выводы и опубликовали их в работе «Реинжиниринг корпораций: Манифест революции в бизнесе» (1993) [95].

В работе утверждалась необходимость реинжиниринга – перестройки организации путем моделирования и внедрения эффективных бизнес-процессов, для достижения успеха авторы рекомендовали отказаться от множества ненужных операций на предприятиях, закрепить ответственность за конкретный результат (продукт) за определенными лицами, оптимизировать контроль за продукцией и передачей документации. Впервые предложено понятие «бизнес-процесс», новый взгляд на организацию не как набор служб, а как на совокупность «бизнес-процессов». Под «процессом» стали понимать

набор операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя – продукт.

Международный стандарт качества (ISO 9000:2001) предъявляет следующие требования к системам менеджмента качества: «...систематическая идентификация и управление различными процессами организации, и в особенности взаимосвязями между процессами, могут рассматриваться как подход, основанный на процессах, или «процессный подход» [17, с. 28]. Стандарт поощряет применение процессного подхода в управлении, а также рассматривает его как способ выявления и реализации возможностей для улучшения [83].

По мнению Л. Григорьева, применение процессного подхода является одним из важнейших факторов успеха предприятия. Авторы концепции «реинжиниринга бизнес-процессов» выделяют следующие его особенности: «...он имеет своих рыночных «платежеспособных» заказчиков (получателей); он пересекает организационные границы, то есть он обычно протекает поверх барьеров, существующих между подразделениями компании» [24, с.5]. При реализации процессного подхода к управлению требуется соблюдение следующих принципов (рис. 10): целеполагания, адаптивности, последовательности управленческих решений; непрерывности процессов; рефлексивности при встраивании мониторинга и контроля качества продукции в процесс; обеспечения взаимосвязи и прозрачности протекания процессов; инновационности и обусловленности [35].

Многие российские предприятия, в том числе и вузы, внедряющие системы менеджмента качества, в настоящее время активно пропагандируют процессный подход как эффективный инструмент интеллектуального управления, как общепринятую норму при управлении деятельностью. Предприняты попытки управления качеством образования в ряде российских вузов (ЛЭТИ, АлтГТУ, МИСиС и др.) на основе процессного подхода к управлению качеством образовательных услуг с целью реализации методов управления (т.е. исследователей интересует возможность получения качественного результата).

Следует отметить, что принципы процессного подхода к управлению качеством образовательных услуг, образовательными процессами в вузах несколько отличаются от набора принципов процессного подхода, применяемого к управлению бизнес процессами. При внедрении процессного подхода к управлению в образовательных системах необходима опора на два дополнительных принципа: инновационности и обусловленности. Обусловленность основных процессов

образовательной деятельности связана прежде всего с разнообразием содержания образования, различием целей обучения и контингента обучающихся. Принцип обусловленности мероприятий образовательных процессов основан на отборе мероприятий сообразно возможностям вузовской среды. Традиционно к управлению образовательными системами применяются системный, структурный, функциональный подходы. Процессный подход к управлению образовательными процессами в вузах является инновационным, следовательно, применение принципа инновационности к реализации мероприятий вузовских процессов становится обязательным. Принцип инновационности предусматривает учет сложностей при проектировании инновационных процессов, оценку результатов и целесообразность проведения инновационных мероприятий, инновационность процессного подхода предполагает иной отбор содержания мероприятий управленческого цикла.

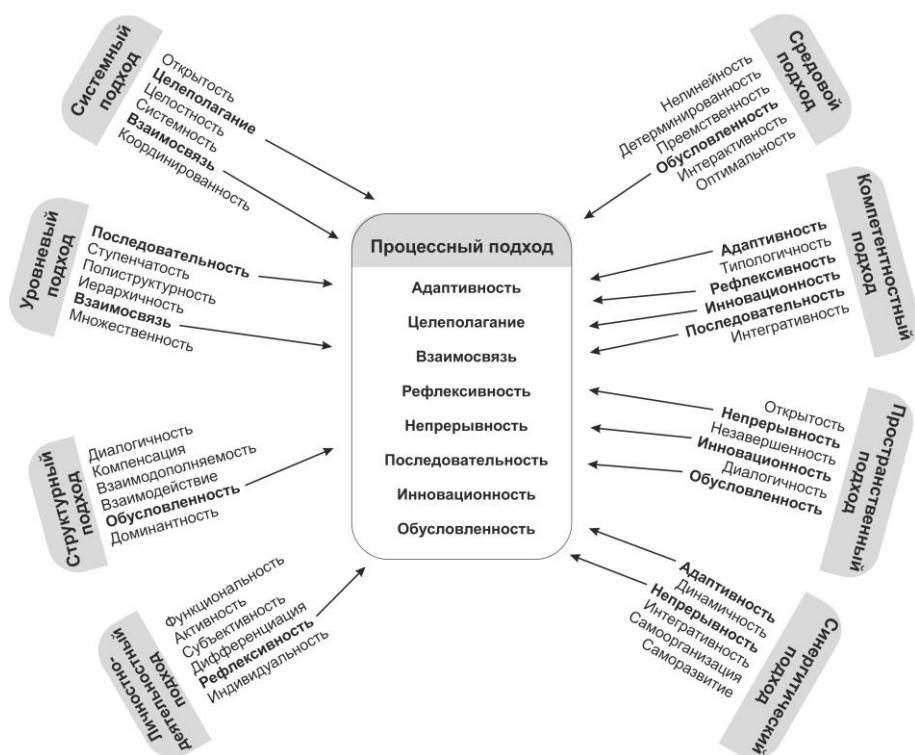


Рис. 11. Структура процессного подхода

Обобщая итоги проведенного анализа различных научных подходов, отметим, что совокупность принципов обозначенных подходов отражает суть взаимосвязи управленческих видов деятельности, которые в едином цикле обеспечивают встраивание элементов мониторинга, контроля качества обучения, прозрачность протекания процессов.

Процессный подход предполагает не только выделение значимых процессов в образовательной системе вуза, но и предполагает наличие в структуре образовательного учреждения соответствующей ролевой или системной модели, владельцев процессов (как правило, это руководители структурных подразделений и отделов). Процессный подход реализуется в соответствии с принципами модели делового совершенства Европейского фонда по менеджменту качества (EFQM – European Fund of Quality Management) и рекомендациями стандарта ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9000 – 2008): ориентирован на потребителя образовательных услуг (выпускников, работодателей, преподавательский состав, студентов, родителей, общество), вовлекает всех педагогических и административных работников вуза, ориентирован на лидерство руководства, реализует подход к системе как к процессу [62].

Обратимся к определениям и терминологии «процессного подхода»:

1. «Процесс – это структурированная, целенаправленная совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая по определенной технологии преобразует входы и ресурсы в выходы (продукты), представляющие ценность для потребителя»; «любая деятельность или совокупность видов деятельности, которая использует ресурсы для преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс».

2. «Клиент – тот, кто получает «выходы» (результаты) процесса, он может быть как внешним (потребитель товаров или услуг), так и внутренним (следующий процесс в сети процессов предприятия)».

3. «Владелец процесса – руководитель, осуществляющий управление процессом, имеющий в своем распоряжении все необходимые ресурсы для выполнения процесса (персонал, оборудование, инструменты, производственная среда, информация и т.д.) и отвечающий за результативность и эффективность процесса».

4. «Инжиниринг – поддержание текущего процессного управления на предприятии и постоянное совершенствование процессов».

5. «Вход процесса – ресурсы в любых формах (материальные, человеческие, информационные), возникшие вне данного процесса, но перерабатываемые внутри него для получения желаемого результата».

6. «Выход процесса – результат, появляющийся после завершения процесса: продукт, услуга, информация (как внутренние для предприятия, так и внешние)».

7. «Потребитель – потребитель результатов процесса, степень удовлетворенности которого также предназначена для оценки эффективности процесса» (ISO 9000:2000).

Для более детального исследования процессного подхода обратимся к циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), авторство которого закреплено за американцем Э. Демингом. Благодаря применению цикла (планирование-внедрение-контроль-улучшение) осуществляется управление производственными процессами. По ходу выполнения цикла Деминга на этапе «Plan» определяются цели процесса и его плановые показатели; на этапе «Do» в ходе выполнения процесса путем мониторинга соотносятся цели, требования потребителей и результатов; осуществляются анализ и контроль, выявляются отклонения на этапе «Check». Анализируются причины отклонений и разрабатываются корректирующие действия в ходе выполнения «Act» [20]. Таким образом, в ходе выполнения всех мероприятий образуется замкнутый цикл по непрерывному улучшению качества продукции, наличие такого управленческого цикла является преимуществом процессного подхода.

На практике руководители ограничиваются исполнением формальных требований ГОСТ Р ИСО 9000 – 2008, не развивая его механизмы. Несмотря на явные преимущества процессного подхода и его инновационность, в настоящее время только в ряде российских вузов подошли к описанию и регламентации процессов, к организации управления процессами, что не позволяет говорить о широком внедрении процессного подхода в высшем профессиональном образовании. Для создания механизмов управления на основе процессного подхода требуется изменение отношения руководителей к проблеме качества образования.

С учетом особенностей понятийного аппарата процессного подхода мы предпринимаем попытку адаптировать его по аналогии с производственными процессами: поставщики – общеобразовательное учреждение; исходный материал (сырье) – абитуриенты; обрабатываемые



мый в процессе продукт (студенты); стадии процесса – курсы и учебные дисциплины; конечный продукт – выпускники; потребители – работодатели, фирмы, общество; продажа – число выпускников, устроившихся на работу; непроданная продукция – число выпускников, не устроившихся на работу. При этом в качестве внешних ценностей (продукции) вуза будут выступать: специалисты различного уровня подготовки и переподготовки; научная продукция; учебная и методическая литература; кадры высшей квалификации (кандидаты и доктора наук). В качестве внутренних ценностей вуза будем рассматривать: коллектив сотрудников и преподавателей, научные школы; материальную и техническую базу; долговременные связи с поставщиками и потребителями; традиции и позитивные наработки образовательного пространства; методики и технологии обучения; социальная и культурно-воспитательная среда.

Идентификацию процессов в учреждении высшего профессионального образования будем осуществлять с помощью ряда методик и концепций. Так, «Методология функционального моделирования» (концепция IDEFO), согласно которой процессы классифицируются по значимости (стратегические, ключевые, процедуры, задания), позволяет классифицировать процессы в зависимости от целей и особенностей конкретной организации с учетом рекомендаций ГОСТ Р ИСО 9000 – 2008. В качестве производственных процессов определяем следующие типовые основные процессы: маркетинговые исследования рынка научных, образовательных услуг и рынка труда; основные процессы научно-образовательной деятельности вузов; проектирование и разработка основных и дополнительных образовательных программ; довузовская подготовка и прием студентов; реализация основных и дополнительных образовательных программ; воспитательная работа со студентами; подготовка кадров высшей квалификации. В качестве вспомогательных процессов выделяем: бухгалтерско-финансовое обеспечение научно-образовательного процесса; кадровое обеспечение; управление образовательной средой; информационно-методическое обеспечение учебного процесса; библиотечное и информационное обслуживание; обеспечение безопасности жизнедеятельности; социальная поддержка студентов и сотрудников [40].

Применение процессного подхода в вузе строится на идентификации процессов и взаимосвязей между ними, что делает управление эффективным. Стандарт не описывает процессы, что придает специфическую мобильность и гибкость современному вузовскому менедж-

менту на основе процессного подхода. В настоящем исследовании, руководствуясь принципом выделения «сквозных процессов», мы выделяем процесс методической работы вуза. «Сквозные процессы» являются сутью процессной модели управления. А выделение процесса «методической работы» позволяет гибко реагировать на информацию, полученную от рынка потребителей образовательных услуг и учреждений.

Все производственные процессы организации разделяются на основные (через них проходит основная продукция – процессы производства, закупок, сбыта) и вспомогательные (напрямую не контактируют с продукцией и предназначены для обеспечения нормального функционирования основных процессов: маркетинг, менеджмент, управление). Процессы могут подвергаться декомпозиции на подпроцессы, выполнение которых приводит к получению на выходе продукции с заданными свойствами. На предприятии выделяют  $7 \pm 2$  основных процессов, вспомогательных  $5 \pm 2$ . При этом для управления процессом назначается только один владелец, который может влиять на его ход и результаты. Владелец процесса получает необходимые ресурсы, методики его выполнения и сбора информации о нем; он несет ответственность за эффективность процесса, доставку продукта потребителю, выявляет требования потребителей [1].

Рассмотрим процедуру выделения процессов в деятельности вуза на примере методической работы, так как методическая составляющая присутствует во всех ключевых факторах качества образования: образовательные программы; информационно-методическое обеспечение образовательного процесса; профессорско-преподавательский состав, технологии обучения; технологии тестирования и проверки знаний, умений и навыков студентов. Считаем, что решение сложных задач реформирования, модернизации и диверсификации системы высшего профессионального образования обусловлено комплексом мероприятий по реализации методической работы в вузе.

Декомпозиция методической работы вуза приводит к выделению:

- основных подпроцессов – методическое обеспечение образовательных программ; методическое сопровождение образовательных программ; повышение методической компетентности преподавателей вуза; внедрение инновационных методов обучения (рис. 12);

- вспомогательных подпроцессов – библиотечное обслуживание; внутривузовская издательская деятельность; информационное обеспечение.

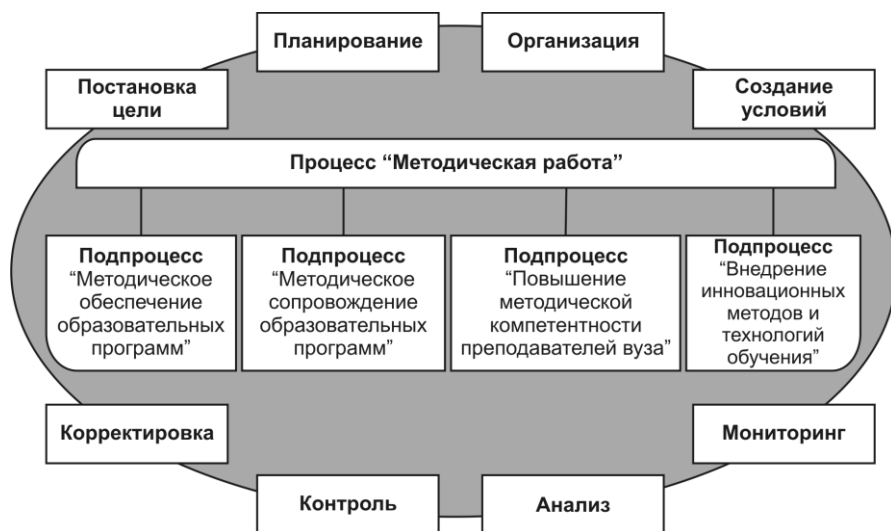


Рис. 12. Декомпозиция процесса методической работы вуза

Управление методической работой вуза базируется на принципах процессного подхода: целеполагания (содержание процесса зависит от поставленной цели), адаптивности (содержание процесса может меняться в зависимости от условий), непрерывности (мероприятия процесса протекают быстро и неразрывно друг от друга), последовательности (структура процесса выстроена в четком порядке), взаимосвязи (содержание мероприятий процесса зависит друг от друга), рефлексивности (в процесс встроены корректирующие мероприятия), оптимальности и обусловленности (достижение целей минимальным набором действий), инновационности (каждый новый цикл процесса ориентирован на новые цели). Владельцем процесса «методической работы вуза» назначен проректор по учебной работе – председатель учебно-методического Совета.

Отметим, что при ориентации на процессы усиливается роль «владельца процесса», организатора методической работы по циклу PDCA и требуется установление границ ответственности руководителей функциональных подразделений вуза, осуществляющих методиче-

скую работу. В нашем исследовании проректор по учебной работе – «владелец процесса» – отвечает за показатели результативности под-процессов методической работы в вузе, а функциональные руководители отделов и служб – за эффективность использования ресурсов (преподавательских, методических, учебных, библиотечных, информационных).

Следует отметить, что виды деятельности, связанные с методической работой, делятся на две основные части: технология выполнения процесса (способ выполнения деятельности) и система менеджмента процесса (способ управления деятельностью). Процессный подход предполагает последовательную реализацию логически взаимосвязанных управленческих видов деятельности: постановка цели, планирование, организация мероприятий по улучшению, создание условий, мониторинг, анализ, контроль, корректировка. Виды управленческой деятельности взаимосвязаны друг с другом в едином цикле управления методической работой вуза. Все управленческие решения опираются на объективные факты мониторинга и анализа.

Представленный цикл управления идентичен циклу Деминга, автора процессного подхода к повышению качества продукции, один из основных принципов философии которого гласит, что каждый последующий этап является как бы заказчиком предыдущего. Управление основано на системном знании субъекта о том, как протекает управляемый процесс, требующий надежной обратной связи между управляющей и управляемой системами. Управление – это отношение между управляющей системой и управляемыми объектами, требующее от управляющей системы выполнения определенного действия для обеспечения целенаправленности или организованности управляемых процессов [71].

Обратимся к содержанию управленческих видов деятельности в вузе.

1. Цели педагогической системы базируются на принципе иерархичности: первый уровень целей – социальный заказ, заказ различных социальных групп всем системам образования на определенный общественный идеал личности как человека, гражданина, профессионала; второй уровень целей – это образовательная цель для каждой образовательной программы, для каждого типа образовательных учреждений в отдельности, в которой социальный заказ трансформирован в понятиях и категориях педагогики; третий уровень целей – это те педагогические цели, которые реализуются повседневно, на каждом учебном занятии

или на цикле занятий [22]. Итак, цель процесса – это выраженный показатель, к которому должен стремиться его владелец, обеспечивая улучшение процесса. Отметим, процесс управления базируются на определенной методологической основе, касаются постановки управленческих целей (у каждого процесса есть цель, у одного процесса их может быть несколько), которые согласуются со стратегическими целями. Все подпроцессы в вузе направляются на реализацию качества обучения, критерии оценки которого позволяют провести анализ их достижения.

2. Сущность планирования подпроцессов по реализации методической работы заключается в определении основных видов методической деятельности с учетом группы требований: научная обоснованность и реальность плана; конкретность содержания и сроков выполнения работы; возможность проверки исполнения [23]. При определении цели, состава, структуры действий задается форма его выражения (табличная, графическая, схематичная, текстовая) и виды планирования (перспективное, текущее, оперативное). В плане проектируются главные задачи, способы анализа результатов за прошлый год на основе результатов мониторинга, что позволяет выработать единство действий в выборе средств достижения качества образовательного процесса. Процессный подход к управлению позволяет внутри всех подпроцессов планировать мероприятия на учебный год. Так например, Учебно-методический совет составляет перспективный план работы на период между комплексными оценками деятельности вуза (5 лет) с учетом замечаний предшествующих проверок, перспективных направлений развития вуза и тенденций развития аккредитационных показателей.

3. Организация запланированной деятельности. Помимо регламентации деятельности внутри организационной структуры и материально-технического обеспечения для эффективной совместной работы значимым является фактор мотивации, заинтересованности в результатах совместной работы, что предполагает создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе [62].

4. Мониторинг качества образования. Словосочетание «качество образования» в начале 90-х годов XX века было заявлено в Законе Российской Федерации «Об образовании» (1992 и 1996 годы), затем в публикациях о государственном контроле за качеством образования. Определение качества представлено в ГОСТ Р ИСО 9000 – 2001: «Качество – степень соответствия присущих объекту характеристик установленным требованиям» [17, с. 3]. В обобщенном виде

качество образования определяется как совокупность его свойств и их проявлений, способствующих удовлетворению потребностей человека и отвечающих интересам общества и государства [18]. Качество образования приравнивается к качеству образовательного процесса и выражается качеством образовательной деятельности вуза и его ресурсов, обеспечивающих успешность и высокий образовательный результат.

При этом выпускники, по мнению исследователей, должны рассматриваться, с одной стороны, как потребители информации, которую они получают в образовательном учреждении, с другой – как поставщики собственных знаний и умений [29]. В качестве критериев эффективности управления качеством образования студентов выделяются следующие: успешность реализации целевых установок образовательной деятельности; качество образования, рассматриваемое как единство качества условий и результатов образовательного процесса; степень готовности преподавательского коллектива к реализации управленческих решений, обеспечивающих качество образования; рост профессиональной компетентности преподавателей вуза [59].

Центральным вопросом повышения качества образования является проблема управления им в образовательном учреждении. В процессе управления качеством образования принципиальную роль играет системность: оценка качества образования не только как результата, но и как процесса. Все управленческие решения опираются на объективные факты мониторинга и анализа. В настоящее время вузы представляют собой субъекты самоуправления, при этом объектом управления являются учебный, методический, научный процессы, в этой ситуации особую значимость приобретает обучение аппарата управления новым подходам к мониторингу, оценке и контролю.

Мониторинг – относительно новый инструмент в системе образования, хотя различные оценки качества результатов образования осуществлялись постоянно. Выделяются основные виды мониторинга в системе образования: информационный (сбор, накопление, систематизация информации); фоновый (выявление проблем до того, как они станут осознаваемыми на уровне управления); проблемный (выявление процессов и проблем, которые существенны с точки зрения управления); управленческий (отслеживание и оценка эффективности, последствий и эффектов решений, принятых в области управления) [16].

В системе управления качеством образования мониторинг – это не только непрерывное слежение за состоянием образования в вузе с

целью прогнозирования и предупреждения отклонения от нормы по важнейшим параметрам в выделенной системе его качества, но и отслеживание показателей в динамике – долгосрочное исследование, изучение состояния образовательной системы в вузе с повторным сбором данных. Каждый из этих видов мониторинга оценивает какой-либо аспект образовательной деятельности. Под мониторингом объектов процесса методической работы вуза мы понимаем систематическое непрерывное наблюдение за всеми показателями подпроцессов методической работы. Информация, собранная в ходе мониторинга и аудита производственной деятельности подпроцессов методической работы в вузе, полезна не только для разработки и реализации мероприятий по улучшению и проведению внутренних аудитов, но и для анализа проблем, возникающих при организации методической работы, распространении опыта и его сравнении с результатами других вузов. Арсенал способов мониторинга широк: это анкетирование, тестирование, наблюдение, собеседование, проверка документации. Следует отметить, что мониторинг включает не только постоянное измерение показателей, но и контроль – соизмерение фактически достигнутых результатов с запланированными [68]. Контроль выявляет причины отклонений от плана, обеспечивает материалами для анализа методической работы, способствует выработке новых целей. Контроль как функция управления представляет собой процесс определения качества и корректирования выполняемой подчиненными работы по достижению целей организации, чему способствует поэтапность его проведения: установка норм; сопоставление фактической деятельности с нормативами; измерение соответствия выполнения этим нормам и коррекция отклонений [44].

Контроль в различных его формах и методах обеспечивает такую обратную связь, являясь важнейшим источником информации, необходимую для успешного функционирования управления в целом. Внутривузовский контроль методической работы представляет собой деятельность руководителей и работников учебно-методического управления с представителями общественных методических организаций по установлению соответствия всей системы методической работы нормативным требованиям, лицензионным и аккредитационным показателям. Благодаря контролю подпроцессов методической работы вуза обеспечиваются запланированные результаты.

5. Анализ начинает и заканчивает управленческий цикл, его назначение состоит в изучении состояния и тенденций развития, объ-

активной оценке результатов деятельности и выработке на этой основе рекомендаций по упорядочению системы или переводу ее в более высокое качественное состояние [34]. Анализ (в переводе с греческого – «разложение, расчленение») – форма мыслительной деятельности в изучении, исследовании составных элементов, частей, звеньев какой-то системы, явления с целью вывода его закономерностей, тенденций, позитивных и негативных сторон. В ходе анализа определяются причины противоречий и возможные пути их разрешения. Анализ результатов подпроцессов методической работы находит свое документальное оформление в форме отчетов по устранению несоответствия.

Итак, многие процессы в образовательном учреждении представлены сложной сетью взаимосвязанных подпроцессов, и тогда их принадлежность определяется схемой описания выполняемой деятельности подразделениями в ходе процесса. В результате, внедрение процессного подхода к управлению образовательным учреждением прежде всего предполагает заинтересованность руководителей, от действий которых в конечном итоге будет зависеть эффективность этой работы: проректор по учебной работе, деканы факультетов, председатели методических комиссий факультетов и отдельных образовательных программ, начальники учебного и методического отделов, отдела контроля качества подготовки специалистов, заведующие кафедрами, руководители других структурных подразделений (библиотеки, издательства и т.д.) [79].

Анализ и контроль результативности подпроцессов и оценка результата – одна из сложнейших задач управления на основе процессного подхода. Оценка качества работы вуза не должна подменяться оценкой личностных качеств его субъектов (преподавателей, работников аппарата управления, служб и т. д.). Так, например, при оценке качества методической деятельности преподавателя показатели выражаются в формулировках, отражающих характеристику деятельности (интерес к методической деятельности; полнота методического обеспечения читаемых лекций, практических занятий и других форм организации учебного процесса; методическая обеспеченность самостоятельной образовательной деятельности студентов читаемых курсов; соответствие объема, жанра и качества учебно-методических и научно-методических работ статусу и занимаемой преподавателем должности; применение преподавателем современных образовательных и инновационных технологий в образовательном процессе). В практике педагогической экспертизы ме-



тодической работы в образовательных учреждениях также принято оценивать эффективность управления методической работой; качество проводимых мероприятий и методических продуктов [10], качество работы руководителя методической службы и методистов.

### **? Вопросы для самоконтроля**

1. В чем суть основной идеи процессного подхода?
2. Что такое «реинжиниринг»?
3. Каковы основные принципы процессного подхода?
4. Перечислить и охарактеризовать основные понятия процессного подхода?
5. Что означает Plan-Do-Check-Act?
6. Какие процессы традиционно выделяют в деятельности организации?
7. Какие подпроцессы можно выделить в процессе «методическая работа в вузе»?
8. Каковы цели управленческой деятельности в вузе?
9. Что такое мониторинг и его место в системе менеджмента качества?
10. Какие процессы можно назвать «сквозными»?
11. Что означает «оценка результата» в процессном подходе?

### **✂ Практическое задание «Процессный подход»**

Опираясь на материал параграфа 6 и рисунок 12, выделите и подробно опишите процессы и подпроцессы деятельности организации, занимающей предоставлением дополнительных образовательных услуг: танцевальная студия, школа актерского мастерства, художественная студия, секция семейного туризма (на выбор).

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Адлер Ю., Щепетова С.* Процессное описание бизнеса – основа основ и для системы экономики качества // Стандарты и качество. 2002. №2. С. 66–69.
2. *Алтунина В.В.* Концепция образовательной деятельности вуза в условиях модернизации высшего профессионального образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Калининград, 2012. 42 с.
3. *Андреев А.А.* Прикладная философия открытого образования: педагогический аспект: монография М.: РИЦ «Альфа» МГОПУ им. М.А.Шолохова, 2002. 168 с.
4. *Ацюковский В., Ермилов Б.* Краткий политологический толковый словарь [Электронный ресурс] М., 2003. 37с. URL: <http://www.politike.ru/dictionary/279/symbol/192>.
5. *Базжина В.А.* Формирование механизмов координации деятельности субъектов рынка рекрутинговых услуг: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2007. 190 с.
6. *Безрукова В.С.* Основы духовной культуры (энциклопедический словарь педагога). Екатеринбург, 2000. 937 с.
7. *Беломестнова Н.В.* Системообразующий фактор генезиса психики // Ананьевские чтения – 2008: материалы Международной научно–практической конференции (Санкт–Петербург, 21 –23 октября 2008). СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 2008. С.174–175.
8. *Беспалько В. П.* Слагаемые педагогической технологии. М.: Педагогика, 1989. – 192с.
9. *Бучакова М.А.* Значение координации в системе государственного и муниципального управления // Вестник Омского университета. 2010. №3. С. 196-201.
10. *Васенев Ю.Б.* К вопросу о проблемах контроля качества учебного процесса // Университетское образование в России: проблемы и перспективы: тезисы докладов всероссийской конференции – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2001. С. 62–65.
11. *Вишнякова С.М.* Профессиональное образование: ключевые понятия, термины, актуальная лексика: словарь. М.: Новь, 1999. 538с.

12. *Воронин А.С.* Словарь-справочник для работника системы дополнительного образования [Электронный ресурс]. 2006. URL: <http://didacts.ru/dictionary/1022>.
13. *Гаврилин А.В., Шалыгина О.В.* Аналитический обзор существующих моделей профильного обучения при сетевом взаимодействии образовательных учреждений [Электронный ресурс] // Вопросы Интернет-образования. №56. URL: [http://vio.uchim.info/Vio\\_56/cd\\_site/articles/art\\_3\\_4.htm](http://vio.uchim.info/Vio_56/cd_site/articles/art_3_4.htm).
14. *Ганчерёнок И.И.* Управление вузом: дуализм лидерства и менеджмента // Ректор вуза. 2006. №3. С.60-69.
15. *Горшенина М.В.* Теоретико-методологические основы управления качеством подготовки специалистов в техническом вузе: монография. Самара: СамГТУ, 2009. 112 с.
16. *Горшкова Н.К.* Мониторинг и управление качеством образования // Вестник СамГУ. 2008. № 4. С.249–258.
17. *ГОСТ Р ИСО 9000 – 2001.* Государственный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Госстандарт России: Издательство стандартов, 2001. 160 с.
18. *Гутник Г.В.* Информационное обеспечение системы управления качеством образования в регионе // Информатика и образование. 1999. №1. С.7–12.
19. *Гутник Г.В.* Качество образования как системообразующий фактор региональной общеобразовательной политики // Стандарты и мониторинг в образовании. 1999. №1. С.28-34.
20. *Деминг У.Э.* Выход из кризиса. Тверь: Альба, 1994. 44 с.
21. *Дункан Джек У.* Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / пер. с англ. М.: Дело, 1996. 272 с.
22. *Елина О.В., Жохов А.Л.* Технологизация управления учреждением образования. М.: Академия профессионального образования, 2006. Часть 1. 44 с.
23. *Ерошина В.* Основные задачи методической службы // Профессионал. 2004. Выпуск 3. С.26–30.
24. *Загвягинский В.И., Атаханов Р.* Методология и методы психолого–педагогического исследования. М.: Академия, 2008. 208 с.
25. *Залезник А.* Менеджеры и лидеры: есть ли разница? // Harvard Business Review. Лидерство / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 258 с.

26. *Звонников В.И., Чельщикова М.Б.* Контроль качества обучения при аттестации: компетентностный подход. М.: Университетская книга, Логос, 2009. 272 с.
27. *Иванова Е.О., Осмоловская И.М.* Теория обучения в информационном обществе. М.: Просвещение, 2011. – 190 с.
28. *Игнатьева Е.Ю.* Педагогическое управление учебной деятельностью студентов в современном вузе: монография. СПб.: Изд-во «ЛЕМА», 2012. 300 с.
29. *Идиатуллина Э.Д.* Педагогическая эффективность методической службы профессионального училища: автореф. дис. ... канд. пед. наук. М., 2001. 27 с.
30. *Казанская Л.А.* Сущность и особенности самоуправления личности: автореф. дисс. ... канд. соц. наук. Уфа, 2005. 22 с.
31. Качество высшего образования: монография /под ред. М.П. Карпенко. М., Изд-во СГУ, 2012. 291 с.
32. *Клемешев А.П., Кукса И.Ю.* Управление образовательными программами как фактор модернизации университета // Высшее образование в России. 2016. №5. С.10 – 20
33. *Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю.* Педагогика. Словарь по педагогике (междисциплинарный) М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Дону: Издательский центр «Март», 2005. – 448 с.
34. *Конаржевский Ю.А.* Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управления школой. М.: Образовательный центр «Педагогический поиск», 1997. 80 с.
35. *Корольков В., Брагин В.* Процессный подход к управлению организацией // Стандарты и качество. 2001. №9. С. 80–82.
36. *Корсакова Т.А.* Философско-праксиологические основы соуправления развитием личности: автореф. дис. ... канд. филос. наук. Якутск, 2003. 28 с.
37. *Костромина С.Н., Латушкина В.М.* Психологические особенности самоорганизации деятельности аспиранта [Электронный ресурс] // Credo New. – 2013. – №1. – URL: <http://credonew.ru/content/category/19/94/68/>
38. *Кравченко А.И.* История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. М.: Академический Проект, 2000. 352 с.
39. *Красильникова В.А.* Использование информационных и коммуникационных технологий в образовании. Оренбург: ОГУ, 2010. 291с.

40. *Кружлов В.И., Кутузов В.М., Пузанков В.Д.* Управление качеством как процесс: типовая модель системы качества образовательных учреждений // Аккредитация в образовании. 2006. № 5. С.21–23.
41. *Крылова Н.Б.* Соуправление детей и взрослых как условие повышения качества школьной жизни [Электронный ресурс] // Российско-американский форум образования. 1/04/2010. URL: <http://www.rus-ameeduforum.comcontent/ru/?task=art&article=1000710&iid=6>.
42. *Куклев В.А.* Становление системы мобильного обучения в открытом дистанционном образовании: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. Ульяновск, 2010. 46 с.
43. *Кулеш Е.В.* Психологические особенности взаимосвязи самоуправления личности с субъективной картиной её жизненного пути: автореф. дис. ... канд. психол. наук. Хабаровск, 2009. 27 с.
44. *Кунц Г., О'Доннел С.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций / пер. с англ., общая редакция и предисловие академика Д.М. Гвишиани. М.: Прогресс, 1981. Том 2. 510 с.
45. *Курильченко Н.Н.* Вопросы управления качеством образования в вузе в условиях перехода на болонскую систему обучения [Электронный ресурс] // Материалы Сургутского государственного педагогического университета. Статьи по социологии Сургут. 2011. URL: <http://www.smolsoc.ru/index.php/home>
46. *Кустов Ю.А., Гусев В.А.* Системный подход в педагогике: курс лекций для аспирантов и слушателей Факультета повышения квалификации и переподготовки кадров. Тольяттинский государственный университет, 2002. 90с.
47. *Лебедев О.Е.* Управление образовательными системами: учебно-методическое пособие для вузов. М.: Изд-во «Университетская книга», 2004. 67 с.
48. *Левина Е.Ю.* Процессный подход к формированию системы менеджмента качества высшего профессионального образования // Человек и образование. 2011. №3. С.53-56.
49. *Лоншакова Н.А.* Регионализация высшего образования: Теоретико-методологический и социологический анализ на материалах Восточной Сибири: автореф. дис. ... д-ра социол. наук. Улан-Удэ, 2003. 41с.
50. *Лупанов В.Н.* Сетевая модель управления системой регионального образования ленинградской области // Развитие региональной об-

разовательной информационной среды. Сборник научных статей межрегиональной научно-практической конференции: Труды XII Всероссийской объединенной конференции «Интернет и современное общество» / Под ред. С.В. Агапонова и А.В. Чугунова. Спб., 2009. С.37-41.

51. *Максимов В.М.* Функции самоуправления в современных российских организациях // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2011. №2. С. 247-252.
52. *Максуров А. А.* Координация как метод построения вертикали власти // Общественные науки. Политика и право. 2008. №2. С. 85-90.
53. *Максуров А.А., Макаров И.И.* Координация в праве: монография. Ярославль: ЯФ МФЮА, 2012. 320 с.
54. *Марятов И.В.* Процессный подход в исследовании деятельности муниципальных образований // Вестник Поволжского института управления. 2008. №3. С.11-16.
55. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. *С.Ю. Трапицына*. М.: Юрайт, 2016. 413 с.
56. *Меркулова Л.П.* Формирование профессиональной мобильности специалистов технического профиля средствами иностранного языка: дис. ... д-ра пед. наук. Самара, 2008. 454 с.
57. Методологические подходы к исследованию проблем в области профессиональной педагогики: монография / *Т.И. Руднева* [и др.]. Самара: «Самарский университет», 2013. 164 с.
58. Методы системного педагогического исследования: учебное пособие / под ред. *Н.В. Кузьминой*. Л.: Изд-во ЛГУ, 1980. 172 с.
59. *Назарова О.Л.* Теоретические основания управления качеством образовательного процесса в колледже // Вестник ОГУ. 2003. № 6. С.24–26.
60. *Новиков В.Г.* Самоуправление и соуправление как факторы развития социальной активности студентов в образовательном учреждении // Регионоведение. Научно-публицистический журнал. 2008. №4. С. 306-312.
61. Об образовании: ФЗ РФ от 10.07.1992. №3266–1–ФЗ // СЗ РФ. – 1996. – № 3. – ст. 150.
62. *Огвоздин В.Ю.* Управление качеством: Основы теории и практики: учебное пособие. М.: Дело и Сервис, 2007. 287 с.
63. *Ожегов С. И., Шведова Н. Ю.* Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. М.: Азбуковник, 1999. 944 с.

64. Оксфордский толковый словарь по психологии [Электронный ресурс] / под ред. *А. Ребера*. 2002. URL: <http://vocabulary.ru/dictionary/487/word/rukovodstvo>.
65. *Османов Р.З.* Соуправление физическим воспитанием в общеобразовательной школе // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 3: Педагогика и психология. 2011. №3. С.230-235.
66. *Погодина И.В.* Управление в юридической практике правоохранительных органов. Владимир, 2003. С. 34.
67. *Подолец В.В.* Самоуправление в обществе: сущность [Электронный ресурс]. Ч.3. URL: <http://ruidea20.ru/index.php/section-blog/34-2011-07-12-15-20-22/83--3>
68. Профессионализм методиста, или один в пяти лицах: методическое пособие / *Т.А. Сергеева, Н.М. Уварова, И.В. Киселева* [и др.]. М.: ИРПО; ПрофОбрИздат, 2002. 224 с.
69. Профессиональная педагогика: учебник для студентов, обучающихся по педагогическим специальностям и направлениям / под редакцией *С.Я. Батышева, А.М. Новикова*. М.: Изд-во ЭГВЕС, 2009. 456 с.
70. *Раицкая Л.К.* Дидактические и психологические основы применения технологий Веб 2.0. в высшем профессиональном образовании: монография. М.: МГОУ, 2011. 173с.
71. *Ретин С.А.* Программно–целевой принцип управления образованием: монография / под ред. Г.Н. Серикова. Челябинск: ЧГПУ, 1999. 221 с.
72. *Реунова М.А.* Аксиологический аспект самоорганизации времени студента университета // Вестник ОГУ. №2 (138)/февраль. 2012. С.237-242.
73. *Руднева Т.И.* Педагогика профессионализма. Самара: Издательство «Универс групп», 2008. 216с.
74. *Сарычева Н.Н.* Процессный подход как основа создания системы менеджмента качества в образовательных учреждениях среднего профессионального образования // Академический вестник Академии социального управления. 2011. №2 (4). С. 98-107.
75. *Селезнева Н.А.* Качество высшего образования как объект системного исследования: лекция-доклад. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 95 с.
76. *Ситникова М.И., Тарасова С.И.* Структурно-функциональная модель управления качеством образования в условиях инновационного развития вуза // Педагогическое образование. 2012. №2. С.190 – 195.

77. Словарь Лопатникова [Электронный ресурс]. URL: <http://slovar-lopaticnikov.ru/slovar/u/upravlenie/>
78. Соколов Н.А. Формирование демократических ценностей в соуправлении учреждением дополнительного образования // Вестник Челябинского государственного университета. Сер. «Философия. Социология. Культурология». 2012. № 19 (273). Вып. 26. С. 116–118.
79. Соловова Н.В. Процессный подход к управлению методической работой в вузе: монография. Самара: Издательство «Универс групп», 2009. 300 с.
80. Соловова Н.В. Управление методической работой вуза в условиях реализации инновационных методических задач: дис. ... д-ра пед. наук. Самара, 2011. 572 с.
81. Спицнадель В.Н. Основы системного анализа СПб.: Изд-во «Бизнес-пресса», 2000. 326 с.
82. Стародубцев В.А., Федоров А.Ф., Киселева А.А. Возможности сервисов web 2.0. для формирования персональных образовательных сфер // Высшее образование в России. №7. 2010. С.95–98.
83. Статистические методы управления качеством / под ред. Х. Куме. М.: Финансы и статистика, 1990. 364 с.
84. Стрекалова Н.Б. Управление качеством самостоятельной работы студентов в открытой информационно-образовательной среде: дис. ... доктора пед. наук. Самара, 2017. 588 с.
85. Субетто А.И. Государственная политика качества высшего образования: концепция, механизмы, перспективы. СПб., Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, Смольный институт РАО, 2004. 136 с.
86. Тамарская Н.В., Семенова И.О. Старшекласснику-будущему педагогу об управлении: учебное пособие. Калининград: Изд-во КГУ, 2003. 167 с.
87. Тимкин С.Л. Открытые образовательные ресурсы: международное сотрудничество образовательных учреждений [Электронный ресурс] // Единая образовательная информационная среда: материалы XI Международной научно-практической конференции-выставки (Томск, 25–26 сентября 2012). URL: <http://ou.tsu.ru/seminars/eois2012/articles/timkin.pdf>.
88. Третьяков П.И. Управление школой по результатам: практика педагогического менеджмента. М.: Новая школа, 1997. 288 с.
89. Управление качеством в высшем учебном заведении / Г.М. Мутанов, А.К. Томилин, Ю.Е. Кукина [и др.]. Усть-Каменогорск: ВКГТУ, 2011. 116 с.



90. Управление качеством образования: практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. *М.М. Поташника*. М.: Педагогическое общество России, 2000. 448 с.
91. *Уткина Т.В.* НИТ в информационном обеспечении управления развитием региональной системы образования [Электронный ресурс] // Интернет. Общество. Личность (ИОЛ–2000): сборник конференции. URL: [http://www.ict.edu.ru/vconf/index.php?a=vconf&c=getForm&r=thesisDesc&d=light&id\\_sec=138&id\\_thesis=5205](http://www.ict.edu.ru/vconf/index.php?a=vconf&c=getForm&r=thesisDesc&d=light&id_sec=138&id_thesis=5205).
92. *Файоль А.* Учение об управлении // Научная организация труда и управление: сборник. М. Экономика, 1965. 154 с.
93. *Яковлев Е.В.* Внутривузовское управление качеством образования: монография. Челябинск: Издательство ЧГПУ, 2002. 390 с.
94. *Якунин В.А.* История психологии. СПб.: Из-во Михайлов В. А., 2001. 379 с.
95. *Hammer M., Champy J.* Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperCollins, 1993. 160 p.
96. *Sulyandziga P.* Report on corporations and indigenous peoples [Электронный ресурс] // Permanent Forum on Indigenous Issues: Ninth session. New York, April 2010. URL: <http://pandia.ru/text/77/294/82427.php>

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ  
РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ГОСТ Р ИСО 9001-2015  
СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА. ТРЕБОВАНИЯ  
(фрагмент)  
ISO 9001:2015  
QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS – REQUIREMENTS (IDT)

Дата введения – 2015-11-01

Введение

**0.1 Общие положения**

Применение системы менеджмента качества является стратегическим решением для организации, которое может помочь улучшить результаты ее деятельности и обеспечить прочную основу для инициатив, ориентированных на устойчивое развитие.

Потенциальными преимуществами для организации от применения системы менеджмента качества, основанной на настоящем стандарте, являются:

а) способность стабильно предоставлять продукцию и услуги, которые удовлетворяют требования потребителей и применимые законодательные и нормативные правовые требования;

б) создание возможностей для повышения удовлетворенности потребителей;

в) направление усилий на риски и возможности, связанные со средой и целями организации;

г) возможность продемонстрировать соответствие установленным требованиям системы менеджмента качества.

Настоящий стандарт может использоваться внутренними и внешними сторонами.

Настоящий стандарт не предполагает необходимость:

- единообразия в структуре различных систем менеджмента качества;

- согласования документации со структурой разделов настоящего стандарта;

- использования специальной терминологии настоящего стандарта в рамках организации.

Требования к системам менеджмента качества, установленные настоящим стандартом, являются дополнительными к требованиям к продукции и услугам.

В настоящем стандарте применен процессный подход, который включает цикл «Планируй – Делай – Проверяй – Действуй» (PDCA), и риск-ориентированное мышление.

Процессный подход позволяет организации планировать свои процессы и их взаимодействие.

Реализация цикла РОСА позволяет организации обеспечить ее процессы необходимыми ресурсами, осуществлять их менеджмент, определять и реализовывать возможности для улучшения.

Риск-ориентированное мышление позволяет организации определять факторы, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов процессов и системы менеджмента качества организации, а также использовать предупреждающие средства управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей (А.4).

Постоянное выполнение требований и учет будущих потребностей и ожиданий в условиях все более динамичной и сложной среды ставит перед организацией сложные задачи. Для решения этих задач организация могла бы посчитать необходимым использовать различные формы улучшения в дополнение к коррекции и постоянному улучшению, например, такие как прорывное изменение, инновация и реорганизация.

В настоящем стандарте используются следующие глагольные формы:

- «должна» указывает на требование;
- «следует» указывает на рекомендацию;
- «могло бы» указывает на разрешение;
- «может» указывает на способность или возможность.

Информация, обозначенная как «Примечание», носит характер руководящих указаний для понимания или разъяснения соответствующего требования.

## ***0.2 Принципы менеджмента качества***

Настоящий стандарт основан на принципах менеджмента качества, описанных в ИСО 9000. Описание включает формулировку

каждого принципа и обоснование, почему принцип важен для организации, а также некоторые примеры преимуществ, связанных с принципом, и примеры типичных действий по улучшению результатов деятельности организации при применении принципа.

Принципы менеджмента качества:

- ориентация на потребителя;
- лидерство;
- взаимодействие людей;
- процессный подход;
- улучшение;
- принятие решений, основанных на свидетельствах;
- менеджмент взаимоотношений.

### ***0.3 Процессный подход***

#### **0.3.1 Общие положения**

Настоящий стандарт направлен на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества в целях повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований. Конкретные требования, признанные важными для внедрения процессного подхода, включены в подраздел 4.4.

Понимание и менеджмент взаимосвязанных процессов как системы способствует результативности и эффективности организации в достижении намеченных результатов. Этот подход позволяет организации управлять взаимосвязями и взаимозависимостями между процессами системы, так что общие результаты деятельности организации могут быть улучшены.

Процессный подход включает в себя систематическое определение и менеджмент процессов и их взаимодействия таким образом, чтобы достигать намеченных результатов в соответствии с политикой в области качества и стратегическим направлением организации. Менеджмент процессов и системы как единого целого может достигаться при использовании цикла PDCA (0.3.2) совместно с особым вниманием к риск-ориентированному мышлению (0.3.3), нацеленных на использование возможностей и предотвращение нежелательных результатов.

Применение процессного подхода в системе менеджмента качества позволяет:

- а) понимать и постоянно выполнять требования;

- b) рассматривать процессы с точки зрения добавления ими ценности;
- c) достигать результативного функционирования процессов;
- d) улучшать процессы на основе оценивания данных и информации.

### 0.3.2 Цикл «Планируй – Делай – Проверь – Действуй»

Цикл PDCA может быть применен ко всем процессам и к системе менеджмента качества в целом.

Цикл PDCA можно кратко описать так:

- планируй – разработка целей системы и ее процессов, а также определение ресурсов, необходимых для достижения результатов в соответствии с требованиями потребителей и политикой организации, определение и рассмотрение рисков и возможностей;
- делай – выполнение того, что было запланировано;
- проверь – мониторинг и (там где это применимо) измерение процессов, продукции и услуг в сравнении с политикой, целями, требованиями и запланированными действиями и сообщение о результатах;
- действуй – принятие мер по улучшению результатов деятельности в той степени, насколько это необходимо.

### 0.3.3 Риск-ориентированное мышление

Риск-ориентированное мышление (А.4) необходимо для достижения результативности системы менеджмента качества. Концепция риск-ориентированного мышления подразумевалась в предыдущей версии настоящего стандарта, включая, например, выполнение предупреждающих действий, направленных на исключение потенциальных несоответствий, анализ любых несоответствий, которые возникают, и принятие мер по предотвращению их повторения, соответствующих последствиям несоответствия.

Чтобы соответствовать требованиям настоящего стандарта организации необходимо планировать и внедрять действия, связанные с рисками и возможностями. Направление усилий на риски и возможности создает основу для повышения результативности системы менеджмента качества, достижения улучшенных результатов и предотвращение неблагоприятных последствий.

Возможности могут возникнуть в ситуации, благоприятной для достижения намеченного результата, например, как совокупность обстоятельств, позволяющих организации привлекать потребителей, разрабатывать новую продукцию и услуги, сокращать отходы или повышать производительность. Действия в отношении возможностей

могут также включать рассмотрение связанных с ними рисков. Риск это влияние неопределенности, и любая такая неопределенность может иметь положительные или отрицательные воздействия. Положительное отклонение, вытекающее из риска, может создать возможность, но не все положительные отклонения приводят к возможностям.

#### ***0.4 Взаимосвязь с другими стандартами, предназначенными для систем менеджмента***

Настоящий стандарт позволяет организации применять процессный подход в сочетании с циклом PDCA и риск-ориентированным мышлением с тем, чтобы согласовать или интегрировать свою систему менеджмента качества с требованиями других стандартов на системы менеджмента.

Настоящий стандарт связан со стандартами ИСО 9000 и ИСО 9004 следующим образом:

- ИСО 9000 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» создает важную основу для надлежащего понимания и внедрения настоящего стандарта.

- ИСО 9004 «Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества» дает руководство организациям, стремящимся превзойти требования настоящего стандарта.

Настоящий стандарт не содержит конкретных требований к другим системам менеджмента, таким как экологический менеджмент, менеджмент безопасности труда и охраны здоровья или финансовый менеджмент.

Учебное издание

*Соловова Наталья Валентиновна,  
Стрекалова Наталья Борисовна*

**УПРАВЛЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ**

*Учебное пособие*

Редактор Т.К. Кр е т и н и н а  
Компьютерная верстка Л.Р. Д м и т р и е н к о

Подписано в печать 13.11.2018. Формат 60x84 1/16. Бумага  
офсетная. Печ. л. 5,0.

Тираж 300 экз. (1 з-д 1-25). Заказ . Арт. – 15(Р4У)/2018

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)  
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

---

Изд-во Самарского университета.  
443086 Самара, Московское шоссе, 34.

