



УДК 378.046:005.6

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА УЧРЕЖДЕНИЙ ОБРАЗОВАНИЯ НА ОСНОВЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ СТАНДАРТОВ

Шевченко В.И.

*Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники, г. Минск, Беларусь,  
v.shevchenko@bsuir.by*

**Аннотация.** Рассмотрены вопросы совершенствования менеджмента образовательной деятельности на основе современных международных стандартов и преимущества от их внедрения для учреждений образования.

**Ключевые слова.** Менеджмент, учреждение образования, качество образования.

Организация объединенных наций определила приоритеты развития человеческой цивилизации до 2030 года в виде целей устойчивого развития. Они трансформированы в цели устойчивого развития в Беларуси. Одним из направлений, обозначенных ООН, является решение для мирового сообщества проблем образования. В условиях инновационной направленности мировой экономики и расширения процессов глобализации, сфера образования воспринимается как область, обеспечивающая условия устойчивого социально-экономического развития государства. Создаваемый этой сферой интеллектуальный капитал является стратегическим фактором, определяющим перспективы развития государства и повышения конкурентоспособности экономики страны. Поэтому одна из целей устойчивого развития ставит задачу обеспечить всеохватывающее и справедливое качественное образование и содействовать созданию возможностей всем для непрерывного обучения.

Обеспечить высокий уровень управления и качества можно только за счет внедрения в организациях современных систем эффективного менеджмента и передовых техник качества. Тенденции развития образования в современных условиях предполагают формирование адекватных систем менеджмента образовательных организаций и обеспечение конкурентоспособных знаний. Новые требования к качеству и содержанию образования, к механизмам его контроля и оценки предъявляет сегодня и экономика страны, ориентированная на знания и эффективность их капитализации.

Сегодня наиболее применяемым в сфере образования стандартом на системы менеджмента является международный стандарт ISO 9001 версии 2015 года. На соответствие этому стандарту в мире сертифицировано более 11,7 тысяч систем менеджмента качества (СМК) учреждений образования [1]. Но специалистами в области менеджмента образования отмечается, что данный стандарт не в полной мере отвечает потребностям и задачам учреждений образования, так как стандарты этой серии изначально разрабатывались для коммерческой деятельности и, в первую очередь, для промышленных предприятий, производящих продукцию.

Потому назрела необходимость в принятии специального стандарта в области менеджмента учреждений образования. Для этого технический комитет № 288 ISO разработал международный стандарт

ISO 21001:2018 Educational organizations –Management systems for educational organizations –Requirements with guidance for use [2]. На основании этого международного стандарта в Республике Беларусь принят идентичный ему (ИДТ) государственный стандарт СТБ ISO 21001–2021 Обучающие организации. Системы менеджмента повышения компетентности. Требования и руководство по применению [3].

К сожалению, разработчики государственного стандарта не сохранили оригинальное название, как в международном стандарте, переведя его на русский язык с несколько другим смыслом. По мнению автора данной статьи, наименование стандарта на русском языке должно быть: «Образовательные организации. Системы менеджмента для образовательных организаций. Требования с руководством по применению». Принятый перевод приводит к неправильному пониманию назначения стандарта. Также в белорусском государственном стандарте наблюдается много мест некорректного перевода оригинала, что искажает суть положений международного стандарта. Например, применен термин «система менеджмента повышения компетентности (СМПК)», который в международном стандарте на английском языке обозначен как «management system for educational organizations (EOMS), то есть «система менеджмента для образовательных организаций (СМОО)».

Данный стандарт представляет интерес для учреждений образования, так как в нем учтены особенности менеджмента в образовательной деятельности. Его необходимо рассматривать как общий инструмент управления для организаций, предоставляющих образовательные продукты и услуги, способные удовлетворить требования учащихся и других заинтересованных сторон. Он хорошо адаптируется с Европейской системой обеспечения качества в профессиональном образовании и обучении (EQAVET).

В дальнейшем, в данной статье с целью упрощения изложения и понимания материала, для обозначения рассматриваемого стандарта будем применять сокращенное обозначение – ISO 21001 и использовать аббревиатуру СМОО.

Рассматривая стандарт ISO 21001 мы затронем его основные аспекты, обращая внимание на отличия от стандарта, устанавливающего требования к СМК – СТБ ISO 9001–2015 [4].

К основным выгодам от применения этого стандарта можно отнести: лучшее сопряжение миссии,

видения, целей и планов образовательных организаций; взаимосвязь процессов и инструментов оценки, чтобы продемонстрировать и увеличить результативность и эффективность; рост доверия к организации; средство, которое позволяет образовательным организациям продемонстрировать свою приверженность эффективным методам управления качеством; потребность в усовершенствовании и др.

ISO 21001 является самостоятельным стандартом на системы менеджмента в сопряжении с положениями стандарта ISO 9001 (без применения) и фокусируется на системах менеджмента образовательных организаций, а также воздействии их на обучающихся и другие заинтересованные стороны.

Стандарт провозглашает процессный подход, схематично показанный на рисунке 1.



Рисунок 1 – Схематическое представление элементов отдельного процесса [3]

В основе функционирования СМОО лежит цикл PDCA (Планируй–Делай–Проверяй–Действуй), который может быть применен ко всем процессам и к системе менеджмента в целом. Модель СМОО в основном похожа на модель СМК, приведенную в стандарте ISO 9001:2015.

СМОО предполагает использование в управлении мышления на основе рисков и большего количества принципов менеджмента, чем в СМК на основе стандарта СТБ ISO 9001–2015, там их 7. Так же отличаются формулировки некоторых из них. Принципы СМОО:

- а) ориентация на обучающихся и другие заинтересованные стороны;
- б) лидерство на основе видения;
- в) привлеченность персонала;
- г) процессный подход;
- д) улучшение;
- е) решения, основанные на свидетельствах;
- ж) менеджмент взаимоотношений;
- з) социальная ответственность;
- и) доступность и справедливость;
- к) этическое поведение в образовании;
- л) безопасность и защита данных [3].

В ISO 21001 в общем виде обозначена схема формирования стратегии образовательной организации как движение от миссии организации к ее видению в будущем (рисунок 2).

ISO 21001 содержит стандартный набор разделов, применяемой в международных стандартах на системы менеджмента последних версий. Вместе с тем, имеются специфические отличия, характеризующие

СМОО как систему для образовательной организации.

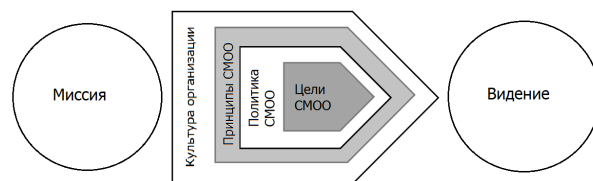


Рисунок 2 – Схематичное представление связи миссии

и видения образовательной организации [3]

Раздел 4 «Контекст организации». Он предписывает определить и учитывать при планировании деятельности внутренние и внешние факторы, которые могут повлиять на достижение целей образовательных организаций, а также требования и ожидания заинтересованных сторон, определить область применения СМОО, управлять соответствующими процессами системы.

В раздел 5 «Лидерство» говорится, что высшее руководство должно продемонстрировать лидерство и обязательства относительно СМОО.

Раздел 6 «Планирование» устанавливает требования к планированию деятельности с учетом рисков и возможностей.

В разделе 7 «Поддержка» учтены особенности образовательных организаций. В пункте «Человеческие ресурсы» уделено внимание требованиям по привлечению к работе внештатных работников, стажеров и т. п. В пункте «Инфраструктура» говорится о необходимости обеспечить наличие оборудования, включая технические и программные средства. В этом разделе указано на необходимость учета психосоциальных факторов в среде функционирования процессов обучения. В пункт «Знания организации» добавлен подпункт «Образовательные ресурсы», требующий отражения потребностей и требований обучающихся, других заинтересованных сторон, педагогов, рассмотрения этих вопросов, чтобы гарантировать их актуальность.

В подразделе «Компетентность» содержатся требования: по оценке работы штатного персонала; по действиям, направленным на приобретение необходимой современной компетентности и оценке результативности этих действий; по поддержанию и гарантии непрерывного развития соответствующей компетентности штатного персонала.

Раздел 8 «Операционная деятельность» получил содержание, приближенное к образовательной деятельности. В подразделе «Проектирование и разработка образовательных продуктов и услуг» расширен подраздел «Средства управления проектированием и разработкой» с учетом особенностей разработки учебной документации и необходимости контроля результатов этой деятельности.

Подраздел «Поставка образовательных продуктов и услуг» устанавливает требования ко всем этапам непосредственной образовательной деятельности. Он содержит пункты посвященные подготовке к предоставлению услуг, контролю изменений условий



с целью гарантирования соответствия предъявляемым требованиям. Подраздел существенно отличается от аналогичного подраздела стандарта СТБ ISO 9001-2015 и охватывает все составляющие учебного процесса от приема на обучение до итоговой аттестации и выпуска. Появился новый подраздел «Защита и прозрачность данных учащихся».

В стандарте усилены аспекты оценки удовлетворенности обучающихся, других потребителей, персонала и обработки жалоб, обратной связи от потребителя, в том числе общества.

Раздел 9 имеет название «Оценивание результатов» в отличие от названия в СТБ ISO 9001-2015 – «Оценивание пригодности». В этом есть определенный смысл, так как раздел направлен на анализ деятельности образовательной организации и ее результатов, а не на оценку адекватности системы требованиям стандарта.

Раздел 10 «Улучшение» имеет тот же смысл и назначение, что и в стандарте СТБ ISO 9001-2015, и направлен на улучшение деятельности. Его содержание в обоих стандартах похожее.

К стандарту имеется 7 приложений, которые посвящены особенностям менеджмента для образовательных организаций, такие как: «Дополнительные требования к дошкольному образованию», «Принципы системы менеджмента для образовательных организаций», «Классификация заинтересованных сторон образовательных организаций», «Методические рекомендации для коммуникации с заинтересованными сторонами», «Процессы, измерения и инструменты в образовательных организациях», «Пример сопоставления с региональными стандартами» (таблица соответствия требований EQAVET и ISO 21001), «Вопросы охраны здоровья и техники безопасности для образовательных организаций».

Необходимо отметить, что в ходе разработки проект стандарта ISO 21001 неоднократно изменялся. Все редакции проекта рассылались членам ISO, в том числе в нашу страну, для отзывов. Принятая ISO редакция стандарта существенно отличается даже от окончательной редакции (FDIS). Из нее был исключен ряд положений редакции FDIS, которые носили полезный характер для понимания и применения СМОО. Это является следствием применения принципа консенсуса в процедуре голосования за принятие международного стандарта.

Вместе с тем, можно сделать вывод, что применение принятого стандарта СТБ ISO 21001–2021 может позволить улучшить менеджмент учреждений образования в Республике Беларусь. В созданных по дан-

ному стандарту системах менеджмента будут учтены особенности деятельности учреждений образования, а выполнение специфических требований позволит сделать эти системы более результативными, позволяющими повысить качество деятельности и конкурентоспособность таких учреждений.

В заключение следует отметить, что при внедрении в организации нового стандарта, прежде всего необходимо реально оценить действующую систему менеджмента и разобраться, какие проблемы и задачи помогла бы решить новая система, а какие нет, что нужно изменить и улучшить, какие цели должны быть достигнуты, какие ресурсы потребуются, каковы роль и участие высшего руководства учреждения в этой работе. Абсолютно понятно, реализовать требования рассматриваемого стандарта смогут далеко не все учреждения образования. Принятие решения о создании СМОО в соответствии СТБ ISO 21001–2021 должно учитывать реалии сегодняшнего дня и опираться на возможности конкретных учреждений образования. Важным аспектом для достижения успеха в этом деле является мотивация персонала, в первую очередь, руководства образовательной организации на достижение поставленной цели. Крайне неправильно было бы ставить задачу на уровне системы образования страны по обеспечению выполнения требований рассмотренного стандарта во всех учреждениях образования. Как показывает практика, такие подходы в конечном итоге сводят хорошие начинания к формализму и ненужным тратам средств. Очевидно, что достижение высоких результатов под силу не всем. Но стремиться к этому надо.

### Литература

1. The ISO Survey 2022 [Electronic resource] / International Organization for Standardization, Geneva, Switzerland, Mode of access: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> Date of access: 27.02.2024.
2. Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use :International standard ISO 21001:2018. – Geneva : International Organization for Standardization, 2018. – 63 p.
3. Обучающие организации. Системы менеджмента повышения компетентности. Требования и руководство по применению СТБ ISO 21001–2021 Введен 01.02.2022.– Минск: Гос. комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2021. – 54 с.
4. Системы менеджмента качества. Требования: СТБ ISO 9001–2009. — Введ. 01.06.2009. — Минск :Гос. комитет по стандартизации Республики Беларусь: БелГИСС, 2009. — 44 с.

## IMPROVING THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS BASED ON INTERNATIONAL STANDARDS

V.I. Shevchenko

*Belarusian State University of Informatics and Radioelectronics, Minsk, Belarus, v.shevchenko@bsuir.by*

**Abstract.** The issues of improving the management of educational activities based on modern international standards and the benefits of their implementation for educational organizations are considered

**Keywords.** Management, educational organizations, quality of education.