



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра Экономики, управления и права

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Магистерская диссертация  
по направлению: 44.04.04 Профессиональное обучение (по отраслям)  
Профильная направленность: «Стратегическое управление и маркетинг в  
профессиональном образовании»

Проверка на объем заимствований:  
22 % авторского текста

Работа рекомендована к защите  
«22» сентября 2020 г.  
Зав. кафедрой Э,У и П  
Рябчук Павел Георгиевич

Выполнила:  
Студентка группы ЗФ-309-209-2-1  
Колдаева Ольга Александровна

Научный руководитель:  
К.э.н. доцент Рябчук П.Г.

Челябинск, 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	12
1.1 Формирование системы менеджмента качества в организациях профессионального образования.....	12
1.2 Аналитическое исследование существующей системы менеджмента качества в организациях профессионального образования.....	23
1.3 Управление качеством в организациях профессионального образования.....	29
Выводы по главе 1.....	40
ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГБПОУ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТЕХНИКУМ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ».....	42
2.1 Идентификация системы менеджмента качества в ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности».....	42
2.2 Реструктуризация системы менеджмента качества образовательной организации ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности».....	55
2.3 Методы повышения эффективности системы менеджмента качества в ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности».....	64
Выводы по главе 2.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	93

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Сформулированная Государственной программой Российской Федерации концепция модернизации российского образования в качестве главной задачи государственной политики рассматривает доступность качественного образования соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина. В условиях непрерывного изменения структуры, формы и функций учебных заведений, качество образования является одной из тех важнейших характеристик, которая определяет конкурентоспособность образовательных профессиональных организаций. Качество призвано помочь профессиональным образовательным организациям выйти на стабильную позицию, сберечь и приумножить их потенциал, поэтому задача обеспечения качества занимает одно из центральных мест в образовательной политике.

В 2018 г. в Российской Федерации насчитывалось 2682 образовательных организаций, осуществляющих деятельность по программам профессионального обучения. В настоящее время средний контингент в организациях профессионального образования составляет 1 тыс. учащихся, несколько лет назад этот показатель составлял 350–400 учащихся [96]. По прогнозам BusinessStat [5], к 2020 г. ожидается незначительный рост численности учащихся учреждений среднего профессионального образования – до 2,1 млн. чел. По данным мониторинга трудоустройства выпускников организаций профессионального образования по образовательным программам СПО составил 55,5%, по образовательным программам высшего образования - 72,21%. Неудивительно, что в условиях резкого повышения спроса необходимо обеспечить высокие показатели качества, в связи с чем и появляется необходимость в выработке индивидуальной стратегии

совершенствования системы менеджмента качества на разных уровнях профессионального образования. Преимуществом первоначально введённой системы качества в профессиональные образовательные организации являлось то, что она была универсальна, так как ее можно было внедрить в любую образовательную организацию в любой отрасли подготовки специалистов. Однако прежде чем принять решение о совершенствовании системы менеджмента качества необходимо оценить ее возможности в современных условиях. Руководитель профессиональной организации должен хорошо понимать, с какими трудностями он может столкнуться, как их исправить и какую в итоге пользу он получит от внедрения новшеств в систему

Принцип «непрерывного улучшения» является одним из основных моментов деятельности системы менеджмента качества в организациях профессионального образования (далее, ПОО). Поскольку требования и рекомендации стандартов серии ISO 9000:2000 [13-15;17], внедренные в работу ПОО, предусматривают регулярное проведение внутренних проверок (внутренних аудитов) как отдельных рабочих процессов, так и системы качества в целом, не исключая проведение комплексной самооценки.

Ситуация побудившая внедрить в образовательные профессиональные организации систему менеджмента качества (далее, СМК) заключалась в несформированности и неоднозначности понятия «качество» в области профессионального образования и, как следствие, отсутствием критериев его оценки.

Мерами по изменению ситуации стали действия по реформе системы образования. В течение последних лет был принят целый ряд документов [18, 24, 39, 85], призванных в корне изменить ситуацию в сфере образования – проблема качества образования вышла за рамки педагогического сообщества и приобрела государственный статус.

Необходимость государственного контроля качества образования определило и вступление России во Всемирную торговую организацию, вхождение в Болонский процесс: создание Европейской сети организаций контроля качества (ENQA), что подразумевает сертификацию образовательных организаций независимыми экспертами.

Теоретические подходы к понятию «качество» при оценке профессионального образования были неоднозначны, в связи с чем стала активно внедряться система менеджмента качества в образовательных профессиональных организациях, на основе рассмотренных ранее стандартов МС ИСО серии 9000. Наиболее популярной среди ПОО стала модель СМК, основанная на ГОСТ Р ИСО 9001-2008, так как подходит для формирования СМК организаций, оказывающих услуги. Так как с периода внедрения данного документа произошли изменения, то требуется усовершенствовать внедренную ранее систему качества в соответствии с новыми требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015.

«Работа по повышению качества профессионального образования основывается на традиционном понимании оценки качества как уровня освоения предметных знаний и компетенций, включенных в профессиональные стандарты и федеральные государственные образовательные стандарты профессионального образования. Параметры оценки качества профессионального образования, сложившиеся в РФ, не в полной мере отражают многообразие составляющих рассматриваемого понятия. Проводимая сегодня оценка качества профессионального образования выявляет только соответствие федеральным государственным образовательным стандартам, делая упор на процедурных моментах и оценивая формальные показатели организации образовательного процесса. Актуальным является анализ и совершенствование концепции ориентации профессионального образования на рынок труда, поскольку на практике ориентация происходит на региональные рынки труда, исходя из сегодняшнего, а не перспективного уровня экономического и

технологического развития», – следует из информации, имеющейся в распоряжении агентства АГН «Москва» о создании группы экспертно - аналитического исследования [4].

В сообщении отмечается, что целью экспертно - аналитического исследования является анализ современного правового регулирования системы управления качеством профессионального образования в России, исследований сложившихся систем менеджмента качества образования и формирование рекомендаций по совершенствованию системы управления качеством профессионального образования.

**Степень разработанности темы исследования.** Теоретической базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области управления СМК.

Среди зарубежных исследователей значительный вклад в изучение теоретических и практических аспектов управления организацией на основе принципов качества внесли А. Стефен, Т. Конти, Р.Дж. Крейг, Жан-Жак Ламбеш, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А. Митчел, У.Оучи, Ф.У. Тейлор, и др.

Вопросы системы управления качеством рассматривался в работах В.И. Байденко, И.С. Плаксий, В.М. Кожухар, Г.А. Лукичева, Ю.П. Адлер, А.И. Кочетова, А.А. Акматова, А. Фейгенбаума и др.

В настоящее время ведется активная работа в области исследования качества в организациях профессионального образования, что отражается в возросшем количестве публикаций, затрагивающих проблемы измерения удовлетворенности потребителей, а также оценки удовлетворенности и вовлеченности сотрудников в сфере предоставления образовательных услуг. Таким образом, необходимость разработки методических инструментов для совершенствования системы менеджмента качества в организациях профессионального образования стоит по прежнему приоритетной задачей в масштабах сообщества профессионального

образования, что и определило выбор темы магистерской диссертации, ее цели и задачи, предмет и объект исследования.

**Объектом** исследования выступает система менеджмента качества профессиональной образовательной организации ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности».

**Предметом** являются методы повышения эффективности системы менеджмента качества в ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности».

**Целью** исследования является совершенствование системы менеджмента качества в ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности».

Для достижения поставленной цели, были определены следующие **задачи**:

- 1) изучить формирование системы качества в организациях профессионального образования;
- 2) определить основные методы оценки процессов системы менеджмента качества в организациях профессионального образования;
- 3) определить методы управления качеством в организациях профессионального образования;
- 4) дать характеристику СМК в ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности»;
- 5) разработать методы повышения эффективности системы менеджмента качества в ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности».

Решение поставленных задач основывалось на использовании комплекса научно-педагогических **методов** исследования:

- теоретические: сравнительно-сопоставительный, методологический анализ предмета исследования, теоретическое обобщение, прогнозирование;

– эмпирические: опросно-диагностические (тестирование, обобщение независимых характеристик, оценивание).

**Гипотеза научного исследования заключается** в том, что организации профессионального образования могут достичь преимущества в усиливающейся конкуренции за счет совершенствования системы менеджмента качества при условии:

– качественного управления образовательными системами и процессами;

– создания эффективной системы независимой экспертизы и контроля качества с учетом оптимальных для ПОО форм и методов.

**Теоретико-методологической основой исследования послужили** материалы и труды отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента качества, теории управления качеством в профессиональном образовании, исследования, посвященного проблемам внедренной ранее СМК в организациях профессионального образования: М.А. Коджешау, Л.В. Курзаевой, В.И. Байденко, С.А. Чичилановой, Б.Голд, Э. Коулмэн, О. Моун, Н.Ш. Никитиной, М.С. Антропова, И.Г Овчинниковой и др.

**Теоретическая значимость** исследования заключается в том, что оно дополняет существующие концепции управления качеством подготовки специалистов. В нем определены принципы построения системы управления качеством подготовки специалистов, выявлены тенденции развития профессионального образования, обуславливающие необходимость создания систем управления качеством и методов экспертизы уровня подготовки специалистов в образовательных профессиональных организациях.

**Практическая значимость.** Результаты исследований в области совершенствования системы менеджмента качества в организациях профессионального образования могут быть использованы при управлении профессиональной образовательной организацией, позволяющие обеспечивать эффективность работы, с целью расширения и/или



изменения занимаемой рыночной ниши на рынке образовательных услуг с сохранением высоких показателей качества.

**Апробация результатов исследования**, его основные результаты, были изложены и получили одобрение в ходе выступлений: I научно-практическая конференция преподавателей «Современные тенденции, направления и подходы в развитии среднего профессионального образования» (г. Челябинск, ГБПОУ «ЧТТЛП», 23.01.2019 г.), Заседания областного методического объединения по УГС 29.00.00 (г. Челябинск, ГБУ ДПО «Челябинский институт развития профессионального образования», 2018 – 2019 гг.), конференции между представителями сетевого партнерства по вопросам непрерывного профессионального образования и самоопределения студентов СПО и ВО (г. Челябинск, ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ/ППИ» – ГБПОУ «ЧТТЛП», 2018 г.).

**Научная новизна работы** состоит в развитии теоретических и методических положений для организаций профессионального образования связанных с совершенствованием системы менеджмента качества с точки зрения удовлетворения требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015.

**Положения, выносимые на защиту:**

1. аналитическое исследование научных понятий: «качество образования», «планирование качества», «менеджмент образования», «объект и субъект менеджмента», «объект и субъект управления».
2. идентифицированный уровень реализуемой системы менеджмента качества в условиях профессиональной образовательной организации.
3. обоснована необходимость реструктуризации действующей системы менеджмента качества базы исследования на соответствие требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 с формулировкой новой миссии, целей и задач ПОО.

4. предложенный комплекс авторских подходов повышения эффективности действующей системы менеджмента качества в ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности».

#### **Этапы проведенных исследований:**

**На первом этапе** (сентябрь – декабрь 2018 г.) производилось осмысление темы исследования, определялось состояние проблемы существующей системы качества в организациях профессионального образования в научной литературе и педагогической практике. В процессе изучения проблемы были определены позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.).

**На втором этапе** (январь – июль 2019 г.) уточнялись задачи, гипотеза исследования, выявлялись специфика и особенности существующих систем менеджмента качества в организациях профессионального образования и конкретно в профессиональной образовательной организации, послужившей базой для исследования.

Анализировалась внешняя и внутренняя среда образовательной профессиональной организации по теме исследования, формировались предложения по реструктуризации существующей системы менеджмента качества базы исследования.

**Третий этап** (июль - декабрь 2019 г.) включал разработку авторских подходов по совершенствованию существующей системы менеджмента качества и уточнение установленных ранее теоретико-поисковых гипотез, итоговую обработку результатов исследования и их обобщение.

**Базой исследования является:** ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности». Юридический адрес: 454106, г. Челябинск, ул. Речная, 1-А.

**Публикации результатов исследования.** По теме магистерской диссертации опубликовано 2 научных статьи в рецензируемых научных изданиях определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации по теме диссертации.

**Структура работы** состоит из введения, двух глав, выводы по главам, заключение, списка литературы, приложения.

Во введении представлены актуальность темы исследования, цели и задачи по проблеме исследования, выделены объект и предмет.

Первая глава посвящена теоретическим основам совершенствования системы менеджмента качества в организациях профессионального образования.

Вторая глава посвящена результатам экспериментальной работы по совершенствованию системы менеджмента качества в организации профессионального образования ГБПОУ «ЧТТЛП».

В заключении приводятся выводы, сделанные в процессе работы. Основной объем магистерской диссертации составляет 92 страницы основного текста и приложения, в том числе 13 рисунков и 4 таблиц. Список литературы содержит 97 источников.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

## 1.1 Формирование системы менеджмента качества в организациях профессионального образования

Сегодня большинство стран, в том числе Российская Федерация, выработали основы политики контроля и оценки образовательной деятельности в рамках глобальной реформы систем образования своих стран. Эти страны приступили к определению норм (стандартов) при разработке программ обучения, что является важным этапом национальной политики в области образования и контроля его качества как составной части. Однако в целом в России еще не приняты необходимые меры для создания регулярной системы оценки работы учебных заведений и системы образования в целом. Необходимо отметить, что в этой сфере существует фундаментальные противоречия:

- «неповоротливость» учебных заведений (кадровый состав, научно-техническая база) на потребительский спрос той или иной отрасли;
- условность оценок результатов деятельности ПОО со стороны государства.

Не умаляя тот факт, что успехи новой политики в области образования связаны не только с социально-экономическими, но и политическими процессами, происходящими в данный момент в обществе, следует придерживаться принципов открытости, разделение ответственности, прав на разнообразие и соотнесение предложения с потребностями при управлении в сфере образования.

Таким образом, эффективное управление всеми аспектами деятельности профессиональной образовательной организации, позволяющее обеспечивать качественные услуги, удовлетворять все

требования и пожелания потребителей, удерживать и расширять рыночную нишу, занимаемую профессиональной образовательной организацией, и составляет общее понятие – «менеджмент качества».

Менеджмент качества предполагает, что в своей работе образовательная организация:

- ориентируется на потребителя образовательных услуг;
- использует процессный и системный подходы в планировании, обеспечении, управлении, улучшении предоставляемых образовательных услуг;
- принимает решения на основе фактов;
- выстраивает взаимовыгодные отношения с партнерами;
- проводит непрерывные работы над улучшением качества образовательных услуг.

Стоит отметить некоторое расхождение при определении понятия «качество», которое стало усиливаться из-за того, что оно используется как абсолютное, так и относительное понятие. При использовании в образовательном контексте понятие "качество" приобретает существенно иной смысл. Абсолютное понятие "высокого качества" не имеет ничего общего с системой управления качеством в образовании.

Рассмотрим некоторые определения понятия «качество», выявленными в различных источниках:

- 1) качество – степень соответствия присущих характеристик требованиям [19];
- 2) качество образования – интегральная характеристика образовательного процесса и его результатов, выражающая меру их соответствия распространенным в обществе представлениям о том, каким должен быть этот процесс и каким целям он должен служить [51];
- 3) качество образования – это системная совокупность иерархически организованных, социально значимых сущностных

свойств (характеристик, параметров) образования (как результата, как процесса, как социальной системы) [66];

4) качество образования – это совокупность потребительских свойств образовательной услуги, обеспечивающей возможность удовлетворения комплекса потребностей по всестороннему развитию личности учащегося (студента). Основные факторы, определяющие качество образования:

- профессорско-преподавательский состав;
- учебно-методическое обеспечение;
- материально-техническая база;
- интеллектуальный потенциал учебного заведения;
- студенты (учащиеся) и выпускники [73].

5) качество образования – это интегральная характеристика образовательного процесса и его результатов, выражающая меру их соответствия распространенным в обществе представлениям о том, каким должен быть образовательный процесс и каким целям он должен служить. Качество современного образования определяется факторами, обуславливающими его социальную эффективность, такими как: содержание, включающее лучшие достижения духовной культуры и опыта в той или иной сфере деятельности; высокая компетентность педагогических работников; новейшие педагогические технологии и соответствующая им материально-техническая оснащенность; гуманистическая направленность; полнота удовлетворения потребностей населения в знаниях [68].

Тем не менее, в ходе дискуссий по управлению качеством часто возникает вопрос о его абсолютном значении, уже с позиций высокого статуса. Это идеализированное использование понятия может оказаться полезным для общественных связей, может содействовать образовательному учреждению в улучшении его имиджа. Оно также

демонстрирует значение повышения качества как стремление к наивысшим стандартам.

Качество само по себе не может быть конечным результатом. Оно лишь средство, с помощью которого выявляется соответствие конечного продукта стандарту.

Качество как понятие относительное имеет два аспекта:

- соответствие стандартам или спецификации;
- соответствие запросам потребителя.

Качество не появляется внезапно. Его необходимо планировать. Планирование качества образования связано с разработкой долгосрочного направления деятельности образовательного учреждения с выстраиванием полной системы менеджмента качества. Мощная система управления – это один из главных факторов успеха любого учреждения в системе образования.

Одной из важных задач при построении СМК является выделение процессов, их оптимизация и конкретизация. Эффективность организации такой работы заключается в разработке документации СМК, устанавливающей порядок и правила выполнения таких процессов, которыми следует управлять.

Документирование процессов, безусловно, одна из главных проблем, когда организации сталкиваются с необходимостью реформирования СМК из-за реформирования системы профессионального образования, прежде не ориентированной на многовариативность организационных и технологических решений на разных уровнях системы качества. Это обуславливает необходимость поиска механизмов обеспечения качества образования в сложившихся ситуациях, при том, что обеспечение качества образования один из приоритетов российской образовательной политики [56].

Однако кто должен решить, являются ли услуги профессиональной образовательной организации качественными? Причина постановки этого

вопроса заключается в том, что взгляды производителя и потребителя не всегда совпадают. Часто случается, что превосходная и полезная продукция или услуги не воспринимаются потребителями как обладающие качеством. Особенно остро эта проблема стоит в области образования. Отказ от единой государственной системы обучения, от многих давно устоявшихся традиций и введение новых (изменение сроков обучения, интенсивное развитие системы негосударственного образования и т.д.) выводит проблему качества образования в ряд приоритетных государственных и общественных проблем.

Ведущие цели определяются не только разработкой общего плана развития образовательного учреждения на некоторый временной период, но и осмыслением и пересмотром главных направлений образовательных услуг, предоставляемых данным учебным заведением, и их соответствия запросам потребителей и прогнозирования развития общества в ближайшем и отдаленном будущем, а это в первую очередь означает, что в основу управления должен быть заложен процессный подход.

Деятельность по улучшению качества включает четыре взаимозависимых этапа, так называемый «цикл Деминга»: наблюдение, сбор информации, разработка мероприятий по улучшению качества, внедрение, анализ.

Цикл Деминга известен по аббревиатуре PDCA, что подразумевает: P – планирование (Plan), D – выполнение (Do), C – проверка (Check), A – действие /введение норм (Act).

В связи с вышесказанным можно произвести группировку этапов, с помощью которых возможно не только управлять образовательным процессом, но и его совершенствовать (рисунок 1) [67].





Рисунок 1 – Группировка этапов по Циклу Деминга

Адаптируя данные к системе профессионального образования можно определить стадии жизненного цикла продукции образовательных услуг. Однако возникают следующие противоречия, чем является образование – услугой или продуктом. С одной стороны, образование выступает как услуга, так как это различные образовательные программы, курсы, семинары, конференции. С другой стороны, образование выступает как продукт, поскольку представляет обучающие системы, видео-, аудиокассеты и т.д. Учреждения образования являются производителями услуг образовательного характера, научно-технических, учебно-методических, интеллектуальных продуктов. Издание учебных пособий, учебников, практикумов предназначается для того, чтобы продать образование как продукт. Поэтому эти понятия сложно отделить друг от друга, то есть образование является услугой и одновременно продуктом, аналогично информационным услугам и продуктам.

Специфичность образовательных услуг определяет и особенности жизненного цикла услуги. Знаниям свойственно старение, что необходимо учитывать при разработке образовательных программ. В большей степени устаревают знания в области экономики, информационных технологий, в

меньшей – в области математики, физики и т.д. Анализируя жизненный цикл услуг образования, можно определить критерии выживаемости образовательных программ:

- востребованность обществом;
- востребованность рынком;
- престижность специальности;
- широкий выбор специализаций;
- фундаментальность подготовки;
- степень практической направленности;
- длительность подготовки;
- материальная обеспеченность после получения образовательных услуг.

В итоге, приращение и реализация трудового потенциала обучаемого лежит в основе жизненного цикла продукции отрасли профессионального образования.

Жизненный цикл продукции в любой отрасли экономики представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов создания и последовательного изменения состояния продукции от формирования исходных требований к ней до её использования. Обычно он делится на три стадии:

- исследование и разработка продукции;
- изготовление продукции;
- реализация и использование продукции.

Если условно представить этапы жизненного цикла продукции отрасли профессионального образования, то их можно представить в виде трех стадий:

На первой стадии:

- изучаются прогнозы социально-экономического развития и спрос рынков труда и образовательных услуг на профессии и специальности начального и среднего уровня квалификации;

- определяются требования к трудовому потенциалу выпускников;
- определяются требования к трудовому потенциалу абитуриентов – уровню их знаний и умений;
- формулируются учебные программы и определяются методы обучения;
- определяются требования по обеспечению процесса обучения людскими и материальными ресурсами.

На второй стадии, в процессе обучения происходит приращение трудового потенциала обучаемых до уровня заданных показателей квалификационных требований.

На заключительной стадии осуществляется реализация конечной продукции процесса обучения – нового трудового потенциала выпускников. Эта реализация осуществляется через итоговую аттестацию выпускников и выдачу им соответствующих квалификационных удостоверений установленного образца [24].

До недавнего времени считалось, что обязательства отрасли профессионального образования в отношении предоставляемых ею услуг заканчиваются с выпускными экзаменами. С внедрением рыночных отношений в сферу образования государство, работодатели и сами учащиеся все более настойчиво требуют от производителей образовательных услуг гарантий качества их конечной продукции.

Оптимальными значениями показателей качества образовательных услуг являются будут уже такие значения, при которых достигается наибольший полезный эффект в обеспечении качества на протяжении жизненного цикла производимой ими продукции при заданных затратах на ее создание и эксплуатацию.

«Истинное качество трудового потенциала определяется в наиболее полной степени в условиях практической эксплуатации компетенций, приобретенных в процессе обучения. Сокращение издержек «эксплуататорами» конечной продукции на ликвидацию ее «дефектов»

(при этом эксплуататором может быть как работодатель, так и сам выпускник) должно являться неотъемлемым элементом при определении хозяйственной эффективности затрат на обеспечение качества профессионального образования» – такую формулировку дает В.М. Кожухар [31].

Следовательно, при проектировании и разработке образовательной услуги руководству необходимо обеспечивать способность организации учитывать не только свою основную деятельность и свои функции, но и все факторы, содействующие тому, чтобы характеристики услуги и их показатели соответствовали ожиданиям потребителей и других заинтересованных сторон. Например, организация должна принимать во внимание жизненный цикл услуги, конкурентоспособность, востребованность, охрану труда, надежность и др.

Проведя теоретическое исследование, возникает необходимость представить авторскую трактовку понятия «менеджмент образования» — это философский процесс управления отношениями между участниками рынка образования, основанного на эффективных механизмах воздействия с целью достижения оптимальных показателей.

Таким образом, целевой результат — это обеспечение рентабельности через наиболее эффективное удовлетворение потребностей: личности — в образовании; учебного заведения — в развитии и благосостоянии сотрудников; фирм — в росте кадрового потенциала; общества — в расширенном воспроизводстве интеллектуального потенциала.

В настоящий момент профессиональное образование вновь на пороге новой системы требований и встает остро вопрос адаптации и новых путей решения по достижению качества. Одним из основных путей развития качественного профессионального образования за прошлое десятилетие являлось создание системы менеджмента качества (СМК), направленной на обеспечение конкурентоспособности в новых рыночных условиях.

Предпосылками создания системы менеджмента качества в образовательных учреждениях послужили:

- политика государства;
- конкуренция на внутреннем и внешнем рынках;
- повышение требований к ответственности каждого сотрудника за качество оказания образовательных услуг;
- повышение запросов потребителей образовательных услуг;
- необходимость постоянного улучшения процессов деятельности, влияющих на качество оказания образовательных услуг;
- повышение рейтинга образовательного учреждения.

В связи с присвоением статуса особого значения со стороны государства созданию систем качества в образовательных учреждениях при Рособrnаздоре были разработаны принципы и рекомендации построения системы качества образовательных учреждений, которые базируются на ГОСТ Р ИСО 9000-2015. «Системы менеджмента качества. Требования».

Международная организация по стандартизации, русская аббревиатура – ИСО, была создана еще в 1947 году и пользуется консультативным статусом ООН. Основная задача ИСО – содействовать разработке повсеместно признаваемых стандартов в целях облегчения международного обмена товарами и услугами. Все стандарты ИСО являются добровольными, но могут утверждаться в качестве обязательных на национальном уровне или в пределах отдельных предприятий и организаций. Стандарты серии ИСО 9000 – это пакет документов по обеспечению качества, подготовленный членами международной организации, известной как «ИСО/Технический Комитет 176» (ISO/TC 176).

На территории России международные стандарты серии ИСО 9000 (система качества) приняты и введены в действие постановлением

Госстандарта России и могут применяться для всех отраслей производства и сферы услуг, в том числе и в системе образования, так как на сегодняшний день семейство (серия) стандартов ISO-9000 составляет основу для достижения стабильного качества любой организацией. Создание системы качества на основе стандартов ИСО 9000 позволило профессиональным образовательным учреждениям повысить свою конкурентоспособность и достигнуть требуемого качества образовательных услуг.

В целом, изучая исследования посвященные проблемам формирования системы менеджмента качества в организациях профессионального образования, таких ученых как: М.А. Коджешау, Л.В. Курзаевой, В.И. Байденко, С.А. Чичилановой, Б.Голд, Э. Коулмэн, О. Моун, Н.Ш. Никитиной, М.С. Антропова, И.Г Овчинниковой и др., определено, что управления качеством в образовательной организации ориентировано на:

- разработку миссии и стратегии развития образовательной организации;
- создание новой динамичной организационной структуры управления, включающей определение компонентов этой структуры и их положения относительно друг друга, установление взаимосвязи компонентов и обеспечение реализации «развивающей» стратегии и взаимодействия;
- переход от субординационного принципа организации управления на доминирование организации горизонтального координационного типа, объединяющей равноправные и равнозависимые компоненты на базе самоорганизации и саморазвития;
- оптимальное сочетание функционально-линейных структур управления качеством с ситуационным подходом к управлению;
- обеспечение целостности функций управления в рамках управленческого цикла;

– адресность управляющих воздействий, определение объектов и субъектов управления, четкое разграничение полномочий, прав, обязанностей и ответственности субъектов управления;

– усиление элементов мониторинга, анализа и оценки результатов образовательного процесса, построение обоснованных критериев и показателей оценки;

– сочетание различных видов материальной и социальной мотивации, а также и волевого управления, организационного воздействия, экономических, воспитательных, организационно-распорядительных, психолого-педагогических методов управления.

На сегодняшний момент, одним из ключевых проектов, составляющих комплексную стратегию развития профессионального образования, становится не разработка некой новой системы качества, а оптимизация существующей. Это связано с реакциями системы на изменения внешней и внутренней среды.

Итогом теоретического исследования является заключение, что система менеджмента качества при стандартных исходных данных должна быть уникальна для каждой образовательной организации и может эффективно функционировать только тогда, когда четко определены присущие конкретной организации цели и политика в области качества, а также виды деятельности и ответственность всех участников процесса.

## 1.2 Аналитическое исследование существующей системы менеджмента качества в организациях профессионального образования

Говоря о качестве образования, необходимо четко определить все используемые термины и определения и указать место, которое занимает менеджмент качества в общей проблематике построения эффективных систем управления в профессиональном образовании.

Вернувшись к результатам проведенных исследований термина «качество образования», можно обозначить две его главные составляющие - это качество результата образовательного процесса и качество системы, его обеспечивающей.

В настоящее время первая составляющая оценивается образовательными организациями при проведении самообследования (проверка остаточных знаний студентов каждой специальности), а также с помощью методик адаптивного тестирования. Вторая составляющая оценивается в процессе комплексной оценки деятельности образовательных организаций. Кроме того, как следует из анализа мировых тенденций, обе составляющие обеспечиваются и оцениваются при функционировании в образовательных организациях СМК.

В определениях менеджмента и управления качеством, данных в стандартах, не рассматриваются субъекты и объекты управления. Управление качеством представлено либо неопределенной «частью менеджмента качества», либо столь же неопределенной «деятельностью оперативного характера», или «действиями, осуществляемыми при создании и эксплуатации или потреблении продукции» [66]. Так же отсутствует описание функции, которые выполняются при управлении качеством. Недостаточно раскрыты и функции менеджмента качества. В связи с чем, появляется необходимость в получении более четкой информации, для понимания, что же представляют собой управление и менеджмент качества, в чём заключается их смысл и содержание.

Учитывая, что управление – это не что иное, как воздействие субъекта на объект, то можно дать следующие определения:

- **объект управления** качеством – это процесс создания продукции, в ходе которого под воздействием субъектов управления формируется ее качество.

- **объект менеджмента** качества – это процесс создания продукции и вся остальная деятельность предприятия в области качества.



- **субъект управления** качеством выступает руководство на всех уровнях управления, которое воздействует на процесс, реализуя свои функции. Все вместе они образуют субъект управления качеством, т.е. систему управления качеством (систему менеджмента качества).

-**субъект менеджмента** качества – это высшее руководство предприятия, которое взаимодействуя с внешней средой создает необходимые условия для обеспечения качества.

Всеобъемлющий подход к объекту управления качеством профессионального образования не исключает принятия решения о локализации объекта, фокусировании усилий на одном из элементов в определенный отрезок времени в зависимости от принятого стратегического решения (например, повышение профессиональной компетенции педагогических кадров или повышение качества промежуточной оценки результатов обучения). Важно, чтобы на основе избранного элемента качества образовательных услуг, ставшего объектом, была создана своя локальная система управления, которая включала бы все необходимые составные части системы. В случае, если субъект не соответствует требованиям, предъявляемым к руководителю или не в состоянии наладить эффективную систему управления качеством на вверенном ему «поле», то рассчитывать на требуемый уровень качества не следует.

Следующим этапом, после определения объекта системы менеджмента качества, является вопрос об организаторе и исполнителе управления этой системой.

Должный уровень качества процесса образования и его результата является очевидной базой в профессиональном образовании. Организация и управление отраслью на всех административных уровнях является надстройкой над этой базой, которая и будет обеспечивать требуемый уровень качества. Но невозможно эффективно выстраивать процесс образования без соответствующей его организации, т.е. без создания

необходимых управленческих структур и отлаженного управления. Кроме того, система менеджмента качеством требует постоянного совершенствования, а окончательное решение о внесении необходимых изменений является исключительным правом руководства.

По этой причине, в проектировании системы менеджмента качества на общегосударственном уровне делается упор на стандартизацию и независимую оценку конечного результата оказания образовательных услуг, так как квалификационное и учебно-программное управление, которое и имеет независимый статус, но действует все же под эгидой Министерства образования. Оно организует всю работу, связанную с разработкой и утверждением национальных квалификационных требований.

Стоит учитывать и тот факт, что непосредственная разработка профессиональных стандартов и базирующихся на них квалификационных требований осуществляется отраслевыми организациями промышленности и сферы услуг. При том, оценка трудовых навыков и знаний выпускников на их соответствие требованиям квалификационных стандартов и выдача соответствующих сертификатов государственного образца является прерогативой независимых аттестационных структур, получающих на это лицензии от Квалификационного и учебно-программного управления. Но они не вошли в систему оценивания результатов профобразования на официальном уровне и в настоящее время имеют статус «на обсуждении».

Характерны в этом отношении критерии премий правительства РФ в области качества, разработанные на базе рейтинговой модели Европейской премии качества [64] представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Модель оценки в области качества соискателей премии правительства РФ

Таким образом, модель оценки качества от лица государства профессионального образования будет отличаться от оценки качества к бизнес-организациям и будет рассматриваться по следующим составляющим:

- нормы соответствия федеральным и региональным требованиям к качеству профессионального образования;
- объекты оценивания;
- механизмы оценивания (инвариантные и вариативные);
- процедуры оценивания: постоянные (непрерывные) и осуществляемые периодически, а также их виды;
- формы и регламенты проведения оценочных процедур;
- оценочные средства (инструментарий оценивания) для каждой процедуры;
- систему оценивания (критерии, характеризующие объект оценки; шкалы, с использованием которых оценивается объект по каждому из критериев; принципы выбора, по которым на основании оценок значений критериев для объекта определяется общая оценка);

–примерный перечень управленческих действий (решений), обеспечивающих требуемый уровень качества образования.

Таким образом, государство через систему ежегодного контрактного финансирования, а также регулярного внешнего инспектирования стимулирует создание систем менеджмента качества внутри профессиональных учебных заведений.

Общий контроль качества процесса обучения в образовательных учреждениях осуществляется через аттестацию и аккредитацию их деятельности. Исполнение этих функций делегировано региональным органам управления образования. Сложный момент заключается в том, что не всегда существуют единые квалификационные требования к разным уровням профессиональной подготовки, что особенно сложно учитывать в условиях международной конкуренции. Перечни профессий и специальностей, а также документы государственного образца об уровне образования и квалификации разрабатываются министерствами образования, как правило, отдельно для подотраслей среднего и высшего профессионального образования. Соответственно Министерство образования утверждает «основные положения государственных стандартов» по каждой из перечисленных подотраслей, а соответствующие департаменты министерства выступают заказчиками «своих» образовательных стандартов. Сама разработка образовательных стандартов поручается научно-методическим организациям каждой из подотраслей профессионального образования. Поэтому на этапе проектирования перед управленцами встает вопрос о том, как необходимо регулировать качество образовательных услуг, при помощи каких методов и инструментов.

Вывод очевиден – объект управления (качество продукции) вызывает необходимость разработки и использования оригинального набора методов и инструментов управления, присущих только данному объекту, когда методы сохраняют свои три составные части замкнутого

цикла управления качеством: проектирование, обеспечение и мониторинг качества.

### 1.3 Управления качеством в организациях профессионального образования

Система менеджмента качества (далее, СМК) в профессиональном образовательном учреждении, как излагалось ранее, характеризуется своим назначением, структурой, составом элементов и связями между ними. Важным условием разработки и внедрения эффективной СМК в образовательном учреждении является мотивация высшего руководства к ее формированию. Успех и эффективность СМК профессиональной образовательной организации (далее, ПОО) в значительной степени зависит от поэтапной организации процесса создания и внедрения, ее дальнейшей сертификации и поддержания СМК в актуальном состоянии. Разработка и проектирование СМК образовательного учреждения направлена на создание целостной системы процессов, связанных с гарантией качества образовательных услуг, и включает пять этапов, обобщенная последовательность которых приведена на рисунке 3 [30].

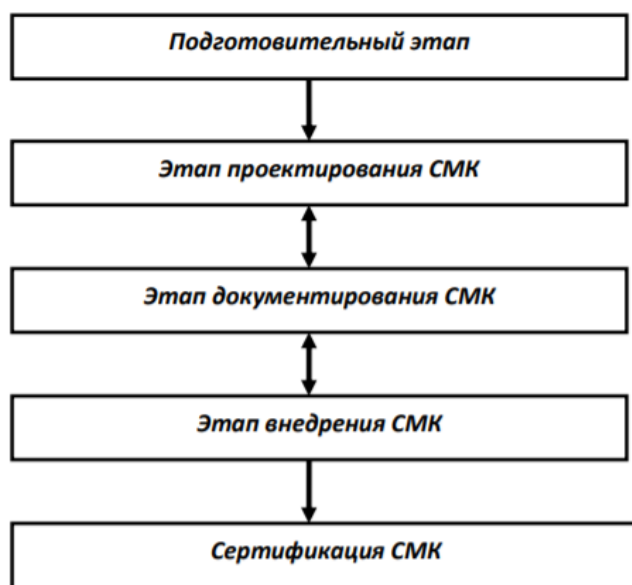


Рисунок 3 – Этапы построения СМК в ПОО

Остановимся на инструментах. Из многочисленного набора инструментов, применяемых в управлении (менеджменте), нужно выделить именно те, которые характерны для управления качеством. Часто можно услышать такое мнение, что качество зависит от материальной и моральной заинтересованности непосредственных производителей товаров и услуг. Это факт, однако материальная и моральная заинтересованность работников является обязательным условием и при выполнении ими любых других задач, которые ставит перед ними руководство. В этом смысле задача достижения требуемого уровня качества мало чем отличается от других управленческих задач.

Другое дело, если показатели, по которым будут поощряться (или наказываться) исполнители, будут специфическими для каждой поставленной задачи управления. Поэтому важно определиться со спецификой инструментов, используемых в системе управления качеством вообще и в системе управления качеством профессионального образования в частности.

Уровень качества трудового потенциала выпускника проектируется и контролируется при помощи таких инструментов, как:

- стандартизация профессиональных компетенций;
- стандартизация квалификационных требований;
- стандартизация оценки профессиональных компетенций и соответствующих им знаний и умений;
- стандартизация требований к тем, кто проводит оценку трудового потенциала обучаемых (экспертов);
- обязательность предоставления данных о трудоустройстве выпускников производителями образовательных услуг;
- опрос работодателей о соответствии профессиональной компетенции выпускников требованиям производства.

Стандартизация в отрасли профессионального образования призвана исполнять интеграционную функцию. Система государственных

стандартов создает единое хозяйственно-правовое пространство, регулирующее взаимоотношения между государством – платежеспособным заказчиком, разработчиками и контролерами продукции – органами государственного управления образованием, изготовителями продукции – образовательными учреждениями, непосредственными и конечными потребителями – обучаемыми и работодателями, а также другими заинтересованными сторонами.

Разработка нормативных требований к уровню качества трудового потенциала выпускника на основе требований к нему потребителей и заинтересованных сторон является, таким образом, приоритетной. Ориентируясь на установленные требования к качеству трудового потенциала выпускника, разрабатываются затем требования к качеству процесса обучения

Методы управления качеством (такие как: анализ, синтез, моделирование, обобщение, сравнение, аналогия), требуют определенной очередности в разработке требований к качеству производства и услуг. В первую очередь разрабатывается главный показатель качества – базовые требования к качеству продукции. В отрасли профессионального образования, как было обозначено ранее, конечным продуктом является трудовой потенциал выпускника, уровень его профессиональных умений, навыков и знаний.

Для управления качеством в организациях профессионального образования в ходе исследования выбран оптимальный метод логико-структурного анализа (далее, ЛСА) [53], который был разработан Агентством международного развития США в конце 60-х годов и с тех пор активно используется при разработке и реализации проектов. Логико-структурный анализ состоит из аналитической фазы и фазы планирования.

Аналитическая фаза представлена тремя этапами:

Этап 1. Анализ заинтересованных сторон (идентификация всех заинтересованных сторон, их ключевых проблем, изучение ограничений и возможностей);

Этап 2. Анализ проблем (формулирование проблем, построение причинно-следственных связей и дерева проблем);

Этап 3. Анализ целей (построение иерархии целей на основе анализа проблем, построение соотношений "средства достижения - конечный результат", определение стратегии проекта).

Фаза планирования представлена еще пятью этапами:

Этап 4. Выведение логики реализации (структуризация проекта, формулирование измеримых целей);

Этап 5. Указание допущений и факторов риска (выявление условий, могущих оказать отрицательное влияние на реализацию проекта и не поддающихся контролю со стороны менеджмента проекта);

Этап 6. Определение показателей (формулирование показателей и определение методов и средств их измерения);

Этап 7. Составление графика мероприятий (установление последовательности, длительности мероприятий и распределение ответственности);

Этап 8. Составление плана расходов (разработка бюджета и графика расходов).

Итак, ориентируясь на разработку СМК в профессиональном образовании, рассмотрим восемь этапов разработки проекта.

Этап 1. Анализ заинтересованных сторон.

Данный этап хорошо согласуется с первым принципом менеджмента качества «Ориентация на потребителя» [36]. Организация зависит от своих потребителей, должна понимать их текущие и будущие потребности и стремиться предвосхитить их. Спектр потребителей продукции или услуг, производимых профессиональной образовательной организацией, достаточно широк. Сюда следует отнести: абитуриентов; обучающихся и



их родственников; потребителей специалистов, результатов НИР, технической продукции, услуг, связанных с повышением квалификации и профессиональной переподготовкой; органы управления образованием разного уровня; общественные организации; административный персонал всех уровней; и т.п.

Для выявления потребителей результатов деятельности ПОО и изучения их потребностей в динамике важен сбор информации об актуальном положении дел, проведение встреч с использованием какого-либо метода оценки. Недопустимо столкновение интересов заинтересованных сторон, что может привести к возникновению рисков для образовательной профессиональной организации. Анализ заинтересованных сторон можно проводить, используя встречи рабочей группы типа «мозговой штурм». Результатом может быть фрагмент, который приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Фрагмент ССВУ-анализа заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона	Потребности	Адекватный механизм участия
Студенты	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Качественные образовательные программы;</li> <li>-Высококвалифицированные кадры;</li> <li>-Хорошая производственная база для приобретения практических навыков;</li> <li>-Современное и достаточное ресурсное обеспечение;</li> <li>-Связь ПОО с потребителями специалистов;</li> <li>-Развитая инфраструктура ПОО;</li> <li>-Другое</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Участие в оценке качества образовательных услуг и отдельных компонентов процесса их предоставления;</li> <li>-Обсуждение со студентами результатов оценки качества деятельности ПОО;</li> <li>-Привлечение лучших студентов к проведению самообследования ПОО;</li> <li>- Другое</li> </ul>

Продолжение таблицы 1

Сильные стороны	Слабые стороны
-Хорошая фундаментальная подготовка -Высокое качество кадрового потенциала по циклу профессиональных модулей -Использование в учебном процессе результатов мировых практик -Привлечение к образовательному процессу лучших практикующих специалистов	-Недостаточно современная материальная база технических специальностей -Недостаточный уровень подготовки выпускников по вопросам предпринимательства -Слабая практическая подготовка специалистов -Высокий средний возраст преподавательского состава
Возможности	Угрозы
Шире использовать связи с предприятиями региона для укрепления материальной базы и использования потенциала предприятий для практической подготовки специалистов	-Отсутствие мотивации у талантливых молодых специалистов оставаться в регионе -Отсутствие системы маркетинговых исследований рынка труда может привести к отклонению структуры специальностей в ПОО от востребованной на рынке

Для проведения анализа заинтересованных сторон широко применяется ССВУ-анализ («Сильные стороны», «Слабые стороны», «Возможности», «Угрозы»). Обработка результатов ССВУ-анализа позволяет выделить проблемные места в деятельности профессиональной организации, достоинства и достижения, проанализировать предлагаемые к реализации возможности для улучшения процессов, обратить внимание на существующие или потенциальные угрозы.

## Этап 2. Анализ проблем.

Постановка цели и стремление к ее достижению уже говорит о том, что есть некоторая проблема. Для правильной постановки целей необходимо выяснение сути проблемы, а для этого решить три задачи:

- 1) идентификация основных проблем заинтересованных сторон;
- 2) установление связи выявленных проблем с проблемами ПОО;
- 3) разработка дерева проблем для установления причинно-следственных связей.

Задачи данного этапа реализуются посредством серии встреч заинтересованных сторон, сбалансированного анализа мнений и результатов исследований, полученных на первом этапе. Результатом этапа должно стать дерево взаимно увязанных проблем. Для представления иерархии проблем можно использовать диаграмму Исикавы (рисунок 4).

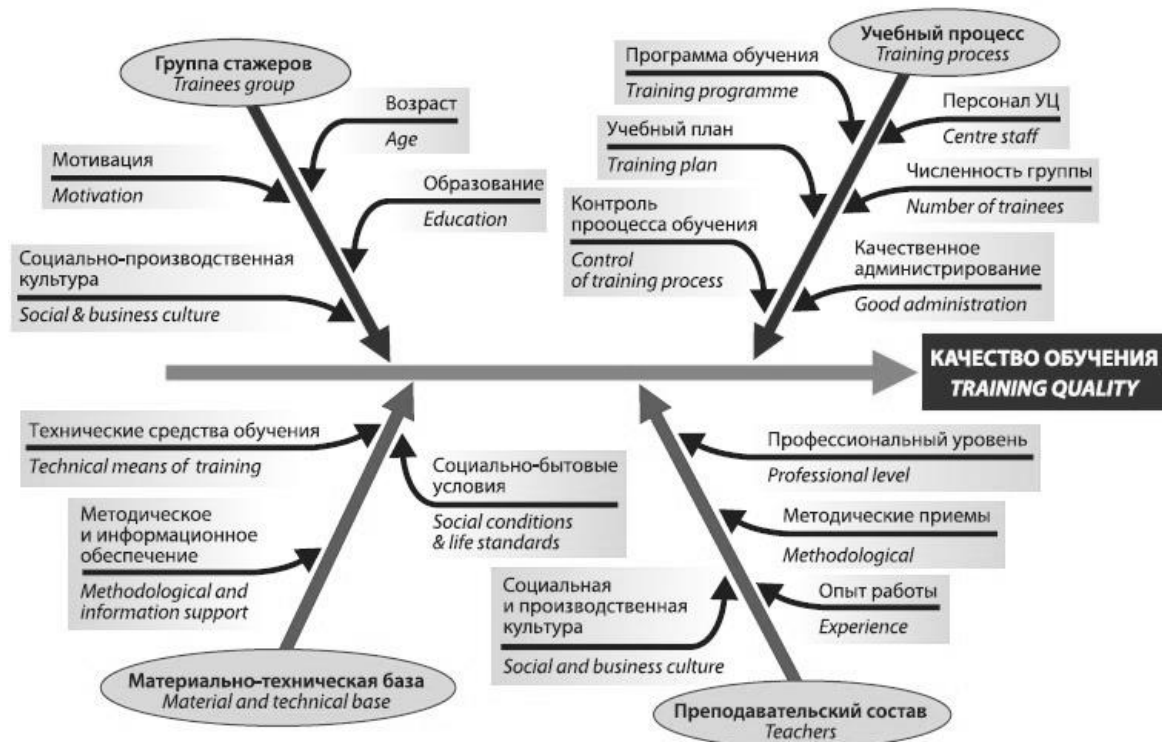


Рисунок 4 – Диаграмма Исикавы

## Этап 3. Анализ целей.

Анализ проблем отражает отрицательные аспекты деятельности профессиональной образовательной организации, в то время как анализ

целей представляет положительные аспекты видения. Необходимо на данном этапе сформулировать «дерево целей» как зеркальное отображение «дерева проблем». Формулирование целей на этапе построения дерева целей не является окончательным. Их доработка будет осуществляться в итерационном режиме при планировании и выполнении работ. Цели должны быть реалистичными (достижимыми в рамках финансовых, физических и временных ресурсов), определенными (соответствовать реализуемому проекту) и измеримыми (предоставлять возможность количественной оценки). Предстоит выделить стратегию, охватывающую взаимосвязанные цели, актуальные на данном этапе и для данного проекта. Стратегия обычно включает главную и конкретные цели и ожидаемые результаты.

#### Этап 4. Определение логики реализации.

Логика реализации проекта разработки СМК предполагает его описание на всех уровнях иерархии целей: общие цели; задачи, результаты; виды деятельности (действия). Для определения логики разработки необходимо определение логико-структурной схемы (далее, ЛСС), представленной на рисунке 5.

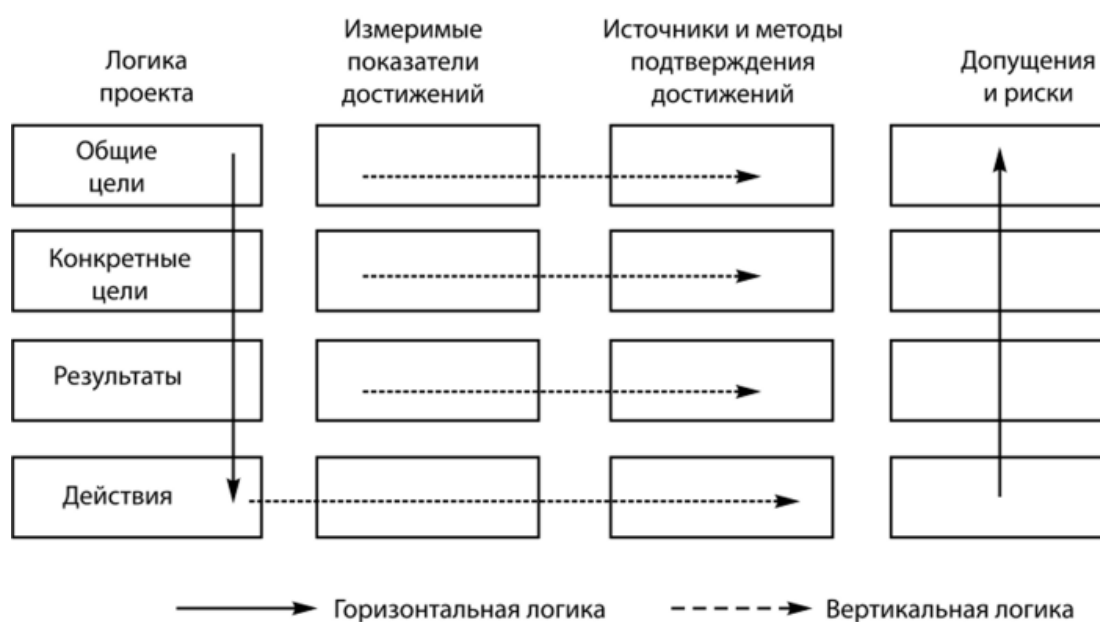


Рисунок 5 – Матрица логико-структурной схемы.

ЛСС является инструментом анализа, разработки и оформления проекта, который может использоваться как динамический инструмент, подлежащий пересмотру и переоценке в процессе реализации проекта, его функционировании и при изменении условий. ЛСС удобно пользоваться при составлении планов, бюджетов.

Обычно матрицу ЛСС составляют, заполняя первую колонку сверху вниз, затем заполняется третья колонка. Переход от дерева целей к ЛСС позволяет получить элемент управления, учесть воздействие на результаты предположения и факторы риска.

Прослеживаемость результативности реализации проекта создания СМК осуществляется по цепочке «деятельность – результаты – конкретные цели –общая цель» и при этом она постепенно снижается. «Деятельность» предполагает не только планирование, но и ресурсообеспечение. Результаты должны быть конкретными и измеримыми. Цели находятся вне уровня менеджмента проекта, но они должны определяться на уровне, позволяющем вести эффективный мониторинг допущений и факторов риска.

#### Этап 5. Определение допущений и факторов риска.

Успешная реализация разработки возможна при наличии постоянного контроля влияющих факторов, допущений и рисков, находящихся вне рамок контроля проекта. Анализ допущений позволяет заполнить последний столбец матрицы ЛСС. Переход при реализации проекта с уровня на уровень возможен только при достижении цели при установленном допущении. Одной из важных задач команды проекта является выявление всех влияющих факторов и планирование действий, снижающих риск их влияния. Примером может служить установление долгосрочных взаимовыгодных связей с потребителями специалистов на основе договоров о сотрудничестве, сотрудничество с региональными службами занятости населения и пр. Для наблюдения за влияющими факторами можно разрабатывать алгоритм работы с допущениями.

## Этап 6. Определение показателей.

Для обеспечения измеримости целей необходимо выделить систему показателей и методы их измерения для идентификации необходимой информации. Все принятые показатели должны соответствовать критериям качества, количества и времени. Качество показателей определяется посредством установления норм, формирование которых должно осуществляться на основе мониторинга, анализа и официального утверждения. Нормы могут меняться по мере совершенствования процессов. Далее предстоит научиться измерять показатели (разработать собственную методику или использовать известную), сравнивать их с принятыми нормами и формировать управляющие воздействия. Иногда важной характеристикой является время достижения некоторых показателей. Каждая цель должна быть связана с системой показателей. На этом же этапе планируются средства и расходы, тесно увязанные с запланированными мероприятиями.

## Этап 7. Составление графика действий.

После заполнения матрицы ЛСС осуществляют планирование мероприятий. Для представления действий по реализации проекта в логической последовательности и взаимодействии составляют график, проводят анализ критического пути. Последовательность этапа можно представить в виде следующих шагов:

- составление перечня основных действий;
- разбиение действий на задачи;
- формирование логики и определение временных показателей действий и задач;
- распределение показателей по действиям и задачам и установление места показателя в процессе;
- определение квалификационных требований к разработчикам и участникам действий, задач и процессов; распределение функций, полномочий и ответственности.

При подготовке перечня действий и задач необходимо выявление человеческих, материальных, физических и финансовых ресурсов, способов достижения результатов проекта, факторов риска и неопределенностей, способных оказать отрицательное влияние на действия, и временных рамок реализации проекта разработки СМК. Структурирование действий в виде задач и заданий должно быть оптимальным в смысле уровня детализации.

Важно, чтобы планирующие специалисты имели достаточный механизм для оценки результатов, а исполнители – достаточное количество инструкций для реализации задачи и задания.

После проведения структуризации деятельности необходимо установление последовательности и зависимости задач, подзадач и т. д., проведение реалистичной оценки продолжительности видов деятельности и задач. Формирование графика действий требует обязательного включения показателей хода выполнения проекта для реализации функций мониторинга и управления. Далее предполагается оценить кадровые ресурсы с точки зрения необходимого для реализации проекта профессионального опыта, распределить задания, определить меру полномочий и ответственности и оформить график действий.

#### Этап 8. Определение ресурсов.

На данном этапе предстоит продолжить работу по дальнейшему определению ресурсов, составлению сметы и плана расходов. Список мероприятий копируется в формат плана расходов. Для реализации задач этапа необходимо составить контрольный список для плана расходов, дать ясное и точное описание средств, соответствующих видам деятельности и задачам и представить средства в виде определенных категорий расходов.

Далее предстоит оценить количественные, стоимостные и временные показатели расходов, которые далее преобразовываются в недельный, квартальный и годовой планы и бюджеты. Определение источников финансирования и составление плана расходов – важный этап в

определении ресурсов. На данном этапе целесообразно определить проект расходов, которые возникнут у ПОО после реализации разработки СМК, в частности, расходы на поддержку СМК в актуальном состоянии.

Следование приведенной методике реализации проекта управления СМК в образовательной организации, основанной на ЛСА, позволит снизить рискованность и неопределенность при реализации проекта и повысить эффективность использования ресурсов.

### Выводы по главе 1

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что применение методики контроля качества необходимо адаптировать для использования в условиях контроля качества образования. Стандартные методы, внедренные в организациях профессионального образования с целью осуществления контроля качества и повышения удовлетворенности потребителей, эффективны при однотипных и не изменчивых проблемах, что не соответствует нестабильному положению уже глобального рынка образовательных услуг. Безусловно, базовая система менеджмента качества дает методическую основу для изучения требований потребителей, достижения соответствующих результатов, оценки удовлетворенности потребителей и принятия управленческих решений, а изучение принципов менеджмента качества создает прочную основу для их повсеместного и эффективного применения на практике.

Для выявления же недостатков в деятельности профессиональной образовательной организации необходимо проводить анализы различных видов и типов: по масштабам, объему анализа, по срокам, и т.д. Например, пространственные анализы, которые осуществляются путем применения различных методов, таких как «цикл Деминга», когда адаптируя данные к системе профессионального образования можно определить стадии жизненного цикла продукции образовательных услуг. Рассмотрев



возможность использования для создания СМК логико-структурного анализа (ЛСС) в условиях оценки управления качеством непосредственно с внедрением процессного подхода, облегчается процесс принятия решений, основанных на фактах. Рассмотренный фрагмент методики демонстрирует потенциальные возможности для реализации данных аспектов управления качеством, достаточно легко воспроизводится программно, при этом указанная последовательность процедуры обработки экспертной информации может быть дополнена другими методами и инструментами качества.

Таким образом, можно заключить, что анализ создаст информационную основу для реализации других функций управления, таких как, целеполагание, планирование, организация и контроль. Выявит предпосылки и сдерживающие факты развития образовательной организации и, как следствие, укажет на необходимые преобразования в педагогическом, материальном и организационном обеспечении образовательного процесса. Позволит установить критерии воздействия одних факторов на другие с целью определения недостатков в системе управления и их последующей ликвидации, а также выявления потенциалов и путей их развития. Все это даст возможность разработать направления по совершенствованию деятельности исследуемой профессиональной образовательной организации и повышению ее конкурентоспособности на рынке образовательных услуг.

## **Глава 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГБПОУ «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТЕХНИКУМ ТЕКСТИЛЬНОЙ И ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ»**

### **2.1 Идентификация системы менеджмента качества в ГБПОУ «Челябинский техникум и текстильной промышленности»**

Базой настоящего исследования служит: Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности», сокращенное наименование ГБПОУ «ЧТТЛП». Юридический адрес: 454106, г. Челябинск, ул. Речная, 1-А.

Согласно Уставу [77], ГБПОУ «ЧТТЛП» является некоммерческой организацией, созданной Челябинской областью для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти Челябинской области в сфере образования. Несмотря на то, что в Уставе отсутствует ссылка на статью ГК РФ, принято считать организационно-правовую форму Техникума – учреждение. Челябинский техникум легкой промышленности был создан в 1956 году распоряжением Совета Министров РСФСР № 218-р от 12.06.1956 г. Приказом Министерства РСФСР от 16.07.1990 г. № 88. Челябинский техникум легкой промышленности переименован в ГОУ СПО «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности».

Приказом Федерального агентства по образованию № 79 от 17.01.2007г. Приказом Министерства образования и науки Челябинской области №01/2510 от 08.09.2015 техникум переименован в Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение «Челябинский техникум текстильной и легкой

промышленности». За годы своего существования техникумом подготовлено для легкой промышленности около 10 тыс. специалистов. В 1967 году открыта специальность Технология трикотажного производства. В 1971 году открыто заочное отделение. В 1992 году открыта подготовка по специальности Коммерция, в 1999г – Маркетинг, в 2004г. – Государственное и муниципальное управление. Традиционно техникум осуществляет подготовку по специальностям: Конструирование, моделирование и технология швейных изделий, Технология текстильных изделий (специализация Технология трикотажа), Моделирование и конструирование швейных изделий. Специальности Технология текстильных изделий (специализация Технология трикотажа) и Технология изделий из кожи (обувное производство) являются уникальными, подготовкой по ним занимаются лишь два учебных заведения в России. В техникуме осуществляется инклюзивное обучение (подготовка студентов с ограниченными физическими возможностями с нозологией ограничения или отсутствия слуха, а так же категории обучающихся 8 вида по рабочей специальности отрасли. В группе лиц с ограничением здоровья по слуху работают два специалиста – сурдопереводчика. Основной состав педагогов, обучающих студентов с ОВЗ по слуху так же владеют русским жестовым языком.

В рамках программы получения непрерывного высшего образования выпускниками техникума действует договор с Санкт-Петербургским государственным университетом промышленных технологий и дизайна и осуществляется взаимовыгодное сотрудничество по договору о взаимодействии с Южно-Уральским государственным гуманитарно-педагогическим университетом. У Техникума есть Копейский филиал по адресу: г. Копейск, проспект Славы, 19. Филиал был создан на основании Приказа Министерства образования и науки Челябинской области «О создании филиала государственного бюджетного образовательного учреждения среднего профессионального образования (среднего

специального учебного заведения) «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности».

Структура ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности» представлена в приложении 1.

Высшее руководство Техникумом осуществляет директор, назначаемый Министерством образования и науки Челябинской области. Директор несет ответственность перед Учредителем за следующее:

- руководство образовательной, научной, воспитательной работой и организационно-хозяйственной деятельностью;
- невыполнение функций, отнесенных к его компетенции и компетенции Техникума;
- обеспечение реализации федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований;
- формирование контингента обучающихся;
- обеспечение охраны жизни и здоровья обучающихся во время образовательной деятельности;
- соблюдение прав и свобод обучающихся и работников;
- определение стратегии, целей и задач развития;
- программное планирование работы;
- обеспечение соблюдения требований к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности и качества образования;
- обеспечение объективности оценки качества образования;
- создание условий для внедрения инноваций, обеспечение формирования и реализации инициатив работников, направленных на улучшение и повышение качества образования;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе;
- распоряжение бюджетными средствами и средствами полученными от оказания платных услуг;

- формирование фонда оплаты труда с разделением его на базовую и стимулирующую части;
- обеспечение безопасности и условий труда;
- обеспечение квалифицированными кадрами, рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, формирование резерва кадров;
- планирование, координацию и контроль работы структурных подразделений;
- обеспечение учета, сохранности и пополнения учебно-материальной базы;
- соблюдение правил санитарно-гигиенического режима, пожарной безопасности и охраны труда, учет и хранение документации;
- представление ежегодного отчета учредителю;
- соблюдение законодательства РФ. В соответствии с ГК РФ и Уставом.

Техникум самостоятелен в формировании своей организационной структуры. В организационной структуре Техникума присутствуют различные структурные подразделения, обеспечивающие осуществление образовательной деятельности с учетом уровня, вида и направленности реализуемых образовательных программ, форм обучения и режима пребывания. По решению учредителя в Техникуме созданы коллегиальные органы, подотчетные учредителю. Компетенция коллегиальных органов, порядок их создания и принятия ими решений определяются законодательством и Уставом.

В Техникуме действуют следующие коллегиальные органы:

1) конференция работников и обучающихся – проводится не реже 1 раза в год. В состав Конференции входят директор, представители всех категорий работников, представители родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, представители

обучающихся. Председатель и секретарь Конференции избираются на 5 лет.

Вопросы, решаемые на Конференции:

- необходимость заключения коллективного договора, его изменения и дополнения;
- избирать представителя для представления интересов всех работников в социальном партнерстве;
- избирать представителей работников в комиссию по трудовым спорам;
- избирать Совет Техникума;
- утверждать положения о Совете Техникума;
- заслушивать и утверждать отчет Совета Техникума.

Конференция правомочна, при участии в ней не менее половины от общего числа работников. Решение считается принятым, если за него проголосовало не менее половины работников, принявших участие в Конференции.

2) совет техникума избирается на конференции работников и обучающихся в количестве 21 человека сроком на 3 года. В состав совета входят руководитель, представители всех категорий работников, представители родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся, представители обучающихся, представители заинтересованных организаций в равных долях.

Совет Техникума:

- принимает решение о созыве и проведении Конференции;
- организует выполнение решений Конференции;
- разрабатывают изменения и дополнения в Устав;
- принимает локальные нормативные акты;
- рассматривать сметы планирования и расходования денежных средств от доходов Техникума;
- разрабатывать программы развития Техникума;

- участвовать в работе ревизионной комиссии;
- решать вопросы, отнесенные к его компетенции коллективным договором;

- формирует предложения администрации о предоставлении материальной помощи работникам и обучающимся.

3) педагогический совет формируется директором Техникума на 1 год. В состав совета входят все педагогические работники, работающие по основному месту работы. Решения Совета принимаются открытым голосованием числом голосов не менее 2/3 и правомочны при участии в заседании более половины членов Совета. Совет собирается не реже 1 раза в 3 месяца, и решает вопросы, относящиеся к образовательной деятельности Техникума, в частности:

- организация и совершенствование методического обеспечения образовательной деятельности;

- разработка и утверждение образовательных программ и учетных планов, годовых календарных учетных графиков;

- объема и качества знаний, умений, навыков обучающихся и компетенции, приобретения опыта деятельности, развития способностей, приобретения опыта применения знаний в повседневной жизни;

- учебной и производственной практики;

- инспектирования и контроля образовательной деятельности внутри Техникума;

- содержания и качества дополнительных образовательных услуг;

- разработка, апробация, экспертиза и применение педагогическими работниками новых педагогических и воспитательных технологий;

- разработка методик и средств профессионального отбора и ориентации;

- разработка новых форм и методических материалов, пособий, средств обучения; новых форм и методов теоретического и

производственного обучения, производственной (профессиональной) практики обучающихся;

- текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации;
- принятие решения об исключении обучающихся.

4) студенческий совет формируется из представителей, обучающихся по одному представителю от группы. Совет не более 20 человек (представитель от каждой студенческой группы) избирается сроком на 3 года.

Совет обучающихся:

- принимает участие в планировании и проведении учебно-воспитательной работы;
- принимает участие в обсуждении программы развития;
- подводит итоги соревнования между группами по учебной, учетно-производственной и воспитательной работе;
- вносит предложения в администрацию о поощрении победителей;
- участвует в обсуждении вопросов или принятия нормативных локальных актов, затрагивающих интересы обучающихся.

5) Попечительский совет – в состав входят физические и юридические лица, в т.ч. представители администрации и работники Техникума, обучающиеся, их родители, представители органов государственной власти и местного самоуправления, представители работодателей, социальных партнеров. Численность Совета 9 человек сроком на 3 года. Решения принимаются открытым голосованием (2/3 голосов) при участии в Совете более 50% членов.

Совет:

- участвует в совершенствовании образовательной деятельности;
- содействует привлечению дополнительного финансирования;
- содействует социальной защите и поддержке обучающихся и сотрудников, улучшению условий труда;



- содействует совершенствованию материально-технической базы, благоустройству;
- определяет порядок расходования средств, полученных от добровольных пожертвований, контроль за их расходованием;
- поддерживает инновационную и научно-исследовательскую деятельность;
- содействует установлению связей с работодателями, службами занятости, органами государственной власти, местного самоуправления, СМИ и пр.

Техникум в своей деятельности руководствуется:

- Конституцией РФ,
- Гражданским кодексом РФ,
- Федеральным законом «О некоммерческих организациях»,
- Федеральным законом от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральным законом от 04 мая 2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»;
- Законом Челябинской области от 29 августа 2013 г. № 515-3 «Об образовании в Челябинской области»;
- приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 июня 2013 г. № 464 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования»;
- приказом Министерства образования и науки РФ от 18 апреля 2013 г. № 292 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по основным программам профессионального обучения»;
- приказом Министерства образования и науки РФ от 01 июля 2013 г. № 499 «Об утверждении Порядка организации и осуществления

образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

– Постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 28 января 2003 № 2 «О введении в действие санитарно-эпидемиологических правил и нормативов СанПН 2.4.3.1186-03», а также Постановлениями Правительства РФ, Постановлениями Губернатора Челябинской области, Распоряжениями Губернатора Челябинской области и пр.

В настоящее время Техникум работает на основании лицензии № 11814 от 19 октября 2015 г. (серия 74ЛЮ2 № 0000931), выданная Министерством образования и науки Челябинской области и свидетельства об государственной аккредитации. По итогам обучения выдается диплом государственного образца.

Деятельность Техникума регулируется различными внутренними (локальными) актами, такими как:

– Положение об организации и осуществлении образовательной деятельности по образовательным программам;

– Положение об организации инклюзивного образования инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья при обучении по образовательным программам;

– Положение об организации ускоренного обучения по основным профессиональным образовательным программам, образования по индивидуальному учебному плану;

– Положение об обработке персональных данных;

– Положение о режиме занятий обучающихся;

– Правила внутреннего распорядка;

– Положение о порядке проведения аттестации педагогических работников;

– Положение о текущем контроле и промежуточной аттестации;

–Положение о порядке оформления возникновения, приостановления, прекращения и регламентации образовательных отношений;

–Положение об организации работы по охране труда, обеспечению безопасности образовательного процесса и пр.

Таким образом, деятельность Техникума организована в соответствии с действующим законодательством. В Техникуме разработаны и внедрены внутренние обязательные акты, позволяющие организовать образовательную деятельность.

Основные потребители услуг Техникума – население г. Челябинска и Челябинской области. На дневное отделение Техникума поступают учащиеся после 9 класса общеобразовательной школы. Срок обучения составляет 3г. 10 месяцев. Также на заочном отделении обучается работающее население с целью повышения квалификации и/или получения новой профессии. Всего на 31.12.2018 г. в Техникуме обучается 929 студента, из них 58 человек имеют инвалидность. Численность обучаемых на бюджетной основе составляет 813 человек (87,5%). Из числа обучающихся с полным возмещением затрат на обучение по договорам обучается 116 человек (12,5%) [77].

Содержание и качество подготовки обучающихся и выпускников осуществляется по образовательным программам среднего профессионального образования и по программам подготовки специалистов среднего звена, реализуемых в ГБПОУ «ЧТТЛП», соответствует Федеральным государственным образовательным стандартам среднего профессионального образования по специальностям и профессиям. Обучение по программам профессионального обучения соответствует требованиям профессиональных стандартов и обеспечено учебно-методической документацией. Помимо этого на базе Техникума оказываются дополнительные платные услуги, ориентированные на

платежеспособное работающее население г. Челябинска и Челябинской области.

Анализ текущего состояния направлений работы техникума, его место в системе среднего профессионального образования Челябинской области и достижение индикативных показателей Программы развития позволяют предположить наличие трех сценариев формирования будущего техникума.

#### 1. Сценарий инерционного развития техникума

Сценарий предполагает сохранение сложившихся практик управления, сохранения структуры управления и принципов организации образовательной деятельности. В образовательной сфере это приведет к сокращению численности контингента студентов ввиду низкой мотивации студентов к обучению. Как следствие, это приведет к сокращению бюджетных ассигнований на выполнение государственного задания. Отсутствие системы маркетинга образовательных услуг и ресурсов для обеспечения конкурентоспособности техникума приведет к падению спроса на обучение и как следствие, снижению качества принимаемого контингента. Обучающиеся инвалиды и лица с ОВЗ продолжают обучаться в условиях не адаптированных под их нозологии, что сохранит тенденцию отсева контингента на уровне 75% за период обучения. Развитие по данному сценарию не позволит осуществлять инновационную деятельность в соответствии с меняющимися требованиями к системе среднего профессионального образования, рынка труда и потребностей участников образовательного процесса, что повлечет за собой снижение конкурентоспособности техникума и снижение его авторитета среди других профессиональных образовательных организаций Челябинской области. В информационном направлении отсутствие автоматизированной системы управления увеличит трудозатраты сотрудников при выполнении должностных обязанностей, не позволит ввести элементы дистанционного

обучения для обеспечения выполнения самостоятельной работы по учебным планам ФГОС ТОП-50.

## 2. Сценарий улучшения сложившихся практик деятельности.

Сценарий предполагает проведение локальных улучшений без изменения сложившихся структуры управления и принципов организации образовательной деятельности техникума. Изменения, направленные на процесс приема и обучения позволят формально соблюсти требования только по работе с документацией. Качество образовательных услуг будет в основном определяться контингентом обучающихся, профессиональными компетенциями педагогических работников. Инновационная сфера будет развиваться по пути отдельных инновационных проектов, которые будут иметь результаты локального характера и не позволять существенно изменить сложившиеся практики управления и принципы образовательной деятельности.

## 3. Сценарий инновационного развития техникума.

Сценарий предполагает системное обновление структуры управления, принципов организации образовательной деятельности, принципы ведения воспитательной работы, маркетинга образовательных услуг, развитие кадрового потенциала и управление финансовыми ресурсами и обеспечения комплексной безопасности, что в совокупности изменит образовательную среду техникума. В образовательной сфере ставится задача увеличения числа обучающихся, в том числе по новым, востребованным в регионе образовательным программам. В направлении маркетинга образовательных услуг изменится имидж техникума, начиная от буклетов и логотипа до взаимодействия с потребителями образовательных услуг, в том числе с взрослым населением. Применение механизмов государственно-частного партнерства обеспечит инновационное развитие, активное и равноправное сотрудничество с органами государственной власти, работодателями, техникумом и обучающимися, а также интеграцию интересов всех участников

образовательного процесса. Ориентируясь на социальный состав обучающихся, и принимая во внимание их развитие и состояние здоровья, техникум будет организовывать образовательный процесс с учетом особенностей каждого обучающегося. Индивидуализация содержания образования, адаптивность образовательных программ обеспечат доступность профессионального образования в техникуме и, тем самым, привлечет большее количество абитуриентов и позволит сохранить их до выпуска. Созданная система развития кадров позволит повысить кадровый потенциал, тем самым более эффективно решать поставленные задачи и достигать индикативных показателей деятельности, как самого педагога, так и техникума в целом. Развитие направлений будет осуществляться временно созданными рабочими группами для реализации проекта, входящего в программу развития направления. Развитие техникума зависит от эффективности реализации портфеля проектов. Финансовую стабильность, экономическую устойчивость и наличие необходимых ресурсов обеспечит обновленная структура управления.

С целью реализации сценария инновационного развития при разработке программы:

- проведен анализ для выявления аспектов внешней среды, которые могут как положительно, так и отрицательно повлиять на развитие техникума;
- составлен SWOT анализ потенциала развития техникума;
- определены стратегические направления развития техникума;
- сформирован портфель проектов;
- определены механизмы реализации программы и просчитаны ожидаемые результаты.

Опираясь на результаты SWOT-анализа и максимально благоприятный сценарий инновационного развития, определены направления для совершенствованию системы менеджмента качества

ГБПОУ «Челябинского техникума текстильной и легкой промышленности».

## 2.2 Реструктуризация системы менеджмента качества образовательной организации ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности»

Для получения более полной информации о состоянии системы менеджмента качества и ее соответствия с новыми требованиями стандарта ГОСТ Р ИСО 900 – 2015, было проведено исследование по предложенному ранее логико-структурному анализу, который выявил наличие двух основных проблем:

– Снижение внутренних показателей качества образования за период с сентября 2018 года по декабрь 2019 года (рисунок 8).

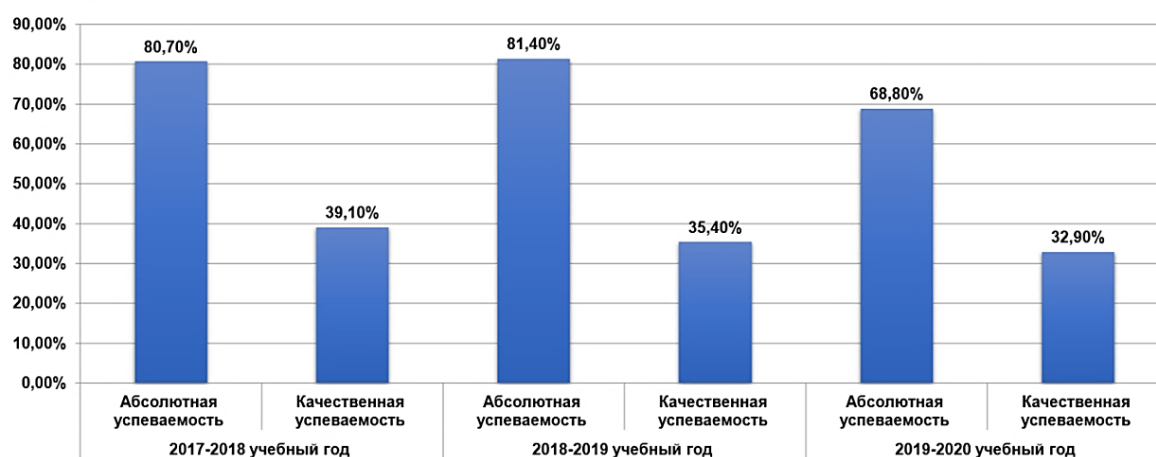


Рисунок 8 – Результаты промежуточной аттестации в ГБПОУ «ЧТТЛП»

– Стабильный «средний» уровень по показателям оценки деятельности ПОО от Министерства образования Челябинской области (202,9 баллов). В оценку входят 10 показателей, таких как доля трудоустроенных выпускников, результативность участия обучающихся в олимпиадах, доступность МТБ образования и др. (рисунок 9).

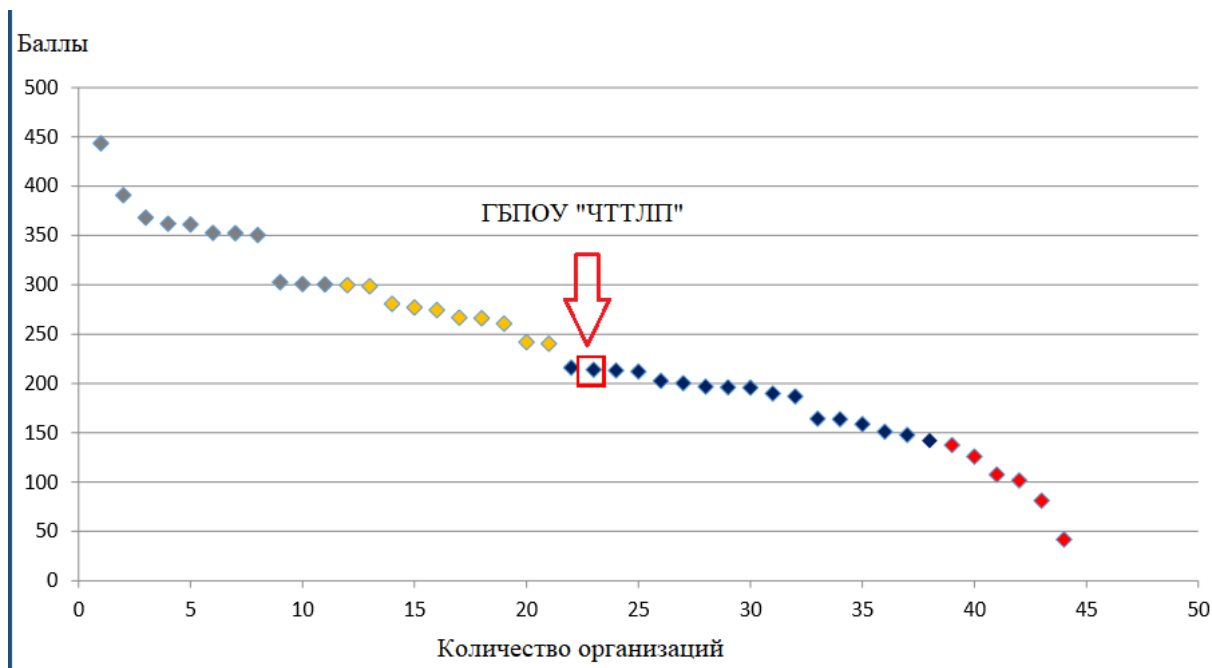


Рисунок 9. Результаты конкурса «Лучшая профессиональная образовательная организация Челябинской области в 2018 году»

Данные проблемы определяют основные перспективные задачи совершенствования образовательного процесса в ГБПОУ «ЧТТЛП»:

- модернизация образовательного процесса для обеспечения качества профессиональной подготовки специалистов, формирование программ подготовки специалистов среднего звена и программ подготовки квалифицированных рабочих и служащих, востребованных на рынке труда по ТОП-50;

- обеспечение доступности качественного дополнительного профессионального образования и профессионального обучения в соответствии с требованиями развития экономики, современным потребностям общества;

- совершенствование научно-методического обеспечения учебного процесса и инновационной деятельности;

- модернизация учебно-производственной инфраструктуры и материально-технической базы, обеспечивающей высокий уровень образовательной деятельности, в том числе внедрение ФГОС по ТОП-50;



- развитие воспитательного пространства и социально-психологической поддержки участников образовательного процесса, создание системы сопровождения для лиц с ОВЗ;

- совершенствование системы профориентационной работы, трудоустройства выпускников, особенно среди лиц с ограничением здоровья;

- повышение качества кадрового потенциала техникума через механизмы переподготовки, индивидуального планирования работы всех сотрудников и структурных подразделений, оценку результативности их работы, стимулирование за высокие результаты работы;

- развитие системы управления качеством образовательной деятельности и независимой системы оценки качества образования.

Продолжая исследовать причины снижения качества образования, было выявлено, что система менеджмента качества сохранялась в неизменном состоянии с момента ее внедрения.

С 2008 года система менеджмента качества соответствовала требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2001. На тот момент область распространения системы менеджмента качества распространялась на:

- образовательную деятельность техникума;
- научно-методическую деятельность техникума.

При этом отсутствовала деятельность, связанная с работой бухгалтерии, отделом кадров и административно-хозяйственным отделом.

Модель системы качества техникума, представленная на рисунке 10, была основана на процессном подходе и показывала, что стороны, заинтересованные в гарантии качества, играют существенную роль при определении входных данных для системы.

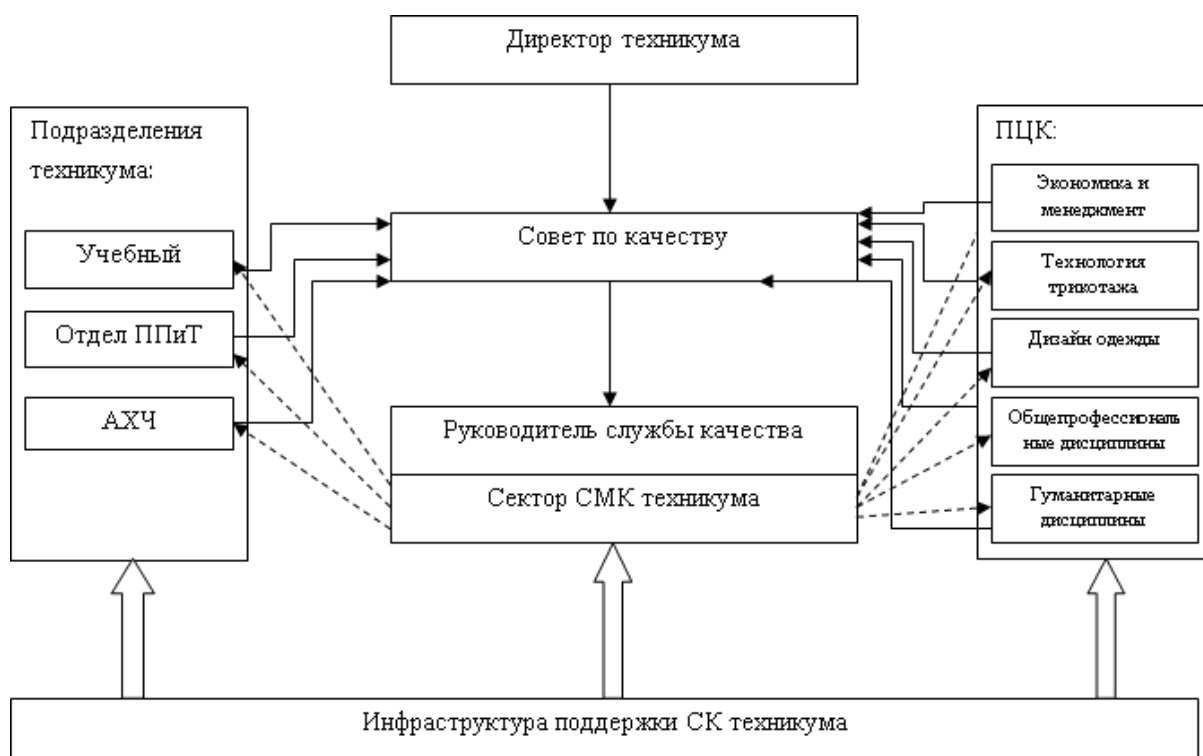


Рисунок 10 – Организационная структура SMK ГБПОУ «ЧТТЛП»

Последующие мониторинги удовлетворенности заинтересованности сторон позволили принять решение о пригодности системы гарантии качества. Продемонстрированная на рисунке 8 модель охватывала все основные требования стандартов ISO 9001, не детализируя их.

Модель SMK техникума включает следующие разделы, устанавливающие требования к системе качества в техникуме:

- раздел 4 «Система качества техникума»
- раздел 5 «Деятельность руководства в системе менеджмента качества»
- раздел 6 «Менеджмент основных процессов SMK техникума»
- раздел 7 «Менеджмент ресурсов и обеспечивающие процессы СК техникума»
- раздел 8 «Деятельность техникума по измерению, анализу и улучшению»
- раздел 9 «Информирование общества»

Состав процессов SMK определялся на основании:

- текущих измерений требований потребителей;
- стратегии и политики в области качества, вытекающей из требований потребителей;
- целей, определенных по направлениям стратегии и политики в области качества.

При развертывании стратегии, определении целей в области качества и процессов для их реализации, использовались соответствующие инструменты стратегического менеджмента и менеджмента качества и с того момента оставался неизменным.

Реестр процессов и видов деятельности СМК ГБПОУ «Челябинского техникума текстильной и легкой промышленности» (таблица 3).

Таблица 3 – Реестр процессов и видов деятельности СМК в ГБПОУ «ЧТТЛП»

№ п/п	Наименование вида деятельности или процесса
1	Деятельность руководства по управлению качеством образования
1.1	Стратегия, политика и цели в области качества
1.2	Планирование и развитие СК техникума
1.3	Распределение ответственности и полномочий
1.4	Лицензирование и аккредитация
1.5	Анализ СК техникума со стороны руководства
1.6	Информирование общества
1.7	Финансирование СК техникума
2	Основные процессы научно-образовательной деятельности техникума
2.1	Маркетинговые исследования рынка образовательных услуг и рынка труда
2.2	Проектирование и разработка образовательных программ
2.3	Прием студентов
2.4	Реализация основных образовательных программ
2.5	Воспитательная и внеурочная работа со студентами
2.6	Проектирование и реализация программ дополнительного образования
2.7	Научно-методическая деятельность

Продолжение таблицы 3

3	Обеспечивающие процессы СК техникума
3.1	Управление персоналом
3.2	Управление образовательной средой
3.3	Библиотечное и информационное обслуживание
3.4	Закупки и взаимодействие с поставщиками материальных ресурсов
3.5	Управление инфраструктурой
3.6	Управление производственной средой
3.7	Обеспечение безопасности жизнедеятельности (БЖД)
3.8	Социальная поддержка студентов и сотрудников техникума
4	Измерения, анализ и улучшение в рамках основных и обеспечивающих процессов
4.1	Мониторинг, измерение и анализ процессов
4.2	Управление несоответствиями
4.3	Улучшение процессов посредством политики, целей, а так же корректирующих и предупреждающих действий

Оценка качества осуществляется в виде различных форм подтверждения выполнения требований (самооценка, внешняя оценка, оценка уровня зрелости) и отражается в документации.

Структура документации, функционирующей в рамках системы качества техникума, представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 – Документация СК ГБПОУ «ЧТТЛП» по уровням

Руководством по качеству, политикой и целями в области качества, входящими в состав руководства по качеству представлен первый уровень.

Уровень второй составляют документированные процедуры, которые описывают деятельность, необходимую для внедрения СМК. Они используются руководителями структурных подразделений.

Уровень третий представлен управленческой документацией. Она позволяет обеспечить эффективное планирование, осуществление процессов и управление ими.

Уровень четвертый представлен зарегистрированными данными по качеству записями. Записи являются гарантом того, что деятельность техникума направлена на постоянное улучшение.

В рамках системы менеджмента качества техникума действуют следующие системы внутренней документации:

- система документации базового уровня;
- система управленческой документации;
- система учебно-организационной и учебной документацией;
- система документации СМК.

Система документации базового уровня является определяющей в деятельности техникума. Ответственность за ее реализацию возлагается на директора техникума. В систему документации базового уровня входит нормативно-правовая и нормативная документация следующих видов:

- государственная нормативно-правовая документация;
- областная нормативно-правовая документация;
- ведомственная нормативно-правовая документация;
- нормативно-правовая документация техникума.

К государственной нормативно-правовой документации относятся: Законы РФ, Указы президента РФ, постановления Правительства РФ и другие, регламентирующие деятельность государственных образовательных учреждений СПО.

К областной нормативно-правовой документации относятся: постановления администрации Челябинской области, распоряжения губернатора Челябинской области и другие, регламентирующие деятельность государственных образовательных учреждений СПО.

К нормативно-правовой документации техникума относятся: Устав, устанавливающий правовые отношения между различными категориями сотрудников, студентов, рабочих и служащих; государственные образовательные стандарты среднего профессионального образования (ФГОС СПО).

Нормативная документация разрабатывалась, утверждалась и внедрялась в соответствии с Государственной системой стандартизации, существовавшей в 2008 году.

Была рассмотрена при анализе СМК техникума «Политика в области качества». Это общие намерения, направления деятельности и цели техникума в области качества. Она подлежит ежегодному пересмотру директором. При внесении изменений в Политику в области качества ответственность за её актуализацию возложена на руководителя сектора СМК. Помимо прочего, в область ответственности руководства техникума в соответствии со «Стандартами и директивами ENQA» входят следующие аспекты, связанные с гарантией качества в среднем образовании:

- развитие культуры качества, признания его важности и необходимости предоставления потребителям гарантий качества;
- информирование общества и заинтересованных сторон о результатах деятельности техникума, его достижениях и планах развития;
- обеспечение понимания всеми сотрудниками техникума требований потребителей, а также законодательных и государственных требований, предъявляемых к среднему профессиональному образованию;
- разработка и реализация политики техникума в области качества;
- определение для подразделений техникума и процессов СК техникума целей в области качества;

- поддержание структуры процессов и организационной структуры техникума, наиболее отвечающей стоящим перед техникумом целям;
- выделение ресурсов, необходимых для создания, ввода в действие и эффективного функционирования СК;
- поддержание компетентности персонала техникума, гарантирующей качество среднего профессионального образования;
- официальное утверждение процедур и другой документации СК, гарантирующих качество;
- ежегодная оценка СК техникума.

В результате изучения информации о результатах функционировании системы качества техникума за предыдущие периоды, а так же детального логико-структурного анализа целей и анализа удовлетворенности потребителей техникума и других заинтересованных сторон, была выявлена:

- слабая связь с базовыми предприятиями отрасли, потенциально являющимися потребителями выпускников техникума;
- недостаточная популяризация деятельности техникума, достижений его студентов и преподавателей;
- низкая учебно-методическая, научно-методическая и научно-исследовательская готовность работников к внедрению инноваций в основной образовательный процесс;
- отсутствие подразделения в структуре техникума занимающегося проблемами содержания, организации обучения и создания условий для инвалидов и лиц с ОВЗ;
- отсутствие автоматизированной системы управления процессами, устаревшее коммуникационное оборудование, одноранговая локальная сеть;
- низкий темп обновления материально-технической базы и недостаточность учебно-производственных площадей для развития.

Данный анализ позволил выделить ключевые проблемы препятствующие достижению установленных целевых показателей и определиться с методами повышения эффективности существующей системы менеджмента качества.

2.3 Методы повышения эффективности системы менеджмента качества в ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности»

В связи со сменой руководящего состава в июне 2018 года в ГБПОУ «ЧТТЛП» создается новая траектория развития. Это связано с данными исследования показателей качества и внешней оценкой деятельности ГБПОУ «Челябинского техникума текстильной и легкой промышленности» на рынке образовательных услуг.

По результатам анализа деятельности профессиональных образовательных организаций Челябинской области техникум занимает среднюю позицию в рейтинге ПОО по анализу эффективности управления и достижения целевых показателей.

Прежде чем приступить к разработке стратегий повышения эффективности, администрацией было сформировано видение техникума, его ближайшее будущее:

«Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности стабильно развивающаяся организация с численностью обучающихся по основным образовательным программам в пределах 1000 человек. Техникум развивается как многофункциональный центр прикладных квалификаций, обеспечивающий подготовку, переподготовку и повышение квалификации взрослого населения. Техникум является одной из ведущих организаций по обучению инвалидов и лиц с ОВЗ, обеспечивающих подготовку и трудоустройство данной категории граждан. В техникуме функционирует центр дистанционного обучения, обеспечивающий



получения образования для маломобильных граждан. В техникуме реализуется модель обучения предпринимательству. Создан центр поддержки и сопровождения выпускников на этапе создания и развития собственного дела. Техникум имеет достаточную информационно-коммуникационную среду позволяющую обеспечивать развитие всех направлений. При инновационном варианте развития (при условии благоприятной и способствующей развитию внешней среде) проводится реконструкция учебного корпуса и передача в оперативное управление дополнительного здания».

Конечным продуктом любой образовательной системы является выпускник со сформированными компетенциями. При разработке модели выпускника, необходимо первично учитывать требования рынка труда к профессиональным и личностным характеристикам работника, темпы изменения отрасли, для которой готовится выпускник и глобальное научно-техническое развитие. Модель выпускника в условиях современного рынка – это сочетание:

- профессиональных компетенций (*hard skills*), необходимых для выполнения трудовых функций;

- сформированных личных качеств (*soft skills*), необходимых для социализации, коммуникации и взаимодействия с обществом; – метакомпетенций (*meta skills*), позволяющие решать новые нестандартные задачи, быть конкурентноспособным на рынке труда в период глобальных изменений.

- представлений о компетенциях будущего (*future skills*), которые в условиях образовательного процесса могут быть сформированы в ходе работы над студенческим научно-исследовательским проектом.

Техникум обладает достаточной материально-технической базой для формирования профессиональных компетенций в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, необходимым кадровым составом педагогических работников, учебной

литературой, но говорить о полном оснащении и соответствующем качестве на данном этапе нельзя. Кадровые ресурсы (в перспективе):

- полностью отвечают требованиям ФГОС;
- способны и готовы вести инновационную работу;
- имеют высокий потенциал профессионального и личностного

развития. Информационные ресурсы (в перспективе):

– сбор информации ее анализ, обработка и представление данных о количественном и качественном составе происходит с применением информационно-коммуникационных технологий;

– сформирован банк данных о кадровом составе, результатах конкурсной деятельности, статистических и отчетных данных, банк лучшего педагогического опыта, методических разработок.

Организационная структура и нормативно-правовые ресурсы (в перспективе):

- актуализированные локально-нормативные акты;
- структура управления включает необходимое и достаточное количество горизонтальных и вертикальных связей;

– в лицензию на право ведения образовательной деятельности и Устав внесены изменения позволяющие реализовывать запланированные мероприятия Программы.

Материально-технические ресурсы (в перспективе):

– учебно-производственная база укомплектована современным оборудованием;

– техникум имеет доступ к материально-техническим ресурсам базовых предприятий;

– имеются технические средства и оборудования для организации учебно-вспомогательного процесса (тиражирование, брошюрование, демонстрации и т.п.)

По итогам обобщения работы, администрацией предложен проект по изменению ситуации и повышению конкурентоспособности на пятилетний

срок. Техникуму предстоит переход на инновационный путь развития, предполагающий в первую очередь модернизацию системы управления, в результате которой станет возможным обновление структуры техникума, распределение и закрепление функциональных и должностных обязанностей. Изменение структуры необходимо для закрепления основных направлений развития за должностными лицами – исполнителями.

При формировании миссии, цели и задач техникум так же, как и прежде, руководствуется Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», государственной программой Российской Федерации «Развитие образования на 2018-2025 гг.», государственной программой Челябинской области «Развитие профессионального образования в Челябинской области» на 2018-2025 гг., Стратегией развития системы подготовки рабочих кадров и формирования прикладных квалификаций в Российской Федерации на период до 2020 года.

**Миссией ГБПОУ «Челябинского техникума текстильной и легкой промышленности» становится:**

Организация качественного процесса обучения через инновации, активное и равноправное сотрудничество с органами государственной власти, работодателями, техникумом и обучающимися, интеграция интересов всех участников образовательного процесса, формирование профессионально-компетентной, гармонично развитой личности, способной адаптироваться в условиях неопределенности, готовой к трудовой деятельности в условиях конкуренции, социально активной, обладающей высокими гражданскими и нравственными качествами.

Ценности становятся принципами деятельности.

- 1) ответственность и профессионализм;
- 2) стремление к инновациям;
- 3) открытость;

- 4) уважение и соблюдение профессиональной этики;
- 5) непрерывное личностное и профессиональное развитие.

**Цель ГБПОУ «Челябинского техникума текстильной и легкой промышленности»:**

Модернизация деятельности профессиональной образовательной организации, обеспечивающей доступную для различных категорий населения современную качественную подготовку квалифицированных кадров в соответствии с требованиями социально-экономического развития Челябинской области и создающей условия для трудоустройства выпускников.

**Задачи системы менеджмента качества ГБПОУ «Челябинского техникума текстильной и легкой промышленности»:**

1. совершенствование качества процесса обучения, обеспечивающего подготовку конкурентоспособных на рынке труда и востребованных региональной экономикой выпускников.
2. совершенствование качества воспитательного процесса, обеспечивающего создание условий для социализации и самореализации обучающихся.
3. повышение профессиональной компетентности управленческих и педагогических кадров в соответствии с требованиями модернизируемой системы профессионального образования.
4. обеспечение доступности современного образования для различных категорий населения в соответствии с их образовательными потребностями.
5. совершенствование материально-технической базы профессиональной образовательной организации в соответствии с современными тенденциями развития системы профессионального образования.
6. совершенствование управления финансовыми ресурсами, обеспечивающими реализацию программ развития.

7. обеспечение условий комплексной безопасности профессиональной образовательной организации.

Процесс написания Программы развития преследует цель отразить в одном документе системные, инновационные, целостные изменения в образовательной организации с учетом приоритетов и целей государственной политики в сфере образования.

Для достижения установленных целей в виде показателей и их значений был применен метод проектов. С целью совершенствования системы управления, систематизации деятельности по направлениям, организации контроля сформирован **портфель проектов**, который является приложением к Программе развития и состоит из внутренних и внешних проектов. Проекты разработаны по направлениям деятельности, которые определены в виде подпрограмм, представленными в Приложение 2.

Для соотнесения с целевыми показателями Программы развития по каждому разработанному проекту приведена решаемая проблема и ожидаемый результат. Особенность проектов заключается в том, что их структура, сроки, ответственные имеют временный характер и могут быть изменены в процессе реализации проекта под воздействием внешних и внутренних условий, в отличие от прошлых моментов работы СМК. Также могут быть разработаны новые проекты и с истечением некоторого времени закрыты уже действующие, при условии досрочного выполнения поставленных задач и достижения цели. При этом стратегия развития техникума на период реализации Программы развития остается неизменной.

В приоритетное направление первыми внесены следующие проекты:

1. Проект «Профориентация студентов».

Решаемая проблема. Поступая в техникум, подросток не всегда адекватно решает проблему профессионального самоопределения и зачастую даже не представляет, зачем ему нужна именно эта

специальность. В данном случае можно говорить о сделанном профессиональном выборе, но не о профессиональном самоопределении. Реализация мероприятий проекта направлена на исключение ситуаций возникновения фрустрации связанной со сделанным профессиональным выбором.

Ожидаемый результат: сформированная профессиональная идентичность у каждого студента; системная работа подразделений техникума по формированию профессиональной идентичности студентов; укрепление связей с социальными партнерами.

## 2. Проект «Кластер «Специальная экипировка».

Решаемая проблема. В настоящее время одной из основных задач развития образовательного учреждения является определение стратегии и совершенствование управления стратегическим развитием. Важным элементом управления является управление ресурсами учреждения – это возможно при внедрении механизмов государственно-частного партнерства. Данный механизм заключается в партнерстве, при котором формируются органы общественного управления в форме попечительского или управленческого советов, в состав которых включаются представители бизнеса, общественности и которым частично передаются полномочия управления, объединяются ресурсы и ответственность за результат несут члены партнерства.

Проблема в данном направлении заключается в отсутствии выработанных механизмов взаимодействия государства и бизнеса по развитию и управлению образования в России.

Ожидаемый результат: снижение разрыва между системой образования и потребностями экономики; повышение эффективности использования ресурсов вложенных государством и бизнесом в образование; решении кадровых, материально-технических проблем; снижение дефицита квалифицированных кадров производственных предприятий в связи с повышением трудоустройства выпускников

техникума; снижение адаптационного периода после трудоустройства выпускников техникума в связи с реализацией принципов дуального обучения; обеспечение производственных предприятий высококвалифицированными кадрами в связи с применением современных производственных технологий в процессе обучения.

### 3. Проект «Подготовка по ФГОС ТОП-50».

Решаемая проблема. Переход российской экономики на путь импортозамещения, возросшие требования работодателей к качеству подготовки выпускников требует смены приоритетов в области развития профессионального образования и перехода к новым механизмам управления его содержания. Кроме того, популяризация наиболее востребованных, новых и перспективных профессий и специальностей (ТОП-50) ускорили процесс модернизации спектра и условий реализации образовательных программ в области среднего профессионального образования. Данные аспекты повышают актуальность решения проблемы подготовки обучающихся по ФГОС ТОП-50.

Ожидаемый результат: повышение качества подготовки выпускников; повышение востребованности на рынке труда и трудоустройство выпускников; повышение престижа и имиджа техникума в области; совершенствование материально-технической и методической базы; повышение профессиональной компетентности педагогических работников.

### 4. Проект «Чемпионатное движение WorldSkills «Молодые профессионалы», «Абилимпикс».

Решаемая проблема. Одно из приоритетных направлений в деятельности ПОО – подготовка выпускников, имеющих квалификацию мирового уровня, востребованных на рынке труда. В связи с этим чемпионатное движение WSR, миссией которого является развитие профессиональных компетенций, повышение престижа высококвалифицированных кадров, демонстрация важности компетенций

для экономического роста и личного успеха в настоящее время стало неотъемлемой частью образовательного процесса учреждения СПО. Проблему в данном направлении мы видим в том, что чемпионат - это профессиональный конкурс, проводимый с учетом последних достижений науки, техники и передового опыта по каждой компетенции, а обучение участников чемпионата происходит на устаревшей материально-технической базе образовательных организаций.

Ожидаемый результат: создание тренировочных площадок по всем реализуемым компетенциям; повышение профессиональной компетентности педагогических работников (путем формирования экспертного сообщества в техникуме и вхождения во внешние экспертные сообщества); повышение качества участия в чемпионатах (увеличение количества призовых мест) через повышение качества подготовки студентов.

#### 5. Проект «Независимая оценка квалификаций».

Решаемая проблема. В настоящее время проблема независимой оценки и сертификации квалификации актуальна, в том числе и выпускников СПО, о чем свидетельствует принятый Федеральный Закон от 03.07.2016 г. № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации». В настоящее время современная система подготовки кадров функционирует в условиях рассогласованности рынка труда и рынка образовательных услуг. Работодатели высказывают пожелания по присутствию практической составляющей в обучении и привитию управленческих, маркетинговых, правовых навыков студентам учреждений СПО. Механизмом взаимодействия работодателей со сферой образования сегодня должна стать процедура независимой оценки квалификации, т.е. процедура оценивания соответствия профессиональных компетенций соискателей требованиям работодателей, закрепленным в профессиональных стандартах, с выдачей сертификата. Это новое направление деятельности техникума, которое направлено на



совершенствование содержания образовательного процесса в соответствии с требованиями профессиональных стандартов и регионального рынка труда.

Ожидаемый результат: подтверждение высокого качества образования, его соответствие требованиям профессиональных стандартов; повышение конкурентоспособности техникума на рынке образовательных услуг; обеспечение трудоустройства выпускников; повышение профессиональной компетентности преподавателей.

#### б. Проект «Дуальное обучение».

Решаемая проблема. Комплекс мер, направленных на совершенствование системы среднего профессионального образования, на 2015-2020 годы, утвержденный Распоряжением Правительства РФ от 03.03.2015г. №349-р, рассматривает «последовательное внедрение в среднем профессиональном образовании практико-ориентированной (дуальной) модели обучения». В РФ очевидна проблема рассогласованности сферы труда и образования. Дуальная модель способна соединить образование и бизнес, внести совместную ответственность за подготовку кадров. Суть дуальной системы обучения – сочетание теоретического обучения в техникуме с практическим обучением на предприятии. Эта модель, при которой обучающиеся половину всего своего учебного времени посвящают практике на том предприятии, где они в дальнейшем будут работать, что позволяет не только успешно освоить учебную программу, но и получить хорошие практические навыки, наладить контакты в трудовом коллективе. Такая модель образования – прекрасная возможность для работодателей обучить специалистов, нужных предприятию, а для студентов – получить не только теоретические, но и практические знания. Особенностью дуальной модели является то, что обучение происходит по схеме: теоретический цикл и формирование первичных навыков по профессии происходит в техникуме, а формирование сложных и комплексных навыков – на конкретном

производстве. Внедрение элементов дуальной модели устраняет основной недостаток традиционных форм и методов обучения – разрыв между теорией и практикой. Для предприятий дуальное образование – это возможность подготовить специалистов, максимально соответствующих корпоративным стандартам, не требующих переучивания и адаптации на начальном этапе профессиональной деятельности.

Ожидаемый результат: наличие модели дуального обучения студентов техникума; наличие локальных нормативно-правовых актов, регламентирующих проведение дуального обучения; увеличение доли 3-х сторонних соглашений на подготовку специалистов среднего звена по реализуемым в техникуме специальностям; повышение качества подготовки в соответствии с требованиями профессиональных стандартов и требованиями рынка труда; доля преподавателей профессионального цикла, прошедших стажировку на базе организаций, не реже 1 раза в 3 года – 100%; сформированная база данных социального партнерства и трудоустройства выпускников.

#### 7. Проект «Обучение взрослого населения»

Решаемая проблема. В современной социально-экономической ситуации проблема образования взрослых приобрела особую актуальность. Обучение взрослых – неотъемлемая и в то же время относительно обособленная часть системы образования. Взрослые – это отдельная категория, характеризующаяся спецификой познавательной деятельности, требующая изменения подходов к организации самого учебного процесса. Проблема обучения взрослого населения на данном этапе развития экономики заключается в наличии противоречия между необходимостью формирования профессиональных компетенций путем освоения программ профессионального обучения, дополнительного профессионального образования с целью приведения в соответствие уровня квалификации требованиям современного производства, требованиям профессиональных

стандартов и инертностью взрослого населения к непрерывному обучению.

Ожидаемый результат: повышение удовлетворенности взрослого населения качеством своей жизни за счет расширения возможностей профессиональной и личностной самореализации; повышение конкурентоспособности взрослого населения за счет формирования профессиональных компетенций с учетом требований рынка труда, формирования функциональной грамотности и развития личностных качеств, полученных на базе техникума; увеличение количества лиц из взрослого населения, освоивших дополнительные профессиональные программы; увеличение количества «коротких» программ позволяющих овладеть востребованными на рынке труда профессиями и программ формируемых навыки самозанятости (швея, вязальщица, секретарь руководителя, и пр.), и повышение своей значимости за счет получения дополнительных знаний и умений (вязание на ручных машинах, компьютерных технологий и т.д.) для всех категорий граждан; увеличение количества договоров по программам дополнительного образования с физическими и юридическими лицами; увеличение внебюджетных доходов от реализации программ дополнительного образования.

Из запланированных 7 приоритетных проектов, в настоящее время реализованы 5:

- «Обучение взрослого населения»;
- «Чемпионатное движение WorldSkills, «Абилимпикс»;
- «Подготовка по ФГОС ТОП-50»;
- «Профориентация студентов»;
- «Кластер «Специальная экипировка».

Что позволило техникуму улучшить свою позицию по целевым показателям (рисунках 12 и 13) [25].

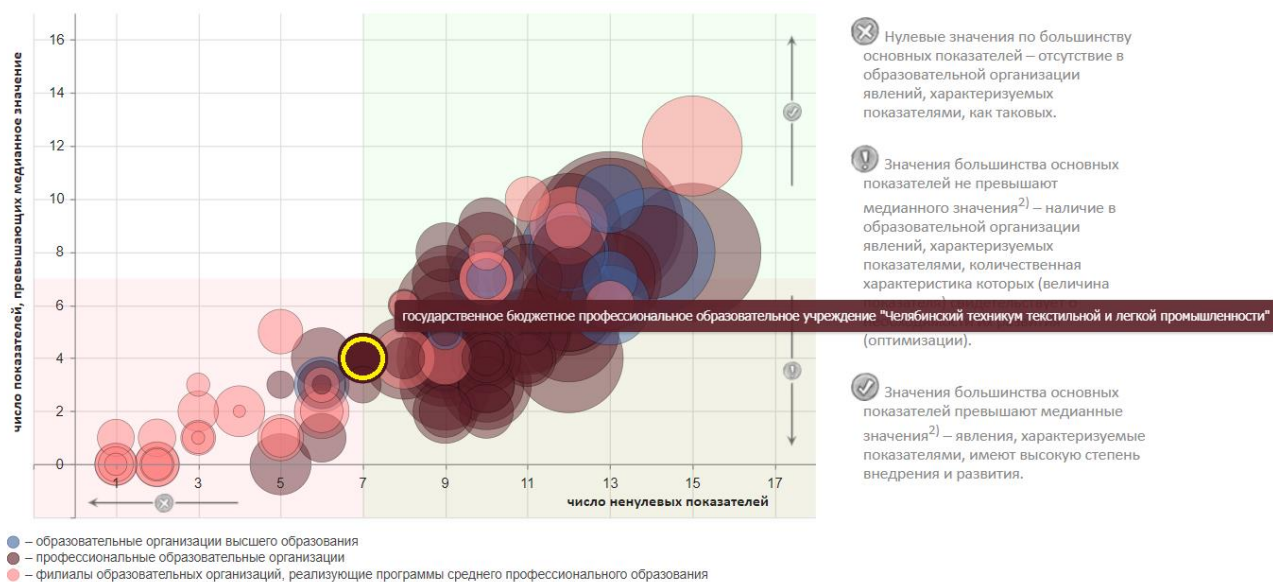


Рисунок 12 – Оценка качества подготовки кадров в ПОО Челябинской области за 2018 год

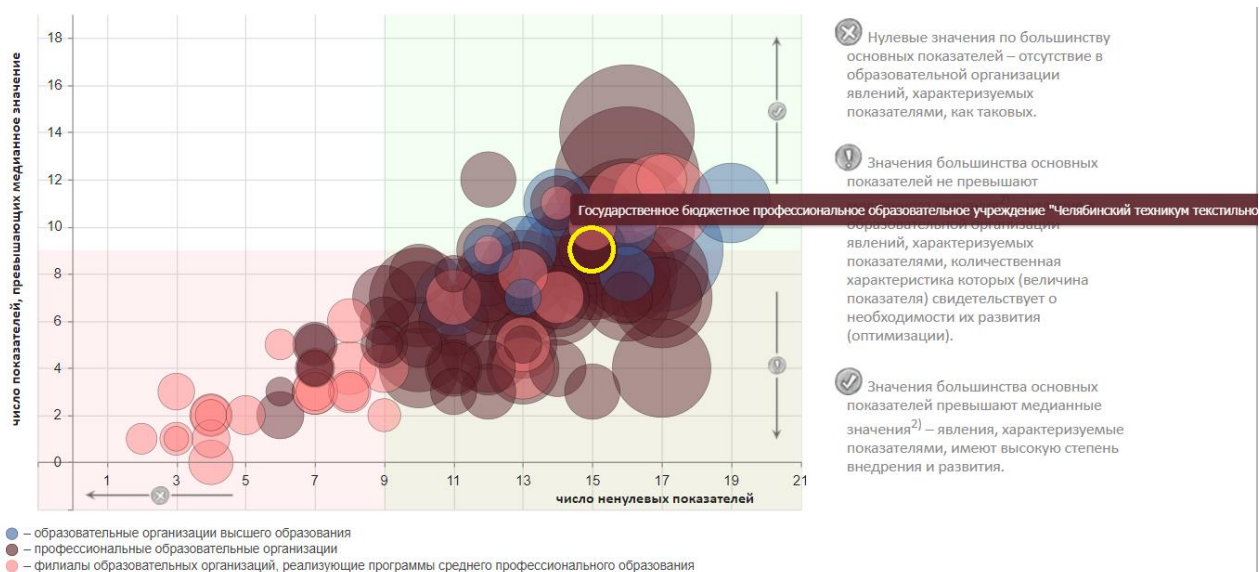


Рисунок 13 – Оценка качества подготовки кадров в ПОО Челябинской области за 2019 год

Все перечисленные проекты позволили сократить проблемы и продолжают решать задачи по созданию оптимальных условий для повышения конкурентоспособности ГБПОУ «ЧТТЛП» и дальнейшему развитию техникума согласно стратегии социально-экономического развития Челябинской области, совершенствуя СМК и рассматривая в

ближайшей перспективе внедрения в систему независимой оценки качества.

## Выводы по главе 2

Совершенствование системы менеджмента качества в организации профессионального образования ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности» с использованием линейно-структурного анализа выявил основные направления для совершенствования СМК в ПОО согласно требованиям ГОСТ Р ИСО 9001 – 2015.

Очевидно, что конкурентоспособность образовательной организации определяется несколькими факторами, наиболее значимыми из которых является наличие у техникума эффективно функционирующей системы управления качеством выпускаемой образовательной продукции и услуг. Для достижения запланированных целей необходима постоянная оценка результативности процессов системы менеджмента качества ГБПОУ «ЧТТЛП», с возможностью внесения корректировок в процессе исполнения действий. Для достижения целей, следует повторить, был применен метод проектов, так называемый «портфель проектов». В общей программе развития ПОО они представлены внутренними и внешними. Проекты разработаны по направлениям деятельности и соотносятся с целевыми показателями оценки качества ПОО. Преимущество и научная новизна заключается в том, что такой портфель каждая организация профессионального образования может формировать на свое усмотрение, с учетом специфики целеполагания и корректировать под воздействием внешних факторов и внутренних условий реализации образовательных услуг.

Оценка результативности процессов в эффективно действующей СМК включает:

- формирование критериев результативности;
- выбор метода оценки системы;
- расчет обобщенного критерия результативности для каждого процесса;
- расчет обобщенного критерия результативности СМК;
- анализ показателей результативности процессов и СМК в целом через запланированные периоды и дальнейшая их корректировка.

Такой подход требует создания новой схемы процессов в СМК, в связи с чем в ГБПОУ «ЧТТЛП» была скорректирована предыдущая система менеджмента качества (приложение 3)

Дальнейшей задачей администрации в ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности» является, в первую очередь, сертификация системы менеджмента качества на соответствие стандартам ISO серии 9001, что свидетельствует о выполнении требований, на основании которых повышается эффективность управления образовательными системами и процессами и производится независимая экспертиза уровня качества с учетом оптимальных для ПОО форм и методов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель исследования, которая в совершенствовании системы менеджмента качества образовательной профессиональной организации на примере ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности» достигнута, путем решения поставленных задач.

Осуществив теоретический анализ научных работ отечественных и зарубежных ученых, посвященных системе менеджмента качества, в которых рассматривались основные понятия качества образования, существующие методы повышения эффективности СМК, можно констатировать, что сегодня явно наметилась тенденция к признанию качества в единстве его двух сторон – процессуальной и результирующей. Данную систему предлагается рассматривать как часть управления, направленного применительно к качеству результатов деятельности организации профессионального образования и её бизнес-единиц, процессов и менеджмента в целом, направленную на обеспечение баланса между удовлетворением требований различных групп заинтересованных сторон и успешности результатов при оказании образовательных услуг. Это позволяет рассматривать СМК в ПОО как единую, но мобильную систему.

Сложившиеся системы оценки качества образования в РФ отличаются подходами с принятыми в прошлом. Особенностью оценки качества профессионального образования в России является то, что, в последние годы наметилась тенденция для улучшения своей деятельности процесса самооценки.

В контексте проведенного исследования существенным является процессуальная сторона качества, а именно – разработка системы управления качеством подготовки специалистов. Под системой управления качеством подготовки специалистов понимается совокупность методик,

процессов и ресурсов, необходимых для удовлетворения установленных и ожидаемых образовательных потребностей конкретных потребителей.

При разработке систем управления качеством подготовки специалистов наиболее эффективным и комплексным, выявлено, что более адаптирован системный подход, основанный на создании системы управления качеством, соответствующей стандартам серии ИСО, предполагающий установление заинтересованных сторон, выявление их требований к качеству продукции, создание системы непрерывного совершенствования деятельности. Например, учет негосударственного сектора в системе профессионального образования России способствует решению разнообразных социальных задач, в частности, расширяет возможности доступа к образованию для граждан, позволяет создавать новые рабочие места, в определенной мере разгружает бюджеты различного уровня при решении государственной задачи подготовки высококвалифицированных кадров за счет привлечения средств населения.

Очевидным фактом остается необходимость учитывать «самобытность» в содержании и организации учебного процесса и сохранение главного конкурентного преимущества - гибкости, быстроты адаптации к изменяющимся потребностям рынка.

Совершенствование системы управления качеством подготовки специалистов возможно при наличии определенных организационно-педагогических условий: мотивация персонала, совершенствование организационной структуры управления, административно-общественный мониторинг.

Совершенствование организационной структуры управления качеством предполагает введение в структуру управления профессиональной образовательной организации соответствующих органов, в частности, руководителя по качеству (руководитель сектором СМК), с последующим делегированием ему полномочий в сфере



административно-общественного мониторинга качества подготовки специалистов.

В результате реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности профессиональной образовательной организации путем совершенствования системы менеджмента качества, по предполагаемым прогнозам возможно получить увеличение контингента обучающихся, создание новых возможностей для конкуренции на рынке образовательных услуг, ориентирование на социальное партнерство с привлечением независимых экспертов для оценки качества.

Вследствие этого, принята и реализована следующая логика создания системы качества техникума:

голос потребителя – требования потребителя – политика техникума в области качества – цели в области качества и показатели их достижения – совокупность процессов для достижения целей в области качества – улучшение показателей процессов (показателей достижения целей) с помощью системы качества.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адлер, Ю. П. Целенаправленная разработка и менеджмент проектов [Текст] / Ю. П. Адлер [и др.] // Стандарты и качество. - 2000. - № 2. С. 68-72.
2. Адлер, Ю. П. Восемь принципов, которые меняют мир [Текст] // Стандарты и качество. - 2001. - № 5-6. - С. 49-60.
3. Адлер, Ю. МИСиС: повышение качества подготовки специалистов [Текст] / Ю. Адлер, А. Кочетов, К. Косырев, Т. Полховская, В. Соловьев // Стандарты и качество. - 2000. - № 2. - С. 68 - 74.
4. АГН «Москва» [Электронный ресурс] / Анализ законодательства в сфере профобразования / Режим доступа: <https://www.mskagency.ru/materials/2941283>, свободный. – Загл. с экрана.
5. Анализ рынка среднего профессионального образования в России в 2011-2015 гг., прогноз на 2016-2020 гг. [Текст] / - Москва: BUSINESSSTAT, 2016. - 91с.
6. Андрейчикова, О.Н. Системный подход к оценке качества и конкурентоспособности образовательных услуг [Текст] / О.Н. Андрейчикова, Ю.В. Шленов // Качество. Инновации. Образование. - 2011. - №2. - С.2-9.
7. Антропов, М.С. Система менеджмента качества деятельности образовательной организации [Текст] / М.С. Антропов // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. информатизация образования. - 2004. -№ 1. - С. 57-62.
8. Байденко, В.И. Болонский процесс: Структурная реформа высшего образования Европы [Текст] / В.И. Байденко. - Москва: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, Российский Новый Университет, 2002. - 536 с.
9. Байденко, В.И. Качество образования как ключевая цель Болонского процесса [Текст] // Качество образования: системы

управления, достижения, проблемы: Материалы V Международной научно-методической конференции. - Новосибирск: Изд-во НГТУ. - 2003. - Том I. - С.26-28.

10. Болатова, Б. Ж., Сулейменова Г. Н., Шакеева Д. Т. Особенности внедрения системы менеджмента качества в образовании [Текст] // Молодой ученый. - 2017. - №6. - С. 229-231.

11. Брандин, В.А. Зрелость СМК как достижение вовлеченности персонала [Текст] / В.А. Брандин // Методы менеджмента качества. - 2006. - № 12. - С. 34-37.

12. Гавриленко, Л.С. Управление качеством в образовательном учреждении: учеб. пособие [Текст] / Л.С. Гавриленко, Л.Н. Храмова. - Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2013. - 99 с.

13. ГОСТ Р ИСО 9000–2001 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. [Текст] : федер. закон: - Москва: ИПК Издательство стандартов, 2001. - 25 с.

14. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 Системы менеджмента качества. Требования. [Текст]: федер. закон : - Москва: ИПК Издательство стандартов, 2001. - 21 с.

15. ГОСТ Р ИСО 9000-2005 Система менеджмента качества. Основные положения и словарь (ГОСТ Р ИСО 9000-0-2001). [Текст] : федер. закон : [Электронный ресурс] / Режим доступа // <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:ru:term:3.3.1>, свободный. – Загл. с экрана.

16. ГОСТ Р 52614.2-2006 Системы менеджмента качества. Руководящие указания по применению [Текст]: федер. закон: [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://docs.cntd.ru/document/1200048378>, свободный. – Загл. с экрана.

17. ГОСТ Р ИСО 9001-2008 Системы менеджмента качества. Требования. [Текст] : федер. закон : [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://docs.cntd.ru/document/1200068732>, свободный. – Загл. с экрана.

18. Государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013 - 2020 гг. [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://docs.cntd.ru/document/499091784>, свободный. – Загл. с экрана.

19. Глоссарий федерального сайта «Российское образование» [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа // <https://krippa.ru/files/slovo.pdf>, свободный. – Загл. с экрана.

20. Доклад Правительства о реализации государственной политики в сфере образования за 2018 год. [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://government.ru/news/36939/>, свободный. – Загл. с экрана.

21. Джуран, Д. Все о качестве: Зарубежный опыт. [Текст] // Выпуск 2. Высший уровень руководства и качество. - Москва, 1993.

22. Доблаев, В.Л. Теория организаций: учебное пособие [Текст] / В.Л. Доблаев. - Москва, Ин-т молодежи, Каф. социологии. - Москва: Ин-т молодежи, 1995. - 174 с.

23. Добреньков, В.И. Методы социологического исследования: учебник [Текст] / В.И. Добреньков, А.И. Кравченко. - Москва: ИНФА-М, 2004. - 768 с.

24. Закон РФ «Об образовании» (ст.27 п.4) [Текст] : федер. закон : [Электронный ресурс] / Режим доступа // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/), свободный. – Загл. с экрана.

25. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга качества подготовки кадров [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2018/index.php?m=spo>, свободный. – Загл. с экрана.

26. ИСО 9004-4:1993. Управление качеством и элементы системы качества: ч. 4. Руководящие указания по улучшению качества. [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа // [https://ohranatruda.ru/ot\\_biblio/norma/243258/](https://ohranatruda.ru/ot_biblio/norma/243258/), свободный. – Загл. с экрана.

27. Капелюшников, Р.И. Спрос и предложение высококвалифицированной рабочей силы в России: кто бежал быстрее? Ч. 1. [Текст] // Вопросы экономики. - 2012. - № 2. - С. 52-66.

28. Капелюшников, Р.И. Спрос и предложение высококвалифицированной рабочей силы в России: кто бежал быстрее? Ч. 2. [Текст] // Вопросы экономики. - 2012. - № 3. - С.120-147.

29. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016-2020 гг. Распоряжение Правительства от 29 декабря 2014 года №2765-р [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://www.fgosvo.ru/news/21/1235>, свободный. – Загл. с экрана.

30. Коджешау, М. А. Внедрение СМК в образовательных учреждениях РФ. Принципы построения. [Текст] // Обучение, воспитание, методика и практика. - 2015. - С. 194-198.

31. Кожухар, В.М. К определению содержания образовательной услуги [Текст] // Маркетинг в России и за рубежом. - 2005. - №3. - С. 42-47.

32. Курзаева, Л.В. К вопросу о совершенствовании методики эффективности решения задач управления качеством образования на основе экспертной информации [Текст] / Курзаева Л.В., Овчинникова И.Г., Чичиланова С.А. // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 6-3. - С. 473-478;

33. Крейг, Р. Дж. ИСО 9000: Руководство по получению сертификата о регистрации [Текст] / Пер. с англ. Н. П. Плетневой. - Москва: РИА «Стандарты и качество», 2001. - 184 с. (Сер. «Дом качества», вып. 9).

34. Конти, Т. Самооценка в организациях [Текст]: пер. с англ. И. Н. Рыбникова при участии Г. И. Герасимовой / Науч. ред. В. А. Лapidус, М. Е. Серов. - Москва: РИА «Стандарты и качество», 2000. - 328 с.

35. Колесников, А.А. Всеобщий менеджмент качества: учебное пособие [Текст] / А.А. Колесников, И.Ф. Козин, С.А. Кожевников [и др.] /

под общ. ред. С.А. Степанова. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2001. - 200с.

36. Качалов, В.А. Стандарты ИСО 9000 и проблемы управления качеством в вузах (заметки менеджера качества) [Текст] - Москва: Изд-во АТ, 2001. - 128 с.

37. Киянский, В.В. Менеджмент качества - философия конкурентоспособности [Текст] / - Уральск: Полиграфсервис, 2002. - 114 с.

38. Комплексная система непрерывного образования в области качества [Текст] / Б. Бойцов, Ю. Шленов, В. Азаров, Ю. Крянев, В. Капырин // Стандарты и качество. - 2001. - № 10. - С. 9-14.

39. Концепция, модернизации российского образования на период до 2010 года [Текст]: федер. закон: приложение к приказу Минобразования РФ от 11.02.2002. - №393.

40. Ламбеш, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. [Текст] – Санкт-Петербург: «Наука», 1996. - 589 с.

41. Лapidус, В.А. Диалог консультанта с руководителем компании [Текст] / В.А. Лapidус, А.Н. Рекшинский. - 2-е изд. – Нижний Новгород: СМЦ «Приоритет», 2001.

42. Лукичев, Г.А. Транснациональное образование [Текст] // Вестник РУДН. Серия Юридические науки. - 2002. - № 1. - С. 71-75.

43. Малиновский, В.К. Мотивация сотрудников как процесс [Текст]/В.К. Малиновский // Методы менеджмента качества.- 2005. - № 10: - С. 37 - 39.

44. Меньшиков, И.В. Методология синергетики и моделирование развития образования [Текст] / И.В. Меньшиков, О.В. Санникова, В.А. Харитоновна. - Ижевск: НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», - 2001.

45. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф.Хедоури. - Москва, - Дело, 1992. - 637 с.

46. Митчелл, А. Создание бренда изнутри путем вовлечения сотрудников [Текст] / А. Митчелл // Identity. - 2005. - № 5. - С. 10-12.

47. Мищенко, С.В. Осуществление процессов системы менеджмента качества в образовательной организации [Текст] / С.В. Мищенко, Е.С. Мищенко, С.В. Пономарев // Вестник ТГТУ, 2008. - Т. 14, - № 4. - С. 741 - 754.

48. Мищенко, Е.С. Оценивание удовлетворенности потребителей образовательных услуг [Текст] / Е.С. Мищенко, С.В. Пономарев, А.С. Щекочихин / Труды ТГТУ: Сборник научных статей молодых ученых и студентов / Тамб. гос. Техн. ун-т. - Тамбов, 2009. - Вып. 22. - С. 166-169.

49. Мищенко, Е.С. Проектирование, формирование, внедрение и практическое использование системы менеджмента качества в образовательной организации: монография [Текст] / Е.С. Мищенко, С.В. Пономарев. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. - 96 с.

50. Никитина, Н. Ш. Системы менеджмента качества в образовании. Модель совершенного бизнеса в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000: 2000 [Текст] / Н. Ш. Никитина // Проблемы высшего технического образования : межвуз. сб. науч. тр. / под общ. ред. А. С. Вострикова. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2003. - Вып. 24. - С. 10- 15.

51. Никитина, Н. Ш. Словарь терминов в области менеджмента качества в применении к образовательной организации [Текст] / Н. Ш. Никитина / / Проблемы высш. техн. образования: межвуз. сб. - Новосибирск: Изд-во НГТУ, - 2003. - Вып. 24. - С. 4-10.

52. Никитина, Н. Ш. Модель процессов производства и оказания услуг в образовании [Текст] / Н. Ш. Никитина, Н. В. Николаева // Университетское управление: практика и анализ. - 2007. -№ 1 (47). - С. 62-68.

53. Никитина, Н. Ш. Методика проектирования системы менеджмента качества образования в ВУЗе на основе логико-структурного подхода [Текст] / Н. Ш. Никитина // Университетское управление: практика и анализ. - 2003. - № 2(25). - С. 70-78.

54. Никитина, Н. Ш. Системы менеджмента качества в образовании. Модель совершенного бизнеса в соответствии с международными стандартами ИСО серии 9000: 2000 [Текст] / Проблемы высшего технического образования: Межвуз. сб. статей. Вып. 24. - Новосибирск: изд-во НГТУ, 2003. - С. 10–15.
55. Ноулер, Л. Статистические методы контроля качества продукции [Текст] / Л. Ноулер, Дж. Хауэлл, Б. Голд, Э. Коулмэн, О. Моун, В. Ноулер. - Москва: Изд-во стандартов, - 1989. - 96 с.
56. Обеспечение гарантии качества профессионального образования национальный и зарубежный опыт. Сборник статей. [Текст] - М.; Национальное аккредитационное агентство в сфере образования, - 2015. - 214 с.
57. Окрепилов, В. В. Менеджмент качества: учебник [Текст] / В. В. Окрепилов - Санкт-Петербург: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. - 650 с.
58. Оучи, У. Методы организации производства: японский и американские подходы. [Текст] - М.: Экономика, 1989. - 184с.
59. Плаксий, С.И. Болонский процесс в России: плюсы и минусы [Текст] / С.И.Плаксий // Знание. Понимание. Умение. - 2012. - № 1. - С. 8-12.
60. Пахомова, С.А. Затраты на качество в образовательной организации: Монография [Текст] / С.А. Пахомова, С.В. Мищенко, В.Д. Жариков, С.В. Пономарев. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. - 128 с.
61. Пичугин, К.В. Постоянное улучшение организации в стандартах ИСО серии 9000 [Текст] / К.В. Пичугин. Менеджмент качества и ISO 9000 [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://quality.eur.ru>, свободный.
62. Поляков, Д. Корпоративная взаимосвязь [Текст] / Д. Поляков // Элитный персонал. - 2006, - № 41(478). - С. 6-7.



63. Пономарев, С.В. Формирование и оценка показателей результатов и эффективности процессов СМК [Текст] / С.В. Пономарев, С.В. Миронов // Стандарты и качество. - 2007. - № 8. - С. 70-72.
64. Роскачество: Критерии оценки и порядок участия на премию правительства РФ [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа // <https://roskachestvo.gov.ru/award/order/>, свободный.
65. Руководящие принципы для обеспечения качества в трансграничном высшем образовании [Текст] / ЮНЕСКО. Сборник текстов, - Париж, 2006.
66. Словарь согласованных терминов и определений в области образования государств-участников Содружества Независимых Государств. [Текст] - Москва, "Национальный исследовательский технологический университет "МИСиС". - 2004. -167 с.
67. Статистические методы контроля качества. Центр системной оптимизации бизнеса и управления качеством [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://ieee.tpu.ru/system/kk.html>, свободный
68. СМК в условиях непрерывного профессионального образования [Текст] // Материалы докладов межрегиональной научно-практич. конф. - Курган. - 2007. - 252 с.
69. Салимова, Н. Современные подходы к категории «качество» в менеджменте [Текст] / Н., Салимова [и др.] // Проблемы теории и практики управления. - 2006: - № 2. - С. 17-23.
70. Салимова, Т.А. Самооценка как инструмент управления качеством в вузе [Текст] / Т.А. Салимова, Н.Ш. Ахметова // Стандарты и качество. -2002. - № 4. - С. 49-51.
71. Самооценка системы управления организации на базе функциональной модели и оценки менеджмента [Текст] / Д. Маслов, П. Ватсон, Н. Чилиши, Э. Белокоровин // Методы менеджмента качества. - 2005. - № 3. - С. 23-27.

72. Система качества по ИСО серии 9000. О роли руководителя и работника в системе управления качеством. Менеджмент качества ИСО 9000 [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://quality.eur.ru> , свободный.

73. Словарь терминов по опросам сотрудников [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://www.e-surveys.ru> , свободный.

74. СМК: эффективность или формальный подход [Текст] (по материалам журналов «Стандарты и качество», «Методы менеджмента качества») [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://www.convip.com>, свободный.

75. Соболев, В.С. Концепция, модель и критерии эффективности внутривузовской системы управления качеством высшего профессионального образования [Текст] / В.С. Соболев, С.А. Степанов // Университетское управление: практика и анализ. - 2004. - № 2(31). - С. 102-110.

76. Статистические методы повышения качества [Текст] / пер. с англ.; под ред. Х. Кумэ. - Москва: Финансы и статистика, 1990. - 304с.

77. Стратегический план развития ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности» 2018 - 2021 гг. [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа // <https://www.tlp.edu.ru/node/11> , свободный.

78. Субетто, А.И. Качество образования в России: состояние, тенденции, перспективы: макет ежегодного доклада [Текст] / - М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. - 448 с.

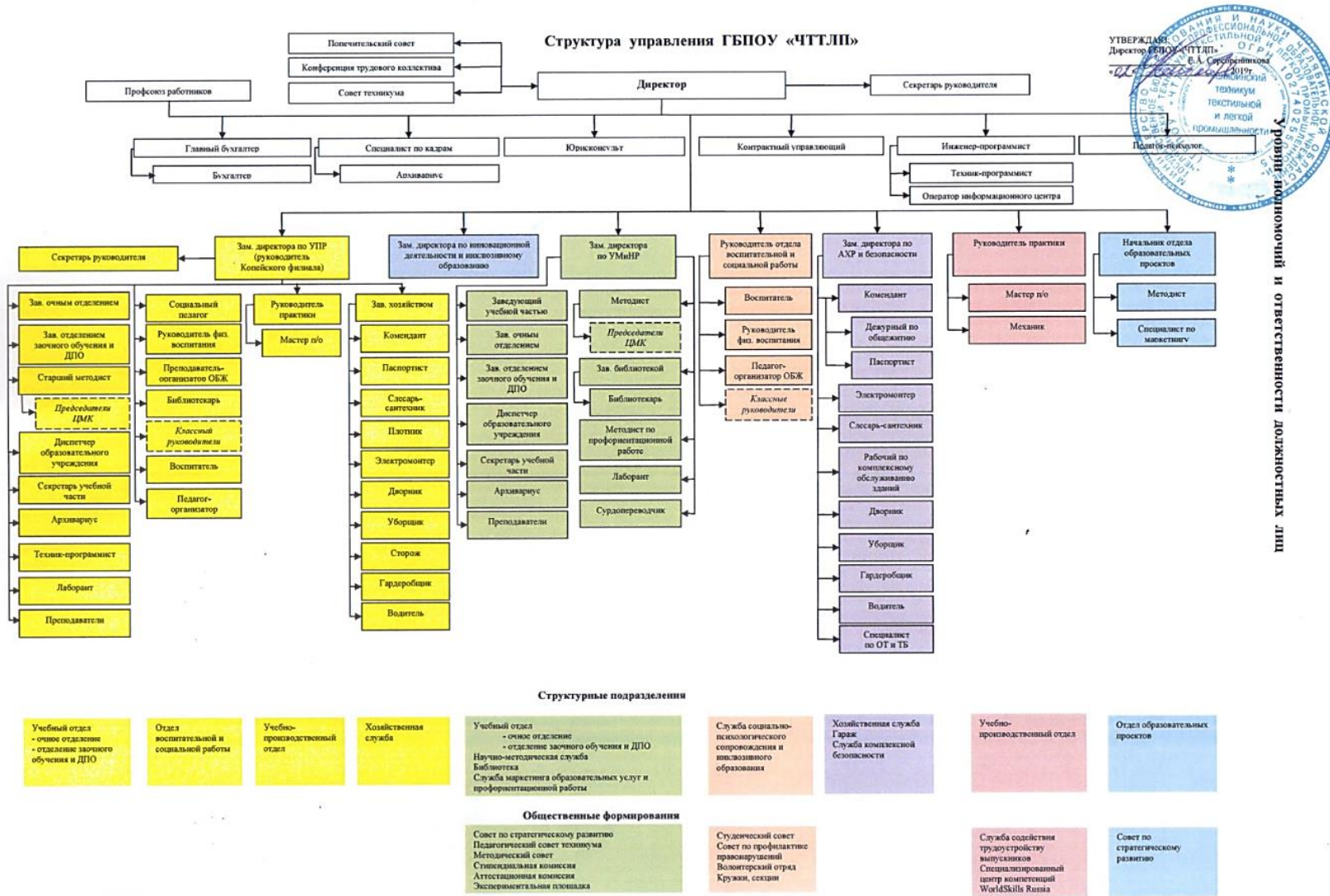
79. Субетто, А.И. Комплексный мониторинг «Российское гражданское общество и образование» [Текст] / А.И. Субетто, Н.А. Селезнева. - Москва: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 1997. -132 с.

80. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента. [Текст] / Управление - это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М. - 1992. - С. 241-242.
81. Туровец, О.Г. Организация производства [Текст] / О.Г. Туровец, В.Н. Попов [и др.] - Москва: ИНФРА-М, 2004.- 528 с.
82. Управление качеством [Текст] / под ред. С.Д. Ильенковой. - Москва: ЮНИТИ, 2003. - 352с.
83. Управление качеством образования : практикоориентированная монография и методическое пособие [Текст] / под ред. М.М. Поташника. - Москва: Педагогическое общество России, 2006. - 448с.
84. Управление качеством продукции. Инструменты и методы менеджмента качества [Текст] / С.В. Пономарев и др. - Москва: РИА «Стандарты и качество», 2005. - 248 с.
85. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 27.12.2019) "Об образовании в Российской Федерации" (статья 11) [Текст] [Электронный ресурс] / Режим доступа// [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/) , свободный.
86. Федоров, А.С. Удовлетворенность сотрудников: способы измерения [Текст] / А.С. Федоров // Справочник по управлению персоналом. [Текст] - 2003. - № 9. - С. 28 - 34.
87. Фейгенбаум, А. Контроль качества продукции [Текст] / под ред. А.В. Гличева. - Москва: Экономика, 1986. - 471 с.
88. Хачатуров, А.Е. Основы менеджмента качества [Текст] / А.Е. Хачатуров, Ю.А. Куликов. - Москва: Дело и сервис, 2003. - 304с.
89. Чельшкова, М.Б. Основные подходы к оценке качества подготовки обучаемых в нашей стране и за рубежом: обзорный доклад [Текст] / М.Б. Чельшкова, Г.С. Ковалева // Восьмой симпозиум: квалиметрия человека и образования: методология и практика. - Москва, 1999. - 51 с.

90. Швец В. Е. Устойчивое развитие и менеджмент качества [Текст] / В. Е. Швец // Стандарты и качество. - 2005. - № 11. - С. 38-43.
91. Шмырева Н.А., Губанова М.И., Крецан З.В. Педагогические системы: научные основы, управление, перспективы развития. [Текст] - Кемерово, 2002.
92. Stephen Adam. The Recognition, Treatment, Experience and Implications of Transnational Education in Central Europe 2002-2003. Hogskoleverket, Swedish National Agency for Higher Education. - UK. - 2003. - 86 с.
93. Журнал «Вопросы экономики» [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://www.vopreco.ru>, свободный
94. Информационно издательский центр «Статистика России» [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://www.infostat.ru>, свободный
95. Журнал «Маркетинг» [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://www.dis.ru>, свободный
96. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://www.gks.ru>, свободный.
97. Журнал «Эксперт» [Электронный ресурс] / Режим доступа // <http://www.expert.ru>, свободный

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## Структура ГБПОУ «Челябинский техникум текстильной и легкой промышленности»



ПРИЛОЖЕНИЕ 2  
Портфель проектов

Общий портфель		Портфель ВНУТРЕННИХ проектов		Портфель ВНЕШНИХ проектов	
Подпрограммы	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Профессиональная ориентация школьников»	Тимошина С.Н.
					«Профессиональная ориентация студентов»
Проекты	«Хозяйственная деятельность»	«Комфортные и безопасные условия в общежитии»	«Рейтинги как инструмент достижения целевых показателей»	«Корпоративная культура»	Тимошина С.Н.
				«Дополнительные площадки для развития»	Серебрянникова Е.А.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Кластер «Специальная экипировка»	Серебрянникова Е.А.
				«Подготовка по ФГОС ТОП-50»	Миндубасева Т.Н.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Независимая оценка квалификаций»	Гришкарева И.И.
				«Дуальное обучение»	Алпшева И.А.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Обучение взрослого населения»	Заболотина И.М.
				«Внедрение адаптированных программ»	Гришкарева И.И.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Архитектурная доступность»	Гришкарева И.И.
				«Региональная площадка сетевого взаимодействия»	Гришкарева И.И.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Волеотверский отряд «ДЮБРО»	Сапожникова Е.Л.
				«Мы за славу нормативов ГТО»	Сапожникова Е.Л.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Конкурсы творческой направленности»	Сапожникова Е.Л.
				«Отряд военно-патриотической подготовки»	Сапожникова Е.Л.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Студенческое самоуправление»	Сапожникова Е.Л.
				«Дополнительные общеразвивающие программы»	Сапожникова Е.Л.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Профилактика девиантного поведения»	Сапожникова Е.Л.
				«Работа с одаренными студентами»	Сапожникова Е.Л.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Информатизация процесса управления»	Швагинова О.А.
				«Информатизация образовательного процесса»	Швагинова О.А.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Создание информационной инфраструктуры»	Швагинова О.А.
				«Развитие профессиональной компетентности преподавателей»	Миндубасева Т.Н.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Рейтинги как инструмент достижения целевых показателей»	Миндубасева Т.Н.
				«Комфортные и безопасные условия в общежитии»	Кузнецова Е.В.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Целевые субсидии на учебное оборудование»	Миндубасева Т.Н.
				«Капитальный, текущий ремонт»	Кузнецова Е.В.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Антитеррористическая защищенность»	Кузнецова Е.В.
				«Пожарная безопасность»	Кузнецова Е.В.
Проекты	«Управление финансовыми ресурсами»	«Развитие МТБ и обеспечение комплексной безопасности»	«Развитие кадрового потенциала»	«Оптимизация расходов»	Серебрянникова Е.А.
				«Хозяйственная деятельность»	Серебрянникова Е.А.



### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Схема корректировок в структуре СМК в ГБПОУ ЧТТЛП

