

*Охарактеризовано етапи розробки і впровадження сучасної системи управління якістю ISO 9001:2009 у Полтавському ОІППО для досягнення необхідного рівня ефективної моделі управління, яка дає змогу досягти прозорості та легкості у керівництві навчальним закладом і підвищити ефективності роботи працівників усіх рівнів.*

*Охарактеризованы этапы разработки и внедрения современной системы управления качеством ISO 9001:2009 в Полтавском ОИППО для достижения необходимой эффективной модели управления, которая позволяет достичь прозрачности и легкости в управлении учебным заведением и повысить эффективность работы сотрудников всех уровней.*

*The article reveals the stages of the development and introduction of modern quality management system ISO 9001:2009 in INSET-Poltava to achieve the required level of the effective management model that enables to achieve transparency and manageability of educational institutions and to improve the efficiency of employees at all levels.*

УДК 371.11

## ДОСВІД УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В ПІСЛЯДИПЛОМНУ ПЕДАГОГІЧНУ ОСВІТУ

*В. В. Зелюк*



Одним із основних чинників успішної діяльності будь-якої організації, зокрема освітньої установи, є якість результатів її діяльності. Досягти необхідного рівня якості, що задовольняє вимоги всіх зацікавлених сторін, можна за допомогою створеної, впровадженої і сертифікованої незалежним органом сертифікації системи управління якістю (СУЯ) на відповідність вимогам міжнародних стандартів серії ISO.

В Україні вимоги стандарту ISO 9001 поширюються з 2001 р., коли наша держава увійшла у Міжнародну організацію зі стандартизації та прийняла стандарт ДСТУ ISO 9001:2001 "Системи управління якістю. Вимоги" – національний аналог міжнародного стандарту.

Стандартом ISO 9001 керуються установи, які прагнуть, щоб їхні послуги були стабільно якісними з точки зору споживача. Згаданий стандарт передбачає впровадження системи управління якістю послуг.

Головним завданням СУЯ є не лише вихідний контроль якості наданої послуги, а створення системи, що дасть змогу не допускати помилок, які призводять до поганої якості послуг, виявляти побажання і конструктивні пропозиції споживачів та передбачати їх [1]. Розроблена СУЯ повинна бути:

- ♦ придатною для сертифікації;
- ♦ компактною, зрозумілою та зручною;
- ♦ практично корисною та давати можливість використання її як основи інформаційної моделі діяльності.

В умовах зростання конкуренції в освітній галузі наявність сертифіката ISO 9001 – один із чинників, що допомагає

Полтавському ОІППО продовжувати залишатися одним із фаворитів у своїй галузі.

Метою впровадження системи управління якістю є сприяння розвитку стандартизації на світовому рівні для розширення співробітництва в галузі інтелектуальної, наукової, технічної і економічної діяльності.

Застосування вимог стандарту ISO 9001 у системі управління установою допомагає вирішити низку внутрішніх та зовнішніх питань, зокрема: покращити якість послуг, тим самим підвищити задоволеність споживачів; стати конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішніх ринках. Це також сприяє досягненню прозорості та легкості в управлінні діяльністю організації і підвищенню ефективності роботи працівників усіх рівнів.

### Система управління якістю в освіті

Основною метою створення та впровадження СУЯ є безперервне поліпшення якості освіти.

За даними УкрСЕПРО (*українська національна система сертифікації продукції*) в освітній галузі України сертифіковано СУЯ менше двох десятків навчальних закладів. Водночас у світі у сфері освіти впроваджено понад 25 тисяч таких систем.

Полегшує впровадження СУЯ в українських закладах освіти документ, схвалений 2006 р. міжнародною робочою групою ISO на семінарі у Бусані (Корея) і прийнятий у 2007 році. В Україні цей документ гармонізовано та затверджено як

ДСТУ–П ІВА 2:2007 "Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у сфері освіти".

Внутрішні результати, що їх організація отримує від запровадження системи управління якістю, прямо залежать від зусиль, які вона докладає для покращення своєї діяльності. ISO 9001 сприяє тому, щоб діяльність освітньої установи була контрольованою і забезпечувала виконання основних вимог стандарту ДСТУ ISO 9001:2001, а саме:

- ♦ максимальне задоволення потреб і запитів споживача;
- ♦ недопущення до споживача невідповідної продукції;
- ♦ залучення персоналу належної кваліфікації і підготовки;
- ♦ упорядкування документообігу;
- ♦ упровадження процедури внутрішнього аудиту;
- ♦ проведення запобіжних і коригувальних дій;
- ♦ здійснення систематичного планування, аналізу та постійного поліпшення результатів діяльності [2].

#### Упровадження системи управління якістю в ПОППО

Метою впровадження у Полтавському ОППО стандарту ISO 9001 стало задоволення вимог споживачів освітніх послуг. Система управління якістю в ПОППО базується на принципах управління якістю, основи яких закладено в міжнародних стандартах ISO серії 9000, прийнятих міжнародною організацією зі стандартизації ISO [4]:

**1. Орієнтація на замовника:** ми залежимо від своїх замовників і тому повинні розуміти їх поточні та майбутні потреби, виконувати їх вимоги і прагнути до перевищення їх очікувань.

**2. Лідерство:** керівництво встановлює єдність мети та напрямів діяльності організації, нам слід створювати та підтримувати таке внутрішнє середовище, у якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань організації.

**3. Залучення працівників:** працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їх повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації.

**4. Процесний підхід:** бажаний результат досягається ефективніше, якщо діяльність та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

**5. Системний підхід до управління:** управління взаємопов'язаними процесами як системою, їх ідентифікування та розуміння сприяють досягненню результату.

**6. Постійне поліпшення:** слід вважати незмінною метою організації постійне поліпшення діяльності організації загалом.

**7. Прийняття рішень на підставі фактів:** ефективні рішення приймають на підставі аналізування даних та інформації.

**8. Взаємовигідне співробітництво:** партнерство і взаємовигідні стосунки підвищують спроможність сторін створювати цінності.

Отже, СУЯ має фундаментальний характер і встановлює основоположні вимоги ISO 9001:2009 до ПОППО як освітньої установи.

У 2010 році інститут успішно пройшов сертифікацію і підтвердив високий рівень якості менеджменту. Одержаний ПОППО сертифікат засвідчує, що система управління якістю стосовно надання освітніх послуг навчальними закладами, пов'язаних з одержанням вищої освіти на рівні кваліфікаційних вимог до перепідготовки, підвищення кваліфікації, яке здійснюється Полтавським обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти імені М.В. Остроградського згідно з чинними в Україні нормативними документами, відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2009 (ISO 9001:2008, IDT).

Завдяки системі управління якістю, що відповідає міжнародному стандарту ISO 9001, колектив ПОППО інакше бачить і визначає якість – не як остаточну точку продукції, а як якість роботи кожного структурного підрозділу. У такому ключі розглядається робота усіх відділів, а також кожного працівника інституту.

Шлях розробки і упровадження сучасної системи управління якістю ISO 9001:2009 у ПОППО тривав 22 місяці. На цьому шляху були і тимчасові розчарування, і досягнення повного прийняття системи колективом інституту (яке зросло по мірі впровадження СУЯ).

Консультування розробки процесів СУЯ виконували спеціалісти ДП "Полтавастандартметрологія", які навчали працівників, надали прототипи багатьох документів, допомагали у впровадженні СУЯ, проводили лекції з роз'яснення мети упровадження СУЯ та семінари–практикуми з підвищення кваліфікації "Внутрішній аудит системи менеджменту якості з урахуванням вимог ДСТУ ISO 9001:2009".

Проблемою, з якою зіткнувся колектив ПОППО, стала необхідність розроблення і підтримання в актуалізованому стані значного обсягу документації, частих змін до неї, особливо на перших етапах роботи, ведення великої кількості записів, а також проведення внутрішніх аудитів. Окремі співробітники вбачали у цьому перешкоди їх основній роботі. Вирі-

шити згадані проблеми допомогло навчання персоналу.

У системі управління якістю ПОППО залишається низка питань, над якими працює колектив закладу:

- ♦ як зробити так, щоб система управління якістю стала потужним інструментом для керівництва і дала можливість зосередитися на розв'язанні стратегічних проблем;

- ♦ як отримати конкурентні переваги від упровадження системи управління якістю та переконати своїх споживачів і партнерів у власній надійності;

- ♦ як домогтися того, щоб кожен співробітник ПОППО чітко знав свої дії та усвідомлював, що дії всіх співробітників узгоджені і спрямовані на досягнення спільної мети – реалізацію політики інституту, над втіленням якої колектив працює за стандартами ISO 9001:2009.

Важливо зазначити, що отримання сертифіката є не кінцевим результатом, а лише проміжним кроком до упровадження СУЯ, адже однією з вимог стандарту є постійне удосконалення системи управління якістю та підвищення її результативності. Кінцевим результатом є створення реально діючої та динамічної системи управління якістю ПОППО.

У Полтавському ОППО впроваджена і підтримується в робочому стані СУЯ, що описана в Настанові з якості (НЯ).

НЯ є основою для розробки всіх документів, необхідних для функціонування СУЯ інституту.

НЯ призначена для повсякденного використання керівництвом і персоналом інституту з метою:

- ♦ поширення інформації про політику, процедури і цілі у сфері якості при плануванні та наданні послуг у межах визначених повноважень;

- ♦ демонстрації здатності інституту ефективно працювати, надавати послуги, які відповідають встановленим вимогам і задовольняють споживачів;

- ♦ вдосконалення загальної діяльності інституту шляхом аналізу і оцінки, систематизації і впорядкування діяльності щодо забезпечення якості послуг і управлінських рішень, які надаються та приймаються;

- ♦ забезпечення постійного функціонування СУЯ і дотримання встановлених вимог у разі зміни зовнішніх і внутрішніх чинників;

- ♦ підготовки персоналу відповідно до вимог СУЯ.

Щоб успішно керувати організацією і забезпечувати її функціонування, необхідно спрямовувати та контролювати її діяльність систематично і відкрито. Успіху можна досягти завдяки впровадженню та актуалізуванню системи управління

якістю, розробленої для постійного поліпшення показників діяльності, з урахуванням потреб усіх зацікавлених сторін.

Затверджена у ПОППО *Політика у сфері якості* визначає *місію* інституту, *цінності*, *основні принципи* діяльності та відповідальність керівництва [5].

**Місія:** сприяти професійному розвитку педагогів задля підвищення якості освіти у Полтавській області.

**Цінності:** досконалі вміння, інновації, пошук і дослідження, допитливість, різноманітність, рівноправність і справедливість, підтримка діяльності громадських об'єднань працівників освіти і учнівської молоді, населення області, екологічна безпека, чесність, повага, толерантність, довіра, технологія, прозорість.

**Основні принципи діяльності:**

- ♦ реалізація політики держави у сфері освіти;

- ♦ пріоритетність потреб і прав споживача у наданні послуг;

- ♦ прозорість, послідовність і професійність управління;

- ♦ професійний розвиток і саморозвиток персоналу для вирішення завдань інституту;

- ♦ ефективне поліпшення якості надання послуг.

**Забезпечення якісного виконання роботи шляхом:**

- ♦ використання вітчизняного та міжнародного досвіду з надання освітніх послуг;

- ♦ постійного удосконалення процесів, що стосуються розуміння (вивчення) і задоволення потреб споживачів (замовників);

- ♦ створення належного виробничого і навчально-дослідницького середовища;

- ♦ підтримки на високому рівні компетентності персоналу;

- ♦ удосконалення взаємодії персоналу за принципами;

- ♦ моніторингу та вимірювання якості надання послуг і процесів системи управління якістю для запобігання виникненню проблем;

- ♦ партнерства та взаємовигідного співробітництва з інституціями, що сприяють наданню освітніх послуг.

**Керівництво ПОППО бере на себе зобов'язання щодо:**

- ♦ підтримання системи управління якістю і поліпшення її результативності відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001;

- ♦ забезпечення реалізації Політики у сфері якості і доведення її до кожного працівника.

Методики процесів СУЯ в Полтавському ОППО розроблені з метою визначення і документального закріплення порядку їх управління, послідовності кроків (дій), відповідальності і взаємодії учасників.

Вони призначені для працівників відділів – учасників процесів – і є обов'язковими для виконання всіма структурними підрозділами Полтавського ОІППО [6].

**Методика "Управління документацією СУЯ"** містить опис процесу управління документацією СУЯ Полтавського ОІППО та поширюється на позначення документів СУЯ, управління методиками та інструкціями СУЯ.

Вимоги цієї методики обов'язкові для виконання всіма структурними підрозділами Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М.В.Остроградського, що задіяні в системі управління якістю.

**Методика "Управління протоколами"** містить опис процесу "Управління протоколами", які оформляються при функціонуванні процесів СУЯ. Вимоги цієї методики обов'язкові для виконання керівниками процесів, персоналом підрозділів при:

- ♦ реєстрації інформації та даних про функціонування процесів СУЯ;
- ♦ оформленні і веденні протоколів;
- ♦ контролі правильного оформлення і ведення документації СУЯ;
- ♦ перевірці функціонування процесів СУЯ внутрішніми і зовнішніми аудиторами.

**Методика "Діловодство"** визначає управлінські дії, необхідні для встановлення порядку роботи із документами з моменту їх створення (надходження) до передачі в архів.

Робота із документами включає:

- ♦ опрацювання вхідної документації;
- ♦ організацію контролю за виконанням документів;
- ♦ визначення відповідальних за розробку документа і термін розробки документа;
- ♦ збір інформації;
- ♦ затвердження документа;
- ♦ забезпечення ідентифікації змін та статусу документів;
- ♦ забезпечення наявності відповідних версій чинних документів у місцях застосування;
- ♦ забезпечення чіткості та простоти ідентифікації документів;
- ♦ аналізування та, у разі потреби, актуалізацію документів і нового їх затвердження;
- ♦ запобігання ненавмисному застосуванню застарілих документів і застосування належної їх ідентифікації у разі їх зберігання у будь-яких цілях;
- ♦ ознайомлення персоналу з документом;
- ♦ зберігання документа;
- ♦ опрацювання вихідної документації.

**Методика "Аналізування системи управління якістю з боку керівництва"** забезпечує збір і аналіз даних для підтвердження досягнення необхідної якості і перевірки результативності СУЯ, а також розробку рекомендацій щодо її вдосконалення.

**Метою процесу "Управління персоналом"** є визначення управлінських дій, необхідних для:

- ♦ забезпечення необхідного рівня компетентності персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;
- ♦ оцінювання діяльності;
- ♦ обізнаності персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності і свого внеску в досягнення цілей у сфері якості;
- ♦ реєстрації даних стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду.

**Методика "Управління інфраструктурою"** поширюється на процеси, пов'язані з матеріальними, технічними ресурсами та системами забезпечення життєдіяльності ПОІППО:

- ♦ будівлями, виробничими приміщеннями та відповідними інженерно-технічними спорудами;
- ♦ обладнанням – технічні і програмні засоби;
- ♦ допоміжними службами – транспортними, комунікаційними, лікувально-профілактичними, тепловодопостачанням, енергетикою.

**Процес "Аналіз потреб у післядипломній педагогічній освіті"** визначає дії, необхідні для:

- ♦ з'ясування кількісного та якісного складу слухачів, які бажають пройти курсове підвищення кваліфікації, розподілу їх за навчальними групами та типами навчання (очне, дистанційне);
- ♦ забезпечення проходження стажування працівників освіти на кафедрах інституту.

**Мета процесу "Організація і проведення навчального процесу"** полягає у визначенні дій, необхідних для найбільш ефективного підвищення кваліфікації працівників освіти, а також з'ясування результативності навчальної діяльності, підбиття підсумків навчання слухачів.

**Методика проведення оцінювання слухачів** містить опис процесу оцінювання слухачів під час навчання на курсах підвищення кваліфікації педагогічних працівників у ПОІППО.

Вимоги обов'язкові до виконання всіма співробітниками кафедр, методистами, кураторами, котрі проводять оцінювання результативності роботи слухачів на курсах підвищення кваліфікації педагогічних працівників у ПОІППО.

**Методика "Моніторинг якості проведення навчального процесу"** забезпечує отримання інформації, необхідної для модернізації навчального процесу.

Для проведення моніторингу якості навчального процесу у ПОІППО потрібно застосовувати такі дії:

- ♦ провести суцільний контроль якості навчального процесу шляхом опитування слухачів;

- ♦ здійснити контроль якості проведення навчального процесу шляхом перевірки присутності слухачів і викладачів на заняттях, дотримання ними розкладу занять;

- ♦ здійснити вибіркового контролю якості проведення навчального процесу шляхом перевірки якості викладання.

**Метою процесу "Видавнича діяльність"** є визначення управлінських дій, необхідних для виконання замовлень на друковану продукцію в ПОІППО.

**"Внутрішній аудит"** дозволяє підтверджувати відповідність вимогам щодо управління якістю, сприяє поліпшенню СУЯ, забезпечує виявлення і усунення невідповідностей послуг і процесів СУЯ для попередження їх повторної появи, підтверджує виконання коригувальних та запобіжних дій.

Визначені методики включають надання освітніх послуг та управління якістю освітніх процесів. Застосування стандарту допоможе ідентифікувати характер систем і процесів, необхідних для задоволення потреб споживачів і постійного підвищення якості діяльності ПОІППО.

Практика впровадження системи управління якістю у ПОІППО переконує, що в питаннях управління важливий системний підхід. Доказом цього є побудова і впровадження системи управління якістю згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001.

Завдяки впровадженню системи управління якістю у ПОІППО суттєво покращено навчально-виховну діяльність і підвищено результативність та ефективність роботи; стабільно підтримується висока якість послуг; зросла задоволеність послугами слухачів курсів підвищення кваліфікації та працівників структурних підрозділів ПОІППО.

Крім оптимізації процесів усередині установи та можливості впливати на результат роботи, заклад шляхом сертифікації системи управління якістю на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001 має змогу підтвердити свою професійну компетентність, підвищити престиж і авторитет. Таким чином, вигоди від впровадження системи управління якістю очевидні.

Підбиваючи підсумок, слід зазначити, що система управління якістю згідно з

вимогами ISO 9001 – це дієвий інструмент для аналізу роботи Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М.В.Остроградського, а також ефективна модель управління, яка дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, і своєчасно впроваджувати запобіжні та коригувальні заходи.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9000:2000, IDT) / А. Сухенко (керівник розроб.), О. Герус (пер. і наук.-техн.ред.). – На заміну ДСТУ 3230-95. – [Чинний від 2001-10-01]. – Офіц. вид. – К.: Держстандарт України, 2001. – VI, 27с. – (Державний стандарт України). – С. 3 – 5.

2. ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник (ISO 9000:2000, IDT) / А. Сухенко (керівник розроб.), О. Герус (пер. і наук.-техн. ред.). – На заміну ДСТУ 3230-95. – [Чинний від 2001-10-01]. – Офіц. вид. – К.: Держстандарт України, 2001. – VI, 27с. – (Державний стандарт України). – С. 2 – 8.

3. Закон України "Про стандартизацію" № 3164-IV (3164-15) від 01.12.2005.

4. Реформування системи підготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємства як складова інноваційного розвитку промисловості м. Києва / Матеріали Київської міської науково-практичної конференції. – К.: ЦНТЕІ, 2005. – С. 88.

5. Полтавський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти імені М.В.Остроградського [Електронний ресурс]. Стратегія та управління якістю. – Режим доступу: <http://www.ipe.poltava.ua>.

6. Проектування регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників: система управління якістю в ПОІППО: збірник матеріалів СУЯ відповідно до вимог ДСТУ ISO 9001: 2001 / відповідальна за випуск О. Мартинець. – Полтава: ПОІППО, 2009. – 302 с.

7. Історія Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М. В. Остроградського. 1940 – 2010 / В.В.Зелюк (голова ред. кол.) – Полтава: ПОІППО, 2010. – 576 с.: фотоіл. – До 70-річчя Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М.В.Остроградського.

Стаття надійшла в редакцію 25.02.2011 ■