

ИЗГРАЖДАНЕ НА УЧИЛИЩНИ СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КАЧЕСТВОТО – ПРАКТИЧЕСКИ НАСОКИ

Лилия Стоянова

7. СОУ „Кузман Шапкарев“ – Благоевград

Резюме. В статията се разглеждат специфичните особености на образователния продукт и се извеждат 10-те най-важни изисквания за изграждане на адаптирани системи за управление на качеството в образованието: изграждане на функционална структура; определяне на равнищата за стандарти на качеството и процесен подход, системен подход на управление, организационно поведение, подбор и привличане на персонал, обучение, ориентирано към потребителите, лидерство и вземане на решения, работа в условията на конкуренция, стремеж за усъвършенстване и непрекъснато подобряване, мониторинг. Набелязват се някои проблеми при изграждането на училищните системи за управление на качеството и се извеждат ползите от внедряване на системата за качество на образованието.

Keywords: strategic management, quality of education, standards, educational product, educational service

Проблемът за качеството на образованието е константна величина, която вълнува управленските структури на всички нива във всички образователни системи по света. Логичното приоритетно място на образованието е свързано с културната и икономическата глобализация и нито за миг не отстъпва мястото си в стратегическите цели не само на образователните институции. Управлението на качеството навлезе във всички сфери на икономиката и обществения живот, а в образованието стана необходимост и фундаментален въпрос, свързан с реализацията и потреблението на образователния продукт и образователната услуга, прозрачността на дейностите, стимулиране към състезателност и повишаване на отговорността, както и с ефективните управленски решения за постигане на образователните цели.

Управлението на качеството е неразделна част от стандартите за качество, известни като стандарти EN 29 000. Системата за управление на качеството (СУК) е приета от Европейския комитет по стандартизация (CEN), а в България се въвежда през 1996 година като ISO 9000. Като модели за управление на

качеството приоритетно се ползват ISO 9001, ISO 9002 и ISO 9003. Международната организация за стандартизация (ISO) периодично публикува своите нови стандарти и версии на стандарти от групите ISO 9000, ISO 20 000, ISO 31 000 и т.н. Сертифицирането по ISO е световно признат гарант за качество. То предполага познаване в дълбочина на спецификата на продукта за сертифициране, базови познания по управление на качеството и избор на подходяща политика за управлението му.

Изграждането на система за управление на качеството в образователната институция не е незабавен процес. Обвързването ѝ с високо качество на образователния продукт или услуга преминава през всички етапи на развитие и ориентацията към непрекъснато усъвършенстване и развитие. Образователното качество е едно от най-сложните за дефиниране понятия поради широкия резонанс на образователния продукт и услуга. Специфичните особености на образователния продукт могат да се определят в следните параметри:

- *Динамичност на процесите*, свързани с неговото генериране и потребление. Динамиката изисква *непрекъсната актуализация на образователните цели* и адаптирани политики за постигането им. Критериите за качество на образователния продукт са свързани със степента, в която са постигнати целите на обучението.

- *Ясно дефинирана система от индикатори*, чрез които да се наблюдава всеки детайл от функционирането на учебното заведение. Тази система трябва да бъде *подчинена* на националните образователни цели и стандартите за качество в глобален аспект. Не е достатъчен формулираният минимален праг от знания, умения и компетентности в национален план, който, ако се надхвърли, трябва да се отчита, че обучението е качествено. Необходимо е неговото непрекъснато усъвършенстване като гарант за качество.

- *Задължителен характер*. Получаването на образование съгласно българското законодателство е задължително до определена възраст – *16 години*. Продължаващото учене е свързано със следващата характеристика – потребление на образователния продукт и учене през целия живот.

- *Реализация и потребление*. Образователният продукт не може да се материализира в буквалния смисъл на думата. Той е *неосезаем и неотделим* от субектите, които го създават (учители и ученици). Реализацията и потреблението на образователния продукт стават години след „производството му“. Фундаменталните знания, натрупани чрез овладяване на основите на науките, се материализират чрез *разгръщане на възможностите* на обучаемите в дадена сфера и в контекста на „Учение през целия живот“.

- Качеството на образователната услуга се свързва с *удовлетворяване както на лични, така и на обществени потребности*. Потребителите ѝ са съпроезводители на услугата. Те взаимодействат с нея и удовлетворяват своите потребности. Тя не се „купува“. Представява дейност, в която процесът на

взаимодействие между двете страни предоставя пълни възможности за тяхното разгръщане.

– *Правоприлагане*. Качеството е невъзможно без правно регулиране. Реализацията на правото в образователния процес се изразява в съблюдаване, използване и изпълнение на правните норми и правилната трансформация на нормативните актове от правните субекти. То е властническа дейност, която регулира изпълнението на правните предписания на нормативните актове при вътрешните одити и без която волята на законодателя в най-широката по обхват на нормативните актове сфера – образователната, не би могла да постигне своите образователни цели.

– *Сътрудничество* с вътрешни и външни публики. Поддържане на партньорства, отчитайки спецификата на образователния сектор като публична мрежа.

– Стъпило на здрава база, качеството на образователния продукт става *трайна величина*, която обаче изисква *непрекъснато усъвършенстване*. В тази посока се появява необходимостта от утвърждаване на практики и политики за стимулиране на ефективността на учебното заведение и образователните постижения чрез насърчаване на добрия опит, иновативни практики и креативни подходи.

– Въвеждане на *интерактивно обучение*. Интеракцията е необходим фактор за задържане на вниманието на ученика, неговата мотивация и трайното запомняне на усвоените знания, стимулиране на процесите на мислене, въображение и творчество. Най-ефективният метод за постигане на качество на образователния продукт е постигането на хармония във взаимодействието учител – ученик и превръщането на ученика в активен участник и сътрудник в образователния процес.

– Търсене на *баланс между качество на образователния продукт и пазарно качество* (обучение, съобразено с търсенето на пазара, настоящите и бъдещите нужди на местно и национално ниво).

– *Квалификация на кадрите*, изграждане на система за мотивация, формиране на политики за професионално стимулиране.

– Финансирането на образователния продукт става на основата на *децентрализация на средствата* чрез делегирани бюджети за всяко учебно заведение по формула на база единни разходни стандарти. Европейският доклад за качество на училищното образование²⁾ определя *като ключови предизвикателства* освен децентрализацията на финансовите средства и търсенето на *алтернативни ресурси за приходи в образователната институция*.

– Професионалното развитие и усъвършенстване е *личен избор*, но потреблението на продукта е с *широк обществен резонанс*. Колкото по-образована е нацията, толкова по-добър е жизненият стандарт.

– *Мониторинг* – изграждане на система за вътрешен и външен контрол, избор на ефективни образователни политики и оценяването им чрез циклични

измервания. Анализ на резултатите и формулиране на цели и приоритети за бъдещо развитие.

Стандартът за управление на качеството ISO 9001:2000 регламентира следните изисквания към политиката по качество в образованието:

- Да е подходяща за целите на институцията от системата на средното образование.

- Да съдържа ангажимент за удовлетворяване на изискванията и очакванията на потребителите на образователни дейности и услуги.

- Да е насочена към непрекъснато подобряване на ефективността на системата за управление на качеството.

- Да предлага рамка за създаване и непрекъснато подобряване на целите по качеството.

- Да бъде разгласена и разбрана от потребителите и изпълнителите на образователни услуги.

- Да е постоянно преразглеждана за своята адекватност³⁾.

Сертифицирането на образователната институция трябва да се осъществява от акредитирана сертификационна организация, която в дълбочина да познава методиката за изграждане на системата за управление на качеството. Достатъчно ли е обаче само това условие и възможно ли е процесът на изграждане на училищна система за управление на качеството да бъде затруднен вместо улеснен? Възможно ли е сертифицирането по ISO да се превърне само в адаптирана Европейска рамка вместо в действащ механизъм за постигане на високо качество в образованието?

Динамичните промени в българското образование през последните близо двадесет години след промяната доведоха до непрекъснати реформи в нормативната уредба и образователното законодателство като резултат от демократизацията. Познаването на промените е от първостепенно значение за всички екипи, подготвящи организацията за сертифициране. Независимо че авторите на редица наръчници за управление на качеството се застраховат, че написаното в тях не е догма и създадените модели са примерни, е необходимо да се даде ясен знак, че в екипа за подготовка на всяка образователна институция за сертифициране по ISO трябва да присъства компетентен специалист в областта на образованието, който не само да оказва съдействие, но да бъде водещ в одита. Без неговата водеща роля изградената рамка добива неясен характер, с чужди термини и определения, които изкривяват пътя към постигане на образователните цели и „пришиват“ утвърдени практики към различни по статут и характер образователни институции.

За сертифицирането на образователната институция съобразно приетите стандарти за качество е необходимо:

1. Изграждане на функционална структура на училищната организация с ясно разпределени отговорности за качеството, регламентирани в Устройствен правилник или друг подзаконов нормативен акт.

2. Определяне на равнищата за стандарти на качеството и процесен подход:

- на ръководно ниво – изграждане на мисия и визия на образователната институция с най-общите изисквания към обучението и възпитанието, от една страна, и конкретизиране на целите в дълбочина, съобразно самооценката и анализа на резултатите от проучванията;

- на ниво педагогически персонал – детайлизиране на изискванията към знания, умения и компетенции в различните културно-образователни области, различните степени и етапи на обучение;

- на ниво обслужване:

- информационно;

- административно;

- помощно.

3. Управление на всяка от посочените дейности като гаранция за оптимизиране на процесите и постигане на по-голяма ефективност на резултатите. Системата на образование е обвързана с участието на редица субекти – учители, ученици, родители, ръководство, общественост. Потребностите на едните са свързани с изискванията на останалите. Всички те, като елементи на образователната система, могат да бъдат удовлетворени чрез прилагане на системния подход на управление като управление на взаимно свързани елементи с цел постигане на ефикасно функциониране на образователната институция (вж. Стоянова, 2013).

4. Адекватно организационно поведение на всички нива на управление, подчинено на принципа за лидерство. Постигането на целите на организацията всички участници в процеса трябва да възприемат като своя собствена мисия, подчинена на вътрешната им убеденост за успех.

5. Подбор и привличане на персонал от високо квалифицирани специалисти, тяхното непрекъснато обучение и усъвършенстване на професионалните им качества. Подобряване на вътрешната среда в организацията за равен старт, професионална изява и стимулиране към външни успехи.

6. Обучение, ориентирано към потребителите на образователната услуга.

7. Лидерство и вземане на решения. Стратегическото управление в учебното заведение е свързано с ежедневно вземане на решения във всички области на образователната сфера. Процесът на вземане на решение е определящ факт за по-нататъшното функциониране на системата. То трябва да бъде основано на анализ на факти и данни и *актуална информация* за процесите на всички нива.

8. Работа в условията на конкуренция. Прилагането на съревнователен подход и партньорски взаимоотношения с останалите учебни заведения.

9. Стремение за усъвършенстване и непрекъснато подобряване. Въвеждане на правила и мерки за постигането им във всяка от дейностите за реализиране на

целите на образователната институция. Подобряването на образователния продукт се свързва и с предприемане на ефикасни коригиращи мерки и превантивни дейности, залегнали в следващата стъпка – стратегическо планиране.

10. Мониторинг.

Стандартът за качество ISO 9001:2008 е базиран на системата за непрекъснато подобрене, известна като „цикъл на Деминг“, както и много негови модификации, приложими в различни сфери на дейност. Най-общо той включва четири основни етапа на управление.

Планиране (Plan)

Отговорът на 5 те К + Защо (5W+H) стои в основата на планиращите процеси, а именно:

- какво? (what?) – дефиниране на целите и задачите;
- защо? (why?) – обосноваване на необходимостта;
- кой? (who?) – определяне на отговорностите;
- как? (how?) – определяне на метода (методите) на извършване;
- къде? (where?) – ограничаване на полето на действие;
- кога? (when?) – разработване на план (график).

Изпълнение (Do). Със стартирането на етапа се извършва необходимото обучение и квалификация на персонала, който ще извършва реалното изпълнение на планираното и неговото внедряване. След обучението (или паралелно с него) персоналетът изпълнява планираното и го внедрява.

Проверка (Check). Проверява как е изпълнено и внедрено планираното действие. Оценяват се постиженията.

Изучи (Study). Използва се при PDSA цикъла за изучаване и анализ на постигнатите резултати с цел уточняване на по-нататъшните действия.

Действие (Act). Възможни са две посоки на действие в зависимост от постигнатите резултати:

- въвеждане на постигнатото по-високо ниво като нов стандарт (формализиране) в организацията;
- извършване на коригиращи и/или превантивни действия за подобряване на постигнатото и за постигане на още по-високо ниво в следващия цикъл³⁾.

Прилагането на системата за управление на качеството в образованието трябва да засегне основните процеси в нея:

1. Изграждане на информационен профил на образователната институция.
2. Позоваване на документи.
3. Специфични термини и определения.

4. Система за управление на качеството с общи и *специфични* изисквания и документация.

5. Отговорност на ръководството:

5.1. Ангажираност

5.2. Насоченост към потребителите

5.3. Политика по качество

5.4. Цели по качество

5.5. Отговорности, пълномощия и обмен на информация

5.6. Преглед на ръководството.

6. Управление на ресурсите – човешки, материални, финансови, информационни.

7. Създаване на образователния продукт.

Предоставяне на образователния продукт и образователната услуга на потребителите

8. Измерване, анализ и подобряване.

Процесите на управление на качеството в образователните институции най-общо могат да бъдат систематизирани по следния начин (вж. Стоянова, 2013):

1. Управление на качеството на образователния продукт. Свързано е с управление на учебно-възпитателния процес. Проектиране и разработване на комплекс от учебни планове и програми, планираща документация, свързана с образователните цели.

2. Управление на човешките ресурси – включва изисквания за постоянно усъвършенстване на персонала, обучение и повишаване на квалификацията.

3. Управление на материалните ресурси.

4. Управление на информационните ресурси – технически средства за наблюдение и управление на информацията в организацията, обслужване на база данни с регионален инспекторат и Министерство на образованието и науката, както и информацията вътре в самата учебна организация – документооборот, информационна система за движение на информацията.

5. Управление на документи и записи – този процес регламентира реда за разработване, промяна и разпространение на създадената система за управление.

6. Управление на финансовите ресурси. Целесъобразно използване на делегираните финансови средства за управление на учебното заведение и търсене на алтернативни източници на финансиране. Прозрачност на финансовото управление.

7. Управление на инфраструктурата – учебна среда – изисквания за поддръжка на сграден фонд и прилежащи площи, изисквания за поддръжка на техническите средства (компютърна техника, системи за видеонаблюдение, машини, работно оборудване, транспортни средства, съоръжения за извършване на дейността).

8. Наблюдение, измерване и подобряване на системата за управление на качеството – вкл. коригиращи и превантивни действия.

Внедряването на системата за управление на качеството в учебното заведение преминава през следните *основни етапи*:

1. Формулиране на стратегията. Установяване на съществуващото състояние на процесите в учебното заведение (диагностичен одит). Самооценка. Статут, мрежа от училища в региона, потребност от кадри. На този етап се проучва пазарната ниша – глад за кадри. Анализира се необходимостта от създадения вътрешен ред на изпълнение на всички процеси и дейности в училищната организация и се съпоставя с изискванията на стандарта, като се установяват и регистрират несъответствията спрямо него.

2. Целеполагане. Целите са резултатите, които иска да постигне учебното заведение, а стратегията – това са средствата за постигане на резултатите. „Целите са категория от по-високо равнище. Стратегията, която се използва при един набор от цели, може да бъде такава, когато задачите на организацията се променят“⁽¹⁾.

3. Установяване на съществуващото състояние на процесите в учебното заведение – диагностичен одит на създадения вътрешен ред, изпълнението на дейностите и несъответствията в тях спрямо изискванията за стандарта.

4. Планиране на системата за управление – включва изработването на пълна планираща документация с разпределени във времето дейности във всеки от процесите в системата, както и срокове за тяхното изпълнение. Този етап е свързан с перманентен контрол от страна на ръководството по внедряването на нови продукти и услуги, както и съответствието на определените дейности с поставените цели. Аprobацията на даден процес може да покаже неприложимост на планираните цели и същият да бъде прекратен своевременно. Определяне на отговорници за процесите, представител на ръководството, както и срокове за разработването, внедряването и проверката на системата.

5. Разработване на документация на системата за управление на качеството – включва разработването на задължителните документи за системата:

- наръчник за качество на организацията, подчинен на общата рамка за сертифициране;

- процедури, регламентиращи последователността от действия или операции, които да бъдат извършени по един и същ начин, с цел получаване на един и същ резултат, в едни и същи условия.

- инструкции за ползване или действия в определен режим на работа, съответстващи на спецификата на процесите в организацията;

- вътрешни правила, както и такива, необходими за ясното регламентиране на процесите в организацията.

6. Обучение на ръководството и оторизиране на представители на организацията относно прилагането на системата и изискванията на стандарта за качество ISO 9001.

7. Внедряване на разработената и съгласувана система за управление на качеството – във всички поделения на системата и всички свързани с тях процеси стартира прилагането на дейностите за управление на качеството.

8. Провеждане на вътрешен одит на системата – проверка на системата. Извършва се от обучени вътрешни одитори, които проверяват изпълнението на изискванията на стандарта и на създадената за постигането на целите документация.

9. Преглед на системата за управление от ръководството – подробен аналитичен процес на събиране на информация за резултатите от дейността на всички звена и процеси, формулиране на изводи и препоръки и вземане на решение за подобряване на констатираните слабости.

10. Сертификация на системата за управление от акредитирана сертификационна организация.

Ползите от внедряване на системата за управление на качеството в учебното заведение могат да се сведат до:

- Повишаване на авторитета на учебното заведение. Повишаване на качеството на учебно-възпитателния процес чрез внедряване на система за обучение, ориентирана към мислене. Интерактивен подход на обучение, създаване на условия за формиране на умения за правилно, трайно, самостоятелно и съзнателно усвояване на учебния материал. Задържане на учениците в училище чрез създаване на интерес и мотивация за учене в интерактивна образователна среда.

- По-високи резултати от учебния процес и възможности за участие на учениците в национални и международни състезателни прояви, участие в обществения живот и реализация в професионален план. Анализ на резултатите от националното външно оценяване и на база на постигнатите резултати поставяне на цели и реализиране на дейности с цел непрекъснато подобряване на постигнатото като гарант за качество на образованието.

- Подобряване на вътрешния трудов ред.

- Създаване на механизми за контрол на качеството на образователния продукт и образователната услуга.

- Изграждане на система за мотивация и задържане на учениците в училище (намаляване на броя на отпадналите ученици).

- Подобряване на отношенията с вътрешните и външните публики – вътре в организацията (между различните педагогически екипи, методически объединения, педагогически и непедагогически специалисти, родители и др.), както и извън нея (в мрежата от училища и висши учебни заведения, регионален инспекторат, община, неправителствени организации, представители на проекти и програми, културни институции и т.н.).

– Ефективно използване на финансовия ресурс и възможности за алтернативни източници на финансиране. Изграждане на системи за финансово управление и контрол в учебното заведение. Създаване на възможност за допълнително материално стимулиране и премахване на уравниловката в професиите в учебното заведение.

– Повишаване на авторитета на учителя и изграждане на система за квалификация и кариерно развитие за непрекъснато подобряване на компетентността на персонала. Адекватно заплащане и стимулиране чрез възможности за учене през целия живот.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансоф. И. (1999). *Стратегически замисъл. Новая корпоративная стратегия*, СПб., Питер, 153 – 178.
2. Доклад относно управление на качеството на европейската статистика. (2011/2289 (INI), 14. Февруари 2012.
3. Новев, З., Училищна политика за качествено образование. В: *Управление на средното образование. Информационен бюлетин. С., МОН, № 3 – 4, 2006.*
4. Стоянова, Л., Системите за финансово управление и контрол като част от модела за стратегическо планиране на учебно заведение. *Ново знание*, бр.4, Пловдив, 2013.
5. <http://liternet.bg/publish9/ivelchev/kachestvo.htm>

BUILDING QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS AT SCHOOL – PRACTICAL GUIDELINES

Abstract. The article examines the specifics of the educational product and displays the 10 most important requirements for creating tailor-made systems for quality management in the field of education: building a functional structure, determining quality standards levels and process approach, system management approach, organizational behavior, staff recruitment, consumer oriented training, leadership and decision-making, work in competitive surrounding, striving for perfection and continuous improvement, monitoring. The text identifies some problems in building of quality management systems at school. Some benefits from the implementation of such systems are also shown.

✉ **Dr. Lilia Stoyanova**
7th Secondary School “Kuzman Shapkarev”
Blagoevgrad, Bulgaria
E-mail: lilis_48@hotmail.com