

**Наукова школа «Управління інноваційним розвитком
соціально-економічних систем в епоху економіки знань»
VARIORUM**

О. Россошанська

**Системи управління освітніми організаціями
Науковий коментар до вимог з настановами щодо
використання міжнародного стандарту ISO 21001:2018**

Науково-методичний посібник

Київ 2021

Р е ц е н з е н т и:

Алфімов В. М. доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри педагогіки Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (м Сєверодонецьк)

Морозов В. В. кандидат технічних наук, професор, завідувач кафедри технологій управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Сілонова Н. Б кандидат біологічних наук, доцент, доцент кафедри стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції Національного університету біоресурсів та природокористування України, експерт з систем якісного управління згідно з вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2015

Россошанська О.

Р 77 Системи управління освітніми організаціями. Науковий коментар до вимог з настановами щодо використання міжнародного стандарту ISO 21001:2018 : науково-методичний посібник / Ольга Россошанська. – К. : ФОП Маслаков, 2021. – 94 с.

ISBN 978-617-7993-33-8

У посібнику наведені авторські коментарі щодо вступної інформації про впровадження в Україні стандарт ISO 21001-2018. Коментарі сприяють розумінню положень стандарту, подальшому самостійному їх використанню та впровадженню в діяльність певних закладів освіти. Приведені графічні моделі, які розкривають сутність реалізації процесного ризик-орієнтованого підходу, що базується на врахуванні потреб як здобувачів, так й інших зацікавлених сторін.

Посібник рекомендований широкому колу освітян, які мають намір розробляти інноваційні прикладні інструменти для реалізації положень стандарту у закладах освіти, а також викладачам та магістрам освітніх програм, сфокусованих на управлінні закладами освіти.

УДК 006.032:658.5:378

ISBN 978-617-7993-33-8

© Россошанська О., 2021

© VARIORUM, 2021

Передмова

*«Не дай Вам Боже жити в епоху змін!»
-Конфуцій*

На порозі переходу до шостого технологічного укладу світова спільнота опинилась в умовах високої турбулентності та ентропійного стану. До цього додалися негаразди, викликані пандемією. Зміни торкнулись усіх сфер життєдіяльності людей, включаючи духовну, до якої належить освіта. Для цієї сфери важливо рухатись вперед, розвиватись, не руйнуючі стрижневі освітні цінності. В якості інструменту такого розвитку доцільно розглядати стандарт на системи управління для освітніх організацій ISO 21001-2018 [1]. Його перевагою є те, що він прямо націлений на освітні організації, враховує їх специфіку порівняно з іншими сферами діяльності. Цим він відрізняється від версії ISO 9001-2015, близької за сутністю, проте націленої на управління якістю будь-яких організацій. Саме в цьому полягає його глибокий філософський сенс.

На сьогодні стандарти серії ISO 9000 вже мають свою історію. Вона веде відлік від появи першої версії стандарту у 1987 році. З того часу до тепер впродовж п'яти поколінь стандартів змінювалась філософська парадигма якості від систем управління якістю, через вдосконалення якості, орієнтації на якість людини, якість освіти, інтелектуального ресурсу. Сучасна філософія якості враховує два вектори: зовнішній, орієнтований на забезпечення довіри до якості продукції та послуг організацій, і внутрішній, орієнтований на попередження повного виключення дефектів.

В цьому сучасна філософія повністю відповідає баченню Вільяма Демінга, артикульованого ним ще у 1980-ті роках. Він наголошував на необхідності переходу від філософії якості, яка базується на КОНТРОЛІ, до філософії ПОПЕРЕДЖЕННЯ, за якою ЗНАННЯ ПОВНОГО ВИРОБНИЧОГО ЦИКЛУ дозволяють повністю виключити дефекти. На думку Ані Коубек, директора з інновацій «Quallity Austria», «...Стандарт ISO 9001:2015 прекрасно підходить до сучасного глобалізованого, динамічного, складного, оплетеного зв'язками і зав'язаним на ІТ-технологіях світу» [2]. Сьогодні стандарт ISO 9001:2015 розуміється не як стандарт системи управління якістю, а скоріше як стандарт управління будь-яким бізнесом.

Ці переваги повністю перейняв стандарт ISO 21001-2018, який почав діяти в Україні з 01.01.2021 року вперше як ДСТУ ISO 21001:2019. Він є ідеальним інструментом для впровадження студентоцентрованого підходу до навчання та організації освітнього процесу, який, відповідно до Закону України «Про вищу освіту», виступає в якості системоутворювального. Реалізація положень Закону в системі управління дозволяє закладам освіти стимулювати навчання й забезпечити здобувачам такий рівень якості освіти, на який вони очікують. При цьому заклади освіти не завжди можуть гарантувати результати навчання для тих здобувачів, які не мають достатньої мотивації до навчання. Кожний заклад освіти організує управління діяльності відповідно до своєї місії й бачення власного розвитку. Новий стандарт

допоможе їм більш ефективно організувати свою діяльність саме з цих позицій, враховуючи потреби як здобувачів, так і їх батьків, а також інших зацікавлених сторін.

Впровадження новацій стандарту потребує формування відповідної культури не тільки управлінської діяльності, а й зміни середовища діяльності закладів освіти. Тому є потреба у додаткових роз'ясненнях та інтерпретації деяких положень, які не притаманні існуючому освітньому простору, що формувався на інших засадах. В першу чергу, це стосується ризик-орієнтованого управління, яке є новим для сфери освіти. Саме цьому і присвячено дане видання, яке доцільно віднести до категорії науково-методичного посібника.

В основу посібника покладено авторський переклад стандарту, який не претендує на статус офіційного, проте дозволяє вже зараз самостійно вивчати, трактувати, та впроваджувати його новели у практичну діяльність закладів освіти. Цьому сприятимуть авторські коментарі, які відображають більш, ніж п'ятнадцятирічний досвід практичної роботи на керівних посадах у закладах вищої освіти, а також більш, ніж двадцятирічний досвід участі у дослідницьких проєктах наукової школи *VARIORUM* «Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем».

До завдань посібника не входить всеосяжне трактування стандарту. Увага акцентована на тому, щоб надати вступну інформацію про стандарт, і тим сформувати первісну основу для подальшого самостійного його вивчення в контексті діяльності певного закладу освіти. З цих позицій, посібник рекомендований, в першу чергу, для тих освітян, які мають намір розробляти інноваційні прикладні інструменти реалізації положень стандарту ISO 21001-2018 у закладах освіти. Також посібник рекомендований магістрантам освітньої програми «Управління закладами освіти» як інструмент критичного осмислення тих змін, які відбудуться в українській освіті із введенням в дію цього стандарту в Україні.

Автор висловлює велику подяку Матюшенко Марії та Десятнюк Інні за ту величезну волонтерську допомогу, яку вони надали під час підготовки посібника до публікації.

Ольга Россошанська
Київ, січень 2021 р.

ЗМІСТ

<i>Коментар 1. «Навіщо потрібні стандарти?»</i>	9
<i>Коментар 2. «Яка структура стандарту ISO 21001?»</i>	9
<i>Передмова до стандарту</i>	9
<i>Коментар 3. «У чому особливість ISO 21001?»</i>	10
Вступ	13
0.1 Загальні положення	13
0.2 Релевантність	13
0.3 Зв'язок між цим документом та іншими Міжнародними стандартами	13
0.4 Принципи для СУОО	14
<i>Коментар 4. «У чому цінність представлення принципів для системи управління освітніми організаціями?»</i>	14
0.5 Процесний підхід	14
0.5.1 Загальні положення	14
0.5.2 Цикл планування-дія - перевірка-коригування	15
<i>Коментар 5. «Де цикл PDCA у структурі цього стандарту?»</i>	16
0.5.3 Мислення на основі ризику	18
<i>Коментар 6. «Що означає мислення на основі ризику?»</i>	18
0.6 Організаційна місія, бачення та стратегія	19
<i>Коментар 7. «Артикуляція стратегії системи управління освітніми організаціями»</i>	19
0.7 Додаткові вимоги та вказівки	20
<i>Коментар 8. «Яке значення має розділ «Терміни та визначення?»</i>	21
<i>Коментар 9. «Особливості зацікавлених сторін»</i>	22
<i>Коментар 10. «Що таке система?»</i>	23
<i>Коментар 11. «Що таке повноваження?»</i>	24
<i>Коментар 12. «Чи є ризик ефектом невизначеності?»</i>	24
<i>Коментар 13. «Вимірювання як пізнавальна операція»</i>	26
<i>Коментар 14. «Освітня послуга у нормативних документах України»</i>	27
<i>Коментар 15. «Чому у перекладі використано термін «здобувач?»</i>	28
<i>Коментар 16. «Місія як ціннісний вектор»</i>	29
<i>Коментар 17. «Викладання – це навчання чи допомога в навчанні?»</i>	30

Коментар 18. «Очікувана тривалість навчання»	31
Коментар 19. «Факти, інформація, знання, мудрість»	31
Коментар 20. «Що таке освіта?»	32
4. Контекст організації.....	33
4.1 Розуміння організації та її контексту	33
Коментар 21. «Що таке проблема та проблемна ситуація?»	33
4.2 Розуміння потреб та очікувань зацікавлених сторін	34
4.3 Визначення сфери застосування системи управління освітніми організаціями	34
4.4 Система управління освітніми організаціями (СУОО)	34
Коментар 22. «Чим визначається контекст організації?»	35
5.Лідерство	36
5.1. Лідерство та зобов'язання.....	36
5.2 Політика	37
5.3 Організаційні ролі, обов'язки і повноваження	38
Коментар 23. «Що повинно забезпечити вище керівництво і несе за це персональну відповідальність?»	38
6. Планування	38
6.1. Дії щодо подолання ризиків та можливостей	38
6.2. Цілі освітньої організації і планування їх досягнення	39
6.3 Планування змін	40
Коментар 24. «Концептуальна модель системи управління освітніми організаціями»	40
7. Підтримка.....	41
7.1. Ресурси	41
7.2. Компетентність.....	44
7.3. Обізнаність.....	45
7.4. Комунікація.....	45
7.5. Документована інформація	46
Коментар 25. «Місце документування інформації та знань в підтримці системи управління освітніми організаціями»	47
8. Операція (в сенсі проведення операційних дій)	48
8.1. Оперативне планування та контроль	48

8.2. Вимоги до освітніх продуктів та послуг	49
8.3. Проектування та розробка освітніх продуктів та послуг	51
8.4. Контроль зовнішніх процесів, продуктів та послуг	54
8.5. Постачання освітніх продуктів та послуг	55
8.6. Випуск освітніх товарів та послуг	59
8.7. Контроль невідповідних навчальних результатів (вихідних даних)	59
Коментар 26. «Особливості реалізації процесно-орієнтованого підходу у системі управління освітніми організаціями»	60
9. Оцінка ефективності	60
9.1. Моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінка	60
9.1.1. Загальні положення	60
9.1.2. Задоволеність здобувачів, інших бенефіціарів та персоналу	61
9.1.3. Інші потреби моніторингу та вимірювання	61
9.1.4. Методи моніторингу, вимірювання, аналізу та оцінки	62
9.1.5. Аналіз та оцінка	62
9.2. Внутрішній аудит	63
9.3. Перевірка керівництва	63
9.3.1. Загальні положення	63
9.3.2. Інформація щодо перевірок керівництва	63
9.3.3. Результати перевірки керівництва	64
Коментар 27. «Як співвідносяться між собою оцінювання, моніторинг, діагностика та контроль?»	64
10. Вдосконалення	65
10.1. Невідповідність та коригувальні дії	65
10.2. Постійне вдосконалення	66
10.3. Можливості вдосконалення	66
Коментар 28. «Вдосконалення як обов'язковий процес розвитку»	66
Додаток А	67
Коментар 29. «Проектно-портфельна методологія реалізації діяльності освітніх організацій»	69
Додаток В	71
Додаток С	81
Додаток D	83

Додаток Е	87
Додаток F.....	89
Додаток G.....	91
Література.....	92

*«Неважливо наскільки повільно ти рухаєшся,
головне не зупинятися.»
-Конфуцій*

Коментар 1. «Навіщо потрібні стандарти?»

Експерт Проекту «Посилення участі громадськості в реалізації вимог ЄС щодо технічного регулювання» Юрій Кабаков під час семінару «Реалізація вимог ЄС щодо технічного регулювання в Україні» (2018 рік) зазначив, що «Дотримання стандартів в країнах ЄС не є обов'язковим та мало впливає на конкурентність продукції чи її виробника. Та водночас безпечність продукції є ключовою вимогою, від якої залежить репутація підприємців. Вона змушує їх підтримувати на належному рівні та вдосконалювати вимоги до менеджменту своїх організацій, кваліфікації персоналу та кінцевого продукту. А для українського виробника запровадження цих стандартів – свого роду перепустка на ринок ЄС» [3]. Стандарти покликані упорядкувати бізнес-процеси і підвищити ефективність компанії в цілому. Стандарти є відображенням кращих ділових практик. Стандарти з менеджменту допомагають досягти головної мети будь якого бізнесу, включаючи і освітній, закладеного в бачення розвитку компанії.

Коментар 2. «Яка структура стандарту ISO 21001?»

Даний стандарт має нову структуру високого рівня (HLS), яка стала основою для всіх стандартів на системи менеджменту. Структура високого рівня стандарту - це директива відносно загального викладення будь-якого стандарту з менеджменту в десяти розділах. Добровільний стандарт ISO 21001 має той самий формат, структуру, що й інші стандарти, а саме; 1- сфера застосування; 2 - нормативні посилання; 3 – терміни та визначення; 4 – контекст організації; 5 – лідерство; 6 – планування; 7 – підтримка; 8 – операційна діяльність; 9 – оцінка діяльності; 10 – поліпшення [4]. Це допоможе організаціям забезпечити більшу інтеграцію між системами менеджменту, досягти узгодженості між вимогами стандартів, а головне – зробити їх більш зрозумілими для користувачів під час їх застосування ними.

Передмова до стандарту

ISO (Міжнародна організація зі стандартизації) - це всесвітня федерація національних органів стандартизації (органи-члени ISO). Робота з підготовки міжнародних стандартів зазвичай здійснюється через технічні комітети ISO. Кожен орган-член, зацікавлений у питанні, щодо якого створено комітет, та має право бути представленим у цьому комітеті. Міжнародні організації, урядові та неурядові, у взаємодії з ISO також беруть участь у роботі. ISO тісно співпрацює з Міжнародною електротехнічною комісією (МЕК) з усіх питань електротехнічної стандартизації.

Процедури, що використовуються для розробки даного документа, та ті, які призначені для його подальшого обслуговування, описані в Директивах ISO/IEC, частина 1. Зокрема, слід зазначити, що різні критерії затвердження, необхідні для різних типів документів ISO. Цей стандарт було укладено відповідно до редакційних правил Директив ISO/IEC, частина 2 (див. www.iso.org/directives).

Доцільно звернути увагу на можливість того, що деякі елементи даного стандарту можуть бути предметом патентних прав. ISO не несе відповідальності за виявлення будь-яких або всіх таких патентних прав. Деталі про будь-які патентні права, виявлені під час розробки документу, будуть міститись у Вступі та/або в списку ISO отриманих патентних декларацій (див. www.iso.org/patents).

Будь-яке торгове найменування, що використовується в цьому документі, є інформацією, що надається для зручності користувачів і не є схваленням.

Для пояснення добровільного характеру стандартів, значення специфічних термінів та виразів ISO, пов'язаних з оцінкою відповідності, а також інформації про відповідність ISO принципам Всесвітньої організації торгівлі (COT) у Технічних бар'єрах у торгівлі (ТБТ) див. наступну URL-адресу: www.iso.org/iso/foreword.html.

Даний документ підготовлено проектним комітетом PC/288, *Системи управління освітніми організаціями - Вимоги з настановами щодо використання*.

Коментар 3 «У чому особливість ISO 21001?»

Дуже важливу роль в подальшому розумінні сутності стандарту відіграє вступ. Саме в цьому розділі, який позначають як нульовий, міститься посилання на класифікацію зацікавлених сторін у освітніх організаціях (Додаток С), перелік потенційних переваг від впровадження системи управління освітніми організаціями (CYOO), принципи управління CYOO. Саме в цьому розділі наведені графічні моделі елементів єдиного (тобто інваріантного до будь-якого) процесу та представлення структури стандарту в циклі Демінгу (циклі PDCA).

Принциповою суттєвою ознакою стандарту є представлення мислення на основі ризику у явному вигляді, яке пронизує весь стандарт. Таке мислення стає головною частиною процесного підходу, який націлений на те, щоб стимулювати всі бізнес-процеси працювати як єдине ціле, як ланцюжка взаємопов'язаних та взаємодіючих процесів. А мислення на основі ризику дозволяє забезпечити оцінку та обробку ризиків усіх складових такого ланцюжка, від його початку й до завершення. Професійне застосування такого мислення є гарантією постійного поліпшення якості надання освітніх послуг відповідно до вимог зацікавлених сторін.

Ключові аспекти стандарту ISO 21001:2018 та ISO 9001:2015 співпадають і наведені на рисунку 3.1. Таке співпадіння робить можливим для освітніх організацій, які мають сертифікат про успішне проходження процедури

оцінки відповідності за стандартом ISO 9001:2015 швидко перейти до стандарту ISO 21001:2018 та пройти міжнародну сертифікацію за вимогами цього стандарту. Але головною перевагою співпадіння є можливість використання тлумачень термінів, які не визнані у стандарті ISO 21001:2018, але присутні у стандарті ISO 9001:2015.



Рисунок 3.1 - Ключові аспекти стандарту ISO 21001:2018 та ISO 9001:2015

В першу чергу, це стосується терміну «якість». Використовуючи метод порядкового аналізу тексту спільно з методом запитань, розкриємо ті контексти діяльності, які закладено у змісті визначень (номери у визначеннях відповідають нумерації стандарту ISO 9001:2015.)

3.6.2.Якість—

(що це?) ступінь відповідності

(чого?) сукупності властивих **характеристик** (3.10.1),

(кого/чого?) **об'єкту** (3.6.1)

(чому?) **вимогам** (3.6.4)

3.6.1. Об'єкт , сутність, елемент—

(що це?) щось,

(яке?)що сприймається або уявляється

3.6.4. Вимога —

(що це?) потреба або очікування,

(яке?) яке встановлено,

зазвичай передбачається або є обов'язковим

3.10.1. Характеристика —

(що це?) відмітна властивість

Для освітніх організацій головним нормативно-правовим актом є Закон України «Про освіту». Тому корисно порівняти наведені визначення з тими, які приведені в Законі (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 - Порівняння визначень дефініцій терміну «Якість»

Закон «Про освіту»	Стандарт ISO 9001:2015
якість освіти	якість
?	ступінь
відповідність	відповідності
результатів навчання	сукупності властивих відмінних властивостей
?	об'єкту
вимогам	потребам або очікуванням
встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг	які встановлені

Як бачимо, в стандарті якість трактується як «ступінь відповідності». Крім того, за аналогією із стандартом, у освітній сфері об'єктом виступає здобувач (учень).

Відносно вимог. Закон передбачає можливість встановлювати вимоги на рівні договору про надання освітніх послуг. А ці вимоги будуть відображати потреби або очікування здобувачів.

Саме через договірні умови потрібно реалізовувати студентоцентризований підхід до навчання. Але сьогодні така практика поки відсутня з причини недостатньої правової підготовки вступників. У стандарті ISO 21001:2018 вимога трактується як «заявлена потреба чи очікування, що є загальноновживаною або обов'язковою до виконання».

Вступ

0.1. Загальні положення

Цей документ надає загальний інструмент управління для організацій, що надають освітні продукти та послуги, здатні відповідати вимогам здобувачів та інших бенефіціарів.

0.2. Релевантність

Існує критична та безперервна потреба для освітніх організацій оцінювати ступінь, до якого вони відповідають встановленим вимогам здобувачів та інших бенефіціарів, а також інших зацікавлених сторін та здатні вдосконалювати свої можливості в своїй подальшій роботі.

ПРИМІТКА. Класифікація зацікавлених сторін у освітніх організаціях наведена у Додатку С. Хоча відповідно до даного документа основними бенефіціарами є освітні організації та здобувачі у всьому світі, проте усі зацікавлені сторони отримують перевагу від стандартизованих систем управління освітніми організаціями.

ПРИКЛАД. Роботодавці, які спонсорують та заохочують персонал брати участь у наданні освітніх послуг, також можуть скористатися цим документом.

Потенційні переваги для організації за допомогою впровадження системи управління освітніми організаціями (СУОО) на основі цього документа включають:

- а) краще узгодження цілей та заходів з політикою (включаючи місію та бачення);
- б) посилення соціальної відповідальності шляхом забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти для всіх;
- в) більш персоналізоване навчання та ефективне реагування на всіх здобувачів, а особливо на тих, хто має особливі потреби в здобутті освіти, дистанційному навчанні та можливостях навчання протягом усього життя;
- г) послідовні процеси та інструменти оцінювання для демонстрації та підвищення ефективності та результативності;
- д) підвищення довіри до організації;
- ж) засіб, що дозволяє освітнім організаціям продемонструвати свою прихильність до ефективних практик управління освітою;
- з) культура організаційного вдосконалення;
- е) гармонізація регіональних, національних, відкритих, майнових та інших стандартів у міжнародному контексті;
- є) розширена участь зацікавлених сторін;
- і) стимулювання досконалості та інноваційності.

0.3. Зв'язок між цим документом та іншими Міжнародними стандартами

Цей документ є автономним стандартом системи управління, який узгоджується з ISO 9001. Він фокусується на системах управління освітніми організаціями, а також на їх впливі на здобувачів та інших зацікавлених сторін. Цей документ відповідає вимогам ISO щодо стандартів системи управління.

Ці вимоги включають структуру високого рівня, однаковий основний текст та загальні терміни з основними визначеннями, розроблені для того, щоб принести користь користувачам, що впроваджують декілька стандартів системи управління ISO. Цей документ може бути реалізований поряд з регіональними, національними, відкритими, майновими та іншими стандартами або пов'язаними з ними документами.

ПРИМІТКА. Додаток F є прикладом того, як реалізувати цей документ разом з Європейською рамкою забезпечення якості професійної освіти та навчання (EQAVET).

0.4.Принципи для СУОО

СУОО передбачає такі принципи управління:

- а) орієнтація на здобувачів та інших бенефіціарів;
- б) прозорливе керівництво;
- в) залучення людей;
- г) процесний підхід;
- д) поліпшення;
- е) рішення, засновані на доказах;
- є) управління відносинами;
- ж) соціальна відповідальність;
- з) доступність та справедливість;
- е) етична поведінка в освіті;
- є) безпека та захист даних.

ПРИМІТКА. Деталі цих принципів проаналізовано в Додатку В.

Коментар 4. «У чому цінність представлення принципів для системи управління освітніми організаціями?»

Незважаючи на те, що принципи, які описані у додатку В носять інформаційний характер, вони відіграють вирішальну роль у формуванні цілісного бачення системи управління освітніми організаціями. Кожний принцип представлено чотирма змістовними компонентами: судження, обґрунтування, ключові переваги та можливі дії. Розуміння появи кожного з одинадцяти принципів на основі ознайомлення з його обґрунтуванням, дає можливість самостійно доповнювати можливі дії з його реалізації та виявляти додаткові переваги. А необхідність виходу за рамки заданих принципів зумовлена унікальністю кожної освітньої організації, яка саме і є її конкурентною перевагою. Тому, на нашу думку, додаток В отримав статус «інформаційного».

0.5.Процесний підхід

0.5.1.Загальні положення

Цей документ сприяє прийняттю технологічного підходу до розроблення, впровадження та підвищення ефективності системи СУОО, для підвищення рівня задоволеності здобувачів та інших бенефіціарів, шляхом задоволення потреб здобувачів та інших бенефіціарів. Конкретні вимоги, що вважаються істотними для прийняття технологічного підходу, містяться в розділі 4.4.

Розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як однією системою сприяє ефективності та продуктивності організації у досягненні запланованих результатів. Такий підхід дозволяє організації контролювати взаємозв'язки та взаємозалежності між процесами системи таким чином, щоб загальна ефективність роботи організації була підвищена.

Процесний підхід передбачає систематичне визначення та управління процесами та їх взаємодією з метою досягнення намічених результатів відповідно до політики, цілей та стратегічного плану організації. Управління процесами та системою в цілому може бути досягнуто за допомогою циклу PDCA (див. 0.5.2) із акцентом на мисленні на основі ризиків (див. 0.5.3), спрямоване на використання можливостей та запобігання небажаних результатів. Застосування технологічного підходу в СУОО забезпечує:

- розуміння та послідовність у виконанні вимог;
- розгляд процесів з точки зору доданої вартості;
- досягнення ефективного виконання процесу;
- удосконалення процесів на основі оцінки даних та інформації.

На рисунку 1 подано схематичне зображення будь-якого процесу та показано взаємодію його елементів. Моніторингові та вимірювальні позиції, необхідні для контролю, є специфічними для кожного процесу та будуть змінюватися залежно від пов'язаних з цим ризиків.



Рисунок 1 - Схематичне зображення елементів єдиного процесу (оцінка навчальної ефективності)

0.5.2.Цикл планування-дія - перевірка-коригування

Цикл «Планування-дія - перевірка-коригування» (PDCA) може бути застосований до всіх процесів і до СУОО в цілому. На рисунку 2 показано, як позиції від 4 до 10 можна згрупувати у відповідності до циклу PDCA.

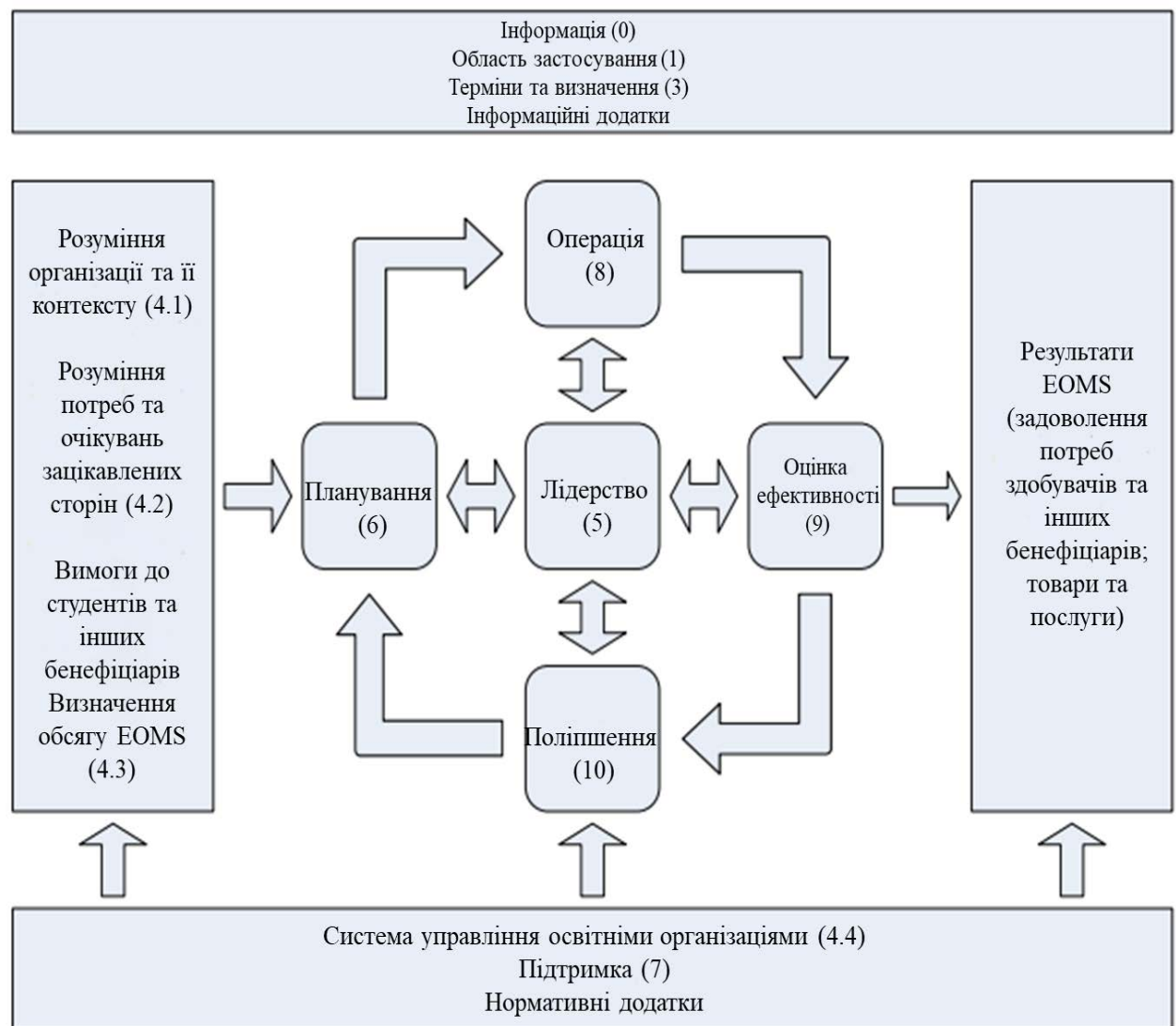


Рисунок 2 - Представлення структури даного документа в циклі PDCA¹

Цикл PDCA можна коротко описати наступним чином:

- Планування: встановлення цілей системи та її процесів, а також ресурсів, необхідні для досягнення результатів відповідно до вимог здобувачів та інших бенефіціарів та політики організації, а також визначення ризиків та можливостей;
- Дія: виконання того, що було заплановано;
- Перевірка: відстеження та (у разі необхідності) вимірювання процесів та отриманих продуктів та послуг відповідно до політики, цілей, вимог та запланованих заходів, та інформування про результати;
- Коригування: вживання заходів для підвищення ефективності, за необхідності.

Коментар 5. «Де цикл PDCA у структурі цього стандарту?»

На рисунку 1 позиції стандарту з 4 по 10-й можна згрупувати відповідно до циклу PDCA. Але сутність самого циклу розкрита не повністю. Тому доцільно її представити у вигляді наступної моделі (рисунок 5.1).

¹ Числа в дужках співвідносяться з пунктами цього документа.

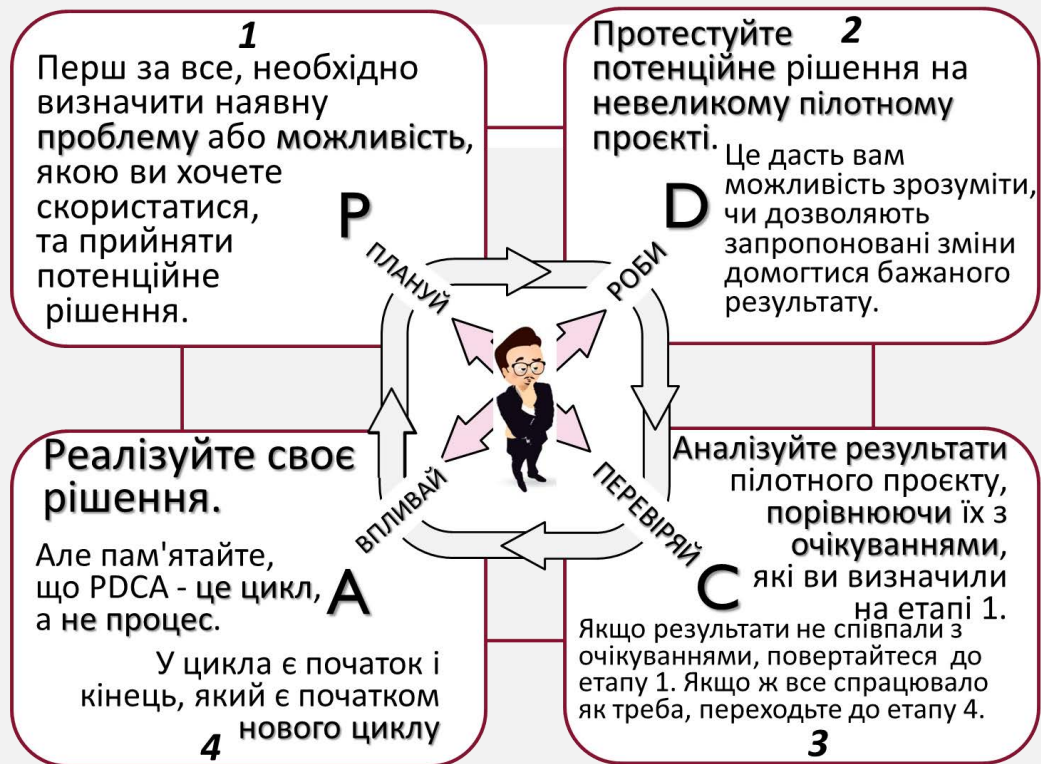


Рисунок 5.1 – Модель циклу PDCA

Модель розкриває послідовність реалізації циклу PDCA, акцентує увагу на дії, які потрібно виконувати при різних результатах, отриманих на попередніх етапах його реалізації.

Як видно з наступної моделі, цикл PDCA є ФУНДАМЕНТОМ, на якому реалізуються ВСІ ПРОЦЕСИ СУОО (рисунок 5.2).

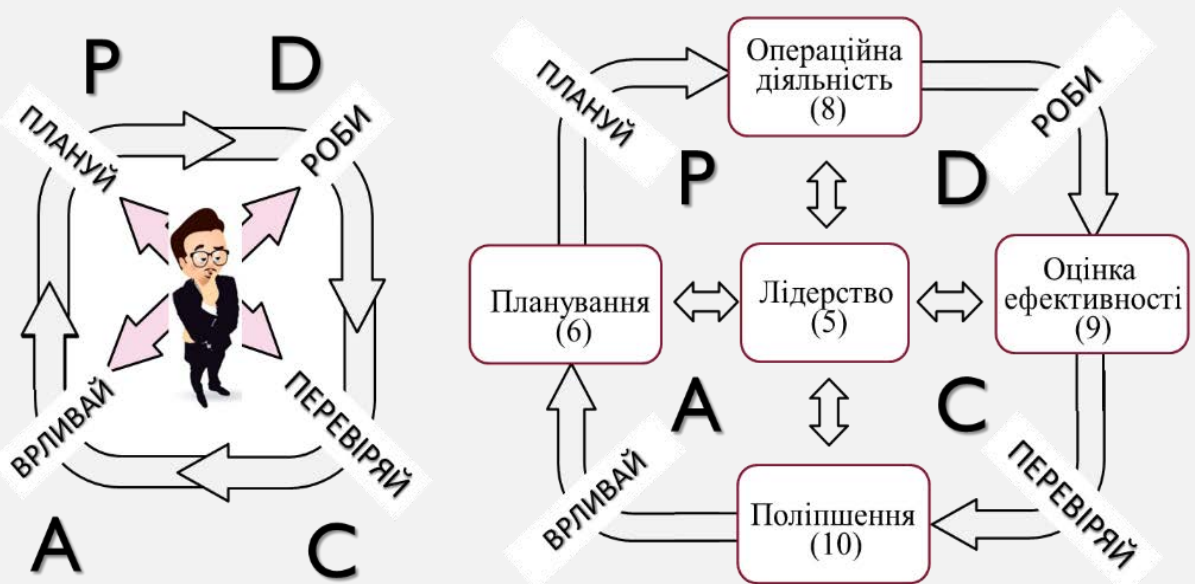


Рисунок 5.2 - Модель циклу PDCA та процеси СУОО

Ці процеси стали логічними компонентами циклу PDCA.

З урахуванням розроблених моделей (рисунок 5.3), модель стандарту має наступний вигляд:

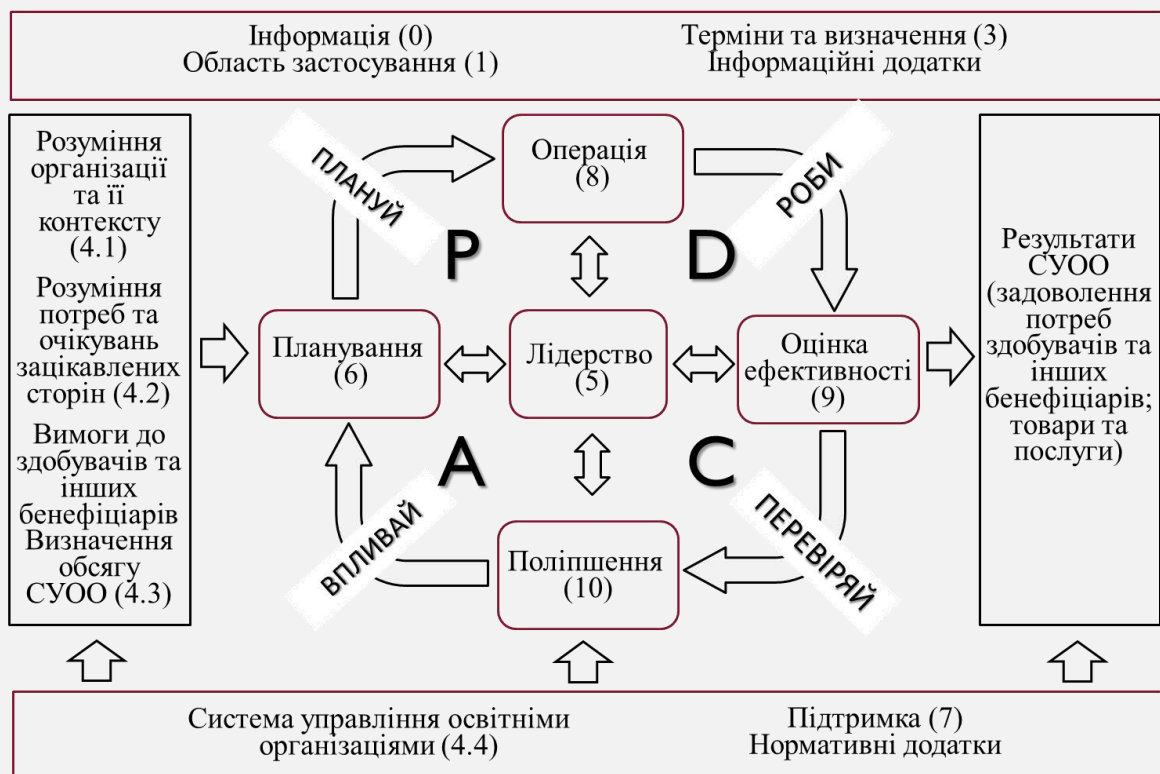


Рисунок 5.3 – модель стандарту з урахуванням логічних компонентів циклу PDCA

Але залишається відкритим питання узгодженості елементів єдиного процесу (рисунок 1) та циклу PDCA.

0.5.3. Мислення на основі ризику

Мислення на основі ризику має важливе значення для досягнення ефективної СУОО. Для того, щоб відповідати вимогам цього документа, організації потрібно планувати та впроваджувати дії щодо подолання ризиків та можливостей. Як усунення/нівелювання ризиків, так і використання можливостей створює основу для підвищення ефективності системи управління якістю, досягнення покращених результатів та запобігання негативним наслідкам.

Можливості можуть виникнути внаслідок ситуації, сприятливої для досягнення наміченого результату, наприклад, сукупність обставин, які дозволяють організації залучати здобувачів та інших бенефіціарів, розробляти нові продукти та послуги, знижувати відходи або підвищувати продуктивність. Дії з використання можливостей можуть також включати розгляд пов'язаних з цим ризиків. Ризик - це ефект невизначеності, і будь-яка така невизначеність може мати позитивні чи негативні наслідки. Позитивне відхилення, що виникає внаслідок ризику, може надати можливість, але не всі позитивні наслідки ризику призводять до можливостей.

Коментар 6. «Що означає мислення на основі ризику?»

За визначенням Кожевнікова В. Д., ризик-орієнтоване мислення означає необхідність якісного й кількісного сприйняття ризику під час прийняття рішень в управлінні процесами і видами діяльності організації кожним

працівником [5]. Щоб відповідати вимогам нової версії стандарту, організаціям необхідно планувати та здійснювати дії у відповідь на ризики й можливості. А головною перевагою ризик-орієнтованого мислення, на думку Подустової А. В., є постійне поліпшення процесів системи менеджменту якістю шляхом завчасної ідентифікації «небезпечних місць» процесів, що в подальшому дозволить підвищити рівень задоволеності замовника та інших зацікавлених сторін [6].

0.6. Організаційна місія, бачення та стратегія

На рисунку 3 показано стратегію СУОО, пов'язану з місією та баченням.

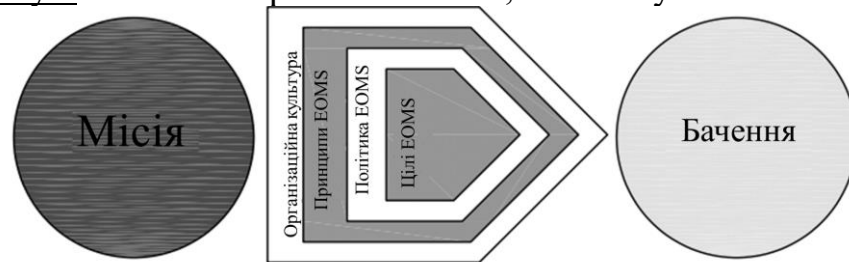


Рисунок 3 - Стратегія СУОО, пов'язана з місією та баченням

Судження про політику СУОО визначаються культурою організації (повним набором переконань та цінностей, що зумовлюють її поведінку) та принципами СУОО. У свою чергу, положення про політику СУОО забезпечують основу для встановлення цілей СУОО, які періодично переглядаються, щоб забезпечити ефективне та продуктивне виконання місії організації під час проходження безперервного шляху до досягнення бачення організації. Артикуляцію цих елементів зазвичай називають стратегією.

Коментар 7. «Артикуляція стратегії системи управління освітніми організаціями»

Для більш чіткої артикуляції стратегії, донесення її важливих позицій, доцільно мати стратегію у формалізованому вигляді. Виходячи з цього, рисунок 3 доцільно доповнити додатковим графічним елементом, який і відображає стратегію.

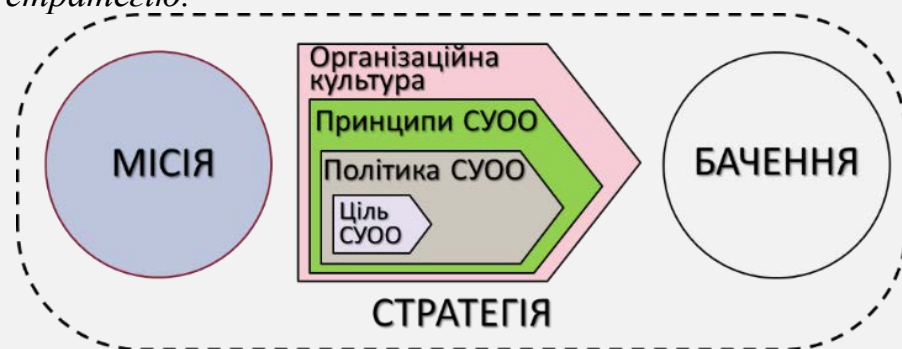


Рисунок 7.1 - Стратегія СУОО, пов'язана з місією та баченням(доповнення)

Стратегію (ін. -грец. - мистецтво полководця) доцільно розглядати як сценарій досягнення ідеального кінцевого результату, при цьому ми точно знаємо, що наша картина світу неповна, і модель поведінки може змінюватися. Для її реалізації необхідний відповідний інструментарій - як

мінімум стратегічне мислення, стратегічний аналіз і управління смислами. Однак мислення про майбутнє – це мислення на другому рівні за моделлю «3М- VARIORUM».



Рисунок 7.2 - модель «3М- VARIORUM»

Мислення про майбутнє має реалізовуватися в межах цілісного НІКС-мислення (нечіткого, інтерактивного, креативного, системного), яке є мисленням методологічного рівня [7].

. Особливості формування, взаємообумовленості та взаємодії різних типів мислення з позиції проблем та задач управління вивчаються в науковій школі VARIORUM [8].

0.7.Додаткові вимоги та вказівки

У додатку А визначені додаткові вимоги до дошкільної освіти для організацій, які надають цю послугу.

У додатку В викладені принципи СУОО.

У додатку С наведена класифікація зацікавлених сторін.

У додатку D наведено рекомендації щодо спілкування із зацікавленими сторонами.

Додаток Е містить вказівки щодо процесів, заходів та інструментів у освітніх організаціях.

У додатку F наведено приклад відображення регіональних стандартів.

У додатку G викладені міркування щодо охорони здоров'я та безпеки для освітніх організацій.

Освітні організації - Системи управління освітніми організаціями - Вимоги з настановами щодо використання

1. Сфера застосування

Цей документ визначає вимоги до системи управління освітніми організаціями (СУОО/ЕОМС), коли така організація:

а) має потребу продемонструвати свою здатність підтримувати здобуття та розвиток компетентності шляхом викладання, навчання чи досліджень;

б) має на меті підвищити задоволеність здобувачів, інших бенефіціарів та персоналу шляхом ефективного застосування його СУОО, включаючи процеси вдосконалення системи та забезпечення відповідності вимогам здобувачів та інших бенефіціарів.

Усі вимоги цього документа є загальними і призначені для застосування в будь-якій організації, що використовує навчальний план для підтримки розвитку компетентності шляхом навчання або дослідження, незалежно від типу, розміру і способу доставки.

Цей документ може бути застосований до освітніх організацій у великих організаціях, основним бізнесом яких не є освіта, наприклад, відділи професійної підготовки.

Цей документ не поширюється на організації, які виробляють або виготовляють лише освітні продукти.

2. Нормативні посилання

Нормативних посилань у цьому документі немає.

3. Терміни та визначення

Для виконання даного стандарту застосовуються наступні терміни та визначення.

ISO та ІЕС підтримують термінологічні бази даних для використання в стандартизації за такими адресами:

–ISO онлайн-платформа для перегляду доступна за посиланням: <https://www.iso.org/obp>

–ІЕС електропедія доступна за посиланням: <http://www.electropedia.org/>

Коментар 8. «Яке значення має розділ «Терміни та визначення»?

Відповідь на це запитання можна знайти у висловах великих людей:

«Люди позбулися б половини своїх неприємностей, якби змогли домовитися про значення слів»

- Рене Декарт, філософ, (1596-1650).

«Слова не мають значення, якщо вони не можуть бути перетворені у дії, з якими погоджуються всі. Операційне визначення дає можливість передачі сенсу за допомогою понять»

-Вільям Едвардс Демінг (1900-1993), статистик, автор циклу Шухарта-Демінга (PDSA або PDCA), розробник теорії менеджменту, заснованої на запропонованій ним же теорії глибинних знань.

особа (3.35) або група людей, яка має свої функції з обов'язками, повноваженнями та стосунками для досягнення своїх *цілей* (3.8).

3.2. Зацікавлена сторона

особа (3.35) або організація (3.1), що може вплинути, перебувати під впливом чи відчувати вплив від рішення чи діяльності.

Коментар 9. «Особливості зацікавлених сторін»

До Уряду входять
Міністерство освіти,
органи державного
управління та
регіональні органи
влади

**Освітні організації
включають як
конкурентів, так і
співпрацюючі
організації;**



22

3.3.Вимога

заявлена потреба чи очікування, що є загальнопов'язаною або обов'язковою до виконання.

ПРИМІТКА 1. «...що є загальнопов'язаною» означає, що для організації (3.1) і зацікавлених сторін (3.2) вимога є звичайною або загальноприйнятою практикою, мається на увазі, що це прийнята до уваги потреба або очікування.

ПРИМІТКА 2 до запису: Заявленою вимогою є та, що зазначена, наприклад, в документованій інформації (3.11).

3.4.Система управління

набір взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів організації (3.1) для встановлення політики (3.7), цілей (3.8) та процесів (3.12) для досягнення цих цілей.

ПРИМІТКА 1. Система управління може охоплювати одну або декілька дисциплін.

ПРИМІТКА 2. Елементи системи включають структуру організації, її ролі й обов'язки, планування та функціонування.

ПРИМІТКА 3. Сфера застосування системи управління може включати всю організацію, конкретні та ідентифіковані функції організації, конкретні та ідентифіковані розділи організації або одну або кілька функцій в групі організацій.

Коментар 10. «Що таке система?»

На жаль, у багатьох людей система асоціюється з чимось таким, що існує матеріально. Але якщо звернутись до першої наукової праці, яка присвячена системам (Кондільяк Етьєнн Бонно «Трактат о системах», 1749 рік) то стає зрозумілим, що систем у природі немає. «Система повинна починати з ідей «найбільш простих, що доводяться нам органами почуттів; утворити з них складні поняття, які, поєднуючись між собою, в свою чергу, утворюють інші поняття ... » [9, с.288]. Тобто системи - це моделі зовнішнього світу, які будуються у нас в голові і є відображенням наших знань про навколишній світ.

Тоді під системою управління у реальному світі слід зрозуміти сукупність реальних об'єктів, взаємодія між якими визначена на основі моделі, яка побудована в голові певних осіб, і які прийняли рішення об'єктивувати її в реальній практиці.

3.5. Вище керівництво

особа (3.35) або група людей, що керує і контролює організацію (3.1) на найвищому рівні.

ПРИМІТКА 1. Вище керівництво має право делегувати повноваження та надавати ресурси в межах організації.

ПРИМІТКА 2. Якщо сфера застосування системи управління (3.4) охоплює тільки частину організації, то вище керівництво стосується тих, хто керує і контролює цю частину організації.

Коментар 11. «Що таке повноваження?»

Повноваження - влада чи право, надані суб'єкту діяльності. Передача повноважень, в першу чергу, передбачає отримання права прийняття управлінських рішень. А будь-які управлінські рішення передбачають можливість розпоряджатись та використовувати ресурси організації та скеровувати зусилля певних співробітників на виконання певних завдань.

3.6. Ефективність

ступінь реалізації планової діяльності та досягнення запланованих результатів.

3.7. Політика

наміри та напрямки організації (3.1), які офіційно висловлено її вищим керівництвом (3.5).

3.8. Ціль

результат, якого потрібно досягти.

ПРИМІТКА 1. Ціль може бути стратегічною, тактичною або оперативною.

ПРИМІТКА 2. Цілі можуть ставитися до різних дисциплін (таких як цілі в галузі освіти, фінансів, охорони здоров'я та безпеки і навколишнього середовища) і можуть застосовуватися на різних рівнях (таких як стратегічний, загальноорганізаційний, проекту, продукту і процесу (3.12)).

ПРИМІТКА 3. Ціль може бути виражена іншими способами, наприклад, як передбачуваний результат, мета, операційний критерій, мета СУОО або використання інших слів з аналогічним значенням (наприклад, намір, мета або ціль).

ПРИМІТКА 4. В контексті СУОО, цілі СУОО встановлюються організацією відповідно до СУОО політики (3.7) для досягнення конкретних результатів.

3.9. Ризик

ефект невизначеності.

ПРИМІТКА 1. Ефект є відхиленням (позитивним або негативним) від очікуваного.

ПРИМІТКА 2. Невизначеність - це стан навіть часткової нестачі інформації, пов'язаної з розумінням чи знанням (3.42) про подію, її наслідки чи вірогідність.

ПРИМІТКА 3. Ризик часто характеризується посиленням на потенційні «події» (як визначено в стандарті ISO 73: 2009, 3.5.1.3) та «наслідки» (як визначено в стандарті ISO 73: 2009, 3.6.1.3) або на їх поєднання.

ПРИМІТКА 4. Ризик часто виражається у вигляді сполучення наслідків події (включаючи зміну обставин) і виникнення пов'язаної з ним «вірогідності» (як визначено в стандарті ISO 73: 2009 3.6.1.1).

Коментар 12. «Чи є ризик ефектом невизначеності?»

Стандарт трактує ризик як ефект невизначеності, який може мати позитивні чи негативні наслідки. На нашу думку, таке визначення не

достатньо чітко визначає межі застосування цього терміну. У науковій школі *VARIORUM* під ризиком розуміється можливість відхилення від запланованого результату в процесі його формування, як у позитивному, так і у негативному напрямку. Тобто, термін «ризик» більш доцільно застосовувати тільки після прийняття рішення про початок реалізації спланованої діяльності. Тоді стає зрозумілим, що ризик виступає характеристикою діяльності людини: *БЕЗ ДІЇ РИЗИКУ НЕ ІСНУЄ*. А на етапі планування потрібно використовувати терміни «небезпека», «невизначеність». Тоді стає зрозумілим, що під час планування діяльності потрібно знизити невизначеність шляхом отримання додаткової інформації для прийняття рішення, яке відображає особливості (зокрема, персональне розуміння позитивного і негативного впливу, сили впливу, можливості прояву впливу, позитивних і негативних наслідків та ін.) особи, яка його приймає та одночасно бере на себе відповідальність за наслідки реалізації рішення. Тоді визначення стандарту доцільно перефразувати наступним чином: *Ризик- це ефект НЕдовизначеності*.

3.10. Компетенція

вміння застосовувати знання (3.42) та вміння (3.41) для досягнення намічених результатів.

ПРИМІТКА 1. Уміння застосовувати знання та вміння означає, що здобувач (3.25) демонструє відповідне ставлення та поведінку в різних контекстах чи ситуаціях з відповідальністю та автономністю.

3.11. Документована інформація

інформація, яка повинна контролюватися й підтримуватися організацією (3.1) і носієм, на якому вона міститься

ПРИМІТКА 1. Документована інформація може існувати у будь-якому форматі, на будь-яких носіях інформації та з будь-якого джерела.

ПРИМІТКА 2. Документована інформація може стосуватися:

- систем управління (3.4), в тому числі пов'язаних з ними процесів (3.12);
- інформації, створеної для того, щоб організація могла діяти (документація);
- свідчення досягнутих результатів (записи).

3.12. Процес

набір взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють вхідний потік на вихідний

3.13. Продуктивність

вимірюваний результат

ПРИМІТКА 1. Продуктивність може стосуватися як кількісних, так і якісних результатів.

ПРИМІТКА 2. Продуктивність може стосуватися управління діяльністю, *процесами (3.12)*, продуктами (включаючи послуги), системами чи організаціями (3.1).

3.14. Аутсорсинг (дієслово)

створення домовленості, коли зовнішня організація (3.1) виконує частину функцій або процесів (3.1) організації

ПРИМІТКА 1. Зовнішня організація знаходиться поза сферою системи управління (3.4), хоча функції або процеси, що виконуються аутсорсингом, входять в сферу діяльності.

3.15. Моніторинг

визначення стану системи, процесу (3.12) або діяльності

ПРИМІТКА 1. Для визначення статусу системи може знадобитися перевірка, певний нагляд чи критичне спостереження ззовні.

3.16. Вимірювання

процес (3.12) для визначення значення

Коментар 13. «Вимірювання як пізнавальна операція»

Наведене визначення вимірювання є досить обмеженим. Вимірювання - це пізнавальна операція, в якій проводиться процедура порівняння будь-якої величини з іншою величиною, прийнятої за еталон, в результаті чого певні об'єкти отримують кількісні характеристики. В управлінні дуже часто використовують два терміни як синоніми. Це «показник» та «індикатор». Але ці терміни позначають різні за змістом поняття.

Показник - це кількісна, якісна або часова ознака (критерій), на підставі якої проводиться вимірювання фактичного стану об'єкту, процесу, результату, і який виражено у числовій формі.

Індикатор - це характеристика, яка дає уявлення про стан об'єкту, процесу, результату за вимірюваним значенням показника за допомогою цільових значень індикатора, які визначені, виходячи з цілей діяльності.

Показник змінюється в межах можливої зміни ознаки. А цільові індикатори задають (в межах можливої зміни) рівні, які відповідають різній якості ознаки.

Показник та індикатор хоча і сприймаються дуже часто як синоніми, але застосовуються у різні періоди циклу діяльності. Вони є джерелом інформації для прийняття управлінських рішень.

3.17. Аудит

систематичний, незалежний і задокументований процес (3.12) для отримання аудиторських доказів та їх об'єктивної оцінки для визначення ступеня виконання критеріїв аудиту

ПРИМІТКА 1. Аудит може бути внутрішнім (перша сторона) або зовнішнім аудитом (друга сторона або третя сторона), а також може бути комбінованим аудитом (поєднуючи дві або більше дисциплін).

ПРИМІТКА 2. Внутрішній аудит проводиться самою організацією (3.1) або зовнішньою стороною від імені організації.

ПРИМІТКА 3. «Докази аудиту» та «критерії аудиту» визначені в ISO 19011.

3.18. Відповідність

виконання вимоги (3.3)

3.19. Невідповідність

невиконання вимоги (3.3)

3.20. Коригувальна дія

дія, вчинена для усунення причини невідповідності (3.19) та запобігання

її повторенню

3.21. Постійне вдосконалення

повторювана діяльність для підвищення продуктивності (3.13)

3.22. Освітня організація

організація (3.1), основною діяльністю якої є надання освітніх продуктів (3.24) та освітніх послуг (3.23)

ПРИМІТКА 1. Сюди можна віднести освітні організації у великих організаціях, основним бізнесом яких не є освіта, наприклад, відділи професійної підготовки.

3.23. Освітня послуга

процес (3.12), який підтримує здобуття та розвиток компетентності здобувачів (3.25) (3.10) шляхом викладання (3.39), навчання чи дослідження.

Коментар 14. «Освітня послуга у нормативних документах України»

Надання освітньої послуги – це головна активність (діяльність) будь-якої освітньої організації. Тому тлумачення цього терміну є дуже важливим для організації правильного управління освітньою діяльністю. Закон України «Про вищу освіту» не містить визначення цього терміну. В Законі «Про освіту» освітня послуга визначена наступним чином:

Освітня послуга –

(що це?) комплекс дій

(кого?) суб'єкта освітньої діяльності,

(яких?) визначених

(чим?) законодавством, освітньою програмою та/або договором

(яких?) що мають визначену вартість та

спрямовані на досягнення здобувачем освіти

(чого?) очікуваних результатів навчання.

Представимо у такому ж структурованому форматі визначення зі стандарту:

Освітня послуга –

(що це?) процес,

(який?) який **підтримує здобуття та розвиток**

(чого?) компетентності здобувачів

(як?) шляхом викладання, навчання чи дослідження.

Порівняльний аналіз структурованих визначень доводить, що цільова установка надання освітньої послуги різна. Згідно з Законом, це **дії, спрямовані на досягнення здобувачем освіти**, а згідно зі стандартом – **процес підтримки здобуття та розвитку компетентності**.

На наш погляд, визначення стандарту більш відповідає культурі та духу міжнародного освітнього простору, сучасній концепції LLL (навчання протягом життя), яка базується на бажанні вчитися, тобто, здобувати нові знання та формувати нові компетентності. Сьогодні в країнах ЄС таке бажання, мотивоване особистим зростанням, висловили 70% опитаних респондентів [10].

3.24. Освітній продукт

навчальний ресурс

матеріальні або нематеріальні товари, що використовуються в педагогічному забезпеченні освітньої послуги (3.23)

ПРИМІТКА 1. Освітні продукти можуть бути фізичними або цифровими, можуть включати в себе підручники, робочі зошити, робочі листи, маніпулятори (наприклад, блоки, намистини), картки, *викладацькі* (3.27) семінари, науково-популярну літературу, книги, плакати, навчальні ігри, додатки, веб-сайти, програмне забезпечення, онлайн *курси* (3.33), навчальні посібники, графічні матеріали, довідники, DVD-диски, компакт-диски, журнали і періодичні видання, навчальні посібники, керівництва для викладачів, лабораторні практикуми, моделі, фільми, телевізійні шоу, веб-трансляції, подкасти, карти й атласи, стандарти, технічні специфікації і тематичні дослідження.

ПРИМІТКА 2. Освітні продукти можуть виробляти будь-які сторони, включаючи *здобувачів* (3.25).

3.25. Здобувач (learner)

бенефіціар (3.26), який набуває та розвиває *компетентність* (3.10) з використанням освітньої послуги (3.23).

Коментар 15. «Чому у перекладі використано термін «здобувач»?»

Прямий переклад терміну «*learner*» - *учень*. У додатку С «Класифікація зацікавлених сторін в освітніх організаціях» цей термін виступає категорією, яка об'єднує терміни «*студент*», «*шкільний учень*» та «*підмайстер*». Тому змістовно «*learner*» позначає того, хто навчається, тобто того, хто здобуває. В українському нормативному просторі це «*здобувач*». І зміст дефініції «*learner*» це підтверджує.

3.26. Бенефіціар

особа (3.35) або група людей, які користуються продуктами та послугами освітньої організації (3.22), і яких освітня організація зобов'язана обслуговувати в межах своєї місії (3.31)

ПРИМІТКА 1. Список бенефіціарів міститься у Додатку D.

3.27. Викладач

особа (3.35), яка здійснює *викладацьку* (3.39) діяльність

ПРИМІТКА 1. У різних контекстах викладача іноді називають вчителем, тренером, фасилітатором, репетитором, консультантом, інструктором, лектором або наставником.

3.28. Навчальний план

документована інформація (3.11) про те, чому і як добре здобувачі (3.25) повинні навчатися, дотримуючись належного ставлення до встановленої системи

ПРИМІТКА 1. Навчальний план може включати (але не обмежується) навчальні цілі та завдання (3.8), зміст, результати навчання, методи викладання (3.39) і навчання, показники *продуктивності* (3.13), методи оцінки та плани досліджень, які пов'язані з навчанням. Він також може іменуватись як профіль компетентності (3.10), референтна компетенція, навчальна програма (3.34) або навчальний план.

3.29. Соціальна відповідальність

відповідальність організації (3.1) за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка:

- сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства;
- враховує очікування *зацікавлених сторін* (3.2);
- відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки;
- інтегрується у всю організацію і практикується у її взаємовідносинах

ПРИМІТКА 1. Діяльність включає продукти, послуги та *процеси* (3.12).

ПРИМІТКА 2. Відносини стосуються діяльності організації в її сфері впливу.

[ДЖЕРЕЛО: ISO 26000: 2010, 2.18, змінено: слово «стейкхолдери» замінено на «зацікавлені сторони».]

3.30. Бачення

прагнення організації (3.1) стосовно її бажаного майбутнього стану, яке належним чином узгоджене із *місією* (3.31)

3.31. Місія

причина існування, мандат і сфера діяльності організації (3.1), перекладена в контексті, в якому вона працює

Коментар 16. «Місія як ціннісний вектор»

МІСІЯ - це ціннісний вектор, а не конкретна ціль, і не планка, яку організації обов'язково потрібно досягнути у доступні для огляду терміни.

МІСІЯ - це відповідь на запитання «Чому саме ми цікаві зовнішньому середовищу, і чому це середовище сприймає саме нас як невід'ємну складову своєї життєздатності протягом довгого часу?».

Місія жива. В процесі життєдіяльності змінюється не сама суть місії, а змінюється її бачення з причини того, що постійно змінюємося ми і світ навколо нас.

3.32. Стратегія

план щодо виконання *місії* (3.31) організації (3.1) та досягнення бачення (3.30) організації

3.33. Курс

чіткий набір *викладацької* (3.39) та навчальної діяльності, розробленої для задоволення визначених *цілей* (3.8) навчання або результатів навчання

Примітка 1 до запису: Курс іноді згадується як кредитна одиниця або предмет.

3.34. Програма

послідовний набір *курсів* (3.33), розроблений для досягнення визначених *цілей* (3.8) навчання або результатів навчання, що ведуть до визнання

ПРИМІТКА 1. Визнання може приймати форму ступеня, свідоцтва про закінчення, участі або досягнення, значка, диплому та інших форм.

3.35. Особа

індивід

людська істота, тобто фізична особа, яка діє як окрема сутність або розглядається як така

[ДЖЕРЕЛО: ISO / ІЕС 15944-1: 2011, 3.28, змінено: надано перевагу терміну «особа» перед терміном «індивід», а слова «людина, яка є» були видалені перед «людською істотою» на початку визначення.]

3.36. Персонал

особи (3.35), які працюють в організації (3.1) та безпосередньо на неї

3.37. Зручність використання

ступінь, в якій певний користувач може використовувати продукт, послугу, середовище чи засоби для досягнення визначених *цілей з ефективністю* (3.6), продуктивністю та задоволеністю у визначеному контексті використання

[ДЖЕРЕЛО: ISO 9241-11: 1998, 3.1, змінено: після слова «продукт» додано слова «послуга, середовище чи об'єкт»].

3.38. Доступність

зручність використання (3.37) продукту, послуги, середовища чи об'єкта людьми в межах найширшого спектру можливостей

[ДЖЕРЕЛО: ISO / TS 13131: 2014, 3.1.1, змінено: видалено приклад].

3.39. Викладання

робота зі *здобувачами* (3.25), щоб допомогти їм підтримати їх в навчанні

ПРИМІТКА 1. Робота із здобувачами передбачає розробку, керівництво і подальшу навчальну діяльність.

ПРИМІТКА 2. Викладання може поєднувати різні ролі: подача контенту, сприяння, наставництво, створення спільноти і, певною мірою, консультування і академічне керівництво.

Коментар 17. «Викладання – це навчання чи допомога в навчанні?»

Дефініція цього терміну дуже важлива в контексті цілісного розуміння організації навчального процесу та надання освітньої послуги. Викладач, який здійснює викладацьку діяльність, ДОПОМОГАЄ І ПІДТРИМУЄ здобувача в процесі його навчання, тобто в процесі здобування знань та формування компетентностей.

3.40. Навчання протягом життя

надання або використання можливостей навчання впродовж усього життя людей для сприяння їх сталому розвитку

Коментар 18. «Очікувана тривалість навчання»

З 2010 року очікувана тривалість навчання визнається одним із ключових індикаторів рівня людського розвитку. Це свідчить про акцентування уваги на постійному (такому, що постійно продовжується) навчанні (*continuing education*), або, у більш вживаному останніми роками терміні, на навчанні протягом життя (*lifelong learning – LLL*) [11].

3.41. Вміння

набір ноу-хау, який дозволяє особі (3.35) освоїти діяльність та успішно виконати завдання

ПРИМІТКА 1. Вміння може бути когнітивним, емоційним, соціальним чи психомоторним.

3.42. Знання

факти, інформація, принципи чи розуміння, що були набуті за допомогою досвіду, дослідження або навчання

[ДЖЕРЕЛО: ISO / IEC TS 17027: 2014, 2.56, змінено: слово «істини» було видалено після слова «інформація» та додано слово «дослідження» після «досвіду»].

Коментар 19. «Факти, інформація, знання, мудрість»

Визначення терміну «знання» через терміни «факти» та «інформація» видається не зовсім коректним. Не зважаючи на відсутність чіткого визначення цих термінів, сьогодні вже вважається доведеним, що вони позначають різні за сутністю поняття. Знання неможна набути. Вони формуються і постійно змінюються у свідомості особистості завдяки постійному потоку зовнішніх сигналів у вигляді фактів.

Вище згадані терміни відрізняються між собою за ознаками контекстної залежності, можливості формалізації та глибини розуміння (що термін дає з точки зору керівництва до дії). Найбільшу контекстну залежність мають дані, відомості, факти. Але вони мають високу ступінь формалізації, тому що представляються у вигляді символів, які передають властивості об'єктів, подій, їх оточення [12].

За словами Рассела Акоффа (1919-2009), американського вченого в областях дослідження операцій, теорій систем і менеджменту, «Дані, подібно залізній руді, не мають цінності, поки вони не перетворюються у відповідну корисну форму. Тому різниця між даними та інформацією не структуральна, а функціональна, дані зазвичай редукуються при їх перетворенні в інформацію. Знання є «ноу-хау», наприклад про те, як працює система. Знання дозволяє перетворити інформацію на інструкції. Знання робить можливим контроль над системою. Управляти системою означає змусити її діяти більш ефективно. Збільшити ефективність означає або збільшити вірогідність виробництва бажаного результату при

заданих ресурсах, або зменшити кількість ресурсів для виробництва результату із заданою вірогідністю. Всі системи управління мають у своєму складі системи знань » [13]. Інформацію можна розглядати як контекстно перероблені факти, а знання – як моделі діяльності.

Френсіс Бекон говорив: «Ми можемо стільки, скільки знаємо. Знання - сила.» А поняття «мудрість» Рассел Акофф доводить шляхом порівняння з інтелектом. «Інтелект є здатність збільшувати ефективність за засобами; мудрість є здатність збільшувати ефективність за цілями. Різниця між ефективністю за засобами і за програмними цілями, яка відрізняє мудрість від розуміння, знання від інформації, знаходить відображення у відмінності між зростанням і розвитком. Зростання не обов'язково пов'язане зі збільшенням цінності, значущості, а розвиток - пов'язаний. Розвиток є процесом, що збільшує мудрість. І навпаки, система, яка породжує мудрість, сприяє розвитку.» [13].

3.43. Перевірка

підтвердження шляхом надання об'єктивних доказів того, що визначені вимоги були виконані

[ДЖЕРЕЛО: ISO 9000: 2015, 3.8.12, змінено: примітки до пункту видалено].

3.44. Ратифікація

підтвердження шляхом надання об'єктивних доказів того, що вимоги для конкретного передбаченого використання або застосування були виконані

[ДЖЕРЕЛО: ISO 9000: 2015, 3.8.13, змінено: примітки до запису видалено].

Коментар 20. «Що таке освіта?»

Нажаль, в стандарті не наведено визначення корінного терміну «освіта». Його тлумачення у різних національних освітніх просторах має свої контекстні особливості. Тому доцільно розглянути його сутність в ракурсі Закону України «Про освіту». Разом з тим, як не парадоксально, в Законі також відсутнє пряме визначення цього терміну. Тому представимо його зміст через термін «мета освіти».

(що це?)

[**Освіта** - діяльність, яка спрямована на]

(для чого?)

- всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей;
- формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей;
- виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству;

(навіщо?)

-збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу українського народу,
-підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Базовими відмінними ознаками, на які потрібно звертати увагу в процесі реалізації освітньої послуги, є формування цінностей та компетентностей. Це повністю корелюється з наданим в стандарті визначенням 3.23 **Освітня послуга** - процес, який підтримує здобуття та розвиток компетентності здобувачів, шляхом викладання, навчання чи дослідження.

Питання формування цінностей в стандарті розглядається через виконання принципів управління (див. додаток В).

4. Контекст організації

4.1 Розуміння організації та її контексту

Організація повинна визначити зовнішні та внутрішні проблеми, що стосуються її мети, соціальної відповідальності та стратегічного напрямку, що впливають на її здатність досягти запланованих результатів СУОО.

Організація повинна контролювати та перевіряти інформацію про ці зовнішні та внутрішні проблеми.

ПРИМІТКА 1. Проблеми можуть включати в себе позитивні і негативні фактори або умови для розгляду.

ПРИМІТКА 2. Розумінню зовнішнього контексту може сприяти розгляд питань, що виникають у зв'язку з технологічними, конкурентними, ринковими, культурними, соціальними, політичними, економічними та екологічними факторами, будь то міжнародні, національні, регіональні або місцеві.

ПРИМІТКА 3. Розуміння внутрішнього контексту може бути полегшено шляхом розгляду питань, пов'язаних з цінностями, культурою, знаннями і ефективністю організації.

ПРИМІТКА 4. Стратегічний напрямок може бути виражено за допомогою документованої інформації, такої як місія організації або констатація бачення.

Коментар 21. «Що таке проблема та проблемна ситуація?»

Існує дуже багато трактовок терміну «проблема». При цьому, дуже часто проблемну ситуацію приймають за проблему. Проблемна ситуація - це стан некомфортності. А проблема – це корінна причина появи цього стану. Тобто, проблемна ситуація - це симптом, а проблема – причина прояву симптому. З позиції діяльнісного підходу, ми пропонуємо визначення, яке базується на розумінні будь-якої діяльності як послідовного виконання шести головних функцій: інформаційної, планування, технологічної,

персоналу, організаційної та управління [14]. Цю послідовність можна представити у вигляді переліку питань: що? коли? як? ким? чим? як щось не так, то що? А проблема – це такий стан організації, коли вона не має відповідь (знань) хоча б на одне з перерахованих запитань стосовно будь-якої діяльності [15].

4.2 Розуміння потреб та очікувань зацікавлених сторін

У зв'язку з їх впливом або потенційним впливом на здатність організації послідовно і стабільно надавати освітні продукти і послуги, організація повинна визначити:

- а) зацікавлені сторони, що мають відношення до СУОО;
- б) відповідні вимоги цих зацікавлених сторін.

Зацікавлені сторони включають:

- здобувачів;
- інших бенефіціарів;
- персонал організації.

Організація повинна відстежувати і аналізувати інформацію про ці зацікавлені сторони та їх вимоги.

ПРИМІТКА. У Додатку С наведено класифікацію зацікавлених сторін у освітніх організаціях.

4.3 Визначення сфери застосування системи управління освітніми організаціями

Організація повинна визначати межі та придатність СУОО для встановлення сфери її застосування. При визначенні цієї сфери організація має враховувати:

- а) зовнішні та внутрішні проблеми, про які йдеться в 4.1;
- б) вимоги відповідних зацікавлених сторін, які зазначені в 4.2;
- в) продукти й послуги організації.

Організація повинна застосовувати всі вимоги даного документу, якщо вони можуть бути застосовані в межах певної області її СУОО.

Сфера дії СУОО повинна бути доступна та підтримуватися як документована інформація. Сфера повинна вказати типи продуктів і послуг та обґрунтовувати будь-яку вимогу цього документа, яка, на думку організації, не застосовується до цієї СУОО.

Відповідність даному документу може бути заявлена тільки в тому випадку, якщо вимоги, визначені як непридатні, не впливають на здатність організації або на її обов'язок постачати свої продукти та послуги, підвищувати задоволеність здобувачів та інших бенефіціарів.

Всі продукти й послуги, що надаються здобувачам освітньою організацією, повинні бути включені в сферу дії цієї СУОО.

4.4 Система управління освітніми організаціями (СУОО)

4.4.1 Організація повинна встановити, впровадити, підтримувати і постійно вдосконалювати СУОО, включаючи необхідні процеси та їх взаємодію, відповідно до вимог цього документа.

Організація повинна визначити процеси для СУОО та їх застосування у всій організації, а також:

- а) визначити необхідні входи та очікувані результати від цих процесів;
- б) визначити послідовність та взаємодію цих процесів;
- в) визначити та застосувати критерії та методи (включаючи моніторинг, вимірювання та пов'язані з ними показники ефективності), необхідні для забезпечення ефективної роботи та контролю цих процесів;
- г) визначити ресурси, необхідні для цих процесів, та забезпечити їх доступність;
- д) розподілити обов'язки та повноваження щодо цих процесів;
- е) врахувати ризики та можливості, визначені відповідно до вимог 6.1;
- е) оцінити ці процеси та впровадити будь-які зміни, необхідні для того, щоб ці процеси досягли очікуваних результатів;
- є) покращити процеси та СУОО.

4.4.2 У міру необхідності організація повинна:

- а) зберігати документовану інформацію для підтримки роботи своїх процесів;
- б) зберігати документовану інформацію, щоб мати впевненість у тому, що процеси виконуються відповідно до плану.

Коментар 22. «Чим визначається контекст організації?»

Контекст організації, як і ризик-орієнтоване мислення, є достатньо новим поняттям не тільки в системах управління освітніми організаціями, а і в системах управління якістю. В англomовній літературі часто використовують змістовно схожі терміни: «екосистема організації», «бізнес-середовище», «організаційне середовище». Контекст організації у стандарті ISO 9000:2015 визначено як комбінація внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на підхід організації до розробки та досягнення своїх цілей. А цілі організації є складовою стратегії, яка визначається місією та баченням. Тому вони можуть бути різноманітними, пов'язаними з продукцією і послугами, або інвестиціями і поведінкою по відношенню до своїх зацікавлених сторін, або зростанням або розвитком, та ін.

Контекст поділяють на внутрішній та зовнішній. Внутрішній контекст - це внутрішнє оточення, в якому організація прагне досягти своїх цілей. Воно пов'язано з цінностями, культурою організації, організаційними знаннями, з продуктивністю та ефективністю. Зовнішній контекст - це зовнішнє оточення, в якій організація прагне досягти своїх цілей. Воно визначається законодавством, рівнем технологічної зрілості, ринковою конкуренцією, культурними та соціальними аспектами, політичними та економічними умовами як на міжнародному, національному, регіональному, так і на місцевому рівні.

Але мало хто приділяє увагу питанням, які виникають на межі контекстів і є основними джерелами проблем та основною зоною їх вирішення.

5.Лідерство

5.1. Лідерство та зобов'язання

5.1.1. Загальні положення

Вище керівництво повинне продемонструвати лідерство та відданість стосовно СУОО шляхом:

- а) відповідальності за ефективність СУОО;
- б) забезпечення того, щоб політика організації освіти та цілі організації освіти були встановлені та відповідали контексту і стратегічному напрямку організації;
- в) забезпечення інтеграції вимог СУОО в бізнес-процеси організації;
- г) просування використання процесного підходу та мислення, заснованого на ризику;
- д) забезпечення доступності ресурсів, необхідних для СУОО;
- е) інформування про важливість ефективного управління освітньою організацією та відповідності вимогам СУОО;
- є) забезпечення того, щоб СУОО досягла запланованих результатів; залучення, спрямування й підтримка людей, що сприяють підвищенню ефективності СУОО;
- ж) сприяння постійному вдосконаленню;
- з) підтримки інших відповідних управлінських ролей, щоб продемонструвати своє лідерство в тому, що стосується області їх відповідальності;
- и) підтримки стійкої реалізації освітнього бачення і пов'язаних з ним освітніх концепцій;
- і) створення, розробки та підтримки стратегічного плану організації;
- ї) забезпечення того, щоб освітні вимоги здобувачів, включаючи особливі потреби, були визначені та враховані;
- й) врахування принципів соціальної відповідальності.

ПРИМІТКА. Посилання на «бізнес» у цьому документі може бути широко інтерпретоване, щоб означати ті види діяльності, які є основними для цілей існування організації, будь то державна, приватна, добровільна, некомерційна чи некомерційна.

5.1.2 Зосередження уваги на здобувачах та інших бенефіціарах

Вище керівництво несе пряму відповідальність за забезпечення:

- а) потреб і очікувань учнів та інших бенефіціарів, що визначені, зрозумілі та послідовно задовольняються, про що свідчить моніторинг їх задоволеності й прогресу в освіті;
- б) визначення ризиків і можливостей, які можуть вплинути на відповідність продуктів і послуг, а також здатність підвищити задоволеність здобувачів та інших бенефіціарів.

5.1.3 Додаткові вимоги для освіти з особливими потребами

Здобувач з особливими потребами - це той, у кого можуть бути освітні потреби, які не можуть бути задоволені за допомогою звичайного навчання і

методів оцінювання (наприклад, таких виняткових ситуацій, як поведінкові, комунікативні, інтелектуальні, фізичні, обдаровані або інші потреби здобувачів щодо особливого навчального процесу; здобувачі можуть мати більш, ніж одну особливу потребу). Це передбачає необхідність забезпечення наявних каналів зв'язку, щоб зацікавлені сторони могли отримувати інформацію, необхідну для їх діяльності.

Вище керівництво повинне забезпечити:

– ресурси та підготовку, які створені для підтримки доступності в навчальних середовищах;

– для здобувачів, які мають особливі потреби, розумне розміщення для сприяння рівноправному доступу до навчальних приміщень та навчальних середовищ, як і іншим здобувачам.

5.2 Політика

5.2.1 Розробка політики

Вище керівництво повинне встановити, переглядати та підтримувати політику освітньої організації, яка:

- а) підтримує місію та бачення освітньої організації;
- б) відповідає цілі та контексту організації;
- в) забезпечує основу для встановлення цілей освітньої організації;
- г) включає зобов'язання щодо задоволення встановлених вимог;
- д) включає зобов'язання щодо постійного вдосконалення СУОО;
- е) враховує відповідні освітні, наукові та технічні розробки;
- є) включає зобов'язання щодо задоволення соціальної відповідальності організації;
- ж) описує та включає зобов'язання щодо управління інтелектуальною власністю;
- з) враховує потреби та очікування відповідних зацікавлених сторін.

5.2.2 Озвучення політики

Політика організації освіти повинна:

- а) бути доступною та зберігатися у вигляді задокументованої інформації;
- б) бути озвученою, зрозумілою та застосованою в організації;
- в) бути доступною для відповідних зацікавлених сторін, залежно від обставин.

ПРИМІТКА. Настанови щодо спілкування із зацікавленими сторонами наведені у Додатку D.

5.3 Організаційні ролі, обов'язки та повноваження

Вище керівництво повинно забезпечити, щоб відповідальність та повноваження щодо відповідних ролей були визначені та були озвучені в організації.

Вище керівництво покладає відповідальність і повноваження на:

- а) забезпечення відповідності СУОО вимогам цього документа;
- б) забезпечення того, щоб політика освітньої організації була зрозумілою та реалізованою;
- в) забезпечення того, щоб процеси СУОО давали заплановані результати;
- г) звітування про результати діяльності СУОО та про можливості вдосконалення (див. 10.1) вищому керівництву (див. 9.3.2);
- д) забезпечення просування орієнтації на здобувачів та інших бенефіціарів у всій організації;
- е) забезпечення збереження цілісності СУОО при плануванні та здійсненні змін до неї;
- ж) управління комунікаціями організації (див. 7.4);
- з) забезпечення інтегрованості всіх навчальних процесів незалежно від способу подачі;
- и) контроль задокументованої інформації (див. 7.5);
- к) управління вимогами здобувачів з особливими потребами.

Коментар 23. «Що повинно забезпечити вище керівництво, за що несе персональну відповідальність?»

Зміст цього розділу в значній мірі відповідає тексту HLS (High Level Structure), який робить значний акцент на те, що вищий менеджмент більш активно братиме участь в роботі систем управління. Саме на вищий менеджмент покладена відповідальність за те, щоб: елементи системи були надійно впроваджені; уберегти систему від ідеї звалити все на одну людину та дистанціюватися від системи; зацікавлені сторони були залучені до дискусії щодо ключових питань розвитку бізнесу. Остання вимога є ключовою, і ця ідея є одним із стрижневих елементів концепції усіх систем менеджменту.

6. Планування

6.1. Дії щодо подолання ризиків та можливостей

6.1.1. При плануванні СУОО, організація повинна розглянути питання, згадані в 4.1, і вимоги, зазначені в 4.2 і 4.4, і визначити ризики та можливості, які необхідно враховувати для:

- а) впевненості в тому, що СУОО може досягти запланованих результатів;

- б) посилення бажаних ефектів;
- в) запобігання, пом'якшення або зменшення небажаних наслідків;
- г) досягнення постійного вдосконалення.

6.1.2. Організація повинна спланувати:

- а) дії щодо подолання цих ризиків та можливостей;
- б) інтеграцію та впровадження дій у свої процеси СУОО (див. пункт 8); оцінки ефективності цих дій.

Дії, що вживаються для усунення ризиків і можливостей, повинні бути пропорційні вірогідності виникнення та потенційному впливові на відповідність продуктів і послуг.

ПРИМІТКА 1. Варіанти усунення ризиків можуть включати в себе запобігання ризику, прийняття ризику для реалізації можливості, усунення джерела ризику, зміну вірогідності або наслідків, розподіл ризику або збереження ризику шляхом прийняття обґрунтованого рішення.

ПРИМІТКА 2. Можливості можуть привести до прийняття нових практик, запуску нових освітніх продуктів або освітніх послуг, відкриття нових ринків, звернення до нових здобувачів та інших бенефіціарів, налагодження партнерських відносин, використання нових технологій та інших бажаних і життєздатних можливостей для задоволення потреб організації, її здобувачів або інших бенефіціарів.

6.2. Цілі освітньої організації і планування їх досягнення

6.2.1. Організація повинна визначити цілі освітньої організації на відповідних рівнях, функціях і процесах, необхідних для СУОО.

Цілі освітньої організації повинні:

- а) відповідати політиці освітньої організації;
- б) бути вимірюваними (якщо можливо);
- в) враховувати визначені вимоги;
- г) мати відношення до відповідності продуктів і послуг та підвищення задоволеності здобувачів, персоналу та інших бенефіціарів;
- д) постійно контролюватися;
- е) озвучуватись;
- ж) оновлюватись у відповідних випадках.

Організація повинна підтримувати і зберігати задокументовану інформацію про освітні цілі організації та їх досягнення.

6.2.2. При плануванні того, яким чином досягати цілей освітньої організації, організація повинна визначити та вказати в своєму стратегічному плані:

- а) що саме буде зроблено;
- б) які ресурси будуть потрібні;
- в) хто буде відповідальним;

- г)коли ціль буде досягнута;
- д)як результати будуть оцінені.

6.3 Планування змін

Якщо організація визначає необхідність внесення змін в СУОО, зміни повинні здійснюватися в плановому порядку (див. 4.4).

Організація повинна врахувати:

- а)мету змін та їх потенційні наслідки;
- б)цілісність СУОО;
- в)наявність та готовність внутрішніх ресурсів;
- г)розподіл або перерозподіл обов'язків та повноважень;
- д)наявність та готовність зовнішніх постачальників, необхідних для

впровадження змін.

Коментар 24. «Концептуальна модель системи управління освітніми організаціями»

На жаль, проголошене у вступі твердження, що управління процесами та системою в цілому може бути досягнуто за допомогою циклу PDCA, не знайшло свого формалізованого відображення не тільки у шостому розділі «Планування», а і у наступних розділах, які розкривають підтримку, оперативне планування, оцінку ефективності та вдосконалення. Підтвердженням цього є аналіз застосування аббревіатури PDCA, яка вживалася п'ять разів у вступі. На нашу думку, це пов'язано з відсутністю концептуальної моделі, яка б розкривала сутність взаємодії процесу реалізації освітньої діяльності, циклу PDCA та реалізації мислення на основі ризику. Для розробки такої моделі нами застосовано прийом дзеркального відображення циклу PDCA.

Це дозволило узгодити напрямки руху процесів реалізації освітньої діяльності, які представлені у нотації IDEF0, і циклу PDCA.

Розгляд у концептуальній моделі небажаного результату як цілісного бачення небажаної події, небажаних наслідків та вірогідності їх виникнення дозволило виявити шість джерел можливої появи таких подій.



Рисунок 24.1 - Напрямки руху процесів реалізації освітньої діяльності

7. Підтримка

7.1. Ресурси

7.1.1. Загальні положення

7.1.1.1. Організація повинна визначити і надати ресурси, необхідні для створення, впровадження, обслуговування та постійного поліпшення СУОО, таким чином, щоб вони забезпечили постійне покращення:

- а) залучення та задоволення здобувачів через діяльність, яка покращує навчання та сприяє досягненню результатів навчання;
- б) залучення та стимулювання персоналу за допомогою заходів щодо підвищення компетентності персоналу для полегшення навчання;
- в) задоволення інших бенефіціарів через діяльність, яка сприяє соціальній вигоді навчання.

7.1.1.2. Організація повинна визначити та контролювати, які ресурси повинні бути надані:

- а) організацією;
- б) зовнішніми постачальниками.

Організація повинна брати до уваги потреби здобувачів з особливими потребами і забезпечити, щоби були передбачені різні вимоги доступності.

7.1.2. Людські ресурси

7.1.2.1. Людські ресурси повинні включати:

- а) персонал, найнятий організацією;
- б) волонтерів та стажистів, які працюють або сприяють організації;
- в) штат зовнішніх постачальників, що працюють з організацією або сприяють їй.

7.1.2.2. Організація повинна:

- а) визначати і надавати людські ресурси, необхідні для ефективного впровадження СУОО, а також для функціонування та контролю її процесів;
- б) визначити, впровадити і опублікувати критерії набору або відбору, які є доступними для відповідних зацікавлених сторін;
- в) вести задокументовану інформацію про процес, використаний для набору або відбору, зберігати задокументовану інформацію про результати набору.

7.1.3 Засоби

7.1.3.1. Засоби повинні включати, якщо це можливо, такі об'єкти, що відповідають вимогам здобувачів:

- а) будівлі та земельні ділянки;
- б) обладнання, включаючи апаратне та програмне забезпечення;
- в) комунальні послуги.

7.1.3.2. Організація повинна:

- а) визначати, надавати й підтримувати такі безпечні засоби:
 - 1) які підходять для людських ресурсів та підтримки розвитку компетентності здобувачів;
 - 2) які підвищують розвиток компетентності здобувачів;
- б) забезпечити відповідність приміщень до потреб тих, хто їх використовує.

7.1.3.3. За необхідності повинні бути передбачені засоби для:

- а) викладання;
- б) самоосвіти;
- в) впровадження знань;
- г) відпочинку та відновлення;
- д) проживання.

ПРИМІТКА 1. Засоби можуть включати цифровий простір.

ПРИМІТКА 2. Засоби можуть бути внутрішніми або зовнішніми (в приміщенні або на відкритому повітрі).

7.1.4. Середовище для функціонування освітніх процесів

Організація повинна визначити, забезпечити та підтримувати сприятливе середовище для забезпечення загального добробуту відповідних зацікавлених сторін, з огляду на:

- а) психосоціальні фактори;
- б) фізичні фактори.

ПРИМІТКА 1. У середовищі психосоціальні чинники можуть включати вимоги щодо роботи, впливу на роботу, можливості для розвитку, сенсу роботи, надання робочого місця, передбачуваність, винагороду, чіткість ролей, якість керівництва, соціальну підтримку з боку керівників, задоволеність роботою, баланс між роботою та сім'єю, значення на робочому місці, стрес, вигоряння, образливу поведінку (наприклад, знущання).

ПРИМІТКА 2. У середовищі фізичні фактори можуть включати температуру, тепло, вологість, світло, повітряний потік, гігієну та шум, а також ергономіку обладнання та меблів.

7.1.5. Моніторинг та вимірювання ресурсів

7.1.5.1. Загальні положення

Організація повинна визначити та надати ресурси, необхідні для забезпечення достовірних і надійних результатів, коли моніторинг або вимірювання використовуються для перевірки відповідності продуктів і послуг вимогам.

Організація повинна забезпечити, щоб надані ресурси:

а) підходили для конкретного виду діяльності з моніторингу та вимірювання, тобто відповідність цілі, типу, способу навчання і тривалості освітньої послуги;

б) підтримувалися для забезпечення продовження їх придатності для своєї мети.

Організація повинна зберігати відповідну задокументовану інформацію як доказ придатності для цілей моніторингу та вимірювання ресурсів.

ПРИМІТКА. Методи освітньої подачі може включати в себе усну комунікацію в фізичному просторі, онлайн спілкування, фізичне або цифрове поширення матеріалів, зв'язок з використанням засобів масової інформації, або їх комбінацію.

7.1.6. Організаційні знання

7.1.6.1. Загальні положення

Організація повинна визначити знання, необхідні для функціонування своїх процесів і для досягнення відповідності продуктів і послуг.

Ці знання повинні підтримуватися і надаватися, коли є така потреба.

При розгляді змін потреб і тенденцій організація повинна враховувати свої поточні знання та визначати, як одержати або отримати доступ до будь-яких необхідних додаткових знань та необхідних оновлень.

Організація сприяє обміну знаннями між усіма викладачами та персоналом, особливо серед однолітків.

ПРИМІТКА 1. Організаційні знання - це знання, характерні для організації, і, як правило, здобуті досвідом. Це інформація, яка використовується та якою діляться для досягнення цілей організації.

ПРИМІТКА 2. Організаційні знання можуть ґрунтуватися на:

– внутрішніх джерелах (наприклад, інтелектуальна власність; знання, отримані з досвіду, шляхом невдач і успіхів, збору та обміну незареєстрованими знаннями і досвідом, результатами поліпшень процесів, продуктів і послуг);

– зовнішніх джерел (наприклад, стандарти, наукові кола, конференції, збір знань від здобувачів, інших бенефіціарів або постачальників).

7.1.6.2. Навчальні ресурси

Організація повинна надавати навчальні ресурси залежно від обставин, там, де і коли це необхідно.

Навчальні ресурси повинні:

- а) відображати потреби і вимоги здобувачів, інших бенефіціарів та викладачів;
- б) перевірятися через заплановані проміжки часу для забезпечення їх актуальності;
- в) підлягати каталогізації та реферуванню.

Організація повинна поважати вимоги щодо інтелектуальної власності, заохочувати можливість повторного використання ресурсів.

ПРИМІТКА У разі потреби, стандарт мета-даних (наприклад, ISO 15836 або ISO/IEC 19788) може бути використаний як довідкова інформація.

7.2. Компетентність

7.2.1. Загальні положення

Організація повинна:

- а) визначити необхідний рівень компетентності особи (осіб), що виконує підконтрольну їм роботу, яка впливає на ефективність його освітньої організації;
- б) забезпечити компетентність цих осіб на основі відповідної освіти, навчання чи досвіду;
- в) встановити та впровадити методи оцінки ефективності роботи персоналу;
- г) де це можливо застосувати, вживати заходів для набуття необхідної сучасної компетентності та оцінити ефективність вжитих заходів;
- д) вживати заходів для підтримки та забезпечення постійного розвитку відповідної компетентності персоналу;
- е) зберігати відповідну документовану інформацію як доказ компетентності.

ПРИМІТКА. Застосовні дії можуть включати, наприклад, надання навчання, наставництво або перепризначення осіб, які в даний час є співробітниками; або наймання чи укладення контракту з компетентними особами.

7.2.2. Додаткові вимоги для освіти з особливими потребами

Організація забезпечує ресурси для підтримки викладачів шляхом:

- а) забезпечення того, щоб всі викладачі та співробітники, що мають контакти із здобувачами з особливими потребами, проходили відповідну спеціалізовану підготовку, яка може включати:
 - 1) задоволення навчальних потреб здобувачів, що мають різні вимоги;
 - 2) диференційоване навчання та оцінювання;
 - 3) інструктивні риштування;
- б) забезпечення доступу до мережі спеціалістів.

ПРИМІТКА 1. Спеціалізована підготовка може включати вивчення диференційованого навчання, щоб задовольнити потреби здобувачів з різними вимогами.

ПРИМІТКА 2. Спеціалісти можуть включати психологів, спеціалістів з навчання та розвитку, логопедів.

7.3. Обізнаність

Організація повинна забезпечити, щоб відповідні особи, які виконують роботу під контролем організації, знали:

- а) політику та стратегію освітньої організації та відповідні цілі СУОО;
- б) їх внесок в ефективність роботи СУОО, в тому числі про переваги підвищення ефективності освітньої організації;
- с) наслідки невідповідності вимогам СУОО.

7.4. Комунікація

7.4.1. Загальні положення

Організація повинна визначити внутрішні та зовнішні комунікації, які стосуються СУОО, включаючи наступне:

- а) зміст комунікації;
- б) навіщо проводити комунікацію;
- в) коли проводити комунікацію;
- г) з ким проводити комунікацію;
- д) як проводити комунікацію;
- е) хто проводить комунікацію.

7.4.2. Мета комунікації

Внутрішня та зовнішня комунікація мають на меті:

- а) пошук думки або згоди від відповідних зацікавлених сторін;
- б) передачу зацікавленим сторонам актуальної, точної та своєчасної інформації, що відповідає місії, баченню, стратегії та політиці організації;
- в) співпрацю та координацію діяльності та процесів з відповідними зацікавленими сторонами в організації.

ПРИМІТКА. Передана інформація може включати інформацію про подачу освітніх програм, передбачувані результати навчання, кваліфікацію, інновації, нові ідеї, а також наукові результати, методи, підходи та основні освітні продукти і послуги.

7.4.3. Комунікаційні заходи

7.4.3.1. Організація повинна визначити та впровадити ефективні механізми для спілкування зі здобувачами та іншими зацікавленими сторонами щодо:

- а) організаційної політики та стратегічного плану;
- б) дизайну, змісту та подачі освітніх продуктів та послуг;
- в) запитів, заявок, прийому чи реєстрації;
- г) даних про результати навчання здобувачів, включаючи результати формувального та підсумкового оцінювання;

д) відгуків здобувачів та зацікавлених сторін, включаючи скарги здобувачів та опитування щодо задоволеності здобувачів/зацікавлених сторін.

Організація повинна інформувати своїх здобувачів та інших бенефіціарів про зовнішні контактні точки в разі невирішених питань.

7.4.3.2. У заплановані проміжки часу організація повинна:

а) контролювати впровадження комунікаційних зусиль;

б) аналізувати та вдосконалювати план комунікацій на основі результатів контролю.

Організація повинна зберігати документовану інформацію про процес комунікації.

ПРИМІТКА 1. Організація може задокументувати плани й механізми комунікації в межах процесів, частиною яких вони є.

ПРИМІТКА 2. Організація може застосовувати методи, що забезпечують можливість відстеження комунікацій, якщо це доречно.

ПРИМІТКА 3. Зовнішніми контактними точками можуть бути особи або організації, такі як посередники, судові органи, урядові органи, омбудсмени, захисники, представники здобувачів або інші треті сторони.

7.5. Документована інформація

7.5.1. Загальні положення

СУОО організації повинна включати:

а) документовану інформацію, що вимагається цим документом;

б) включати документовану інформацію, визначену організацією як необхідну для ефективності СУОО.

ПРИМІТКА 1. Обсяг документованої інформації для СУОО може відрізнятися в різних організаціях через:

– розмір організацій та їх види діяльності, процеси, продукти та послуги;

– складність процесів та їх взаємодії;

– компетентність осіб.

ПРИМІТКА 2. Документація може міститись в будь-якій формі або на будь-якому типі носія.

ПРИМІТКА 3. Документована інформація може включати:

– академічний календар, доступ до записів;

– основний навчальний план, каталог курсів;

– відмітки, оцінки, та оцінювання;

– кодекс поведінки та етичний кодекс.

7.5.2. Створення та оновлення

При створенні та оновленні документованої інформації організація повинна забезпечити відповідне:

а) ідентифікацію та опис (наприклад, назву, дату, автора чи довідковий номер);

б) формат (наприклад, мова, версія програмного забезпечення, графіка) та засоби масової інформації (наприклад, паперові, електронні) з урахуванням потреб щодо осіб з особливими потребами;

в) розгляд та затвердження на придатність і адекватність.

7.5.3. Контроль документованої інформації

7.5.3.1. Документована інформація, що вимагається СУОО і цим документом, повинна контролюватися для забезпечення:

а) того, що вона доступна і придатна для використання там, де і коли це необхідно;

б) її належного захисту (наприклад, від втрати конфіденційності, неналежного використання або втрати цілісності або ненавмисних змін).

7.5.3.2. Для контролю документованої інформації організація повинна здійснювати наступні види діяльності, якщо це застосовується:

а) розповсюдження, доступ, пошук та використання;

б) захист і безпека, включаючи резервування;

в) зберігання і збереження, в тому числі збереження чіткості;

г) контроль змін (наприклад, контроль версій);

д) утримання та розпорядження;

е) забезпечення конфіденційності;

є) запобігання ненавмисному використанню застарілої документованої інформації.

Документована інформація зовнішнього походження, визначена організацією як необхідна для планування та ефективної роботи СУОО, повинна бути ідентифікована, за необхідності, і контролюватися.

Встановлені засоби контролю повинні зберігатися як документована інформація.

ПРИМІТКА 1. Під доступом можуть розумітись рішення щодо дозволу на перегляд тільки документованої інформації або дозволу і повноважень на перегляд і зміну документованої інформації.

ПРИМІТКА 2. Збереження чіткості включає забезпечення цілісності при передачі даних між носіями або форматами.

Коментар 25. «Місце документування інформації та знань в підтримці системи управління освітніми організаціями»

Реалізація нових вимог, які відрізняють систему управління освітніми організаціями порівняно з традиційними, потребує зміни мислення. В першу чергу, це стосується концепції управління організаційними знаннями (7.1.6), та документованої інформації (7.5). Акцент робиться не на процедурі документування, яка вважається головною для традиційних систем менеджменту, а на змісті того, що документується, тобто на отриманні документованої інформації. Саме таке розуміння фіксації інформації дозволить реалізувати не тільки генерування знань працівниками та зацікавленими сторонами, а і їх перетворення у організаційні знання, які доступні та використовуються усіма працівниками організації. В якості базової моделі для реалізації цього процесу пропонується розроблена нами модель «Піраміди управління знаннями» [15].



Рисунок 25.1 - Модель «Піраміди управління знаннями»

Як видно з моделі, ключовими факторами в управлінні знаннями є персональна та організаційна здатність до знань. На жаль, такій компетентності сьогодні не приділяється необхідної уваги. А вона безпосередньо визначає ефективність мислення на основі ризиків.

8. Операція (в сенсі проведення операційних дій)

8.1. Оперативне планування та контроль

8.1.1. Загальні положення

Організація повинна планувати, впроваджувати та контролювати процеси (див. 4.4), необхідні для задоволення вимог щодо надання освітніх продуктів і послуг і для виконання дій, визначених в 6.1, шляхом:

- а) визначення вимог до освітніх продуктів та послуг;
- б) встановлення критеріїв для процесів;
- в) визначення ресурсів, необхідних для досягнення відповідності вимогам до освітніх продуктів та послуг;
- г) здійснення контролю над процесами відповідно до критеріїв;
- д) визначення і зберігання документованої інформації в необхідному обсязі:

1) мати впевненість в тому, що процеси були виконані відповідно до плану;

2) продемонструвати відповідність освітніх продуктів і послуг їх вимогам.

ПРИМІТКА. «Зберігання» означає зберігання документованої інформації протягом певних періодів часу.

Результати цього планування повинні відповідати операціям організації.

Організація повинна контролювати заплановані зміни та аналізувати наслідки ненавмисних змін, вживаючи заходів для пом'якшення будь-яких несприятливих наслідків, якщо це необхідно.

Організація має забезпечити контроль зовнішніх процесів (див. 8.4).

8.1.2. Конкретне оперативне планування та контроль освітніх продуктів та послуг

Організація повинна спланувати проєкт, детальний план і очікувані результати освітніх продуктів і послуг, в тому числі:

- а) результати навчання;
- б) забезпечення належних та доступних методів навчання й умов навчання;
- в) визначення критеріїв оцінювання навчання;
- г) проведення оцінювання навчання;
- д) визначення та проведення методів удосконалення;
- е) надання послуг підтримки.

Якщо організація забезпечує дошкільну дитячу освіту, то застосовуються додаткові вимоги, визначені у Додатку А.

8.1.3. Додаткові вимоги до здобувачів з особливими потребами

Організація повинна:

а) проявляти гнучкість, щоб підтримувати учня в спільній розбудові процесу навчання на основі навичок, здібностей і інтересу, у тому числі, такі підходи, як:

- 1) адаптивне навчання;
- 2) прискорений або збагачений вміст;
- 3) дозвіл долучатись до двох окремих програм чи освітніх організацій;
- 4) індивідуально підібрані заходи;
- 5) коригування навчальної програми або модифікація освітньої програми відповідно до профілю конкретного учня, вище або нижче очікуваного за замовчуванням віку або рівня для певного предмета або курсу;
- б) визнання попереднього навчання (раніше здобутої освіти) та досвіду;
- б) створення командного середовища з достатніми ресурсами для підтримки окремих здобувачів, щоб вони могли реалізувати свій потенціал;
- в) забезпечувати зв'язки з можливостями на робочих місцях;
- г) організувати забезпечення здоровою та поживною їжею в міру необхідності.

8.2. Вимоги до освітніх продуктів та послуг

8.2.1. Визначення вимог до освітніх продуктів та послуг

При визначенні вимог до освітніх продуктів і послуг, які повинні бути запропоновані учням й іншим бенефіціарам, організація має забезпечити визначення вимог до освітніх продуктів і послуг, у тому числі ті, які:

- а) організація вважає необхідними через її політики та стратегічний план;
- б) впливають з аналізу потреб, який проводиться для визначення потреб (поточних і потенційних майбутніх) учнів та інших бенефіціарів, зокрема, тих, хто має особливі потреби;
- в) є результатом міжнародних вимог і подій;
- г) виникають на ринку праці;

- д) є результатом досліджень;
- е) застосовні вимоги здоров'я і безпеки.

Організація повинна забезпечити відповідність вимогам, що пред'являються до освітніх продуктів і послуг, які вона пропонує.

ПРИМІТКА 1. Аналіз потреб включає в себе всебічну оцінку здібностей учнів до навчання, може охоплювати попередні знання й навички, кращі стратегії навчання, соціальні та емоційні потреби, особливі потреби в харчуванні та біологічні ритми навчання.

ПРИМІТКА 2. В освітньому контексті вимоги до освітніх продуктів та послуг можна визначити покроково, залежно від етапів потоку операційних процесів. Наприклад, результати навчання, визначені законодавством, визначаються до початку надання освітньої послуги, тоді як вимоги щодо конкретних потреб конкретного здобувача можна визначити лише після того, як послуга розпочалася та відомі конкретні здобувачі.

ПРИМІТКА 3. Аналіз потреб здобувачів, які мають особливі потреби, може включати аналіз щодо порушень можливостей читання, розлад письмового вираження, відсутність математичного нахилу, рухові порушення, порушення слуху та зору. Для обдарованих учнів аналіз потреб може включати аналіз рівнів обдарованості, гіперлексію та попереднє оцінювання за областями обдарованості (наприклад, загальна інтелектуальна здатність, специфічна академічна здатність, лідерські здібності, творче та продуктивне мислення, психомоторні здібності, образотворче та виконавське мистецтво).

8.2.2. Повідомлення вимог до освітніх продуктів та послуг

З початком або до надання освітніх продуктів і послуг, організація повинна повідомити здобувачів та інші відповідні зацікавлені сторони і, за необхідності, перевірити їх розуміння:

- а) мети, формату та змісту освітніх продуктів та послуг, що надаються, у тому числі, інструментів та критеріїв, застосовуваних для оцінювання;
- б) зобов'язань, відповідальності та очікувань, покладених на здобувачів та інших бенефіціарів;
- в) засобів, за допомогою яких отримане та оцінене навчання буде визнано і збережено як документована інформація;
- г) методів, застосовуваних у випадку невдоволення зацікавленої сторони або незгоди між будь-якою зацікавленою стороною та СУОО;
- д) того, хто і як буде забезпечувати навчання та оцінювання;
- е) будь-яких пов'язаних з цим витрат, зокрема, вартості навчання, іспитів та придбання навчальних матеріалів;
- є) будь-яких передумов, зокрема, необхідних навичок (у тому числі, інформаційно-комунікаційних), кваліфікації та професійного досвіду.

8.2.3. Зміни вимог до освітніх продуктів та послуг

Організація повинна забезпечити внесення змін до відповідної документальної інформації та ознайомлення відповідних зацікавлених сторін зі зміненими вимогами при їх оновленні.

8.3. Проектування та розробка освітніх продуктів та послуг

8.3.1. Загальні положення

Організація повинна встановити, впровадити та підтримувати процес проектування і розробки, що підходить для забезпечення подальшого надання освітніх продуктів і послуг.

8.3.2. Планування щодо проектування та розробки

При визначенні етапів і засобів контролю проектування і розробки організація повинна враховувати:

- а) вимоги, визначені в 8.2;
- б) характер, тривалість і складність проектування і розробки заходів;
- в) необхідні етапи процесу, у тому числі, відповідні огляди дизайну та розробки;
- г) необхідні заходи з перевірки та затвердження проектування та розробки;
- д) обов'язки та повноваження, що беруть участь у процесі проектування та розробки;
- е) внутрішні та зовнішні потреби в ресурсах для проектування та розробки освітніх продуктів та послуг;
- є) необхідність контролювати взаємодію між особами, які беруть участь в процесі проектування і розробки;
- ж) необхідність залучення здобувачів та інших бенефіціарів до процесу проектування та розробки;
- з) вимоги щодо подальшого надання освітніх продуктів та послуг;
- и) рівень контролю, очікуваний для процесу проектування та розробки з боку здобувачів, інших бенефіціарів та інших відповідних зацікавлених сторін;
- і) документована інформація, необхідна для демонстрації того, що вимоги до проектування та розробки були виконані;
- ї) науково обґрунтований підхід;
- й) ступінь, до якого здобувачі вимагають індивідуальних шляхів навчання, заснованих на їх навичках, інтересах і здібностях;
- к) необхідність повторного використання, доступності, взаємозамінності та довговічності в інструментах розробки, виробництва і викладання курсів.

8.3.3. Вхідні дані для проектування та розробки

Організація повинна визначати вимоги, необхідні для конкретних видів освітніх продуктів та послуг, які плануються та розробляються. Організація повинна враховувати:

- а) функціональні та експлуатаційні вимоги;
- б) інформацію, отриману від попередніх аналогічних проектно-конструкторських робіт;
- в) стандарти або кодекси практики, які організація взяла на себе зобов'язання впроваджувати;

г) потенційні наслідки провалу через характер освітніх продуктів та послуг.

Вхідні дані повинні бути повними, однозначними та адекватними для цілей проектування та розробки.

Суперечності проектування та розробки проекту повинні бути вирішені.

Організація повинна зберігати документальну інформацію про введення проектування та розробки.

8.3.4. Контроль проектування та розробки

8.3.4.1. Загальні положення

8.3.4.1.1. Організація повинна застосовувати контроль щодо процесу проектування та розробки для забезпечення того, що:

а) очікувані результати визначені;

б) огляди проводяться для оцінки відповідності результатів проектування та розробки вимогам;

в) проведення діяльності щодо підтвердження та перевірки для забезпечення отримання освітніх продуктів та послуг, які відповідають вимогам зазначеного додатку чи призначеного використання;

г) вживаються будь-які необхідні дії щодо вирішення проблем, визначених під час оглядів, або перевірок дій.

8.3.4.1.2. Організація повинна зберігати документовану інформацію, в залежності від обставин, про:

а) результати будь-яких оглядів, перевірок та контролю;

б) будь-які нові вимоги до освітніх продуктів та послуг.

ПРИМІТКА. Огляди проектування та розробки, верифікація та затвердження мають різні цілі. Вони можуть проводитися окремо або в будь-якій комбінації відповідно до процесів, продуктів та послуг організації.

8.3.4.2. Контроль і розробка освітніх послуг

Контроль, що застосовується до процесу проектування та розробки, повинен забезпечувати наступне:

а) мета і обсяг курсу або програми визначені з урахуванням вимог здобувачів до подальшого навчання або роботи;

б) попередні умови (якщо такі є) вказані;

в) характеристики здобувачів визначені;

г) вимоги подальшого навчання або роботи відомі;

д) освітня послуга може відповідати вимогам мети і сфери, беручи до уваги особливості здобувачів;

е) характеристики профілю випускника визначені.

ПРИМІТКА. У освітньому контексті процес проектування та розробки може бути ітеративним. Наприклад, базовий навчальний план може бути розроблений до надання освітньої послуги, але освітні методи, можливо, повинні бути адаптовані до конкретних потреб кожної конкретної групи здобувачів під час кожного надання освітніх послуг.

8.3.4.3.Проектування навчального плану та засоби управління розвитком

Засоби управління, що застосовуються до процесу проектування та розробки, повинні забезпечувати наступне:

- а) результати навчання:
 - 1) відповідають обсягу курсу або програми;
 - 2) описані в термінах компетенцій, які здобувачі повинні здобути, виконавши навчальний план;
 - 3) включають зазначення рівня досягнення компетенції;
 - 4) є конкретними, вимірюваними, досяжними, актуальними й обмеженими в часі;
- б) навчальна діяльність:
 - 1) співвідноситься з методом надання освітніх послуг;
 - 2) придатна для забезпечення досягнення результатів навчання;
 - 3) є конкретною, вимірюваною, досяжною, актуальною й обмеженою в часі;
- в) всі ресурси, необхідні для успішної реалізації навчальної діяльності, визначені;
- г) адекватні можливості включені в проектування навчання для:
 - 1) активної участі здобувачів у формуванні навчального процесу;
 - 2) формаційного оцінювання та зворотного зв'язку.

8.3.4.4.Підсумкове проектування оцінювання та засоби управління розвитком

Засоби управління, що застосовуються до процесу проектування та проектування підсумкового оцінювання, повинні забезпечувати наступне:

- а) існує і може бути продемонстрований чіткий зв'язок між проектом оцінювання та результатами навчання, для оцінювання яких він призначений, та, де це доцільно, навчальною діяльністю;
- б) діяльність проводиться з урахуванням принципів прозорості, доступності, поваги до здобувача та справедливості, особливо стосовно оцінювання;
- в) система оцінювання визначена та підтверджена.

8.3.5.Результати проектування та розробки

Організація повинна забезпечити, щоб результати проектування та розробки:

- а) відповідали вхідним вимогам;
- б) були достатніми для подальших процесів надання освітніх продуктів та послуг;
- в) включали або посилалися на вимоги моніторингу та вимірювання (якщо це необхідно) та критерії прийняття;
- г) вказували на характеристики освітніх продуктів і послуг, які необхідні для їх цільового призначення та їх безпечного і належного надання;
- д) зберігалися як документальна інформація.

8.3.6.Зміни в проєктуванні та розробці

Організація повинна визначати, переглядати та контролювати зміни, внесені під час, або після проєктування та розробки освітніх продуктів і послуг, в тій мірі, в якій це необхідно для забезпечення відсутності негативного впливу на відповідність вимогам чи результатам.

Організація повинна зберігати документовану інформацію про:

- а) зміни в проєктуванні та розробці;
- б) результати перевірок;
- в) дозволи на зміни;
- г) дії, вжиті для запобігання несприятливим впливам.

8.4.Контроль зовнішніх процесів, продуктів та послуг

8.4.1.Загальні положення

Організація повинна гарантувати, що надавані ззовні процеси, продукти і послуги відповідають вимогам.

Організація повинна визначити засоби управління, які будуть застосовуватися до наданих ззовні процесів, продуктів і послуг, коли:

- а) продукти і послуги від зовнішніх постачальників призначені для включення до власних продуктів і послуг організації;
- б) продукти і послуги надаються безпосередньо здобувачам або іншим бенефіціарам зовнішніми постачальниками від імені організації;
- в) процес або частина процесу надається зовнішнім постачальником як результат рішення організації.

Організація повинна визначити і застосувати критерії для оцінки, вибору, моніторингу ефективності та переоцінки зовнішніх постачальників на основі їх здатності надавати процеси або продукти та послуги відповідно до вимог. Організація повинна зберігати документовану інформацію про ці та будь-які необхідні дії, що впливають з оцінювання.

8.4.2.Тип та ступінь контролю

Організація повинна забезпечити, щоб надані ззовні процеси, продукти і послуги не впливали негативно на здатність організації послідовно надавати відповідні продукти і послуги здобувачам та іншим бенефіціарам.

Організація повинна:

- а) забезпечити, щоб надані ззовні процеси залишалися під контролем його СУОО;
- б) визначити елементи управління, які плануються до застосування як щодо зовнішнього постачальника, так і щодо отриманого результату;
- в) врахувати:
 - 1) потенційний вплив наданих ззовні процесів, продуктів і послуг на здатність організації послідовно задовольняти потреби здобувачів та інші вимоги бенефіціарів;
 - 2) ефективність контролю, який застосовується зовнішнім постачальником;

г) визначити перевірку або інші дії, необхідні для забезпечення відповідності зовнішніх процесів, продуктів і послуг встановленим вимогам.

8.4.3. Інформація для зовнішніх постачальників

Організація повинна забезпечити адекватність вимог до їх передачі зовнішньому постачальнику.

Організація повинна повідомити зовнішнім постачальникам свої вимоги щодо:

- а) процесів, продуктів та послуг, що надаються;
- б) затвердження:
 - 1) продуктів та послуг;
 - 2) методів, процесів та обладнання;
 - 3) випуску продуктів та послуг;
- в) компетентності, у тому числі будь-якої необхідної кваліфікації осіб;
- г) взаємодії зовнішнього постачальника з організацією;
- д) контролю та моніторингу ефективності роботи зовнішнього постачальника, які повинні застосовуватися організацією;
- е) заходів з підтвердження або валідації, які організація або її здобувачі та інші бенефіціари мають намір проводити у приміщеннях зовнішнього постачальника.

8.5. Постачання освітніх продуктів та послуг

8.5.1. Контроль надання освітніх продуктів і послуг

8.5.1.1. Загальні положення

Організація повинна здійснювати виробництво та надання послуг у контрольованих умовах.

Контрольовані умови повинні включати, залежно від обставин:

- а) наявність документованої інформації, яка визначає:
 - 1) характеристики освітніх продуктів, що будуть вироблені, освітніх послуг, що будуть надані, або дії, що будуть виконуватися;
 - 2) результати, що мають бути досягнуті;
- б) наявність і використання відповідних та підтверджених ресурсів для моніторингу та вимірювання;
- в) здійснення моніторингу та виміральної діяльності, включаючи розгляд скарг, інших відгуків і результатів формуючого оцінювання на відповідних етапах, щоб переконатися, що критерії для контролю процесів або результатів і критеріїв прийнятності для освітніх продуктів і послуг, були виконані;
- г) використання відповідної інфраструктури та середовища для функціонування процесів;
- д) призначення компетентних осіб, у тому числі, необхідної кваліфікації (див. 7.2);
- е) контроль і періодичну повторну перевірку здатності досягати запланованих результатів процесів виробництва та надання послуг, коли

результуючий вихід не може бути перевірений шляхом подальшого контролю чи вимірювань;

є) здійснення заходів щодо запобігання здійснення помилок людьми;

ж) здійснення заходів щодо випуску, надання та наступного обслуговування.

8.5.1.2.Прийом здобувачів

8.5.1.2.1.Інформація, що передусь прийому

Освітня організація повинна забезпечити, щоб до прийому здобувачів їм було надано:

а) адекватну інформацію, яка враховує організаційні та професійні вимоги, а також прихильність організації до соціальної відповідальності;

б) адекватну і чітку інформацію про:

1) передбачувані результати навчання, кар'єрні перспективи, освітній підхід;

2) участь здобувачів та інших бенефіціарів, залежно від обставин, в освітньому процесі;

3) критерії прийому і вартість освітнього продукту або послуги.

8.5.1.2.2.Умови прийому

Організація повинна встановити процес прийому здобувачів. В додаток до вимог, викладених в 4.4.1, процес повинен:

а) встановити критерії прийому, відповідні:

1) організаційним вимогам;

2) вимогам професійної сфери;

3) вимогам до змісту програми і/або педагогічному підходу;

б) забезпечити однакове застосування критеріїв і процесів прийому для всіх здобувачів;

в) підтримуватися як документована інформація;

г) бути загальнодоступним;

д) забезпечити прозорість кожного рішення про прийом;

е) зберігати документальну інформацію як доказ прийняття рішень.

8.5.1.3.Постачання освітніх товарів та послуг

Організація повинна встановити процеси для:

а) викладання;

б) полегшення навчання;

в) адміністративної підтримки навчання.

8.5.1.4.Підсумкове оцінювання

Організація повинна:

а)забезпечити наявність методів виявлення плагіату та інших зловживань та обізнаність здобувачів з ними;

б)забезпечити прозорість оцінок, щоб можна було виявити об'єктивний зв'язок між представленою роботою здобувача та призначеною оцінкою;

в)зберігати документовану інформацію про оцінювання як доказ призначеної оцінки;

г)зробити період зберігання такої документованої інформації загальнодоступним.

8.5.1.5.Визнання оціненого навчання

Організації повинні забезпечити, щоб після підсумкової оцінки:

а) здобувачі були ознайомлені з результатами оцінної діяльності та оцінкою;

б) здобувачі отримували можливість подати апеляцію або попросити виправити результати оцінної діяльності та оцінки;

в)здобувачі мають повний доступ до своєї роботи та її детального оцінювання, а також можливості для зворотного зв'язку;

г)свідоцтво результатів оцінювання видається здобувачеві як документальна інформація;

д)причини прийняття рішення щодо оцінювання та затвердження остаточної оцінки зберігалися у вигляді документованої інформації;

е) документована інформація зберігається протягом визначеного терміну зберігання;

є)період зберігання такої документованої інформації є загальнодоступним.

8.5.1.6.Додаткові вимоги для здобувачів освіти з особливими потребами

8.5.1.6.1.За участі здобувачів та інших зацікавлених сторін керівництво, викладацький та допоміжний персонал організації можуть визначати кроки для покращення доступності освітніх послуг. Організація повинна застосовувати розумні судження щодо того, що може бути можливим протягом певного періоду часу.

8.5.1.6.2.Що стосується надання навчання, організація повинна:

а)застосовувати стратегії диференційованого навчання, орієнтовані на здобувачів у класі;

б)використовувати підходи, рекомендовані для здобувачів з особливими потребами, щоб стимулювати розвиток самосвідомості, саморегуляції і метапізнання;

в) збалансовувати потреби здобувача, викладача, вимог курсу, контексту (середовища) у більш широкі рамки (наприклад, вимоги щодо навчальних програм, національні цінності);

г)гнучко здійснювати індивідуалізовані заходи, залежно від обставин, у тому числі:

- 1) модифікацію навчальної програми;
- 2) сприяння самостійності та незалежності;
- 3) репетиторство та наставництво.

8.5.1.6.3.Що стосується оцінювання навчання, організація повинна:

а) надавати здобувачам численні й різноманітні можливості продемонструвати свою майстерність у питаннях навчання;

б) переконатись, що інструктаж передбачає проведення заходів і оцінення, що дозволяють здобувачам будувати та демонструвати своє навчання;

в) гнучко здійснювати індивідуалізовані заходи, залежно від обставин, у тому числі відповідні методи оцінювання.

8.5.1.6.4. Індивідуальні здобувачі, яким потрібна конкретна допомога в навчанні для досягнення узгоджених результатів навчання, повинні бути враховані таким чином, щоб збалансувати вимоги здобувачів, цілісність результатів навчання і потенціал освітньої організації.

8.5.2. Ідентифікація та простежуваність

Освітня організація повинна забезпечувати ідентифікацію та простежуваність щодо:

- а) прогресу здобувачів через організацію;
- б) шляхів навчання та працевлаштування тих, хто закінчує або завершив курс чи програму навчання, де це застосовано;
- в) виходи з роботи персоналу з точки зору того:
 - 1) що було зроблено;
 - 2) коли;
 - 3) ким.

8.5.3. Власність, що належить зацікавленим сторонам

Освітня організація повинна дбати про власність, що належить будь-якій зацікавленій стороні, коли вона знаходиться під контролем або використовується освітньою організацією. Освітня організація повинна ідентифікувати, перевіряти, захищати і зберігати будь-яке майно, надане для використання, і отримати згоду, якщо це необхідно, якщо це майно включено в освітні продукти і послуги.

Якщо власність зацікавленої сторони втрачено, пошкоджено або іншим чином визнано непридатним для використання, організація повинна повідомити про це відповідну зацікавлену сторону, виконати відповідні коригувальні дії (див. 8.5.5 та 10.2) і зберегти документовану інформацію про те, що сталося.

ПРИМІТКА. Власність зацікавленої сторони може включати матеріали, компоненти, інструменти та обладнання, приміщення для бенефіціарів, інтелектуальну власність і особисті дані, сертифікати, дипломи та інші відповідні документи.

8.5.4. Збереження

Організація повинна зберігати результати при виробництві та наданні послуг в тій мірі, в якій це необхідно для забезпечення відповідності вимогам.

8.5.5. Захист та прозорість даних здобувачів

Організація повинна встановити метод для захисту і прозорості даних здобувачів і підтримувати їх у вигляді документованої інформації. Метод повинен встановити:

а) які дані здобувачів збираються, а також як і де вони обробляються та зберігаються;

б) хто має доступ до даних;

в) за яких умов дані здобувачів можуть бути надані третім особам, які навчаються;

г) як довго зберігаються дані.

Організація повинна збирати і передавати дані здобувачів за їх згодою.

Організація повинна надати здобувачам та іншим зацікавленим сторонам доступ до їх власних даних та можливість виправлення або оновлення власних даних.

Організація вживає всіх належних заходів для забезпечення доступу до даних здобувачів лише уповноваженими особами. Заходи щодо технічного захисту повинні бути обґрунтовані.

Організація повинна надавати здобувачам та іншим зацікавленим сторонам доступ до власних даних.

8.5.6. Контроль змін в навчальних продуктах та послугах

Організація повинна переглядати та контролювати зміни у виробництві чи наданні послуг у межах, необхідних для забезпечення постійної відповідності вимогам.

Організація повинна зберігати документовану інформацію, що описує результати перевірки змін, особу (осіб), що санкціонує зміну, і будь-які необхідні дії, що впливають з перевірки.

8.6. Випуск освітніх товарів та послуг

Передача продуктів і послуг здобувачам та іншим бенефіціарам не повинна здійснюватися до тих пір, поки заплановані заходи не будуть виконані належним чином, якщо інше не схвалено відповідним органом і, у разі необхідності, здобувачами та іншими бенефіціарями.

Організація повинна зберігати документовану інформацію про випуск продуктів і послуг. Документована інформація повинна включати:

а) докази відповідності до критеріїв прийняття;

б) відстежуваність особи (осіб), що авторизує випуск.

ПРИМІТКА. У навчальному контексті випуск продуктів та послуг може відбуватися на різних етапах. Наприклад, книгу на підтримку освітньої послуги можна випустити до надання послуги; клас, оцінювання або оцінка можуть бути надані під час надання послуги; повторна видача диплома може відбутися після надання послуги.

8.7. Контроль невідповідних навчальних результатів (вихідних даних)

8.7.1. Організація повинна забезпечити ідентифікацію та контроль результатів, які не відповідають їх вимогам, щоб запобігти їх навмисному використанню чи наданні.

Організація повинна вживати відповідні дії залежно від характеру невідповідності та її впливу на відповідність освітніх продуктів і послуг. Це

також відноситься до невідповідності освітніх продуктів і послуг, виявленим після поставки продуктів, під час або після надання послуг.

8.7.2. Організація має працювати із невідповідними результатами одним або декількома з наступних способів:

- а) виправлення;
- б) сегрегація, стримування, повернення або призупинення надання продуктів і послуг;
- в) інформування здобувачів або інших бенефіціарів;
- г) отримання дозволу на прийняття в рамках концесії.

Відповідність вимогам повинна бути перевірена при виправленні невідповідних результатів.

8.7.3. Організація повинна зберігати документовану інформацію, яка:

- а) описує подачу програм;
- б) описує будь-які невідповідні результати;
- в) описує вжиті дії;
- г) описує отримані концесії;
- д) визначає орган, який приймає рішення щодо невідповідності.

Коментар 26. «Особливості реалізації процесно-орієнтованого підходу у системі управління освітніми організаціями»

Цей розділ достатньо детально визначає ті операції, які потрібно реалізовувати на всіх етапах безперервного циклу надання та вдосконалення освітньої послуги. Тобто, розділ повністю деталізує реалізацію запропонованої нами концептуальної моделі системи управління освітніми організаціями (коментар 24). Кожна освітня організація повинна визначитися з процедурами реалізації циклу надання освітньої послуги, в першу чергу, виходячи з місії та стратегічного бачення її розвитку в умовах зовнішнього та внутрішнього контекстів та ступеня їх гармонізованості.

9. Оцінка ефективності

9.1. Моніторинг, вимірювання, аналіз та оцінка

9.1.1. Загальні положення

Організація визначає:

- а) що потрібно контролювати та вимірювати;
- б) методи моніторингу, вимірювання, аналізу та оцінки, залежно від обставин, для забезпечення достовірних результатів;
- в) критерії прийняття, які слід використовувати;
- г) коли слід проводити моніторинг та вимірювання;
- д) коли результати моніторингу та вимірювання повинні бути проаналізовані та оцінені.

Організація повинна зберігати відповідну документальну інформацію як доказ моніторингу, вимірювання, аналізу, оцінки та їх результатів.

Організація повинна оцінювати ефективність роботи освітньої організації та ефективність СУОО.

Людям слід надати можливість критично переглядати власну роботу рефлексивно та конструктивно, як внесок у їх самовдосконалення.

9.1.2. Задоволеність здобувачів, інших бенефіціарів та персоналу

9.1.2.1. Моніторинг задоволеності

Організація повинна стежити за задоволеністю здобувачів, інших бенефіціарів та персоналу, а також за їх сприйняттям ступеня виконання їх потреб та очікувань. Організація повинна визначити методи отримання, моніторингу та перегляду цієї інформації.

ПРИМІТКА 1. Приклади моніторингу сприйняття здобувачів, інших бенефіціарів та персоналу можуть включати опитування бенефіціарів, відгуки бенефіціарів щодо наданих продуктів чи послуг, зустрічі з бенефіціарами, аналіз частки ринку та відповіді.

ПРИМІТКА 2. Оцінюючи задоволення, важливо враховувати як негативні (наприклад, скарги, звернення), так і позитивні (наприклад, похвала) відгуки.

9.1.2.2. Обробка скарг та звернень

Освітня організація повинна встановлювати та підтримувати в якості документальної інформації метод обробки скарг та звернень і повідомляти про це зацікавленим сторонам (див. 10.2).

Метод повинен включати специфікації для:

- а) повідомлення методу всім відповідним зацікавленим сторонам;
- б) отримання скарг та звернень;
- в) відстеження скарг та звернень;
- г) визнання скарг та звернень;
- д) проведення початкової оцінки скарг та звернень;
- е) дослідження скарг та апеляцій;
- є) реагування на скарги та звернення;
- ж) повідомлення про рішення;
- з) закриття скарг та звернень.

Метод повинен забезпечити конфіденційність скаргників та заявників та об'єктивність тих, хто розглядає подану інформацію.

Організація повинна зберігати документовану інформацію як підтвердження отриманих скарг чи звернень, а також їх вирішення.

ПРИМІТКА. ISO 10002 надає рекомендації щодо розгляду скарг в організаціях.

9.1.3. Інші потреби моніторингу та вимірювання

Організація повинна забезпечити, щоб такі відгуки заохочувалися та були надані, якщо необхідно, відповідним зацікавленим сторонам:

- а) відгуки про освітні продукти та послуги;
- б) відгуки про ефективність у досягненні узгоджених результатів навчання;
- в) відгуки про вплив організації на суспільство.

Організація повинна стежити за рівнем отриманого зворотного зв'язку та вживати заходів для його підвищення там, де цього недостатньо.

ПРИМІТКА. Моніторинг та вимірювання можуть включати:

- зміст програми в даній дисципліні, що забезпечує актуальність програми;
- завантаженість, прогрес здобувачів та показники завершення;
- ефективність оцінки;
- задоволеність здобувачів та інших бенефіціарів стосовно програми;
- навчальне середовище та служби підтримки, їх придатність за призначенням.

9.1.4. Методи моніторингу, вимірювання, аналізу та оцінки

9.1.4.1. Організація повинна визначати:

а) методи отримання, моніторингу та перегляду інформації про результати діяльності;

б) цілі, щодо яких буде оцінюватися ця ефективність.

ПРИМІТКА. Додаток Д містить перелік методів та заходів, які можна використовувати для вимірювання продуктивності. Цілі ефективності можуть бути виражені як ключові показники ефективності.

9.1.4.2. Організація повинна забезпечити:

а) ідентифікацію зацікавлених сторін, які беруть участь в оцінюванні або на яких впливають;

б) компетентність та об'єктивність осіб, які проводять оцінку;

в) звіти про оцінку, які є прозорими і чітко описують освітні продукти та послуги та їх цілі, результати, а також перспективи, методи та обґрунтування, що використовуються для тлумачення результатів;

г) контекст (наприклад, навчальне середовище), в якому надається освітня послуга, та вивчається досить детально, щоб можна було визначити вплив на підготовку.

9.1.5. Аналіз та оцінка

Організація аналізує та оцінює відповідні дані та інформацію, що впливають із моніторингу та вимірювання.

Результати аналізу використовуються для оцінки:

- а) відповідності продукції та послуг;
- б) ступеня задоволеності бенефіціара;
- в) ступеня задоволеності персоналу;
- г) ефективності та дієвості СУОО;
- д) чи планування було здійснено ефективно;
- ж) ефективності вжитих заходів для подолання ризиків та використання можливостей;
- з) ефективності роботи зовнішніх постачальників;
- е) необхідності удосконалення системи управління освітніми організаціями.

ПРИМІТКА. Методи аналізу даних можуть включати якісні, кількісні та/або змішані методи.

9.2. Внутрішній аудит

9.2.1. Організація повинна проводити внутрішній аудит у заплановані проміжки часу для надання інформації про те, чи відповідає інформація СУОО:

а) відповідає:

1) вимогам організації щодо своїх СУОО;

2) вимогам цього документа;

б) ефективно впроваджується та підтримується.

9.2.2. Організація має:

а) планувати, встановлювати, впроваджувати та підтримувати аудиторську програму, включаючи частоту, методи, відповідальність, вимоги щодо планування та звітування, які повинні враховувати цілі СУОО, важливість відповідних процесів, зворотній зв'язок відповідних зацікавлених сторін та результати попередніх аудитів;

б) визначити критерії аудиту та сферу застосування для кожного аудиту;

в) вибирати аудиторів та проводити аудиторські перевірки для забезпечення об'єктивності та неупередженості процесу аудиту;

г) забезпечити звітність про результати аудиту відповідному керівництву;

д) визначити можливості для вдосконалення;

ж) вживати відповідні виправні та коригувальні заходи без зайвих затримок;

з) зберігати документовану інформацію як доказ планування та виконання програми аудиту та результатів аудиту. Аудитори не повинні ревізувати власну роботу.

ПРИМІТКА. ISO 19011 надає подальші вказівки.

9.3. Перевірка керівництва

9.3.1. Загальні положення

Вище керівництво повинно перевіряти СУОО та стратегію організації відповідно до запланованих інтервалів не рідше одного разу на рік та оновлювати їх відповідно для забезпечення їх постійної придатності, адекватності та ефективності.

9.3.2. Інформація щодо перевірок керівництва

Перевірка керівництва включає:

а) статус дій щодо попередніх перевірок керівництва;

б) зміни у зовнішніх та внутрішніх питаннях, що мають відношення до СУОО;

в) інформацію про ефективність та дієвість СУОО, включаючи тенденції щодо:

1) задоволення та відгуків здобувачів та інших бенефіціарів, які пов'язані зі здобувачами та іншими вимогами бенефіціарів;

- 2) ступеня досягнення цілей;
- 3) виконання процесу та відповідності продукції та послуг;
- 4) невідповідності та коригування дії;
- 5) результатів моніторингу та вимірювань;
- 6) результатів аудиту;
- 7) результативності зовнішніх постачальників;
- 8) результатів формування та підсумкового оцінювання;
- г) достатності ресурсів;
- д) ефективності вжитих заходів для подолання ризиків та можливостей (див. 6.1);
- ж) можливостей для постійного вдосконалення;
- з) відгуків персоналу, пов'язаних з діяльністю з метою підвищення їх компетентності.

9.3.3.Результати перевірки керівництва

Результати перевірки керівництва включають рішення, пов'язані з:

- а) можливостями постійного вдосконалення;
- б) будь-якою потребою в змінах до СУОО;
- в) потребами в ресурсах.

Організація зберігає документовану інформацію як доказ результатів перевірки керівництва.

Коментар 27. «Як співвідносяться між собою оцінювання, моніторинг, діагностика та контроль?»

Виходячи зі змісту та особливостей реалізації оцінювання, моніторингу, діагностики та контролю, представимо їх взаємоузгоджене співвідношення у графічному вигляді (рисунок 27.1). Оцінювання є ядром, першоосовою по відношенню до інших процедур. Тому мета оцінювання визначає особливості реалізації усіх інших процедур. Не потрібно контролювати те, що не пов'язано з метою оцінювання. У системі управління освітніми організаціями, в першу чергу, оцінюються: відповідність продукції та послуг; ступінь задоволеності бенефіціарів; ступінь задоволеності персоналу; ефективність та дієвість системи управління освітніми організаціями; ефективність планування; ефективність вживання заходів для подолання ризиків та використання можливостей; ефективність роботи зовнішніх постачальників; необхідність удосконалення системи управління освітніми організаціями. Оцінювання є одним з компонентів цілісної діяльності. Тому її реалізація потребує спеціального навчання.

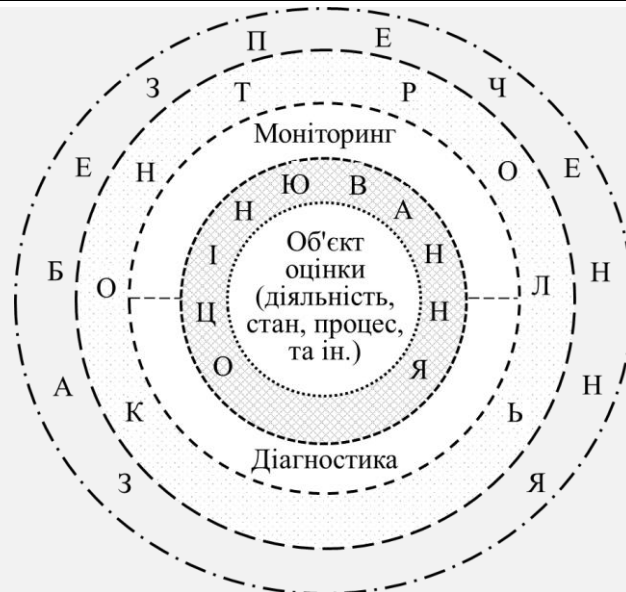


Рисунок 27.1 – Графічне відображення співвідношення змісту та особливостей оцінювання, моніторингу, діагностики та контролю

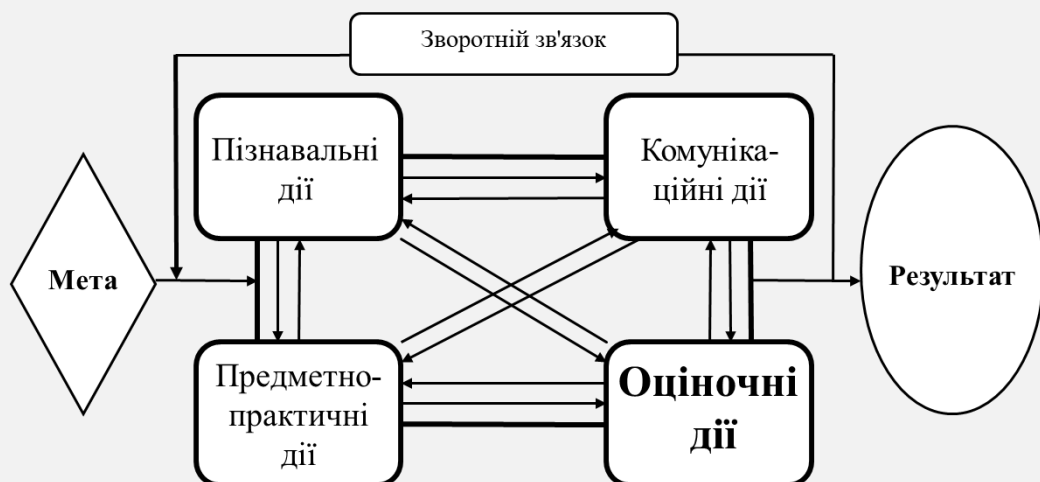


Рисунок 27.2 – Управління освітніми організаціями

10. Вдосконалення

10.1. Невідповідність та коригувальні дії

10.1.1. У разі невідповідності організація має:

- а) реагувати на невідповідність і, якщо це застосовне:
 - 1) вжити заходів щодо його контролю та виправлення;
 - 2) боротися з наслідками;
- б) оцінити необхідність дій для усунення причин невідповідності, щоб воно не повторювалося і не виникало в іншому місці, шляхом:
 - 1) перегляду невідповідності;
 - 2) визначення причин невідповідності;
 - 3) визначення, чи існують подібні невідповідності та чи можуть виникнути потенційно;
- в) здійснювати будь-які необхідні дії;

- г) переглянути ефективність будь-яких вжитих коригувальних заходів;
- д) за необхідності, внести зміни до СУОО.

Коригувальні дії повинні відповідати наслідкам виникнення невідповідностей.

10.1.2. Освітня організація повинна зберігати документовану інформацію як доказ:

- а) виникнення невідповідностей та будь-яких вжитих після цього дій;
- б) результатів будь-яких коригуючих дій.

10.2. Постійне вдосконалення

Організація постійно покращує придатність, адекватність та ефективність СУОО, беручи до уваги відповідні дослідження та кращі практики.

Організація повинна враховувати результати аналізу та оцінки, а також результати перевірок керівництва, щоб визначити, чи є потреби чи можливості, які слід вирішувати в рамках постійного вдосконалення.

10.3. Можливості вдосконалення

Організація повинна визначати та обрати можливості для вдосконалення та здійснювати будь-які необхідні дії для задоволення потреб здобувачів та інших бенефіціарів та підвищення задоволеності інших бенефіціарів, персоналу та інших зацікавлених сторін, у тому числі, зовнішніх постачальників.

До цього переліку належать:

- а) вдосконалення продуктів та послуг для задоволення потреб, а також для задоволення майбутніх потреб та очікувань;
- б) виправлення, запобігання або зменшення небажаних наслідків;
- в) підвищення ефективності та дієвості СУОО.

ПРИМІТКА. Вдосконалення може включати виправлення, коригувальні дії, постійне поліпшення, раптові зміни, інновації та реорганізацію.

Коментар 28. «Вдосконалення як обов'язковий процес розвитку»

Цей розділ є логічним завершенням єдиної та логічної структури HLS (High level Structure), яка оснований на ризик-менеджменті, процесному підході та управлінні знаннями. Саме ці компоненти формують мислення працівників сучасних освітніх організацій. А його проявлення найбільш показово саме у процесі реалізації постійного вдосконалення.

Додаток А
(нормативний)

Додаткові вимоги щодо дошкільного виховання дітей

А.1. Загальні положення

У цьому документі розуміється, що дошкільне виховання (ДВ/ЕСЕ) є освітою, що відбувається на нульовому рівні Міжнародної стандартної класифікації освіти (ISCED/МСКО). ДВ - це освітній рівень із власною ідентичністю. Основна мета цього освітнього рівня - сприяти фізичному, емоційному, соціальному та інтелектуальному розвитку дітей.

А.2. Принципи

Організація повинна поважати права дітей відповідно до Конвенції ООН про права ДИТИНИ. Організація повинна сприяти грі, самостійності, прихильності, співпраці, творчості, радості та впевненості у собі у дітей дошкільного віку.

А.3. Можливості

Можливості, створені організацією, включають:

- а) навчальні ресурси для ДВ;
- б) засоби для гри;
- в) засоби для денного догляду.

Якщо освітня організація пропонує освіту на рівні ISCED 1 або вище, а також ДВ, вона повинна забезпечити окремий простір, виділений для викладачів, вихователів та навчальних ресурсів щодо ДВ.

А.4. Компетентність

Організація повинна забезпечувати освітян спеціалізованим навчанням в ДВ за необхідності.

А.5. Комунікація

Організація повинна встановити спосіб спілкування з батьками, педагогами та опікунами, де забезпечується потік інформації та контроль за безпекою дитини.

А.6. Індивідуальні плани навчання

Організація повинна розробляти індивідуальні плани відповідно до оцінки потреб та очікувань дитини та її сім'ї та з урахуванням групи дітей в цілому. Ці плани розробляються через регулярні проміжки часу та зберігаються як документально підтверджена інформація. Організація призначає відповідальних людей за розробку, реалізацію, координацію, оцінку та перегляд окремих планів.

Індивідуальні плани включають:

- а) загальні та конкретні цілі та відповідні показники;
- б) виявлення діяльності, стратегій та ресурсів, необхідних учню для досягнення визначених цілей;
- в) визначення, сферу участі та відповідальність усіх, хто бере участь у реалізації індивідуальних планів (наприклад, дитини, сім'ї, персоналу, партнерів);

- г) граничний термін виконання визначених заходів;
- д) виявлення пов'язаних з ними ризиків та дій щодо їх подолання;
- е) визначення інтервалів оцінки/огляду окремих планів.

Організація залучає дитину та її сім'ю до розробки індивідуального плану. Результати оцінки та огляду окремих планів зберігаються як документально підтверджена інформація.

А.7.Прийом та доручення дитини

Організація повинна встановлювати та впроваджувати процес прийому та доручення дитини та зберігати документовану інформацію щодо цих заходів.

А.7.1.Прийом дитини

Організація має:

- а) призначити особу, відповідальну за прийом дитини та місце проведення цієї діяльності;
- б) сприяти обміну інформацією між призначеною особою та сім'єю дитини.

А.7.2.Доручення дитини

Організація має:

- а) призначити особу, відповідальну за доручення дитини, та місце проведення цієї діяльності;
- б) сприяти обміну інформацією між призначеною особою та сім'єю дитини;
- в) забезпечити, щоб дитину доручали лише уповноважені люди;
- г) визначити правила для виняткових ситуацій, коли дитину потрібно доручити людям, які не визначені уповноваженими на це в індивідуальному досвіді дитини;
- д) визначити гігієнічні умови, в яких дитину слід доручити уповноваженим особам.

А.8.Гігієнічний догляд

Організація має:

- а) визначити гігієнічний догляд, відповідний індивідуальним потребам кожної дитини;
- б) сприяти прогресивній самостійності дитини щодо особистої гігієни;
- в) забезпечити кожну дитину індивідуальними ресурсами для особистої гігієни;
- г) зберігати документовану інформацію щодо особистої гігієни та догляду за кожною дитиною.

А.9.Догляд у разі хвороби або нещасного випадку

Організація повинна визначати спосіб дії в ситуаціях хвороби дитини або у разі виникнення нещасного випадку та зберігати документальну інформацію щодо цих ситуацій. Освітня організація повинна визначити правила прийому лікарських засобів дитині. Ця діяльність повинна підтримуватися дорученням, підписаним батьками дитини чи іншими уповноваженими особами, та за приписом лікаря, якщо потрібно. Будь-які

лікарські засоби повинні бути ідентифіковані та безпечно оброблені та зберігатися. Організація повинна зберігати документовану інформацію щодо лікарських засобів, що вводяться, включаючи дозу, склад, спосіб та час введення.

А.10. Педагогічно-грайливі матеріали, обладнання та простори

Педагогічно-гральні матеріали, обладнання та місця повинні відповідати віку та конкретній ситуації. Організація повинна визначати частоту, спосіб персонал, достатній для забезпечення гігієни кожного з цих матеріалів, обладнання та простору. Організація повинна зберігати документовану інформацію щодо гігієнічних заходів щодо матеріалів, обладнання та приміщень.

А.11. Управління поведінкою та попередження жорстокого поводження з дітьми та недбалості

Освітня організація повинна встановлювати та підтримувати документально підтверджену інформацію про те, як керувати поведінкою дитини та сприяти загальному її добробуту, включаючи:

а) дії щодо запобігання жорстокого поводження з дітьми та необережності з боку персоналу чи однолітків;

б) виявлення питань, пов'язаних із насильством над дітьми та недбалістю;

с) дії щодо вирішення виявлених питань щодо жорстокого поводження з дітьми чи недбалості в межах освітньої організації чи вдома, включаючи методику звітування перед відповідними органами.

ПРИМІТКА 1. Зловживання та необережність у відношенні до дитини можуть включати фізичне або психологічне насильство.

ПРИМІТКА 2. СУОО може сприяти поінформованості щодо запобігання жорстокого поводження з дітьми та недбалості.

Коментар 29. «Проектно-портфельна методологія реалізації діяльності освітніх організацій»

Цілісний розгляд стандарту ISO 21001:2018 дозволяє стверджувати, що для ефективної його реалізації система управління освітніми організаціями повинна працювати в рамках проектно-портфельної методології діяльності. Таке твердження базується на наступних ознаках освітньої діяльності. Кожний рік набору здобувачів (учнів) є унікальною подією, яка починає довгострокову неповторну діяльність, як за ознаками її учасників, так і за її змістом. В сучасних умовах ступінь невизначеності реалізації такої діяльності є дуже високим. Обмеженість ресурсів та чітко визначений термін цієї діяльності притаманні кожному новому набору. А головним є той факт, що запрограмувати продукт освітньої діяльності практично неможливо. Головною причиною такого твердження є унікальність кожного здобувача (учня), кожної групи (класу), та тих умов, в яких вони будуть отримувати освітню послугу. Унікальність та невизначеність додає склад викладачів, рівень їх індивідуальної креативності, творчості та вмотивованості. Тому кожний набір можна

розглядати як портфель освітніх проєктів, кількість яких дорівнює, як мінімум, кількості освітніх програм, які реалізуються освітньою організацією.

До цих проєктів логічно додаються такі, що пов'язані з реалізацією циклу PDCA. Їх кількість досить велика, оскільки процес безперервного удосконалення закладено у методологію стандарту ISO 21001:2018.

Будь-яка діяльність за межами освітнього процесу (культурні, спортивні, наукові, розважальні та ін. заходи) сьогодні вже традиційно реалізуються як окремі проєкти.

Досягнення стратегічних цілей розвитку освітніх організацій відбувається за рахунок реалізації проєктів.

Проєктний підхід вже став одним з найбільш популярних методів навчання в освітніх організаціях будь-якого типу та спрямованості.

І це тільки перелік основних типів проєктів великого портфелю освітньої організації, який постійно змінюється якісно та кількісно.

Велике різноманіття проєктів різного ступеню інноваційності потребує застосування нетрадиційної їх класифікації. Нами пропонується використовувати класифікацію, яка розроблена у науковій школі VARIORUM. В якості класифікаційних ознак використовуються рівень інноваційності та невизначеності. Проєкти, спрямовані на підтримку функціонування освітньої організації, мають низький рівень інноваційності та в яких практично відсутня невизначеність, належать до групи «Проєкти підтримки функціонування». Проєкти, які передбачають втілення інновацій рівня раціоналізаторських пропозицій (ординальні інновації) і яким притаманна невизначеність мінімального рівня, належать до групи «Проєкти підтримки зростання». А проєкти, які втілюють радикальні інновації і мають дуже високий рівень невизначеності, складають групу «Проєкти інноваційного розвитку».

Додаток В
(інформаційний)
Принципи для СУОО

В.1.Акцентування на здобувачах та інших бенефіціарах

В.1.1.Судження

СУОО сконцентровано на задоволення потреб здобувачів та інших бенефіціарів та перевищення їхніх очікувань. Освітні організації повинні активно залучати здобувачів до власного навчання, враховуючи потреби суспільства, бачення та місію освітньої організації, цілі та результати курсу.

В.1.2.Обґрунтування

Постійний успіх досягається тоді, коли освітня організація може відповідати вимогам кожного здобувача, одночасно привертаючи та зберігаючи довіру інших бенефіціарів, зокрема роботодавців, батьків та урядових організацій. Успішні організації працюють над тим, щоб кожен здобувач працював, найкращим способом розкриваючи свій потенціал. Кожна діяльність, що реалізується освітньою організацією, дає можливість створити більше цінності для здобувачів та інших бенефіціарів. Розуміння поточних та майбутніх потреб здобувачів та інших бенефіціарів сприяє стійкому успіху організації.

В.1.3.Ключові переваги

Основні ключові переваги:

- підвищена цінність для здобувачів та інших бенефіціарів;
- підвищення здатності реагувати на запити зацікавлених сторін;
- підвищена задоволеність здобувачів та інших бенефіціарів;
- підвищена репутація організації;
- поліпшення мотивації та залучення здобувачів;
- поліпшення придбання та розвитку компетенцій;
- ширший доступ до освіти для здобувачів з різними стилями навчання, з різними потребами та різного походження;
- посилення особистого розвитку, ініціатив та творчості здобувачів.

В.1.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- розуміння поточних та майбутніх потреб та очікувань здобувачів та інших бенефіціарів;
- зв'язок цілей організації з потребами та очікуваннями здобувачів та інших бенефіціарів;
- інформування про потреби та очікування здобувачів та інших бенефіціарів у всій організації;
- планування, проектування, розробку, вироблення, поставку та підтримку освітніх продуктів та послуг для задоволення потреб та очікувань здобувачів та інших бенефіціарів;
- вимірювання та контроль задоволеності здобувачів та інших бенефіціарів та вживання відповідних дій;

- активне керівництво відносинами з бенефіціарами для досягнення стійкого успіху;
- деталізацію освітніх послуг на модульні пропозиції, щоб здобувач мав змогу вибрати власний шлях;
- пропонування курсів в різних режимах, таких як денний, неповний робочий день та за допомогою електронного навчання;
- створення організаційної навчальної політики, яка наголошується на активному навчанні;
- створення спільних просторів в приміщеннях;
- підготовку персоналу до навчання, орієнтованого на навчання;
- створення структури для експериментів та впровадження нових навчальних методик.

В.2.Далекоглядне керівництво

В.2.1.Судження

Далекоглядне лідерство - це залучення всіх здобувачів та інших бенефіціарів до створення, написання та реалізації місії, бачення та цілей організації.

В.2.2.Обґрунтування

Створення єдності мети та спрямованості та залучення людей дозволяють організації узгоджувати свої стратегії, політику, процеси та ресурси для досягнення своїх цілей. Залучення здобувачів та інших бенефіціарів до управління забезпечує постійний фокус на їхніх потребах, дозволяє уникнути розриву між працівниками, що займаються організацією, та тими, хто її обслуговує.

В.2.3.Ключові переваги

Деякі ключові переваги:

- підвищення ефективності та результативності у досягненні цілей освітньої організації;
- краща координація процесів організації;
- покращена комунікація між рівнями та функціями організації;
- вирівнювання між потребами людей, які займаються організацією, та тими, що її обслуговують;
- розвиток та вдосконалення можливостей організації та її людей для досягнення бажаних результатів.

В.2.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- повідомлення про місію, бачення, стратегію, політику та процеси у всій організації;
- створення та підтримку спільних цінностей, справедливості та етичних моделей поведінки на всіх рівнях організації;
- формування культури довіри та доброчесності;
- заохочування прихильності всієї організації до якості;
- забезпечення, того щоб лідери всіх рівнів були позитивними прикладами для людей в організації;

-забезпечення людей необхідними ресурсами, підготовкою та повноваженнями діяти з підзвітністю;

- надихання, заохочення та визнання внеску людей;
- забезпечення лідерів компетенцією щодо управління змінами.

В.3.Залученість людей

В.3.1.Судження

Для організації важливо, щоб усі залучені люди були компетентними, наділеними повноваженнями та брали участь у наданні цінності.

В.3.2.Обґрунтування

Щоб ефективно та дієво керувати організацією, важливо поважати та залучати всіх людей на всіх рівнях. Визнання, розширення прав і можливостей та підвищення компетентності сприяють залученню людей до досягнення цілей організації.

В.3.3.Ключові переваги

Основні ключові переваги:

- поліпшення розуміння цілей організації людьми в організації та підвищення мотивації їх досягнення;
- посилене залучення людей до заходів з удосконалення;
- посилений особистісний розвиток, ініціатива та творчість;
- підвищення задоволеності людей;
- посилення довіри та співпраці у всій організації;
- посилення уваги до спільних цінностей та культури всієї організації.

В.3.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- спілкування з людьми, щоб сприяти розумінню важливості їхнього індивідуального внеску;
- сприяння співпраці у всій організації;
- сприяння відкритій дискусії, обміну знаннями та досвідом;
- надання можливості людям визначати обмеження у виконанні та безперечно проявляти ініціативи;
- визнання та усвідомлення внеску людей;
- виділення ресурсів на навчання, удосконалення та постійне оновлення людей;
- надання можливості самооцінювати результативність щодо особистих цілей;
- проведення опитування для оцінки задоволеності людей, повідомлення результатів та вживання відповідних дій.

В.4.Процесний підхід

В.4.1.Судження

Послідовні та передбачувані результати досягаються більш ефективно та дієвіше, коли діяльність розуміється та керується взаємопов'язаними процесами, які функціонують як цілісна система, включаючи вхідні та вихідні дані.

В.4.2.Обґрунтування

СУОО складається з взаємопов'язаних процесів. Розуміння того, як виробляються результати за допомогою цієї системи, дозволяє організації оптимізувати систему та її ефективність.

В.4.3.Ключові переваги

Деякі ключові переваги:

- розширена здатність зосереджувати зусилля на ключових процесах та можливостях для вдосконалення;

- послідовні та передбачувані результати через систему вирівняних процесів;

- оптимізована ефективність за рахунок ефективного управління процесами, ефективного використання ресурсів та зменшення міжфункціональних бар'єрів;

- надання можливості організації надавати довіру зацікавленим сторонам, пов'язаних з її послідовністю, ефективністю та дієвістю;

- дозволяти організації продемонструвати свою відповідність законодавчим та нормативним вимогам.

В.4.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- визначення цілей системи та процесів, необхідних для їх досягнення;

- встановлення повноваження, відповідальності та підзвітності за управлінням процесами;

- розуміти можливості організації та визначення ресурсних обмежень ще до початку дій;

- визначення взаємозалежності процесу та аналіз впливу модифікацій окремих процесів на систему в цілому;

- керування процесами та їх взаємозв'язками як системою для ефективного та дієвого досягнення цілей якості організації;

- забезпечення доступності необхідної інформації для роботи та вдосконалення процесів, а також для моніторингу, аналізу та оцінки продуктивності загальної системи;

- управління ризиками, які можуть впливати на результати процесів та загальні результати СУОО.

В.5.Вдосконалення

В.5.1.Судження

Успішні організації постійно зосереджені на вдосконаленні.

В.5.2.Обґрунтування

Удосконалення має важливе значення для організації, щоб підтримувати поточний рівень діяльності, реагувати на зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах та створювати нові можливості.

В.5.3.Ключові переваги

Деякі ключові переваги:

- поліпшення продуктивності процесу, організаційних можливостей та задоволеності клієнтів;

- посилена спрямованість на розслідування та детермінацію першопричин, з подальшим запобіганням та виправленням дій;

- розширена здатність передбачати та реагувати на внутрішні та зовнішні ризики та можливості;

- посилене врахування як поступового, так і проривного вдосконалення;

- покращене використання навчання для вдосконалення;

- посилений потяг до інновацій.

В.5.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- сприяння встановленню цілей удосконалення на всіх рівнях організації;

- навчання та підготовку людей на всіх рівнях щодо застосування основних інструментів та методологій для досягнення цілей удосконалення;

- забезпечення компетентностей людей для успішного просування та завершення проектів удосконалення;

- розробку та розгортання процесів для впровадження проектів удосконалення по всій організації;

- відстеження, перегляд та перевірку планування, впровадження, завершення та результативності вдосконалення проектів;

- інтегрування міркувань щодо вдосконалення в розробку нових або модифікованих продуктів та послуг та процесів;

- визнання та усвідомлення вдосконалення.

В.6.Рішення, засновані на доказуванні

В.6.1.Судження

Рішення та навчальні програми, засновані на аналізі та оцінці даних та інформації, швидше дають бажані результати.

В.6.2.Обґрунтування

Прийняття рішень може бути складним процесом, і він завжди передбачає певну невизначеність. Він часто передбачає кілька типів та джерел вхідних даних, а також їх інтерпретацію, яка може бути суб'єктивною. Важливо розуміти причинно-наслідкові зв'язки та потенційні ненавмисні наслідки. Факти, докази та аналіз даних призводять до більшої об'єктивності та впевненості у прийнятті рішень. Зокрема, рішення, які факти слід викладати, мають тривалі наслідки для здобувачів та суспільства.

В.6.3.Ключові переваги

Деякі ключові переваги:

- покращення процесів прийняття рішень;

- покращена оцінка ефективності процесу та здатності до досягнення цілей;

- підвищення експлуатаційної ефективності та дієвості;

- підвищення здатності переглядати, оскаржувати та змінювати думки та рішення;

- підвищення здатності демонструвати ефективність прийнятих рішень.

В.6.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- визначення, вимірювання та контроль ключових показників для демонстрації результатів діяльності організації;
- забезпечення доступу до всіх необхідних даних відповідним людям;
- забезпечення достатньої точності, надійності та безпечності даних, інформаційних та навчальних ресурсів;
- аналіз та оцінку даних та інформації, використовуючи відповідні методи;
- забезпечення компетентності людей аналізу та оцінки даних за потребою;
- прийняття рішення та вживання дій на основі доказів, зрівноважених досвідом та інтуїцією.

В.7.Управління відносинами

В.7.1.Судження

Для стійкого успіху організації керують своїми відносинами із зацікавленими сторонами, такими як постачальники.

В.7.2.Обґрунтування

Відповідні зацікавлені сторони впливають на результати діяльності організації. Постійного успіху швидше досягти, коли організація керує відносинами з усіма зацікавленими сторонами, щоб оптимізувати їх вплив на її результативність. Управління відносинами із постачальниками та партнерськими мережами має особливе значення.

В.7.3.Ключові переваги

Деякі ключові переваги:

- підвищення ефективності діяльності організації та відповідних зацікавлених сторін через реагування на можливості та обмеження, пов'язані з кожною зацікавленою стороною;
- спільне розуміння цілей та цінностей серед зацікавлених сторін;
- розширення можливостей створювати цінність для зацікавлених сторін шляхом обміну ресурсами та компетентністю та управління ризиками, пов'язаними з якістю;
- добре керований ланцюг поставок, що забезпечує стабільний потік продуктів та послуг.

В.7.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- визначення відповідних зацікавлених сторін (див. Додаток С) та їх відносини з організацією;
- визначення та встановлення пріоритетних відносин зацікавлених сторін, якими потрібно керувати;
- встановлення відносин, які зрівноважують короткострокові вигоди з довгостроковими міркуваннями;
- збір та обмін інформацією, досвідом та ресурсами з відповідними зацікавленими сторонами;

- вимір результативності та надання відгуків зацікавленим сторонам, якщо це доречно, для покращення ініціатив щодо вдосконалення;

- налагодження спільної діяльності з розвитку та вдосконалення з постачальниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами;

- заохочення та визнання вдосконалення та досягнень постачальників та партнерів.

В.8.Соціальна відповідальність

В.8.1.Судження

Соціально відповідальні організації стійкі та забезпечують довгостроковий успіх.

В.8.2.Обґрунтування

Виходячи з визначення соціальної відповідальності в ISO 26000, освітня організація відповідає за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство, економіку та навколишнє середовище, через прозорість та етичну поведінку, які:

- сприяють сталому розвитку, включаючи якісну освіту для всіх, охорону здоров'я та безпеку, а також добробут суспільства;

- враховують очікування зацікавлених сторін;

- відповідають чинному законодавству та відповідають міжнародним нормам поведінки;

- інтегровані у всій організації та практикуються у її взаємозв'язку.

Це означає добровільне включення бізнесом соціальних та екологічних проблем у комерційну (економічну) діяльність та їх зв'язок із зацікавленими сторонами.

В.8.3.Ключові переваги

Деякі ключові переваги:

- поліпшення репутації у суспільстві;

- посилені відносини з усіма зацікавленими сторонами;

- економія витрат завдяки більш відповідальному та ефективному використанню ресурсів;

- поліпшення управління ризиками завдяки стійкій практиці;

- вміння залучати, утримувати та підтримувати задоволений персонал.

В.8.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- підвищення обізнаності та формування компетентності щодо соціальної відповідальності;

- включення в стратегію організації посилення на спосіб, яким вона має намір реалізувати соціальну відповідальність;

- прийняття письмових кодексів поведінки чи етики, які визначають прихильність організації до соціальної відповідальності шляхом трансформації принципів та цінностей на твердження про відповідну поведінку;

- забезпечення усталених практик управління відображенням та вирішенням соціальної відповідальності організації;

- визначення способів застосування принципів соціальної відповідальності та основних предметів і питань до різних частин організації;

- врахування соціальної відповідальності при проведенні операцій для організації;

- включення соціальної відповідальності до організаційних функцій та процесів, таких як практика закупівель та інвестицій, управління людськими ресурсами.

В.9.Доступність та справедливість

В.9.1.Судження

Успішні організації - всеохоплюючі, гнучкі, прозорі та підзвітні з метою вирішення індивідуальних та спеціальних потреб, інтересів, здібностей та досвіду здобувачів.

В.9.2.Обґрунтування

Освітнім організаціям необхідно забезпечити доступ широкого кола людей до своїх освітніх продуктів та послуг з урахуванням їх обмежень та ресурсів. Вони також повинні гарантувати, що всі здобувачі можуть справедливо використовувати та користуватися цими продуктами та послугами.

В.9.3.Ключові переваги

Деякі ключові переваги:

- ширше коло потенційних здобувачів;
- підвищена задоволеність здобувачів з особливими потребами;
- розширена здатність задовольняти потреби інших бенефіціарів;
- різноманітна популяція здобувачів, яка завдяки перехресному втіленню ідей покращує інновації та навчання.

В.9.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- запровадження навчання та особистісно-орієнтованого підходу до здобувачів;

- роботу з громадськими організаціями щодо підвищення привабливості освітніх продуктів та послуг;

- збір даних щодо доступу, участі та випуску здобувачів з різним досвідом та використання цих даних для посилення прийняття рішень;

- надання культурної, мовної, психологічної, освітньої та іншої підтримки здобувачам по мірі необхідності для покращення їх ефективності.

ПРИМІТКА. Доступ до освітніх продуктів та послуг має означати, що однакові умови застосовуватимуться до всіх осіб, які шукають доступ до цих продуктів і послуг, навіть якщо не всім буде надано таку можливість.

В.10.Етична поведінка в освіті

В.10.1.Судження

Етична поведінка стосується здатності організації створювати етичне професійне середовище, тобто етичне поводження з усіма зацікавленими сторонами, уникнення конфліктів інтересів, реалізація діяльності на благо суспільства.

В.10.2.Обґрунтування

Для стійкого успіху організаціям потрібно спроектувати образ доброчесності (чесності та справедливості) у взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Персонал організації повинен дотримуватися найвищих стандартів професіоналізму у всіх своїх стосунках.

В.10.3.Ключові переваги

Основні ключові переваги:

- зменшення збитків від корупційної діяльності;
- покращення іміджу організації;
- поліпшення мотивації та морального стану персоналу;
- посилені відносини з усіма зацікавленими сторонами;
- забезпечення цілісності процесу дослідження та результатів.

В.10.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- запровадження організаційної політики етичної поведінки, яку підтримують всі члени організації;
- узгодження всієї політики з етичними принципами;
- включення етики як внеску в контексті керівництва;
- дотримання етичних вказівок для досліджень та впровадження відповідних структур для цього;
- інформаційні сесії про переваги етичної поведінки;
- запровадження системи дисципліни за порушення правил етичної поведінки;
- заохочення співробітників щодо інформування керівництва про неетичну поведінку;
- запровадження заходів щодо уникнення хабарництва та конфлікту інтересів.

ПРИМІТКА. ISO 37001 надає додаткову інформацію щодо боротьби з хабарництвом.

В.11.Безпека та захист даних

В.11.1.Судження

Організація створює середовище, коли всі зацікавлені сторони можуть взаємодіяти з освітньою організацією з повною впевненістю, що вони підтримують контроль за використанням власних даних, і що освітня організація буде ставитись до їх даних з належною уважністю та конфіденційністю.

В.11.2.Обґрунтування

Успішні організації створюватимуть впевненість, забезпечуючи конфіденційність, цілісність та доступність даних, визначаючи загрози та вразливості їх діяльності та встановлюючи контроль для запобігання та зменшення цих загроз та вразливості.

В.11.3.Ключові переваги

Основні ключові переваги:

- захист документально підтвердженої інформації від видалення або несанкціонованого внесення змін;
- попередження втрат через необхідність відновлення видалених даних;
- завоювання довіри здобувачів та інших зацікавлених сторін завдяки чіткій політиці розкриття інформації;
- посилене прийняття рішень на основі доказів завдяки довірі до джерел даних;
- простота пошуку інформації за необхідності;
- покращення реагування на надзвичайні ситуації.

В.11.4.Можливі дії

Можливі дії включають:

- встановлення, реалізацію та підтримку політики безпеки даних, яка визначає ролі, обов'язки та повноваження щодо безпеки даних;
- встановлення, впровадження та підтримання правил щодо конфіденційності, цілісності та доступності даних;
- публікування чіткої політики зацікавленим сторонам щодо того, як організація обробляє надані дані;
- встановлення багатоступеневої системи резервного копіювання, системи постійної доступності та системи відновлення даних;
- виявлення загрози та вразливості щодо безпеки даних та встановлення контролю для їх зменшення;
- інформування здобувачів, співробітників та інших зацікавлених сторін щодо того, як забезпечити конфіденційність та безпеку даних, а також про те, як уникнути потенційних загроз безпеці даних та як їх запобігти.

ПРИМІТКА. ISO / IEC 20000 та ISO / IEC 27001 надають подальші вказівки щодо безпеки даних.

**Додаток С
(інформаційний)**

Класифікація зацікавлених сторін в освітніх організаціях

На *рисунку С.1* наведена класифікація зацікавлених сторін у освітніх організаціях.



Рисунок С.1 - Типологія зацікавлених сторін

У прикладах на рисунку С.1:

- студенти/школярі включають будь-яку освіту, яка розвиває та розвиває компетентність у навчальній організації;
- підмайстри - учні, які отримують інструктаж у контексті робочого місця;
- до складу уряду входять міністерства освіти, органи державного управління та регіональні органи влади;
- ринок праці включає роботодавців, представників роботодавців та спілки;
- батьки та опікуни включають усіх осіб, які можуть приймати рішення від імені здобувачів;
- персонал включає в себе постійних, тимчасових співробітників та осіб, які мають контракт щодо виконання певних обов'язків в організації;
- волонтери включають осіб, які надають послугу освітянській організації без мети отримання прибутку чи відшкодування (наприклад, особи, які працюють у комітетах, відвідують доповідачів);
- освітні організації включають як конкурентів, так і співпрацюючі організації;
- ЗМІ та суспільство включають осіб, які мають дотичний інтерес до освітньої організації;
- до зовнішніх постачальників належать постачальники та інші зовнішні організації, які надають сторонні організації послуги;
- акціонери включають власників акцій в організаціях та одноосібних власників;
- комерційні партнери включають спонсорів та підприємства, які спільно пропагують знання;
- до випускників можна включити колишніх студентів чи вихованців освітньої організації.

Вихователі можуть бути працівниками, волонтерами або зовнішніми постачальниками.

Зацікавлені сторони можуть мати декілька типів відносин з освітньою організацією.

ПРИКЛАД. Здобувач в організації може бути бенефіціаром цієї організації як студент, та в той же час, може бути працівником як асистент-викладач або як науковий співробітник.

Додаток D (інформаційний)

Вказівки щодо спілкування із зацікавленими сторонами

D.1. Загальне

Цей додаток надає вказівки щодо впровадження 7.4 в організації.

D.2. Рівні взаємодії

Визначаючи, яким чином спілкуватися, та з ким організація може проводити аналіз зацікавлених сторін, щоб визначити рівень зацікавленості різних зацікавлених сторін у діяльності організації, а також зацікавленість організації у спілкуванні з ними, відповідно до її політики.

У таблиці D.1 представлений приклад аналізу зацікавлених сторін на основі декількох різних типів освітніх організацій.

Таблиця D.1 - Приклад аналізу рівнів зацікавленості та участі зацікавлених сторін у різних типах освітніх організацій

Категорії	Зацікавлені сторони							
	Здобувачі	Персонал	Батьки та опікуни	Уряд	Зовнішні постачальники	Постачальники	Ринок праці	Конкуренти
Дошкільна освіта	H C	H R	H I	H I	M C	M Ch	L C	H Ch
Початкова освіта	H C	H R	H I	H I	M C	M Ch	L C	H Ch
Середня освіта	H I	H R	H R	H I	M C	M Ch	H C	H Ch
Університет / коледж	H I	H I	L C	M I	M C	M Ch	H I	H Ch
Професійна, включаючи професійну вищу освіту та підмайстрів	H R	H R	N	H C	M C	M Ch	H I	M Ch
Постійне навчання (освіта дорослих)	H I	N	N	N	N	N	N	N
Репетиторство, навчання та наставництво	H C	H C	M C	L Ch	M C	L	H Ch	M Ch

Рівень інтересу: високий (H); середній (M); низький (L); відсутній (N)
 Рівень участі: залучений (I); консультування (C); представництво (R); перевірка (Ch)
 Ці категорії можна трактувати по-різному в різних національних контекстах.

D.3. Методи взаємодії та комунікації

D.3.1 Загальне

Метод спілкування залежить від мети спілкування.

D.3.2. Повідомлення щодо одержання позиції, думки чи згоди зацікавлених сторін

Організація може встановлювати різні рівні участі для різних зацікавлених сторін. Вони можуть включати, за необхідності:

а) участь: зацікавлені сторони беруть участь безпосередньо в процесі;

ПРИКЛАД 1. Батьки та опікуни можуть брати безпосередню участь у здійсненні передпочаткової діяльності в організації.

ПРИКЛАД 2. Промислові організації можуть бути безпосередньо залучені до надання вищої освіти шляхом надання місць для стажування.

б) представництво: висунуті або призначені представники зацікавлених сторін беруть участь у процесі безпосередньо;

ПРИКЛАД 1. Представники студентів можуть бути обрані до керівних рад університету встановленим на те органом.

ПРИКЛАД 2. Персонал може бути обраний профспілкою для представлення інтересів у правлінні освітньої організації.

в) консультації: зацікавлені сторони консультуються щодо процесу, але не беруть у ньому участі;

ПРИКЛАД 1. Зовнішні постачальники можуть здійснювати консультації щодо оформлення книг та інших навчальних матеріалів.

ПРИКЛАД 2. Роботодавці можуть проконсультуватися щодо їх вимог до кваліфікації, перш ніж організація розробить курс.

г) перевірка: організація бере до уваги позицію зацікавлених сторін, але не консультується, не представляє та не залучає їх.

ПРИКЛАД 1. Конкуренти можуть бути перевірені перед оголошенням нової програми або внесенням змін до існуючої.

ПРИКЛАД 2. Ціни різних постачальників можна перевірити, перш ніж визначитися зі структурою плати освітньою організацією.

Методи спілкування можуть включати ті, які вказані на рисунку D.1, але не обмежуватись ними.



Рисунок D.1 - Потенційні методи спілкування для отримання позиції, думки чи згоди зацікавлених сторін

D.3.3.Комунікації для передачі відповідної, точної та своєчасної інформації зацікавленим сторонам

Організація може встановити різні методології комунікації залежно від зацікавлених сторін, на які це спрямовано. Вони повинні включати, за необхідності:

а) загальні комунікації: повідомлення спрямовуються всім зацікавленим сторонам та/або широкій громадськості;

б) цільова комунікація: повідомлення спрямовані на конкретні групи зацікавлених сторін;

в) персоналізовані комунікації: спілкування відбувається як двосторонній процес між організацією та конкретними зацікавленими сторонами.

Методи спілкування можуть включати, ті, що вказані на рисунку D.2, але не обмежуватись ними.

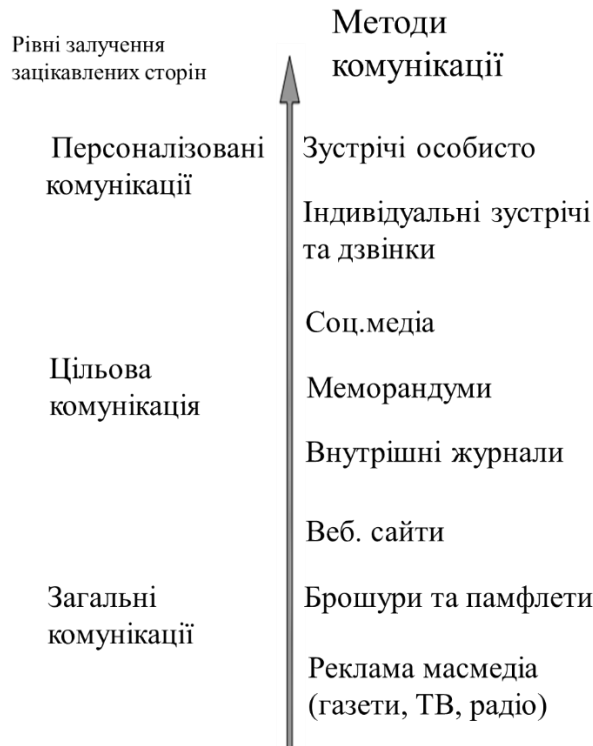


Рисунок D.2 - Потенційні способи комунікації для передачі відповідної, точної та своєчасної інформації зацікавленим сторонам

D.4.Частота спілкування із зацікавленими сторонами

Організація може визначити частоту спілкування із зацікавленими сторонами. При визначенні частоти спілкування можна враховувати такі фактори:

а) перед впровадженням будь-яких нових програм або нових продуктів та послуг;

б) негайно після затвердження або видачі будь-яких змін, які можуть вплинути на зацікавлених осіб організації;

с) регулярно, за погодженням із зацікавленими сторонами або як встановлено методом комунікації;

г) після будь-яких скарг зацікавлених сторін.

D.5.Отримання та обробка відгуків від зацікавлених сторін

Організація повинна призначити функцію прийому та запису зв'язку від зацікавлених сторін.

Спосіб запису повинен вказувати:

- особу відправника (крім анонімного);
- дата отримання повідомлення;
- предмет зворотного зв'язку;
- необхідність діяти чи не відповідати на зворотній зв'язок;
- зацікавлена особа (особи) в організації, якій потрібно робити відгук;
- граничний термін відповіді зацікавлених сторін, якщо це необхідно.

D.6.Огляд впливу зворотного зв'язку зацікавлених сторін на систему управління

Після розгляду зворотного зв'язку відповідна особа повинна вжити необхідних заходів та внести будь-які необхідні вдосконалення до EOMS.

**Додаток Е
(пізнавальний)**

Процеси, заходи та інструменти в освітніх організаціях

Е.1.Процеси

Процеси в освітніх організаціях можуть включати наступне:

- забезпечення належних ресурсів;
- підбір, відбір та реєстрацію претендентів;
- управління та підтримку необхідної освітньої інфраструктури (включаючи аудиторії, лабораторії, навчальні приміщення, бібліотеки);
- планування, проєктування, управління та оцінювання курсів;
- оцінку працездатності персоналу;
- оцінку ефективності здобувачів;
- внутрішні та зовнішні комунікації;
- коригувальні та профілактичні дії;
- підбір персоналу;
- постійний професійний розвиток персоналу;
- огляд керівництва;
- дотримання безпеки, охорони здоров'я та безпеки;
- публікацію навчальних матеріалів (у тому числі книг, журнальних статей);
- відповідність вимогам до акредитації;
- інформування відповідних сторін про зміни в політиці, стратегії чи інструкціях;
- зберігання документально підтвердженої інформації;
- видачу та забезпечення визнання досягнутого та доступного до навчання як документально підтвердженої інформації;
- відповіді на відгуки, запити та скарги зацікавлених сторін;
- діючі системи підтримки та орієнтації здобувачів;
- оскарження скарг та антидискримінацію;
- збір та аналіз інформації про:
 - демографічні показники учнів;
 - участь у курсі, утримання, завершення;
 - місце призначення здобувачів після навчання;
 - задоволеність здобувачів;
 - продуктивність здобувачів;
 - публікацію інформації про курс.

Е.2.Заходи

Освітні організації можуть впроваджувати заходи щодо:

- коефіцієнту відсіву;
- рівню писемності;
- задоволеності здобувачів;
- ступеню відвідуваності та/або залучення здобувачів;
- задоволення інших беніфеціарів;
- ступінь закінчення навчання (у відсотках від початкового етапу);

- тривалості часу на завершення програми;
- коефіцієнту працевлаштування через визначені інтервали після закінчення навчання;
- загального рівня кваліфікації персоналу;
- публікації та дослідження персоналу;
- кількості годин безперервного професійного розвитку;
- відсотку акредитованих програм;
- кількості скарг;
- оцінки прохідного курсу;
- співвідношення адміністративних та наукових досліджень до викладацького складу;
- загальних внутрішніх інвестицій (за джерелами);
- ступеня досягнення результатів навчання.

Е.3. Інструменти

Інструменти оцінювання в освітніх організаціях можуть включати:

- аналіз витрат;
- опитування щодо задоволеності;
- схеми навіювання;
- системи оскарження та звернення;
- оцінка впливу;
- аналіз потреб;
- статистичний аналіз даних;
- фокус-групи;
- самооцінку;
- експертну оцінку;
- ради та комітети для аналізу діяльності;
- SWOT;
- мозковий штурм;
- методології якості (наприклад, TQM, Lean Six Sigma, Kaizen).

**Додаток F
(пізнавальний)**

Приклад відповідності регіональним стандартам

Таблиці F.1 та F.2 ілюструють, як відповідати цьому документу іншим регіональним стандартам у галузі освіти, беручи за приклад відношення до Європейської системи забезпечення якості професійної освіти та навчання (EQAVET).

Таблиця F.1 та Таблиця F.2 - Матриця вимог: у співвідношенні EQAVET до ISO 21001

EQAVET	ISO 21001
P1	4.1 ; 5.1.1 b) ; 5.2.1 b) ; 8.2.1 c)
P2	4.2 b) ; 4.3 ; 5.2.1 i) ; 7.4.2 a) ; 8.2.1 a) ; 8.2.2 ; 9.1. 4
P3	4.4.1 c) ; 6.2.1 ; 7.1.5.1 ; 8.1.1
P4	4.4.1 e) ; 5.3 ; 7.1.2 ; 8.3.2 e)
P5	7.1.6 ; 7.4.2 a)
P6	5.2.2 ; 5.3 ; 6.2.1 f) ; 7.3 ; 7.4.2 b)
P7	4.2 b) ; 4.3 ; 5.1.1 h) ; 5.2.1 i) ; 7.4.2 a) ; 8.2.2 ; 9.1.4
P8	4.2 b) ; 4.3 ; 7.4.2 a) ; 8.3.2 h) ; 8.2.2
P9	4.4.1 g) ; 9.3.2 ; 9.3.3 ; 10.2 ; 10.3
P10	7.1.5.1 ; 8.1.1 ; 8.3.2 j) ; 9.1.4 ; 9.1.5
I1	4.4.1 d) ; 5.1.1 e) ; 6.2.2 b) ; 7.1.1 ; 7.1.2 ; 7.1.3 ; 7.1.4 ; 8.3.2 f) ; 8.3.4.3 c) ; 8.2.2 e) ; 8.5.1 b) ; 9.3.2 d) ; 9.3.3 c)
I2	7.1.1.1 b) ; 7.2
I3	7.1.1.1 b) ; 7.2
I4	7.1.6
I5	6.3 ; 9.3.3 ; 10.2 ; 10.3
I6	7.1.5.1 ; 8.1.1 ; 8.5.1 c) ; 9.1.4 ; 9.1.5
A1	6.1.1 c) ; 7.1.5.1 ; 8.1.1 ; 8.3.4.1 ; 8.3.4.3 ; 8.3.5 ; 8.5.1 ; 8.7 ; 8.4.1 ; 8.4.2 ; 9.1.1
A2	9.1.3 ; 9.1.4 ; 9.1.5
A3	9.1.1 ; 9.1.3
A4	9.1.1
A5	9.1.2.1 ; 9.3.2 c)1) ; 9.3.2 g)
R1	7.4
R2	9.1.1 ; 9.1.2.1 ; 9.2.2 a)
R3	8.5.6 9.2.2 a) ; 9.3.2 ; 9.3.3 ; 10.2 ; 10.3
R4	8.5.6 ; 9.3.1
A1	8.4.1
A1	8.4.2
A1	8.5.1
I1	8.5.1 b)
I6	8.5.1 c)
R3, R4	8.5.6
A1	8.7
A1, A3, A4, R2	9.1.1
A5, R2	9.1.2.1

~Додаток F~

A2, A3	9.1.3
P2, P7, P10, I6, A2	9.1.4
P10, I6, A2	9.1.5
R2, R3	9.2.2 a)
R4	9.3.1
P9, R3	9.3.2
A5	9.3.2 c)1)
I1	9.3.2 d)
A5	9.3.2 g)
P9, I5, R3	9.3.3
I1	9.3.3 c)
P9, I5, R3	10.2
P9, I5, R3	10.3

Додаток G
(пізнавальний)

Міркування щодо охорони здоров'я та безпеки для освітніх організацій

Питання охорони здоров'я та безпеки є особливо актуальним, оскільки все більше освітніх організацій розвивають партнерські стосунки з промисловістю та урядом для забезпечення досвіду в навчанні, та організацію стажування, сервісного навчання, навчання за кордоном та отримання досвіду роботи. Адже це все є дуже важливим досвідом в навчанні, який розширює та поглиблює навчання та допомагає сумістити теорію та практику.

Освітні організації можуть враховувати:

- спілкування та надання можливостей працівникам, учням та іншим бенефіціарам здійснювати свої права та брати на себе свої обов'язки щодо охорони здоров'я та безпеки;

- прийняття методів та прийомів безпечної праці, викладання та навчання, які беруть до уваги небезпеки та ризики, встановлюючи заходи профілактики для їх усунення чи пом'якшення;

- моніторинг та адаптацію шляхом заохочення зацікавлених сторін у різних стратегіях щодо запобігання, що впроваджуються.

Освітні організації також можуть розглянути, яким чином вони забезпечуватимуть здоров'я та безпеку (включаючи фізичну та психологічну цілісність) працівників навчальної організації, здобувачів та інших бенефіціарів під час навчальної та практичної діяльності через:

- прийняття безпечних методів роботи та прийомів;

- виявлення джерел небезпеки, оцінки ризиків та використання заходів запобігання для їх усунення або пом'якшення;

- прийняття практик, що знижують ризики для здоров'я та безпеки, навчальна організація роботи, навчання та викладання;

- надання можливості роботодавцям, а також персоналу, здобувачам та іншим бенефіціарам здійснювати свої права та брати на себе свої обов'язки щодо охорони здоров'я та безпеки;

- забезпечення механізмів контролю для забезпечення належної оцінки процесів охорони здоров'я та безпеки;

- надання можливостей для участі у різних реалізованих стратегіях запобігання та зворотній зв'язок щодо них.

Література

1. ISO 21001:2018/ Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use. URL: <https://www.iso.org/standard/66266.html>.
2. Придание ISO 9001 нового блеска // Единый Стандарт. URL: <https://1cert.ru/stati/pridanie-iso-9001-novogo-bleska>.
3. Навіщо потрібні стандарти до якості продукції та послуг. URL: <https://gurt.org.ua/news/informator/44136/>.
4. Лисенко О. М. Системи управління якістю: особливості впровадження згідно з новою версією стандарту ISO 9001 / О. М. Лисенко // Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. № 1. С. 27-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsuem_2016_1_6.
5. Кожевникова В. Д. Интеграция рискориентированного управления в деятельность компании / В. Д. Кожевникова // Вестник алтайской академии экономики и права. 2019. № 4. С. 201–206. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=428>.
6. Подустова А. В. Риск-ориентированное мышление как один из пунктов совершенствования процесса управления рисками / А. В. Подустова // Научный форум: Экономика и менеджмент: сб. ст. по материалам VII междунар. науч.-практ. конф. 2017. № 5(7). М.: Изд. «МЦНО». С. 49–52. URL: <https://vaael.ru/pdf/2019/4-2/428.pdf>.
7. Рач В.А. Комунікативно-знаннєва онтологія формування мисленнєвої НІКС-методології менеджерів проектів / В.А. Рач, О.М. Медведєва // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2015. №4(56). С. 109-123.
8. Наукова школа «Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем в епоху економіки знань» (VARIORUM). URL: <https://www.krok.edu.ua/ua/naukova-diyalnist/naukovi-shkoli-universitetu-krok/>.
9. Кондильяк Э.Б. Сочинения: В 3-х т, Т. I. М.: Мысль, 1980. 334 с.
10. Towards an institutional strategy for Lifelong Learning in Higher Professional Education [Electronic resource] // Published by the FLLLEX consortium May 2012. URL: www.aqu.cat/doc/doc_16974883_1.pdf.
11. Освіта протягом життя як чинник людського розвитку. Аналітична записка Національного інституту стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/gumanitarniy-rozvitok/osvita-protyagom-zhittya-yak-chinnik-lyudskogo-rozvitku>.
12. Рач В. А. Проектная деятельность в современных условиях // Корпоративные системы. 2004. № 5. С. 11-14.
13. Акоф Расселл ОТ ДАННЫХ К МУДРОСТИ // Journal of Applied Systems. Analysis. 1989. Vol.18. P. 3–9. URL: <http://www.lib.tsu.ru/mminfo/2011/000393746/04/image/04-082.pdf>.

14. Павлов К. ABC букварь предпринимателя, действующего в направлении реализации любой цели. М.: PMSF System of Management Co. 142 с.
15. Россошанська О. В., Рач В. А. Управління знаннями як ключова функція забезпечення економічної безпеки наукоємних проектно-орієнтованих підприємств. У кн.: Стратегічне управління знаннями підприємства : монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. А. П. Наливайка. К. : КНЕУ, 2014. С. 336–348.

Науково-методичне видання

Россошанська Ольга

Системи управління освітніми організаціями.
Науковий коментар до вимог з настановами щодо
використання міжнародного стандарту
ISO 21001:2018
Науково-методичний посібник
(українською мовою)

Редактор Россошанська О.
Коректор Россошанська О.
Комп'ютерне верстання Матюшенко М.

Підп. до друку 29.12.2020. Формат 60×84/16
Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. **xxxxx**. Зам. №. **xxxxx**.
Наклад 100 прим.

ВД «Освіта України»
ФО-П Маслаков Руслан Олексійович
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №4726 від 29.05.2014 р.
Тел. (095) 699-25-20, (098) 366-48-27.
E-mail: osvita2005@mail.ru, www.rambook.ru

Віддруковано в друкарні ТОВ «7БЦ»
Свідоцтво суб'єкта видавничої діяльності
ДК №5329 від 11.04.2017
07400, Київська обл., м. Бровари, б-р Незалежності, 2, кв. 148
e-mail: 7bc@ukr.net, тел: (044) 592-00-80