ОТЧЁТ

о результатах анализа системы менеджмента качества образования
ГБОУ СПО «Пищевой колледж №33»

Разработано экспертами:
А.В. Белокопытов
В.И. Маколов
19.11.12

Москва – 2012

Оглавление

РЕЗЮМЕ 3
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ 4
1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА 4
1.1. Стратегический уровень 4
1.2. Тактический уровень 6
1.3. Представительские и координационные органы управления 7
1.4. Проектный офис 9
2. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ 11
2.1. Планирование 11
Стратегическое планирование 11
Тактическое планирование 15
Операционное планирование 15
2.2. Организация 15
Маркетинг и PR 15
Набор студентов 23
Учебная и методическая работа 25
Воспитательная работа 28
Организация стажировок и производственной практики 31
Содействие трудоустройству студентов 33
Управление качеством 33
Инновационная, экспериментальная и проектная деятельность 37
Кадровая работа 39
Развитие партнерских отношений 41
Финансово-экономическая деятельность 43
Организация оказания дополнительных образовательных услуг 45
2.3. Контроль 45
Контроль выполнения стратегии 45
Контроль тактических планов 45
Контроль операционных планов 46
Контроль качества образования 46
Механизмы обратной связи 48
Механизмы разработки и реализации программ совершенствования деятельности по итогам контрольных мероприятий 48
Приложения

РЕЗЮМЕ

В соответствии с условиями Договора № 3/АК от 01 октября 2012 года между АККОРК и Пищевым колледжем №33 (далее – колледж) экспертами АККОРК:

- А.В. Белокопытов – генеральный директор АККОРК, к.э.н.
- В.И. Маколов – эксперт АККОРК, начальник отдела менеджмента качества, к.э.н, доцент кафедры управления качеством Национального исследовательского Мордовского государственного университета им. Н.П. Огарёва.

был проведен камеральный анализ внутренней нормативной документации колледжа, описывающей систему менеджмента качества образования (далее – СМКО):

– миссия и стратегические цели развития колледжа;
– планы работ структурных подразделений;
– положения о структурных подразделениях;
– должностные инструкции персонала;
– локальные положения по организации учебного процесса;
– отчеты о работе подразделений;
– отчет по самообследованию колледжа.

В период с 01.11.12 по 02.11.12 состоялся экспертный визит в колледж.

На основании проведенного камерального анализа и экспертного визита экспертами были сделаны выводы и даны рекомендации для дальнейшего усовершенствования системы менеджмента колледжа, включая процессы управления качеством образования - см. раздел «Выводы и рекомендации».

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Выводы	Рекомендации
1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА	
1.1. Стратегический уровень	
Краткая характеристика стратегического уровня менеджмента: Стратегический уровень включает директора колледжа и линейных менеджеров (заместителей директора). На этом уровне обеспечивается выработка управленческих решений, направленных на достижение долгосрочных стратегических целей колледжа. Директору колледжа подчинено 9 заместителей, 3 руководителя структурных подразделений и главный бухгалтер. Общее количество персонала в прямом подчинении – 13 человек.	
1. Перегруженность с точки зрения числа подчиненных одних заместителей директора (по учебно-производственной работе, учебно-воспитательной, учебной работе) и отсутствие или небольшое число подчиненных у других зам. директора (зам. по экономическим и общим вопросам, безопасности, информатизации образовательного процесса). Это отражает неравномерность нагрузки на линейных менеджеров (при фактически одинаковом уровне оплаты труда) и несоответствие	1. В связи с превышением нормы управления на уровне директора колледжа рекомендуется исходить из следующего правила: на практике все, что так или иначе связано с коммуникацией между людьми или переработкой информации отдельным человеком, целесообразно разбивать на 7±2 компонента (чем выше сложность коммуникаций или переработки информации, тем ближе к нижнему пределу должно быть число компонентов). В этой связи, на стратегическом уровне колледжа целесообразно оптимизировать число должностей зам. директора 2. Рекомендуется объединить должности заместителя директора по АХР и безопасности. 3. Должность зам. директора по экономическим и общим вопросам представляется нерациональной. В данном случае целесообразно объединить должности главного бухгалтера и заместителя директора по экономическим и общим вопросам в одну позицию – например, заместитель по финансово-экономическим вопросам, с закреплением бухгалтерии. Рекомендуемая рамка ответственности заместителя по финансово-экономической деятельности с учетом специфики и текущей внутренней и внешней среды колледжа: • Организация бухгалтерского учета и отчетности, • Управленческий учет и отчетность в форме консолидированных финансовых планов и отчетов о бюджетной и внебюджетной деятельности по заданным директором колледжа параметрам, • Переход на 1С Бухгалтерия 8.2 – рекомендуется ввиду расширенного по сравнению в текущим бухгалтерским ПО функционалом, возможностью автоматизации процессов Приемной

содержания работы управленческому характеру. Например, зам. директора по экономическим и общим вопросам, зам. директора по информатизации образовательного процесса фактически являются исполнителями. 2. Нецелесообразно наличие должности зам. директора по экономическим и общим вопросам без подчиненных ему подразделений. Функции по данной должности могут выполняться на уровне структурного подразделения. 3. Ресурсной зоной развития является оптимизация функций по организации АХР и безопасности в форме закрепления за одним заместителем директора. 4. Отсутствует закрепление функции по развитию системы управления качеством на институциональном уровне колледжа. Данная функция частично реализована на уровне организации учебного процесса в форме внутреннего мониторинга качества образования. При этом отсутствует институциональный механизм управления качеством	комиссии, движения контингента и т.д, • Разработка и контроль соблюдения бюджетной политики, • Расчет рентабельности и разработка бизнес-планов (в части подготовки финансовых планов и политики) в области внебюджетной деятельности, • Разработка совместно с заместителями систем финансовой мотивации сотрудников. Примечание: представляется неоптимальным рассматривать на должность заместителя по финансово-экономической деятельности действующего заместителя директора по экономике и общим вопросам и главного бухгалтера ввиду их квалификации, опыта и личностных особенностей. С учетом сложности в оперативном подборе менеджера в области финансово-экономической деятельности более мягким, но менее управляемым в последствии вариантом кадровой оптимизации может стать введение должности главного экономиста в структуре бухгалтерии и выполнение работ, осуществляемых зам. по экономическим и общим вопросам в рамках данной должности. 4. Представляется целесообразным делегировать функции решения общих вопросов помощнику директора. 5. Рекомендуется рассмотреть в качестве возможной оптимизационной меры декомпозицию должности заместителя по УМР до уровня начальника отдела или управления по УМР, с подчинением заместителю по УР. 6. Текущий функционал и квалификация заместителя директора по информатизации образовательного процесса не в полной мере раскрывает потенциал данной ресурсной зоны развития техникума. В большей степени в настоящее время заместитель по информатизации осуществляет сервисные функции технической поддержки процессов. Предлагается рассмотреть 2 варианта оптимизации данного объекта стратегического менеджмента: • Переформатирование действующего зам. по информатизации в руководителя структурного подразделения по технической поддержке. • Представляется целесообразным ввести должность заместителя по развитию со следующей рамкой ответственности: ○ организация маркетинговой и PR-деятельности, ○ организация наборной кампании, ○ организация участия в экспериментальных программах, ○ разработка бизнес-планов и проектной документации по перспективным идеям и государственным/негосударственным грантам, ○ развитие информационных технологий для автоматизации процессов: ▪ приемная комиссия,

на всех уровнях менеджмента, по всем процессам колледжа.	▪ движение контингента, ▪ учебный процесс, в том числе развития e-learning, ▪ планирование и контроль выполнения планов, в том числе в форме интранет, с единой системой контроля поручений, ▪ проектная работа, ▪ развитие внебюджетной деятельности, ▪ управление проектами, например, в форме корпоративной системы управления проектами (КСУП) на базе MS Project server или Dropbox, ▪ организация процесса стратегического планирования, включая ответственность за своевременную подготовку и последующий контроль выполнения стратегических планов колледжа, ▪ разработка модели управления качеством на всех уровнях менеджмента, по всем процессам колледжа, с последующим администрированием и развитием системы менеджмента качества колледжа.
1.2. Тактический уровень	
Краткая характеристика тактического уровня менеджмента: Тактический уровень охватывает руководителей структурных подразделений, т.е. функциональный уровень. Данный уровень представлен 9 структурными подразделениями, 6 из которых подчинены линейным менеджерам (зам. директора) и 3 непосредственно директору колледжа.	
1. Отсутствует четкое закрепление функции внутреннего мониторинга и развития системы менеджмента качества за конкретным менеджером. 2. Отсутствует служба качества (возможно в формате одного специалиста или рабочей группы по СМКО). 3. Отсутствует служба маркетинга, PR-деятельности и организации набора. Фрагментарно данные функции закреплены за заместителем по УВР – в настоящее время функции	**1.** Функции организации внутреннего мониторинга качества и внедрения СМКО целесообразно включить в карту ответственности заместителя по развитию (предлагается кандидатуры действующего руководителя структурного подразделения по инновационно-образовательной работе). В данном случае целесообразно рассмотреть вариант формирования следующих подразделений под руководством заместителя по развитию: • Отдел внутреннего мониторинга качества и развития СМКО. Оптимальное количество сотрудников с учетом специфики внутренней и внешней среды колледжа – 1-2 чел. Основной задачей отдела, при этом, является не обособление данной работы в рамках подразделения, а формирование и развитие культуры качества, вовлечение в процессы разработки, актуализации и контроля выполнения индикаторов качества все подразделения колледжа. ***Примечание: см. примеры положений о внутреннем мониторинге качества и развитие СМКО в приложениях.*** • Отдел маркетинга и PR (включая функцию по организации набора – 2-3 чел.) • Приемная комиссия (1-2 чел.)

переходят к руководителю структурного подразделения по инновационной образовательной деятельности.	• Отдел информатизации, • Проектный офис. 2. Руководителей структурных подразделений по АХР и безопасности переподчинить единому зам. директора – по АХР и безопасности.

1.3. Представительские и координационные органы управления

Краткая характеристика представительских и координационных органов управления:
Представительские и координационные органы управления формируются для решения задач в области формирования и управления общественным мнением (внутри и во вне колледжа), получения обратной связи от заинтересованных сторон по вопросам развития колледжа и PR-деятельности. Сегодня представительские и координационные органы представлены в колледже конференцией работников и студенческим форумом.

1. Согласно интервью конференция работников решает узкую задачу по принятию решений о стимулирующих выплатах. 2. Не выявлены качественные результаты функционирования студенческого форума. 3. Отсутствует координационный орган по внедрению СМКО.	1. Представляется целесообразным пересмотреть роль и место данного типа управленческих единиц в общей системе управления колледжем исходя из задач которые могут эффективно решаться в рамках создания и функционирования представительских и координационных органов: • повышение имиджа колледжа во всех группах заинтересованных сторон: абитуриенты, студенты, родители, работодатели, сотрудники (действующий штат и потенциальные кадры), органы управления образованием, образовательное сообщество, • получение обратной связи от заинтересованных сторон в форме освещения проблемных зон и зон перспективного развития колледжа, • управление общественным мнением, формирование единой информационной среды, • вовлечение работодателей и государство в решения задач развития колледжа, • формирование информационных поводов (заседания) для PR-деятельности. 2. Исходя из указанных задач предлагается рассмотреть следующую структуру представительских и координационных органов управления колледжем: • Наблюдательный совет *Типовые цели Наблюдательного совета:* ○ способствовать укреплению имиджа и статуса колледжа во внешней среде: в Министерстве образования, в других органах государственной власти; в бизнес-сообществе; в спортивных организациях; среди других учреждений профессионального образования; ○ способствовать внедрению инновационных технологий и современных образовательных технологий в учебный процесс, ○ способствовать выделению техникума грантов, субсидий на развитие, включению техникума в программы развития образования региона и на федеральном уровне. *Рекомендуемая рамка ответственности Наблюдательного совета:*

	○ проведение не менее 1 заседания в год, ○ выработка рекомендаций по стратегии техникума, ○ информационная, материально-техническая и иная поддержка техникума в целях повышения качества образования (финансовые и материально-технические ресурсы организаций членов Наблюдательного совета должны становиться доступными для использования колледжем (функция эндаумент-фонда)) *Ожидаемые результаты:* ○ известные авторитетные фамилии членов совета позволят укрепить имидж колледжа в открытом информационном пространстве, а также будут способствовать развитию партнерских отношений с государственными, общественными и деловыми структурами, ○ мероприятия колледжа с участием авторитетных представителей бизнеса, политики и общественности станут яркими информационными поводами в PR-работе колледжа по развитию имиджа и медиапортрета: в форме ТВ-сюжетов, статей в СМИ, новостных материалах на сайте колледжа и внешних сайтах, в форме рассылок пресс- и пост-релизов в СМИ. • Сохранить Конференцию работников, включив в текущую повестку заседаний конференции: ○ вопросы повышения качества образования, включая рассмотрение аналитики по результатам мониторингов качества, выполнения программ и планов по развития СМКО; обсуждение актуальных вопросов по повышению качества образования, что будет способствовать развитию корпоративной культуры качества у сотрудников с единым пониманием целей, принципов, механизмов и задач данной работы. Целесообразно использовать заседания Конференции для публичного поощрения работников грамотами, сертификатами и ценными подарками за значительные достижения в области качества образования и оптимизации функциональной деятельности, ○ информирование о достигнутых результатах выполнения утвержденной стратегии развития, важных достижениях и планируемых мероприятиях. • Сохранить Студенческий форум, включив в повестку заседаний форума задачи по получению комплексной обратной связи от студентов с оценкой качества образования, эффективности тех или иных мероприятий.

1.4. Проектный офис

Краткая характеристика Проектного офиса:
Проектный офис обеспечивает функции административного, методического и технологического сопровождения проектной деятельности. Типовые цели и задачи Проектного офиса: систематизация информационного обмена в рамках проекта; обеспечение контроля реализуемых проектов; своевременность информирования руководства колледжа о ходе проектов; унификация управленческих процедур и повышения уровня зрелости системы управления проектами.

1. В колледже не сформирован структурированный и регламентированный проектный офис. Однако, частично данная работа осуществляется в рамках структурного подразделения по инновационно-образовательной деятельности.
2. Не выявлена практика использование программных средств для управления проектами колледжа.
	1. Организация Проектного офиса позволит систематизировать проектную работу, повысить качество управления проектами, сформировать эффективные и удобные механизмы операционного контроля за выполнением проектов. Проектный офис может внедряться как структурное подразделение (в случае высокой проектной активности колледжа). В данном случае рекомендуется организовать Проектный офис как координационный матричный орган управления проектами рассмотреть следующий алгоритм развития Проектного офиса:
	• Включить в должностные инструкции сотрудников колледжа дополнительную функцию по проектной деятельности,
	• Закрепить за руководителем подразделения по инновационно-образовательной деятельности (предлагаемая перспектива – заместителем по развитию) функцию по созданию и последующему администрированию Проектного офиса,
	• Разработать и утвердить Положение о Проектном офисе с указанием:
	  ○ Целей и задач проектов,
	  ○ Типов проектов,
	  ○ Порядка разработки проектной документации, включая ответственных лиц, действия и сроки выполнения действий по разработке и согласованию проектной документации (Концепция проекта, Устав проекта, Бизнес-план проекта (включая финансовый, ресурсный, операционный план проекта), Ключевые индикаторы эффективности (ожидаемые результаты) проекта, команда проекта (с четко прописанными задачами и ответственностью каждого члена команды проекта, система финансовой мотивации членов команды проекта),
	  ○ Шаблоны проектной документации.
	• Рекомендуется создавать Проектный офис изначально с привязкой к корпоративной информационной системе (КСУП) на специализированного программного комплекта, например: MS Project server, Dropbox, PMBOX или на базе сервера колледжа с использованием архитектуры папок менеджеров проектов и единых планов и отчетов с использованием MS Office,

	• Разработать стандарты и регламенты проектной деятельности (рекомендуется использовать стандарты проектной деятельности PMI PMP последнего поколения – есть в открытом доступе в интернете), • Наладить периодические заседания проектного комитета по рассмотрению текущих и итоговых результатов реализации проектов и принятию решения о запуске новых проектов. • Использовать инициацию нового проекта или завершение проекта как информационные поводы для PR (новости на сайт, пресс-релиз в Департамент образования, в организации-партнеры, наиболее яркие события – в СМИ).

2. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ		
2.1.Планирование		
Стратегическое планирование	1. Не определена миссия колледжа (общее видение деятельности, предназначение). 2. Стратегический план развития колледжа не сформирован и не документирован. Элементы стратегического плана представлены в проекте документа «Миссия, стратегические цели и политика колледжа». Вместе в тем, основные векторы развития осознаются директором колледжа и частично понимаются заместителями директора колледжа. 3. Разработка стратегии осуществляется заместителями директора при координации данной работы руководителем структурного подразделения по инновационно-образовательной деятельности, при этом многие заместители руководителя не показали осведомленности в отношении содержания текущей версии проекта стратегии и не продемонстрировали включение данной работы в перечень приоритетных задач.	1. Сформулировать миссию как уникальное предназначение колледжа[1]. 2. Необходимо определиться постановкой стратегических целей. Исходя из них построить результатоориентированную программу стратегического развития. 3. Рекомендуется наладить системную работу по разработке стратегии в форме: периодических (оптимально еженедельных) комитетов по стратегии с участием всех заместителей и руководителей ключевых подразделений по рассмотрению и обсуждению проекта стратегии, с назначением задач по ее доработке с фиксацией сроков исполнения и ответственных. 4. В программе стратегического развития необходимо отразить: (1) Базовые стратегические выборы: • Миссия Горизонт стратегического планирования (например, 5-7 лет) • Определить цикл активности (как правило, 01.07-30.06) • Уточнить масштаб ведения деятельности: региональный, межрегиональный (если целевые группы потребителей колледжа не ограничены регионом) • Модель создания стоимости и капитализации (бюджетное финансирование, сочетание бюджетного финансирования и внебюджетного финансирования (кратко описать соотношение)) (2) Рынок колледжа: • Кратко описать основные рынки, на которых работает колледж (например: рынок непрерывного образования, рынок начального и среднего профессионального образования, рынок дополнительного профессионального образования, спортивные услуги, иные виды услуг).

[1] *«Миссия — это философия и предназначение, смысл существования организации» (Виханский О. С.)*

		• Кратко описать основные макрофакторы (включая перспективные изменения государственной политики), например, новый закон об образовании; мировые, федеральные, региональные тенденции в области конкуренции (компаний, образовательных учреждений), демографии, макроэкономики и благосостояния, культурной среды и традиций образования, технологий (информационных, телекоммуникационных, образовательных), оказывающие ощутимое влияние на техникум. • Кратко описать внешние риски снижения конкурентоспособности (оптимально сделать ранжированный список рисков). • Кратко описать актуальное состояние колледжа. • Определить стержневые компетенции колледжа (или сильные стороны и уникальные преимущества в сравнении с конкурентами) (3) Стратегический концепт колледжа: • Интегральный результат реализации стратегии (краткое описание состояния колледжа, к которому колледж должен прийти через планируемый отрезок времени). • Кратко описать базовый способ достижения стратегического концепта. • Целесообразно также выделить в отдельный блок стратегические приоритеты ближайшего года – осуществлять данную процедуру ежегодно, по итогам рассмотрения статусов выполнения операционно-тактических планов и стратегии развития. • Кратко описать стратегические цели ближайшего года в формате конкретных количественных и качественных результатов – по аналогии со стратегическими приоритетами осуществлять данную процедуру ежегодно, по итогам рассмотрения статусов выполнения операционно-тактических планов и стратегии развития. • Целесообразно выделить в отдельный блок проекты стратегического статуса ближайшего года. • Описать ключевые индикаторы эффективности колледжа,

		например: o Финансовые: ✓ Выручка всего по приходу денег (ежемесячно, ежеквартально, годовая), ✓ Выручка от оплаты обучения по приходу денег, ✓ Выручка от необразовательных услуг, ✓ Выручка на сотрудника (проработал не менее 1 года) и т.д. o Прочие, например: ✓ Численность студентов в разрезе специальностей, программ ДПО, курсов, ✓ Средний срок найма выпускника на постоянную работу, ✓ Число и рейтинг сертификатов, полученных административно-управленческим персоналом и инженерно-педагогическими кадрами, ✓ Индекс удовлетворенности (студентов, персонала, работодателей), ✓ Результаты независимых оценок качества образования и т.д. (4) Кратко описать основные стратегические шаги по развитию СМКО, включая систему внутреннего мониторинга качества образования (методологический аспект, организационный аспект, ключевые результаты). 5. Обеспечить максимально простой и лаконичный формат изложения стратегии (например, сделать в формате презентации). 6. Цели, задачи, мероприятия стратегии должны быть соотнесены между собой. 7. Каждое мероприятие стратегии должно быть “достижением части на пути к цели”, поэтому сформулирована должно быть как законченное действие с определенным результатом. По каждому из них должно быть ответственное лицо. 8. По итогам разработки и утверждения стратегии: • при формировании Наблюдательного совета провести мероприятие по презентации и согласованию стратегии с членами совета, с последующим PR данного мероприятия, • обеспечить информирование коллектива колледжа о стратегии:

		○ презентовать стратегию на очередной конференции работников форуме, ○ краткий вариант стратегии (исключить контент, который может быть использован конкурентами колледжа в ущерб колледжу) разместить на сайте колледжа в открытом доступе либо на внутреннем информационном портале, 9. Проводить ежегодное отчетное мероприятие по результатам выполнения стратегии, с ее актуализацией.

Тактическое планирование	1. В колледже разрабатывают тактические планы по отдельным (но не по всем) направлениям деятельности: учебная и методическая работа, учебно-воспитательная деятельность, профориентационная работа и др. В силу отсутствия стратегии не разработан весь спектр тактических планов: маркетинга, кадрового развития, инновационной деятельности и др.	1. После разработки и принятия стратегии развития колледжа обеспечить разработку тактических планов по всем направлениям работы и подразделениям колледжа.
Операционное планирование	1. Операционные планы разработаны в рамках работы структурных подразделений. Недостатком является отсутствие четкой корреляции планов между собой и со стратегий развития колледжа, а также частичное несоответствие планов и отчетов об их выполнении.	1. Рекомендуется выстроить единую систему процессов планирования по схеме: стратегическое планирование→тактическое планирование→операционное планирование, при которой: • четко регламентированы сроки разработки планов (крайний срок разработки и ежегодной актуализации стратегического плана; крайние сроки разработки ежегодных тактических планов на основе стратегии; крайние сроки ежемесячной подготовки месячных операционных планов работы), • ответственные за разработку планов, • формы согласования планов: планерки, рабочие встречи, совещания, с четко определенным составом участников. 2. Рекомендуется внедрить единую электронную систему хранения актуализированных планов, с возможностью электронной отчетности об их выполнении (серверное хранение или использование программных средств: MS Outlook, Lotus, Google Task, другие виды сетевых органайзеров).
2.2.Организация		
Маркетинг и PR	1. В колледже используются отдельные инструменты маркетинга: коммуникации с работодателями, анализ рынка труда для выпускников, анализ рынка образовательных услуг в рамках отрасли и др. Вместе с тем, полноценные	1. Необходимо увязать работу по маркетингу и PR с миссией и стратегией развития колледжа. 2. На основе четко сформулированной миссии и выработанной стратегии развития необходимо экспертно определить портреты ключевых потребителей услуг колледжа (прежде всего образовательных, но также и спортивных): абитуриенты,

	маркетинговые исследования в колледже не проводятся. 2. Рекламная продукция (буклеты о специальностях) имеет значительные ресурсные зоны развития.	преподаватели и сотрудники других ОУ НПО-СПО, родители, разные категории взрослого населения. Портрет потребителя должен описывать его: • ключевые мотивы к получению образовательных услуг, • иные мотивы развития и получения профессии, • основные ценности и авторитеты при принятии решения (известные спортсмены, политики, деятели искусства или культуры, иные авторитетные люди). 3. Исходя из портрета потребителей, миссии и стратегии колледжа выработать маркетинговый комплекс, включающий: • стратегию маркетинга, • тактические планы маркетинга, • ответственное лицо или подразделение за реализацию стратегии и тактики в области маркетинга и пиара колледжа. Рекомендуется сформировать службу маркетинга (или закрепить данную функцию за конкретным подразделением, включив показатель выполнения маркетингового плана в KPI соответствующего менеджера). Рекомендуемая рамка деятельности по маркетингу, PR и набору: (1) Исследования: *<u>В рамках разработки новых программ и услуг,</u>* • online и offline анкетирование и опросы • фокус-группы, • анализ статистики (Минтруд, работные сайты), *<u>Мониторинг лояльности студентов, родителей, работодателей,</u>* *<u>Мониторинг выполнения стратегии развития, ключевых индикаторов эффективности проектов развития,</u>* *<u>Интернет-мониторинг сайтов, форумов и соцсетей с целью выявления нагативной и позитивной информации о колледже</u>* (2) Развитие имиджа колледжа и первого лица колледжа: • Медиапланирование, • Работа со СМ: пресс-релизы (отраслевые СМИ, образовательные СМИ, бизнесСМИ: интервью, статьи (Эксперт, Ресторанные

		ведомости, Ведомости, пр.), участие в ТВ и радиопрограммах (БизнесФМ), • Организация имиджевых мероприятий, (3) Набор: • Indoor и outdoor реклама, • Организация Дней открытых дверей, • Прямые коммуникации с абитуриентами и родителями (телемаркетинг, очные встречи в колледже – презентация колледжа (выработать программу презентации наиболее ярких и интересных мест колледжа, продумать маршрут, представителей колледжа для презентации, текст), • Подготовка маркетинговых коммуникантов колледжа (буклеты, лефлеты, листовки о колледже) для абитуриентов и студентов. (4) Проекты развития: • постоянный мониторинг рынка образования (анализ практики других колледжей, зарубежных колледжей, вузов) и рынка труда (наиболее актуальные компетенции) с целью выявления перспективных образовательных программ и дополнительных услуг, • разработка концепций, уставов проектов, программ развития, бизнес-планов: идея, описание базовых механизмов реализации, планируемые результаты, ресурсы, • старт-ап новых проектов, сопровождение проекта до стадии стабильного функционирования, • PR-сопровождение проектов, • развитие сети партнеров (гос. учреждения, компании, авторитетные и известные люди, колледжы и вузы в РФ и зарубежом, ассоциации (работодателей, студентов), проф. сообщества. 4. Рекомендуется развивать имидж колледжа через использование внешних брендов и брендовых имен: • корпоративные «лаборатории» крупных пищевых компаний на базе колледжа,

		• названия крупных пищевых компаний, крупных рестораторских сетей в качестве партнеров колледжа (даже при отсутствии практической деятельности), • авторские «мастерские» известных кулинаров или рестораторов на базе колледжа, 5. Ввиду развития ресторанного бизнеса целесообразно использовать в качестве дополнительного PR-инструмента, ориентированного на родителей и взрослое население – реализация программ дополнительного профессионального образования по наиболее популярным кулинарным направлениям: японская, вьетнамская, итальянская кухня и т.д. 6. Мощным пиар-инструментом является проведение мастер-классов известных кулинаров на базе колледжа (оптимально с бесплатной онлайн-трансляцией через сайте колледжа; с последущим размещением роликов в социальных сетях, в youtube). 7. Сделать проведение маркетинговых исследований колледжа частью пиара - рассылать опросные анкеты с сопроводительными письмами разным группам заинтересованных сторон: работодателям, школам, студентам и абитуриентам, с последующей подготовкой аналитики. Аналитические данные и информацию о проведенных исследованиях рекомендуется размещать на сайте, а также направлять в региональное министерство образования и в иные гос. органы, которые могут быть полезны для развития техникума. 8. При наличии комплекса возможностей рекомендуется производить видеоконтент (ТВ-передача по теме кулинарного искусства под эгидой колледжа; производство роликов с мастер-классами на базе колледжа, спортивными мероприятиями, с последующим размещением в Интернет (youtube, vkontakte, facebook, другие соцсети). 9. Сформировать Наблюдательный совет колледжа из числа авторитетных рестораторов, бизнесменов, деятелей политики, спорта или искусства – проводить не менее 1-ого заседания совета в год – например, в апреле-мае в разгар наборной кампании, с широким освещением в СМИ.

		10. Развивать внешние гарантии качества образования в форме авторитетных аккредитаций и сертификаций: образовательных программ, системы менеджмента качества образования, образовательных ресурсов. 11. Развивать бренд колледжа через развитие международной деятельности: мастер-классы иностранных экспертов, сотрудничество с зарубежными пищевыми компаниями, колледжами и вузами. 12. Развивать бренд коледжа через развитие материально-технической базы (ремонт и современное оборудование). 13. Развивать бренд колледжа (а также каналы внебюджетного финансирования) через вхождение в различные программы федерального или регионального уровня (ФЦПРО, TEMPUS, гранты Департамента образования Москвы и пр.). 14. Развивать программы лояльности абитуриентов, студентов, родителей и партнеров через: • постоянный анализ и оперативную подготовку предложений под их текущий запрос (прежде всего ДПО) – постоянный опрос, анкетирования и фокус-группы, • организовать «Виртуальную приемную директора колледжа» на сайте с возможностью отправки электронного письма с вопросами, предложениями, замечаниями и иными комментариями студентов, абитуриентов, родителей и партнеров директору как наглядное доказательство прозрачности и ответственности колледжа. • развитие «клубности»: ○ скидки на прохождение очередных программ ДПО, ○ культурно-массовые мероприятия для студентов, для родителей, для партнеров, ○ периодические информационные рассылки интересного контента по отраслевым тематикам. ○ целесообразно разработать дополнительный пакет бонусов администрации партнерских школ, ○ «клубные» карты студентов и выпускников, с возможностью

		скидок, с электронным кабинетов с бесплатным доступом к контенту (в перспективе) (инструмент особенно важен в работе с выпускниками). 15. Возможным направлением повышения лояльности администрации партнерских школ является реализация программ повышения квалификации педагогического состава школ на базе колледжа. 16. Внедрить систему электронного обучения и представления обучающимся и педагогическим сотрудникам школ доступа к электронным ресурсам колледжа с интересным образовательным и информационным контентом (возможно формирование информационного портала на кулинарную тематику). 17. Развитие партнерских программ со школами (программы лояльности для администрации школ), 18. Развитие партнерских программ с компаниями-работодателями: o ДПО – организация корпоративного обучения, • Целевая подготовка в рамках НПО-СПО, 19. Официальный сайт колледжа целесообразно принципиально переработать: • Определить цели и задачи сайта: - сайт-визитка, - информационный портал с функциями электронного обучения. • Дизайн: - согласно цели сайта определить структуру (целесообразно использовать не более 5-7 разделов на одном уровне), - главную страницу необходимо сделать наиболее яркой и интересной для потенциального посетителя, должна быть ориентирована на абитуриентов и партнеров с точки зрения ключевой информации и качества оформления. Рекомендуется использовать максимум динамических эффектов – флэш-ролики, динамическое оформление элементов сайта, видеоконтент, – дизайн сайта должен почеркивать утвержденные корпоративные цвета и использовать логотип, • Обеспечить постоянное продвижение и ротацию в поисковиках:

		- перекрестные ссылки с сайтами-партнерами, СМИ; - наиболее популярные ключевые слова поисковиков в контекте сайта; - постоянно обновляемые новости (не менее 3 новостей в неделю); - постоянно обновляемый видеоконтент (не менее 1 раза в неделю); - публикации анонсов мероприятий, начала набора на НПО, СПО и ДПО, других информационных поводов колледжа в электронных СМИ. • Закрепить функционал по развитию и обновлению сайта за зам. по развитию (в случае создания должности, или руководителю подразделения по инновационно-образовательной деятельности), с правом прямых поручений зам. по информатизации по техническому исполнению задач. 20. Наладить процесс мониторинга мнений о колледже в сети Интернет: • Закрепить ответственное лицо, • Определить перечень анализируемых ресурсов (соцсети, форумы, прочее), • Определить алгоритм мониторинга: периодичность, глубину исследования, форуму отчета, • Наладить взаимодействие с администрациями соцсетей и форумов по удалению недостоверной негативной информации о колледже. 21. Целесообразно размещать на сайте не только ФИО и должности наиболее успешных выпускников колледжа http://k33.mskcollege.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=132, но и их краткие биографии и фотоматериалы. 22. Наладить работу с социальными сетями: • закрепить ответственного модератора за созданием и развитием официальных страниц колледжа в социальных сетях (вконтакте, facebook, одноклассники, twitter), а также в youtube, • сделать ссылки на представительства колледжа в соцсетях на сайте колледжа (целесообразно упоминание на главной странице). 23. Переработать действующий вариант рекламной продукции (больше мотивирующего контента, более качественная полиграфия, дизайн) и

		процесс организации ее подготовки и производства: 24. Разработать технологическую карту процесса подготовки рекламной продукции: • Изыскать возможности разработки дизайн-макета буклета о колледже силами профессиональных специалистов и производства продукции на качественном полиграфическом материале, • Стандартизировать процесс подготовки рекламной продукции: ○ Разработка идеи, концепции, ○ Утверждение концепции, ○ Подготовка вариантов дизайн-макетов, ○ Утверждение дизайн-макетов, ○ Производство, ○ Распространение, ○ Контроль использования, ○ Анализ эффективности.

Набор студентов	1. Набор студентов проводится в рамках работы приемной комиссии. Прием заявок на дополнительные образовательные услуги осуществляется на постоянной основе. Проводятся дни открытых дверей. 2. У абитуриентов есть возможность подачи on-line заявления. 3. Активные презентации колледжа в среде абитуриентов в школах ориентированы на 9-е классы и согласовываются с администрацией школ со ссылкой на указ министра образования (административный мотиватор), не развивая другие направления мотивирования. Презентации колледжа таким образом в школах проходят в основном на родительских собраниях в условиях конкуренции с другими ОУ. 4. Отсутствуют программы мотивирования руководителей школ к содействию набору в колледж, программы лояльности ключевых сотрудников школ (завуч, классные руководители). 5. Зона ответственности за набор разметы между несколькими заместителями директора колледжа. 6. Отсутствует отработанный и описанный алгоритм набора (годовая программа набора), с четким описанием целей, задач, форм и видом мероприятий, ответственных лиц, сроков выполнения и пр.	1. Закрепить функции организации и проведения наборной кампании за одним из заместителей в качестве основной функции, с формированием штата специалистов по набору и маркетингу (1-2 чел.) 2. Определить максимальные цифры по набору студентов НПО, СПО и дополнительных профессиональных образовательных программ. 3. Разработать и утвердить единую электронную презентацию колледжа абитуриентам и родителям, с типовым сценарием и текстом выступления для всех сотрудников. 4. Проводить собрания сотрудников колледжа, участвующих в наборе, с целью выработки оптимальных форм работы с абитуриентами: сценарий презентации техникума, типовые вопросы с ответами, мастер-классы по ведению переговоров с родителями, абитуриентами, 5. Разработать программу мотивации руководителей школ в части поступления выпускников в техникум. 6. Закрепить за зам. директора системную работу по презентации колледжа абитуриентам и родителям: • организацию и проведение ярких дней открытых дверей с качественной презентацией колледжа руководством и представителями Наблюдательного совета, развлекательной программой (рекомендуется не менее 1 раза в месяц: сентябрь-январь; 2 раза в месяц: февраль-март; 4 раза в месяц – апрель-июнь). • проведение на учебных занятиях в школах или в рамках отдельных мероприятий, организуемых в школе по согласованию с администрацией, презентации колледжа для школьников (с участием директора, лучших (в том числе по ораторским навыкам) мастеров и авторитетных представителей Наблюдательного совета). • Ввиду пользующейся популярностью образовательной программы «Повар» существуют предпосылки для увеличения количества абитуриентов через проведение дней открытых дверей программы в форме мастер-классов шев-поваров

		известных ресторанов и выпускников колледжа. 7. Рекомендуется обеспечить прямой контакт со школьниками в течение года перед поступлением не менее 4-х раз в год. Например: 1ый раз – презентация техникума в классе перед школьниками, 2ой раз – проведение индивидуальных консультаций по поступлению в техникум в школе, 3й раз – дней открытых дверей, 4й раз – в рамках приемной комиссии.т.д.)

Учебная и методическая работа	1. Учебный процесс в колледже организован в соответствии с установленными требованиями. Примерами положительной практики, по мнению экспертов, могут служить следующие свидетельства: • результаты обучения соответствуют требованиям стандартов и в целом отражают ожидания работодателей; • учебно-методическое обеспечение учебного процесса учитывает современные тенденции, технологии работы и актуальные запросы предприятий-работодателей; в колледже используются элементы модульного обучения и рейтинговой оценки компетенций обучающихся; • обеспечивается регулярный анализ и актуализация учебно-методического обеспечения учебного процесса; • осуществляется постоянный контроль качества работы преподавателей и мастеров производственного обучения; • используются интерактивные методы обучения студентов, в т.ч. с использованием мультимедийных систем и интерактивных досок; • учебные занятия организованы в удобное для обучающихся время, расписание занятий составлено без потерь времени; • наблюдается тенденция к улучшению материально-технической базы и аудиторного фонда для качественной	1. В целях повышения уровня организации учебной работы в колледже предлагаются следующие направления совершенствования: • регламентирование процесса учебной работы с упорядочением и формализацией всех элементов (цели, этапы, ресурсы, входы и выходы, полномочия и ответственность, методы и критерии обеспечения результативности, механизмы постоянного улучшения). ***Примечание: см. форму спецификации процесса представлена в приложении.*** • формирование образовательных целей образовательных программ с дополнением ожиданий организаций-работодателей, разработка механизма переоценки целей программ, исходя из интересов ее потребителей; • расширение возможностей участия работодателей в актуализации и реализации образовательных программ; • определение долгосрочных целей развития образовательных программ, усиление их конкурентных преимуществ; • привлечение зам. директора по учебной работе и ключевых сотрудников учебного блока к формированию миссии и реализации стратегических целей развития колледжа; • реализация практики индивидуальных траекторий получения образования, согласованных с предприятием-заказчиком образовательных услуг, для студентов целевого обучения; • формирование электронной библиотеки колледжа, включающей в том числе собственные разработки сотрудников образовательного учреждения с обеспечение доступа обучающихся и сотрудников к ресурсам библиотеки через официальный сайт колледжа; • разработка учебных предметов, изучаемых в дистанционном формате (что будет способствовать экономии аудиторного времени, расширению возможностей обучающихся в получении учебных материалов); • формирование информационной системы управления учебным процессом.

	реализации образовательного процесса. 2. Экспертами были выявлены следующие недостатки и слабые стороны в учебной работе: • учебный процесс не регламентирован на основе современной методологии процессного управления (управление учебной работой в колледже в большей степени опирается на устаревший подход функционального управления); • цели и задачи образовательных программ СПО и НПО ориентированы на ФГОС, нет четкого определения заказчиков и потребителей программ, отсутствуют механизмы изменения целевых установок программы; отсутствуют четко выраженные требования к формируемым компетенциям выпускников колледжа со стороны работодателей; • отсутствуют долгосрочные цели и задачи развития образовательных программы, их конкурентных преимуществ; • неосведомленность с проектом миссии и стратегических целей колледжа, невовлеченность в процесс их подготовки; • не в полной мере реализуется практика индивидуальных траекторий получения профессионального образования, согласованных с заказчиками (хотя наблюдается заметное развитие работ в данном направлении);	

	• отсутствует электронная библиотека колледжа; • в практике колледжа не используется дистанционное обучение для повышения качества и доступности обучения; • нет единой информационной системы управления учебным процессом, не развита автоматизированная система документированных процедур работы с информацией	

Воспитательная работа	1. Система учебно-воспитательной работы в колледже реализуется по многим направлениям деятельности: спортивно-массовая работа с обучающимися, развитие студенческого самоуправления, внедрение здоровье-сберегающих технологий, профилактика асоциальных поведений, сотрудничество с внешними организациями, благотворительная деятельность и др. Системный подход реализован при разработке концепции воспитательной работы и программы по военно-патриотическому воспитанию молодежи. 2. Несмотря на объективные сложности в работе с определенной частью контингента колледжа (дети из проблемных семей, низкая культура многих детей, сравнительно высокий риск отклоняющегося поведения в подростковой и юношеской среде) и наличие реальных фактов девиаций среди обучающихся (употребление наркотиков, постановка на учет органах правопорядка) деятельность заместителя директора колледжа по учебно-воспитательной работе можно признать достаточно высокой. Важными в данной деятельности являются следующие моменты: превентивный характер работы (лекции и беседы, направленные на профилактику правонарушений и асоциального поведения; вовлечение максимального числа обучающихся в большой спектр мероприятий, в т.ч.	1. Целесообразно включить в проект документа колледжа «Миссия, стратегические цели и политика колледжа» предназначение (миссию) колледжа в части воспитательной работы (например, воспитание гармонично развитой личности, обладающей ответственностью, гражданским самосознанием и способной к непрерывному самосовершенствованию…), цели колледжа в области качества в рамках данного направления. Среди подобных целей могут быть: формирование эффективной системы учебно-воспитательной работы на принципах полной вовлеченности и мотивированности обучающихся к совершенствованию собственных профессиональных и личностных компетенций, участие обучающихся в проектах в области повышения качества образования, инициируемых как руководством и коллективом, так и самими обучающимися колледжа. 2. Специалиста по питанию целесообразно переподчинить руководителю, ответственному за работу с поставщиком питания и продуктов (например, зам. директора по общим и экономическим вопросам). 3. В целях упорядочения деятельности рекомендуется регламентировать процесс учебно-воспитательной работы с учетом требований и рекомендаций МС ИСО 9001:2008 и МС ИСО 9004-2009 (ГОСТ Р ИСО 9001-2008, ГОСТ Р ИСО 9004-2010), а также методики менеджмента процессов в рамках системы качества. 3. Для повышения конкурентоспособности выпускников колледжа на рынке труда необходимо ввести тренинги по техникам эффективного трудоустройства для студентов выпускных курсов.

	спортивных), участие в профориентационной работе, воспитание толерантности обучающихся, тренинговая и консультативная работа, формирование портретов преподавателей глазами студентов, участие в различных конкурсах, оценка эффективности воспитательной работы на основе анкетирования обучающихся и др. 3. Проблемными зонами в системе учебно-воспитательной работы являются: • отсутствие четкой программы развития на 3-5 лет с указанием мероприятий (не текущих, а перспективных), взаимоувязанных по срокам и исполнителям и стратегическим целям колледжа. • в разделе «Миссия» и в первой части Политики в области качества проекта документа колледжа «Миссия, стратегические цели и политика колледжа» фактически не отражена воспитательная работа, хотя в это главное (наряду с непосредственно обучением) в деятельности коллектива образовательного учреждения, • недостаточно обосновано, почему специалист по питанию находится в подчинении зам. директора по учебно-воспитательной работе, • процесс воспитательной работы не регламентирован в рамках современной модели управления	

	процессами с четким определением показателей результативности и эффективности процесса, корректирующими и предупреждающими действиями. • не проводятся тренинги по эффективному трудоустройству с выпускниками колледжа в рамках повышении личной конкурентоспособности.	

Организация стажировок и производственной практики	1. Вопросы организации стажировок и производственной практики обучающихся находятся в ведении зам. директора по учебно-производственной работе. 2. Студенты проходят различные виды практики и стажировку в организациях различных форм хозяйствования, что позволяет им развивать профессиональные компетенции. Значительное внимание уделяется развитию баз практики для студентов на предприятиях малого бизнеса. 3. Положительными сторонами деятельности руководства колледжа в рассматриваемой области являются: наличие договоров с крупными предприятиями пищевой промышленности г. Москвы, расширение базы практики, ориентированность на стратегические цели развития сотрудничества с реальными и потенциальными работодателями. 4. Однако в данной деятельности наблюдаются следующие недостатки: • не сформулированы четкие цели развития учебно-производственной работы в колледже и соответствующие мероприятия по их достижению; • необходимо дальнейшее расширение и диверсификация баз практики для обучающихся колледжа с заключением долгосрочных договоров с предприятиями и организациями, использующими современные технологии и производственное	1. Для повышения эффективности организации стажировок и производственной практики экспертами сформулированы следующие рекомендации: - разработка конкретных (долго, средне и краткосрочных) целей развития рассматриваемой области и целевых мероприятий по их достижению с включением части из них в проект программы развития колледжа на 2013-2016 гг.; • обеспечение заключения новых договоров с предприятиями-базами практики на основе целенаправленного мониторинга деятельности пищевых предприятий г. Москвы и Московской области и работы с выпускниками колледжа; • разработка анкеты для опроса руководителя от базы практики, руководителя колледжа и самого обучающегося (проходящего практику, стажировку) на предмет оценки качества прохождения стажировки, практики. Анкета может быть часть отчета о практики. Данная информация в систематизированном виде используется для принятия управленческих решений по совершенствованию работы в данном направлении. ***Примечание: см. примеры данных анкет представлены в приложениях.*** • регламентация учебно-производственной работы в колледже в целях систематизации и упорядочения деятельности подразделений и сотрудников, повышения прозрачности и улучшения результативности.

	оборудование; • отсутствует постоянная обратная связь с базами практики и студентами в формате анкетирования на предмет оценки удовлетворенности сторон конкретными критериями качества работы, как колледжа, так и базы практики; • учебно-производственная работа в колледже не регламентирована в соответствии с требованиями к управлению процессами.	

Содействие трудоустройству студентов	1. Колледж значительное внимание уделяет трудоустройству своих выпускников. Направлениями данной деятельности являются: • заключение соглашений о сотрудничестве с работодателями; • формирование запросов о вакансиях на предприятиях и организациях; • консультации студентов о перспективах трудоустройства и автоматизированный поиск вакансий с использованием сайта колледжа; • участие в тематических выставках; • мониторинг карьерного роста выпускников колледжа и др. 2. Отсутствует информации о программах трудоустройства на сайте колледжа.	1. Рекомендуется сформировать раздел сайта колледжа, посвященный вопросам трудоустройства: • Банк резюме студентов и выпускников, • Статьи и ролики по вопросам прохождения собеседований и адаптации на рабочем месте, • Онлайн-консультации по вопросам трудоустройства.
Управление качеством	1. В колледже присутствуют многие элементы системы менеджмента качеством образования, что в существенной мере позволяет соответствовать актуальным запросам рынка труда г. Москвы. 2. Примеры положительной практики: • подготовка проекта политики колледжа в области качества, основанного на современных принципах менеджмента качества; • планирование использования программно-целевого подхода в деятельности на 2013-2016 гг.; • ответственное отношение руководства	1. Принять решение о реализации в колледже проекта по адаптации СМКО к требованиям стандарта ИСО 9001:2008, стандартов ENQA и модели совершенства EFQM. Этапы формирования СМКО представлены в приложении. 2. Закрепить функцию по развитию СМКО в должностной инструкции и системе KPI ответственного должностного лица, в сферу ответственности которого должны войти следующие задачи: • формирование и развитие в колледже современной СМКО; • доведение важности выполнения требований потребителей до персонала; • систематический анализ деятельности колледжа в области качества и представление отчетов руководству колледжа о функционировании СМКО; • установление и поддержание связи с внешними организациями

	колледжа к обеспечению качества образования; • использование элементов проектного управления; feed-back (обратная связь) с работодателями и выпускниками колледжа, опрос студентов, • формирование учебно-методических материалов на основе реального компетентностного подхода и др. 3. Вместе с тем, в рамках всего колледжа к настоящему времени не сформирована целостная система менеджмента качества образования, которая с одной стороны, отражала бы современные подходы, модели и лучшие практики, а с другой стороны, позволила бы создать реальный механизм внутренней гарантии качества образования с возможностью превентивного влияния на внешние и внутренние факторы качества. Основными проблемными областями являются следующие: • не принята политика в области качества, не определены четкие, измеримые цели в области качества, декомпозированные по уровням управления и подразделениям, • нет четкого закрепления функции по развитию СМКО за зам. директора, • нет четкого плана развития СМКО, с описанием задач и сроков их выполнения (разработка документации, обучение сотрудников, контрольные мероприятия),	по вопросам качества; • сертификация и аккредитация СМКО колледжа. 3. Разработать конкретные и измеримые хадачи колледжа в области качества на 2013 г. и их развертывание на уровень структурных подразделений с определением необходимые мероприятий для достижения поставленных задач. 4. Разработать необходимые документы СМКО, пересмотреть и доработать имеющуюся документацию СМКО в соответствии с требованиями п. 4.2 МС ИСО 9001:2008 (ГОСТ Р ИСО 9001-2008). 5. Отсутствующая документация СМКО колледжа включает: • разработку и документальное оформление Руководства по качеству, полностью описывающего СМКО в области качества; • подготовку обязательных документированных процедур (управление документацией, управление записями, проведение внутреннего аудита, управление несоответствующей продукцией, корректирующие и предупреждающие действия), • подготовку документов на процессы управленческой, основной и обеспечивающей деятельности; • подготовку записей (необходимые отчеты). ***Примечание: см. шаблоны основных документов СМКО (руководство по качеству, документированные процедуры) представлены в приложениях***. 6. Пересмотреть имеющиеся в колледже Положения о структурных подразделениях и Должностные инструкции работников с целью их конкретизации, стандартизации и отражения в пересматриваемых должностных инструкциях прав и обязанностей работников колледжа в рамках СМКО. ***Примечание: см. методическая инструкция по разработке Положений о структурных подразделениях и должностных инструкциях представлены в приложении*.** 7. Определить, идентифицировать и регламентировать процессы, необходимые для СМКО, в т.ч. установить критерии и методы, необходимые для обеспечения результативного и эффективного управления процессами.

	• отсутствие процессно-ориентированного подхода к управлению качеством видов деятельности, прямо и косвенно влияющих на качество образования (основные, обеспечивающие и управленческие процессы не определены и регламентированы, не сформирован механизм мониторинга процессов); • не разработаны основные документы СМКО: документально оформленные заявления о политике и целях в области качества (к настоящему времени подготовлен проект); Руководство по качеству; документированные процедуры и записи, требуемые МС ИСО 9001:2008 (ГОСТ Р ИСО 9001-2008), регламенты на процессы. 4. Вместе с тем, в образовательном учреждении используются отдельные пакеты документов, необходимые для осуществления процессов и управления ими: • организационная документация (организационная структура, Положения о подразделениях, Должностные инструкции), • внешняя документация, регламентирующая отдельные участки деятельности; • частично присутствуют записи, требуемые МС ИСО 9001:2008 (ГОСТ	***Примечание: см. возможная процессная модель СМКО колледжа представлена в приложении.*** 8. Организовать каскадное обучение персонала колледжа в области СМКО (мотивационный семинар для высшего руководства - обучение разработчиков СМКО - подготовка внутренних аудиторов - развитие компетентности персонала в области СМКО). ***Примечание: см. рекомендуемая структура программы обучения персонала по управлению качеством предложена в приложении.*** 9. Разработать анкету для опроса различных групп потребителей колледжа (обучающиеся, персонал, работодатели) на предмет оценки качества образования и использование результатов данных исследований в процессе принятия управленческих решений. ***Примечание: см. формы анкет представлены в приложении.*** 10. Проводить внутренние аудиты по конкретным критериям качества с анализом причин несоответствий. ***Примечание: см. документированная процедура по внутренним аудитам представлена в приложении.*** 11. Определить механизм корректирующих и предупреждающих действий как основу для постоянного улучшения качества образования (описывается в документированной процедуре «Корректирующие и предупреждающие действия»). ***Примечание: см. пример в приложении.***

	Р ИСО 9001-2008); 5. Обучение персонала колледжа в области СМКО не проводилось. 6. Анализ деятельности колледжа в области качества носит фрагментарный характер, сбор и анализ информации по качеству образования по каналу обратной связи с потребителями с потребителями носит эпизодический и нерегулярный характер. 7. Внутренние аудиты по конкретным критериям качества не проводятся. 8. Не сформированы механизмы корректирующих и предупреждающих действий и порядок их использования.	

Инновационная, экспериментальная и проектная деятельность	1. В рамках активизации инновационной деятельности в колледже сформировано структурное подразделение по инновационно-образовательной деятельности. Данное подразделение реализует перспективные проекты, направленные на комплексное развитие колледжа. 2. Положительным моментом является нацеленность подразделения по инновационно-образовательной деятельности на формирование и развертывание стратегии учреждения. Основными недостатками в данной области выступают: • отсутствие четкого и логически выстроенного плана работы подразделения; • несфокусированность на конкретных направлениях инновационной и проектной деятельности (наблюдается в определенном смысле «распыление» по мероприятиям); • отсутствие ярко выраженных компетенций подразделения и др. Аргументом в пользу подразделения может служить слишком малый срок функционирования и высокий коммуникативный потенциал руководителя подразделения. 3. Экспериментальная деятельность в колледже не проводится.	1. В рамках разработки стратегии разработать политику колледжа в облатси инновационной, экспериментальной и проектной деятельности: • определить ее цели и задачи, • определить доступные колледжу формы и методы инновационной, экспериментальной и проектной деятельности, • определить потенциальные источники получения финансирования на организацию инновационной, экспериментальной и проектной деятельности. 2. Разработать внутренние стандарты инновационной, экспериментальной и проектной деятельности: • порядок разработки и утверждения концепций инновационной, экспериментальной и проектной деятельности: ответственные лица, форматы мероприятий по рассмотрению и утверждению концепций, • порядок утверждения ключевых показателей эффективности инновационной, экспериментальной и проектной деятельности и порядок мониторинга выполнения данных показателей, • алгоритм реализации концепций инновационной, экспериментальной и проектной деятельности: назначение ответственного менеджера, подготовка плана работ, формирование команды проекта, порядок и формы организационных мероприятий, отчетность. 3. Учесть при разработки новых проектов инновационной, экспериментальной и проектной деятельности наиболее актуальные в настоящее время направления инновационной, экспериментальной и проектной деятельности: • информационная деятельность в обучении; • модульно-компетентностный подход; • проблемное обучение; • личностно-ориентированный подход в обучении; • дифференциация по уровню развития способностей; • использование проектной методики,

		• создание электронного контента, • внедрение инновационных образовательных технологий (игротехники, электронные курсы).

Кадровая работа	1. Кадровая подсистема колледжа направлена на обеспечение учебного процесса и других видов деятельности квалифицированными сотрудниками. Положительными сторонами в рассматриваемой области являются: тенденция к омоложению коллектива (средний возраст сотрудников 45 лет), снижения в 2012 г. коэффициента текучести кадров с 15% до 5%, наличие квалифицированных преподавателей, мастеров и сотрудников. 2. Слабыми сторонами колледжа в данном сегменте являются: • отсутствие кадровой политики, инкорпорированной в общую стратегию развития колледжа; • отсутствие четких и измеримых целей деятельности кадровой службы; • неразработанность регламента, описывающего процесс приема, расстановки и увольнения сотрудников с необходимыми формами документов; • несформированность системы управления карьерой сотрудников. 3. Деятельность кадровой службы ограничена учетной функцией и не включает, в частности, анализа кадрового потенциала, участия в повышении квалификации сотрудников. 4. Кадровая служба не участвует в работе по мотивации сотрудников: разработка и реализации программ финансовой и нефинансовой мотивации.	1. Разработать кадровую политику, интегрированную в общую стратегию развития колледжа, с описанием: • требований к сотрудникам, • принципов подбора и отбора сотрудников, • принципов карьерного роста, • принципов формирования кадрового резерва, • комплекса финансовых и нефинансовых мотиваторов для сотрудников колледжа в привязке к показателям деятельности. 2. Пересмотреть положение о кадровой службы в части уточнения и расширения целей и задач подразделения в рамках его участия в управлении карьерой сотрудников, мотивации персонала, анализа кадрового потенциала колледжа. 3. Разработать на основе карты процессов колледжа и карты зон ответственности сотрудников колледжа систему ключевых показателей эффективности всех сотрудников (KPI), привязать систему финансовой и нефинансовой мотивации к выполнению KPI. 4. Обеспечить развитие корпоративной культуры качества через развитие позитивной конкуренции между сотрудниками по выполнению профессиональных задач – в форме внутреннего рейтинга сотрудников, внутренних конкурсов качества. 5. Подготовить и обеспечить дальнейшую актуализацию и регистрацию номенклатуры дел колледжа, в т.ч. с отражением новых документов, планируемых к разработке в ближайшее время.

	5. Номенклатура дел, находящаяся в ответственности кадровой службы, не актуализирована и не утверждена. Соответственно, документы в подразделениях не ведутся в строгом соответствии с номенклатурой дел.	

Развитие партнерских отношений	1. Колледж достаточно активно развивает социальное партнерство. В последнее время наблюдается рост числа заключенных договоров с партнерами колледжа, что создает дополнительные возможности для прохождения всех видов практики и стажировок, трудоустройства студентов и выпускников колледжа. 2. Основным недостатком в данном направлении служит несистемность в развитии социального партнерства и отсутствие четкой стратегии взаимодействия с различными типами партнеров. 3. Не выявлена международная партнерская деятельность.	1. Для повышения эффективности данного направления необходимо разработать четкую стратегию развития партнерства колледжа, включающего возможности комплексного и взаимовыгодного сотрудничества между колледжем и его партнерами из разных сегментов пищевой индустрии (прохождение практики студентами, стажировки, консультации, продвижение интересов сторон, формирование альянсов, реализация проектов, олимпиады, конкурсы, аутсорсинговые возможности и т.д.). 2. Необходимо также назначить должностное лицо, ответственное за развитие сотрудничества с партнерами с наделением адекватными полномочиями и ресурсами – например, действующий руководитель подразделения по инновационно-образовательной деятельности (в перспективе, зам. директора по развитию). 3. Рекомендуется рассматривать деятельность по развитию партнерских отношений, прежде всего, с точки зрения маркетинга и PR колледжа во внешней среде через призму брендов партнеров: • зарегистрировать перечень потенциальных партнеров из числа наиболее брендовых и известных широким массам пищевых компаний (хорошие примеры действующих партнеров колледжа: ООО «Метро Кэш энд Керри» ОАО «Рот Фронт» ОАО «Красный Октябрь», ОАО "Кондитерский концерн Бабаевский"), • разработать и обеспечить выполнение плана по заключению партнерских соглашений с данными организациями, • системно организовать информационные поводы для освещения в СМИ и на сайте: мастер-классы партнеров, конференции с партнерами, торжественное заключение договоров с партнерами, • использовать логотипы наиболее известных партнеров: ○ на главной странице сайта колледжа, сделать перечень логотипов сквозным на сайте (отображение во всех разделах), ○ в рекламной продукции – буклеты, лефлеты, прочее, • произвести обмен ссылками и баннерами между сайтом колледжа и сайтами компаний-партнеров. 4. Рекомендуется развивать международную партнерскую деятельность с зарубежными колледжами, вузами и компаниями:

		• провести исследования и сделать перечень потенциальных зарубежных партнеров, • обеспечивать PR международной деятельности в формате размещения на сайте новостей и релизов по результатам заключенных соглашений о сотрудничестве, проведенных встреч, делегаций, • развивать направления по обмену преподавателями и студентами с зарубежными колледжами, • развивать направление по стажировкам и практикам в зарубежных компаниях.

Финансово-экономическая деятельность	1. Администрирование финансово-экономической деятельности колледжа осуществляет зам. директора по экономическим и общим вопросам. В его ведении договорная работа, формирование смет, финансовая деятельность. 2. Бухгалтерский учет организован в соответствии с действующим законодательством РФ. Ответственность за реализацию учетной политики несет главный бухгалтер. 3. Сильными сторонами в рамках данного направления являются: стремление улучшить финансовые показатели деятельности колледжа; приоритетное финансирование работ по улучшению материальной базы и аудиторного фонда для повышения качества образования; создание условий для материального стимулирования персонала; повышение качества ведения бухгалтерского учета. 4. Проблемами в рассматриваемой области выступают: • неупорядоченность и отсутствие четкой регламентированности процессов бюджетирования (финансового планирования) и закупок в колледже; • слабая информатизация данных работ, отсутствие практики использования современных унифицированных программ (1С). • недостаточно четкая стратегия увеличения бюджета колледжа;	1. Упорядочить по срокам, исполнителям, этапам, индикаторам и регламентировать процесс финансового планирования в колледже (подготовка внутреннего регламента или стандарта организации). 2. Подготовить регламента или стандарт по закупочной деятельности, мониторингу эффективности бюджетных и внебюджетных средств в рамках закупок. 3. Внедрить 1С. 4. Разработать комплекс мероприятий (в виде стратегии или раздела в среднесрочной программе колледжа), направленных на диверсификацию источников доходов колледжа (расширение спектра предоставляемых услуг в области основной образовательной деятельности и оказание дополнительных услуг, в т.ч. экспертных и консультационных услуг в области специализации колледжа). 5. Подготовить положение о материальном стимулировании персонала (положение об оплате труда), включающее четкий перечень показателей, достижение которых будет поощряться материально (в практике образовательных учреждений положительно зарекомендовала себя рейтинговая оценка деятельности преподавателей). 6. Систематизировать использование методов оценки эффективности финансовой деятельности (эффективность инвестиций в развитие материальной базы, вложений в информационные технологии, партнерские проекты и др.).

	• отсутствие ясного и прозрачного положения о материальном стимулировании персонала колледжа, направленного на рост заинтересованности сотрудников в повышении качества работы и увеличении бюджета колледжа; • низкое использование методов оценки эффективности вложения финансовых средств в различные объекты.	

Организация оказания дополнительных образовательных услуг	1. Колледж предоставляет дополнительные образовательные услуги по программам СПО и НПО. 2. Положительным моментом является тенденция к росту числа слушателей, участие в программах обучения взрослого населения и привлечение дополнительных средств в этой связи. 3. Область для дальнейшего совершенствования – неинформативность материала о реализуемых программах на официальном сайте колледжа: • отсутствует наглядный материал, не представлена актуальная информация о содержании программы, методах обучения и материально-технической базе образовательного процесса, • отсутствует график и необходимая документация).	1. Целесообразно проведение постоянного мониторинга рынка образовательных услуг и рынка дополнительных платных сервисов образовательных учреждений для определения и запуска наиболее востребованных и маржинальных услуг.
2.3. Контроль		
Контроль выполнения стратегии	1. Данное направление не реализуется в силу отсутствия программы стратегического (5 и более лет) развития колледжа.	1. Система контроля должна быть разработана как неотъемлемая часть стратегии колледжа.
Контроль тактических планов	1. Осуществляется контроль выполнения отдельных тактических планов (указанных выше, см. тактическое планирование). Анализ выполнения тактических планов не замыкается полным циклом управления PDCA-PDSA: планирование-выполнение-контроль-(стандартизация-улучшение)-планирование-.	1. Рекомендуется проводить системный анализ выполнения тактических планов с анализом причин отклонений по циклам PDCA-PDSA.

Контроль операционных планов	1. Отсутствует единая система постоянного мониторинга выполнения операционных задач.	1. Внедрить единую корпоративную информационную систему (КИС) контроля поручений (например, на базе Outlook). 2. Разработать стандарты протоколирования и внесения назначенных поручений в КИС. 3. Обеспечить систематический мониторинг выполнения операционных планов подразделениями (наличие КИС позволит производить мониторинг автоматически). 4. Закрепить за секретарем директора колледжа функционал помощника руководителя по протоколированию встреч и планерок с участием директора, с внесением поставленных задач и сроков выполнения с указанием ответственных лиц в систему контроля поручений, последующий мониторинг и подготовка отчетов директору о выполнении поручений.
Контроль качества образования	1. В колледже достаточно развита внутренняя система контроля качества компетенций обучающихся. С этой целью осуществляется текущий контроль успеваемости обучающихся, промежуточная и итоговая аттестация в соответствии с требованиями внешних и локальных нормативных документов. 2. В качестве положительной практики можно отметить следующее: • внедрение элементов рейтинговой оценки компетенций обучающихся в рамках изучаемых модулей; • использование контролирующих программ (тестов) на основе информационных технологий; • выполнение ВКР в соответствии с актуальными потребностями предприятий и организаций; • независимая экспертиза отдельных программ учебных дисциплин и	1. Создать единую внутреннюю систему тестирования обучающихся на основе информационных технологий. Данная система может использоваться, как в рамках текущей и промежуточной аттестации обучающихся, так и аудита “остаточных” знаний (после завершения изучения определенной дисциплины или модуля). Анализ результатов данного вида аудита позволит выявлять качество работы преподавателей и помогать им совершенствовать свои профессиональные навыки. 2. Разработать положение колледжа о балльно-рейтинговой системе оценки компетенций обучающихся, заложив возможность реализации индивидуального подхода преподавателей с учетом специфики дисциплин и форм обучения, что позволит приблизить уровень оценки приобретенных обучающихся теоретических знаний и практических компетенций к актуальным требованиям рынка труда и профессиональным стандартам. 3. Включить опросы выпускников и работодателей на предмет оценки качества образования в систему контроля колледжа и использование результатов исследований в рамках совершенствования контента образовательных программ. 4. Расширить возможности участия работодателей в актуализации и реализации образовательных программ, разработке эффективных

	пособий специалистами-практиками. 3. Областями для улучшений являются следующие направления: • более широкое использование информационных технологий для контроля компетенций обучающихся; • формирование внутренней системы контроля качества “остаточных” знаний и компетенций обучающихся с применением контрольно-измерительных материалов; • внедрение целостной балльно-рейтинговой системы оценки достижений обучающихся; • контроль качества образования в колледже на основе опросов выпускников и работодателей с использованием конкретных критериев.	систем оценки качества образования в колледже. 5. Развивать механизмы привлечения работодателей в качестве внешних экспертов программ учебных дисциплин. 6. Развивать для обучающихся колледжа сервисы «Личного кабинета», например текущие оценки, задолженности в круглосуточном режиме.

Механизмы обратной связи	1. В колледже ситуационно проводится опрос обучающихся по различным вопросам оценки учебного процесса. 2. Вместе с тем, в колледже не проводится систематическое анкетирование различных групп потребителей и заинтересованных сторон с целью определения уровня их удовлетворенности качеством образования и выявления требований и ожиданий к компетенциям выпускников.	1. Организовать практику регулярного (не реже 2 раз в год) опроса обучающихся с целью выяснения уровня их удовлетворенности обучением в колледже и пожеланиями к качеству образования. 2. Проводить систематический опрос (или в формате фокус-групп) организаций-работодателей в рамках оценки качества образования в колледже и выявления их ожиданий от выпускников. 3. Формировать целостную систему управления взаимоотношениями с потребителями колледжа (определение и анализ требований потребителей, трансформация их ожиданий в конкретные результаты деятельности).
Механизмы разработки и реализации программ совершенствования деятельности по итогам контрольных мероприятий	1. Решения, выносимые по итогам контрольных мероприятий, носят несистемный характер в силу отсутствия стратегического планирования. Механизмы совершенствования имеют в большей степени интуитивную природу, в меньшей степени опираются на объективный анализ всех внутренних и внешних факторов. Не используются методы SWOT и PESTLE-анализа и др.	1. После выстраивания всех этапов планирования в колледже, возможно установление четких механизмов и алгоритмов совершенствования: • проведение еженедельных, ежемесячных комитетов по качеству, с обсуждением проблем и выработкой решений, • проведение кружков качества с сотрудниками в форме мозговых штурмов по выработке направлений развития колледжа (не более 1 раза в 3 мес.).