

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента в образовании

**Система менеджмента качества в управлении образовательной  
организацией и качество образования**

**АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 3 курса 331 группы  
направления 38.04.02 «Менеджмент», профиля «Менеджмент в образовании»  
Института дополнительного профессионального образования  
Курдутовой Ирины Михайловны

Научный руководитель:

к ф.-м. н., доцент  «9» сентября 2017 г. /И.В. Вешнева/

Зав. кафедрой:

д-р соц.н., доцент  «9» января 2017 г. /Н.В. Медведева/

Саратов 2017

## Введение

В течение последних нескольких лет проведена переработка всех учебно-методических комплексов, качественно изменился образовательный дискурс и требования к образовательной системе. Знаковым моментом стал перенос акцента со знаний на компетенции. Качеству образования стала отводиться ведущая роль, так как это не только соответствие знаний учащихся образовательным стандартам, но, и, в обязательном порядке, эффективная управленческая деятельность администрации образовательного учреждения в обеспечении качества образовательных услуг.

В данной ситуации становится решающим вопрос внедрения в образовательную среду такой системы управления, которая позволила бы направить и скорректировать образовательный процесс на достижение нужного результата. Состояние системы управления образованием в целом не в полной мере соответствует требованиям инновационного социальноориентированного развития страны.

Решение данной проблемы возможно, по мнению автора проекта, через создание сетевой структуры взаимодействия органов управления и социальных партнеров по вопросам внутришкольного контроля и повышения качества знаний обучающихся основного и среднего общего образования.

**Объектом** исследования выступает система менеджмента качества образования образовательной организацией.

**Предметом** исследования является система обеспечения удовлетворенности качеством образования потребителей образовательных услуг в управлении общеобразовательной организацией.

**Цель** заключается в исследовании управленческих механизмов по обеспечению качества образования общеобразовательной организации и

разработка сетевой структуры взаимодействия с внешней средой и удовлетворение требований потребителями образовательных услуг.

**В задачи** исследования входит:

1) анализ и типологизация подходов к определению понятия качества образования;

2) анализ методов внутренней оценки качества образования, ее критериальной и инструментальной базы на теоретическом уровне;

3) выявление основных моделей систем менеджмента качества образования и способов их интеграции в организационно-управленческие процессы образовательного учреждения.

4) анализ существующих проблем управления обеспечения качества образования в действующих системах внутришкольной оценки и мониторинга качества образования, посредством качественных исследований

5) разработка проектного решения по организации общественно-профессионального участия в деятельности школы посредством внедрения принципов сетевой организации управления оценкой качества образования.

**Методологическая основа исследования.** В процессе исследования использовались общенаучные методы (анализ и синтез), частно-научные методы (системный, формально-логический, формально-догматический (нормативный) анализ), а также методы проектного менеджмента.

**Теоретической основой** исследования являются научные разработки российских исследователей, касающиеся вопросов качества образования и построения моделей систем менеджмента по его обеспечению.

**Научная новизна и значимость** исследования концептуально представлена в нижеследующих тезисах:

1. На основании анализа были выявлены основные подходы к определению понятия «качество образования», такие как компетентностный, культурологический, деятельностный, системный.

2. Диагностированы существующие организационно-управленческие несовершенства внутришкольного менеджмента обеспечения качества образования в действующих системах внутришкольной оценки и мониторинга качества образования, связанные с низкой компетентностью экспертного состава, некогерентной интериоризацией норм качества, неэффективностью диагностического инструментария.

3. Выявлены квалитологические условия образования такие как многоуровневость, полисубъектность, поликритериальность, транспарентность, эластичность.

**Практическая значимость** исследования определяется тем, что разработана сетевая структура общественно-профессионального контроля качества образования, которая может послужить инструментом повышения качества образования обучающихся.

**Опытно-экспериментальной базой** послужили результаты ситуационного анализа систем качества образования, SWOT-анализа Муниципального общеобразовательного учреждения «Основная общеобразовательная школа с. Солянка» Озинского района Саратовской области и анализа стейкхолдеров качества образования.

## **Краткое содержание**

Магистерская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы из 79 наименований. Общий объем работы составляет 122 страницы.

**В первом разделе** проведен анализ организационно-управленческой ситуации по повышению качества образования. В параграфе 1.1 данной главы проводится анализ категории «качество образования». Выявлено, что качество образования включает в себя такие содержательные единицы как уровень знаний и умений учащихся, соответствие нормативно-правовым

требованиям и образовательным стандартам, методологические принципы и парадигмальные установки процесса обучения, управленческое конструирование систем образования, профессиональную компетентность педагогов и работников образования, соответствие социальным ожиданиям и потребностям, результативность обучения, технологичность организации учебного процесса, эффективная корреляция процессов обучения, социализации и воспитания, а так же формирование определенной системы ценности и мировоззренческих установок.

Проанализированы нормативно-распорядительные документы, закрепляющие понятие «качество образования» как комплексную характеристику образовательной деятельности и подготовку обучающегося, выражающую степень его соответствия федеральным государственным образовательным стандартам, образовательным стандартам, федеральным государственным требованиям и потребностям физического или юридического лица, в интересах которого осуществляется образовательная деятельность, в том числе, степень достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы.

Были выявлены несколько интерпретативных стратегий в понимании качества образования. Личностно-ориентированный подход представляет качество образования как уровень развития личности, ее «мягких компетенций», коммуникативных навыков и способностей. Культурологический подход расценивает качество образования как культуру личности и способность ее к созидательной творческой деятельности.

В наиболее полном смысле под качеством образования понимается интегральная характеристика, отражающая степень соответствия образовательного и рабочих процессов в общеобразовательном учреждении государственным требованиям, достигаемым результатам, социальным и личностным ожиданиям, выраженных в критериях и показателях.

Во втором параграфе изучается методология оценки качества образования, сосредоточенная во внутриорганизационном пространстве, и конструирование собственных механизмов ее регуляции. Оценочные характеристики можно разделить по следующим составляющим: образование как система, образование как процесс, образование как потребность, образование как результат.

Проводится классификация информации о качестве образования в системе школьного образования на две группы:

1. факты отражающие степень соответствия качества образования институциональным формам - законам, стандартам, нормативным актам, приказам и распоряжениям.

2. факты, отражающие степень соответствия социальным ожиданиям и запросам основных стейкхолдеров.

Выявлены показатели оценки качества по направлениям деятельности общеобразовательной организации. Измеримыми показателями в данном случае являются результаты ЕГЭ, ситуативные социально-педагогические нормы, которые проявляют себя в нескольких видах: во-первых, как оцениваемые границы некоторой величины, во-вторых, как устанавливаемые субъектом в целях управления границы этой величины, некий численный норматив. Если данные по каждому типу норм значительно расходятся, то это свидетельствует о кризисе управления.

Делается вывод, что образовательные учреждения, реагируя на запросы рынка и в соответствии с действующим законодательством, должны создавать собственную внутришкольную систему оценки качества, что требует строго выверенной критериальной и инструментальной базы.

В третьем параграфе раскрываются основы менеджмента обеспечения качества образования. Для управления качеством образования используется модели менеджмента: модель всеобщего управления качеством TotalQualityManagement, качественный SWOT-анализ, модель премии

Правительства РФ в области качества и модель конкурса Минобрнауки России.

Делается акцент на процессном подходе в менеджменте качества, который означает концентрацию на межфункциональных процессах, объединяющие различные функции в общие потоки и организация работы, направленная на целевые ориентиры организации.

Главными задачами системы менеджмента качества являются: обеспечение системных гарантий формирования знаний и компетенций обучающихся, налаживание коммуникации по вопросам качества образования, усиление репутационного капитала образовательного учреждения как флагмана в системе предоставления образовательных услуг, оптимизация управления организацией в целом.

**Во втором разделе** проведено исследование деятельности Муниципального общеобразовательного учреждения «Основная общеобразовательная школа с. Солянка» Озинского района Саратовской области и изучению полученной эмпирической информации.

В параграфе 2.1 проводится организационный аудит Муниципального общеобразовательного учреждения «Основная общеобразовательная школа с. Солянка» Озинского района Саратовской области для формирования и вынесения объективной оценки деятельности организации и в качестве процесса самообследования на предмет эффективности функционирования системы управления. Выделяются уровни структуры управления и проводится их анализ.

Во втором параграфе второй главы проводится ситуационный анализ управления качеством образования в МОУ «Основная общеобразовательная школа с. Солянка». Элементы школьной системы управления качеством образования можно условно поделить на три группы. Первая группа включает в себя объекты, установленные руководством образовательного учреждения. Это политика в области качества образования, организационная

структура, контакты с внешними экспертными организациями. Ко второй группе относятся объекты, связанные с планированием, проектированием и организацией рабочих образовательных процессов: образовательные программы, учебные планы, технологии, формы и методы обучения, внеурочная деятельность. Третью группу составляют элементы, связанные с ресурсами организации и оценкой эффективности. Сюда входят документация и фиксация показателей качества, контрольных отчетов, система оценки качества образования.

В первом подпараграфе анализируется внутришкольная система оценки качества образования и ее значение в системе управления. На сегодняшний день в школе учреждена служба качества, в задачи которой входит разработка измеримых критериев, индикаторов, характеристик и инструментария оценки качества образования, проведение качественных и количественных мониторинговых исследований качества образования, а также консультирование по интеграции методов повышения качества обучения в образовательный процесс, подготовка предложений по устранению возникающих проблем, несоответствий ожидаемых результатов по качеству, разработка мотивационных программ для педагогического состава и учащихся.

Во втором подпараграфе рассматривается управление системой внутришкольного мониторинга уровня индивидуальных достижений учащихся. В школе проводится мониторинг предметных результатов, мониторинг достижения планируемых результатов, мониторинг личностных достижений, портфель достижений учащихся, мониторинг внеучебных достижений.

Были выявлены проблемы существующей практики внутришкольного мониторинга уровня индивидуальных образовательных достижений учащихся. Во-первых, учащийся не может самостоятельно наполнить портфель достижений на качественном уровне и не обладает полными

сведениями для проведения самоанализа. Во-вторых, проблема наполнения портфолио учащегося предметными результатами и материалами их анализа. Как следствие, классный руководитель не имеет исчерпывающих сведений для выработки рекомендаций по выбору индивидуального образовательного плана на основе результатов из портфеля достижений. В третьих, доступ учителей-предметников к портфолио учащихся, результатам анкетирования и т. п. ограничен, отсутствует в полной мере преемственность результатов (особенно при переходе на следующий уровень образования). При аттестации на первую и высшую категории учитель-предметник затрачивает много времени на сбор сведений о достижении учащихся. В четвертых, своевременная оценка качества и результативности деятельности педагогических работников администрацией школы затруднена, т. к. информация об этих результатах поступает из разных источников и в различные сроки, отсутствуют единые формы предоставления и анализа информации, осложнен анализ этой информации в разрезе по учебным годам. Сбор и подготовка информации для аттестации учителя на соответствие занимаемой должности требует много времени. В пятых, руководитель организации получает анализ результатов всех мониторингов из разных источников в различные сроки. Как следствие, не обладает полной информацией для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений на уровне образовательной организации.

Таким образом, на данном этапе нет единого внутришкольного мониторинга уровня индивидуальных образовательных достижений учащихся. Существующие мониторинги ведутся отдельно, что затрудняет возможность собирать, хранить и анализировать результаты как единое целое и принимать на их основе управленческие решения.

В целом результаты проведенного ситуационного исследования показали наличие проблемных зон в действующих системах оценки качества образования, например, практически не применяются надпредметные

методики анализа и оценки качества образовательной деятельности обучающихся; преобладает формально-отчетный подход к определению качества образования, в котором оценивается лишь уровень успеваемости обучаемых; низкий уровень технологичности новых разработок и связанный с этим высокий уровень временных и интеллектуальных трудозатрат учащихся, учителей и руководителей на сбор и обработку информации по сверхбольшому количеству показателей, организацию деятельности системы оценки качества образования;

Были выявлены противоречия между необходимостью повышения эффективности мониторинговых исследований качества образования в школе и недостаточной теоретической и методической подготовкой исполнителей этих работ в школе; между необходимостью критериально-ориентированной оценки компетентностного результата образования и отсутствием перечня актуальных компетентностей начальной, основной и средней школы как системы целей-требований ФГОС.

В параграфе 2.3 был проведен анализ стейкхолдеров общеобразовательного образовательного учреждения и их ожиданий от системы качества образования в школе.

В параграфе 2.4 излагаются результаты проведенного SWOT-анализа учебного учреждения. Сформулированы стратегии по преодолению слабостей и угроз через сильные стороны и возможности внешней среды.

Предложены наступательные стратегии (сильные стороны и возможности), имеющие целью повышение статуса школы, развития социального сетевого партнерства, программа действий, направленных на разработку партисипативной внутренней и сетевой внешней системы оценки качества образования. Стратегии реорганизации (слабые стороны возможности) были сконцентрированы на пути развития внутренней коммуникации, а также активной работы с внешними стейкхолдерами. Стратегии на пересечении сильных сторон и угроз были сфокусированы на

развитие более тесных связей между родителями и школой, привлечении молодых специалистов и формирование положительного имиджа школы. Оборонительные стратегии (слабые стороны и угрозы) были сосредоточены на методах включения учеников и педагогов в решение актуальных вопросов села с использованием проективных методик, которые могут реализовать технологии соучаствующего проектирования.

**В третьем разделе** проведена разработка проекта сетевого взаимодействия по обеспечению качества учебных результатов. Разработан комплекс мероприятий по вовлечению социальных партнеров в процесс оценки качества образования и повышения метапредметных компетенций учащихся. Разработаны проектные шаги и структура проекта, проанализированы ожидаемые результаты проекта, маршрутизатор, ресурсы, необходимые для реализации проекта, план-график, команда проекта, риски проекта, план коммуникаций, бюджет проекта и эффективность проекта.

## **Заключение**

В магистерской работе во-первых, проработан и типологизирован весь спектр определений понятия «качества образования», начиная от закрепления в нормативно-распорядительных документах, социокультурной интерпретации, заканчивая осмыслением в системе управления качеством.

Во-вторых, в контексте методологических и теоретических подходов были зафиксированы способы внутришкольной оценки качества образования, основанные на классических моделях менеджмента (TQM, EFQM) На основании данных методик нами были отмечены показатели качества образования в учебном учреждении и измерительный инструментарий.

В ходе качественных исследований в образовательной организации выяснилось, что существующая система оценки качества является не

совершенной и испытывает ряд противоречий. Благодаря проведенному SWOT-анализу были разработаны стратегии по улучшению качества образования. Анализ стейкхолдеров помог определить круг партнеров для сетевого взаимодействия по улучшению качества образования в общеобразовательной школе. Разработанная нами сетевая структура внутришкольного контроля может послужить инструментом повышения качества образования обучающихся. В ходе реализации проекта педагоги, родители и обучающиеся активно вовлекаются в реализацию мероприятий по организации сетевого взаимодействия и контролю качества образования.

Разработанный организационный проект позволит при его успешном внедрении в полном объеме реализовать положение Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» о проведении самообследования, обеспечении функционирования внутренней системы оценки качества образования.

Представленный проект является новаторским, поскольку в нем предложена оригинальная система сетевого взаимодействия по контролю качества образования между управленческими структурами и всеми участниками образовательного процесса. Проект обеспечивает предоставление больших возможностей для инициативы и активности самих получателей образовательных услуг, включая обучающихся, их семьи, работодателей и местные сообщества через вовлечение их в управление образовательным процессом и в образовательную деятельность.

Сегодня чаще всего говорят об обеспечении качества образования. Но обеспечивать и управлять не одно и то же. По-видимому, в дальнейшем будет укрепляться мнение, что главным является управление качеством, т. е. сознательное и своевременное его изменение в определенном направлении. Но это предполагает построение системы механизмов и технологий управления качеством. Сегодня мы делаем лишь первый шаг к такому комплексному решению данной проблемы. Управлять – это значит не только

внедрить систему оценки качества школьного образования, но и в дальнейшем на протяжении всех жизненных циклов организации координировать, предвидеть и контролировать эту систему. Движение в будущее зависит от проектного мышления.