

# ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 371.134

М. А. Десятериченко

## ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ К ПОСТРОЕНИЮ ВНУТРИШКОЛЬНЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

*Аннотация.* Статья посвящена проблеме подготовки коллективов общеобразовательных учреждений к построению систем менеджмента качества в условиях дополнительного профессионального обучения. Освоение практик качественного образования позволяет более эффективно решать задачи оценки качества школьной подготовки, оптимизировать использование кадровых, материально-технических, финансовых ресурсов, учитывать запросы всех участников образовательного процесса и др.

Проанализированы особенности проникновения идей менеджмента качества в сферу общего образования. Выделены факторы, затрудняющие распространение данного инновационного опыта в школах, и определены соответствующие направления опытно-экспериментальной работы. Охарактеризованы некоторые содержательные и организационно-технологические аспекты готовности руководителей и работников школ к внедрению рассматриваемой инновации через систему дополнительного профессионального образования. Описаны этапы подготовки лица к процедуре сертификации внутришкольной системы менеджмента качества и проверки на соответствие международному стандарту ИСО 9001:2008.

Автором акцентируется необходимость построения процесса подготовки управленцев и членов педколлективов с позиций личностно-ориентированных, гуманитарных подходов.

*Ключевые слова:* внутришкольная система менеджмента качества, международные стандарты ИСО серии 9000:2000, система дополнительного профессионального образования, коллективный субъект образования.

*Abstract.* The paper looks at the issue of the further professional training of educational staff for developing quality management systems. Mastering the qualitative educational practices provides the effective school training quality assessment, as well as optimization of staff, material, technical and financial resources, and consideration of the requirements of educational process participants.

The peculiarities of the quality management penetration into the general educational sphere are analyzed. The factors obstructing the innovative experience spreading are denoted along with the corresponding ways of experimental practices. The content and organizational technological aspects of headmasters and teaching staff readiness for implementing the above innovation in the system of further professional training are defined. The stages of a lyceum readiness for certification of in-school quality management system according to the international standard ISO 9001:2008 are described.

The author points out the necessity of developing the training system for managerial and teaching staff with regard to the person oriented and humanity approach.

*Index terms:* in-school system of quality management, international standard ISO 9000:2000, system of further training, collective subject of education.

В приоритетных направлениях развития системы образования, обозначенных в Концепции модернизации образования, Национальной образовательной инициативе «Наша новая школа», сформулирована в Федеральной целевой программе развития образования 2011–2015 гг. задача по формированию систем оценки качества образования. Обновленное содержание образования требует нового подхода к оцениванию не только образовательных результатов обучающихся, деятельности педагогов, но и к системам управления качеством образования.

Этим объясняется возрастание интереса директоров школ и руководителей органов управления образованием к технологиям качественного образования, в том числе и к построению систем менеджмента качества (СМК) на основе различных отечественных и зарубежных концепций: международных стандартов ИСО серии 9000; теории Всеобщего управления качеством (Total Quality Management); типовой, интегративно-целевой и других моделей.

Выстроенная и развивающаяся СМК образовательного учреждения позволяет своевременно реагировать на изменение запросов потребителей – обучающихся, родителей, социальных партнеров, что становится особенно важным для школы в связи с развитием института государственно-общественного управления. Используются эффективные механизмы оценки качества образования, создаются условия для развития профессионально-личностных компетентностей работников школы, обучающиеся пробуют выделять предметные области реализации своих потребностей и способностей, составлять план действий по самообразованию. Оптимизируются организационная структура, инструктивно-нормативная база, документооборот, что немаловажно в современной муниципальной

ной образовательной сети. Нельзя также не отметить практическую значимость использования технологий менеджмента качества в условиях введения ФГОС общего образования.

Изучением школьной специфики при внедрении системы менеджмента качества занимаются В. П. Панасюк, Д. Ш. Матрос, М. М. Поташник, В. В. Сериков, Д. А. Иванов, К. М. Ушаков, Е. А. Ямбург, А. М. Моисеев, Г. В. Дмитренко, Г. А. Шапоренкова, Г. В. Головичер, Э. Б. Кайнова, В. П. Соловьев, М. Н. Недвецкая, А. П. Савенко, Е. В. Озерова и др. Исследователями осуществлено семантическое выделение в самостоятельную единицу понятия «внутришкольная система менеджмента качества» (В. П. Панасюк, Д. Ш. Матрос, М. М. Поташник, В. В. Сериков, Г. А., и др.); описаны ее модели в свете различных педагогических концепций (В. В. Сериков, Е. И. Сахарчук, Г. В. Дмитренко, Г. А. Шапоренкова, Г. В. Головичер, И. Г. Салова и др.); разработаны методические рекомендации по применению стандартов серии ГОСТ Р ИСО 9000:2001 (В. П. Панасюк, С. А. Степанов, Д. Ш. Матрос и др.) и т. д.

Нам близка точка зрения В. П. Панасюка, который отмечает, что в понятие «внутришкольная система менеджмента качества» включаются «не только элементы, посредством которых реализуются функции по управлению качеством процессов и результатов образовательной деятельности, но ... и элементы, определяющие среду формирования качества». Более того, педагогическая система образовательного процесса носит «подчиненный по отношению к системе качества школы характер и наполняет ее конкретным содержанием, служит целям ее адаптации к специфике образовательной деятельности» [2, с. 22].

В. В. Сериков рассматривает внутришкольную систему управления качеством на трех уровнях с учетом гуманитарных, личностно-ориентированных смыслов: общешкольном, учителя и ученика. Все они взаимосвязаны как по вертикали, так и по горизонтали. Как справедливо отмечает ученый, «какой бы разносторонней ни была система управления качеством образовательного учреждения, она не обеспечит эффективность, если «не дойдет» до каждого ученика», т. е. ядром внутришкольной системы менеджмента является обучающийся, реализация его собственного потенциала, образовательных потребностей. «Только согласованность всех этих уровней, вклад каждого из них в общий результат обеспечивают подлинное качество образовательной деятельности школы». [5, с. 10–12].

Инновационные идеи невозможно внедрять без учета специфики развития потенциала, ресурсов конкретного образовательного учреждения, особенностей «коллективного субъекта образования» – педагогов, обучающихся, родителей и других социальных партнеров, которые объединены «едиными ценностно-смысловыми ориентирами», творчески реализуемыми в целевом, содержательном и технологическом компонентах системы менеджмента качества» [4, с. 38].

Опишем динамику распространения данного инновационного направления деятельности в системе общего образования. Изначально школы стали участвовать в различных конкурсных мероприятиях в области качества. К примеру, гимназия № 92 Санкт-Петербурга, научным руководителем которой являлся В. П. Панасюк, еще в 1998 г. стала лауреатом Премии Правительства РФ в области качества (как известно, в основу модели данной премии заложены принципы Всеобщего менеджмента качества). Подобной премией были удостоены МОУ гимназия № 36 г. Краснодара, МОУ гимназия № 6 г. Тольятти и др. Учебно-образовательное учреждение «Лицей БГУ» в 2004 г. приняло участие в конкурсе на присуждение премии Правительства Республики Беларусь за достижение в области качества в номинации «Сфера обслуживания».

Затем стали реализовываться модели СМК, разрабатываемые на основе МС ИСО 9000:2000, типовой модели и др. (МОУ СОШ № 86 г. Волгограда, МОУ СОШ № 10 г. Сургута, МОУ СОШ № 5 г. Черногорска, МОУ СОШ № 53 С.-Петербурга и др.). К примеру, МОУ лицей № 8 «Олимпия» г. Волгограда (опытно-экспериментальная база нашего исследования) в декабре 2009 г. одним из первых успешно прошло процедуру сертификации на соответствие требований международного стандарта ИСО 9001:2008

В настоящее время наблюдается реализация системного подхода к управлению качеством и моделирование СМК в муниципальных системах образования. По словам В. П. Панасюка, происходит «осуществление комплекса мер по обеспечению качества образования на более высоких по отношению к школе управленческих уровнях», обеспечивается «преемственность в процессе внедрения систем качества различных уровней», придание данной работе «программно-целевой характер» и т. д. [3, с. 4].

Следует отметить, что в образовании все больше доминируют модели СМК, основанные на гуманитарных подходах, где «актуализируется субъектность» всех заинтересованных сторон, в педагогических системах «присутствует внутренняя активность ее субъектов как условие перехода

управления в самоуправление», где происходит становление коллективно-го субъекта образовательного процесса [4, с. 61–63].

Полезен в данном случае опыт Выборгского района г. Санкт-Петербурга, Ленинградской области, г. Салехарда, г. Воронежа. В нашем регионе на базе МБОУ СОШ № 43 г. Волгограда (ресурсный центр) реализуется сетевая модель SMK на основе гуманитарного подхода, апробируется построение SMK на муниципальном уровне (Суровикинский район Волгоградской области).

Таким образом, в рамках распространения данной инновации все более значимыми становятся поиск «содержания и форм качественного образования» административных и педагогических кадров; «разработка механизмов, обеспечивающих развитие умений организовывать коллективную деятельность по выстраиванию внутришкольных систем менеджмента качества», которые будут способствовать реализации идеи системного управления качеством образования в школе [3, с. 303].

Соответственно, проблема подготовки руководителей общеобразовательных учреждений к построению систем менеджмента качества, в частности в сфере дополнительного профессионального образования, представляется нам весьма актуальной. На наш взгляд, система повышения квалификации работников образования с ее социально-экономическими ресурсами (кадровыми, материально-техническими, информационными и др.), со сложившейся практикой работы с педагогами и руководителями городских и сельских школ создает благоприятные условия для подготовки коллективов школ к решению названной задачи.

Нами выделены факторы, затрудняющие распространение данного инновационного опыта в школах:

- недостаточная информированность руководителей о практической значимости построения систем менеджмента качества для общеобразовательных учреждений;
- недостаточность базового уровня методологической культуры и психолого-педагогической подготовки многих руководителей для освоения современных концепций и практик управления качеством;
- непроработанность отдельных вопросов организационно-методического обеспечения проектирования систем менеджмента качества, учитывающих специфику школы и ее гуманитарную сущность;
- недостаточная поддержка со стороны органов, осуществляющих управление образованием на различных уровнях;

- отсутствие системообразующего центра по обобщению и диссеминации опыта построения систем менеджмента качества профессионального и общего образования и др.

Перечисленные факторы определили некоторые направления деятельности по подготовке руководителей в системе повышения квалификации работников образования.

Для популяризации идей системы менеджмента качества и формирования заказа на осуществление курсовой подготовки по данной проблематике нами используются различные мероприятия, которые часто становятся площадками для обобщения и диссеминации опыта: конференции, форумы, семинары, «Дни качества», организуемые различными образовательными учреждениями и др.

С 2006 г. осуществляется подготовка руководителей в рамках многовекторной системы непрерывного образования (повышения квалификации) директоров школ в сфере общего образования РФ по программе «Современный образовательный менеджмент». Освоение модуля «Оценка деятельности современной школы» включает знакомство с некоторыми технологиями отечественного и зарубежного менеджмента качества. На занятиях используются метод причинно-следственной диаграммы К. Исикавы и метод попарных сравнений В. Парето: с их помощью слушатели 2006–2011 гг. выявляли основные причины какой-либо проблемы, влияющей на качество образования их школы, и разрабатывали мероприятия по минимизации их воздействия.

С 2007 г. в ГОУ ДПО «Волгоградская академия повышения квалификации работников образования» реализуется образовательная программа «Система менеджмента качества в учреждениях общего образования». При ее проектировании учитывались требования, обозначенные В. П. Панасюком как важные в качественном обучении руководителей: проектно-инновационный подход к обучению, использование важнейших положений квалитологии, интеграция содержания образовательных и учебных программ, адресность и конкретность обучения, творческое использование и заимствование опыта управления качеством в сфере производства и услуг, сопровождение инновационных проектов в области управления качеством школьного образования и др. [3, с. 304].

Организация обучения строится на основе требований международных стандартов ИСО 9001:2008 «Система менеджмента качества. Требования», а также ГОСТ Р ИСО 10015–2007 «Менеджмент качества.

Руководящие указания по обучению». Курсы организуются с учетом подготовленности участников: проводится опрос их удовлетворенности качеством преподавания, степенью доступности и важности содержания, эффективностью организации и др., результатом которого является внесение адекватных и необходимых изменений в курсовые мероприятия.

На этапе апробации программы использовалась традиционная двухсессионная система подготовки. В дальнейшем применялся трехступенчатый режим курсового обучения, который показал свою состоятельность и логичность в организации работы со слушателями.

Во время вводной сессии происходит погружение в проблему, определяются образовательные маршруты: слушатели выбирают формы организации занятий работы (очно-заочной или дистанционной), виды контроля, способы образовательной поддержки. Для этой цели разрабатывается дорожная карта слушателя курсов.

Следующая сессия является основной, самой длительной, ориентированной на освоение основного содержания. Организация занятий предусматривает очно-заочное или дистанционное обучение. Аудиторные занятия имеют разнообразные формы: посещение образовательных учреждений, внедряющих СМК и прошедших сертификацию, «круглые столы», организованные совместно с представителями сертификационных обществ и других заинтересованных сторон.

Заключительная сессия – рефлексивно-оценочная – включает создание и защиту проектов.

Далее мы предлагаем ознакомиться с опытом подготовки коллектива МОУ лицей № 8 «Олимпия» г. Волгограда к внедрению внутришкольной системы менеджмента качества. В процессе реализации данного проекта мы действовали в тесной взаимосвязи с Региональным центром качества Волгоградской торгово-промышленной палаты (РЦК ВТПП) и Ассоциацией по сертификации «Русский регистр».

Работа осуществлялась в три этапа.

*I. Подготовительный (мотивационно-целевой) этап:*

- формирование руководством лицея заказа на обучение учреждениями-партнерами, участвующими в проекте;
- уточнение требований, предъявляемых к различным сотрудникам ОУ, исходя из возлагаемых на них задач и уровня их профессиональных компетентностей,

- определение целей, задач, методов и форм в области качества для каждой категории обучающихся с учетом проведенной самооценки системы управления качеством;
- разработка образовательных программ с учетом потребностей и возможностей потребителя (руководства лица).

На этом этапе использовалась технология самооценки образовательного учреждения, реализованная в Санкт-петербургских школах в рамках международного проекта «Обеспечение качества общего образования». Значимость технологии обусловлена тем, что оценку работе школы дает ее педагогический коллектив. Это имеет большое значение для мобилизации его творческого, профессионального потенциала. Самооценка повышает ответственность каждого работника школы, позволяет найти способы преодоления недочетов [1].

Таким образом, нам было важно определить «сферы влияния» каждого из социальных партнеров с учетом сильных сторон каждого и результативности в достижения поставленных задач.

II. *Содержательный этап.* Его основными задачами являлись реализация образовательных модулей и разработка проектов различных документов и материалов (политики и целей в области качества, руководства по качеству, документированных процедур и т. д.).

Обучение осуществлялось на трех уровнях:

- 1) руководители высшего звена (директор, заместитель директора, специалист отдела кадров);
- 2) руководители среднего звена (заведующие кафедрами, руководители различных служб, методисты и пр.), причем их подготовка предшествовала подготовке остальных сотрудников;
- 3) все педагоги и другие работники системы образования.

В проекте по внедрению СМК целесообразно сочетать внекорпоративное и внутрикорпоративное обучение с использованием таких методов, как «тренинг-семинар», «каскадный тренинг», «обучение на ходу», «мозговой штурм», анализ конкретных ситуаций и т. д. Ознакомление с опытом колледжей Волгоградской области, прошедших сертификацию по МС ИСО 9001:2000, стало необходимым условием для погружения коллектива лица в данную проблему. На занятиях с педагогами различных кафедр, подразделений применялись принципы японских кружков качества. Внекорпоративное обучение использовалось преимущественно в подготовке управленческого состава и внутренних аудиторов лица (на базе партнеров – РЦК ВТПП, сертификационного общества).

Охарактеризуем содержательные особенности модуля «Стратегическое планирование в области качества образования школы». В ходе его изучения рассматривались механизмы и особенности структуры планов в СМК; разрабатывались политика и цели в области качества кафедр, подразделений, служб, отделов, на их основе формулировались индивидуальные цели сотрудников и лицеза в целом. Руководители высшего и среднего звена осваивали метод SWOT-анализа, применяя его к практическим ситуациям. Метод кейс-стади (разработан на материале публичных докладов школ) педагоги изучали через определение индивидуальных стратегий личностного и профессионального развития.

Итоговым продуктом данного модуля стало определение основных направлений развития образовательного учреждения, сформулированное в политике и целях в области качества МОУ лицеза № 8 «Олимпия».

Назовем некоторые из этих направлений:

- построение и реализация системы оценки качества лицеза образованя на культурно-компетентностной основе и конструирование возможных компенсаторных механизмов в структуре инновационных процессов;
- создание системы здоровьесформирующего образованя лицеза как созидающих субъектов информационного общества;
- реализация системы управления персоналом лицеза, нацеленной на развитие профессионального педагогического достоинства работников и становление коллективного педагогического субъекта;
- обеспечение соответствия системы менеджмента качества нормативным, отраслевым требованиям, требованиям потребителей и заинтересованных сторон и др.

Вот некоторые цели учреждения в области качества на учебный год: обеспечение положительных результатов ГИА и ЕГЭ не менее чем у 94% выпускников основной и средней (полной) общей школы; вовлечение не менее 94% лицеза в каждом классе в различные виды внеаудиторной деятельности; увеличение количества курсов предпрофильной и профильной подготовки на 11%, дополнительное лицензирование четырех программ профессиональной подготовки, освоение двух программных продуктов; вовлечение не менее 80% лицеза в каждом классе в реализацию программы «Школа здоровья»; создание Центра дистанционного образованя детей-инвалидов и др.

III. *Послекурсовой (результативно-оценочный) этап*: фронтальное внедрение СМК; наставничество, сопровождение; анализ и оценка результативности подготовки.

Совместно разработанная модель системы менеджмента качества была внедрена в деятельность лицея, а в декабре 2009 г. лицей успешно прошел процедуру сертификации на соответствие требованиям МС ИСО 9001:2008.

Как показал опыт внедрения СМК в лицее, принятие принципов менеджмента качества происходит постепенно, поэтапно, через освоение технологий менеджмента качества (к примеру, педагоги стали использовать методы и технологии СМК в профориентационной работе с обучающимися, в построении их индивидуального образовательного маршрута). Осуществлялся активный поиск механизмов, обеспечивающих управление и соуправления процессов образования.

Приведем оценку сотрудниками лицея практической значимости СМК: 95% опрошиваемых отнесли внедрение системы менеджмента качества к перспективному инновационному направлению деятельности школы, повышающему качество образования, причем 84% «посоветовали бы другим общеобразовательным учреждениям» внедрять данное нововведение. У 71% анкетированных усиливалось положительное отношение к созданию системы менеджмента качества, 25% поменяли отрицательное мнение на положительное на этапе сертификации.

Коллективу лицея было также предложено проранжировать по степени значимости ряд результатов-эффектов, достигаемых при построении системы менеджмента качества. Были получены следующие данные: улучшение взаимодействия между подразделениями и службами (82%); оптимизация системы документооборота школы (78%); повышение качества работы школы (65%); повышение квалификации коллектива школы (63%); улучшение трудовой дисциплины (55%); эффективность использования материально-технических ресурсов (43%); эффективность распределения финансовых ресурсов (31%); улучшение социально-психологического климата коллектива (20%).

Таким образом, более половины опрошенных считают главными преимуществами СМК повышение качества работы школы в целом, согласованность действий подразделений, оптимизацию документооборота, создание условий для развития персонала, улучшение трудовой дисциплины, а также эффективность использования материально-технических ресурсов школы.

Можно считать успешной подготовку коллективов школ к внедрению СМК только тогда, когда актуализируется субъектность всех заинтересованных сторон: руководителей, родителей, педагогов, социальных партнеров, когда центром системы менеджмента качества становится обучающийся. Использование механизмов открытого образовательного пространства, учет особенностей школы, ее конкретных задач, потребностей и уровня готовности ее коллектива к построению СМК позволят системе повышения квалификации работников образования занять ключевое место в качественном образовании руководящего и педагогического состава общеобразовательных учреждений.

### **Литература**

1. Гришина И., Курцева Е., Волков В. Самооценка образовательного учреждения // *Качество образования в школе*. 2009. № 6. 2010. № 2–3.
2. Панасюк В. П. Школа и качество: выбор будущего. СПб.: КАРО, 2003. 384 с.
3. Панасюк В. П., Фидрикова Е. Н., Салова И. Г. Проектирование развития районной системы управления качеством образования // *Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования*. 2008. № 1. С. 3–8.
4. Сахарчук Е. И. Коллективный субъект образовательного процесса как фактор управления качеством подготовки специалистов в педагогическом вузе: дис. ... д-ра пед. наук. Волгоград, 2004. С. 38.
5. Сериков В. В. Управление качеством образования: потенциал субъектов образовательной деятельности // *Современное качество образования в инновационных учреждениях: научные основы, перспективы, достижения: материалы междунар. пед. чт. 12–13 апр. 2007*, Волгоград, 2007. С. 10.