

## **ИНТЕГРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ**

*В статье рассматриваются основные проблемы управления качеством образования на региональном уровне. Дана характеристика основных процессов и представлена интегративная модель управления качеством образования в Ленинградской области*

Развитие современных образовательных систем характеризуется все большим проявлением качественных тенденций. Качество образования становится одной из важнейших ценностей, слагаемым качества жизни. Обеспечение уровня качества образования, соответствующего лучшим мировым образцам, является одной из стратегических задач Федеральной целевой программы развития образования Российской Федерации. В рамках создания национальной системы оценки качества образования актуально развитие вариативных региональных моделей.

В этом контексте была сформулирована основная задача нашего исследования – на основе анализа существующих подходов к данной проблеме и регионального опыта разработать интегративную модель управления качеством образования, осуществить ее апробацию в ходе международного проекта и регионального эксперимента.

Анализ современных требований к качеству образования определяет выбор стратегии развития региональной образовательной системы. Это означает смещение акцентов в региональной образовательной политике в направлениях: (а) более детального учета при организации образовательной деятельности требований, запросов, ожиданий общества, государства, потребителей, работодателей, партнеров и заказчиков; (б) повышения эффективности использование всех видов ресурсов; (в) создания мотивации и механизмов непрерывного улучшения качества. Для решения этих стратегических задач требуются системные изменения в содержании образовательной деятельности, управлении ею, соз-

дании особой инновационной среды, а также поиск новых форм сотрудничества образования с институтами гражданского общества.

Исходя из этого, под качеством образования понимается такая совокупность его свойств, которая обуславливает его приспособленность к реализации социальных целей по формированию и развитию личности в аспектах ее обученности, воспитанности, выраженности социальных, психических и физических свойств [1, 2].

*Управление качеством образования* – системное, скоординированное воздействие как на образовательный процесс, так и на комплекс других связанных с ним основных, управленческих и поддерживающих процессов с целью достижения наибольшего соответствия параметров функционирования образовательной системы, ее социальных и педагогических результатов установленным и предполагаемым требованиям, нормам, стандартам и ожиданиям [1].

Заявленные основные понятия базируются на основополагающих принципах квалитологии – интегративной науки о качестве (теория качества, теория оценки качества, теория управления качеством), согласуются с нормативными положениями международных стандартов качества ISO серии 9000:2000, предполагают учет специфики образовательной сферы, сочетающей в себе признаки и особенности сферы образования (воспроизводство интеллектуальных ресурсов) и сферы услуг (предоставление разноплановых социально-культурных услуг, направленных на культурное, духовное, физическое, интеллектуальное развитие личности).

Основополагающим принципом проектирования и применения современных систем менеджмента качества, зафиксированным в новом поколении стандартов ISO, является принцип процессного подхода. Иными словами, системы менеджмента качества выстраиваются в виде процессно-ориентированных систем управления [3].

В рамках управления качеством интегрируется целый ряд видов деятельности, процессов, направленных на достижение определенного уровня качества образовательной деятельности и ее результатов.

*Подпроцессы управления качеством* следует понимать как такие операционально-функциональные составляющие процесса управления, посредством которых решается комплекс задач по корректированию параметров образовательного процесса, диагностике, контролю и оценке его результатов, определению условий и траекторий его развития [4].

Эффективный подход к определению таких подпроцессов должен основываться на следующих базовых принципах:

- учета цикла управления качеством, начиная от изучения (выявления) потребностей и запросов и заканчивая оценкой и анализом степени их удовлетворения;
- опоры на ключевые процедуры по управлению качеством, реализуемые субъектами управления различного уровня;
- выделения ключевых направлений управленческой деятельности, ориентированных на отдельные важнейшие составляющие региональной образовательной системы;
- признания важности дуального управления качеством, т.е. выделения контура управления качеством текущего функционирования образовательной системы и контура управления качеством ее развития;
- ориентации на процессный подход в трактовке международных стандартов ISO серии 9000:2000 и признания ключевой роли принципа отражения в современной теории качества;
- структурирования процессов по их важности в процедуре управления, понимании необходимости выстраивания единой

сети взаимосвязанных процессов как собой системы.

Таким образом, в перечне подпроцессов должны содержаться подпроцессы – процедуры, подпроцессы – аналоги укрупненных функций управления качеством, подпроцессы – направления управленческой деятельности.

В обобщенном виде они реализуют функции выработки стратегии управления качеством, функции реализации данной стратегии, функции анализа и оценки ситуации управления, объекта управления, степени достижения поставленных целей [2, 5].

Одновременно данные подпроцессы ориентированы на основные подсистемы региональной образовательной системы, являющиеся объектами управления качеством: целевую, ценностно-мотивационную, нормативную, критериальную, организационную, информационную.

Исходя из этого в качестве основы модели управления качеством образования регионального уровня предлагается следующий состав ключевых подпроцессов [2]: 1) анализ образовательных потребностей и стратегическое планирование; 2) проектирование образовательного процесса; 3) управление ресурсами образовательных систем; 4) мониторинг качества образования; 5) повышение профессионализма педагогических кадров и формирование мотивации к улучшению качества; 6) аттестация, контроль и экспертиза качества; 7) нормативно-документационное обеспечение образовательной деятельности; 8) управление изменениями; 9) управление социальной ответственностью; 10) измерение удовлетворенности; 11) измерение параметров региональной системы управления качеством образования.

Данные подпроцессы детализированы в виде соответствующих функций и видов деятельности для регионального, муниципального и институционального уровней управления. Таким образом, модель управления качеством представляет собой уровневую матрицу, отражающую конкретизацию содержания деятельности в соответствии с иерархией систем образовательного

менеджмента. В сокращенном виде разработанная модель представлена в таблице 1.

Интегративная модель управления качеством образования предполагает использование соответствующей системы оценочных показателей.

Сбалансированная система показателей должна охватывать важнейшие стороны деятельности образовательных систем: основную деятельность (обучение, воспитание, развитие учащихся), взаимодействие с родителями, будущими работодателями и социальными партнерами – представителями производства, сельского хозяйства, бизнеса, системой профессионального образования, а также инновационную, хозяйственную, финансовую деятельность, материально-техническое обеспечение образовательного процесса. Основное преимущество такой системы – взаимосвязь миссии, видения, целей, стратегии и политики развития образовательных систем с конкретными планами, процессами и результатами их функционирования.

Сбалансированная система позволяет увязать стратегию развития образовательных систем и оперативное управление образованием.

При ее формировании также целесообразно выделить три уровня оценки качества образования: региональный; уровень муниципальных органов управления образованием; уровень образовательного учреждения (институциональный).

Представленные составляющие образуют концептуальную модель управления качеством образования в Ленинградской области. Данная модель прошла апробацию в рамках международного проекта, внедрена в деятельность образовательных систем, дорабатывается и совершенствуется в ходе регионального эксперимента по внедрению и совершенствованию инновационной системы оценки качества образования.

Один из главных принципов, представленных в модели, – повышение роли и ответственности образовательных учреждений в управлении качеством. Реализация данного принципа в региональной образовательной системе Ленинградской области

предполагает выполнение комплекса мер, в частности:

- оптимизации управления образованием, делегирования полномочий с регионального и муниципального уровней на уровень образовательных учреждений, устранения функционализма, опеки в управлении;

- введения механизма ответственности образовательных учреждений за качество образования в условиях нормативного финансирования;

- совершенствования нормативной базы образовательной деятельности, в том числе за счет принятия ряда областных законов, обеспечения реальной финансово-хозяйственной самостоятельности образовательных учреждений;

- внедрения эффективных механизмов общественного контроля качества деятельности образовательных учреждений;

- изменения порядка и состава показателей, используемых в ходе лицензирования и аккредитации.

Не менее важен принцип вариативности в установлении баланса между внешней оценкой и самооценкой деятельности образовательных учреждений. Удельный вес процедур самооценки будет увеличиваться по мере совершенствования и развития систем управления качеством.

Самооценка является ключевой в процедурах, связанных с мониторингом качества образования, выбором приоритетов и линий развития, участием в конкурсах, независимой оценкой качества и т.п.

Аспект внешней оценки преобладает в процедурах аккредитации образовательных учреждений, экспертизы проектов и программ, предназначенных для последующего внедрения и реализации, установления выполнения официальных и документально установленных стандартов, требований и норм.

В рамках международного проекта «Совершенствование управления качеством образования в Ленинградской области» проведены масштабные исследования состояния системы управления качеством образования в регионе, выявлены наиболее важные проблемы, сделан прогноз разви-

Таблица 1

Модель управления качеством образования в виде уровневой матрицы

Состав подпроцессов управления	Конкретизация подпроцессов на различных уровнях управления		
	Регион (область)	Район	Образовательное учреждение
<b>Анализ образовательных потребностей и стратегическое планирование</b>	Анализ потребностей и социально - экономической ситуации в регионе, разработка региональной политики в области качества, стратегических проектов и программ	Анализ потребностей и разработка муниципальной политики в области качества образования, программы развития муниципальной образовательной системы	Анализ образовательных потребностей, разработка и реализация политики в области качества, программы развития ОУ
<b>Проектирование образовательного процесса</b>	Разработка регионального базисного учебного плана	Разработка методических рекомендаций и оказание консультативной помощи ОУ	Разработка планирующих документов ОУ (учебного плана, плана работы, программы развития)
<b>Управление ресурсами</b>	Организация конкурсов на поставку ресурсов, участие в разработке регионального бюджета	Организация учета и сбор информации о потребностях ОУ в материальных и финансовых ресурсах	Организация эффективного использования и учета материальных ресурсов, формирование заявок
<b>Мониторинг качества образования</b>	Организация и научно-методическое обеспечение мониторинга	Техническое и методическое обеспечение мониторинга на муниципальном уровне	Мониторинг качества образования в ОУ, корректирующие и управляющие воздействия
<b>Повышение профессионализма педагогических кадров и формирование мотивации к улучшению качества</b>	Разработка и реализация программ переподготовки и повышения квалификации в области качества. Организация конкурсов и региональных экспериментальных площадок	Организация деятельности на базе ОУ ресурсных центров в области качества. Предоставление консалтинговых услуг	Реализация программ внутришкольного обучения педагогов в области качества. Стимулирование педагогов к улучшению качества
<b>Аттестация, контроль и экспертиза качества</b>	Руководство аттестацией ОУ и осуществление контроля качества на региональном уровне	Участие в процедурах аттестации и аккредитации. Контроль качества образования в ОУ.	Самообследования по качеству. Анализ и оценка внутришкольной системы менеджмента качества
<b>Нормативно-документационное обеспечение образовательной деятельности</b>	Разработка региональных стандартов и норм в области качества образования	Доведение указаний, информации по различным аспектам образовательной деятельности.	Создание в образовательных учреждениях системы управления информацией, данными и документацией.
<b>Управление изменениями</b>	Разработка стратегии инновационной деятельности в региональной образовательной системе	Проектирование инновационной деятельности на муниципальном уровне.	Разработка и внедрение инновационных технологий управления качеством
<b>Управление социальной ответственностью</b>	Взаимодействие с органами власти, СМИ	Развитие муниципальной системы социального партнерства	Развитие взаимодействия с родителями и социальными партнерами
<b>Измерение удовлетворенности</b>	Оценка удовлетворенности на региональном уровне	Оценка удовлетворенности на муниципальном уровне	Мониторинг удовлетворенности учащихся, родителей, ОУ ВПО
<b>Измерение параметров региональной системы управления качеством образования</b>	Оценка полноты достижения заявленных целей в региональной политике в области качества	Оценка полноты достижения заявленных целей в муниципальной политике в области качества	Анализ и оценки внутришкольной системы управления качеством. Определение областей улучшения качества

Таблица 2

Результаты социологического исследования  
динамики уровня мотивации к повышению качества образования

Категории участников исследования	Результаты социологического исследования по годам, в %		
	2004 г.	2006 г.	2008 г.
<i>Считают, что качество образования входит в список базовых ценностей личности</i>			
<i>Учителя</i>	81	85	96
<i>Родители</i>	75	82	87
<i>Обучающиеся</i>	68	74	83
<i>Мотивированы к улучшению качества образования в школе</i>			
<i>Учителя</i>	51	58	76
<i>Руководители ОУ</i>	79	86	98

тия образовательной системы области. Результаты этих исследований обобщены и представлены в книге [3].

В частности, в таблице 2 приведены результаты исследования изменения уровня мотивации к необходимости целенаправленной деятельности по повышению качества образования. Из анализа данной таблицы можно сделать вывод о позитивной динамике мотивации не только среди учителей и руководителей ОУ, но и среди учащихся и их родителей. Значительные положительные изменения произошли с 2006 по 2008 г., именно в этот период в регионе начата активная работа по внедрению описанной модели управления качеством.

Позитивная динамика наблюдается в отношении успешности сдачи учащимися

региона ЕГЭ по математике и русскому языку. Эти статистические данные представлены в тематических приложениях к журналу «Вестник образования». По данному показателю образовательная система Ленинградской области входит в число двадцати наиболее успешных региональных систем, что свидетельствует о результативности деятельности по управлению качеством образования.

Представленная в статье модель управления качеством образования является основой для формирования стратегии и политики в области качества в регионе, кроме того, в ней отражены реализационные и технологические аспекты управления качеством на различных уровнях управления образовательными системами.

### Л и т е р а т у р а

1. Яковлева М. И. Региональная политика управления качеством образования // Труды СПбГЛТА. Актуальные проблемы развития высшей школы. Проблемы качества подготовки специалистов : материалы международ. науч.-методологич. конф. – СПб.: СПбГЛТА, 2008, С.60 – 65.

2. Долматов А. В., Яковлева М. И. Управление качеством образования в Ленинградской области – принципы, политика, система // Личность, общество и образование в современной социокультурной ситуации : межвуз. сб. науч. тр. – СПб.: ЛОИРО, 2008. – С.128 – 133.

3. Долматов А. В., Панасюк В. П., Яковлева М. И. Модель управления качеством образования в Ленинградской области / под ред. А. В. Долматова. – СПб.: Комитет общего и профессионального образования Ленинградской области ; Северо-Западное агентство междунаро. программ, 2007. – 128 с.

4. Субетто А. И. Качество непрерывного образования в РФ: состояние, тенденции, проблемы и перспективы (опыт мониторинга) – СПб. – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2000. – 498 с.

5. Никифоров А. Л. Управление качеством : учеб. пособие для вузов. – М: Дрофа, 2006. – 716 с.

