

**З. С. Жиркова**

# **Управление качеством образования**

**Учебное пособие  
для магистрантов высших учебных заведений**

**2022**

Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова

З. С. Жиркова

## **Управление качеством образования**

Учебное пособие  
для магистрантов высших учебных заведений

Электронное издание  
локального распространения

Санкт-Петербург  
Наукоемкие технологии  
2022

© Жиркова З. С., 2022  
ISBN 978-5-907618-01-5

УДК 371.21  
ББК 74.24  
Ж66

## Рецензенты

*Е. П. Павлова* – кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Начальное образование» Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова

*Н. В. Ершова* – кандидат педагогических наук, доцент, зав. кафедрой управления, педагогики и психологии Института развития образования и повышения квалификации им. С. Н. Донского

Ж66 Жиркова, З. С. Управление качеством образования [Электронный ресурс]. Учебное пособие для магистрантов высш. учеб. заведений / З. С. Жиркова. – Электрон. текстовые дан. (1,8 Мб). – СПб.: Научные технологии, 2022. – 137 с. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

ISBN 978-5-907618-01-5

В учебном пособии представлены основные аспекты стратегии инновационного развития России и ключевые принципы современной образовательной политики; приоритетные направления обеспечения качества образования; общее представление о менеджменте; качество образования как объект управления; требование стандартов ИСО к внедрению и функционированию системы качества; аудит системы менеджмента качества.

Особое внимание уделено самостоятельному усвоению знаний о методологических и психолого-педагогических основаниях теорий управления (менеджмента), организационно – правовых аспектах управления, технологиях, о закономерностях, принципах, методах системы управления качеством образования.

Пособие имеет практико-ориентированную направленность, так как каждый обучающийся постоянно вовлекается в самостоятельный поиск, теоретическое и практическое проектирование управления качеством образования и уточнение собственных представлений, а также способов развития, знаний и идей.

Учебник соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту (третьего поколения) и предназначен для студентов высших образовательных организаций, обучающихся по педагогическим специальностям, а также магистров, аспирантов и преподавателей учебных заведений.

Учебное пособие рекомендовано к публикации учебно-методическим советом  
Северо-Восточного федерального университета имени М.К. Аммосова

## Текстовое электронное издание

Минимальные системные требования:

- процессор: Intel x86, x64, AMD x86, x64 не менее 1 ГГц;
- оперативная память RAM ОЗУ: не менее 512 МБайт;
- свободное место на жестком диске (HDD): не менее 120 МБайт;
- операционная система: Windows XP и выше;
- Adobe Acrobat Reader;
- дисковод CD-ROM;
- мышь.

УДК 371.21  
ББК 74.24

ISBN 978-5-907618-01-5

© Жиркова З. С., 2022

Учебное издание

**Жиркова Зоя Семеновна**

**Управление качеством образования**

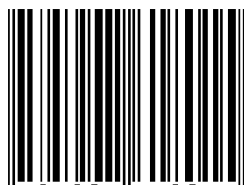
Учебное пособие  
для магистрантов высших учебных заведений

Электронное издание  
локального распространения

Издательство «Наукоемкие технологии»  
ООО «Корпорация «Интел Групп»  
<https://publishing.intelgr.com>  
E-mail: [publishing@intelgr.com](mailto:publishing@intelgr.com)  
Тел.: +7 (812) 945-50-63

Подписано к использованию 15.07.2022.  
Объем издания – 1,8 Мб.  
Комплектация издания – 1 CD.  
Тираж 100 экз.

ISBN 978-5-907618-01-5



9 785907 618015

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БЛОК</b> .....	8
Лекция 1. Общее представление о менеджменте.....	9
Лекция 2. Приоритетные направления обеспечения качества .....	23
Лекция 3. Требования стандартов ИСО к внедрению и функционированию системы качества .....	49
Лекция 4. Аудит системы менеджмента качества .....	61
<b>МОДУЛЬ 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ БЛОК</b> .....	76
Программа практических занятий в образовательной организации по дисциплине «Управление качеством образования» .....	76
Практическое занятие. Технологии повышения качества управления образовательным учреждением .....	89
<b>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА</b> .....	98
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	101
Приложение 1. Методические указания по организации самостоятельной работы.....	101
Приложение 2. Методические рекомендации обучающимся.....	107
Приложение 3. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.....	117
Приложение 4. Материалы итогового тестирования .....	122

## ВВЕДЕНИЕ

Структура данного учебного пособия подчинена внутренней логике дисциплины, рассматриваются основные аспекты стратегии инновационного развития России и ключевые принципы современной образовательной политики; приоритетные направления обеспечения качества образования; общее представление о менеджменте; качество образования как объект управления; требование стандартов ИСО к внедрению и функционированию системы качества; аудит системы менеджмента качества.

Управление существует столько, сколько существует человечество, и опыт управленческой деятельности накапливался тысячелетиями. Но управление как наука насчитывает всего лишь несколько десятилетий. Наука управления в современном понимании – это специфическая отрасль научного знания, которая, в отличие от кибернетики – науки об общих чертах управления любыми системами (биологическими, техническими, социальными), занимается изучением взаимодействия процессов и явлений, возникающих в социальном управлении, в ходе организованного взаимодействия людей в целях достижения наиболее эффективных результатов совместного труда. Руководителю образовательного учреждения предоставляется право выбора тех или иных подходов к определению принципов управления и их практического использования. Использование принципов в управлении образованием позволит более правильно ориентироваться в принятии управленческих решений и выполнении других управленческих функций.

Пособие имеет практико-ориентированную направленность потому, что студент постоянно вовлекается в самостоятельный поиск теоретической и практической основы управления качеством образования и уточнение собственных представлений, а также способов развития, знаний и идей.

В современных условиях самостоятельная учебная деятельность обучающихся становится главной, ведущей, а деятельность преподавателя — содействующей, способствующей эффективному обучению.

Цель самостоятельной работы обучающихся — организация систематического изучения дисциплины в течение семестра, закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовка к предстоящим занятиям, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

В данном учебном пособии особое внимание уделено самостоятельному усвоению знаний о менеджменте качества, управлении качеством образования, инновационных механизмах развития образования и основных факторах, которые позволяют организовать эффективный управленческий процесс и способствуют овладению технологиями целеполагания, проектирования, моделирования управления качеством образования.

Цель дисциплины заключается в формировании ключевых профессиональных компетентностей, которые характеризуются многофункциональностью и многомерностью.

Задача дисциплины предполагает формирование у студентов системы проектно-организаторской функции и развитие профессиональных и личностных качеств — эффективное общение, умение работать в команде, самостоятельное принятие решений, лидерский потенциал, самопрезентация, стремление к развитию, приобретенные и выработанные благодаря активной общественной позиции во время учебы.

Компетентностный подход в реализации проектно-организаторской функции обучения, воспитания и развития создает предпосылки перехода самоопределения в стадию самореализации. Компетентность преподавателя понимается, как интегральная способность решать возникающие проблемы в различных сферах профессиональной деятельности (обучении, воспитании, развитии).

Данное пособие построено по блочно-модульному принципу. В каждом блоке, отражающем конкретное содержание темы дисциплины, материал алгоритмизирован следующим образом: методические рекомендации, теоретические сведения, творческие задания, словарь терминов, анализ своей

деятельности (рефлексия), список литературы, рекомендованный студентам для самостоятельного изучения.

Практический модуль содержит информационный блок, творческие задания по группам, методические рекомендации студентам, схему проведения экспертизы концепции развития школы, обобщенную структуру действий по формированию концепции и программы развития образовательной организации.

Пособие рекомендуется использовать не только как источник конкретной информации к тому или иному виду практики, но и для обсуждения со студентами проблем на семинарских занятиях, на консультациях в периоды, предшествующие очередной практике и в процессе практики.

### **Методические рекомендации студентам**

Изучение дисциплины «Управление качеством образования» следует начинать с разработки теоретического текста и записи наиболее существенных положений; осмысливания, выяснения главного, основного из прочитанной рекомендованной литературы; анализа, сравнения и уяснения полученных сведений, основных категорий и понятий; отбора необходимых материалов для работы на семинарских и деловых играх, практического использования предметных знаний и умений, полученных в процессе овладения информацией, нахождения ключевых слов и составления на их основании опорных конспектов, которые представляют сжатую информацию или структурно-логическую схему, составления доступного и понятного для себя краткого текстового конспекта и терминологического словаря.



# **МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ БЛОК.**

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ**

### **КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ**

Дорогие студенты! Обратите внимание на алгоритм работы с теоретическим материалом.

Изучение теоретического материала следует начать с проработки текста:

- выделите ключевые слова для составления опорного конспекта (сжатая информация или логико-структурная схема информации);
- сформулируйте выводы по содержанию изученного материала;
- попытайтесь создать свою собственную интерпретацию прочитанного учебного материала;
- проверьте себя, достигнута ли цель самостоятельной работы;
- проведите рефлексивный анализ;
- определите трудности в работе и пути их преодоления.

Обратите внимание на способы построения новой, более совершенной деятельности.

## ЛЕКЦИЯ 1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О МЕНЕДЖМЕНТЕ

Изучаемые вопросы: проблемы и тенденции современного образования; особенности менеджмента в ОУ; менеджмент качества: сущность и значение; понятие качества образования; терминология менеджмента качества; роль стратегии образовательного учреждения в обеспечении качества.

### 1.1. Проблемы и тенденции современного образования

Образование – это не потребление знаний, подобное потреблению пищи. В образовании нет насыщения. Наоборот, чем больше знаний, тем острее ощущение его недостаточности. Поэтому, наверное, и говорят: «Во многой мудрости много печали». Чем больше человек знает, тем больше потребность в увеличении знаний. Образование — это непрекращающийся процесс функционирования сознания и развития интеллекта, это естественное состояние души, сердца и ума человека.

#### Роль образования в современном мире

*Образование в современном мире — образование и общество:*

- профессионализм;
- социодинамика общества.

*Методологическая культура – образование и будущее:*

- видение и выбор;
- объективность;
- целеустремленность.

*Образование и информационная революция:*

- компетентность;
- управление знаниями.

*Ориентированность в информационном поле – образование и личность:*

- интересы;
- ценности;
- качество деятельности.

## Основные ценности образования в мировом сообществе

Роль образования проявляется и в том, как оно влияет на формирование личности. Многие личностные черты человека определяются не только природными данными, но и приобретенными в определенных условиях социальной жизни. Образование не может не корректировать личность и не формировать определенные ее качества.



Рис. 1. Образование и личность



Рис. 2. Ценности образования

## **Основные тенденции развития образования в современном мире**

1. Основные направления развития современного образования.
  - 1.1. Изменение целей образования в современном мире.
  - 1.2. Основные тенденции образования в современном мире.
2. Проблемы использования новых технологий в обучении.
3. Образование в условиях глобализации.

### **1. Основные направления развития образования в современном мире**

#### *1.1 Изменение целей образования в современном мире*

В связи с изменениями целей образования происходит смена парадигмы «образование = обучение» парадигмой «образование = становление», что означает становление человека, его духовности, самостности, его самосозидание, самоформирование, самооформление в личность, персону. Образование должно служить прогрессивному развитию человека, общества и цивилизации в целом — во всех смыслах. Образование в современном мире призвано научить человека найти свое место, свою нишу в культуре, оформить свое субкультурное пространство, в новом образовании совершенно иной статус и значение должна обрести философия.

Именно образованный человек может стать любым специалистом высокого уровня, и поэтому обновленное образование необходимо рассматривать как самую эффективную в стратегическом плане инвестиционную сферу и для отдельной личности, и для любого государства. Новое образование должно стать экзистенциальным по форме и содержанию. В новой образовательной парадигме должно измениться и содержание понятия «гуманизм».

#### *1.2 Основные тенденции развития современного образования*

Изменения в сфере образования неразрывно связаны с процессами, происходящими в социально-политической и экономической жизни мирового сообщества. Новый тип экономического развития, утверждающийся в информационном обществе, вызывает необходимость для работников несколько раз в течение жизни менять профессию, постоянно повышать свою квалификацию.

Сфера образования существенно пересекается в информационном обществе с экономической сферой жизни общества, а образовательная деятельность становится важнейшей компонентой его экономического развития.

Любая деятельность ныне трактуется как образовательная, если она имеет своей целью изменить установки и модели поведения индивидов путем передачи им новых знаний, развития новых умений и навыков. Функции образования выполняют самые различные социальные институты, а не только школы и вузы. Важнейшие образовательные функции берут на себя предприятия. Так, крупные промышленные предприятия обязательно имеют в своем составе подразделения, занимающиеся подготовкой и переподготовкой кадров.

Как отмечается в докладе ЮНЕСКО «Учиться быть», образование не должно больше ограничиваться стенами школы. Все существующие учреждения, независимо от того, предназначены они для обучения или нет, должны использоваться в образовательных целях. Переход от концепции функциональной подготовки к концепции развития личности. Суть этого перехода заключается не только в смене приоритетов: от государственного заказа на подготовку специалистов к удовлетворению потребностей личности. Новая концепция предусматривает индивидуализированный характер образования, который позволяет учитывать возможности каждого конкретного человека и способствовать его самореализации и развитию. Это станет осуществимым посредством разработки разных образовательных программ в соответствии с разными индивидуальными возможностями как обучающихся, так и преподавателей. Важным фактором в этом направлении развития образования является формирование у учащихся умений учиться, умений самостоятельной когнитивной деятельности с использованием современных и перспективных средств информационных технологий.

## **2. Проблемы использования новых технологий в обучении**

Новая образовательная система ориентирована на реализацию высокого потенциала компьютерных и телекоммуникационных технологий. Именно технологический базис новых информационных технологий позволяет реализовать

одно из главных преимуществ новой образовательной системы — обучение на расстоянии, или, как его называют иначе, дистанционное обучение. Основной тенденцией современного образования является постепенное смещение приоритетов от прямого обучения к индивидуальному контакту со студентами. Ключевые лекции и семинарские занятия остаются, конечно, незаменимыми, однако существенная часть учебного процесса может проходить во время индивидуальных консультаций с преподавателями по конкретным темам или проблемам. В качестве основной черты современного образования можно назвать его диалогичность, которая проявляется в сосуществовании как различных подходов к преподаванию, так и самих методов преподавания. Уже при подготовке студентов педагогических вузов надо формировать их ментальную совместимость, умение вести полемику.

Для обеспечения ментальной совместимости учителей они сами должны владеть умениями:

- вести безоценочный диалог с коллегами;
- определять степень взаимодополнения и взаимообогащения различных методических концепций при условии сохранения их самобытности и самостоятельности;
- формулировать проблемы в категориях целей и решений<sup>1</sup> (без «перехода на личности»).

Выпускнику современной школы нужны не сумма знаний и умений, а способности к их получению; не исполнительность, а инициатива и самостоятельность. Саморазвитию научить напрямую нельзя — эта способность не передается. Но педагог может создать условия для «выращивания» этой способности. Умение создать такие условия становится профессиональным

---

<sup>1</sup> Лыфенко, А. В. Решение проблемы ментальной несовместимости в процессе изучения историко-методических вопросов. Калуга // НАЧАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ НА ПОРОГЕ XXI ВЕКА. Проблемы и перспективы. – Материалы Всероссийской научной конференции. – Тула, 2000.

требованием к педагогу. Для реализации новых целей образования нужен новый учитель — педагог-профессионал. В отличие от специалиста в предметной области профессионал должен уметь работать с процессами образования и развития. Педагог-профессионал — это уже нетранслятор предметных знаний, он становится организатором учебной работы по решению творческих задач, многоплановой социально значимой деятельности обучающихся. Педагог имеет дело с человеком развивающимся, его действия строятся на знании психологии личности, основных подходов к пониманию и объяснению характера, развития личности в определенные периоды жизни. Поэтому каждый учитель должен получить психологическое образование и психологическую подготовку.

Таким образом, можно выделить следующие основные тенденции развития образования в современном мире:

- смена парадигмы «образование = обучение» парадигмой «образование = становление», превращение знаний в основной общественный капитал;
- развитие концепции непрерывного образования;
- постепенное смещение приоритетов от прямого обучения к индивидуальному контакту со студентами — индивидуализация обучения;
- диалогичность, которая проявляется в сосуществовании как различных подходов к преподаванию, так и самих методов преподавания;
- активизации процесса использования интернет-технологий и других новых технологий в современном школьном образовании;
- интернационализация образования в соответствии со всемирными процессами глобализации;
- развитие дистанционного обучения.

### **3. Образование как система**

Образование как социальный институт есть сложная система, включающая разные элементы и связи между ними: подсистемы, управление, организацию, кадры и т. д. Эта система характеризуется целью, содержанием,

структурированными учебными программами и планами, в которых учитываются предыдущие уровни образования и прогнозируются последующие.

Системообразующей (или смыслообразующей) составляющей образовательной системы является цель образования, т. е. ответ на вопрос, какого человека требует и ожидает общество на данном этапе его исторического развития. В каждой стране, начиная с древних времен, образование как система формировалось в соответствии с теми конкретными общественно-историческими условиями, которые характеризовали каждый конкретный временной период ее развития. Специфичной является и история становления образования в различных его ступенях (школьном, среднепрофессиональном, вузовском) в разных странах.

Образование как система может рассматриваться в трех измерениях:

- 1) социальный масштаб (образование в мире, определенной стране и т. д.);
- 2) ступень образования (дошкольное, школьное, высшее);
- 3) профиль образования — общее, специальное (математическое, гуманитарное, естественно-научное и т. д.), профессиональное, дополнительное.

С этих позиций образование *как систему в целом* можно характеризовать следующим образом:

- образование как система может быть светским или клерикальным, государственным, частным, муниципальным или федеральным;

- образование как система характеризуется уровневостью, ступенчатостью, в основе чего преимущественно лежит возрастной критерий. Однако во всех странах при достаточно больших вариациях есть дошкольное образование, затем школьное с тремя ступенями (начальное, среднее, старшее), где формами могут быть гимназии, лицеи, и высшее образование: институты, университеты, академии. Каждая ступень имеет свои организационные формы обучения — урок, лекция, семинар и т. д., и специфические формы контроля — опрос, зачет, экзамен и т. д.;

- образование как система может характеризоваться преемственностью уровней, управляемостью, эффективностью, направленностью.



## 1.2. Особенности менеджмента в образовании

Парадигма любой общественной науки и, в частности, менеджмента основывается на представлениях о реальности. Их формируют ученые, писатели, преподаватели и практики. Но и сами представления оказывают определяющее влияние на то, что в данной отрасли знания считается реальностью, — точнее, что подразумевают под реальностью ученые, писатели, преподаватели и практики.

Представления о реальности, существующие в рамках дисциплины «Управление качеством образования», т. е. особенностей менеджмента в образовании определяют ее содержание.

Серьезное изучение теории менеджмента следует отнести к началу 30-х годов, когда большинство ученых, писателей и практиков придерживались двух систем представлений о реалиях менеджмента.

Первая система основывается на науке менеджмента и опирается на следующие представления:

- менеджмент — это менеджмент бизнеса;
- существует (или должна существовать) одна правильная организационная структура;
- существует (или должен существовать) один правильный способ управления персоналом.

Вторая система основывается на практике менеджмента, и в ее основе лежат следующие представления:

- технологии, рынки и конечное использование заданы;
- область деятельности менеджмента определена юридически;
- менеджмент сфокусирован на внутренней сфере организации.

Это представление, охватывающее все сферы менеджмента, имеет явно современное происхождение. До 30-х годов те немногие авторы и философы, которые посвятили себя этой науке, — начиная от Фредерика Уинслоу Тейлора (1856–1915) на рубеже веков и заканчивая Честером Барнардом (1886–1961) в середине нашего столетия — полагали, что менеджмент бизнеса является всего

лишь подвидом общего менеджмента и в своей основе отличается от любого вида менеджмента.

Начало практическому применению *теории менеджмента* было положено отнюдь не в коммерческих, а в общественных и государственных организациях. Фредерик У. Тейлор, родоначальник «научного менеджмента», видимо, был первым, кто использовал термины «менеджмент» и «менеджер» в их современном значении. На своей визитной карточке он обозначил свою должность как «Консультант по вопросам менеджмента»; он объяснял, что нарочно избрал этот новый и странный термин, чтобы подтолкнуть потенциальных клиентов к осознанию того, что им предлагается нечто абсолютно новое. И в своем докладе Конгрессу США в 1912 году Тейлор в качестве «опытного примера» применения «научного менеджмента» привел не коммерческое предприятие, а некоммерческую организацию – клинику Мейо; именно после этого доклада в Соединенных Штатах Америки всерьез задумались о менеджменте. Самое известное применение «научного менеджмента» Тейлора (хотя и прекращенное под давлением профсоюзов) также имело место не в коммерческой организации, а в Уотертаунском Арсенале армии США, принадлежащем государству и находящемся в государственном управлении. Первая должность, которая соответствовала термину «менеджер» в его современном понимании, также появилась не в бизнесе. Это был «управляющий городом» — американское изобретение начала века. И первое осознанное и целенаправленное применение «принципов управления Тейлора» произошло не в коммерческой сфере, а в процессе реорганизации армии США в 1901 году, проведенной Элиу Рутом (1845–1937), министром обороны при Теодоре Рузвельте.

### **Понятие менеджмента**

Менеджмент понимается в 4 смыслах:

1) как практическая деятельность по постановке целей и организации их достижения;

- 2) как наука об управлении (имеет свои теории, принципы, закономерности развития);
- 3) как искусство управления;
- 4) как совокупность управленцев организации.

### **Основные функции менеджмента**

Основными функциями менеджмента являются:

- планирование — определение целей, выявление и распределение ресурсов, установление сроков и исполнителей;
- организация — формирование структур, распределение прав, обязанностей, полномочий, ответственностей;
- мотивация — процесс побуждения работников организации на достижение конкретных целей, выполнение работы;
- контроль — установление стандартов, сравнение того, что происходит в организации с тем, что должно быть, внесение изменений в случае необходимости.

### **Основные методы управления**

Метод управления — это метод воздействия субъекта управления на объект управления для практического осуществления стратегических и тактических целей системы управления. Целью системы управления является достижение конкурентоспособности выпускаемой продукции, выполняемой услуги, организации и других объектов на внешнем или внутреннем рынке.

### **Экономические методы управления**

Экономические методы управления — это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена). При этом следует учесть, что кроме сугубо личных целей, участник процесса преследует и общественные, и групповые цели.

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

### **Организационно-распорядительные методы управления**

Организационно-распорядительные методы управления — это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

К числу организационных методов относят:

- организационное проектирование,
- регламентирование,
- нормирование.

При распорядительных методах (приказ, распоряжение, инструктаж) указываются конкретные исполнители и сроки выполнения.

Организационные методы основаны на типовых ситуациях, а распорядительные относятся большей частью к конкретным ситуациям. Обычно распорядительные методы основываются на организационных.

Распорядительные методы реализуются в форме:

- приказа,
- постановления,
- распоряжения,
- инструктажа,
- команды,
- рекомендации.

### **Социально-психологические методы управления**

Поскольку участниками процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления.

К ним относятся:

- моральное поощрение,
- социальное планирование,
- убеждение,
- внушение,
- личный пример,
- регулирование межличностных и межгрупповых отношений,
- создание и поддержание морального климата в коллективе<sup>2</sup>.

Деятельность менеджера сводится к тому, что работа должна быть эффективной.

Под эффективностью понимается результативность затрат.

Менеджер — член организации, который разрабатывает цели деятельности, руководит людьми, придает дополнительную энергию для достижения поставленных целей.

Основное содержание работы менеджера — эффективное управление.

Эффективность системы образования означает ее способность достигать тех целей, которые ставятся перед ней, в приемлемые сроки и с разумными затратами<sup>3</sup>.

### 1.3. Менеджмент качества

*Качество* — степень соответствия присущих характеристик требованиям. Качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности<sup>4</sup>.

*Управление качеством* — методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству.

---

<sup>2</sup> Рузаев, Е. Н., Рузаева, П. Е. Менеджмент качества образовательных услуг и менеджмент знаний в высшей школе // Университетское управление. — 2004. — № 1 (29). — С. 56–60. Тематические разделы: «Менеджмент», «Социология образования», «Экономика образования».

<sup>3</sup> Чиряева, Н. Г. Основные понятия системы менеджмента качества для вуза. — Якутск, 2006.

<sup>4</sup> Международный стандарт ISO 9000:1994.

Современные системы менеджмента качества исходят из принципов:

- в основе деятельности любой организации лежит качество;
- политика в области качества — обязательный элемент общей политики организации;
- качество определяет потребитель продукции или услуг;
- управление качеством начинается с качества проекта;
- повышение качества обеспечивается инновациями и совместными усилиями всех работников предприятия;
- ответственность за качество работы всегда должна быть адресной;
- контроль качества в процессе работы всегда результативнее и эффективнее, чем после ее завершения.

Качество образования — это комплекс характеристик образовательного процесса, определяющих последовательное и практически эффективное формирование компетентности и профессионального сознания.

#### **1.4. Роль стратегии в обеспечении качества**

*Стратегия* — это декларация о намерениях, определяющая планы на долгосрочный период.

*Стратегическое управление* — это область деятельности высшего руководства организации, направленная на формирование конкурентных преимуществ, на создание условий для успешного развития организации в будущем, выживание в кризисных условиях<sup>5</sup>.

Таким образом, основные направления развития современного образования:

- изменение целей образования в современном мире;
- основные тенденции образования в современном мире;
- проблемы использования новых технологий в обучении;
- образование в условиях глобализации.

---

<sup>5</sup> Чиряева Н. Г. Основные понятия системы менеджмента качества для вуза. – Якутск, 2006

Менеджмент понимается в 4 смыслах:

- как практическая деятельность по постановке целей и организации их достижения;
- как наука об управлении (имеет свои теории, принципы, закономерности развития);
- как искусство управления;
- как совокупность управленцев организации.

*Качество* — степень соответствия присущих характеристик требованиям. Качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности<sup>6</sup>.

### **Задания и вопросы**

1. Какие ведущие принципы парадигмы образования актуальны и важны в свете глобальных проблема современности? Сформулируйте современный взгляд на их сущность, место и значение этих принципов в современном российском образовании.
2. Проанализируйте статьи (материалы) о цифровой педагогике в системе образования, обоснуйте выводы по теме.

### **Творческие задания**

1. Выделите в тексте лекции ключевые термины, отражающие сущность лекции.
2. Составьте, используя ключевые термины, опорный конспект.
3. Составьте тесты контроля усвоения лекции.
4. Дополните в словаре терминов содержание понятий пяти ключевых терминов из разных публикаций, источников.

*Рефлексия.* Оцените свою деятельность и её результаты: «Для меня лично этот материал...».

---

<sup>6</sup> Международный стандарт ISO 9000:1994.

## **ЛЕКЦИЯ 2. ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ**

Изучаемые вопросы: цели и основные задачи модернизации образования; категориально-понятийный аппарат, характеризующий управление качеством образования; методологические подходы и ведущие задачи управления качеством образования.

### **2.1. Цели и основные задачи модернизации образования**

В современном мире увеличивается значение образования как важнейшего фактора формирования нового качества не только экономики, но и общества в целом. Роль образования в развитии нашей страны определяется задачами ее перехода к демократическому обществу, правовому государству, рыночной экономике.

Новые социальные требования к системе российского образования диктуют необходимость ее модернизации. Модернизация образования — это масштабная программа государства, осуществляемая при активном содействии общества. Она должна привести к достижению нового качества российского образования, которое определяется прежде всего его соответствием актуальным и перспективным запросам современной жизни страны. Модернизация образования разворачивается и происходит в контексте общего современного процесса реформирования различных сторон российской жизни, в тесном взаимодействии с другими реформами, одновременно являясь для них источником обеспечения необходимого кадрового ресурса. Предстоит в полном объеме восстановить ответственность государства в сфере образования. Образование призвано войти в число основных приоритетов общества и государства.

Создание механизмов устойчивого развития системы образования составляет цель его модернизации. Для достижения указанной цели предстоит решить в первоочередном порядке комплекс приоритетных задач, среди которых особое значение имеют:



- обеспечение государственных гарантий доступности качественного образования;
- создание условий для повышения качества общего и профессионального образования;
- формирование эффективных экономических отношений в образовании;
- обеспечение системы образования высококвалифицированными кадрами, их поддержка государством и обществом;
- управление развитием образования на основе распределения ответственности между субъектами образовательной политики.

К числу ведущих *направлений модернизации общего образования* можно отнести:

- личностную ориентацию содержания образования;
- нормализацию учебной нагрузки учащихся; устранение перегрузок, подрывающих их физическое и психическое здоровье; повышение удельного веса и качества занятий физической культурой;
- деятельностный характер образования, направленность содержания образования на формирование общих учебных умений и навыков, обобщенных способов учебной, познавательной, коммуникативной, практической, творческой деятельности, на получение учащимися опыта этой деятельности;
- усиление воспитательного потенциала и социально-гуманитарной направленности содержания образования, способствующего утверждению ценностей гражданского общества и правового демократического государства, становлению личности ученика;
- формирование ключевых компетенций – готовности учащихся использовать усвоенные знания, умения и способы деятельности в реальной жизни для решения практических задач;
- обеспечение вариативности и свободы выбора в образовании для субъектов образовательного процесса (учащихся и их родителей, педагогов и образовательных учреждений);

- усиление роли дисциплин, обеспечивающих успешную социализацию учащихся: экономики, истории, права, литературы, родного и иностранного языков, улучшение профессиональной ориентации и трудового обучения;

- соответствие содержания образования возрастным закономерностям развития учащихся, их особенностям и возможностям на каждой ступени образования;

- переход к четырехлетнему начальному образованию;
- обеспечение всеобщей компьютерной грамотности;
- введение профильного обучения на старшей ступени школы.

Решение ведущих задач модернизации образования — обеспечения его доступности, качества и эффективности — предполагает масштабные структурные, институциональные, организационно-экономические изменения. В первую очередь предстоит осуществить значительное обновление содержания образования, прежде всего общего образования, приведение его в соответствие с требованиями времени и перспективами развития страны.

Одним из методологических оснований обновления содержания образовательных программ выступает *компетентностный подход*. Понятие «компетентность» включает не только когнитивную и операционально-технологическую составляющие, но и мотивационно-ценностную, этическую, социокультурную, творческую, поведенческую. В содержание его входят результаты обучения (знания и умения), система ценностных ориентации, привычки и др. Компетентности формируются и развиваются не только в школьной среде, но и под воздействием семьи, друзей, разнообразных видов деятельности, политики, культуры, религии и др. В связи с этим реализация компетентностного подхода зависит в целом от образовательно-культурной ситуации, в которой живет и развивается обучающийся.

Компетентности относятся к ключевым, если овладение ими позволяет решать повседневные жизненно значимые проблемы. Ключевые компетентности требуют значительного интеллектуального развития: абстрактного мышления,

саморефлексии, определения своей собственной позиции, самооценки, критического мышления и др.

В структуре ключевых компетентностей выпускника школы, по мнению авторов-разработчиков стратегии модернизации содержания общего образования, должны быть представлены:

- компетентность в сфере самостоятельной познавательной деятельности, основанная на усвоении способов приобретения знаний из различных источников информации;
- компетентность в сфере гражданско-общественной деятельности (выполнение ролей гражданина, избирателя, потребителя);
- компетентность в сфере социально-трудовой деятельности (в том числе умение анализировать ситуацию на рынке труда, оценивать собственные профессиональные возможности, ориентироваться в нормах и этике трудовых взаимоотношений; навыки самоорганизации);
- компетентность в бытовой сфере (включая аспекты собственного здоровья, семейного бытия и проч.);
- компетентность в сфере культурно-досуговой деятельности (включая выбор путей и способов использования свободного времени, культурно и духовно обогащающих личность).

Таким образом, в качестве главного результата модернизации общего образования рассматривается готовность и способность молодых людей, заканчивающих школу, нести личную ответственность как за собственную успешную жизнедеятельность, так и за благополучие, устойчивое развитие общества. Ожидаемый результат школьного образования во многом связан с развитием субъектности обучающихся. Быть субъектом (созидателем, автором, распорядителем) означает: быть хозяином своей жизнедеятельности, «жизненной траектории»; творцом своей культуры и автором культурных «произведений» в различных областях деятельности; оставаться далеко не в стороне от исторических процессов, событий, происходящих в обществе, в культуре.

Отсюда безотлагательного решения требуют задачи:

- развитие личностной и образовательной компетентности обучающихся, их готовности и способности к непрерывному самосовершенствованию и самообразованию;
- развитие у обучающихся самостоятельности и способности к самоорганизации;
- развитие умений отстаивать свои права, формирование высокого уровня правовой культуры;
- формирование готовности к сотрудничеству, развитие способности к созидательной, творческой деятельности;
- формирование толерантности, терпимости к чужому мнению; умений вести диалог, искать и находить оптимальные компромиссы.

Основные результаты образовательной деятельности могут быть представлены *системой ключевых компетентностей* обучающихся в интеллектуальной, гражданско-правовой, коммуникационной, информационной и прочих сферах, которая может быть обеспечена за счет усиления социально-гуманитарного, ценностно-ориентированного потенциала содержания общего образования, его практической ориентации, смещения акцентов в методиках и технологиях образовательной деятельности в сторону освоения обучающимися оптимальных способов самостоятельной деятельности, практических навыков самообразования. В старших классах должно быть увеличено время на самостоятельную работу (реферирование, проектирование, исследовательскую и экспериментальную деятельность). Средняя школа призвана обеспечить необходимую базовую подготовку учащихся по применению информационных и коммуникационных технологий. Для этого предстоит создать условия для персонального доступа к компьютеру в системе общего образования в объеме не менее 6 часов в неделю, в рамках учебного плана и внеурочной деятельности на каждого учащегося. Модернизация содержания общего образования предусматривает наращивание знаний и базовых навыков обучающихся в областях, обеспечивающих их активную социальную адаптацию (экономика,

право, социология, основы политической системы, менеджмент и т. п.); формирование знаний на уровне функциональной грамотности как минимум одного иностранного языка всеми выпускниками средней школы. Предстоит существенно повысить роль коммуникационных дисциплин в целом, прежде всего информационных технологий, русского и иностранного языков.

Значительное место должно быть отведено решению проблем дифференциации и индивидуализации образовательного процесса посредством создания и реализации вариативных образовательных программ, ориентированных на различную категорию обучающихся — от одаренных детей до детей с ограниченными возможностями здоровья.

Таким образом, *при сохранении фундаментальности образования предстоит усилить его практическую, жизненную направленность, тем самым обеспечить подготовку выпускников к решению жизненно важных задач.*

Каковы условия достижения новых целей образования? К их числу следует отнести прежде всего определение принципов образовательной политики каждого учебного заведения, подготовку педагогов к обеспечению вариативности, личностной, развивающей, практико-ориентированной направленности общего образования, его возрастной адекватности.

Одним из важнейших условий модернизации выступает качество программно-методического сопровождения образовательного процесса, его ориентация на формирование системы ключевых компетенций обучающихся.

При определении приоритетных направлений модернизации содержания образовательных программ необходимо помнить, что *содержание образования* — это педагогически адаптированный социальный опыт человечества, тождественный по структуре (но не по объему) человеческой культуре во всей ее полноте.

Содержание образования состоит из четырех основных структурных элементов:

- опыта эмоционально ценностного отношения к миру, людям, событиям, процессам (фиксируется в форме личностных ориентации);

- опыта познавательной деятельности (фиксируется в форме системы знаний, умений, навыков, способов учения, системы общеучебных умений);
- опыта осуществления известных и творческих способов деятельности (фиксируется в форме умений действовать по образцу и в нестандартных ситуациях).

Освоение этих четырех типов опыта позволяет сформировать у учащихся *ключевые компетентности, личностно ориентированные по своей природе*. Сказанному должна соответствовать и *новая система оценки учебных достижений выпускников*. Ее отличительной особенностью становится не только выяснение того, в какой мере учащиеся освоили (запомнили) знания, умения, навыки, сколько *выявление их способности использовать освоенное содержание образования для решения практически-познавательных, ценностно-ориентированных и коммуникативных задач и проблем*.

Решающим шагом нормативного представления и реализации нового содержания школьного образования выступает внедрение федерального компонента государственного стандарта общего образования, который утвержден Приказом Минобразования Российской Федерации № 1897 от 17.12.2010 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования» (с изменениями и дополнениями).

*Государственный стандарт общего образования* – нормы и требования, определяющие обязательный минимум содержания основных образовательных программ общего образования, максимальный объем учебной нагрузки обучающихся, уровень подготовки выпускников образовательных учреждений, а также основные требования к обеспечению образовательного процесса (в том числе к его материально-техническому, учебно-лабораторному, информационно-методическому, кадровому обеспечению).

Назначением государственного стандарта общего образования является обеспечение:

- равных возможностей для всех граждан в получении качественного образования;

- единства образовательного пространства в Российской Федерации;
- защиты обучающихся от перегрузок и сохранение их психического и физического здоровья;
- преемственности образовательных программ на разных ступенях общего образования, возможности получения профессионального образования;
- социальной защищенности обучающихся;
- социальной и профессиональной защищенности педагогических работников;
- прав граждан на получение полной и достоверной информации о государственных нормах и требованиях к содержанию общего образования, уровню подготовки выпускников образовательных учреждений.

В контексте модернизации отечественного образования можно определить следующие *генеральные цели стандарта*:

1) в социокультурном отношении — привести школьное образование в соответствие с потребностями времени, страны; существенно повысить его качество и эффективность, то есть востребованность его результатов в жизни;

2) в педагогическом отношении — сделать это образование доступным для ребенка, укрепляющим его здоровье, отвечающим законам его возрастного развития, его склонностям и интересам;

3) в социальном отношении — гарантировать бесплатность этого обращения для каждого ребенка;

4) в общенациональном отношении — обеспечить утверждение ценностей гражданского общества, общероссийской идентификации, единого образовательного пространства страны, достойного уровня образовательного потенциала нации.

Что дает стандарт ребенку, учителю, школе?

Эдуард Дмитриевич Днепров, академик РАО, руководитель ВНК «Образовательный стандарт» Минобрнауки РФ, отмечает три главных, фундаментальных обретения.



1. Стандарт впервые нормативно закрепляет вариативность, дифференциацию и индивидуализацию обучения, то есть впервые не на словах, а на деле воплощает в жизнь идею личностно ориентированного образования. При этом:

а) вариативный компонент содержания образования возрастает от ступени к ступени (от 11,6% в начальной школе до 44,4% на старшей ступени образования). В целом за все годы обучения данный компонент составляет при пятидневной учебной неделе 19,4%, при шестидневной учебной неделе – 25,2%;

б) в стандарте впервые вводится, помимо федерального и регионального компонентов, компонент образовательного учреждения, на который отводится не менее 10% учебного времени. По своей сути «школьный» компонент есть синоним «ученического» компонента, ибо он представляет собой суммативное множество ученических интересов;

в) само построение стандарта, то есть «дельта» между образовательным минимумом образовательных программ и требованиями к уровню подготовки выпускников (обозначенная в тексте стандарта курсивом), впервые дает возможность организации разноуровневого обучения.

2. Стандарт предусматривает:

а) существенное обновление содержания образования в соответствии с потребностями времени, страны;

б) большую практическую направленность образования, жизненную востребованность его результатов; активное применение знаний и умений в практической деятельности и повседневной жизни. Содержание образования обновлено: в начальной школе – на 12,3%, в основной школе – на 29,9%, в старшей школе более чем на 35%.

3. Стандарт делает значительный шаг к разгрузке содержания образования.

В начальной школе разгрузка проведена на 20,1%. И кроме того, выделено курсивом, т. е. не входит в требования к уровню подготовки выпускников, еще 26,9% материала стандарта.

В основной школе разгрузка составляет 18,2%, курсив — 29,9%. За счет введения профильного обучения существенно разгружена и старшая школа.



В федеральном компоненте цели общего образования конкретизируются на каждой его ступени (цели начального общего, основного общего и среднего общего образования) и по отдельным учебным предметам.

Федеральный компонент государственного стандарта *начального общего образования* направлен на реализацию качественно новой личностно ориентированной развивающей модели массовой начальной школы и призван обеспечить выполнение следующих основных целей:

- развитие личности школьника, его творческих способностей, интереса к учению, формирование желания и умения учиться;
- воспитание нравственных и эстетических чувств, эмоционально-ценностного позитивного отношения к себе и окружающему миру;
- освоение системы знаний, умений и навыков, опыта осуществления разнообразных видов деятельности;
- охрана и укрепление физического и психического здоровья детей;
- сохранение и поддержка индивидуальности ребенка.

Приоритетом начального общего образования является формирование общеучебных умений и навыков, уровень освоения которых в значительной мере предопределяет успешность всего последующего обучения.

Федеральный компонент государственного стандарта *основного общего образования* направлен на приведение содержания образования в соответствие с возрастными особенностями подросткового периода, когда ребенок устремлен к реальной практической деятельности, познанию мира, самопознанию и самоопределению. Стандарт ориентирован не только на знаниевый, но в первую очередь на деятельностный компонент образования, что позволяет повысить мотивацию обучения, в наибольшей степени реализовать способности, возможности, потребности и интересы ребенка. Специфика педагогических целей основной школы в большей степени связана с личностным развитием детей, чем с их учебными успехами.

Федеральный компонент служит реализации следующих основных целей:

- формированию целостного представления о мире, основанного на приобретенных знаниях, умениях, навыках и способах деятельности;
- приобретению опыта разнообразной деятельности (индивидуальной и коллективной), опыта познания и самопознания;
- подготовке к осуществлению осознанного выбора индивидуальной образовательной или профессиональной траектории.

Основное общее образование — завершающая ступень обязательного образования в Российской Федерации. Поэтому одним из базовых требований к содержанию образования на этой ступени является достижение выпускниками уровня функциональной грамотности, необходимой в современном обществе, как по математическому и естественнонаучному, так и по социально-культурному направлению.

Одной из важнейших задач основной школы является подготовка обучающихся к осознанному и ответственному выбору жизненного и профессионального пути. Условием достижения этой задачи является последовательная индивидуализация обучения, предпрофильная подготовка на завершающем этапе обучения в основной школе. В основной школе обучающиеся должны научиться самостоятельно ставить цели и определять пути их достижения, использовать приобретенный в школе опыт деятельности в реальной жизни, за рамками учебного процесса. Старшая ступень общеобразовательной школы в процессе модернизации образования подвергается самым существенным структурным, организационным и содержательным изменениям. Социально-педагогическая суть этих изменений — обеспечение наибольшей личностной направленности и вариативности образования, его дифференциации и индивидуализации. Эти изменения являются ответом на требования современного общества максимально раскрыть индивидуальные способности, дарования человека и сформировать на этой основе профессионально и социально компетентную, мобильную личность, умеющую делать профессиональный и социальный

выбор и нести за него ответственность, сознающую и способную отстаивать свою гражданскую позицию, гражданские права.

Федеральный компонент *среднего общего образования* направлен на реализацию следующих основных целей:

- формирование у обучающихся гражданской ответственности и правового самосознания, духовности и культуры, самостоятельности, инициативности, способности к успешной социализации в обществе;
- дифференциация обучения с широкими и гибкими возможностями построения старшеклассниками индивидуальных образовательных программ в соответствии с их способностями, склонностями и потребностями;
- обеспечение обучающимся равных возможностей для их последующего профессионального образования и профессиональной деятельности, в том числе с учетом реальных потребностей рынка труда.

Учебные предметы федерального компонента представлены на двух уровнях: базовом и профильном. Оба уровня стандарта имеют общеобразовательный характер, однако они ориентированы на приоритетное решение разных комплексов задач.

Базовый уровень стандарта учебного предмета ориентирован на формирование общей культуры и в большей степени связан с мировоззренческими, воспитательными и развивающими задачами общего образования, задачами социализации.

Профильный уровень стандарта учебного предмета выбирается исходя из личных склонностей, потребностей учащегося и ориентирован на его подготовку к последующему профессиональному образованию или профессиональной деятельности.

Как подчеркивает Э. Д. Днепров, с точки зрения философии и истории образования предложенный стандарт является *переходным*, ибо фиксирует собой по меньшей мере три процесса перехода:

- 1) политический — переход от образования унитарно-тоталитарного общества к образованию гражданского общества;

2) образовательный — переход от старых к новым принципам образования, от безличностной «знаниецентристской» к деятельностной и личностно ориентированной педагогике, от старого к новому содержанию образования;

3) методологический — то есть переход в самой методологии разработки стандартов:

а) от стандартов, определяющих объем преподавания и процесс обучения, к стандартам, ориентированным на его результаты;

б) главное — от стандартов, ориентированных на консервацию существующего образования, к стандартам, направленным на его развитие.

В совокупности это и составляет первый шаг перехода не только к стандартам нового поколения, но и к глубокому обновлению отечественного образования в целом.

## **2.2. Категориально-понятийный аппарат, характеризующий качество образования**

Проблема качества образования является важнейшим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности. Понятие «качество образования» многомерно, динамично и многозначно. Это обусловлено, во-первых, чрезвычайной сложностью трактовки термина «качество», разнообразием его субстратных носителей, а во-вторых, различиями в индивидуальном восприятии качества, его свойств разными людьми, группами, обществом.

Под «качеством» в стандарте ИСО 9001-2001 подразумевается «степень соответствия присущих характеристик требованиям», а требования означают «потребность или ожидание, которое установлено, обычно предполагается или является обязательным».

Качество, с одной стороны, — это существенный признак, свойство, отличающее один предмет от другого. С другой стороны, качество — степень ценности, пригодности чего-либо.

Международная организация по стандартизации определяет качество (стандарт ИСО 8402) как совокупность свойств и характеристик продукции

или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные или предлагаемые потребности. Этот стандарт ввел такие понятия, как «обеспечение качества», «управление качеством», «спираль качества». Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии 9000. Первая редакция международных стандартов ИСО серии 9000 вышла в конце 1980-х годов и ознаменовала выход международной стандартизации на качественно новый уровень. Эти стандарты вторглись непосредственно в производственные процессы, сферу управления и установили четкие требования к системам обеспечения качества. Они положили начало сертификации систем качества.

Возникло самостоятельное направление: менеджмент качества.

В настоящее время ученые и практики за рубежом связывают современные методы менеджмента качества с методологией TQM (total quality management) — всеобщим (всеохватывающим, тотальным) менеджментом качества.

По мнению голландских ученых Дж. Ван Эттингера и Дж. Ситтига, качество зависит от большого числа свойств или признаков (как числовых, так и нечисловых), характеризующих продукт, и является величиной измеряемой, и, следовательно, несоответствие продукта предъявляемым к нему требованиям может быть выражено через какую-либо постоянную меру и может выражено цифровыми значениями.

Понятие качества неоднократно обсуждалось научной общественностью и практиками. Большую роль в формировании современного представления о качестве сыграла Академия проблем качества Российской Федерации. В результате деятельности Академии проблем качества сформировано концептуальное видение качества как одной из фундаментальных категорий, определяющих образ жизни, социальную и экономическую основу для успешного развития человека и общества. Такое видение качества представляется достаточно емким и более четко определяет значение повышения качества.

Для качества как объекта менеджмента свойственны все составные части менеджмента: планирование, анализ, контроль. Современный менеджмент качества базируется на результатах исследований, выполненных крупными зарубежными корпорациями по программам консультантов по управлению качеством. Это опыт таких известных фирм, как «Хьюлетт-Паккард» и др. В 1980-е годы на политику этих и ряда других фирм оказали влияние разработки Ф. Б. Кросби, У. Э. Деминга, А. В. Фейгенбаума, К. Исикавы, Дж. М. Джурана. Основой деятельности ведущих фирм стали следующие направления улучшения работы:

- заинтересованность руководства высшего звена;
- образование совета по улучшению качества работы;
- вовлечение всего руководящего состава в процесс улучшения работы;
- обеспечение коллективного участия;
- обеспечение индивидуального участия;
- создание групп по совершенствованию систем (групп регулирования процессов);
- более полное вовлечение поставщиков;
- обеспечение качества функционирования систем управления;
- разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочной стратегии улучшения работы;
- создание системы признания заслуг.

С учетом преобладающей знаниецентристской парадигмы под «качеством образования» в основном понимается структура содержания дифференцированного (по предметам) научного знания, присваиваемого обучаемыми по окончании учебного заведения (или определенного промежуточного этапа обучения в учебном заведении). С позиции государства «качество образования» — это прежде всего выход «годного продукта», то есть то количество выпускников, которые успешно осваивают образовательные программы, а также эффективность расходования предоставленных ресурсов. По мнению обучающихся и их родителей, качество образования связано

с возможностью для выпускников занять соответствующее место в обществе, позволяющее им быть успешными в жизни. Учителя школы зачастую судят о качестве образования с точки зрения уровня усвоения обучающимися учебных программ, проявления ими творческих способностей, исследовательских навыков в ходе решения познавательных задач.

Качество образования как понятие относительное имеет два аспекта: соответствие стандарту и запросам потребителей образовательных услуг. Философское понимание качества образования нацеливает на то, что отличает образование от других социальных явлений, систем, видов деятельности. Понятие «качество образования» в его философской интерпретации может быть применено и к различным моделям образовательной практики. Попытка раскрыть сущность понятия «качество образования» применительно к образовательному учреждению на системном уровне впервые была сделана в исследовании С. Е. Шишова и В. А. Кальней. В их монографии «Мониторинг качества образования в школе» качество образования определяется как степень достижения поставленных целей и задач, степень удовлетворения ожиданий участников процесса образования от предоставляемых школой образовательных услуг.

В словаре по образованию и педагогике «качество образования» трактуется как комплексная характеристика, отражающая диапазон и уровень образовательных услуг, предоставляемых населению (различного возраста, пола, физического и психического состояния) системой начального, общего, профессионального и дополнительного образования в соответствии с интересами личности, общества и государства.

Анализ работ, посвященных проблеме «качества образования», показал, что существует несколько точек зрения к рассмотрению названного понятия:

- качество как превосходство — традиционная, элитная академическая точка зрения, согласно которой только лучшие стандарты (обычно означающие высокий уровень сложности и трудности программы, сложность Процедур тестирования обучающегося и т. д.) являются показателями академического качества;



- качество как результат, эффективность — понятие, которое указывает на необходимость выполнения или соответствия общепринятым стандартам, определенным аккредитационным органом или органом гарантии качества с акцентом на результат процесса в работе учреждения при выполнении поставленных целей и задач (международные стандарты качества ИСО 1000:2000). Иногда качество в данном значении трактуется как «справедливое возмещение денежных средств, показывающих, насколько эффективно попользуются вложения действующими процессами и механизмами», или «справедливое возмещение дополнительных вложений при оценке результата на основе измерений, полученных посредством различных образовательных процессов». Последний вариант означает подход к качеству как к преобразованию, который ориентируется на интересы обучающихся и рассматривает качество как преобразующий процесс, в рамках которого чем лучше образовательное учреждение, тем более высоких целей оно достигает в обучении определенным знаниям, умениям, навыкам, способам деятельности, которые позволяют обучающимся жить и работать в современном обществе;

- качество как соответствие целям — понятие, сосредоточенное на определенных целях и задачах учреждения (или программы), не включающее проверку соответствия внешним целям или ожидаемым результатам. В рамках данного подхода можно различить альтернативные подходы, получившие развитие в 90-х годах XX века. Во-первых, качество как порог, определяющий нормы и критерии. Согласно данному подходу каждая программа или учреждение должны соответствовать нормам и критериям, чтобы считаться качественными. Под «нормой качества образования» исследователи понимают выявленную, общепризнанную и зафиксированную документально систему требований, соответствующую потребностям общества и личности. Во-вторых, «качество как удовлетворенность потребителей — в данной трактовке понимается качество, связанное со значением рыночных отношений для образования, которое стремится оправдать ожидания потребителей (обучающихся, семей, общества в целом) и других заинтересованных сторон;



- качество как улучшение и совершенствование — процесс, нацеленный на постоянное совершенствование, развитие ответственности образовательных учреждений за лучшее использование его институциональной автономии и свободы. С данных позиций качество образования следует рассматривать как степень реального соответствия тому, каким оно должно быть. Это значение термина «качество» наиболее существенно для решения задачи обеспечения и контроля качества образования, где соответствие качеству определяется исходя из целей образования, эталонов и стандартов.

В общую структуру качества образования входит качество образованности выпускников, качество образовательной системы, включающей качество образовательной среды и влияние образования на общество.

Качество образованности выпускника школы выступает как единство качества личностного развития, качества общекультурной подготовки и качества общеобразовательной подготовки. Каждое слагаемое качества образованности выпускника школы наполняется соответствующим содержанием. Так, например, качество личностного развития синтезирует в себе духовно-нравственную, интеллектуальную, ценностно-мотивационную, физическую сторону личности; качество общекультурной и общеобразовательной подготовки интегрирует качество социальной и образовательной деятельности, качество междисциплинарных структур знания.

Качество образования в школе может быть представлено посредством взаимосвязи внутренней и внешней систем качества.

*Внешнее качество* системы образовательной деятельности школы рассматривается как эффективность ее влияния на социокультурную ситуацию в регионе. Качество образовательных процессов может быть представлено как качество концепции развития школы; качество реализации образовательных программ; качество учебно-методических комплексов по учебным дисциплинам; качество потенциала педагогических кадров, которое находит отражение в уровне их профессиональной компетентности; качество внутри-

школьной системы повышения квалификации; качество образовательного потенциала дошкольников, выпускников школы 1-й и 2-й ступени, качество инновационных процессов, качество интеграции образовательного процесса с исследовательской и проектной деятельностью, качество организационной культуры в школе, качество маркетинговой деятельности, качество результатов освоения образовательных программ с точки зрения формирования и развития системы ключевых компетентностей выпускников школ.

Качество управления: нормативно-правовое обеспечение, кадровое обеспечение, программно-методическое обеспечение, информационное обеспечение, учебно-материальное обеспечение, финансово-экономическое обеспечение. Качество ресурсного обеспечения: качество стратегических и тактических целей и норм, качество организационных структур, качество управленческих технологий и ресурсов, используемых в реальной деятельности, качество систем оценки (мониторинга) в школе, качество управленческих технологий и ресурсов.

*Внутреннее качество* внутришкольной системы включает качество образовательных процессов, их ресурсного обеспечения и качество управления названной системой. Управление качеством образования служит созданию условий оптимальной жизнедеятельности школы, важнейшим «продуктом» которой является личностное саморазвитие обучающихся и педагогов.

*Квалиметрический подход* состоит в ориентации на многообразные приемы и способы получения количественных оценок качества различных педагогических объектов и процессов. В разрезе *управленческо-технологического подхода* используются важнейшие положения теории социального и внутришкольного управления, педагогического менеджмента. Вопросы управления качеством образовательного процесса рассматриваются прежде всего с позиций их технологичности, реализуемости на практике.

*Кибернетический подход* предполагает известную формализацию, абстрагированность и обобщенность при рассмотрении вопросов

функционирования образовательных систем, перенос общих законов и принципов, характерных для всех систем, на педагогическую практику, образовательные системы.

*Ситуационный подход* имеет место при рассмотрении и проектировании организационных структур управления качеством образовательного процесса в образовательной организации. Его применение предполагает, что не существует наилучшей структуры какой-либо организации. Она может лишь с той или иной степенью полноты соответствовать целям организации, внешним требованиям и т. д.

*Рефлексивный подход*, как отмечает И. М. Давыденко, обеспечивает рассмотрение управления качеством образования, в котором имеют место внешние управляющие воздействия и самоуправление, нормативное и аксиологическое управление. Рефлексивное управление качеством образования предполагает системную рефлексия (самоисследование, самооценку) прежнего опыта подготовки выпускников в целях перестройки существующих стереотипов школьной жизнедеятельности и реализации индивидуальной траектории самоуправляемого развития школы.

### **2.3. Ведущие задачи управления качеством образования**

Ведущими задачами управления качеством образования являются:

1. Прогнозировать, проектировать, моделировать те качества (свойства) подготовки выпускника, которые школа предполагает получить «на выходе» образовательного процесса, то есть определять требуемое в дальнейшем будущем качество образования.

2. Обеспечивать, поддерживать достижение требуемого уровня качества образования, вовремя пресекая нежелательные отклонения от него.

3. Повышать качество образования, приводя его в соответствие с растущими требованиями внешних заказчиков. Повышение качества образования, появление его новых свойств возможно только через развитие образования (то есть через инновационный процесс).

4. Выявлять и оценивать реальное качество образования, его соответствие требуемому, стандартам.

Проблема качества образования во всем мире признается одной из приоритетных, требующих безотлагательного решения. С этой целью должны быть определены основные составляющие национальных систем по обеспечению качества, набор согласованных стандартов, процедур и руководящих принципов для обеспечения качества и его оценки. Основная ответственность за обеспечение качества образования лежит на каждом из образовательных учреждений (ОУ).

В целом ситуацию с обеспечением качества подготовки обучающихся в России нельзя назвать благополучной из-за воздействия ряда факторов, связанных в том числе с сокращением финансирования ОУ.

Начиная с середины 90-х гг. XX века школы стали активно искать пути изменения ситуации к лучшему. Их реакцией на резкое изменение внешней среды и внутренних условий был поиск путей адаптации к новым условиям, в том числе на основе совершенствования системы управления качеством.

В настоящее время в образовательных учреждениях России используются три основные модели управления качеством образования, основанные на следующих методах и подходах:

- оценочный метод управления качеством деятельности ОУ (текущий контроль, контроль «на выходе» и др.);
- концепция, основанная на принципах Всеобщего управления качеством;
- подход, основанный на требованиях международных стандартов качества ISO 9001:2000.

*Модель управления, основанная на оценочном методе (SWOT-анализ),* предполагает систематическое проведение самооценки для выявления сильных и слабых сторон деятельности ОУ, а также положительных и отрицательных факторов его развития.

Модель управления, основанная на принципах Всеобщего управления качеством (TQM), также использует метод оценок, однако она основана на более глубоком анализе деятельности ОУ.

Концепция TQM предполагает:

- наличие у ОУ четко и ясно сформулированной миссии, стратегических целей, концепции, которые выработаны в результате всесторонних исследований потребностей внешней среды в основных продуктах деятельности ОУ;
- ориентацию на обеспечение качества содержания, процесса, условий и результата деятельности на различных уровнях функционирования и развития ОУ (на уровне целостной школьной системы; на уровне учебных предметов, на уровне учебных занятий; на субъектно-личностном уровне участников образовательного процесса);
- процессный подход к деятельности ОУ, использование ряда специфических, достаточно сложных, но весьма эффективных методов и инструментов управления качеством.

Модель управления, основанная на требованиях международных стандартов качества ISO 9001:2000, предполагает:

- установление заинтересованных сторон, выявление их требований к качеству продукции;
- создание системы непрерывного совершенствования деятельности;
- ориентацию на основополагающие принципы менеджмента качества (в том числе на процессный подход);
- создание документированной системы управления, ориентированной на качество (она выступает как основной инструмент менеджмента качества).

Чему служат современные методы и стандарты управления качеством? Прежде всего — развитию качественной инновационной деятельности, утверждению позиций на рынках образовательных услуг. В основе разработки технологии управления качеством — идея ориентации на «потребителей», к которым относятся государство, общество, обучающиеся, их родители.

Развитие системы обеспечения качества школьного образования целесообразно со следующими группами критериев: первая группа критериев определяет, как школа добивается результатов в области качества образовательной подготовки выпускников, что делается для этого («возможности»); вторая группа критериев характеризует, что достигнуто («результаты»).

Первая группа включает следующее:

- школьную политику и стратегию в области обеспечения качества подготовки выпускников;
- использование потенциала педагогов, обучающихся для обеспечения качества подготовки выпускников;
- рациональное использование ресурсов (материальных, финансовых и человеческих);
- управление процессами обеспечения качества подготовки выпускников.

Вторая группа характеризует:

- удовлетворенность потребителей качеством подготовки выпускников, удовлетворенность педагогов работой в школе, удовлетворенность обучающихся уровнем качества и содержанием подготовки;
- влияние школы на общество;
- результаты, которых добилась школа в отношении запланированных целей повышения качества подготовки выпускников.

Проблемы, которые затрудняют развитие и эффективное использование управления качеством образования, во многом сопряжены с отсутствием нормативно-правовой базы для четкой и последовательной организации работ по созданию вышеназванной системы, с отсутствием необходимых методических пособий и рекомендаций по внедрению принципов менеджмента качества в образовательных учреждениях. Сказывается недостаток квалифицированных менеджеров на среднем уровне управления школой. Остаются весьма малыми объемы финансовых средств для эффективного проведения изменений и совершенствования деятельности образовательного учреждения. В настоящее время нуждаются в укреплении связи школы

с учреждениями начального, среднего и высшего профессионального образования, с предприятиями, организациями. Результатом этого должна явиться организация образовательной деятельности в старшей школе на основе учета региональных потребностей в профилизации. К числу проблем можно отнести также невысокий уровень мотивации руководителей школ к реализации новых принципов управления.

Задача эффективного внедрения принципов менеджмента качества в условиях образовательного учреждения требует:

- корректировки плана стратегического развития школы на краткосрочную и среднесрочную перспективы с позиции системы обеспечения качества подготовки выпускников;
- повышения уровня профессиональной компетентности руководителей структурных подразделений школы в области менеджмента качества; повышения квалификации педагогов вузов по проблемам управления качеством образования;
- совершенствования организационной и функциональной структуры школы на основе философии управления качеством; создание специальных структурных подразделений по управлению качеством подготовки выпускников (в ряде образовательных учреждений в настоящее время определенную работу в этом направлении выполняют центры качества);
- проведения самоисследования с целью выявления основных областей улучшения в учебной, воспитательной, административной, финансово-экономической и хозяйственной деятельности;
- моделирования системы обеспечения качества образовательного процесса на уровне школы, ступени общего образования, класса, учебного предмета, образовательных программ, учебных занятий, а также на субъектно-личностном уровне всех участников образовательной деятельности;
- развития инновационной деятельности в школе;
- формирования сети стратегических партнеров, обеспечивающих обратную связь «школа — потребитель».



Решение поставленных задач напрямую связано с разработкой общего алгоритма проектирования и внедрения системы менеджмента качества школьного образования; с проведением исследования основных процессов, реализуемых в школе; их основных закономерностей и взаимосвязей, определяющих качество образовательной деятельности обучающихся; с определением показателей, характеризующих качество образовательного процесса и его результатов, методов их измерения; проведения анализа и адаптации требований и рекомендаций стандарта ГОСТ ИСО 9001:2001 применительно к специфике управления качеством в конкретном образовательном учреждении; с разработкой базовой структуры системы менеджмента качества школы в соответствии с требованиями стандарта ГОСТ ИСО 9001:2001 включая организационную структуру и структуру документации системы менеджмента качества образовательного учреждения; с разработкой модели и методики самооценки деятельности школы с позиций менеджмента качества и проведения ее апробации.

Выполнение всего вышеперечисленного комплекса работ требует исследований, учитывающих международный и российский опыт создания системы менеджмента качества в образовательных учреждениях.

Следует заметить, что современные методы и стандарты управления качеством образования применяют те школы, которые развивают свою инновационную деятельность и стремятся завоевать на рынках образовательных услуг прочные позиции, ориентируются на «потребителей», к которым относятся государство, общество, родители, учащиеся.

### **Контрольные вопросы**

1. Почему проблема управления качеством образования является ключевой проблемой XXI века?
2. Попробуйте охарактеризовать качество школьного образования. В каких единицах, показателях можно его измерить?



3. Как можно и нужно влиять на повышение качества школьного образования? Каковы структурные компоненты системы обеспечения качества образовательного процесса в школе?

4. В чем заключаются особенности обеспечения качества образовательного процесса на уровне класса, предмета, учебного занятия?

### **Творческие задания**

1. Выделите в тексте лекции ключевые термины, отражающие сущность основных понятий по данной лекции.

2. Составьте, используя ключевые термины, опорный конспект.

3. Составьте тесты контроля усвоения лекции.

4. Дополните в словаре терминов содержание основных понятий из разных публикаций, источников.

*Рефлексия.* Зафиксируйте свои внутренние личностные приращения в аффективной (эмоциональной) сфере, когнитивной (мыслительной) сфере, в психомоторной сфере.

### ЛЕКЦИЯ 3. ТРЕБОВАНИЯ СТАНДАРТОВ ИСО К ВНЕДРЕНИЮ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЮ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Ключевые понятия: качество; конкуренция; международные стандарты ISO серии 9000:2000; системное управление; процедура (методика); стандарты качества; элементы системы качества; этапы жизненного цикла продукции; руководство по качеству; стандарты качества.

Наступившему 21-му веку предназначено быть веком высокого качества во всех его проявлениях — качество труда, продукции и услуг, качество окружающей среды, т. е. реализовать современную парадигму цивилизованного развития. Обеспечение качества было и остается одной из самых сложных задач, с которыми приходится сталкиваться при производстве продукции и предоставлении услуг. Качество — девиз современной экономики. Предприятия любой формы собственности, не уделяющие внимания вопросам качества, будут просто неконкурентоспособны.

Качество — политическая, нравственная и экономическая категория. Именно качество является основным условием укрепления национальной экономики. В этом убеждает опыт передовых стран мира.

Качество — это результат экономической относительной оценки одной из сторон полезной вещи, удовлетворяющей человеческие потребности.

Качество — это полезность, конкретная мера, которая делает каждую вещь потребительной стоимостью.

Качество — философская категория, выражающая существенную определенность объекта, благодаря которой он является именно этим, а не иным.

Качество — комплексное понятие, характеризующее эффективность всех сторон деятельности: разработка стратегии, организация производства, маркетинг и др.

Международная организация по стандартизации определяет *качество как совокупность свойств и характеристик продукции или услуги, которые придают им способность удовлетворять обусловленные ими предполагаемые потребности.*

*Управление качеством* — методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству. Обеспечение и улучшение качества в рамках системы качества.

*Объект* — то, что может быть индивидуально описано и рассмотрено. Объектом может быть, например, деятельность, продукция, организация или отдельное лицо.

Представление о качестве объекта возникает в большинстве раньше количества. Мы хотим купить не «несколько штук», а что-то конкретное.

В международных стандартах говорится, что управление качеством имеет целью достижение экономического эффекта (прибыль).

Всеобщее руководство качеством означает подход к руководству организации, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения требований потребителя и выгоды для членов организации и общества.

Система менеджмента качества (СМК) — совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

Система менеджмента качества — система, обеспечивающая точность, согласованность, своевременность и полноту принимаемых решений в области качества.

Инструментом успешного решения проблемы качества на уровне предприятия и организации является внедрение систем качества, соответствующих стандартам ИСО серии 9000. Сертификат, подтверждающий это соответствие, является в рыночных условиях чрезвычайно необходимым условием конкурентоспособности.

Конкуренция — это тонкий механизм, реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, стимулирующей адаптацию организаций к новым рыночным условиям. Ориентация на самые высокие показатели в производстве продукции и оказании услуг должна стать стратегическим направлением деятельности всех субъектов российской экономики.

Сегодня в стране существует общая заинтересованность руководителей страны и регионов, производителей и поставщиков продукции, населения в повышении качества продукции, услуг, а также качества жизни. Понятие «качество» распространяется на все виды деятельности: управление процессами на основе документированных процедур; завоевание рынков сбыта на основе взаимовыгодного партнерства с постоянными потребителями; освоение новых рынков сбыта путем поставки конкурентоспособной продукции.

Государственная система стандартизации обеспечивает объединение работы по стандартизации на всех уровнях управления, опираясь на взаимоувязанный комплекс стандартов всех категорий: государственные стандарты, республиканские стандарты, отраслевые стандарты и технические условия, стандарты и технические условия предприятий.

*Стандартизация* — деятельность по установлению правил и характеристик в целях их добровольного многократного использования, направленное на достижение упорядоченности в сферах производства и обращения продукции и повышения конкурентоспособности продукции, работ и услуг.

Стандартизация — это также средство упорядочения функционирования мирового хозяйства и международной торговли, приведение в соответствие возможностей капиталистических промышленных фирм и предприятий для завоевания потребителей на мировом и внутреннем рынке. Важную роль в успешном сбыте продукции на мировом рынке играют международные стандарты.

*Стандарт* — документ, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг.

*Международные стандарты* — стандарт, принятый международной организацией, занимающейся стандартизацией, доступной широкому кругу потребителей.

Международные стандарты — это стандарты, разработанные Международной организацией по стандартизации (ИСО) и международной электротехнической комиссией (МЭК). Это нормативные документы, способствующие упорядочению процесса разработки, изготовления, испытаний, хранения и перевозки конкретных видов продукции. В них формируются оптимальные требования ко всем вещественным элементам производства и продукции с учетом интересов потребителей международной торговли.

*Международная стандартизация* — стандартизация, участие в которой открыто для соответствующих органов всех стран.

ИСО основана в 1947 г. при содействии ООН. ИСО является всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации, насчитывающей около 120 членов, по одному от каждой страны. Членство в ИСО распределяется между членами-комитетами, членами-корреспондентами, членами-абонентами. В члены-комитеты входит Госстандарт России. Член-комитет ИСО – наиболее представительный в области стандартизации. Национальный комитет вправе участвовать в работе любого технического комитета ИСО, быть избранным в состав рабочих органов ИСО.

*Член-корреспондент ИСО* — организация развивающейся страны, не имеющая собственного национального органа по стандартизации. Имеет право на получение информации об интересующих разработках. Они не принимают активного участия в технической работе ИСО.

*Член-абонент* — организация страны с очень слабой экономикой. Они платят сниженные взносы.

*Рабочие органы ИСО* – Генеральная ассамблея, Совет, Техническое руководящее бюро и Центральный секретариат.

*Генеральная ассамблея* представляет собой заседание должностных лиц и делегатов, назначаемых членами-комитетами.

*Совет ИСО* направляет деятельность этой организации. Он состоит из главных должностных лиц и 18 членов-комитетов, назначенных или избранных в соответствии с правилами процедуры ИСО.

Требования к качеству на международном уровне определены стандартами ИСО серии. Первая редакция международных стандартов ИСО серии 9000 вышла в конце 1980-х годов и ознаменовала выход международной стандартизации на качественно новый уровень. Эти стандарты вторглись непосредственно в производственные процессы, сферу управления и установили четкие требования к системам обеспечения качества. Они положили начало сертификации систем качества. Возникло самостоятельное направление менеджмента — менеджмент качества.

Главная целевая установка систем качества, построенных на основе стандартов ИСО серии 9000, — обеспечение качества продукции, требуемого заказчиком, и предоставление ему доказательств в способности предприятия сделать это. Соответственно, механизмы системы, применяемые методы и средства ориентированы на эту цель. Вместе с тем в стандартах ИСО серии 9000 целевая установка на экономическую эффективность выражена весьма слабо, а на своевременность поставок просто отсутствует.

Система стандартов Международной организации по стандартизации ИСО 9000 обобщила опыт национальных организаций по управлению качеством. Она является основой для достижения стабильного качества любым предприятием.

Для того чтобы выпускаемая продукция соответствовала требованиям рынка в определенный период времени, была конкурентоспособной, предприятие-изготовитель должно стремиться внедрить и поддерживать на должном уровне систему качества. Для обеспечения и поддержания качества продукции деятельность предприятия необходимо организовать таким образом, чтобы под контролем находились все факторы, влияющие на качество продукции (услуги).

В условиях рынка система качества должна быть выбрана так, чтобы предприятие могло не только удовлетворять запросы потребителя, но и смогло защитить свои интересы. Правильно выбрав структуру управления качеством, руководство предприятия может снизить риск издержек и увеличить свою прибыль, в то же время постоянно повышая качество выпускаемой продукции.

Сегодня в мире используются различные системы управления качеством. Но для успешной деятельности в настоящее время они должны обеспечивать возможность реализации 8 ключевых принципов системного управления качеством, освоенных передовыми международными компаниями. Эти принципы составляют основу готовящегося обновления международных стандартов в области управления качеством ИСО серии 9000.

*1-й принцип* — ориентация на потребителя. Стратегическая ориентация на потребителя, соответствующим образом обеспечивающая доверие потребителей и других заинтересованных сторон, жизненно необходимой каждой организации и каждому предприятию, функционирующему в условиях конкурентного рынка.

*2-й принцип* — роль руководства. В соответствии с ним руководитель должен создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов системного управления качеством.

*3-й принцип* — вовлечение работников. Это одно из ключевых положений TQM (Total Quality Management), в соответствии с которым каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению качеством. Необходимо добиться, чтобы у каждого возникла внутренняя потребность в улучшении.

*4-й принцип* — процессный подход, и органично с ним связанный

*5-й принцип* — системный подход к управлению. В соответствии с этими принципами производство товаров и услуг и управление рассматриваются как совокупность взаимосвязанных процессов, а каждый процесс — как система, имеющая вход и выход, своих «поставщиков» и «потребителей».

Реализация этих принципов изменяет сложившиеся подходы к управлению, основу которого составляет иерархическая организационная структура. Практика показала, что трудности и проблемы, обусловленные тем, что единые процессы обслуживаются организовано обособленными подразделениями, можно и нужно устранять путем использования группового подхода.

*6-й принцип* — постоянное улучшение. Опыт японской, а затем и американской и европейской промышленности показал, что установить

пределы улучшению недопустимо, само улучшение должно быть системой и составной частью системы управления.

*7-й принцип* — принятие решений, основанных на фактах. Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

*8-й принцип* — взаимовыгодные отношения с поставщиками. Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Международные стандарты ИСО серии 9000:2000 рассматривают систему качества организации (учреждения) как совокупность организационной структуры, процедур (методик), процессов и ресурсов, необходимых для осуществления управления качеством. Подчеркивается, что система качества должна разрабатываться с учетом конкретной деятельности организации и функционировать таким образом, чтобы обеспечить уверенность в том, что:

- а) система правильно понимается, применяется, имеет соответствующее обеспечение и обладает необходимой эффективностью;
- б) выпускаемая продукция действительно удовлетворяет запросы и ожидания потребителя;
- в) учитываются нужды общества и требования к охране окружающей среды;
- г) основное внимание уделяется устранению проблем задолго до того, как они могут неблагоприятно отразиться на качестве.

Система качества состоит из ряда элементов, представляет собой своеобразный набор действий. Стандарты подчеркивают, что для эффективности системы эти действия и соответствующие ответственность, полномочия, методики и ресурсы следует четко определить, закрепить и постоянно использовать.

Организационная структура как одна из составляющих системы качества в общеобразовательной школе — это динамическая система, образованная в результате возложения на отдельных представителей администрации школы, педагогического коллектива, отдельные структурные единицы обязанностей по выполнению функций управления качеством; иногда — в результате введения новых штатных единиц и формирования новых структурных звеньев.



*Процедуру* как элемент системы качества в школе можно определить как своеобразный алгоритм, установленную, регламентированную последовательность действий, операций и воздействий в отношении факторов и условий, оказывающих влияние на качество образования. Среди множества рабочих процедур по управлению качеством образовательного процесса в школе можно выделить следующие:

- 1) оценка качества педагогических процессов и объектов, квалитетрический мониторинг качества образовательного процесса;
- 2) самообследование школы по качеству обеспечиваемого ею образования;
- 3) выбор и принятие управленческих решений по нормативному, программному, методическому, кадровому обеспечению образовательного процесса.

*Руководство по качеству* — это документ, разрабатываемый самой школой и фиксирующий принципы и правила деятельности по улучшению отдельных аспектов качества образовательного процесса (качество учебных планов и программ, качество подготовленности выпускников, качество преподавания и т. п.). Руководство качеством осуществляется путем внедрения на предприятия системы менеджмента качества.

Руководство по качеству можно дополнить методикой проведения самообследования по качеству образования, методикой оценки качества урока, схемой учета личностных достижений учащихся, положением об экспертизе проектов и инноваций в учебном процессе и т. д.

Стандартами качества в числе рабочих элементов системы качества организации или учреждения определены следующие:

- 1 – ответственность руководства;
- 2 – общие положения, процедуры и разработка программ качества;
- 3 – маркетинг и анализ контракта о сотрудничестве;
- 4 – управление педагогическим проектированием;
- 5 – управление документациями и данными;

6 – управление подготовкой выпускников, направляемых в сферу производства и услуг;

7 – материально-техническое снабжение;

8 – управление учебно-воспитательными процессами;

9 – контроль и испытание.

Необходимо отметить, что система качества охватывает два взаимосвязанных аспекта:

а) запросы и ожидания потребителей;

б) запросы и интересы организации.

С точки зрения первого аспекта потребителями по отношению к школе выступают учащиеся и их родители, а также системы профессионального образования и использования, все общество в лице государственных органов управления. Система качества должна предоставить потребителю исчерпывающую информацию для того, чтобы он был уверен, что школа может обеспечить требуемое качество образования и постоянно поддерживает его уровень.

Второй аспект состоит в решении проблемы соизмеримости уровня качества образования и приложенных школой усилий, использованных ресурсов. Иными словами, школа должна стремиться к достижению и поддержанию требуемого уровня качества образования, не выходя за границы оптимальных затрат. Выполнение этой задачи связано с плановым и эффективным использованием технических, человеческих, материальных, информационных, методических и иных ресурсов, имеющихся в распоряжении школы.

Специфически проявляются эти аспекты в государственных образовательных учреждениях (учредителями школ являются государственные органы управления образованием; их финансирование осуществляется из федерального и местного бюджета). В этом случае доминируют требования внешнего потребителя, запросы и ожидания учащихся и их родителей выявляются и учитываются преимущественно с помощью «внешних» проверок, аттестации и аккредитации.

Есть определенное влияние на политику школы в области качества образования тех, кто обучается, получает образование. С внедрением в школах

разных форм хозрасчетной деятельности, расширением объемов предоставляемых платных образовательных услуг, возможности влияния их непосредственных потребителей на планы приоритеты школы в области качества образования повышаются.

В образовательном учреждении разнообразные данные об обученности учащихся и выпускников, уровне их личностных достижений, успешности деятельности после окончания школы и т. п., полученные с помощью итоговых и переводных экзаменов, тестирования, других форм аттестации, можно считать сведениями о качестве выходной продукции. По ним можно определить степень удовлетворения запросов и ожиданий потребителей.

Объективные данные об обученности, подготовленности выпускников весьма важно дополнить данными об удовлетворенности обучаемых школой, самооценками полноты раскрытия и формирования школой интеллектуального, культурного и творческого потенциалов.

Такой широкий подход к толкованию продукта образовательной деятельности диктуется необходимостью целостного рассмотрения ОП, учета последствий реализации трех его основных функций (образовательной, воспитательной, развивающей). Таким образом, данные об уровне обученности, воспитанности и развития обучаемых (выпускников) школы раскрывают в первую очередь выполнение и удовлетворение запросов и ожиданий потребителей образовательных услуг.

При проектировании и внедрении системы качества в образовательных учреждениях важно учитывать, чтобы она была связана со всеми видами деятельности, определяющими качество продукции. Необходимо, чтобы ее действие распространялось на все этапы жизненного цикла продукции и процессы: от первоначального выявления потребностей рынка до конечного удовлетворения установленных требований.

В образовательном процессе выделяется широкое разнообразие процессов и их результатов. У каждого из них есть свой период длительности (формирования) и, соответственно, свой набор этапов жизненного цикла.

Система качества в школе должна ориентироваться на широкий спектр деятельности и процессов, а также формируемых результатов. Для эффективного функционирования она должна быть хорошо структурирована, увязана со всеми видами деятельности, определяющими качество образования.

По определению ИСО стандартизация – установление и применение правил с целью упорядочения деятельности в определенных областях на пользу и при участии всех заинтересованных сторон, в частности, для достижения всеобщей оптимальной экономии при соблюдении функциональных условий и требований техники безопасности.

### **Контрольные вопросы**

#### **1. Что такое гарантия качества продукции?**

а) *Система организационно-технических, экономических и юридических правовых норм и положений, определяющих обязанности заказчиков, разработчиков, изготовителей и потребителей по обеспечению выпуска продукции надлежащего качества и ответственность за их невыполнение.*

б) Стандарты на группы однородной продукции, а также на конкретную продукцию межотраслевого производства и применения.

в) Организационная форма привлечения рабочих и инженерно-технических работников к анализу и поиску решений проблем качества продукции на предприятии.

2. Назовите стандарт, принятый международной организацией, занимающейся стандартизацией, доступной широкому кругу потребителей.

а) *международный стандарт*

б) государственный стандарт

в) региональный стандарт

#### **3. Что представляет собой руководство по качеству?**

а) Выбор и принятие управленческих решений по нормативному, программному, методическому, кадровому обеспечению образовательного процесса.

б) Документ, разрабатываемый самой школой и фиксирующий принципы и правила деятельности по улучшению отдельных аспектов качества образовательного процесса.

в) Внедрение на предприятиях системы менеджмента качества.

4. Когда была основана ИСО?

а) в 1947 г. при содействии ООН

б) в 1978 г. при содействии ООН

в) в 1947 г. при содействии НАТО

5. Укажите определяющие факторы конкурентоспособности товаров и услуг.

а) качество и технологии

б) инновационные процессы

в) технологии

г) все ответы правильные

### **Творческие задания**

1. Выделите в тексте лекции ключевые термины, отражающие сущность основных понятий по данной лекции.

2. Составьте, используя ключевые термины, опорный конспект.

3. Составьте тесты контроля усвоения лекции.

4. Дополните в словаре терминов содержание основных понятий из разных публикаций, источников.

*Рефлексия.* Оцените свою деятельность и её результаты: «Для меня лично этот материал...».

## ЛЕКЦИЯ 4. АУДИТ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

Изучаемые вопросы: аудит системы менеджмента качества; системы менеджмента качества ISO 9001:2000; методы аудита; формирование группы по аудиту; проверка документации СМК (аудит адекватности); процессы сертификации системы менеджмента качества; требования, предъявляемые к аудиторам, десять заповедей аудитора, рекомендации аудитору.



Рис. 3. Аудит системы менеджмента качества

*Аудит* — это систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (ГОСТ Р ИСО 9000)<sup>7</sup>.

#### **4.1. Системы менеджмента качества ISO 9001:2000**

*Системы менеджмента качества ISO 9001:2000* — серия международных стандартов по обеспечению качества, в которых изложены требования к системам менеджмента качества организаций, основные положения и термины, рекомендации по улучшению деятельности организации, требования к проведению аудитов систем менеджмента качества и охраны окружающей среды.

Внедрение стандарта ISO 9001 помогает построить эффективную клиентоориентированную систему менеджмента, позволяющую удовлетворять и предвосхищать ожидания клиентов, что в свою очередь дает компании возможность стабильно зарабатывать деньги. Сегодня в России сотни, а в Европе — уже сотни тысяч предприятий внедрили и сертифицировали Систему менеджмента качества на базе ISO 9001, и с каждым годом их число неуклонно растет. Немалую роль здесь играет то, что стандарты ISO изначально были задуманы как универсальные, и поэтому они в равной степени применимы в деятельности любых организаций — начиная от маленькой ремонтной мастерской и заканчивая гигантскими международными холдингами.

Внедрение системы менеджмента качества и ее последующая сертификация несут компаниям ряд стратегических и экономических преимуществ:

- усовершенствование системы управления и повышение ее эффективности;
- получение преимущества перед конкурентами при участии в российских и международных тендерах, выставках, торгах;
- оптимизация документооборота компании, облегчение перехода на электронный документооборот;
- повышение качества продукции/услуг;

---

<sup>7</sup> Аудит системы менеджмента качества: материалы для руководителей п/п, орг-ций и вузов. — Владивосток, МГУ им. ак. Г. И. Невельского, 2005.

- удовлетворение требований поставщиков о наличии в компании действующей СМК;
- выполнение условия для получения государственного, военного или любого другого заказа, который финансируется из федерального или местного бюджета;
- повышение ответственности и дисциплинированности персонала;
- повышение имиджа и инвестиционной привлекательности компании в глазах иностранных и российских партнеров;
- повышение имиджа организации в регионе и отрасли, что немаловажно для присутствия на рынке в первых рядах;
- создание базы для быстрого и эффективного внедрения других систем управления качеством и безопасностью (ISO 14000, HACCP, GMP и др.).

Порядок проведения мероприятий по разработке и внедрению ISO 9001:2000:

- предварительный анализ существующей системы менеджмента (результат – отчет о состоянии имеющейся на предприятии системы менеджмента с рекомендациями по разработке, внедрению и подготовке к сертификации системы менеджмента качества, который оформляется нашими консультантами);
- консультационно-методические услуги по составу, разработке и внедрению документации СМК (Политика в области качества, Руководство по качеству, документированные процедуры – Положения о подразделениях, должностные инструкции и т. д.);
- проведение тренингов для руководителей и специалистов по качеству организации заказчика;
- постановка системы внутренних аудитов, оказание консультаций при разработке корректирующих и предупреждающих действий по результатам проведенных внутренних аудитов системы менеджмента, обучение специалистов заказчика на внутренних аудиторов с выдачей свидетельства аудитора;



- консультирование по методике адаптации документации уже существующей системы менеджмента к требованиям отраслевых стандартов для последующей ее сертификации в отраслевых системах сертификации;
- предсертификационный (контрольный) аудит внедренной системы менеджмента. Оказание консультационной помощи при подготовке организации к прохождению сертификационного аудита в выбранном органе по сертификации.

После успешного завершения контрольного аудита компания заказчика может пройти сертификацию в выбранном органе по сертификации (как зарубежном, имеющем представительство в РФ, так и в российском). По практике работ действующих консультантов можно сказать, что срок подготовки к сертификации составляет от 4 до 12 месяцев.

Согласно установленным направлениям социально-экономической политики Правительства Российской Федерации на долгосрочную перспективу, станет временем перестройки экономики, которая будет стимулироваться полным комплексом социально-экономических факторов – накоплением новых инвестиций, растущей внешней и внутренней конкуренцией, созданием более эффективных механизмов перетока капитала и рабочей силы, которые должны привести к росту эффективности факторов производства.

В условиях жесткой конкурентной борьбы на рынке отечественных и зарубежных организаций выжить могут лишь компании, обладающие главным конкурентным преимуществом – высоким качеством менеджмента. Мировая практика показала, что применение принципов международного стандарта ISO 9001:2000 на сегодняшний день является надежным инструментом для построения эффективной системы управления, повышения конкурентоспособности и создания благоприятных условий для роста инвестиций<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Аудит / Под ред. В. И. Подольского. – М., 2008.

## 4.2. Методы аудита



Рис. 4. Методы аудита

## 4.3. Формирование группы по аудиту

После того как будет признана возможность проведения аудита, необходимо сформировать группу по аудиту и назначить ее руководителя с учетом компетентности, необходимой для достижения целей аудита. Если аудит осуществляет один аудитор, он должен выполнять все обязанности руководителя группы. Те, кто несет ответственность за управление программой аудита, и/или руководитель группы должны определить необходимые ресурсы, проконсультировавшись с клиентом и, если это необходимо, с проверяемой организацией. Для обеспечения группы необходимыми знаниями в нее можно включить технического эксперта. Технические эксперты должны работать под руководством аудитора. Клиент и проверяемая организация имеют право потребовать замены членов группы

на разумном основании. Любое решение о замене членов группы должно быть предоставлено ответственному за управление программой аудита.

Основанием для замены члена группы может быть, например, конфликт из-за того, что им является бывший работник проверяемой организации или тот, кто предоставлял ей консультационные услуги<sup>9</sup>.

#### **4.4. Проверка документации СМК (аудит адекватности)**

В документации СМК проверяются:

- 1) внешний вид документа;
- 2) соответствие форм страниц документа, его названия, обозначения, структурного построения;
- 3) наличие подписей и дат разработчиков, проверяющих, согласующих и утверждающих документ;
- 4) обеспечение непрерывности при различных процессах (деятельности);
- 5) описание процесса с достаточным уровнем детализации;
- 6) наличие условий для функционирования СК: описание порядка процесса, обученный персонал, ресурсы, документирование результатов процесса, способы проверки и взаимодействие при выполнении процесса;
- 7) системность — документация должна быть структурированной с указанием четких взаимосвязей между документами;
- 8) функциональная полнота — документация должна отражать необходимые аспекты деятельности в СК и содержать исчерпывающую информацию о процессах и процедурах;
- 9) адекватность — соответствие требованиям стандартов ИСО серии 9000;
- 10) идентифицируемость — каждый лист должен быть однозначно отнесен к определенному документу, а документ — к определенной части системы;
- 11) адресность — каждый документ должен быть адресован конкретным исполнителям;

---

<sup>9</sup> Шеремет, А. Д., Суйц, В. П. Аудит. – М., 2006.

12) простота — текст документа должен быть краток и точен, однозначен и понятен для исполнителя. Использование точных и однозначных терминов и определений;

13) актуализированность — все изменения должны своевременно вноситься во все экземпляры документа.

#### **4.5. Процессы сертификации системы менеджмента качества**

##### **Этапы процесса сертификации**

1. Организация работ.
2. Анализ документов системы менеджмента качества организации-заявителя.
3. Подготовка к аудиту (проверке) «на месте».
4. Проведение аудита (проверки) «на месте» и подготовка акта по результатам аудита.
5. Завершение сертификации, выдача и регистрация сертификата.
6. Инспекционный контроль сертифицированной системы менеджмента качества.

Аудиты, проводимые первой стороной (самой организацией) или от ее имени для внутренних целей, могут служить основой для декларирования организацией о своем соответствии требованиям стандарта ИСО 9001:2000.

Аудиты, проводимые второй стороной, могут проводиться потребителями организации или другими лицами от имени потребителей.

Аудиты, проводимые третьей стороной, осуществляются внешними независимыми организациями. Такие организации, обычно имеющие аккредитацию, проводят сертификацию, проводят сертификацию на соответствие требованиям, например, требованиям ИСО 9001.

#### **4.6. Требования, предъявляемые к аудиторам**

Критерии, создающие доверие к аудитору:

- внешность,
- пунктуальность,
- подготовленность,

- справедливость,
- спокойствие,
- вежливость и сердечность,
- прямота и точность,
- умение слушать.

#### 4.7. Десять заповедей аудитора

1. Придерживайтесь цели проверки в рамках деятельности подразделения.
2. Уточните существующую деятельность.
3. Установите критерии оценки.
4. Установите соотношение между объемом аудита и деятельностью проверяемого подразделения.
5. Придерживайтесь фактов.
6. Концентрируйтесь на существенных вещах.
7. Определите несоответствия и причины их возникновения.
8. Отмечайте достижения.
9. Не забывайте о взаимодействии.
10. Будьте в курсе происходящего.

#### 4.8. Рекомендации аудитору

Тактика проверяемого	Действия аудитора
Прогул	Обратиться к руководству проверяемого подразделения с просьбой о замене сопровождающего
Напыщенная, пустопорожняя речь	Сказать проверяемому, что все это очень интересно, но ваша главная задача – аудит
Расширенный кофе-брейк	Сократить, сосредоточиться на аудите
Лицемерие	Игнорировать, продолжать поверку
Симпатии	Игнорировать, продолжать аудит
Силовое давление	Установить факты, быть стойким, «держат марку»

Навязчивая «помощь»	Отказаться
Провокация	Сохранять спокойствие, быть профессионалом, немедленно сообщить главному аудитору или руководителю проверки
Потеря времени	Предупредить о продлении аудита, указав конкретные причины

Понятие «аудит системы управления качеством» не является широко распространенным термином в русском деловом словаре. Еще более важным является тенденция изменения содержания внешней среды, в которой внедряется система управления качеством продуктов и услуг фирмы в настоящее время. Если вспомнить середину 70-х годов и активные призывы к совершенствованию качества, то тогдашнюю систему управления качеством можно было бы описать как некую статическую процедуру, ориентированную в основном на совершенствование операций и технологий. Надо сказать, что система работала. Однако она была направлена в основном на исправление следствий, а не причин возникновения плохого качества. Исправляя проблему качества в одном месте, трудовые коллективы в основном следовали схеме «не трогай систему, пока она не сломалась».

Введение компаний стран СНГ в систему пусть и зарождающейся, но рыночной экономики изменило внешнюю среду, под влиянием которой находится система управления качеством любой организации. Вы не можете вести бизнес без удовлетворения потребностей клиента. Ваши конкуренты наступают вам на пятки, клонируя ваши продукты и услуги по более низкой стоимости и используя не менее эффективные пути их доставки. Клиент становится более капризен. Как результат, менеджеры организации с большей или меньшей степенью интенсивности начинают подстраиваться под условия внешней среды, методом проб и ошибок ища выход из создавшейся ситуации. Выход в изменении философии ведения бизнеса, изменении организационной культуры, внедрении системы тотального управления качеством продуктов и услуг (TQM). Но это общеизвестные истины, и в деловой литературе достаточно много публикаций, подробно перечисляющих, что надо

делать. Проблема в том, что очень мало написано на тему, как и в какой последовательности это надо делать. Еще большие проблемы возникают, когда дело доходит до бумаги, т. е. документирования системы TQM. Руководство по аудиту качества и является исходным документом в этой довольно трудоемкой работе. Мы начнем с изложения понятия и структуры этого аудита. При этом предполагается, что читатель знаком с основными принципами TQM.

Если применить общую терминологию, то аудит – это объективная и независимая оценка некоторой области деятельности. В данной ситуации этой областью деятельности является качество продуктов и услуг. В свете TQM аудит качества направлен на 14 элементов системы управления организации, перечень которых приведен ниже:

- 1) удовлетворение внешних клиентов;
- 2) ориентация всех работников фирмы на клиента;
- 3) участие коллектива, а не только руководителей в решении проблем клиента;
- 4) систематическая оценка качества продуктов и услуг;
- 5) ведение бизнеса с минимальным риском и его предварительным определением;
- 6) разумная экономия затрат без ущемления интересов клиента;
- 7) объективная оценка информации о качестве продуктов и услуг;
- 8) установление целей сверху вниз по всей иерархии организации;
- 9) документирование технологических операций и процедур управления;
- 10) наличие стандартов качества и их соблюдение;
- 11) документирование процедур коррекции дефектов на уровне технологий и самой системы управления;
- 12) широкая обратная связь вдоль всей организации;
- 13) документирование превентивных мер по улучшению качества продуктов и услуг;
- 14) использование методов статистического анализа качества.

Проблемы возникают там, где организация дошла до необходимости охватить в своей деятельности все 14 пунктов целиком. Многие отступают перед

трудоемкостью задачи. Приведенный ниже перечень вопросов, которые необходимо решить, предназначен для тех, кто действительно решил внедрить систему TQM и пришел к необходимости аудита существующей системы. Вопросы сгруппированы в функциональные блоки.

#### **4.9. Поэтапные процедуры аудита системы управления качеством**

##### **1. Организация аудита**

- Определение ответственных за проведение аудита системы качества продуктов и услуг фирмы.
- Определение требований к работникам, которые будут проводить аудит.
- Определение состава группы аудита.
- Определение сроков проведения аудита.
- Определение порядка проведения аудита по областям деятельности компании.

##### **2. Планирование аудита качества**

- Определение требований клиента к качеству продуктов и услуг.
- Разработка порядка информирования подразделений организации о проведении аудита качества.
- Определение требований к качеству с позиций подразделений, подлежащих аудиту.
- Разработка вопросников.
- Определение целей аудита.
- Разработка структуры собеседования с представителями подразделений, подлежащих аудиту.
- Документирование плана аудита.

##### **3. Отчет об аудите качества**

- Виды отчетов.
- Структура отчетов.
- Техника представления положительных и отрицательных результатов.
- Обновление отчетов об аудите качества.



## 4. Проведение аудита

### 4.1. Аудит качества системы управления

- Аудит системы развития организации – насколько организация удовлетворяет или превосходит ожидания клиентов.
- Аудит качества рабочей обстановки и отношения работников к работе, организации и клиенту.
- Аудит системы управления персоналом.
- Аудит системы подготовки и повышения квалификации кадров.
- Аудит системы планирования и учета.
- Аудит информационной системы.

### 4.2. Аудит качества инженерных процессов

- Оценка инженерных спецификаций.
- Оценка качества инженерной документации.
- Аудит качества НИОКР с позиций производственных и технологических подразделений.
- Аудит системы тестирования разработок на этапе НИОКР.

### 4.3. Аудит системы подготовки производства и качества производственных процессов

- Аудит качества производственной документации.
- Аудит качества производственной среды.
- Аудит качества технологических процессов.
- Аудит качества системы управления подготовкой производства.
- Аудит качества тестового оборудования и процессов.
- Аудит системы тестирования производственных образцов.
- Аудит качества используемых материалов.
- Аудит системы превентивных действий контроля качества.
- Аудит системы коррекции дефектной продукции.

#### 4.4. Аудит системы закупок снабжения

- Аудит системы взаимоотношений с поставщиками.
- Аудит системы сертификаций поступающих на вход продуктов.
- Аудит системы выборочного тестирования поступающих на вход продуктов.
- Аудит упаковки поступающих продуктов.
- Аудит системы хранения материальных ценностей.

Каждый из этих разделов сопровождается перечнями шагов (операций), которые должна выполнять организация при анализе существующей системы управления качеством и разработке новой<sup>10</sup>.

### 4.10. Глоссарий

*Элементы системы менеджмента качества* — составные части системы, требования к которым определены пунктами ГОСТ Р ИСО 9001.

*Заказчик* — организация, обратившаяся в орган по сертификации с заявкой о проведении работ по сертификации системы менеджмента качества.

*Аудит* — это систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита (ГОСТ Р ИСО 9000).

*Проверяемая организация* — организация, подвергающаяся аудиту (ГОСТ Р ИСО 9000).

*Программа аудита* — совокупность одного или нескольких аудитов, запланированных на конкретный период времени и направленных на достижение определенной цели (ГОСТ Р ИСО 9000).

*План аудита* — описание деятельности и условий проведения аудита.

*Критерии аудита* — совокупность политики, процедур или требований.

*Свидетельство аудита* — записи, изложения фактов или другой информации, сопоставляемые с критериями аудита, которые могут быть перепроверены.

*Выводы (наблюдения) аудита* — результаты сопоставления свидетельства аудита с критериями аудита.

---

<sup>10</sup> Основы аудита / Под ред. М. В. Мельник. – М., 2008.

*Область аудита* — содержание и граница аудита.

*Эксперт по сертификации систем менеджмента качества* — эксперт, получивший в регистре персонала системы сертификации ГОСТ Р сертификат на право проведения аудита систем менеджмента качества.

*Комиссия* — один или несколько экспертов, уполномоченных на проведение конкретного аудита.

*Технический эксперт* — лицо, обладающее специальными знаниями или опытом применительно к объекту аудита.

*Компетентность* — демонстрируемые личные качества и способность применять свои знания и навыки.

*Соответствие* — выполнение требования.

*Несоответствие* — невыполнение требования.

*Значительное несоответствие* (категория 1) — несоответствие системы менеджмента качества, которое с большой вероятностью может повлечь невыполнение требований потребителей или обязательных требований к продукции.

*Малозначительное несоответствие* (категория 2) — отдельное несистематическое упущение, ошибка, недочет в функционировании системы менеджмента качества или в документации, которые могут привести к невыполнению требований потребителя, или обязательных требований к продукции, или к снижению результативности функционирования элемента (совокупности элементов) системы менеджмента качества.

*Уведомление* — свидетельство аудита, не носящее характер несоответствия и фиксируемое с целью предотвращения возможного несоответствия.

*Область сертификации* — область распространения системы менеджмента качества организации, определяемая ее структурой, видами продукции и процессами их жизненного цикла.

*Область применения системы менеджмента качества* — полнота применения требований стандарта ГОСТ Р ИСО 9001, определяемая отсутствием или наличием допустимых исключений согласно пункту 1.2 ГОСТ Р ИСО 9001<sup>11</sup>.

*Система менеджмента качества* — система для установления политики качества, целей качества и для достижения этих целей.

*Менеджмент качества* — полный набор процессов, используемый в системе менеджмента качества.

*Тотальный менеджмент качества* — менеджмент качества организации, охватывающий всю организацию.

*Управление качеством* — часть менеджмента качества, сфокусированная на выполнении требований качества<sup>12</sup>.

### **Задание и вопросы**

1. Охарактеризуйте сущность менеджмента качества образования, объекты управления.
2. Назовите основания управления качеством образования (в школе, колледжах, вузе).

### **Творческие задания**

1. Выделите в тексте лекции ключевые термины, отражающие сущность основных понятий по данной лекции.
2. Составьте, используя ключевые термины, опорный конспект.
3. Составьте тесты контроля усвоения лекции.
4. Дополните в словаре терминов содержание основных понятий из разных публикаций, источников.
5. *Рефлексия.* «Для меня лично этот материал...».

---

<sup>11</sup> Аудит системы менеджмента качества: материалы для руководителей п/п, орг-ций и вузов. – Владивосток, МГУ им. ак. Г. И. Невельского, 2005.

<sup>12</sup> Мерзликина, Е. М., Никольская, Ю. П. Аудит. – М., 2006.

## МОДУЛЬ 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ БЛОК

### ПРОГРАММА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ОБРАЗОВАНИЯ»

#### Информационный блок

В центре образовательной системы XXI века должны быть *ценности*, именно это область отвечает на вопрос «зачем?», мотивирует и увлекает, далее *педагогика* — теоретически обосновывает и запускает образовательный процесс, *содержание* — должно быть практико-ориентированным, *технология* — поддерживает. Вся система должна постоянно обновляться.

*Роль учителя меняется из транслятора знаний в модератора* (навигатора, тренера, помощника) образовательного процесса. Появляется личное мобильное образовательное устройство.

*Тенденции современной дидактики*: индивидуализация, дифференциация, персонализация.

*Цифровая дидактика* связана с исследованиями в области эффективности отдельных видов деятельности в условиях цифровой среды, эргономики, чтение на электронных устройствах.

*Situated Learning Theory (Ситуативное обучение)* основано на том, что:

- учение является непреднамеренным и осуществляется в реальной деятельности, контексте и культуре;
- реализуется социально-культурная концепция Л. С. Выготского — социальный конструктивизм.

Заметьте, именно учение, а не обучение!

Концепция «от образовательных систем — к обучающемуся обществу» подразумевает:

- обучение на протяжении всей жизни,
- общедоступность,
- адаптивность системы,

- персонализация,
- сотрудничество через сетевое взаимодействие.

*Образование 3.0* предполагает, что в основе учения не оборудование, не ПО (программное обеспечение), а образ мышления.

Отличительные особенности образования 3.0:

- содержание социально сконструировано в зависимости от контекста;
- технологии повсюду;
- передача знаний идет не только от учителя к ученику и от ученика к ученику, но и от ученика к учителю;
- с появлением мобильных устройств школа может располагаться где угодно;
- школа — место, где родители тоже могут учиться.

1 ученик — 1 компьютер — выравнивание социальных возможностей по высшей планке!

*Эффективность методов*: лекция – 5%, чтение – 10%, Audiovisuel – 20%, демонстрация – 30%, обсуждение – 50%, обучение через действие – 75%, обучение – 80%.

Общество стало динамичным, единственная константа — изменения. Эпоха второй технологической революции (новое интернет-поколение).

Ключевые способности, необходимые в XXI-м веке:

- критическое мышление,
- умение решать проблемы,
- сетевое сотрудничество,
- гибкость и адаптивность,
- инициативность.

Нужно переходить *от внешней мотивации* (кнут и пряник) *к внутренней* (сам захотел сделать, обучение начинается с игры).

Два взаимосвязанных направления на пути к «завтра»:

- а) индивидуализация;
- б) использование электронного обучения.

Сравнение традиционных (личные (человеческие) связи, спонтанность) форм обучения и электронного обучения (гибкость, адаптивность, индивидуализация, интерактивность, глубина рефлексии).

*Blended learning* (Смешанное обучение) = очное + заочное. Смешанное обучение (СО) это не дополнительное образование, не использование электронных образовательных ресурсов на уроке, не использование автоматизированного тестирования, не рассылка домашнего задания по сети. СО – это основное образование; система взаимодействия различных форм работы; оптимизация образовательного процесса, индивидуализация образовательного процесса.

Характеристика образовательного ресурса:

- избыточность и вариативность;
- интерактивность;
- мультимедийность;
- разнообразие форм представления, контрольно-измерительных измерений;
- понятный интерфейс;
- дополнительные инструменты.

### **Уважаемые магистранты!**

Особое внимание обратите на информационный блок, в котором раскрыты *исходные положения образовательной системы XXI-го века*. При прохождении практики и выполнении практических занятий и их выводов ориентируйтесь на основания современного образования.

Образование должно быть ориентировано на формирование высокого уровня интеллектуальных и универсальных способностей, творческую систему обучения, духовно-нравственное развитие и гражданско-правовое становление личности.

Основные задачи современного образования:

- формирование системы культурных ценностей,
- формирование мышления через обучение деятельности,
- формирование целостной картины мира.

Модернизация системы образования осуществляется по следующим основным направлениям:

1. Разработка и реализация программ развивающего обучения; индивидуальных программ, ориентированных на формирование ключевых компетенций учащихся, обеспечивающих их функциональную грамотность, ответственность в выборе образовательных траекторий и саморазвитие во всех видах жизнедеятельности. Обновленное содержание образования обеспечивается современными учебно-методическими комплексами.

2. Использование в образовательном процессе современных технологий обучения и воспитания, ориентированных на активные методы, формы, средства взаимодействия участников образовательного процесса. Проектирование и моделирование становятся ведущей частью учебно-воспитательного процесса в образовательной организации.

3. Создание системы, обеспечивающей качественное образование, ориентированное на учебную деятельность, создание системы психолого-педагогической поддержки учащихся, интегрирующей процесс обучения и развития.

4. Повышение эффективности управления образовательной организацией.

5. Дальнейшее использование возможностей дополнительного образования, расширение сети социокультурного взаимодействия с образовательным учреждением, обеспечивающей организацию внеучебной деятельности.

Запомните! В настоящее время парадигма управления образовательной организацией в комплексе психолого-педагогических наук рассматривается как основание, инновационной культуры в образовании и имеет исключительное значение, как на общетеоретическом уровне, так и на уровне самой образовательной практики. Сегодня все большее число отдельных образовательных институтов, региональных и субрегиональных систем образования ставят перед собой задачу осуществления шага развития, что и означает построение системы развивающегося образования. Одновременно усиливается поиск и принципиально нового содержания образования,



и принципиально нового педагогического профессионализма, которые действительно обеспечивали бы развитие базовых способностей личности в образовательных процессах. А это и есть задача построения собственно развивающего образования. Эти два момента как раз и задают новую предметную область инновационной — проектно-исследовательской деятельности в сфере образования.

Обновление образования сегодня требует от педагогов знания отличий традиционной, развивающей и личностно ориентированной систем обучения; понимания сущности педагогической технологии; знания интерактивных форм и методов обучения, критериев технологичности; владения технологиями целеполагания, управления, диагностирования, проектирования оптимальной авторской методической системы, развитых управленческих, дидактических, рефлексивных, проектировочных, диагностических умений; умения анализировать и оценивать свой индивидуальный стиль, а также особенности и эффективность применяемых педагогических технологий и собственной педагогической деятельности в целом. Интегрирует различные учреждения культуры, дополнительного образования, спорта, общественных организаций как средство профилизации образования, углубленного изучения ряда предметов гуманитарной, физико-математической, естественнонаучной направленности с целью создания поддерживающих и развивающих условий для самоопределения и саморазвития, воспитания учащихся.

В основе ФГОС лежит системно-деятельностный подход, который предполагает:

- воспитание и развитие качеств личности, отвечающих требованиям информационного общества, инновационной экономики, задачам построения демократического гражданского общества, толерантности, диалога культур и уважения многонационального, поликультурного и поликонфессионального состава российского общества;
- признание решающей роли содержания образования, способов организации образовательной деятельности и взаимодействия участников

образовательного процесса в достижении целей личностного, социального и познавательного развития обучающихся;

- учет индивидуальных возрастных, психологических и физиологических особенностей обучающихся, роли и значения видов деятельности и форм общения для определения целей образования и воспитания и путей их достижения;

- разнообразие организационных форм и учет индивидуальных особенностей каждого обучающегося (включая одаренных детей и детей с ограниченными возможностями здоровья), обеспечивающих рост творческого потенциала, познавательных мотивов, обогащение форм взаимодействия со сверстниками и взрослыми в познавательной деятельности;

- гарантированность достижения планируемых результатов освоения основной образовательной программы начального общего образования, что и создаст основу для самостоятельного успешного усвоения обучающимися новых знаний, умений, компетенций, видов и способов деятельности.

Системно-деятельностный подход — методологическая основа стандартов нового поколения, нацелен на развитие личности, на формирование гражданской идентичности. Обучение должно быть организовано так, чтобы целенаправленно вести за собой развитие. Т. к. основной формой организации обучения является урок, то необходимо знать принципы построения урока, примерную типологию уроков и критерии оценивания урока в рамках системно-деятельностного подхода.

**Программа практических занятий  
в образовательной организации  
по дисциплине «Управление качеством образования»**

*Цель практических занятий в образовательном учреждении*

1. Ознакомление с опытом работы руководителей школы.
2. Систематизация и обобщение информации по вопросам профессиональной управленческой деятельности.

*Задачи практических занятий в школе*

1. Ознакомление с:

- а) различными видами и формами, методами управленческой деятельности;
- б) нормативно-правовой базой управления развитием школы.

2. Овладение эмпирическими методами.

3. Формирование профессионального интереса, ответственности и уважения к избранной специальности.

4. Выработка навыков самостоятельного делового общения, компьютерной обработки информации.

5. Сбор материалов и подготовка к итоговым практическим занятиям по дисциплине.

Методы практических занятий в школе: наблюдение, опрос, беседа, анкетирование, изучение продуктов деятельности и документов, статистические методы обработки получаемой информации.

**Методические рекомендации**

*Содержание практических занятий*

1. Наблюдение за различными видами и формами, методами управленческой деятельности руководителя по следующим направлениям:

1.1 Нормативно-правовая база управления:

- Положение о порядке экономического и морального стимулирования деятельности творчески и профессионально работающих педагогов;
- меры по развитию научно-исследовательской деятельности учащихся школы, в т. ч. технического, литературного, художественного, эстетического, театрального и других видов творчества;
- проекты: «О системе мониторинга и прогнозирования состояния здоровья детей в школе»; «О развитии творческих способностей одаренных детей»; «Управление качеством образования»; «Создание единого информационного образовательного пространства»;
- положение о приеме учащихся в профильные классы;

- положение о портфолио;
- аналитические, экспертные материалы по аттестации педагогических кадров;
- разработка и утверждение порядка проведения общешкольных массовых мероприятий с учащимися по различным видам деятельности;
- компьютерная база данных о нормативных актах, методических рекомендациях федерального уровня по модернизации и развитию сферы образования.

1.2. Методическая работа с руководителями методических объединений (кафедр) и педагогами:

- фестиваль педагогических инноваций;
- конкурс педагогов-воспитателей, классных руководителей «Сердце отдаю детям»;
- научно-практическая конференция по актуальным вопросам управления качеством системы образования в учреждении инновационного типа.

1.3. Научное обеспечение:

- концепция развития образования в образовательном учреждении инновационного типа с учетом требований Концепции федеральной целевой программы развития образования;
- методические рекомендации по осуществлению научно-педагогической, психолого-социальной поддержки и сопровождения развития детей в учреждении образования инновационного типа;
- перечень актуальных тем научно-исследовательской работы педагогов и учащихся для дальнейшего развития системы образования в ОУ (на кафедрах, в методических объединениях, научных обществах учащихся);
- подготовка научно-методического сборника материалов по приоритетным направлениям деятельности системы образования в управлении качеством.

#### 1.4. Программно-методическое и информационное обеспечение:

- издание сборника лучших научно-исследовательских работ учащихся, занявших призовые места в различных конкурсах, олимпиадах, конференциях городского, регионального, федерального, международного уровней;
- примерные требования к образовательным программам повышенного уровня, элективных курсов профильного обучения, элективных курсов предпрофильного обучения;
- издание сборника творческих работ педагогов школы по актуальным темам развития образования в школе;
- конкурс образовательных проектов (индивидуальных программ, развивающих технологий и методик) педагогов;
- материалы по апробации экспериментальной работы в школе. Форма — видеоматериалы, информационно-педагогические модули, сборник работ учащихся и учителей, развивающие и обучающие программы;
- контрольно-измерительные материалы по всем предметам (профильным, базовым). Обобщить и предоставить в Банк данных;
- модульные педагогические советы психологической направленности: об особенностях развития интеллектуальной сферы учащихся на различных возрастных этапах; перегрузки и эмоциональное состояние учащихся; бесконфликтное управление образовательным процессом. Разработать методические рекомендации по совершенствованию организации, содержанию и деятельности методических структур (МО, кафедры, НОУ).

2. Значение профессионализма педагога в управлении качеством образования, развитием образовательного процесса.

Работа педагогов образовательного учреждения инновационного типа включает внедрение и использование новых образовательных технологий, в т. ч.:

- образовательные, воспитательные, социально-педагогические проекты научно-исследовательской деятельности учащихся;

- развивающие технологии обучения (интерактивные, рефлексивные, игровые, тренинговые, проблемно ориентированные и др.);
- аудиовизуальные технологии;
- компьютерные обучающие (контролирующие) программы;
- дистанционное обучение (использование телекоммуникационной сети в компьютерных обучающих программах, разработанных на основе вхождения в Интернет) и др.

Ведущими принципами организации такого образовательного процесса являются:

- субъект-субъектный (диалоговый) характер обучения, обеспечивающий партнерские (равноправные) взаимоотношения обучающихся;
- адаптивность используемых информационно-коммуникационных технологий в соответствии с индивидуальными особенностями учащихся;
- индивидуализация и дифференциация процесса обучения, обеспечивающие реализацию моделей индивидуальных образовательных траекторий развития учащихся;
- комфортная психолого-педагогическая атмосфера взаимодействия учащихся с участниками образовательного процесса (педагогами, учениками, родителями);
- наглядность и доступность, реализуемые путем использования возможностей электронных коммуникационных сетей, мультимедийных и теле-, видео-, аудиокоммуникационных средств и др.

Эффективно управлять развитием образовательного процесса позволяют следующие правила (нормы) взаимодействия в коллективе ОУ:

- Обучающийся реализует свое право на образование в соответствии со своими потребностями, способностями и возможностями.
- Педагог обеспечивает условия для перевода ребенка из объекта в субъект образования.
- Учитель постоянно развивает свои профессионально-педагогические способности и личностные качества.

- Руководитель обеспечивает успех деятельности ученика и учителя.
- Коллектив работает в творческом режиме поиска.
- В коллективе преобладают гуманные отношения партнерского сотрудничества, уважение, доверие и атмосфера успеха становятся нормой жизни его членов.

Для повышения конкурентоспособности образования его содержание ориентировано на требования системы непрерывного образования (в т. ч. и международного), рынка образовательных услуг и труда.

3. Сбор материалов и подготовка к итоговым практическим занятиям по темам: «Управление качеством образования».

Запомните! Развитие профессионализма педагогов, эффективно управляющих образовательным процессом в образовательном учреждении инновационного типа, возможно лишь при определенных условиях:

- педагоги школы должны быть хорошо информированы о требованиях, предъявляемых научно-методической службой к их профессиональному развитию: содержанию их подготовки (достаточный научно-теоретический уровень знаний по предметам, соответствующий модернизации содержания образования, наличие знаний психолого-педагогической направленности, касающихся проблем развития человека); формам обучения через методические службы и само-развитию; периодичности курсового обучения в системе повышения квалификации;
- разработка системы стимулирования роста профессионального мастерства (Положение о стимулировании работников образования школы);
- соответствие результатов педагогической деятельности системе оценки с целью справедливого определения уровня профессионализма;
- отработка системы контроля, мониторинга, аттестации педагогических кадров на муниципальном уровне, обеспечивающей объективность анализа и экспертизы.

Направленность всей системы управления на результат предполагает не только особую мотивационно-целевую ориентацию организаторов образования, но новый подход ко всей управленческой деятельности:

- это интенсивная технологизация процесса управления, атмосфера уважения и доверия;
- это переход от вертикальной командно-административной системы к горизонтальной системе сотрудничества, корпоративности;
- это организационная культура, персональная ответственность, психолого-педагогический комфорт для всех участников образовательного пространства.

Таким образом, удовлетворение потребности личности, общества и государства в получении гражданами качественного образования в новых условиях невозможно без развития потенциала образовательных учреждений. Эффективность управления образовательным учреждением и его функционирование зависит от быстроты реакции на изменения условий рынка, экономической ситуации. Система образования как один из важнейших элементов социально-экономического развития страны должна превратиться в сферу, привлекательную для инвестиций, что потребует от самой сферы образования инновационного характера ее развития.

#### *Методические рекомендации к заключительному занятию*

##### 1. Работа в группах (количество студентов в группах произвольная):

###### а) Обсудите теоретические положения по темам:

- управление качеством образования,
- управление развитием образовательного учреждения инновационного типа,
- значение профессионализма педагога в управлении качеством образовательного процесса и различные подходы к данной проблеме.

б) в группе обсудите разные позиции проблемы, ситуации и выберите более эффективную, оптимальную позицию, обоснуйте и сделайте свое заключение;



в) в ходе обсуждения темы необходимо обратить внимание на практическую сторону вопроса;

г) подготовьте по итогам работы в группах устный доклад и осуществите его публичную презентацию, обосновывая свой выбор;

д) в процессе подведения итогов занятия следует рассмотреть вопросы эффективного применения в будущей профессионально-практической деятельности.

Критерии оценки и самооценки заданий:

- адекватность содержания и интерпретации темы;
- глубина анализа содержания, заданных тем;
- доказательность и аргументированность своей позиции;
- активность и инициативность в диалоге и в процессе дискуссии;
- презентабельность и культура выступления, свободное владение материалом, компетентность при ответах на вопросы аудитории;
- конструктивность взаимодействия со студентами в рабочих подгруппах и с аудиторией;
- рефлексия, удовлетворенность результатами работы.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ. ТЕХНОЛОГИИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

### **Сбор материалов и подготовка к итоговым практическим занятиям по теме «Управление качеством образования»**

Активно внедряются в практику работы руководителей диагностические процедуры и гуманитарные технологии, разработанные Т. Е. Черниковой технологии повышения качества развивающего управления<sup>13</sup>.

Логическая последовательность перевода образовательного учреждения из режима функционирования в режим развития задает три этапа повышения качества управления по вектору «Управление развитием педагогического коллектива (развивающее управление)». Достаточно большое место в этих процедурах и технологиях занимают креативные игры в их модификациях: деловая игра, имитационная, ролевая, рефлексивная.

На начальном (стартовом) этапе реализации развивающего управления показателями его качества являются: а) реорганизация структуры управления в целях усиления креативного компонента образовательной среды (включение в структуру управления советов по выработке стратегий, творческих групп и проектных команд); б) организация мероприятий по поддержанию и развитию положительной мотивации и труда педагогов, его престижности; забота о повышении их квалификации. В это время работа руководителя образовательного учреждения направлена на анализ состояния школы, оценку эффективности и прогнозирование достижений работы педагогов. Экспертно-аналитические процедуры насыщены предложениями по улучшению системы школьного управления в основном за счет принятия на себя обязательств инициативными группами сотрудников. Хорошо зарекомендовали себя предложенные Т. Е. Черниковой и многократно апробированные исследовательские процедуры на выявление ведущих мотивов у педагогов школы (метод завершения предложений), исследование имеющихся в школе педагогических стратегий и отношений

---

<sup>13</sup> Черникова, Т. Е. Управление развитием образовательного учреждения. – М.: Сфера, 2005.

(взаимное интервью), состояние образовательной среды (групповая экспертная оценка). Эти методы являются не только диагностическими, но и развивающими.

На продвинутом (технологическом) этапе управления показателями качества являются:

- а) активизация интерактивного взаимодействия в целях обеспечения ценностно-смыслового единства в развитии педагогического коллектива,
- б) введение организационных форм осуществления продуктивной (творческой) командной коммуникации.

В этот период о качественном управлении школой главным образом можно будет судить исходя из степени активности руководителя в осуществлении перехода образовательного учреждения из режима функционирования в режим развития. На это направлены интерактивные формы проведения деловых совещаний: мозговой штурм, аукцион идей, конкурс проектов, семинар по обмену опытом.

На третьем, результативном этапе управленческой деятельности руководитель систематизирует материалы, подтверждающие качественные изменения в развитии педагогического коллектива. Делает он это с помощью методов сравнительной диагностики, анализа продуктов деятельности, проведения мероприятий корректирующего характера. Показателями высоких индивидуальных достижений руководителя в качественном управлении является разработка и реализация долгосрочных программ авторской инновационной деятельности и освоение роли научного консультанта в организованном им процессе непрерывного творческого развития коллектива педагогов<sup>14</sup>.

Апробация методики «Выбор школы»: исследование привлекательности образовательного учреждения среди других в микрорайоне. Она нацелена на изучение человеческих ресурсов школы и позволяет прогнозировать количество учащихся в школе на ближайшее будущее. Кроме этого, ее

---

<sup>14</sup> Черникова, Т. В. Как управлять педагогическим коллективом развивающейся школы (практическое пособие для директора школы). – М.: Сентябрь, 2004.

Черникова, Т. В. Управление развитием образовательного учреждения. – М.: Сфера, 2005.

результаты косвенно указывают на те аспекты работы педагогического коллектива, которые требуется усилить.

Разработанная диагностическая методика применяется для изучения такого ресурса школы, как контингент учащихся. С ее помощью исследуется потенциальное количество учащихся первого класса, учащихся профильных классов старшей школы. Однако возможности методики этим не ограничиваются.

*Цель:* диагностическое обеспечение различных ситуаций школьного развития и взаимодействия с другими образовательными учреждениями. Определены четыре таких ситуации.

*Ситуация 1.* Выявление предпочтительной школы в микрорайоне среди родителей детей-дошкольников, посещающих детский сад. Результаты проведения методики помогут определить:

- а) характерные признаки близлежащих школ;
- б) приоритетные характеристики предпочитаемой школы;
- в) направления усиления преемственности детского сада и школы.

Полученные обобщенные данные могут быть использованы руководством школ для корректировки программ развития с целью привлечения большего числа учащихся. Это является особенно важным на данный момент для школ России, переживающей демографическую «яму» на контингенте детей школьного возраста.

*Ситуация 2.* Оценка качества образовательной деятельности школы по критерию «Мнение родителей о школе». Полученные данные позволяют узнать, какие аспекты деятельности школы «западают» и требуют особого внимания со стороны администрации, уделяющей внимание развитию ресурсов школы.

*Ситуация 3.* Выбор педагогическим коллективом близлежащей школы с целью вовлечения ее в проект в рамках диссеминационной работы или выбора общего направления образовательного развития. В этом случае в инструкцию к методике вносятся корректировки, и она становится пригодной для педагогов школ. Полученные результаты могут быть интересны с различных точек зрения:

- а) выбор близлежащей школы для образовательного сотрудничества исходя из общей направленности работы;

б) выбор близлежащей школы для образовательного сотрудничества исходя из иного содержания ее деятельности, перспективного в плане освоения педагогическим коллективом школы;

в) возможности распространения опыта работы школы для других образовательных учреждений.

*Ситуация 4.* Внешняя (инспекторская) оценка деятельности школы. Для этого сравниваются результаты, полученные на трех выборках: старшеклассники, педагоги и родители учащихся разных возрастов. На основании этого делаются выводы по критерию «Соответствие программы развития школы запросам родителей и учащихся».

Диагностическая процедура представляет собой заполнение родителями (педагогами) бланка методики. В скобках инструкции приведены варианты формулировок для различных групп испытуемых.

### **Бланк методики**

Уважаемые родители (коллеги)!

Мы приглашаем вас принять участие в исследовании образовательных возможностей микрорайона (в котором расположена наша школа). Просим вас выполнить описанное ниже задание в предлагаемой последовательности:

1. Поставьте в квадратах названия и номера тех общеобразовательных учреждений, которые находятся в районе вашего проживания, но не больше четырех.

2. Под указанными номерами обозначьте словом или словосочетанием основную характеристику каждой школы, гимназии, лицея.

3. Отметьте знаком «+» то образовательное учреждение, которое посещает и будет посещать ваш ребенок. По вашему желанию вы можете словом или словосочетанием дать ему дополнительную характеристику.

4. Отметьте галочкой то образовательное учреждение, в которое вы бы перевели вашего ребенка в случае необходимости. По вашему желанию вы можете словом или словосочетанием дать ему дополнительную характеристику.

5. Ваши дополнения, замечания и пожелания.

Спасибо!

*Обработка результатов.* Классифицируются характеристики различных школ, проводится их количественный подсчет и качественный анализ. Исходя из целей проведенной диагностики, делаются выводы.

Проведите апробацию методики в образовательном учреждении среди педагогов, которые одновременно являются родителями учащихся этой же школы.

*Пример 1.* Целью исследования, кроме апробации методики, стало изучение степени совпадения привлекательных характеристик школы для родителей и педагогов. Полученные количественные результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3. Количественные показатели привлекательности школы для педагогов и родителей учащихся (% названных характеристик)

№ п/п	Группы характеристик	Педагоги	Родители
1	Престиж, положительная репутация (стабильность, добрые традиции, отзывы жителей микрорайона)		
2	Высокий профессионализм педагогов (сильный коллектив, достижения учителей, положительная мотивация к работе, забота о повышении квалификации)		
3	Благоприятные условия для учащихся (положительный моральный климат, внимание к детям, создание условий для всестороннего развития)		
4	Интеллектуальная ориентация обучения (максимальное умственное развитие, повышенный уровень преподавания, интеграция с вузовским обучением)		
5	Осведомленность в организации школьной жизнедеятельности (близкое расположение к дому, знакомая обстановка)		
	<b>Всего</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Выводы.* Приоритеты в работе педагогов школы связаны с заботой о ее репутации и повышении уровня профессионального мастерства учителей, вопрос интенсивного интеллектуального развития учащихся не назван в качестве приоритета школы. Родители, в отличие от педагогов, хотят видеть равномерное развитие школы по трем направлениям: а) интенсивное интеллектуальное развитие детей; б) высокий профессионализм педагогов; в) положительный психологический климат. Для них желательно также, чтобы такая школа была расположена поблизости.

*Пример 2.* Изучались диагностические возможности методики при планировании контингента классов профильной школы.

Целью исследования стала привлекательность школы среди будущих учащихся профильных классов. Родителям старшеклассников предлагалось заполнить предложенный бланк ответа (см. табл. 4), а полученные результаты сравнивались по различным параметрам в приложении к объектам «наша школа», «ближайшая школа с положительным к ней отношением», «ближайшая школа с отрицательным к ней отношением».

Тематическими блоками анализа данных стали:

- а) учебные возможности для учащихся;
- б) уровень подготовки педагогов и характер их взаимоотношений с учащимися;
- в) территориальное расположение школы, степень знакомства с ней.

Систематизированные данные представлены в сравнительной таблице 4. Количеством плюсов отмечен высокий или низкий процент указанного показателя привлекательности.

Таблица 4. Показатели привлекательности школы

Показатели привлекательности	Наша школа	Другая школа (+)	Другая школа (-)
<i>1. Учебные возможности для обучающихся</i>			
Тематическая (профильная) направленность обучения	++	++	
Академическая репутация, образовательные инновации	+	++	
Дифференцированное обучение по уровню подготовки		+++	+
<i>2. Уровень подготовки педагогов и характер их взаимоотношений с учащимися</i>			
Профессионализм педагогов	+	++	
Внеклассная работа и неформальное общение	+++	+	
Культура внутренних взаимоотношений	++	++	
<i>3. Территориальное расположение школы, степень знакомства с ней</i>			
Близость расположения к дому	+	+	+
Учатся старшие дети	+	+	+
Знакома обстановка в школе (учились сами или бывали здесь)	++	+	+

*Выводы.* Школа привлекательна для родителей учащихся профильных классов, если имеется обеспеченная тематическая направленность обучения (математическая, языковая) и высокая интеллектуальная подготовка по учебным



предметам. Большая привлекательность школы может быть создана за счет дифференциации обучения в зависимости от уровня подготовки учащихся. Дополнительного внимания руководителя требует уровень подготовки педагогов, во многом определяющий степень привлекательности школы.

Непривлекательны безликие школы с низким уровнем преподавания и неоправданной авторитарностью по отношению к учащимся.

### **Методические рекомендации к заключительному занятию по дисциплине «Управление качеством образования»**

1. Подготовьте презентации отчета практических занятий в школе по темам:

1.1. Управление качеством образования:

- нормативно-правовая база управления качества образования;
- методическая работа с руководителями методических объединений (кафедр) и педагогами;
- научное обеспечение;
- программно-методическое и информационное обеспечение.

1.2. Значение профессионализма педагога в управлении качеством образовательного процесса.

1.3. Итоги исследования привлекательности образовательного учреждения среди других в микрорайоне.

2. В группе обсудите разные позиции проблемы, ситуации и выберите более эффективную, оптимальную позицию, обоснуйте и сделайте свое заключение. В ходе обсуждения темы необходимо обратить внимание на практическую сторону вопроса.

Подготовьте по итогам работы в группах устный доклад и осуществите его публичную презентацию, обосновывая свой выбор.

3. Процесс подведения итогов занятия следует рассмотреть вопросы эффективного применения в будущей профессионально-практической деятельности.

Критерии оценки и самооценки заданий:

- адекватность содержания и интерпретации темы;
- глубина анализа содержания, заданных тем;
- доказательность и аргументированность своей позиции;
- активность и инициативность в диалоге и в процессе дискуссии;
- презентабельность и культура выступления, свободное владение материалом, компетентность при ответах на вопросы аудитории;
- конструктивность взаимодействия со студентами в рабочих подгруппах и с аудиторией;
- рефлексия, удовлетворенность результатами работы.

**Итоговая рефлексия  
по содержанию каждого практического занятия**

1. Восстановите этапы своего изучения данной темы в форме обнаруженных вами ключевых проблем и противоречий, личного приращения и т. д.
2. Каковы основные результаты вашей деятельности по отношению к теме (мои основные результаты освоения данного компонента).
3. Сформулируйте свои личностные приращения по теме (виды деятельности, благодаря которым достигнуты эти результаты).

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

1. Овчинникова, И. Г., Курзаева, Л. В. Учебное пособие. Управление качеством образования и современные средства оценивания результатов обучения. – М.: ФЛИНТА, 2015. – 100 с.
2. Управление качеством образовательной деятельности: Научное издание / Под ред. Н. В. Тихомировой. – М.: Юнити, 2015. – 511 с.
3. Коротков, Э. М. Управление качеством образования: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд. – М.: Академический Проект, 2016. – 320 с.
4. Зайцев, С. А. Управление качеством (для бакалавров и магистров) / С. А. Зайцев. – М.: КноРус, 2018. – 320 с.
5. Леонов, О. А. Управление качеством: Учебник / О. А. Леонов, Г. Н. Темасова, Ю. Г. Вергазова. – СПб.: Лань, 2019. – 180 с.

### Дополнительная литература

1. Герасимов, Б.Н. Управление качеством: Учебное пособие / Б. Н. Герасимов, Ю. В. Чуриков. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 64 с.
2. Управление качеством / Под ред. С. Д. Ильенковой. – М.: Юнити, 2018. – 64 с.
3. Агарков, А. П. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А. П. Агарков. – М.: Дашков и К, 2015. – 208 с.
4. Герасимов, Б. Н. Управление качеством: Учебное пособие / Б. Н. Герасимов, Ю. В. Чуриков. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 64 с.
5. Управление качеством образования [Текст]: Практикоориентированная монография и методическое пособие / Под ред. М. М. Поташника. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.

### Электронный ресурс

1. Воробьева, С. В. Управление образовательными системами: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. В. Воробьева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство «Юрайт», 2019. – 491 с. – (Образовательный

процесс). – ISBN 978-5-534-07307-2. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437703>

2. Менеджмент в образовании: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / С. Ю. Трапицын [и др.]; под редакцией С. Ю. Трапицына. – Москва: Издательство Юрайт, 2018. – 413 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-00364-2. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/413550>

3. Как можно управлять образовательной системой [Электронный ресурс]: Учебное пособие по дисциплине «Управление образовательными системами (уровень магистратуры) / Дальневосточный федеральный университет, Школа педагогики; [авторы: Т. Д. Лавриненко, Н. Ю. Стоюшко]. – Электрон. дан. – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2015 г., 239 с. – Режим доступа: <http://uss.dvfu.ru/> – Загл. с экрана. ISBN 978-5-7444-3579-0

4. Управление инновационной деятельностью в организации: учебное пособие / А. Л. Лебедев [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Научный консультант, 2018. – 272 с. ISBN – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75487.html>

### **Электронные дидактические материалы**

1. Дискета «Менеджмент, маркетинг и экономика образования» содержит перечень нормативно-справочных документов, сгруппированных по разделам:

- Федеральные законы и Постановления Правительства РФ;
- Постановления и Приказы Минобразования по системам управления;
- государственная аттестация, аккредитация и лицензирование образовательного учреждения;
- должностные инструкции работников образования;
- анкеты, тесты, ситуации.

2. Жиркова З. С. Электронный учебник «Управление качеством образования» ЭОР. MOODLE.

3. Компьютерные презентации к лекциям (Power Point):

- Управление качеством образования.

- Суть процессного подхода к мотивации.
- Суть содержательного подхода к мотивации.
- Управленческие решения.
- Инструментарий мониторинга в образовании.
- Образование, ориентированное на качество жизни.
- Философия образования.
- Государственная политика в образовании.
- Требования стандартов ИСО к внедрению и функционированию системы качества.
- Общественная экспертиза.
- Основные направления современной модели образования.
- Программа развития образовательного учреждения.
- Аудит системы менеджмента качества.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

*Уважаемые студенты!*

Любой вид занятий, создающий условия для зарождения самостоятельной мысли, познавательной активности, связан с самостоятельной работой. В широком смысле под самостоятельной работой следует понимать совокупность всей самостоятельной деятельности студентов как в учебной аудитории, так и вне ее, в контакте с преподавателем и в его отсутствии. Самостоятельная работа студента является одной из важнейших составляющих учебного процесса, в ходе которой происходит формирование навыков, умений и знаний, и в дальнейшем обеспечивается усвоение студентом приемов познавательной деятельности, интерес к творческой работе и, в конечном итоге, способность решать учебные и научные задачи.

Целью СРС является формирование у студентов умения самостоятельно решать задачи по дисциплине. Цель самостоятельной работы студента — развитие такой черты личности, как самостоятельность, т. е. способности организовывать и реализовывать свою деятельность без постороннего руководства и помощи.

**Календарно-тематический план по организации СРС  
по дисциплине «Управление качеством образования»**

Модуль	Номер раздела, темы	Самостоятельная работа студентов			Формы контроля
		Содержание работы, формы работы	Сроки выполнения	Общая трудоемкость	
1	Тема 1	1. Стратегия инновационного развития России и ключевые принципы современной образовательной политики. <i>Задание:</i> разработать стратегию развития образовательной организации.  2. Подготовка терминологического словаря по теме.		2	1. Проверка опорных и текстовых конспектов. 2. Отчет-презентация. 3. Анализ работы студентами группы. 4. Рефлексия.
1	Тема 2	1. Общее представление о менеджменте. <i>Задание:</i> разработать конспект по теме «Менеджмент профессионального образования».  2. Подготовка терминологического словаря по теме.		6	1. Проверка опорных и текстовых конспектов. 2. Отчет-презентация. 3. Рефлексия. 4. Анализ работы студентами группы. 5. Рефлексия. 6. Эссе.
1	Тема 3	1. Качество образования как объект управления. <i>Задание:</i> составить таблицу «Управление качеством образования: региональные модели» по материалам (параметрам) диагностики для составления программ оценки качества эффективности управления школой.  2. Подготовка терминологического словаря по теме.		80	1. Проверка опорных и текстовых конспектов. 2. Отчет-презентация. 3. Рефлексия. 4. Анализ работы студентами группы. 5. Рефлексия.

Модуль	Номер раздела, темы	Самостоятельная работа студентов			Формы контроля
		Содержание работы, формы работы	Сроки выполнения	Общая трудоемкость	
1	Тема 4	1. Приоритетные направления обеспечения качества образования. <i>Задание:</i> по подборкам научных публикаций разработать текстовый конспект по проблемам темы.  2. Подготовка терминологического словаря по теме.		6	1. Проверка опорных и текстовых конспектов. 2. Отчет-презентация. 3. Рефлексия. 4. Анализ работы студентами группы. 5. Рефлексия. 6. Эссе.
1	Тема 5	1. Требования стандартов ИСО к внедрению и функционированию системы качества. <i>Задание:</i> По подборкам научных публикаций разработать текстовой конспект по проблемам темы.  2. Подготовка терминологического словаря по теме.		8	1. Проверка опорных и текстовых конспектов. 2. Отчет-презентация. 3. Рефлексия. 4. Анализ работы студентами группы. 5. Рефлексия.
1	Тема 6	1. Аудит системы менеджмента качества. <i>Задание:</i> По подборкам научных публикаций разработать текстовой конспект по проблемам темы.  2. Подготовка терминологического словаря по теме.		8	1. Проверка опорных и текстовых конспектов. 2. Отчет-презентация. 3. Рефлексия. 4. Анализ работы студентами группы. 5. Рефлексия.
		<b>Итого</b>		<b>110</b>	

Учебно-методический комплекс данной дисциплины в методическом модуле содержит: рабочую программу дисциплины, календарно-тематический план выполнения СРС.



Эффективность всей СРС во многом определяется уровнем самоконтроля.

Основным объектом самоконтроля студентов являются: планирование самостоятельной работы и выполнение индивидуального плана; изучение предмета согласно тематическому плану, учебной программе; участие в научно-практических конференциях; проектирование и выполнение творческих работ; выполнение контрольных, тестовых, курсовых и дипломных работ.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Управление качеством образования» представлена как система, состоящая из мотивационного, организационного, деятельного, рефлексивного, контрольного компонентов. Основопологающим компонентом является мотивационный, включающий познавательные, социальные и ситуативные мотивы, которые обуславливают целенаправленную деятельность по овладению знаниями, способами деятельности с ориентацией на будущую профессию.

Содержательно-операционный компонент самостоятельной работы студентов включает в себя систему ведущих знаний и способов деятельности. Самостоятельной работе всегда предшествует этап накопления знаний. Любая задача различной сложности требует глубокого осмысливания, целенаправленной актуализации имеющихся знаний. Интеллектуальные, общеучебные и специальные умения составляют операционную сторону самостоятельной работы студентов. К интеллектуальным умениям мы отнесли умения анализировать, синтезировать, обобщать, классифицировать и др. на основе содержательно и логически усвоенного материала. К общим учебным умениям относятся умения планирования (постановка цели и определение задачи работы и ее этапов; распределение времени на их осуществление; отбор методов, приемов и средств достижения поставленных целей) и самоконтроля (контроль процесса и результатов самостоятельной работы).

Уважаемые студенты! Структура данного учебного пособия по модулю «Управление качеством образования» подчинена внутренней логике дисциплины: рассматриваются теоретические и практические основы управления качеством образования, содержание подходов к определению

менеджмента качества, приоритетные направления обеспечения качества образования; общее представление о менеджменте; качество образования как объект управления; требование стандартов ИСО к внедрению и функционированию системы качества; аудит системы менеджмента качества.

Система образования как один из важнейших элементов социально-экономического развития страны должна превратиться в сферу, привлекательную для инвестиций, что потребует от самой сферы образования инновационного характера ее развития.

Образовательное учреждение — сложная динамическая система, жизнедеятельность которой обеспечивается постоянным регулированием и координированием как процессов, происходящих в ней, так и взаимоотношений и взаимодействий ее различных подсистем.

Грамотное управление может значительно повысить потенциал организации. Менеджмент в управлении, т. е. направленность всей системы управления на результат, предполагает не только особую мотивационно-целевую ориентацию организаторов образования, но новый подход ко всей управленческой деятельности:

- это интенсивная технологизация процесса управления, атмосфера уважения и доверия;
- это переход от вертикальной командно-административной системы к горизонтальной системе сотрудничества, корпоративности;
- это организационная культура, персональная ответственность, психолого-педагогический комфорт для всех участников образовательного пространства.

Существуют разные подходы к управлению, но все они сегодня исходят из понимания управления как особой функции в организации, способной серьезно влиять на эффективность образования.

Учебно-методический комплекс данной дисциплины состоит из четырех модулей: методический, обучающий, контролирующий и модуль – ресурсное обеспечение.

- Методический модуль содержит: рабочую программу дисциплины, календарно-тематический план.

- Обучающий: методические рекомендации для преподавателей, методические указания для студентов, методические рекомендации по организации СРС.
- Практический блок: планы и структура практических занятий, планы и структура семинарских занятий.
- Блок оценочно-диагностических средств и контрольно-измерительных материалов: вопросы и задания для самостоятельной работы, перечень вопросов к зачету, перечень вопросов к экзамену, пример экзаменационных билетов, практические задания к экзамену/зачету, образец тестов текущей аттестации и промежуточной аттестации, банк тестовых заданий для самоконтроля.
- Методический блок: методические рекомендации по дисциплине для преподавателей, методические рекомендации по дисциплине для студентов.

Учебная программа служит ориентиром для студента в количестве часов и тем дисциплины. Учебники и учебные пособия, предлагаемые в теоретическом блоке УМКД, служат основной, но не единственной базой источников. Студентам необходимо при подготовке к каждому занятию изучать журналы за последние три года на предмет наличия статей по теме занятия с последующим их аннотированием. Конспекты лекций содержат краткое изложение материала по каждой теме, основные понятия и термины.

Планы семинарских занятий содержат теоретические вопросы, практические задания, контрольные вопросы, список литературы по теме занятия. При подготовке к занятию студенты должны изучить предлагающуюся литературу, начитать теоретический материал, конспектируя при этом главные мысли с указанием источника, выполнить практические задания, найти определения терминов глоссария, записав их в тетрадь.

Завершая изучение курса, необходимо выполнить тест текущей аттестации, результат выполнения которого является своеобразным допуском к экзамену или зачету по разделу.

В данном учебном пособии особое внимание уделено самостоятельному усвоению знаний и уточнению собственных представлений и способов развития знаний и идей.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ОБУЧАЮЩИМСЯ

Освоение дисциплины «Управление качеством образования» начинается с внимательного изучения рабочей программы, методических рекомендаций, лекций и записи наиболее существенных положений:

- изучение и осмысливание, выяснение главного, основного из прочитанной рекомендованной литературы; анализа, сравнения и уяснения полученных сведений, основных категорий и понятий;
- отбор необходимых материалов для работы на семинарских и деловых играх;
- практическое использование знаний и умений, полученных в процессе овладения информацией;
- находить ключевые слова и на основании их составлять опорные конспекты (сжатая информация или структурно-логическая схема);
- составлять доступный и понятный для себя краткий текстовый конспект;
- терминологический словарь.

Уважаемые студенты! Обратите внимание на алгоритм работы на лекциях:

- изучение материала следует начать с проработки текста лекции и записи наиболее существенных положений;
- выделите ключевые слова для составления опорного конспекта (сжатая информация или логико-структурная схема информации);
- сформулируйте выводы по содержанию изученного материала;
- попытайтесь создать свою собственную интерпретацию прочитанного учебного материала;
- проверьте себя, достигнута ли цель самостоятельной работы;
- проведите рефлексивный анализ, определяя трудности в работе и пути их преодоления, обращая внимание на способы построения новой, более совершенной деятельности.

При подготовке к практическим занятиям обратите внимание на информационный блок и методические рекомендации, задания и требования их выполнения.

Целями практических занятий являются: приобретение студентами навыков работы с научной литературой; навыками аналитической работы с научной литературой и формирование навыков исследовательской работы. Любая деятельность должна быть завершённой и поэтому мысленно проведите самоконтроль своих результатов и рефлекссию.

1. Восстановите этапы своего изучения данной темы в форме обнаруженных вами ключевых проблем и противоречий, личного приращения и т. д.

2. Каковы основные результаты вашей деятельности по отношению к теме (мои основные результаты освоения данного компонента).

3. Сформулируйте свои личностные приращения по теме (виды деятельности, благодаря которым достигнуты эти результаты).

Для самоконтроля можно использовать вопросы, предлагаемые к практическим и лабораторным занятиям, а также примерные варианты тестовых заданий (печатный и электронный варианты). При работе с тестовой системой необходимо внимательно прочитать инструкцию, обратить внимание на время тестирования. На вопросы можно отвечать в любой последовательности, возвращаясь к вопросам, вызвавшим затруднение. Результаты теста будут выведены на экран после нажатия кнопки «Завершить тестирование». После прохождения пробного теста необходимо вернуться к разделам и темам, процент выполнения заданий в которых был недостаточным.

### **Методические рекомендации**

Студенты на основании анализа рекомендованной научно-методической литературы составляют текстовый конспект по опорной схеме.

Текстовый конспект должен иметь следующие требования:

- высокий теоретический уровень работы;
- обоснованность выводов и предложений;

- логичность построения, убедительность аргументации, полнота и точность формулировок;
- тщательность, грамотность оформления текстовой и графической части работы.

### **Алгоритм работы**

1. Самостоятельная работа.
2. Работа по опорному конспекту (схеме сжатой информации):
  - а) найти ключевые термины по опорному конспекту, проработать содержание текстов;
  - б) по ключевым терминам создайте текстовый конспект, в которой будут представлены содержание темы по схеме сжатой информации с использованием разнообразных источников информации;
  - г) рефлексия (анализ деятельности).
3. Работа в группах (количество студентов в группах произвольное):
  - а) обсудите теоретические положения по теме и различные подходы к данной проблеме.
  - б) в группе обсудите разные позиции проблемы, ситуации и выберите более эффективную, оптимальную позицию, обоснуйте и сделайте свое заключение.
  - в) в ходе обсуждения темы необходимо обратить внимание на практическую сторону вопроса.
  - г) подготовьте по итогам работы в группах устный доклад и осуществите его публичную презентацию, обосновывая свой выбор.
  - д) в процессе подведения итогов занятия следует рассмотреть вопросы эффективного применения в будущей профессионально-практической деятельности.

### **Критерии оценки и самооценки заданий**

- адекватность содержания и интерпретации темы;
- глубина анализа содержания, заданных тем;

- доказательность и аргументированность своей позиции;
- активность и инициативность в диалоге и в процессе дискуссии;
- презентабельность и культура выступления, свободное владение материалом, компетентность при ответах на вопросы аудитории;
- конструктивность взаимодействия со студентами в рабочих подгруппах и с аудиторией;
- рефлексия, удовлетворенность результатами работы.

### **Рекомендации по созданию творческой обстановки**

Группа исследователей под руководством С. Парнса предложила рекомендации по созданию творческой обстановки. На сегодняшний день эти рекомендации считаются общепризнанными в мировом научно-педагогическом сообществе.

1. Устранять внутренние препятствия творческим проявлениям.
2. Уделять внимание работе подсознания.
3. По возможности использовать для творческого поиска метафоры и аналогии.
4. Давать возможность умственной разминке.
5. «Дисциплинировать» воображение, фантазию, контролировать их.
6. Устранять внутренние препятствия для мышления.
7. Расширять фонд знаний, т. к. это база, на которой создаются новые идеи.
8. Видеть смысл общей направленности своей познавательной деятельности.

Обратите внимание! Развитие познавательной деятельности основывается на логических и методических приемах.

### **Логические и методические приемы развития познавательной деятельности**

1. Развитие логического мышления:
  - а) постановка проблемы — знания остаются на уровне формального усвоения материала, если студент не умеет группировать факты, определять

и вычленять в них главное, существенное. Эффективность мыслительного процесса студента находится в прямой зависимости от того, как четко поставлена проблема или сформулирован основной вопрос;

б) сравнение — этот логический прием широко используется в самостоятельной работе студентов. При сравнении выделяются не только отличия сравниваемых объектов, но и их сходство. Различие дает возможность установить многообразие, а сходство — выявить их общность. Основа для сравнения — это одномерность явлений. Так, орган сравнивается с органом по строению или функциям, вид — с видом, тип — с типом;

в) обобщение — один из логических приемов, который имеет определяющее значение, чтобы отдельные факты выстроились в систему, позволяющую видеть в разрозненном целое;

г) выявление признаков — данный прием также основан на анализе и синтезе в мыслительной деятельности. Усвоение на уровне осмысливания зависимостей, характерных для различных фактов и явлений, приводит к широким обобщениям. По ряду известных признаков можно определить их в другом объекте и сделать соответствующий вывод. Этот прием требует активной мыслительной работы, обобщения на основе синтеза известных фактов, их сопоставления. Знания на уровне только фактов отражают лишь условие конкретного явления без раскрытия его существа.

Следующий, еще более высокий уровень усвоения — понимание *общей закономерности*, основанное на синтезе обобщенных понятий.

Анализ изучаемых фактов, явлений и постоянно меняющихся условий, в которых они проявляются, приводит к новым обобщениям. При этом условии формируется поисковый творческий характер мышления.

## 2. Методы творческой деятельности.

1.1. Метод контрольных вопросов. Прочтите внимательно условие задания и предложите все возможные ответы.

Для формулирования решений постарайтесь ответить на следующие вопросы:



– Как по-новому применить систему (тело, вещество, литературного героя, явление, процесс, событие, поле, закономерность, в которых возникла проблема)?

– Как упростить систему?

– Как изменить систему?

– Что можно увеличить в системе?

– Что можно уменьшить в системе?

– Что можно заменить?

– Что можно перевернуть наоборот?

– Возможные комбинации элементов системы.

1.2. Синектика — метод решения творческих задач путем поиска аналогий.

Прочтите внимательно условие задачи и предложите все возможные решения. Для облегчения поиска решений постарайтесь найти следующие виды аналогий:

– Природная аналогия — как устроены и осуществляют процессы жизнедеятельности природные системы (живые и неживые). Какие признаки природных систем можно использовать как ответы для вашей задачи?

– Личная эмпатия — решающий задачу представляет себя в образе системы, в которой возникла проблема. Какие изменения необходимо сделать в системе, чтобы решить проблему?

– Символическая аналогия — изображение условия задачи в виде схемы, рисунка и анализ возможностей использования каждого элемента схемы для поиска решений.

– Фантастическая аналогия — изложение условия задачи в виде сказки и применение приемов фантазирования (уменьшение — увеличение, ускорение — замедление скорости, времени, объединение — дробление, изменение законов природы, сделать наоборот и др.) для поиска ответов.

1.3. Метод фокальных объектов — это метод преобразования системы с помощью признаков случайно выбранных объектов. Применение метода:

а) выберите систему для преобразования;

б) выберите 4–5 случайных объектов и запишите характерные для них признаки;

в) попытайтесь придать выбранной для преобразований системе признаки случайных объектов и составьте описание полученной новой системы.

1.4. Морфологический анализ — это метод преобразования системы путем объединения различных элементов, веществ и явлений.

Алгоритм морфологического анализа:

а) выберите систему для преобразований;

б) запишите в вертикальный ряд названия ее структурных элементов;

в) запишите в ряд функции, которые выполняют элементы;

г) разделите прямоугольник между рядами на квадраты, укажите в них все возможные варианты строения и функций системы, объединяя различные элементы.

Методы активизации мышления имеют свои недостатки, главный из которых заключается в том, что они не могут охватить все возможные зоны поиска решений, то есть лишены системности.

1.5. Системный анализ — это метод решения творческих задач путем использования элементов системы, в которой возникли затруднения, элементов окружающей среды и связей между ними.

Применение метода:

а) составьте схему системы по условию задания, на которой укажите все ее элементы;

б) внесите в схему элементы окружающей систему среды;

в) определите элемент в системе, который необходимо изменить по условию задания;

г) выберите элементы системы или окружающей среды, которые можно использовать для решения возникших затруднений. Сформулируйте ответы, используя для этого структуру и функции выбранных элементов.

Системный анализ позволяет проанализировать максимально возможное количество элементов системы и предложить много гипотез в качестве ответов.

1.6. Алгоритмические методы — это составление и применение алгоритмов для выполнения творческих заданий. Все алгоритмы выполнения творческих заданий можно разделить на предметные, которые используются для выполнения творческих заданий по одному предмету.

В качестве универсальных основ самостоятельной работы могут использоваться структурно-логические схемы, алгоритмические предписания, обобщенные планы деятельности.

### **Методический подход к изучению дисциплины**

Любой метод обречен на несостоятельность, если он в своем теоретическом обосновании ограничивается лишь анализом. Только при органическом синтезе всех элементов системы мы восходим к «конкретности второго порядка» (Гегель).

Гегель, устанавливая взаимосвязь между аристотелевой формальной логикой и диалектической, высказал весьма ценную в дидактическом плане мысль: понятие надо вывести, а все произвольно или механически взять, не рассказывая, не уверяя, а доказывая.

Найти и разрешить противоречие, а, следовательно, вывести новое понятие — в этом заключается главная идея методического подхода к изучению любой дисциплины. И если мы хотим преобразовать сознание, то в первую очередь надо знать его сущность, а она заключается в противоречиях. Обретая разум, человек приобрел вместе с ним не только новые возможности, но и новые трудности. С одной стороны, он получил уникальную способность предвидеть результаты собственных действий, возможность создавать и использовать огромные массивы информации. С другой — эта информация раскрывает перед человеком сложную противоречивость окружающего мира, понимание которой приводит его в плен принципиальной многовариативности и многокритериальности способов разрешения противоречий. При поиске путей разрешения противоречий необходимо максимально сократить многообразие высказанных вариантов до минимума.

Алгоритм путей разрешения противоречий:

1. Сведите многообразие закономерностей к минимуму.
2. Постановка проблемы и вопроса.
3. Разрешите противоречия (для этого предлагаются несколько версий и возражений).
4. Обсудите различные версии и выводите понятия.
5. Сформулируйте содержание понятий.
6. Сведите многообразие путей разрешения противоречий относительно истинного.

*Конспектирование* — это составление краткого письменного изложения содержания книги, статьи и т. д. В переводе с латинского слово «*conspectus*» означает обзор, краткое изложение, запись какого-либо сочинения, лекции, речи и т. п. Для того чтобы конспектирование было выполнено на высоком уровне, необходимо следовать следующим правилам:

- изучить первоисточник, уяснить цель его написания и задачи, которые ставил автор;
- при возникновении неясных моментов найти им объяснение в справочной или иной специальной литературе;
- выделить главную и вспомогательную мысли источника, при этом помнить, что конспект — это запись мысли, а не текста;
- выделить часто используемые слова и словосочетания текста и при необходимости подобрать к ним гипераббревиатуру (обозначение часто употребляемого слова или словосочетания одной буквой или знаком);
- составить письменный план источника;
- пересказать мысленно содержание источника по плану и проверить по тексту, все ли удалось запомнить;
- законспектировать источник, соблюдая особую осторожность в процессе преобразования фраз;
- провести рубрикацию конспекта цветом (выделить ключевые элементы, заголовки и т. п.);

- перечитать конспект, сравнить изложенные в нем мысли с теми мыслями, которые изложены в первоисточнике, и при необходимости устранить выявленные разночтения.

*Цитирование* — это приведение дословной выдержки из какого-либо текста. Как правило, цитирование рассматривается в качестве одной из составляющих конспектирования. Но оно может выступать и в качестве самостоятельного умения студента. При выписке цитаты необходимо в первую очередь охватить *всю* мысль, весь довод, все основные сведения по цитируемому материалу и только после этого цитировать главное, наиболее существенное с обязательным указанием номера страницы. Следует помнить, что цитировать автора допустимо только по его произведениям. И лишь когда источник недоступен, допускается использование цитаты этого автора, опубликованной в каком-либо издании, предваряя ссылку на источник словами: «Цитирую по:». Выбранная студентом цитата должна точно соответствовать источнику. Никаких искажений в словах и предложениях, заимствованных у автора, не допускаются.

*Аннотирование* — это составление аннотации, т. е. краткой характеристики текста, включающей в себя содержание текста, назначение адресата, научную ценность и т. д. В аннотации должны указываться лишь существенные признаки содержания источника. Это те признаки, которые позволяют выявить его научное и практическое значение, новизну источника и отличить его от других, близких ему по тематике и целевому назначению.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

### **ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Текущий контроль**

*Формы текущего контроля:* рефераты, рейтинговое оценивание, тестирование, ответы на семинарах, конспекты, ведение терминологического словаря, выполнение практических заданий к семинарам.

*Содержание текущих контрольных мероприятий:* примерный перечень рефератов и заданий для семинарских занятий представлен в методических рекомендациях для студентов.

#### **Вопросы текущего контроля. Управление качеством образования**

##### *Контрольные вопросы*

1. Стратегическая цель государственной политики в области образования.
2. Концепция современного образования.
3. Принципы современной парадигмы образования.
4. Существуют ли отличия в терминах «управление», «менеджмент», «руководство»?
5. Существует ли разница между миссией и философией организации?
6. Охарактеризуйте основные группы закономерностей управления.
7. Обоснуйте подходы к определению понятий «качество образования» и «качество профессионального образования» в педагогической теории и практике.
8. Перечислите современные принципы управления.
9. Охарактеризуйте Международные стандарты ISO серии 9000:2000.
10. Что такое системное управление?
11. Расскажите о процедуре (методике) стандарта качества.

12. Можно ли использовать элементы системы качества в образовательных организациях? Ответ обоснуйте.

13. Требования стандартов ИСО к внедрению и функционированию системы качества.

14. Охарактеризуйте приоритетные направления обеспечения качества образования.

15. Качество образования как объект управления.

16. Определите методы аудита, формирование группы по аудиту.

17. Охарактеризуйте процессы сертификации системы менеджмента качества.

18. Определите проверку документации СМК (аудит адекватности) в профессиональной организации.

19. Назовите требования, предъявляемые к аудиторам.

20. Укажите десять заповедей аудитора.

21. Перечислите рекомендации к аудиторам.

### **Организация системы управления**

#### *Контрольные вопросы*

1. В чем различие между оперативным и стратегическим руководством?

2. Что нужно сделать для создания образовательного учреждения?

3. Назовите основные элементы философии организации?

4. В какой последовательности должна проектироваться структура управления?

5. Назовите рациональные нормы управляемости для высшего руководства.

6. Какие виды регламентов заключаются непосредственно с каждым сотрудником учреждения?

7. Чем отличаются философия организации и правила внутреннего трудового распорядка?

8. Какой инструмент личной работы вы рекомендовали бы преподавателю, часто выезжающему на занятия в филиалы?

### **Методы эффективного управления**

#### *Контрольные вопросы*

1. Какие существуют принципиальные различия между методами по способам воздействия на персонал?
2. Назовите пять способов административного воздействия на персонал.
3. Назовите основные элементы, регулируемые с помощью экономических методов управления.
4. Какие отношения управления регулируются с помощью социологических методов?
5. Назовите основные способы психологического воздействия на людей.
6. Что такое эффективные коммуникации?
7. Назовите наиболее эффективные способы обеспечения межличностных коммуникаций.
8. Назовите основные правила светского этикета.
9. По какой форме рассчитывается экономическая эффективность?
10. Каковы главные критериальные показатели вашего образовательного учреждения?

#### **Экзаменационные вопросы по курсу «Управление качеством образования»**

1. Особенности менеджмента в ОУ.
2. Менеджмент качества: сущность и значение.
3. Понятие качества образования.
4. Проблемы и тенденции современного образования.
5. Терминология менеджмента качества.
6. Роль стратегии образовательного учреждения в обеспечении качества.
7. Организация как основа менеджмента.
8. Менеджмент: наука или искусство?
9. Основные виды деления управленческого труда: сущность, содержание.
10. Процессный подход к менеджменту.
11. Качество образования как объект управления.



12. Анализ толкований термина «образование», «качество образования».
13. Цели образования.
14. Анализ подходов к определению понятий «качество образования» и «качество профессионального образования» в педагогической теории и практике.
15. Приоритетные направления обеспечения качества образования.
16. Системный подход к менеджменту.
17. Ситуационный подход к менеджменту.
18. Дать характеристику законов и закономерностей управления.
19. Принципы управления качеством.
20. Основные элементы в системе менеджмента качества.
21. Миссия образовательного учреждения: сущность, содержание.
22. Цели и задачи в системе менеджмента качества.
23. Стратегические цели образовательного учреждения.
24. Процесс стратегического планирования.
25. Управление реализацией стратегии образовательного учреждения.
26. Критерии управления образовательного учреждения.
27. Управление качеством образования.
28. Характеристика основных функций менеджмента.
29. Понятие и классификация методы менеджмента.
30. Организационно-административные методы управления ОУ.
31. Экономические методы управления ОУ.
32. Социологические методы управления ОУ.
33. Психологические методы управления ОУ.
34. Лидерство и формирование коллектива.
35. Структура управления.
36. Эффективность управления.
37. Система менеджмента образовательного учреждения.
38. Взаимосвязь элемента менеджмента с внутренними нормативными документами.

- 39. Лицензирование образовательного учреждения.
- 40. Ролевая структура коллектива.
- 41. Социальная структура коллектива.
- 42. Содержание и виды управленческих решений.
- 43. Процесс принятия решений.
- 44. Методы принятия решений.
- 45. Организация и контроль выполнения решений.
- 46. Качество образования как объект управления.
- 47. Критерии качества образования.
- 48. Методика государственной аккредитации вузов России.
- 49. Требования стандартов ИСО к внедрению и функционированию системы качества.
- 50. Аудит системы менеджмента качества.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОГО ТЕСТИРОВАНИЯ

1. Дайте определение термина «парадигма».

а) *Исходная концептуальная идея, господствующая в течение исторического периода.*

б) Познания и усвоения обучающимися в педагогическом процессе истинно человеческого.

в) Педагогический процесс, создающий условия для проявления личностных функций обучающегося: мотивации, выбора, смыслов творчества, самореализации, рефлексии и т. д.

2. Признание за человеком прав на уникальность, внутреннюю свободу, активность, духовность – это:

а) *субъектность*

б) диалогичность

в) экзистенциальность

3. Какие процессы рассматривают субъектный тип отношений (отношение к себе и другому не как к объекту, а как к субъекту)?

а) информатизация

б) *гуманизация*

в) гуманитаризация

4. Стратегическая цель государственной политики в области образования:

а) Обеспечение инновационного характера базового образования.

б) Модернизация институтов системы образования.

в) *Повышение доступности качественного образования.*

5. Укажите три ведущих принципа современной парадигмы образования.

а) гуманизация, дистанциация, автократия

б) *гуманизация, гуманитаризация, информатизация*

в) информатизация, гуманизация, либерализация

6. Что понимается во всех следующих четырех смыслах: как практическая деятельность по постановке целей и организации их достижения; как наука об управлении (имеет свои теории, принципы, закономерности развития); как искусство управления; как совокупность управленцев организации?

- а) планирование
- б) мотив
- в) *менеджмент*

7. Что понимается как процесс побуждения работников организации на достижение конкретных целей, выполнение работы?

- а) организация
- б) *мотивация*
- в) контроль

8. Что такое образование?

- а) Степень соответствия присущих характеристик требованиям.
- б) *Непрекращающийся процесс функционирования сознания и развития интеллекта, это естественное состояние души, сердца и ума человека.*
- в) Постепенное смещение приоритетов от прямого обучения к индивидуальному контакту со студентами — индивидуализация обучения.

9. Что такое стратегия?

- а) Организационное проектирование.
- б) *Декларация о намерениях, определяющая планы на долгосрочный период.*
- в) Методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству.

10. Что такое качество?

- а) Методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству.
- б) Область деятельности высшего руководства организации, направленная на формирование конкурентных преимуществ, на создание условий для успешного развития организации в будущем, выживание в кризисных условиях.
- в) *Степень соответствия присущих характеристик требованиям. Качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.*

11. Какой принцип менеджмента качества направлен на повышение качества управления организацией?

- а) постоянное улучшение качества
- б) вовлечение персонала
- в) *системный подход к управлению*

12. Что понимается как «подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха...»?

- а) *менеджмент качества*
- б) обеспечение качества
- в) тотальный менеджмент качества

13. Укажите термин, означающий совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством.

- а) *система менеджмента качества*
- б) управление качеством
- в) объект

14. Укажите термин, означающий, тонкий механизм, реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, стимулирующей адаптацию организаций к новым рыночным условиям.

- а) стандартизация
- б) конкуренция
- в) мотивация

15. Что такое организационная форма привлечения рабочих и инженерно-технических работников к анализу и поиску решений проблем качества продукции на предприятии?

- а) группы качества
- б) жизненный цикл продукции
- в) информационное обеспечение качества

16. Что такое гарантия качества продукции?

- а) Система организационно-технических, экономических и юридических правовых норм и положений, определяющих обязанности заказчиков, разработчиков, изготовителей и потребителей по обеспечению выпуска продукции надлежащего качества и ответственность за их невыполнение.
- б) Стандарты на группы однородной продукции, а также на конкретную продукцию межотраслевого производства и применения.
- в) Организационная форма привлечения рабочих и инженерно-технических работников к анализу и поиску решений проблем качества продукции на предприятии.

17. Укажите стандарт, принятый международной организацией, занимающейся стандартизацией, доступной широкому кругу потребителей.

- а) международный стандарт
- б) государственный стандарт
- в) региональный стандарт

18. Что представляет собой руководство по качеству?

- а) Выбор и принятие управленческих решений по нормативному, программному, методическому, кадровому обеспечению образовательного процесса.
- б) *Документ, разрабатываемый самой школой и фиксирующий принципы и правила деятельности по улучшению отдельных аспектов качества образовательного процесса.*
- в) Внедрение на предприятии системы менеджмента качества.

19. Когда была основана ИСО?

- а) *в 1947 г. при содействии ООН*
- б) в 1978 г. при содействии ООН
- в) в 1947 г. при содействии НАТО

20. Что такое аудит?

- а) Серия международных стандартов по обеспечению качества, в которых изложены требования к системам менеджмента качества организаций, основные положения и термины, рекомендации по улучшению деятельности организации, требования к проведению аудитов систем менеджмента качества и охраны окружающей среды.
- б) *Систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.*
- в) Усовершенствование системы управления и повышение ее эффективности.
- г) Проведение тренингов для руководителей и специалистов по качеству организации заказчика.

21. Что такое система менеджмента качества?

- а) Постановка системы внутренних аудитов, оказание консультаций при разработке корректирующих и предупреждающих действий по результатам проведенных внутренних аудитов системы менеджмента,

обучение специалистов заказчика на внутренних аудиторов с выдачей свидетельства аудитора.

- б) Консультирование по методике адаптации документации уже существующей системы менеджмента к требованиям отраслевых стандартов для последующей ее сертификации в отраслевых системах сертификации.
- в) Систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.
- г) *Серия международных стандартов по обеспечению качества, в которых изложены требования к системам менеджмента качества организаций, основные положения и термины, рекомендации по улучшению деятельности организации, требования к проведению аудитов систем менеджмента качества и охраны окружающей среды.*

22. Для чего было разработано семейство стандартов серии ИСО?

- а) Для помощи организациям в повышении квалификации персонала.
- б) Для помощи организациям в увеличении цены на продукцию.
- в) *Для помощи помочь организациям во внедрении и обеспечении функционирования эффективных систем менеджмента качества (СМК).*

23. Что образует основу стандартов СМК?

- а) 7 принципов менеджмента качества
- б) *8 принципов менеджмента качества*
- в) 10 принципов менеджмента качества

24. Что такое качество?

- а) Степень удовлетворенности потребителя.
- б) Потребность, которая установлена или является обязательной.
- в) *Степень соответствия совокупности характеристик/свойств требованиям.*



25. Процесс подтверждения соответствия требованиям называется:

- а) стандартизация
- б) *сертификация*
- в) регистрация

### Итоговое тестирование – экзамен

1. Определение парадигмы.

- а) *Исходная концептуальная идея, господствующая в течение исторического периода.*
- б) Познание и усвоение обучающимися в педагогическом процессе истинно человеческого.
- в) Педагогический процесс, создающий условия для проявления личностных функций обучающегося: мотивации, выбора, смыслотворчества, самореализации, рефлексии и т. д.

2. Что такое признание за человеком прав на уникальность, внутреннюю свободу, активность, духовность?

- а) *субъектность*
- б) диалогичность
- в) экзистенциальность

3. Какие процессы, рассматривают субъектный тип отношений (отношение к себе и другому не как к объекту, а как к субъекту)?

- а) информатизация
- б) *гуманизация*
- в) гуманитаризация

4. В чем заключается стратегическая цель государственной политики в области образования?

- а) В обеспечении инновационного характера базового образования.
- б) В модернизации институтов системы образования.
- в) *В повышении доступности качественного образования.*

5. Какие три ведущих принципа современной парадигмы образования?

- а) гуманизация, дистанцизация, автократия
- б) *гуманизация, гуманитаризация, информатизация*
- в) информатизация, гуманизация, либерализация

6. Что понимается во всех следующих четырех смыслах: как практическая деятельность по постановке целей и организации их достижения; как наука об управлении (имеет свои теории, принципы, закономерности развития); как искусство управления; как совокупность управленцев организации?

- а) планирование
- б) мотив
- в) *менеджмент*

7. Что такое процесс побуждения работников организации на достижение конкретных целей, выполнение работы?

- а) организация
- б) *мотивация*
- в) контроль

8. Что такое образование?

- а) Степень соответствия присущих характеристик требованиям.
- б) *Непрекращающийся процесс функционирования сознания и развития интеллекта, это естественное состояние души, сердца и ума человека.*
- в) Постепенное смещение приоритетов от прямого обучения к индивидуальному контакту со студентами — индивидуализация обучения.

9. Что такое стратегия?

- а) Организационное проектирование.
- б) *Декларация о намерениях, определяющее планы на долгосрочный период.*
- в) Методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству.

10. Что такое качество?

- а) Методы и виды деятельности оперативного характера, используемые для выполнения требований к качеству.
- б) Область деятельности высшего руководства организации, направленная на формирование конкурентных преимуществ, на создание условий для успешного развития организации в будущем, выживание в кризисных условиях.
- в) *Степень соответствия присущих характеристик требованиям. Качество — совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности.*

11. Какой принцип менеджмента качества направлен на повышение качества управления организацией?

- а) постоянное улучшение качества
- б) вовлечение персонала
- в) *системный подход к управлению*

12. Что понимается как «подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долгосрочного успеха»?

- а) *менеджмент качества*
- б) обеспечение качества
- в) тотальный менеджмент качества

13. Что такое совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления общего руководства качеством?

- а) *система менеджмента качества*
- б) управление качеством
- в) объект

14. Что такое тонкий механизм, реагирующий на любые изменения рыночной ситуации, стимулирующей адаптацию организаций к новым рыночным условиям?

- а) стандартизация
- б) конкуренция
- в) мотивация

15. Что такое организационная форма привлечения рабочих и инженерно-технических работников к анализу и поиску решений проблем качества продукции на предприятии?

- а) группы качества
- б) жизненный цикл продукции
- в) информационное обеспечение качества

16. Что такое гарантия качества продукции?

- а) Система организационно-технических, экономических и юридических правовых норм и положений, определяющих обязанности заказчиков, разработчиков, изготовителей и потребителей по обеспечению выпуска продукции надлежащего качества и ответственность за их невыполнение.
- б) Стандарты на группы однородной продукции, а также на конкретную продукцию межотраслевого производства и применения.
- в) Организационная форма привлечения рабочих и инженерно-технических работников к анализу и поиску решений проблем качества продукции на предприятии.

17. Что такое стандарт, принятый международной организацией, занимающейся стандартизацией, доступной широкому кругу потребителей?

- а) международный стандарт
- б) государственный стандарт
- в) региональный стандарт

18. Что представляет собой руководство по качеству?

- а) Выбор и принятие управленческих решений по нормативному, программному, методическому, кадровому обеспечению образовательного процесса.
- б) *Документ, разрабатываемый самой школой и фиксирующий принципы и правила деятельности по улучшению отдельных аспектов качества образовательного процесса.*
- в) Внедрение на предприятии системы менеджмента качества.

19. Когда была основана ИСО?

- а) *в 1947 г. при содействии ООН*
- б) в 1978 г. при содействии ООН
- в) в 1947 г. при содействии НАТО

20. Что такое аудит?

- а) Серия международных стандартов по обеспечению качества, в которых изложены требования к системам менеджмента качества организаций, основные положения и термины, рекомендации по улучшению деятельности организации, требования к проведению аудитов систем менеджмента качества и охраны окружающей среды.
- б) *Систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.*
- в) Усовершенствование системы управления и повышение ее эффективности.
- г) Проведение тренингов для руководителей и специалистов по качеству организации заказчика.

21. Что такое система менеджмента качества?

- а) Постановка системы внутренних аудитов, оказание консультаций при разработке корректирующих и предупреждающих действий по результатам проведенных внутренних аудитов системы

менеджмента, обучение специалистов заказчика на внутренних аудиторов с выдачей свидетельства аудитора.

б) Консультирование по методике адаптации документации уже существующей системы менеджмента к требованиям отраслевых стандартов для последующей ее сертификации в отраслевых системах сертификации.

в) Систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев аудита.

г) *Серия международных стандартов по обеспечению качества, в которых изложены требования к системам менеджмента качества организаций, основные положения и термины, рекомендации по улучшению деятельности организации, требования к проведению аудитов систем менеджмента качества и охраны окружающей среды.*

22. Для чего было разработано семейство стандартов серии ИСО 9000?

а) Для помощи организациям в повышении квалификации персонала.

б) Для помощи организациям в увеличении цены на продукцию.

в) *Для помощи организациям по внедрению и обеспечению функционирования эффективных систем менеджмента качества (СМК).*

23. Что образует основу стандартов СМК?

а) 7 принципов менеджмента качества

б) *8 принципов менеджмента качества*

в) 10 принципов менеджмента качества

24. Что такое качество?

а) Степень удовлетворенности потребителя.

б) Потребность, которая установлена или является обязательной.

в) *Степень соответствия совокупности характеристик/свойств требованиям.*

25. Как называется процесс подтверждения соответствия требованиям?

- а) стандартизация
- б) *сертификация*
- в) регистрация

26. Как называется систематический, независимый и документированный процесс получения свидетельств и объективного их оценивания с целью установления степени выполнения согласованных критериев?

- а) *аудит*
- б) заказчик
- в) комиссия

27. Как называется лицо, обладающее специальными знаниями или опытом применительно к объекту аудита?

- а) аудит
- б) заказчик
- в) *технический эксперт*

28. Как называется свидетельство аудита, не носящее характер несоответствия и фиксируемое с целью предотвращения возможного несоответствия?

- а) *уведомление*
- б) область сертификации
- в) значительное несоответствие

29. Что понимается как «скоординированная деятельность по руководству и управлению организацией в области качества»?

- а) обеспечение качества
- б) контроль качества
- в) *менеджмент качества*

30. Какой формой знания представляется то, что «продукция имеет жизненный цикл в виде некоторой последовательности взаимосвязанных процессов»?

- а) принцип
- б) гипотеза
- в) *концепция*

31. В каком документе сформулирована концепция: «Продукция имеет жизненный цикл в виде некоторой последовательности взаимосвязанных процессов»?

- а) *ISO 9000-94*
- б) ISO 9000-2000
- в) ГОСТ 15467-79

32. Кто из участников управления качеством должен обладать следующими достоинствами: компетентностью, эвристичностью, предикативностью, независимостью, всесторонностью?

- а) *менеджер*
- б) эксперт

33. К какой модели управления качеством относят «совокупность методов обнаружения неслучайных факторов, позволяющих диагностировать состояние процесса, провести его корректировку в целях улучшения качества продукции»?

- а) обеспечение качества
- б) оперативное управление качеством
- в) *статистическое управление качеством*

34. Что такое цель управления?

- а) *желаемое состояние*
- б) этап определения
- в) управление



35. С чем неразрывно связано формирование целей?

- а) возможными путями развития объекта
- б) совокупностью частных целей
- в) *критерием эффективности управления*
- г) промежуточными целями

36. Как процессный подход рассматривает управление?

- а) *как процесс*
- б) как деятельность
- в) как руководство

37. Как называется процесс оценки возможных альтернатив и выбор одной из них?

- а) деятельность
- б) *принятие решения*
- в) планирование

38. Что такое мотив?

- а) деятельность в организации
- б) информация в управлении
- в) *субъективное отражение*

39. Что такое процесс?

- а) *Совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующая входы в выходы.*
- б) Совокупность взаимосвязанных видов деятельности, преобразующая выходы во входы.
- в) Совокупность условий окружающей среды, в которых выполняется работа.

40. Что представляют собой общие намерения и направление деятельности организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством?

- а) *политика в области качества*
- б) цели в области качества
- в) система менеджмента качества