

Организационный механизм управления качеством образования в школе

С. Е. Иванов

В статье выделены базовые принципы построения организационного механизма управления качеством образования в школе, обоснована продуктивность практической управленческой деятельности на их основе, показана эволюционная закономерность возникновения структур государственно-общественного управления.

Ключевые слова: качество образования, управление качеством образования, система управления качеством, организационная структура управления, организационный механизм, технология управления качеством образования, ресурсы оргмеханизма, кадровый потенциал, «обучающаяся организация».

Organizational Mechanism of Quality Management of Education at School

S. E. Ivanov

The research shows the basic principles for the development of the organizing mechanism of educational quality governing, explains the productivity of the practical governing activity on the basis of these principles, reveals the evolutionary laws of appearance of the state and social governing structures.

Key words: quality of education, education quality management, management system of quality, organizational structure of management, the organizational mechanism, technology of quality management of education, resources of orgmechanism, personnel potential, "the training organisation".

Вопросы управления качеством образования всегда представляли интерес для науки и практики, но и постоянно были связаны с дискуссиями и спорами. Не углубляясь в историю вопроса и содержание всех точек зрения, отметим наиболее продуктивный подход, согласно которому **управление качеством** представляет собой целенаправленное воздействие на объект управления с помощью специальных средств, способов, технологий с учетом имеющихся ресурсов для получения программируемых значений качественных показателей процесса и результатов образования для каждого конкретного школьника (Ю. К. Бабанский, Г. Л. Ильина, А. Е. Капто, Л. Г. Логинова, М. М. Поташник, Д. В. Татьянченко, О. Г. Хомерики, И. Д. Чечель).

Кроме того, принципиальное значение имеет факт неизбежных изменений в функциональном предназначении управления в процессе перехода учреждения на уровень управления качеством. Мы выделяем в управлении качеством образования следующие приоритетные *функции*:

- мотивационного обеспечения инновационно-проектировочной деятельности;
- внутреннего стимулирования и самоконтроля целедостижения;
- культурного воспроизводства, обеспечивающего адаптацию, сохранение и развитие системы в целом.

Выполнение названных функций и содержательное их наполнение обеспечивается осознанным принятием **принципов управления** качеством образования всем сообществом учреждения. Особое значение среди них принадлежит

целевому управлению, опирающемуся на диалектическую взаимосвязь «цели – процесса – результата». Признание этого принципа позволяет, во-первых, избежать в управлении декларативного провозглашения целей или их замещения общими идеалами, ценностями деятельности; во-вторых, не сводить все свои управленческие усилия только к эффективному получению результатов.

Несомненно, решение задачи управления качеством образования наиболее эффективно в рамках системного подхода и системных принципов (целостности, структурности, взаимозависимости системы и среды, иерархичности, соподчиненности компонентов). Значение такого подхода состоит в особом внимании к многогранному взаимодействию имеющихся в школе структур, взаимосвязи с внешней средой. При этом процесс управления развитием образования становится процессом управления качественными изменениями в системе, реконструкцией функциональных подсистем общей системы управления.

В этом случае основными условиями решения поставленных задач становятся развитие общественных форм управления образованием; наполнение управленческой деятельности функциями сотрудничества и взаимодействия; формирование социального партнерства между образовательными учреждениями; создание органов управления качеством образования.

Изучение научной литературы, трудов отечественных и зарубежных авторов по различным аспектам осмысления сущности и содержания организационного механизма управления каче-

ством образования позволяет согласиться с тем, что его содержательный объем включает такие смысловые оттенки, как «организация и технология управления качеством образования» и «относительно целостная система мер управления качеством образования» в конкретном образовательном учреждении или организации. Однако направляющим для нас стало определение *организационного механизма* как специально построенной, обоснованной логической последовательности управленческих действий и методов по реализации функций и принципов управления качеством образования, наложенной на организационную структуру управления [3, с. 87].

Важно отметить, что выделение приоритета общего организационного механизма как совокупности ответственных лиц и подразделений, взаимосвязанного, целостного алгоритма их действий, содержательно и структурно зависимых между собой в реализации управленческих функций по качеству и отвечающих за это, обусловлено особенностями реального положения конкретной школы; ее местонахождением, социально-культурным окружением, реализуемой образовательной программой, традициями, сплоченностью и уровнем квалификации педагогического коллектива, управленческой культурой руководителей.

Соответственно, в относительно целостный комплекс основных характеристик организационного механизма управления общеобразовательной школы следует включить уровень технологии, рациональность организационной формы, ориентированность на достижение, требуемый уровень квалификации сотрудников школы, стабильность и сработанность состава активно работающих исполнителей, информационную обеспеченность и временные, темпоритмические характеристики оргмеханизма.

Мы считаем необходимым подчеркнуть зависимость качественных показателей от кадрового потенциала школы. Компетентность и воля руководителя, профессионализм специалистов, единство и заинтересованность коллектива, его способность культурного проектирования, организации в воспроизведении и улучшении образовательного процесса (условий – процесса – результатов) по сравнению с достигнутым уровнем – значимые ресурсы оргмеханизма управления качеством образования.

Анализ литературы по данному аспекту проблемы, обобщение информации по имеющемуся опыту в образовательных учреждениях разных типов позволили сделать вывод о том, что в руководстве организацией коллектива

общеобразовательной школы в направлении деятельности по обеспечению и улучшению качества следует учитывать следующие рекомендации представителей теории управления человеческими ресурсами:

– при разработке долгосрочной политики важно, чтобы каждый сотрудник обнаружил для себя возможности достижения целей;

– администрация должна уметь выстраивать ситуацию выбора и создавать условия для успеха каждого члена коллектива;

– необходимо максимально использовать индивидуальные способности людей и устойчивое позитивное отношение к их оценке;

– систематически осуществлять повышение квалификации или переподготовку кадров (особенно отделов, обеспечивающих образовательный процесс, и руководителей этих отделов) через создание мотивационных и организационных условий.

Сегодня уже не требуется специально доказывать, что в каждом конкретном учреждении и в конкретной ситуации важно предварительно принять целесообразное, разумно обоснованное решение относительно того, какие субъекты будут реализовывать содержание управления, в какой логике и какими методами осуществлять последовательность операций в оргмеханизме. Определяющим условием является не количество субъектов и известность, распространенность методики управленческой деятельности, но активность субъектов управления и скоординированность их деятельности.

Самарская школа № 47 находится в одном из самых больших районов Самары – Кировском («спальный» микрорайон). Ближайшее окружение школы – рабочие общежития, школа, детский сад. Культурно-развлекательных центров и вузов нет.

Школа имеет давние связи с различными учреждениями культуры, спорта, здравоохранения, дополнительного образования. В том же помещении работает школа искусств.

Накоплен большой опыт образовательной и управленческой деятельности, созданы традиции, передающиеся из поколения в поколение. Главное, что характеризует коллектив образовательного учреждения, – стремление к новому, желание искать наиболее эффективные формы учебно-воспитательной деятельности, открытость к сотрудничеству.

Решение изменить статус школы (стать образовательным центром) связано со стремлением изменить функции традиционного общеобразова-

тельного учреждения, расширить его возможности и повысить социально-культурную роль в микрорайоне.

Организационная модель Центра образования позволяет работать по единому плану большому педагогическому коллективу, где, кроме школьных учителей, есть специалисты учреждений дополнительного образования и культуры. Образование строится не только от урока к внеурочной деятельности, но и наоборот. «Вторая» половина дня оказывает существенное влияние на «первую». Такой подход означает продолжение ценных педагогических находок, сделанных еще в 20-е гг. прошлого века, в период расцвета внешкольной педагогики, в период поиска новых принципов построения школьных программ, в которых учебный материал группировался вокруг определенного стержня.

В Центрах развита сеть детских творческих объединений разных направлений, поэтому система дополнительного образования рассматривается как необходимая часть системы общего образования. Однако еще более существенной представляется ориентация педагогических коллективов центров образования на создание пространства защиты интересов ребенка в обеспечении ему равных возможностей для занятий творчеством, содержательным досугом во внеурочное время.

Школа имеет хорошие стартовые условия. Вместе с тем очевидно, что предстоит решить множество больших и малых проблем на пути достижения поставленной цели. Необходимо, в частности, внести существенные изменения в управленческую структуру, вписав в нее новые компоненты. Появление новых организационных структур означает усложнение взаимосвязей, требует перехода от «вертикального» управления к установлению более гибких связей, работающих также и на «горизонтальном» уровне (от структуры к структуре, от педагога к педагогу, от педагога к ученику и т. п.). Необходим поиск и таких связей, которые позволяли бы работать «снизу вверх»: от ученика, педагога, родителей – к директору. По сути, организационная структура должна в своем схематическом выражении представлять не пирамиду, а круг или овал, отражающий «равноправие» всех субъектов образовательной деятельности, их равные возможности и одинаковую ценность в системе образования.

При разработке такой структуры мы опирались на подход, предложенный Е. Б. Евладовой, позволяющий создать единую систему образования, в рамках которой взаимосвязано основное и дополнительное образование [1, с. 246–249].

В процессе выработки стратегии развития школы № 47 г. Самары были приняты следующие ключевые принципы преобразования оргмеханизма управления качеством:

1) координация деятельности всех субъектов является основополагающим компонентом содержания управления качеством, а не просто его функцией;

2) цели деятельности учреждения должны опираться на согласованные требования, а управление четко и настойчиво добиваться их достижения;

3) руководство школой и особенно ее директор должны выступать в роли наставников, побуждающих и поощряющих стремление каждого члена школьного коллектива учиться;

4) важнейшие факторы успеха всех и каждого в осуществлении собственных целей, а также показатели реализации общей цели доводятся до всех;

5) процесс непрерывного улучшения деятельности школы в целом и каждого ее субъекта осуществляется организованно, а управляющие являются обязательными его инициаторами, участниками и руководителями.

В ходе реализации программы развития школы разработаны и апробированы на практике следующие организационные структуры: Центр управления (директор школы, заместитель директора по НМР, руководитель Центра дополнительного образования, директор школы искусств), педагогические мастерские разной тематической направленности, постоянно-действующий семинар педагогического творчества, совместное методическое объединение (учителя-предметники, классные руководители, педагоги дополнительного образования, воспитатели ГПД, социальные педагоги, педагоги-психологи), группы педагогов-исследователей, социально-психологическая служба с широкими полномочиями, Центр дополнительного образования; по инициативе старшеклассников организован Большой совет учащихся и педагогов, Совет старшеклассников.

Закономерным шагом в развитии организационной структуры школы явилось создание Управляющего совета школы, в состав которого вошли представители работников школы, старших школьников, родителей учащихся 1–11 классов. Делегаты от каждой группы участников образовательного процесса выбираются на общих собраниях сотрудников школы, учащихся 9–11 классов, родителей учащихся 1–11 классов. Представители общественности приглашаются в Управляющий совет школы по договоренности.

Кандидатуры представителей общественности утверждаются общешкольной конференцией.

Управляющий совет муниципального общеобразовательного учреждения – средней общеобразовательной школы № 47 г. Самары – является коллегиальным органом самоуправления школы, реализующим принцип демократического, государственно-общественного характера управления общеобразовательным учреждением.

Таким образом, реализация в образовательном учреждении идей «обучающейся организации» (создание и поддержка постоянных возможностей обучения на всех уровнях; создание внутри организации постоянных диалоговых ко-

манд для обсуждения текущих проблемных вопросов; внедрение специальных программ обучения взаимодействию основных групповых субъектов; усиление связей учреждения с семьей) позволила перейти на принципиально иной уровень управления школой: уровень государственно-общественного управления, что, в свою очередь, способствует повышению организационной культуры, формированию позитивного имиджа школы, повышению доверия к школе со стороны потребителей образовательных услуг и ответственности, улучшению эмоционального климата в коллективе.

Библиографический список

1. Евладова, Е. Б. Теоретические основы и практика развития дополнительного образования в общеобразовательных учреждениях [Текст] : дис. ... д-ра пед. наук / Е. Б. Евладова. – М., 2005. – 374 с.
2. Кричевский, В. Ю. О некоторых направлениях развития теории управления школой [Текст] / В. Ю. Кричевский // Управление в образовании : материалы Международного семинара. – СПб., 1996. – С. 12–14.
3. Лазарев, В. С. Системное развитие школы [Текст] / В. С. Лазарев. – М. : Педагогическое общество России, 2002. – 304 с.
4. Управление качеством образования [Текст] : практико-ориентированная монография и методическое пособие / под ред. М. М. Поташника. – М. : Педагогическое общество России, 2000. – 448 с.